

PENERAPAN BEYOND BUDGETING : KAJIAN KESIAPAN DAN DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA PEMKOT SURAKARTA

Sugiarti¹⁾, Ariefah Yulandari²⁾, Sugiyarmasto³⁾, Narika Selvy Oktavia⁴⁾

¹Fakultas Bisnis, Universitas Setia Budi Surakarta

E-mail: titie_feusb@setiabudi.ac.id

²Fakultas Bisnis, Universitas Setia Budi Surakarta

E-mail: yolanyolan.feusb@gmail.com

³Fakultas Bisnis, Universitas Setia Budi Surakarta

E-mail: sugiyarmasto7@gmail.com

⁴Fakultas Bisnis, Universitas Setia Budi Surakarta

E-mail: m20220282@mhs.setiabudi.ac.id

Abstract

This study examines the readiness and potential impact of implementing beyond budgeting on the performance of the Surakarta City Government. This study addresses the limitations of traditional budgeting systems in responding to dynamic environmental changes and increasing demands for transparency and accountability. The purpose of this study is to explore the organization's readiness to adopt beyond budgeting principles as an alternative management control system in the public sector. This study uses a qualitative descriptive approach with a case study method. Data were collected through interviews, observations, and documentation, and analyzed using a SWOT analysis based on twelve beyond budgeting principles. The results indicate that the Surakarta City Government has strong potential to implement beyond budgeting, supported by strengths such as customer orientation, transparency, accountability, and effective use of technology. However, several challenges remain, including coordination issues, budget constraints, and social issues. Overall, beyond budgeting can increase flexibility, efficiency, and adaptability in financial management, thereby improving public service performance and governance quality.

Keywords : *Beyond budgeting, sektor publik, manajemen keuangan, kesiapan organisasi, analisis SWOT*

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan keuangan sektor publik saat ini menghadapi tantangan yang semakin kompleks, seiring dengan dinamika lingkungan yang berubah dengan cepat serta meningkatnya tuntutan transparansi dan akuntabilitas. Dalam kondisi tersebut, pendekatan penganggaran tradisional dinilai kurang mampu memberikan fleksibilitas dan adaptivitas dalam merespons perubahan. Oleh karena itu, diperlukan adanya inovasi dalam sistem pengendalian manajemen yang lebih responsif terhadap dinamika lingkungan. Anggaran pada dasarnya merupakan instrument penting dalam organisasi karena memungkinkan perencanaan, pengalokasian, dan pengendalian sumber daya keuangan secara terstruktur untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan (Fajar Ilmiyono et al., 2022). Namun demikian, konsep *beyond budgeting* menawarkan pendekatan yang lebih fleksibel dibandingkan sistem anggaran tradisional. Pendekatan ini memberikan kebebasan bagi individu yang kompeten (*capable*) untuk tidak sepenuhnya terikat pada kontrak kinerja yang bersifat *top-down*, dengan tetap memperhatikan batasan tertentu. Dengan demikian,

alokasi dan pemanfaatan sumber daya dapat dilakukan secara lebih efektif guna mendorong peningkatan kinerja, khususnya pada instansi sektor publik (Wardayati et al., 2022).

Beyond budgeting merupakan pendekatan manajemen yang bertujuan untuk menciptakan sistem penganggaran yang lebih adaptif, fleksibel, dan berorientasi pada kinerja (Alsharari, 2020). Pendekatan ini didasarkan pada prinsip-prinsip seperti transparansi, efisiensi kerja sama tim, koordinasi, perencanaan yang dinamis, pengendalian yang adaptif, keselarasan tujuan, alokasi sumber daya yang efektif, nilai-nilai organisasi, serta sistem penghargaan yang mendukung kinerja. Secara konseptual, *beyond budgeting* tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen, tetapi juga membantu memahami bagaimana konteks kelembagaan memengaruhi penerapan inovasi manajemen dalam praktik organisasi (Aksom, 2019). Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan *beyond budgeting* dapat meningkatkan persepsi keadilan informasi dan interpersonal (Olaf et al., 2019), serta mendorong desentralisasi dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan kinerja yang lebih efektif (Nguyen et al., 2018). Pendekatan ini juga mencakup 12 prinsip utama yang menekankan kepemimpinan adaptif dan struktur organisasi yang fleksibel (Kaharti, 2021).

Dalam konteks sektor publik di Indonesia, reformasi pengelolaan keuangan negara telah dilakukan melalui penerapan konsep *better budgeting* yang ditandai dengan penganggaran berbasis kinerja, anggaran terpadu, serta kerangka pengeluaran jangka menengah. Reformasi ini didukung oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003, Undang-Undang Nomor 1 tahun 2004, dan Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2004. Meski demikian, dalam praktiknya masih terdapat keterbatasan fleksibilitas dan adaptivitas anggaran pada instansi pemerintah. Oleh karena itu, *beyond budgeting* dipandang sebagai alternatif untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah (Biswan & Widiyanto, 2019). Pendekatan ini menekankan pada fleksibilitas, desentralisasi, dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, sehingga organisasi tidak bergantung pada anggaran statis, melainkan menggunakan mekanisme pengendalian yang lebih dinamis. Selain itu, sistem penganggaran memiliki peran penting dalam perencanaan dan pengendalian organisasi, karena memungkinkan pemanfaatan sumber daya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi (Fajar Ilmiyono et al, 2022).

Konsep *beyond budgeting* merupakan model pengelolaan yang melampaui sekadar alokasi anggaran tradisional, dengan menekankan pada fleksibilitas, desentralisasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan (Unairnews, 2023). Pendekatan ini mendorong organisasi untuk tidak terlalu bergantung pada anggaran statis, melainkan menggunakan mekanisme pengendalian yang lebih dinamis dan responsif. Dalam konteks sektor publik, tantangan pengelolaan anggaran masih cukup signifikan. Fenomena tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran berbasis pendekatan tradisional memiliki keterbatasan, sehingga membuka peluang penerapan konsep *beyond budgeting* sebagai alternatif untuk meningkatkan efisiensi, fleksibilitas, dan ketahanan fiskal dalam menghadapi kondisi ketidakpastian. Sebagai contoh, Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) Kota Solo tahun 2023 mengalami defisit hingga sekitar Rp 150 miliar. Kondisi ini menuntut pemerintah daerah untuk mencari strategi yang efektif dalam menutupi kekurangan anggaran tersebut (Solopos, 2024). Hal ini menunjukkan adanya keterbatasan dalam pengelolaan anggaran berbasis pendekatan tradisional, sehingga diperlukan pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif. Di sisi lain, konsep manajemen tradisional juga mulai mendapatkan kritik yang mendorong munculnya seperti *beyond budgeting*. Namun demikian, hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya inkonsistensi dalam implementasinya di mana pendekatan ini belum banyak diadopsi dan tidak selalu sesuai untuk semua jenis organisasi (Matějka et al, 2021; Sandalgaard & Bukh, 2014). Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian terkait kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan konsep tersebut.

