

KESIAPAN ADAPTASI METODE *BEYOND BUDGETING* SEBAGAI UPAYA PEMBAHARUAN KINERJA MANAJEMEN

Agung Fajar Ilmiyono¹, Suratno², Tri Widyastuti³, Nurmala Ahmar⁴, Zulkifli⁵

^{1,2,4,5}Universitas Pancasila, Jakarta, Indonesia

³Universitas Bhayangkara Jakarta Raya, Jakarta, Indonesia

Email korespondensi: agung.filmiyono@gmail.com

Riwayat Artikel:

Diterima:

28 Januari 2022

Direvisi:

29 Juni 2022

Disetujui:

29 Juni 2022

Klasifikasi JEL:

M12

Kata kunci:

beyond budgeting; keuangan; kinerja manajemen; penganggaran

Keywords:

beyond budgeting; *budgeting*; *financial*; *management performance*

Cara mensitasi:

Ilmiyono, A. F., Suratno, Widyastuti, T., Ahmar, N., & Zulkifli. (2022). Kesiapan Adaptasi Metode *Beyond Budgeting* Sebagai Upaya Pembaharuan Kinerja Manajemen. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*. 105–120.
<https://doi.org/10.34204/jiafe.v8i1.4740>

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji kemungkinan penerapan metode *beyond budgeting*. Penelitian ini merupakan studi literatur yang menggunakan metode analisis PICO (*problem, intervention, comparison, outcome*). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa proses penganggaran merupakan komponen penting dari sistem pengendalian manajemen dan telah menjadi sistem yang sangat berguna dimana manajemen berhasil merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan. Proses penganggaran melibatkan penciptaan dan pelaksanaan tujuan organisasi serta perencanaan jangka pendek dan panjang. Anggaran memungkinkan organisasi untuk lebih memanfaatkan sumber daya keuangan yang tersedia. Sebagian besar alternatif sejalan dengan penganggaran tradisional, tetapi *beyond budgeting* menganjurkan untuk mengabaikan penganggaran tradisional karena anggaran tidak membantu organisasi sebagaimana dimaksud. *Beyond Budgeting* berpendapat bahwa kerugian menyebabkan lebih banyak kerusakan pada organisasi daripada hasil keuntungan. Maka *beyond budgeting* pada proses ini diusulkan sebagai alternatif manajemen koheren yang memungkinkan organisasi untuk mengelola kinerja dalam berbagai lingkungan bisnis.

ABSTRACT

This study aims to examine the possibility of applying methods outside of budgeting. This research is a literature study that uses the PICO analysis method (problem, intervention, comparison, outcome). The results of this study indicate that the control process is an important component of the control system and has become a very useful system where management is successful in planning, controlling, and controlling. The budgeting process involves the creation and execution of organizational goals as well as short and long-term planning. Budgets support organizations to better utilize available financial resources. Most of the alternatives are like with tional budgeting, but outside of budget budgeting for traditional budgeting budgets because it doesn't help the organization as intended. Beyond Budgeting argues that losses cause more harm to the organization than profits. So off-budgeting in this process is proposed as a coherent management alternative that allows organizations to manage performance in a variety of business environments.



PENDAHULUAN

Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang dalam organisasi, dengan karakteristik untuk mengefektifkan laba, yang dinyatakan dalam satuan moneter, biaya yang mencakup waktu satu tahun sebagai komitmen manajemen (Anthony & Govindarajan, 2011). Tindakan yang dapat dilakukan adalah dengan memahami secara benar karakter bisnis, lingkungan dan personil yang dimiliki oleh suatu industri. Sejumlah upaya dilakukannya untuk perbaikan kinerja manajemen telah dijelaskan pada beberapa studi sebelumnya yaitu (Holtkamp, 2022; Kaharti, 2021; Nguyen dkk., 2018; Sandalgaard & Bukh, 2013; Batt, dkk., 2021; Biswan & Widiyanto, 2019).

Saat ini hampir setiap organisasi telah menerapkan sistem pengendalian manajemen (MCS). Proses penganggaran merupakan komponen penting dari MCS dan telah menjadi sistem yang sangat berguna dimana manajemen berhasil merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan. Proses penganggaran melibatkan penciptaan dan pelaksanaan tujuan organisasi serta perencanaan jangka pendek dan panjang. Anggaran memungkinkan organisasi untuk lebih memanfaatkan sumber daya keuangan yang tersedia.

Anggaran dapat dibedakan menjadi pendekatan normatif dan perilaku. Yang pertama menguraikan tentang persiapan dan penggunaan anggaran. Yang terakhir menjelaskan aspek perilaku penganggaran dan orang. Ada perusahaan lain yang telah mengambil pendekatan yang lebih radikal dan telah meninggalkan penganggaran sama sekali dan merombak semua langkah dalam pengendalian manajemen, termasuk menetapkan tujuan dan penghargaan, merumuskan rencana tindakan, dan mengukur serta mengendalikan kinerja (Kaharti, 2021). Anggaran dapat dibedakan menjadi pendekatan normatif dan perilaku. Yang pertama menguraikan tentang persiapan dan penggunaan anggaran. Yang terakhir menjelaskan aspek perilaku penganggaran dan orang.

Hambatan pertama untuk penerapan model *Beyond Budgeting* di FoodCorp adalah kurangnya tolok ukur internal untuk mengevaluasi kinerja pusat tanggung jawab individu. Penggunaan perbandingan internal mungkin memerlukan beberapa jenis struktur cabang. Jadi, Melampaui Penganggaran dengan mengganti target tetap dengan tolok ukur kemungkinan akan lebih cocok di organisasi di mana struktur cabang dapat ditemukan (misalnya ritel). Hambatan kedua untuk penerapan model *Beyond Budgeting* di FoodCorp adalah tekanan untuk memberikan pengembalian yang dianggarkan setiap tahun kepada pemilik/pemasok. Karena pendapatan yang diterima pemilik/pemasok dari koperasi merupakan bagian utama dari total pendapatan mereka, penyampaian hasil yang diharapkan diprioritaskan. Target tetap dipandang sebagai cara terbaik untuk memastikan bahwa harapan akan terpenuhi. Kami menyarankan bahwa efek yang sama dapat dilihat pada organisasi dengan jenis struktur kepemilikan lainnya, seperti perusahaan yang dimiliki oleh dana ekuitas swasta dan organisasi di sektor publik. Di sektor publik, misalnya, anggaran sangat penting untuk persetujuan pengeluaran, sehingga pengabaian anggaran tetap menjadi tidak realistis (Sandalgaard & Bukh, 2013). Studi ini bertujuan untuk mengetahui kesiapan adaptasi metode *beyond budgeting* sebagai upaya pembaharuan kinerja manajemen. Publikasi terkait metode *beyond* dengan studi kasus sangat terbatas. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada berbagai organisasi bahwa metode *beyond* dapat menjadi alternatif yang efektif, sehingga mampu mencegah terjadinya kerugian di masa yang akan datang.

KAJIAN LITERATUR

Budgeting merupakan suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan secara sistematis dan formal untuk mencapai tujuan dan dilakukan melalui koordinasi dan kontrol tanggung jawab manajemen (Retno, 2018). Anggaran merupakan implementasi dari rencana strategis dan

berfungsi sebagai 'kontrak' yang telah ditentukan untuk mengevaluasi kinerja yang direalisasikan. Dengan demikian, rencana anggaran sebagai sumber daya perusahaan dialokasikan di seluruh organisasi dan pengendalian anggaran, karena kinerja yang direalisasikan dievaluasi terhadap anggaran dan keputusan dibuat untuk mengikuti anggaran (Holtkamp, 2011)

Beyond budgeting menurut terminologi resmi The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) adalah sebuah ide yang diperlukan perusahaan untuk bergerak melampaui (*beyond*) anggaran karena adanya kelemahan yang melekat dalam penganggaran terutama bila digunakan untuk mengatur kontrak. Dikatakan bahwa berbagai teknik, seperti peramalan bergulir (*rolling forecasts*) dan target terkait pasar (*market related targets*), dapat mengambil posisi penganggaran tradisional. *Beyond budgeting* merupakan satu set prinsip-prinsip, yang jika diikuti, akan memungkinkan organisasi untuk mengelola kinerja dan desentralisasi proses pengambilan keputusan tanpa memerlukan anggaran tradisional.

Secara khusus, *beyond budgeting*, alternatif konkrit untuk penganggaran tradisional, mendapatkan daya tarik utama. Pendekatan ini menghasilkan hasil yang mengesankan di semakin banyak perusahaan global, termasuk Handelsbanken, Bayer Pharmaceuticals, Volvo, Equinor, dan Roche Pharmaceuticals. Selain itu, studi BCG Desember 2020 mengkonfirmasi bahwa Beyond Budgeting memiliki manfaat yang signifikan: 59% dari 174 eksekutif keuangan yang disurvei melaporkan peningkatan penjualan, 56% menghemat biaya yang signifikan dalam proses penganggaran, dan 41% membebaskan sumber daya keuangan yang sebelumnya ditahan. Dengan Beyond Budgeting, perusahaan masih menetapkan target, tetapi target tersebut biasanya terarah, relatif, dan ditetapkan oleh unit bisnis itu sendiri. Tingkat detailnya juga jauh lebih rendah daripada anggaran biasa (Stange dkk, 2021).

Tabel 1. Perbandingan Kelebihan dan Kelemahan Konvensional Budgeting Vs Kelebihan Beyond Budgeting

Kelebihan Conventional Budgeting	Kelemahan Budgeting Conventional	Kelebihan Beyond Budgeting
(1) Penyusunan relative mudah, sehingga dapat membantu mengatasi rumitnya proses penyusunan anggaran;	(1) Sistem anggaran tidak memberikan informasi tentang kinerja output dan outcome;	(1) sebuah perusahaan dapat menarik dan menjaga orang-orang terbaiknya, memungkinkan dan mendorong inovasi yang berkelanjutan
(2) Tidak memerlukan pengetahuan yang terlalu tinggi untuk memahami program-program kegiatan baru, karena banyak dari kegiatan-kegiatan tersebut merupakan lanjutan dari kegiatan tahun-tahun sebelumnya;	(2) Pengendalian atas kinerja sebuah divisi menjadi sulit.;	(2) menghasilkan pelanggan yang loyal dan menguntungkan
(3) Dengan menggunakan cara penyusunan ini, makawilayah perselisihan menjadi sempit sehingga dapat mengurangi kemungkinan terjadinya konflik antar unit-unit yang	(3) Tidak dapat menganalisis mendalam tentang tingkat keberhasilan setiap program;	(3) menghasilkan penciptaan nilai yang berkelanjutan, mencegah penyimpangan perilaku sehingga menghasilkan pengambilan keputusan yang lebih baik

berkepentingan terhadap
anggaran

Proses penganggaran pada sektor publik terus mengalami perbaikan. Dibuktikan dengan banyaknya organisasi yang mengubah sistem akuntansi manajemen mereka berdasarkan inspirasi dari Beyond Budgeting akan mempertahankan target anggaran tetap. Namun, literatur Beyond Budgeting pada penelitian-penelitian terdahulu masih meninggalkan banyak pertanyaan yang belum terjawab. Misalnya, mengapa anggaran masih banyak digunakan jika tidak sesuai dengan lingkungan bisnis saat ini? Selain itu, keunggulan target kinerja relatif dalam literatur Beyond Budgeting dapat mempengaruhi penerapan model secara universal (Biswan & Widiyanto, 2019).

Menurut penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa literatur akademik tidak konsisten berkaitan dengan hubungan antara ketidakpastian lingkungan dan ketergantungan pada ukuran kinerja berbasis akuntansi. Seperti yang ditunjukkan oleh Libby dan Lindsey (2003), argumen dalam literatur Beyond Budgeting berbasis praktisi untuk mengabaikan penganggaran berpusat pada kritik terhadap anggaran tradisional, terutama peran anggaran sebagai kontrak kinerja tetap. Dalam buku mereka yang terkenal tentang *beyond budgeting*, Hope & Fraser (2003) tiga argumen kunci, yaitu (1) penganggaran rumit dan terlalu mahal, (2) tingkat permainan telah meningkat ke tingkat yang tidak dapat diterima, dan (3) penganggaran tidak sesuai dengan lingkungan persaingan.

Di antara teknik akuntansi manajemen yang termasuk dalam model Beyond Budgeting, evaluasi kinerja relatif membutuhkan perhatian khusus, karena sering disajikan sebagai fitur utama model Beyond Budgeting (Kaharti, 2021; Batt dkk., 2021; Nguyen dkk., 2018; Biswan & Widiyanto, 2019; Sandalgaard & Bukh, 2013; Holtkamp, 2011; Valdiansyah, 2021; Dokulil dkk., 2020; Martin Melangen; Nevill Sofo, 2019; Christian & Elin, 2021; Alsyar, 2019; Aksom, 2018; Borba dkk., 2019; Olaf dkk., 2019; Guruge, 2021; Honkonen, 2020; Gustavsson, 2016; Bourmistrov & Kaarbe, 2013; Schmitzb & Heupela, 2015).