Penelitian terkini semakin memperkuat relevansi *beyond budgeting* dalam praktik modern. Studi oleh Noora S et al, (2024) menunjukkan bahwa *beyond budgeting* dapat menjadi pengganti pendekatan tradisional yang memberikan manfaat bagi manajer dan pembuat kebijakan, serta memiliki hubungan dengan strategi keunggulan kompetitif, kinerja keuangan, dan non-keuangan. Sementara itu, penelitian oleh Mahohoma, Tinaye, Boschetti, (2025) menemukan bahwa penerapan *beyond budgeting* di Afrika Selatan mampu meningkatkan fleksibilitas pendapatan, namun tetap perlu diimbangi dengan sistem pengendalian biaya untuk menjaga keberlanjutan profitabilitas.

Bedasarkan hasil penelitian, keseluruhan proses yang berlangsung dinilai mampu mendukung pencapaian akuntabilitas dan transparansi pada Pemerintah Kota Surakarta. Sekaligus menjadi upaya dalam mewujudkan prinsip-prinsip *good governance* dalam pengelolaan pemerintah daerah (W., & Harsasto, 2020). Penelitian terkini menyarankan perlunya evaluasi terhadap *Management Control System* (MCS) dalam kaitannya dengan dampaknya terhadap persepsi keadilan organisasi (Matějka et al., 2021). Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja, tetapi juga berperan dalam membentuk persepsi keadilan di dalam organisasi. Sejalan dengan itu, penelitian oleh Olaf et al (2019) mengenai penerapan *beyond budgeting* menunjukkan bahwa pendekatan ini mampu memberdayakan organisasi untuk menjadi lebih adaptif, efisien, dan adil, serta berkontribusi dalam mengurangi perilaku tidak etis. Selain itu, penerapan *beyond budgeting* dinilai mampu meningkatkan adaptifitas, efisiensi, serta perilaku etis dalam organisasi (Olaf et al, 2019). Meskipun demikian, rendahnya tingkat adopsi pendekatan ini menunjukkan perlunya kajian yang lebih lanjut. Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi kesiapan Pemerintah Kota Surakarta dalam menerapkan model *beyond budgeting* sebagai upaya pembaharuan sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan sistem pengelolaan keuangan yang lebih adaptif, fleksibel, dan akuntabel, serta meningkatkan kualitas tata kelola keuangan daerah.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode deskriptif ini juga dikenal sebagai *feasibility study*, yaitu penelitian yang bertujuan untuk memperoleh data awal mengenai suatu fenomena. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan di Pemerintah Kota Surakarta. Studi kasus ini merupakan metode penelitian empiris yang digunakan untuk menyelidiki dan mengkaji berbagai fenomena dalam konteks kehidupan nyata (Risya, 2014). Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis secara mendalam terkait penyusunan anggaran yang efektif dan tepat guna, sehingga dapat digunakan oleh pimpinan instansi sebagai acuan dalam penyusunan anggaran pada periode mendatang. Ruang lingkup penelitian meliputi organisasi perangkat daerah yang terlibat dalam pengelolaan keuangan, khususnya Tim Anggaran Pemerintah Daerah (TAPD) dan Organisasi Perangkat Daerah (OPD) di lingkungan Pemerintah Kota Surakarta. Penelitian ini berfokus pada sistem penganggaran dan pengendalian keuangan daerah.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan yang memiliki peran strategis dalam proses penganggaran, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen, buku, dan laporan yang relevan dengan penelitian serta pengumpulan data yang dilakukan langsung di Pemerintah Kota Surakarta. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan pendekatan traingulasi, yaitu melalui kombinasi wawancara, observasi, dan dokumentasi untuk meningkatkan validitas data.

Wawancara dilakukan secara mendalam kepada informan guna memperoleh suatu informasi terkait penerapan prinsip-prinsip *beyond budgeting*. Observasi dilakukan untuk melihat secara langsung proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data hasil wawancara dan observasi.

Definisi operasional variabel dalam penelitian ini mengacu pada konsep *beyond budgeting* yang terdiri dari 12 indikator, yaitu pelanggan, tanggung jawab, transparansi, koordinasi, organisasi, tujuan, kontrol, perencanaan, sumber daya, penghargaan, dan otonomi (Kaharti, 2021; Nguyen et al, 2018). Indikator-indikator tersebut digunakan untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi dalam menerapkan metode *beyond budgeting*. Masing-masing indikator dianalisis berdasarkan kondisi aktual di lapangan dan dikategorikan kedalam aspek kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis SWOT, yang terdiri dari *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis ini bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Selanjutnya data dianalisis menggunakan pendekatan SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi kesiapan organisasi dalam menerapkan *beyond budgeting*. Melalui analisis ini, diharapkan dapat memperoleh gambaran yang komperhensif mengenai kondisi organisasi serta strategi yang dapat digunakan untuk mendukung implementasi *beyond budgeting* di Pemerintah Kota Surakarta.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1. Hasil penelitian

Hasil analisis menunjukkan bahwa konsep *beyond budgeting* berpotensi untuk diterapkan pada Pemerintah Kota Surakarta. Analisis ini mengacu pada 12 prinsip *beyond budgeting*. Hasil analisis SWOT mengindikasikan bahwa indikator pelanggan menjadi kekuatan utama, karena berbagai program yang dijalankan telah selaras dengan visi dan misi pemerintah daerah dalam meningkatkan kesejahteraan serta kualitas hidup masyarakat. Pengelompokan indikator tersebut memungkinkan evaluasi yang lebih komperhensif terhadap potensi dan tantangan dalam implementasi *beyond budgeting*.