METODE PENELITIAN

Studi ini adalah studi tinjauan literatur yang dilakukan dengan tahapan: (1) menentukan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian dengan menggunakan metode PICO (Problem, Intervention, Comparison, Outcome) berdasarkan penelitian terdahulu metode PICO inipun digunakan dalam beyond bugeting., (2) melakukan pencarian artikel/publikasi berdasarkan pada kriteria inklusi dan eksklusi yang sudah ditentukan, (3) melakukan analisis dan sintesis dari artikel yang sudah dikumpulkan. Tinjauan literatur ini berdasarkan berbagai studi yang sudah dipublikasikan yang akan dievaluasi menggunakan strategi pencarian elektronik dari database yang berbeda melalui pencarian manual di Google Scholar, Publish or Perish.

Pencarian pada berbagai database menggunakan beberapa kata kunci seperti "Beyond", "Budget", "Beyond Budgeting", "Kinerja Manajemen", "Penganggaran", "Pembaruan kinerja", "agile methode", "agile management", dan "agile". Artikel dimasukkan dalam penelitian ini jika memenuhi kriteria inklusi sebagai berikut: (1) dilaporkan sebagai publikasi atau laporan dan ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, (2) penelitian sebelumnya merupakan penelitian kualitatif atau kuantitatif atau tinjauan pustaka, (3) fokus pada proses dan faktor yang terkait dengan kinerja, dan (4) tanggal publikasi 10 tahun terakhir dari 2012 hingga 2021. Studi tidak termasuk artikel pra-cetak, opini dan komentar. Pada tahap selanjutnya, Penulis menganalisis artikel lengkap dari setiap judul artikel. Penulis mencoba mencari artikel teks lengkap melalui berbagai database. Namun, jika teks lengkap tidak dapat ditemukan, penulis mencoba mengirimkan permintaan artikel lengkap ke email penulis korespondensi secara langsung. Hanya studi yang memenuhi kriteria inklusi dan eksklusi dan menemukan teks lengkap yang akan diekstraksi dan dimasukkan dalam studi.

Tiga puluh artikel dipilih setelah melakukan screening dengan menggunakan kriteria inklusi dan

eksklusi. Analisis data dilakukan dengan analisis konten menggunakan tabel matriks. Matriks digunakan untuk membandingkan subyek penelitian, tempat/lokasi dilakuka studi, outcome yang digunakan, serta hasil penelitian yang menunjukkan penerapan Beyond Budgeting.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tiga puluh artikel dianalisis dengan menggunakan matriks yang disajikan pada tabel 1 yang menyajikan variabel yang diteliti dalam setiap artikel. Dari 30 artikel yang dianalisis, hanya terdapat satu studi yang dilakukan di wilayah Indonesia. Penganggaran bertujuan untuk menghubungkan rencana strategis dengan alokasi sumber daya dan menetapkan target keuangan dan nonkeuangan untuk meningkatkan kontrol dan memastikan bahwa organisasi mencapai tujuan keseluruhannya (Hansen & Van der Stede, 2004. dalam Batt, 2021).

Pada dasarnya peran akuntansi manajemen melalui beyond budgeting tidak cuma diterapkan pada sektor komersial tetapi juga sektor publik. Dibuktikan dalam penelitian terdahulu yaitu hal ini diindikasikan oleh pembentukan BLU sebagai salah satu model organisasi sektor publik yang lahir sesuai dengan undang-undang di bidang keuangan negara (Biswan & Widiyanto, 2019). Inti dari Beyond Budgeting adalah meninggalkan prinsip-prinsip penganggaran dengan berfokus pada peningkatan relatif daripada memperbaiki kontrak kinerja dan pergeseran dari kontrol dari atas ke bawah hingga pemberdayaan dari bawah ke atas.

Menurut artikel online yang dikutip di Inixindo Jogja Agile adalah metodologi dalam pengembangan software dengan proses-proses kecil yang berulang-ulang atau yang sering disebut dengan iterasi. Berbeda dengan metodologi waterfall di mana kita memiliki alur linear awal hingga akhir yang tak bisa dipotong atau diubah di tengah proses. Prinsip dari agile sendiri adalah fleksibel terhadap perubahan. Metodologi ini dapat membantu daalam penerapan beyond budgeting. Misalnya Strategi tahunan dan negosiasi anggaran adalah alat yang ampuh untuk menyelaraskan organisasi dan mengamankan komitmen untuk mencapai tujuan. Praktisi tangkas memulai dengan asumsi yang berbeda. Mereka melihat bahwa kebutuhan pelanggan sering berubah dan wawasan terobosan dapat terjadi kapan saja. Dalam pandangan mereka, siklus tahunan membatasi inovasi dan adaptasi: Proyek-proyek yang tidak produktif menghabiskan sumber daya hingga anggaran mereka habis, sementara inovasi kritis menunggu dalam antrean untuk siklus anggaran berikutnya untuk bersaing mendapatkan pendanaan. Di perusahaan dengan banyak nya divisi yang bergerak dengan cepat , prosedur pendanaannya berbeda. Para penyandang dana menyadari bahwa untuk dua pertiga dari inovasi yang berhasil, konsep awal akan berubah secara signifikan selama proses pengembangan. Mereka berharap bahwa tim akan menjatuhkan beberapa fitur dan meluncurkan yang lain tanpa menunggu siklus tahunan berikutnya. Akibatnya, prosedur pendanaan berkembang. (Darrell & Andi, 2018).

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
3	Dai Huu Nguyen, Christine Weigel, Christine Weigel, 2018	jurnal manajemen (11 artikel), jaolusrn akuntansi (14 artikel), jurnal keuangan (4 artikel) dan jurnal ekonomi (tiga artikel esn) hanya satu makalah diterbitkan sebelum tahun 2000	Pertama, ulasan kami adalah sintesa pertama dari literatur di luar penganggaran. Kami revdeliver dua kontribusi untuk soroti bahwa argumen yang diajukan makalah tambahan tentang di luar penganggaran tidak semua berlaku ketika melihat literatur empiris Faktanya, literatur empiris menunjukkan bahwa banyak organisasinya memilih untuk meningkatkan penganggaran tradisional alih-alih melampaui penganggaran, atau ketika anggaran setelahnya beberapa waktu Dengan demikian, ulasan kami harus menjadi pendukung dan praktisi yang berguna karena kami menawarkan sintesis pengetahuan tentang implementasi n anggaran dan tantangan yang bisa muncul di dalam organisasi yang melampaui bisnis. Kedua, makalah kami mengusulkan masa depan peluang penelitian di luar penganggaran, yang sangat dibutuhkan..
4	Biswan & Widiyanto, 2019	Badan Layanan Umum (BLU), PKN STAN	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan BBES, terdapat tiga permasalahan penganggaran instansi sektor pu blik pada umumnya dan PKN STAN pada khususnya, yakni responsivitas pelaksanaan anggaran belum optimal (responsivity of budget), keterlibatan unit pemilik kegiatan dalam penganggaran masih terbatas (level of involvement in budget setting process), dan distribusi sumber daya keuangan belum efisien (efficiently resources distribution). Dari ketiga permasalahan tersebut, masalah terkait keterlibatan penganggaran adalah yang paling signifikan.
5	Sandalgaard & Bukh, 2013	FoodCorp (nama disamarkan)	Meskipun keuangan perusahaan menjelaskan penolakan organisasi terhadap perubahan sebagai kurangnya kesiapan untuk berubah, masalah teknis dari item baris yang hilang merupakan pendorong utama ketidakpuasan dalam organisasi. Sementara kinerja dievaluasi berdasarkan ukuran yang sangat teragregasi dari sudut pandang perusahaan, penggunaan diagnostik anggaran di tingkat organisasi yang lebih rendah berfokus pada jumlah item baris yang lebih banyak.
6	Ralph Holtkamp, 2011	2 Perusahaan: Marsh & McLennan	Masalah Marsh berkaitan dengan tidak efektifnya anggaran dan kurangnya budaya kinerja yang baik. Marsh menggunakan anggaran sebagai mekanisme kontrol utama dan sebagai penilai kinerja. Sejumlah masalah telah diidentifikasi yang menyebabkan anggaran tidak tercapai dan budaya kinerja tidak efektif. Survei pertama berisi pertanyaan mengenai kelemahan yang ditemukan dalam proses penganggaran menurut laporan Neely et al. (2001). Survei kedua berisi pertanyaan apakah Marsh mampu menerapkan Beyond Budgeting. Survei mengungkapkan informasi yang telah digunakan untuk menentukan kemungkinan teknik penganggaran lainnya
7	Riyan Harbi Valdiansyah, 2021	The case of Indonesia SMEs	UKM Indonesia tetap berkembang karena kurang adaptif terhadap perubahan teknologi, perilaku konsumen, dan perkembangan ilmu pengetahuan, yang seharusnya jika dapat diatasi. UKM Indonesia memiliki keunggulan kompetitif di tingkat nasional dan bahkan karena internasional, yang berdampak pada kinerja bisnis yang berkelanjutan. Untuk pengambil keputusan, dengan penelitian ini, pembuat kebijakan dapat mendorong UKM untuk lebih inovatif dan responsif terhadap ilmu pengetahuan melalui program peningkatan skala usaha mengingat kontribusi UKM bagi Indonesia produk domestik bruto.

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
8	Jiří Dokulil, Boris Popesko, Ján Dvorský, 2020	Republik Ceko	<p>Hasil yang disajikan dapat melengkapi pengetahuan yang ada dengan pengetahuan baru temuan tentang karakteristik spesifik dari perilaku penganggaran di mantan sosialis negara dengan ekonomi terbuka dan arus masuk modal asing yang signifikan.</p> <p>Hasil yang dilaporkan juga terbukti bermanfaat bagi perusahaan, terutama yang berbasis di Republik Ceko, yang merancang sistem internal untuk perencanaan dan penganggaran.</p>
9	Hanno Roberts, 2021	Studi Multi-Kasus Perbandingan Equinor, Entra, Hurtigruten, dan Tussa	<p>UKM mungkin tidak melihat kebutuhan untuk otonomi lebih dan kebutuhan untuk secara drastis mengubah MCS mereka. Meskipun demikian, ada juga kemungkinan bahwa UKM telah menerapkan aspek BB tetapi tidak menyadarinya bahwa MCS mereka yang ada sesuai dengan prinsip-prinsip BB. Oleh karena itu, BB mungkin sudah ada tapi bersembunyi di bawah serangkaian nama yang berbeda, seperti 'manajemen berbasis kepercayaan' atau 'gesit', dan menggunakan nomenklatur yang berbeda.</p>
10	Martin Melangen Nevill Sofo, 2019	tiga perusahaan Norwegia; Equinor, perusahaan energi besar, Posten, perusahaan layanan pos besar, dan Miles, perusahaan IT yang relatif kecil	<p>Perusahaan yang diteliti menemukan penerapan beberapa prinsip Beyond Budgeting sebagai tantangan dan tidak praktis. Penelitian kami menunjukkan bahwa salah satu tantangan terletak pada prosedur penetapan target. Beberapa perusahaan merasa sulit untuk menetapkan dan mengukur target non-keuangan. Ada juga tantangan dalam menetapkan target yang ambisius namun dapat dicapai. Pengukuran kinerja perusahaan umumnya sejalan dengan model, karena mereka menerapkan pandangan holistik untuk sebagian besar hasil mereka. Sistem insentif yang digunakan juga tidak mengikuti prinsip-prinsip Beyond Budgeting, memilih untuk mengabaikan prinsip-prinsip yang melarang penggunaan penghargaan individu dan berfokus pada keberhasilan bersama melawan persaingan. Penelitian tersebut menemukan bahwa ukuran dan kompleksitas organisasi dapat menjadi aspek penting dalam penerapan prinsip Beyond Budgeting, serta tantangan yang dapat muncul.</p>
11	Christian Ax & Elin Ax, 2021	Sweden	<p>Studi ini menambah analisis ini dengan memberikan temuan empiris yang berkaitan dengan pendorong perubahan dan stabilitas penganggaran dari perspektif sisi penawaran. Studi menyoroti pentingnya mempertimbangkan perspektif sisi penawaran dan permintaan saat menganalisis arah dan kekuatan pendorong di balik pengembangan praktik penganggaran. Tambahan penelitian empiris diperlukan untuk meningkatkan pemahaman kita tentang peran sisi penawaran dan tentang bagaimana kekuatan sisi penawaran dan permintaan saling mempengaruhi untuk mempengaruhi perkembangan penganggaran praktek.</p>
12	Nizar Mohammad Alsyar, 2019	JC, (PDB) di sektor publik	<p>Makalah ini menemukan bahwa perubahan JC pada sistem akuntansi mereka dipengaruhi oleh PDB, dengan sistem penganggaran baru yang diterapkan berdasarkan pertimbangan ulang dan penerapan kembali basis dan prosedur akuntansi teoretis. Akibatnya, perubahan akuntansi dikelola dengan memodifikasi undang-undang dan peraturan. Di antara perubahan akuntansi yang termasuk dalam pendekatan Beyond Budgeting (BB) di JC adalah evaluasi kinerja relatif, sebagai alternatif dari target anggaran tetap. Prakiraan bergulir disiapkan BB dan digunakan di bagian pendapatan JC dan aspek teknis persiapan yang mengandalkan perangkat lunak E-views. Sebagian besar BB berhasil diimplementasikan sebagai nilai, kontrol, tim, tujuan, penghargaan, sumber daya, koordinasi, dan tata kelola. BB lainnya telah menghadapi beberapa perlawanan di bidang transparansi, kepercayaan dan akuntabilitas.</p>