Berdasarkan hasil wawancara, Pemerintah Kota Surakarta telah melakukan berbagai upaya untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan dan anggaran. Informasi terkait program dan anggaran juga disajikan secara terbuka mencerminkan komitmen pemerintah dalam meningkatkan kepercayaan publik melalui penerapan tata kelola pemerintah yang baik. Capaian opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) secara berturut-turut menjadi bukti nyata integritas dan transparansi dalam pengelolaan keuangan daerah. Selain itu, pemanfaatan teknologi digital turut mendukung peningkatan kualitas pelayanan publik dan transparansi administrasi. Lebih lanjut, hasil analisis menunjukkan bahwa koordinasi antar perangkat daerah serta kerja sama dengan pihak swasta, investor, dan DPRD menjadi faktor penting dalam mendukung efektivitas pengelolaan keuangan dan pembangunan daerah. Dengan demikian, konsep *beyond budgeting* memberikan landasan bagi Pemerintah Kota Surakarta untuk mengelola sumber daya secara lebih efektif, adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan serta kebutuhan masyarakat.

Dalam konteks manajemen sumber daya, *beyond budgeting* mendorong peningkatan fleksibilitas organisasi melalui pemberdayaan individu dan tim. Pemberian kewenangan yang lebih besar memungkinkan pegawai untuk lebih responsif terhadap perubahan dan peluang yang muncul. Selain itu, pendekatan ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja yang lebih komperhensif, tidak hanya berfokus pada aspek finansial, tetapi juga aspek non-finansial. Maka dari itu, efisiensi penggunaan sumber daya dapat dinilai dari berbagai perspektif, termasuk pemenuhan kebutuhan masyarakat dan pencapaian tujuan strategis organisasi. Lebih lanjut,

beyond budgeting mendorong pengelolaan sumber daya yang lebih bertanggung jawab dan inovatif dengan berlandaskan pada nilai-nilai organisasi. Keterlibatan aktif individu dan tim dalam pengambilan keputusan menciptakan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap hasil kerja. Inovasi juga diperkuat melalui kolaborasi serta kerja sama dengan pihak eksternal termasuk investor, dalam mendukung program pembangunan daerah. Meskipun demikian, anggaran tradisional masih memiliki peran penting sebagai alat pengendalian (Libby & Lindsay, 2010). Oleh karena itu, organisasi cenderung melakukan penyesuaian terhadap sistem anggaran, bukan menghilangkannya sepenuhnya. Dalam hal ini integrasi antar perencanaan, penganggaran, dan pengukuran kinerja menjadi faktor kunci dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan daerah (Melkers & Willoughby, 2005).

Transparansi dan akuntabilitas dalam pelaksanaan pembangunan juga menjadi aspek penting dalam meningkatkan kepercayaan masyarakat. Hal ini menuntut adanya sistem informasi yang mampu mengakomodasi dinamika perubahan secara cepat serta menyajikan informasi yang jelas dan akurat (Alsharari, 2020). Selain itu, penyediaan program yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat, seperti pemenuhan kebutuhan pangan, menjadi bagian dari upaya pembangunan berkelanjutan (Roseland, 2000). Dalam implementasinya, *beyond budgeting* juga menekankan pentingnya pengendalian yang tidak hanya berfokus pada anggaran, tetapi mencakup manajemen kinerja inovasi, dan kemampuan adaptasi organisasi. Di sisi lain, pemberian otonomi kepada unit kerja memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan fleksibel, meskipun tetap perlu diimbangi dengan sistem pengendalian yang memadai agar selaras dengan tujuan strategis suatu organisasi.

Dalam bagian diskusi, *beyond budgeting* dipahami sebagai pendekatan yang mampu meningkatkan adaptabilitas organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan yang dinamis. Penerapan konsep ini berpotensi mengubah paradigma tradisional dalam perencanaan dan pengendalian keuangan sektor public dengan memberikan fleksibilitas yang lebih besar kepada unit kerja (Becker et al, 2020). Studi kasus di Kota Surakarta menunjukkan bahwa penerapan *beyond budgeting* dapat meningkatkan kolaborasi, inovasi, serta efektivitas pengelolaan sumber daya. Hal ini ditunjukkan dengan adanya bentuk matriks faktor eksternal dari SWOT suatu data.

Tabel 1. Analisis SWOT

S: Kekuatan - O: Peluang		
Faktor internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Pemerintah Kota Surakarta mempunyai orientasi pelayanan yang maksimal kepada masyarakat berupa pelayanan KTP, KK, dan data kependudukan secara gratis.	Penghargaan atas raihan WTP sebanyak 13 kali ini juga menjadi suntikan energi bagi Pemkot untuk berbuat lebih baik lagi.	Keberhasilan mencapai cakupan pelayanan kesehatan yang luas, sejahtera, dan berkualitas bagi seluruh warga Surakarta.
Memfaatkan teknologi dengan baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan transparansi administrasi.	Integritas dan transparansi Pemerintah Kota Surakarta dalam pengelolaan keuangan daerah sangat baik.	Penanganan kasus stunting di Solo.

Inovasi strategis yang dilakukan adalah pembangunan museum budaya iptek Bengawan Solo dengan menggandeng investor Tahir Foundation (Dato Sri Tahir).	There was an OTT case on the Joglo Elevated Rail project, Banjarsari, Surakarta.	Hasil survei terbaru yang dilakukan BNN, jumlah kasus penyalahgunaan narkoba di Kota Surakarta menempati urutan kedua di Provinsi Jawa Tengah setelah Kota Semarang.
		APBD 2023 mengalami defisit sekitar Rp150 miliar.
		Refocusing di Kota Solo sudah dilakukan sebanyak 3 kali karena pandemi dan karena penanganan stunting dan lain-lain.

Sumber Informasi data observasi lapangan tahun 2024

Analisis SWOT menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta memiliki kekuatan dalam komitmen pelayanan publik, transparansi, serta pemanfaatan teknologi. Di sisi lain, terdapat kelemahan berupa tantangan koordinasi, permasalahan sosial, dan keterbatasan anggaran. Peluang terbuka melalui pengembangan digitalisasi dan peningkatan partisipasi masyarakat, sementara ancaman berasal dari tekanan ekonomi, perubahan kebijakan, serta dinamika sosial yang terus berkembang. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *beyond budgeting* berpotensi meningkatkan efektivitas tata kelola keuangan dan pelayanan publik. Namun, implementasinya memerlukan perencanaan yang matang, serta penguatan sistem pengendalian, dan sinergi antar pemangku kepentingan agar dapat berjalan secara optimal dan berkelanjutan.