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
13	Herman Aksom, 2018	Ukraina	bahwa praktik menjadi sarat dengan makna secara virtual pada setiap tahap penyebaran, tidak hanya ketika calon pengadopsi membuat keputusan apakah akan mengadopsi atau tidak atau selama proses implementasi. Tingkat makro, institusi tingkat tinggi mempengaruhi praktik material selama peredarannya sebagai sebuah ide, terlepas dari konteks institusionalnya. Dalam pengaturan baru, ruang ini diisi oleh makna institusional baru yang menembus sisi material dari praktik dan dapat mengakibatkan penyimpangan yang signifikan selama proses implementasi, yang menandakan bukan minat sadar dan pragmatis dalam modifikasi, tetapi interpretasi bawah sadar menggunakan skema interpretatif yang sudah dikenal yang mencerminkan yang berlaku. dalam tatanan kelembagaan lingkungan rumah.
14	João Carlos R. de Borba, Luís Gonzaga Trabasso & Marcus Vinicius P. Pessa,	Perusahaan manufaktur	Agile semakin melarikan diri dari batas-batas perangkat lunak dan menampilkan dirinya sebagai kenyataan dalam pengembangan produk fisik. Ide-ide baru, seperti pengembangan model hibrida yang menggabungkan Agile dengan model pengembangan produk tradisional, menawarkan kemungkinan baru untuk mengatasi tantangan yang dihadirkan oleh pasar yang berkembang pesat. Perusahaan yang menemukan cara untuk mengintegrasikan Agile ke dalam proses pengembangan produk mereka dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam lingkungan yang semakin inovatif dan dinamis.
15	Berkat John, 2018	Perusahaan Kontruksi	Memperkenalkan "Perencanaan Sprint" dengan prinsip-prinsip yang dipilihnya dapat mengelola masalah yang disebabkan oleh perintah perubahan, manajemen situs yang buruk, kondisi situs, dan keterlambatan dokumen. Membagi jadwal menjadi "sprint" memberikan pemahaman yang jelas tentang tugas setiap minggu dan biaya yang dikeluarkan olehnya Keterlibatan klien di setiap tahap dan diskusi tatap muka dengan konsultan membantu dalam mendapatkan persetujuan atas perubahan keuangandesain, koordinasi yang lebih baik dengan konsultan, manajemen pengadaan yang efisien, tanggung jawab risiko bersama, uji kualitas di setiap tingkat sprint adalah hasil yang diharapkan dengan mengikuti "Sprint AFD" pada tahap eksekusi.
16	Schmitz Sven Olaf Ucam, Michniuk Agnieszka Ucam, Heupel Thomas, 2019	Literature Riview	hasil kami berkontribusi pada literatur tentang karakteristik MCS pengaruh pada persepsi keadilan organisasi dengan menambahkan dua anteseden baru keadilan informasional dan interpersonal. Hasilnya juga menambah lebih banyak pengetahuan empiris kuantitatif ke tubuh literatur tentang BB yang berfokus pada penelitian induktif dan kerangka teoritis (Beckerdkk., 2010). Karena hasil kami menunjukkan bahwa otonomi dan dukungan sosial sebagai karakteristik inti BB benar-benar memiliki dampak signifikan pada persepsi keadilan organisasi, mereka juga dapat memberikan pedoman untuk penelitian lebih lanjut tentang efek BB
17	Eshani Guruge, 2021	UKM	Di luar penganggaran tidak cocok untuk kecil dan perusahaan menengah. Sebaliknya, diusulkan bahwa ini cenderung untuk memanfaatkan bentuk-bentuk pendekatan yang dimodifikasi dan sebagian pada konteks spesifik. Temuan studi menunjukkan bahwa faktor kontekstual spesifik UKM, masalah tata kelola, siklus hidup-efek, dan pengaruh sektoral mempengaruhi di luar adopsi penganggaran. Penelitian ini mengembangkan dua jenis proposisi. Itu pertama diusulkan pada kemungkinan adopsi BB, sedangkan yang kedua adalah proposisi tentang potensi kinerja spesifik situasi pendekatan.

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
18	Tapio Honkonen, 2020	Perusahaan IT	Model kepemimpinan dan transformasi dibuat dalam penelitian ini terutama menjawab rumus ini dengan meningkatkan transparansi dan pengetahuan tentang tujuan, visi, dan kemungkinan implementasi praktis. Juga baik untuk mengidentifikasi kesamaan antara kedua filosofi ini, SAFe dan seterusnya penganggaran. Terlepas dari itu, mereka adalah pendekatan yang berbeda untuk industri yang berbeda dan berbeda departemen organisasi, mereka tumpang tindih di banyak tempat, dan prinsip-prinsip dasarnya adalah cukup dekat satu sama lain. Hampir dapat dianggap bahwa ketika menerapkan SAFe, filosofi di luar penganggaran juga sedang diterapkan, atau setidaknya harus membuat transformasi untuk berhasil melebihi harapan.
19	Josep Maria Rosanas, 2016	Literature Riview	sistem penganggaran dengan sendirinya tidak dapat menyelesaikan semua masalah pengambilan keputusan perusahaan, dan mungkin memerlukan variabel tambahan untuk dikendalikan dengan cara lain. Dengan kata lain, kita sering kali harus melampaui penganggaran, tetapi hampir selalu dalam konteks sistem anggaran yang dirancang dengan cermat.
20	Ibrahim Ouassini, 2019	Jerman ALDI Grup, furnitur Swedia IKEA , perusahaan kimia Prancis Rhodia , Inggris pengecer sepatu bot , dan layanan keuangan Swedia Skandia .	Laporan ini menunjukkan bahwa perubahan harus terjadi dalam perencanaan keuangan organisasi, namun, banyak perusahaan, dewan, lembaga, pemerintah, masih memilih untuk memecahkan masalah 21th abad dengan prosedur 20th abad. Tantangan yang dihadapi entitas saat ini telah memaksa mereka untuk mengarahkan kebijakan mereka ke pendekatan baru dalam menerapkan strategi, nilai, target. Namun, perubahan tidak boleh dalam satu contoh tetapi peningkatan dan evolusi yang berkelanjutan harus dilakukan dalam jangka waktu yang cukup lama.
21	Robert G. Cooper and Anita F. S ommers, 2018	Perusahaan Manufaktur	Agile telah merevolusi pengembangan produk di industri perangkat lunak. Agile–Stage–Gate sekarang siap untuk berubah bagaimana produk baru dikembangkan di manufaktur dunia. Dengan menggabungkan Agile dengan Gerbang Panggung klasik sistem, model hibrida baru berjanji untuk menghasilkan luas dampak di banyak industri. Ada tantangan dalam mendamaikan kedua pendekatan dan dalam mengatasi keterbatasan organisasi, tetapi sebagian besar perusahaan pengadopsi awal telah menemukan solusi. Tantangan terbesar adalah skeptisisme manajemen dan menemukan sumber daya yang didedikasikan untuk membuat model baru ini bekerja.
22	Tomas Gustavsson, 2016	Literature Riview	Beberapa manfaat yang dilaporkan adalah konsep yang tidak secara eksplisit dinyatakan dalam manifesto tangkas atau prinsip-prinsip yang menyertainya, seperti proses penghapusan hambatan atau fokus yang lebih baik. Juga jumlah manfaat tertinggi sesuai dengan nilai pertama dari manifesto Agile "Individu dan interaksi atas proses dan alat". Temuan ini menarik untuk penelitian lebih lanjut karena menyiratkan bahwa nilai pertama dari agile manifesto dapat memiliki dampak terbesar pada manfaat dalam aplikasi tangkas di non-perangkat lunak konteks pembangunan. Penelitian lebih lanjut perlu dilakukan untuk membuat jenis kesimpulan, namun. Sebagaimana dicatat, sangat sedikit tantangan yang telah dilaporkan (dan terkadang hanya perbedaan kekuatan dari .) masing-masing manfaat).