3.2. Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini mengacu pada suatu indikator *beyond budgeting* yang meliputi *customer, responsibility, transparency, value, coordination, resources, organization, goal, planning, control, autonomy, dan rewards*. Setiap indikator dianalisis berdasarkan wawancara dan kondisi empiris di Pemerintah Kota Surakarta.

1. Customer

Indikator customer dalam konsep *beyond budgeting* menekankan pada orientasi organisasi terhadap kebutuhan dan kepuasan masyarakat sebagai pengguna layanan. Berdasarkan hasil penelitian, Pemerintah Kota Surakarta menunjukkan komitmen yang kuat dalam memberikan pelayanan publik yang optimal. Hal ini terlihat dari berbagai layanan administrasi kependudukan seperti KTP, kartu keluarga, akta kelahiran, dan dokumen lainnya yang diberikan secara gratis kepada masyarakat. Selain itu, inovasi pelayanan berbasis digital melalui sistem online dan aplikasi pesan instan memberikan kemudahan akses bagi masyarakat dalam mengurus dokumen kependudukan. Kemudahan ini menunjukkan adanya upaya pemerintah dalam mengurus dokumen kependudukan dan upaya dalam meningkatkan kualitas pelayanan publik yang lebih efektif dan efisien. Namun demikian, masih ditemukan beberapa program yang belum tepat sasaran, khususnya pada sektor pendidikan dan kesehatan masyarakat. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun orientasi terhadap masyarakat sudah baik, tetap harus diperlukan evaluasi program secara berkala. Adanya forum musyawarah perencanaan

pembangunan (*musrenbang*) menjadi salah satu sarana penting dalam menyerap aspirasi masyarakat. Dengan demikian, indikator *customer* dapat dikatakan sebagai kekuatan dalam penerapan *beyond budgeting* di Pemerintah Kota Surakarta karena seluruh kebijakan dan program berorientasi pada kepentingan masyarakat.

2. *Responsibility*

Indikator ini berkaitan dengan akuntabilitas dan tanggung jawab dalam pengelolaan anggaran Pemerintah Kota Surakarta telah menunjukkan kinerja yang baik dalam aspek ini, yang dibuktikan dengan diraihnya opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 13 kali berturut-turut. Pencapaian tersebut mencerminkan bahwa pengelolaan keuangan daerah telah dilakukan secara transparan akuntabel sesuai dengan standar yang berlaku. Namun, pemerintah tidak menjadikan WTP sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai motivasi untuk terus meningkatkan kualitas tata kelola keuangan. Selain itu, terdapat mekanisme yang jelas dalam penyesuaian tanggung jawab dan sumber daya sesuai dengan perubahan kebutuhan masyarakat. Hal ini sejalan pada prinsip *beyond budgeting* yang menekankan fleksibilitas dan adaptasi dalam pengelolaan organisasi. Oleh karena itu, *responsibility* menjadi salah satu kekuatan utama dalam mendukung terciptanya *good governance* di Pemerintah Kota Surakarta.

3. *Transparency*

Transparency menunjukkan tingkat keterbukaan pemerintah dalam menyampaikan informasi kepada publik. Pemerintah Kota Surakarta telah memanfaatkan teknologi digital untuk meningkatkan adanya transparansi, baik dalam pelayanan publik maupun dalam pengelolaan keuangan. Pengharagaan yang diperoleh dalam pengelolaan keuangan menjadi bukti bahwa transparansi telah diterapkan dengan baik. Selain itu, masyarakat juga dapat mengakses informasi program dan laporan keuangan melalui berbagai media, termasuk media sosial dan platform digital lainnya. Transparansi ini tidak hanya meningkatkan kepercayaan masyarakat, tetapi juga memperkuat akuntabilitas pemerintah dalam menjalankan tugasnya. Dengan demikian, indikator ini menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan implementasi *beyond budgeting*.

4. *Value*

Indikator *value* berkaitan dengan kemampuan organisasi dalam menciptakan nilai tambah melalui pengambilan keputusan yang strategis. Pemerintah Kota Surakarta telah menunjukkan upaya dalam mengoptimalkan berbagai sumber pendanaan, baik dari dalam negeri maupun luar negeri. Kerja sama dengan pihak internasional, seperti Uni Emirat Arab dalam pembangunan fasilitas kesehatan, menunjukkan adanya strategi dalam meningkatkan nilai manfaat bagi masyarakat. Selain itu, pemanfaatan dana hibah, CSR, dan investasi swasta juga menjadi bagian dari upaya peningkatan nilai tambah. Program pembangunan yang difokuskan pada wilayah prioritas dan kebutuhan masyarakat menunjukkan bahwa pemerintah tidak hanya berorientasi pada penggunaan anggaran, tetapi juga pada dampak yang dihasilkan. Oleh karena itu, indikator *value* mencerminkan kemampuan pemerintah dalam menciptakan manfaat jangka panjang bagi masyarakat.

5. *Coordination*

Indikator ini menekankan pentingnya sinergi antar unit organisasi pelaksanaan program. Dalam hal, Pemerintah Kota Surakarta, koordinasi yang dilakukan pada berbagai instansi seperti BAPPEDA, BKAD, BAPENDA, serta DPRD. Koordinasi ini sangat penting dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran karena melibatkan berbagai pihak dengan kepentingan yang berbeda tanpa ada koordinasi yang baik maka program pembangunan tidak akan berjalan secara optimal. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa koordinasi telah berjalan cukup baik, meski masih terdapat beberapa kendala yang perlu diperbaiki. Secara keseluruhan, indikator ini menjadi faktor pendukung keberhasilan implementasi program pemerintah.