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
23	Bogdan-Alexandru Andrei Andrei-Cosmin Casu-Pop Sorin-Catalin Gheorghe Costin-Anton Boiangiu, 2019	Toyota factories	Dalam hasil penelitian, dapat diketahui bahwa metodologi yang paling populer adalah Agile, menggunakan Scrum. Scrum juga melaporkan kepuasan keseluruhan terbaik dalam hal seberapa banyak mereka senang menggunakan metodologi tersebut. Kesimpulannya, metodologi yang dipilih tergantung pada masing-masing tim dan harus dipilih khusus untuk proyek itu, karena tidak ada pendekatan yang dapat memenuhi semua kebutuhan. Kecenderungannya adalah Waterfall sebagian besar digunakan oleh tim kecil untuk proyek kecil yang telah didefinisikan dengan baik persyaratan, sementara Agile lebih fleksibel dan lebih disukai ketika umpan balik terus menerus adalah penting.
24	Suprika Vasudeva Shrivastava, 2017	Maharashtra - India	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 'jarak spasial' antara pemangku kepentingan proyek menyebabkan maksimum jumlah risiko dalam proyek DAD. Selain itu, faktor risiko yang memiliki peringkat lebih tinggi juga yang berhubungan dengan jarak spasial. 'Perbedaan dalam budaya kerja/pengembangan' ditemukan menyebabkan risiko penting yang timbul karena proses, standar, atau pemahaman yang tidak biasa dari definisi selesai fitur produk. 'Lingkup proyek besar' menyebabkan risiko yang cukup penting faktor yang terjadi ketika metode tangkas, yang sebenarnya ditujukan untuk tim proyek kecil, digunakan untuk mengembangkan proyek besar yang terdiri dari beberapa tim yang terpisah secara geografis. 'Sementara jarak' menyebabkan risiko yang kurang penting karena penggunaan alat komunikasi kontemporer dan gesit praktik telah membantu mengurangi tantangan yang disebabkan oleh perbedaan zona waktu di antara tim
25	Alexander Poth, Jan Jacobsen, Andreas Riel, 2018	Uni Eropa	PQR khusus produk sangat tergantung pada hasil, namun beban kerja yang dapat ditangani oleh a tim adalah "faktor pembatas". Penerimaan metodologi yang kami sajikan dalam tim tangkas didorong usia berdasarkan derajat kebebasan yang telah ditentukan. Dalam kasus kami, kami telah menyaksikan bahwa implementasi menyebutkan pendekatan LoD-PQR mendukung tim untuk menavigasi melalui kompleks persyaratan kepatuhan di domain kami dengan cara yang ramping (conformity).
26	Isabelle Smeekes, Hans Borgman, Hauke Heier, 2018	Aviation, Financial Services, Aviation, Banking	Selanjutnya, sebagai organisasi adopsi metode tangkas di tingkat proyek terus tumbuh, dan seiring dengan berlanjutnya praktik manajemen portofolio untuk studi lapangan yang matang, lebih (dan lebih matang) dan mungkin lebih banyak studi kuantitatif harus menjadi bisa dilakukan. Demikian juga, studi longitudinal yang bertujuan untuk memahami dinamika dan perubahan sikap selama beragam tahap kematangan portofolio tangkas kemungkinan akan menambah lebih banyak pemahaman kita tentang tantangan, tanggapan dan kekuatan yang mendasari dan motivasi tentang manajemen portofolio untuk organisasi yang gesit.