6. *Resources*

Indikator ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya yang dimiliki organisasi. Pemerintah Kota Surakarta memiliki sumber daya keuangan yang berasal dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), transfer pemerintah pusat, serta sumber lain yang sah. Selain itu, pemerintah juga menggandeng investor dan pihak swasta dalam pengembangan wilayah, khususnya di kawasan Solo Utara. Pendekatan ini menunjukkan adanya inovasi dalam pengelolaan sumber daya yang tidak hanya bergantung pada anggaran pemerintah. Dalam konsep *beyond budgeting*, pengelolaan sumber daya harus fleksibel dan responsif terhadap perubahan kebutuhan masyarakat. Hal ini terlihat dari berbagai program yang difokuskan pada penanganan isu strategis seperti stunting, kemiskinan, dan pengangguran. Dengan demikian, *resources* menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta telah mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien.

7. *Organization*

Organization menunjukkan adanya tantangan dalam menyesuaikan struktur dan sistem dengan dinamika kebutuhan masyarakat. Peningkatan tuntutan transparansi dan pelayanan publik menuntut adanya sistem informasi yang adaptif dan peningkatan kebutuhan masyarakat, terutama terkait pangan dan layanan publik, menjadi tantangan yang harus direspons secara cepat. Oleh karena itu, organisasi perlu terus beradaptasi agar tetap relevan dengan perubahan lingkungan.

8. *Goal*

Indikator *goal* menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta telah menetapkan tujuan yang jelas dan terarah sesuai dengan visi dan misi daerah. Program prioritas pembangunan dijalankan secara berkelanjutan meskipun terjadi perubahan kepemimpinan. Selain itu, partisipasi masyarakat melalui *musrenbang* menjadi dasar dalam penentuan kebijakan. Fokus utama pemerintah adalah dengan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui pengentasan kemiskinan, penanganan stunting, dan pembangunan infrastruktur.

9. *Planning*

Indikator *planning* menunjukkan bahwa perencanaan dilakukan secara fleksibel dan adaptif sesuai dengan prinsip *beyond budgeting*. Perencanaan tidak hanya bergantung pada anggaran tahunan, tetapi juga mempertimbangkan kondisi aktual dan kebutuhan masyarakat. Peran BAPPEDA sangat penting dalam memastikan bahwa perencanaan sesuai dengan regulasi dan visi misi daerah. Selain itu, penggunaan teknologi informasi mendukung efektivitas dalam proses perencanaan dan pelaporan. Dengan demikian, indikator *planning* menunjukkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta telah menerapkan sistem perencanaan yang lebih dinamis dan responsif.

10. *Control*

Indikator *control* berkaitan dengan mekanisme pengawasan dalam organisasi. Pemerintah Kota Surakarta menerapkan sistem pengawasan melalui audit internal oleh Inspektorat dan audit eksternal oleh BPK. Pengawasan ini bertujuan untuk memastikan bahwa program sudah berjalan sesuai dengan perencanaan serta mencegah terjadinya penyimpangan. Selain itu, keterlibatan masyarakat dalam pengawasan juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas. Maka dari itu, dengan adanya sistem kontrol yang baik, pemerintah mampu menjaga kinerja organisasi serta meningkatkan kepercayaan publik.

11. *Autonomy*

Indikator ini menunjukkan adanya tantangan dalam penerapan desentralisasi pengambilan keputusan. Meskipun masing-masing perangkat daerah diberikan kewenangan, masih terjadi kendala seperti *deadlock* dalam pembahasan anggaran antara TAPD dan DPRD. Hal ini menyebabkan adanya keterlambatan dalam pengesahan anggaran dan menghambat

pelaksanaan program. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan koordinasi dan komunikasi untuk mengurangi hambatan tersebut.

12. Reward

Indikator ini menunjukkan bahwa sistem penghargaan telah diterapkan untuk meningkatkan motivasi kinerja para pegawai. *Reward* yang diberikan dalam bentuk finansial seperti TPP maupun non-finansial seperti pelatihan dan pengembangan karir. Sistem ini mendorong adanya peningkatan kinerja OPD dalam pengelolaan keuangan dan pelayanan publik. Dengan demikian, *reward* menjadi faktor pendukung dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berikut ini adalah tabel pembahasan dari hasil penelitian analisis SWOT dalam bentuk matrik.

Tabel 2 Pembahasan Dari Hasil Penelitian Analisis SWOT

Faktor Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Internal	a. Pemerintah kota Surakarta memiliki orientasi pelayanan yang maksimal kepada masyarakat dalam bentuk pelayanan KTP, KK dan data kependudukan secara gratis. (customers)	a. Ada kasus OTT pada proyek Rel Layang Joglo , Banjarsari, Surakarta
	b. Penghargaan atas capaian WTP sebanyak 13 kali juga menyuntikkan energi bagi Pemkot agar berbuat lebih baik. Penghargaan yang diterima Pemkot tersebut merupakan prestasi atas tata kelola keuangan daerah yang dinilai memuaskan oleh pemerintah (responsibility)	b. Penanganan kasus stunting di Solo c. Hasil survei terakhir yang dilakukan oleh BNN, jumlah kasus penyalahgunaan narkoba di Kota Surakarta masuk urutan kedua di Provinsi Jawa Tengah setelah Kota Semarang
	c. Keberhasilan dalam mencapai cakupan layanan kesehatan yang luas, kesejahteraan dan berkualitas bagi seluruh warga kota Surakarta (customers)	d. APBD 2023 ini berjalan defisit kurang lebih Rp150 miliar
	d. Memanfaatkan teknologi dengan baik untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan transparansi administrasi (transparency)	e. Refocusing di kota solo telah dilakukan 3 kali karena pandemi dan karena penanganan stunting dll

	<p>e. Integritas dan transparansi Pemkot Surakarta dalam pengelolaan keuangan daerah sangat baik</p> <p>f. Inovasi strategis yang diupayakan adalah dengan Pembangunan museum budaya sains dan teknologi Bengawan Solo dengan menggandeng investor Tahir Foundation (Dato Sri Tahir).</p>	
Peluang (O)	Strategi (S - O)	Strategi (W - O)
<p>1. Pemerintah Kota Surakarta menerima Opini Wajar Tanpa Pengecualian ke-13 kali dalam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) T.A 2022</p> <p>2. Penghargaan Digital Government Award Kategori Pencapaian Indeks SPBE dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tanggal 20 Maret 2023 (Reward)</p> <p>3. Peran mengawal agar MCP Kota Surakarta meningkat dengan melakukan langkah nyata mengawasi pelaksanaan APBD</p> <p>4. Proyek padat karya warga semanggi dalam rangka pengentasan kemiskinan</p> <p>5. pengoordinasian penyusunan kebijakan daerah di bidang pemerintahan dan kesejahteraan rakyat</p>	<p>a. Indikator Kinerja Utama adalah Mempertahankan WTP 13 kali</p> <p>b. Mempertahankan prestasi dan melanjutkan prestasi kinerja Kota Solo</p> <p>c. Upaya Mengelola asset daerah untuk mendukung PAD</p> <p>d. Inovasi pada metode <i>beyond budgeting</i> sebagai alat kontrol manajemen di sektor publik</p> <p>e. Model manajemen berkaitan dengan upaya mengatur internal organisasi.</p> <p>f. Membuat, menangkap, dan menyampaikan nilai bisnisnya secara jelas</p> <p>g. Pemkot sangat memperhatikan pengangguran dengan cara menciptakan lapangan pekerjaan dalam sebuah proyek- proyek strategis yang telah dikrjakan di</p>	<p>6. Pencegahan korupsi adalah melalui upaya preventif dengan melakukan intervensi melalui Monitoring Center for Prevention (MCP).</p> <p>7. Inisiasi DPRD Solo dalam mencegah dan dalam mengatasi Pemberantasan Penyalahgunaan Peredaran Gelap Narkotika dan Prekursor Narkotika (P4GN dan PN).</p> <p>8. Untuk mengatasi masalah defisit anggaran itu yaitu dengan menilai bisa dilakukan dengan melakukan rasionalisasi kegiatan yang ada.</p> <p>9. Banggar bisa dilibatkan lebih banyak dalam penyusunan kebijakan yang berkaitan dengan APBD</p>

	<p style="text-align: center;">Kota Surakarta</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> <p>Grand Strategy :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggerakkan investasi dan pemberdayaan masyarakat dalam membangun kota Solo 2. Bekerjasama dengan swasta dalam bentuk CSR, Pemprov dan pusat dalam rangka membangun kota solo 3. Dengan menggunakan analisis fishbone, pemerintah kota dapat lebih mudah mengidentifikasi dan mengatasi berbagai kendala dalam implementasi <i>Beyond Budgeting</i>, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran. </div>	<p>10. Mengembangkan tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik yang gesit dan kolaboratif berlandaskan semangat gotong royong dan kebinekaan</p>
<p>Ancaman (T)</p>	<p>Strategi (S - T)</p>	<p>Strategi (W - T)</p>
<p>a. Apabila ada pergantian kepala daerah membawa perubahan dalam sistem pemerintahan dan kebijakan yang dilakukan (organization)</p> <p>b. Pemulihan Ekonomi Solo masih berlanjut walaupun dibayangi kenaikan inflasi</p> <p>c. Alokasi anggaran untuk prioritas stunting</p> <p>d. Apabila terjadi reses dan terjadi deadlock maka waktu penetapan APBD sering terlambat dan menggunakan anggaran tahun lalu</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membangun komunikasi politik dengan DPRD dan dijalankan dengan Pentahelix 2. Menggerakkan investasi dan pemberdayaan masyarakat dalam membangun kota Solo 3. Digitalisasi keuangan daerah dan asset daerah telah dijalankan (Sistem Informasi Pertanahan, S.I Dokumen Digital, S.I. Hibah Bansos dan Keuangan, Sistem persediaan online, S.I Kendaraan Dinas Pemkot Surakarta, SIM barang milik daerah Kota Surakarta, 4. Pengelolaah APBD tetap akuntabel sehingga opini WTP tetap dipertahankan 5. Pengembangan Kota solo sebagai destinasi wisata 6. Bekerjasama dengan investor dalam merelokasi industri maupun investasi teknologi terkini dalam rangka mendukung percepatan pemulihan ekonomi 7. Melakukan prioritas anggaran pada layanan kesehatan dan penanganan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alokasi anggaran dalam melakukan pengawasan dan pemberantasan kasus narkoba 2. Alokasi Anggaran dalam rangka penanganan stunting dan pemulihan ekonomi pasca pandemi 3. Penghargaan bergengsi dalam pembangunan dan lingkungan 4. Pemberitaan terhadap kinerja dan kebijakan Kepala Daerah yang dilakukan oleh media masa, tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya, sehingga membuat persepsi yang salah di masyarakat terhadap kinerja Kepala Daerah 5. Dalam rangka implementasi reformasi birokrasi dan pelayanan publik yang masih memerlukan penguatan dan konsistensi yang berdampak terhadap pelayanan prima kepada

	<p>stunting</p> <p>8. Perlu adanya koordinasi antara pihak swasta dalam bentuk CSR, pemprov dan pusat dalam pengembangan Kota Surakarta</p>	<p>masyarakat.</p> <p>6. Dengan sering berubahnya dinamika masyarakat yang mempengaruhi tingkat pelayanan pemerintah kepada masyarakat maka dibutuhkan Sistem Informasi yang dapat mengakomodir secara cepat dinamika perubahan tersebut.</p>
--	---	---

Temuan penelitian menyajikan analisis SWOT secara detail yang menilai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi Pemerintah Kota Surakarta sebagai berikut: Dari sisi kekuatan, komitmen melayani masyarakat terlihat melalui berbagai inisiatif dan capaian. Sebagai wujud komitmen teguh terhadap kesejahteraan masyarakat, kami memberikan layanan KTP, KK, dan data kependudukan secara gratis. Dedikasinya dalam mengabdikan ini dibuktikan dengan prestasi yang patut dibanggakan yaitu diperolehnya penghargaan Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) sebanyak 13 kali, sehingga menginspirasi untuk terus mengejar keunggulan dalam pengelolaan keuangan daerah. Selain pencapaian finansial, kami bangga atas keberhasilan dalam memberikan layanan kesehatan yang komprehensif dan berkualitas tinggi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan seluruh penduduk. Dengan memanfaatkan teknologi secara efisien yang telah meningkatkan kualitas layanan dan transparansi administratif, memastikan operasi tetap akuntabel dan dapat diakses. Selain itu, dapat menjunjung tinggi integritas dan transparansi dalam seluruh operasi keuangan dan memprioritaskan pengelolaan sumber daya yang bertanggung jawab untuk memberikan pelayanan yang lebih baik kepada suatu komunitas.