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
27	Kari Lukka,	Literature Riview di Negara AS dan Swedia	Secara keseluruhan, hasilnya menunjukkan bahwa pasar saham Finlandia telah berkinerja sangat baik selama periode sampel memberikan dukungan untuk prediksi yang dibuat oleh keuangan teori. Pengembalian nominal rata-rata jauh lebih tinggi daripada di AS dan Swedia tetapi ketika inflasi diperhitungkan, pengembalian riil telah, pada rata-rata, lebih rendah di Finlandia daripada di dua negara lainnya. Premi ekuitas telah, rata-rata, 6,31 persen per tahun di Finlandia. Di Swedia, premi ekuitas diperkirakan 4,22 persen dan di AS 5,87 persen. Dengan demikian, premi ekuitas Finlandia lebih tinggi dari AS dan Swedia. Alasan yang paling mungkin untuk estimasi tinggi dari ekuitas yang direalisasikan premium di Finlandia adalah kurangnya harga pasar uang berbasis pasar yang sebenarnya untuk sebagian besar dari periode sampel. Premi rata-rata untuk Finlandia sangat dekat dengan rekomendasi industri yang umum digunakan untuk menggunakan lima hingga enam persen sebagai premi ekuitas dalam model keuangan untuk Finlandia. Secara alami, sejarah jangka panjang rata-rata hanyalah titik awal untuk memperkirakan premi risiko yang diharapkan di masa depan.
28	Wil van der Aalst, John Mylopoulos, Michael Roseman, and Michael J. Shaw, Clemens Szyperski, 2019.	Wellington, New Zealand	Anggota struktur paralel harus menjadi duta besar yang berlabuh dengan baik, memiliki kontak dekat dengan praktisi di area yang dipilih, menyadari apa yang terjadi di seluruh unit, dan memiliki jaringan yang kuat dan otoritas lokal untuk menyebarkan pekerjaan komunitas. Kami akan terus mempelajari bagaimana teknik partisipasi baru dan lama digunakan di Ericsson, dan keseimbangan antara otonomi dan keselarasan dalam skala besar tangkas. Kami juga akan mempelajari bagaimana perusahaan besar lainnya dapat mencapai tingkat partisipasi yang lebih tinggi dalam pengembangan perangkat lunak yang gesit, terutama di tingkat tim, proyek, dan program.
29	Anatoli Bourmistrov, Katarina Kaarbe, Katarina Kaarbe, 2013	OilCo dan Telco	BB diperkenalkan di kedua perusahaan karena ketidakpuasan dengan fakta bahwa praktik penganggaran adalah terkait dengan pendirian dan pemeliharaan pembuat keputusan "zona nyaman". Di satu sisi, mereka mengalami kurangnya kebermaknaan dan sikap negatif terhadap pekerjaan mereka sebagai akibat dari ketidaksejajaran antara perilaku ritual dan permainan yang dilembagakan oleh penggunaan anggaran, dan pola pikir manajerial yang diperlukan untuk mengelola organisasi kontemporer yang bergejolak dan kompetitif lingkungan bisnis di sisi lain. Manajer ini mengakui bahwa anggaran menciptakan dan mempertahankan "kenyamanan" zona untuk sebagian besar pembuat keputusan di organisasi mereka ketika mereka menggunakan set terbatas sebelumnya perilaku yang dipelajari untuk memberikan tingkat kinerja yang stabil tanpa rasa risiko dan tantangan pekerjaan. "Kenyamanan" zona yang telah dibuat oleh penggunaan anggaran juga semakin dianggap semakin berbahaya dalam upaya untuk mengejar inisiatif strategis di OilCo dan Telco.

No.	Penulis	Lokasi dan responden	Hasil
30	Thomas Heupela, Sven Schmitzb, 2015	General Electric, Amerika	Secara keseluruhan, gaya manajemen pembinaan yang memprovokasi karyawan yang diberdayakan dan akuntabel adalah inti dari Di luar pendekatan Penganggaran (Bogsnes, 2009). Jadi organisasi yang bekerja ke arah pendekatan ini mungkin mendapatkan banyak tingkat yang lebih tinggi dari keadilan organisasi termasuk semua keuntungan yang dijelaskan di atas. Kemampuan manajer dan karyawan untuk menyesuaikan sistem pembinaan dan partisipasi aktif dalam pekerjaan sehari-hari mereka dan beralih dari kenyamanan ke zona peregangan, mungkin merupakan faktor dampak yang paling penting mengenai keberhasilan pendekatan Beyond Budgeting. Kami menunjukkan bahwa menerapkan Beyond Budgeting mungkin mendapatkan banyak keuntungan terutama untuk berbasis pengetahuan organisasi. Tetapi sistem ini mungkin sulit untuk diterapkan karena memerlukan perubahan manajer dan karyawan pola pikir.

Budgeting (Retno, 2018) merupakan suatu perencanaan dan pengendalian keuangan yang dilakukan secara sistematis dan formal untuk mencapai tujuan dan dilakukan melalui koordinasi dan kontrol tanggung jawab manajemen.

Studi literatur review ini menunjukkan bahwa tampaknya tidak ada kecenderungan untuk mengabaikan penganggaran atau bereksperimen dengan praktik penganggaran alternatif dalam lingkungan yang tidak pasti. PICO adalah Mnemonic yang memudahkan seseorang untuk mencari informasi klinis dalam praktik ilmu kesehatan berbasis bukti ilmiah. PICO sendiri merupakan suatu akronim dari kata-kata berikut:

P untuk Patient, Population, Problem, Kata-kata ini mewakili pasien, populasi, dan masalah yang diangkat dalam karya ilmiah yang ditulis. I untuk Intervention, Prognostic Factor, atau Exposure. Kata ini mewakili intervensi, faktor prognostik atau paparan yang akan diangkat dalam karya ilmiah. C untuk Comparison atau Intervention (jika ada atau dibutuhkan). Kata ini mewakili perbandingan atau intervensi yang ingin dibandingkan dengan intervensi atau paparan pada karya ilmiah yang akan ditulis. O untuk Outcome yang ingin diukur atau ingin dicapai. Kata ini mewakili target apa yang ingin dicapai dari suatu penelitian misalnya pengaruh atau perbaikan dari suatu kondisi atau penyakit tertentu.

Literatur empiris menunjukkan bahwa banyak organisasi hanya memilih untuk meningkatkan penganggaran tradisional alih-alih melampaui penganggaran, atau ketika melampaui penganggaran, beberapa perubahan memperkenalkan kembali anggaran setelahnya beberapa waktu Dengan demikian, ulasan kami harus menjadi pendukung dan praktisi yang berguna karena kami menawarkan sintesis pengetahuan tentang implementasi anggaran dan tantangan yang bisa muncul di dalam organisasi yang melampaui bisnis. Hasil yang disajikan dapat melengkapi pengetahuan yang ada dengan pengetahuan baru temuan tentang karakteristik spesifik dari perilaku penganggaran di mantan sosialis negara dengan ekonomi terbuka dan arus masuk modal asing yang signifikan. Hasil yang dilaporkan juga terbukti bermanfaat bagi perusahaan.

Dalam pengaturan baru, ruang ini diisi oleh makna institusional baru yang menembus sisi material dari praktik dan dapat mengakibatkan penyimpangan yang signifikan selama proses implementasi, yang menandakan bukan minat sadar dan pragmatis dalam modifikasi, tetapi interpretasi bawah sadar menggunakan skema interpretatif yang sudah dikenal yang mencerminkan yang berlaku.

DAFTAR PUSTAKA

Aksom, H. (2018). Managerial Understanding And Attitudes Towards Beyond Budgeting In Ukraine. *International Journal of Management Practice*, 12(2), 171-199..