Meskipun memiliki kelebihan, Pemerintah Kota Surakarta juga menghadapi beberapa kelemahan yang memerlukan perhatian dan tindakan perbaikan. Kelemahan Pemkot Surakarta antara lain terlibat adanya kasus *Over the Top* (OTT) terkait proyek Rel Layang Joglo di Banjarsari, Surakarta. Diperlukan upaya berkelanjutan untuk mengatasi permasalahan stunting di Solo, yang mencerminkan hal ini merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan perbaikan. Selain itu, terdapat peningkatan kasus penyalahgunaan narkoba, peringkat kedua di Provinsi Jawa Tengah, sehingga memerlukan strategi intervensi dan pencegahan yang komprehensif. Adanya defisit Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) tahun 2023 sebesar kurang lebih Rp 150 miliar memberikan tantangan fiskal yang cukup besar sehingga memerlukan pengelolaan dan perencanaan yang matang. Selain itu, pemerintah kota juga menghadapi tantangan dari gangguan terkait pandemi dan inisiatif stunting, yang menyoroti perlunya kemampuan beradaptasi dan ketahanan dalam pengambilan kebijakan dan penerapan. Pemberitaan media mengenai kinerja kepala daerah mungkin kurang akurat, sehingga menimbulkan kesalahan persepsi masyarakat dan menekankan pentingnya komunikasi yang transparan dan akuntabilitas.

Selain mengatasi kelemahan, Pemerintah Kota Surakarta dihadapkan pada beberapa peluang untuk lebih meningkatkan tata kelola dan pelayanannya. Peluang yang dimiliki Pemerintah Kota Surakarta antara lain dengan meraih opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) ke-13 dalam Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD) TA 2022 yang menandakan standar pengelolaan

keuangan dan transparansi yang terpuji. Selain itu, pengakuan dengan Penghargaan Pemerintahan Digital untuk Kategori Pencapaian Indeks SPBE menggarisbawahi kemajuan kota ini dalam merangkul digitalisasi dan inovasi dalam pemberian layanan publik. Selain itu, penguatan pemantauan melalui Pusat Pemantauan Pencegahan (MCP) Kota Surakarta yang mengawasi pelaksanaan APBD menawarkan peluang untuk meningkatkan akuntabilitas dan efisiensi dalam alokasi sumber daya. Kota ini juga dapat memajukan tata kelola dan layanan publik yang tangkas dan kolaboratif melalui kerja sama dan keberagaman, sehingga mendorong inklusivitas dan daya tanggap yang lebih besar terhadap kebutuhan masyarakat. Selain itu, pelaksanaan proyek penyerapan aspirasi masyarakat dan pengentasan kemiskinan menunjukkan komitmen terhadap keterlibatan masyarakat akar rumput dan peningkatan kesejahteraan sosial. Koordinasi dalam penyusunan kebijakan daerah untuk pemerintah dan kesejahteraan masyarakat semakin memperkuat kapasitas kota untuk mengatasi tantangan yang muncul dan meraih peluang pembangunan berkelanjutan dan pertumbuhan inklusif.

Meskipun terdapat peluang, Pemerintah Kota Surakarta juga menghadapi beberapa tantangan atau ancaman yang memerlukan pengelolaan proaktif dan perencanaan strategis. Tantangan yang dihadapi Pemerintah Kota Surakarta antara lain meningkatnya biaya pangan akibat perubahan iklim, terganggunya jadwal panen, dan memperburuk tekanan perekonomian. Selain itu, potensi perubahan sistem pemerintahan dan kebijakan selama masa transisi kepala daerah dapat menimbulkan adanya ketidakpastian dan menghambat kesinambungan proses pemerintahan dan pengambilan keputusan. Selain itu, tantangan pemulihan ekonomi di tengah inflasi di Solo menghadirkan hambatan besar terhadap pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan. Pertimbangan alokasi prioritas yang berfokus pada inisiatif stunting menggarisbawahi pentingnya menyeimbangkan kebutuhan yang bersaing dengan sumber daya yang terbatas. Selain itu, keterlambatan penetapan APBD selama masa reses mengharuskan ketergantungan pada anggaran tahun sebelumnya, sehingga berpotensi menghambat kemampuan pemerintah kota untuk mengatasi prioritas yang berkembang dan isu-isu yang muncul. Kebutuhan yang terus-menerus akan reformasi birokrasi dan peningkatan layanan publik untuk meningkatkan penyampaian layanan masyarakat menyoroti pentingnya modernisasi dan efisiensi dalam struktur dan proses pemerintahan. Selain itu, representasi di media dapat secara signifikan mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap kinerja kepala daerah, sehingga menimbulkan tantangan terhadap komunikasi yang efektif dan pembangunan kepercayaan. Terakhir, dinamika masyarakat yang berkembang memerlukan kemampuan beradaptasi sistem informasi untuk secara efisien memenuhi permintaan layanan yang terus berubah, sehingga memerlukan investasi berkelanjutan dalam infrastruktur teknologi dan inisiatif peningkatan kapasitas.

Kajian mendalam terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang relevan dengan Pemerintah Kota Surakarta sangat penting untuk memahami secara holistik posisinya dalam masyarakat. Analisis ini menjadi dasar untuk menyusun strategi dan cetak biru operasional di masa depan. Langkah awal dalam perjalanan ini adalah melakukan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Pemerintah Kota Surakarta melalui matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*). Selanjutnya, temuan-temuan dari evaluasi tersebut digabungkan ke dalam diagram SWOT, sehingga memberikan gambaran komprehensif mengenai status pemerintah kota. Perspektif holistik ini mencakup matriks faktor strategis internal (IFAS) dan matriks faktor strategis eksternal (EFAS). Setelah faktor-faktor strategis internal dan eksternal telah diidentifikasi, tabel IFAS dan EFAS dibuat untuk menggambarkan faktor-faktor strategis internal mengenai kekuatan dan kelemahan. Tahap selanjutnya melibatkan penyusunan strategi alternatif, yang penting untuk merumuskan rencana peningkatan kinerja menggunakan wawasan dari

matriks SWOT. Strategi-strategi alternatif ini muncul dari perpaduan faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kegiatan Pemerintah Kota Surakarta, sehingga memfasilitasi peningkatan efisiensi operasionalnya. Segmen berikutnya menguraikan berbagai strategi alternatif yang dapat diadopsi oleh Pemerintah Kota Surakarta untuk meningkatkan kinerjanya. Berakar pada analisis matriks SWOT yang mencakup aspek internal (kekuatan dan kelemahan) dan aspek eksternal (peluang dan ancaman), strategi ini bertujuan untuk memulihkan efektivitas operasional Pemerintah Kota Surakarta

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa Pemerintah Kota Surakarta memiliki kesiapan dan potensi yang cukup kuat dalam menerapkan konsep *beyond budgeting* sebagai alternatif sistem pengendalian manajemen di sektor publik. Di dukung oleh kekuatan utama seperti orientasi pelayanan kepada masyarakat, transparansi, akuntabilitas, serta pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan keuangan daerah. Analisis SWOT menunjukkan bahwa selain memiliki peluang dalam pengembangan digitalisasi dan peningkatan partisipasi masyarakat, terdapat juga kelemahan dan ancaman seperti keterbatasan anggaran masalah sosial, serta kendala koordinasi antar lembaga. Selain itu, kebaharuan penelitian ini terletak pada penggunaan pendekatan SWOT dalam menilai kesiapan implementasi *beyond budgeting* berdasarkan 12 prinsip utama pada konteks pemerintah daerah. Dengan demikian, Pemerintah kota Surakarta disarankan untuk memperkuat koordinasi antar perangkat daerah, meningkatkan sistem pengendalian, serta mengoptimalkan pemanfaatan teknologi dan partisipasi agar implementasi *beyond budgeting* dapat berjalan lebih efektif dan berkelanjutan.

5. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada LPPM Universitas Setiabudi Surakarta, tim peneliti, mahasiswa yang terlibat dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada Pemerintah Kota Surakarta yang telah memberikan izin akses data penelitian. Terima kasih juga kepada para informan yang telah meluangkan waktu untuk memberikan informasi yang dibutuhkan. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang pengelolaan sektor publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aksom, H. (2019). *Managerial understanding and attitudes towards beyond budgeting in Ukraine*. In *Int. J. Management Practice*. 12(2).
- Alsharari, N. M. (2020). *Accounting changes and beyond budgeting principles (BBP) in the public sector: Institutional isomorphism*. *International Journal of Public Sector Management*,. 33(2–3), 165–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-10-2018-0217>
- Becker, S. D., Messner, M., & Schäffer, U. (2020). The Interplay of Core and Peripheral Actors in the Trajectory of an Accounting Innovation: Insights from Beyond Budgeting. *Contemporary Accounting Research*, 37(4), 2224–2256. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/1911-3846.12593>
- Biswan, A. T., & Widiyanto, H. T. (2019). Peran Beyond Budgeting Entry Scan Untuk Mengatasi

- Permasalahan Penganggaran Sektor Publik. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.18202/jamal.2019.08.10018>
- Fajar Ilmiyono, A., Widyastuti, T., & Ahmar, N. (2022). Kesiapan Adaptasi Metode Beyond Budgeting Sebagai Upaya Pembaharuan Kinerja Manajemen. *JIAFE (Jurnal Ilmiah Akuntansi Fakultas Ekonomi)*, 8(1), 105–120. <https://doi.org/https://doi.org/10.34204/jiaf>
- 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), 140–151. <https://doi.org/ttps://doi.org/10.18196/jati.v4i2.12570>
- Libby, T., & Lindsay, R. M. (2010). Beyond Budgeting or Budgeting Reconsidered? A Survey of North-American Budgeting Practice. *Management Accounting Research*, 21(1), 56–75.
- Mahohoma, Tinaye, Boschetti, C. (2025). Evaluating the influence of the beyond budgeting approach on the financial performance of the non-ferrous metal industry in South Africa. *International Journal of Research in Bussiness and Social Science*. <https://doi.org/10.2025/ijrbs.v14i5.4172>
- Matějka, M., Merchant, K. A., & O'grady, W. (2021). *An empirical investigation of beyond budgeting practices*. *Journal of Management Accounting Research*. 33(2), 161–189. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/JMAR-19-010>
- Melkers, J., & Willoughby, K. (2005). Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects. *Public Administration Review*, 65(2), 180–190.
- Nguyen, D. H., Weigel, C., & Hiebl, M. R. W. (2018). *Beyond budgeting: review and research agenda*. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 14(3), 314–337. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAOC-03-2017-0028>
- Noora S. Alhalawi and Saida Dammak. (2024). *Breaking the budget chains: Empowering Iraqi small- and medium-sized enterprises through Beyond Budgeting*.
- Olaf, S. 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/https://doi.org/10.2478/sbe-2019-0032>
- Risya, Y. P. (2014). Pengembangan Daya Tarik Kawasan Wisata Bunga Cihideung, Kecamatan Parongpong, Kabupaten Bandung Barat. *Universitas Pendidikan Indonesia*, 33–41.
- Roseland, M. (2000). Sustainable Community Development: Integrating Environmental, Economic, and Social Objectives. *Progress in Planning*, 54(2), 73–132.
- Sandalgaard, N., & Bukh, P. N. (2014). Status and Challenges in Implementing Beyond Budgeting: Evidence from Sri Lanka. *International Business Research*, 11(12), 113. <https://doi.org/https://doi.org/10.5539/ibr.v11n12p113>

- Solopos. (2024). *Defisit Rp150 Miliar, Pemkot Solo akan Hapus Sejumlah Kegiatan*. <https://solopos.espos.id/defisit-rp150-miliar-pemkot-solo-akan-hapus-sejumlah-kegiatan-1847456>
- Unairnews. (2023). *Inovasi Model Manajemen Perusahaan lewat Prinsip Beyond Budgeting*. <https://unair.ac.id/inovasi-model-manajemen-perusahaan-lewat-prinsip-beyond-budgeting/>
- W., & Harsasto, P. (2020). Evaluasi E-Budgeting Di Pemerintah Kota Surakarta (Tahun Anggaran 2018). *Journal of Politic and Government Studies*. <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/jpgs/article/view/27313>
- Wardayati, S. M., Arif Hidayatullah, Lina Rendra Prahesti, & M. W. R. I. A. (2022). Beyond Budgeting: Konsep Anggaran Alternatif Masa Depan. *Apssai Accounting Review*, 1(2), 165–174. <https://doi.org/https://doi.org/10.26418/apssai.v1i2.22>