- Anthony, N. R. & Govindarajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen Jilid 2*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Bourmistrov, A., & Kaarbøe K. (2013). From Comfort To Stretch Zones: A field Study Of Twomultinational Companies Applying “Beyond Budgeting” Ideas. *Management Accounting Research*, 26, 196-211.
- Batt, C., Rikhardsson, P., & Karlsson, T. (2021). Exploring the Impact of Organizational Context on Budgeting. *Corporate Ownership and Control*, 18(4), 134-151. <https://doi.org/10.22495/cocv18i4art10>
- Biswan, Ali & Widiyanto, Hendro. (2019). Peran Beyond Budgeting Entry Scan Untuk Mengatasi Permasalahan Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(2), 308-327. [10.18202/jamal.2019.08.10018](https://doi.org/10.18202/jamal.2019.08.10018).
- Andrei, B. A., Casu Pop, A. C., Gheorghe, S. C., Boiangiu, C. A. (2019). A Study On Using Waterfall And Agile Methods In Software Project Management. *Journal Of Information Systems & Operations Management*, 13(1).
- Borba, C. D. Trabasso, L. G., & Pessa, M. V. P. (2019). Agile Management in Product Development. *Research-Technology Management*, 62(5), 63-67. doi: 10.1080/08956308.2019.1638488
- Christian Ax & Elin Ax.(2021). Accounting and Business Research: When The Supply Side Of A Management Accounting Innovation Fails – The Case Of Beyond Budgeting In Sweden. *Accounting and Business Research*, 52(4), 443-478, <https://doi.org/10.1080/00014788.2021.1935685>
- Darrell, K. R., Jeff, S. & Andy, N. (2018). Agile At Scale. *Harvard Business Review*, 96(3), 88-96.
- Dokulil, J., Popesko, B., & Dvorský, J. (2020). The Budgeting Processes Of Czech Companies: The Role Of The Ownership Structure And Foreign Capital. *Oeconomia Copernicana*, 11(4), <https://doi.org/10.24136/oc.2020.031>
- Guruge, E. (2021). Beyond Budgeting In Small And Medium-Sized Enterprises: Review And Implications For Future Research. *Auckland University Of Technology In Partial Fulfillment Of The Requirements: Thesis*.
- Cooper, R. G., & Sommers, A. F. (2018). Agile Stage Gate for Manufacturers. *Research-Technology Management*, 61(2), 17-26, DOI: 10.1080/08956308.2018.1421380
- Gustavsson, T. (2016). Benefits of Agile Project Management in a Non-Software Development Context: A Literature Review In Project Management Development – Practice and Perspectives. *Fifth International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries, Conference Proceedings*, 114-124.
- Holtkamp, R. (2011). Should We Go Beyond Budgeting? A Research Into Optimizing The Budgetary Process. *Erasmus Universiteit Rotterdam Faculteit der Economische Wetenschappen Sectie Accounting & Finance: Thesis*
- Kaharti, E. (2021). Kesiapan Adaptasi Metode Beyond Budgeting Sebagai Upaya Pembaharuan Manajemen Kinerja (Studi pada Urban Style by Front One Hotel, Lampung, Sumatera Selatan). *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 4(2).
- Sandalgaard, N., & Bukh, P., N. (2013). Beyond Budgeting and Change: A Case Study. *Department of Business and Management, Aalborg University, Aalborg, Denmark*.
- Honkonen, T. (2020). SAFe beyond budgeting - A Reflective Practitioner Viewpoint. University of Jyväskylä
- Hope, J. & Fraser, R. (2003). *Beyond Budgeting: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap*. Boston: Harvard Business School Press .
- John, B. (2018). Agile Management Sprint Planning Framework In Construction Projects – AFD Method. *Internaional Journal of Advance Research and Development*.
- Rosanas, J. M. (2016). Budgeting Beyond Budgeting: A Tool for Management, Surprise Avoidance, Trust Creation and Organizational Learning. *European Accounting And Management Review*, 3(1), 24-44.

- Melangen, M., Sofu, N. (2019). Beyond Budgeting And Performance Management; A Multiple Case Study Of How Performance Is Managed Drawing On The Beyond Budgeting Principles. *School of Business and Law Department of Economics and Finance University of Agder: Thesis*.
- Nguyen, D. H., Weigel, C., Hiebi, M. R. W. (2018). Beyond Budgeting: Review and Research Agenda. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 14(3), 314-337.
- Ouassini. Ibrahim. (2018). Pengantar konsep Penganggaran Tambahan dan Melampaui Penganggaran. BSc, MSc Keuangan dan Akuntansi dengan CIMA University of the West of Scotland Britania Raya
- Poth, A., Jacobsen, J. & Riel, A. (2020). Systematic Agile Development in Regulated Environments. *Systems, Software and Services Process Improvement*, 191-202. doi:10.1007/978-3-030-56441-4_14.
- Roberts, H. (2021). Beyond Budgeting in Small and Medium-Sized Enterprises: A Comparative Multi-Case Study of Equinor, Entra, Hurtigruten, and Tussa. *BI Norwegian Business School, Oslo*
- Isabelle, S., Borgman, H., Heier, H. (2018). A Wheelbarrow Full of Frogs: Understanding Portfolio Management for Agile Projects. *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*
- Soares, T., Schneider, J., Lima, C., & Soares, S. (2019). Orçamento e estratégia: Beyond Budgeting como ferramenta de planejamento e controle orçamentário em um curso de graduação. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18(1). 126-138. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2646>
- Stange, S., Bogsnes, B., & Sheth, S. (September, 2021). *Going Beyond Budgeting*. Article online. Available On at: <https://www.bcg.com/publications/2021/the-future-is-beyond-budgeting>
- Olaf, S., Agnieszka, M. & Thomas, H. (2019). Beyond Budgeting – A Fair Alternative For Management Control? - Examining The Relationships Between Beyond Budgeting and Organizational Justice Perceptions. *Studies in Business and Economics*, 14(2), 160-180. <https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0032>
- Schmitzb, S., & Heupela, T. (2015). Beyond Budgeting - A High-Hanging Fruit The Impact Of Managers' Mindset On The Advantages Of Beyond Budgeting. *Procedia Economics and Finance*, 26, 729 – 736. doi: 10.1016/S2212-5671(15)00831
- Valdiansyah, R. H. (2021). Modelling Of Beyond Budgeting, Competitor Accounting, Transparency, Competitive Advantage, And Organizational Performance: The Case Of Indonesia Smes. Faculty Of Economics And Business, Trisakti University, Indonesia
- van der Aalst. Wil, John Mylopoulos, Michael Rosemann, and Michael J. Shaw, Clemens Szyperski. (2019). *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. Available Online At : <http://www.springer.com/series/7911>
- Suprika, V. S. (2017). A Risk Management Framework For Distributed Agile Projects. *Information and Software Technology*, 8(1), 1-15.

