

## Korelasi Antara *Zero Based Budgeting* Dengan Efisiensi Operasional Pada Perusahaan Jasa Kontraktor

Rahmi Nadiar<sup>1</sup>, Rahmatullah Alfikri<sup>2</sup>, Annisa Tri Hidhayati<sup>3</sup>, Fitra Izzadieny<sup>4</sup>,  
Riyadatul Muthmainnah<sup>5</sup>

<sup>1-5</sup> Program Studi Akuntansi, Jurusan Komputer dan Bisnis, Politeknik Negeri Tanah Laut

Alamat: Jl Ahmad Yani, KM. 06, Desa Panggung, Kec. Pelaihari, Kabupaten Tanah Laut, Kalimantan Selatan 70815

Korespondensi Penulis: [rahmi@politata.ac.id](mailto:rahmi@politata.ac.id)

**Abstract:** *This study aims to examine the correlation between the implementation of Zero-Based Budgeting (ZBB) and operational efficiency in contractor service companies. A quantitative method was used with a case study approach at CV. KMP. Data were collected through questionnaires using a Likert scale (1–4) involving 15 respondents, including project managers, budget staff, and field supervisors. The data analysis showed a Pearson correlation coefficient of 0.973 and a significance value of 0.000, indicating a positive and significant relationship between ZBB and operational efficiency. The application of ZBB has proven effective in reducing cost waste and enhancing project execution efficiency. This research contributes to the development of performance-based budgeting strategies to improve operational efficiency in contractor companies.*

**Keywords:** *Zero-Based Budgeting, Operational Efficiency, Contractor Company.*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menguji korelasi antara penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dengan efisiensi operasional pada perusahaan jasa kontraktor. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan studi kasus pada CV. KMP. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner menggunakan skala Likert (1–4) kepada 15 responden yang terdiri dari kepala proyek, staf anggaran, dan pengawas lapangan. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai koefisien korelasi Pearson sebesar 0,973 dan nilai signifikansi 0,000, yang berarti terdapat hubungan positif dan signifikan antara ZBB dan efisiensi operasional. Penerapan ZBB terbukti mampu menekan pemborosan biaya dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan proyek. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi anggaran yang berbasis kinerja dalam meningkatkan efisiensi operasional perusahaan kontraktor.

**Kata Kunci :** *Zero-Based Budgeting, Efisiensi Operasional, Perusahaan Kontraktor.*

### 1. PENDAHULUAN

Perusahaan jasa kontraktor merupakan entitas bisnis yang menghadapi tantangan tinggi dalam pengelolaan anggaran dan efisiensi operasional karena sifat usahanya yang berbasis proyek dan tidak bersifat rutin (Sabilli & Candradewini, 2025). Dinamika pasar, harga material yang fluktuatif, hingga keterbatasan tenaga kerja menjadi tantangan yang harus diatasi secara manajerial. Dalam kondisi tersebut, efisiensi operasional menjadi tujuan utama yang harus didukung oleh sistem penganggaran yang tepat. Salah satu pendekatan penganggaran yang relevan untuk menjawab tantangan tersebut adalah *Zero-Based Budgeting* (ZBB), yakni metode penyusunan anggaran yang dimulai dari titik nol, di mana setiap unit kerja wajib mengajukan dan membenarkan kebutuhan anggaran secara independen dari tahun sebelumnya (Coyte et al., 2022).

ZBB berbeda dari metode penganggaran tradisional yang bersifat inkremental, karena tidak mempertimbangkan angka anggaran tahun lalu sebagai dasar. Dalam ZBB, setiap aktivitas yang direncanakan harus dapat dibuktikan kontribusinya terhadap tujuan organisasi dan dapat dievaluasi tingkat urgensinya (Wetherbe & Dickson, n.d.). Hal ini dinilai sangat cocok diterapkan pada perusahaan jasa kontraktor yang memiliki proyek bersifat variatif dan kompleks, dengan struktur biaya yang terus berubah. Penelitian ini berfokus pada studi kasus di sebuah perusahaan jasa kontraktor bernama CV. KMP, yang bergerak di bidang konstruksi bangunan sipil dan proyek infrastruktur skala menengah.

Pengelolaan anggaran dan pelaksanaan kegiatan operasional di perusahaan seperti CV. KMP tidak terlepas dari regulasi dan standar akuntansi yang berlaku. Landasan hukum yang digunakan antara lain Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang mengatur tentang tanggung jawab direksi dalam menjaga efektivitas dan efisiensi Perusahaan (UU RI No 40, 2007). Meskipun perusahaan jasa kontraktor bergerak di sektor swasta, prinsip-prinsip efisiensi anggaran sebagaimana tertuang dalam Peraturan Pemerintah No. 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan juga dapat dijadikan acuan untuk menciptakan manajemen biaya yang akuntabel (PP RI No 71, 2010). Dari sisi pelaporan keuangan, perusahaan jasa seperti CV. KMP mengacu pada Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP) dan SAK EMKM, terutama dalam hal pencatatan biaya proyek dan pengakuan pendapatan.

Efisiensi operasional dalam konteks perusahaan jasa kontraktor didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menyelesaikan proyek tepat waktu, sesuai anggaran, dan memenuhi spesifikasi teknis yang telah ditentukan. Untuk mencapai hal ini, diperlukan kontrol yang ketat terhadap biaya, alokasi tenaga kerja, serta penggunaan material. Tanpa sistem penganggaran yang akurat, kegiatan proyek rentan mengalami pemborosan biaya (*cost overrun*) dan keterlambatan. Oleh karena itu, metode ZBB menjadi penting sebagai alat manajemen strategis yang dapat mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan menolak biaya yang tidak memberikan kontribusi terhadap output Perusahaan (Kolwezi, 2023).

Meskipun penelitian tentang ZBB sudah berkembang pada organisasi sektor publik dan manufaktur, namun kajian terhadap sektor jasa konstruksi masih minim, khususnya di Indonesia. Padahal, sektor ini memiliki karakteristik unik, yakni anggaran berbasis proyek yang tidak selalu berulang, serta sumber daya yang sangat bergantung pada efisiensi jadwal dan logistik (Kazar et al., 2022). CV. KMP sebagai objek studi dipilih karena mewakili perusahaan kontraktor kecil-menengah dengan skema operasional umum

di lapangan, seperti pembelian material berdasarkan volume proyek, kontrak kerja borongan, dan penggunaan subkontraktor.

Dalam praktiknya, banyak perusahaan kontraktor di Indonesia masih menggunakan pendekatan anggaran tradisional, yang berpotensi mempertahankan kebocoran biaya dari tahun ke tahun (Antoro & Wibowo, 2022). Dengan mengadopsi pendekatan ZBB, perusahaan seperti CV. KMP dapat melakukan evaluasi menyeluruh terhadap setiap jenis pengeluaran, mulai dari biaya tenaga kerja, biaya operasional alat berat, hingga biaya administrasi proyek. Hal ini diyakini akan membantu perusahaan mencapai efisiensi biaya yang lebih tinggi sekaligus meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam perencanaan dan pelaksanaan proyek.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui korelasi antara penerapan *Zero-Based Budgeting* dengan efisiensi operasional pada perusahaan jasa kontraktor berbasis studi kasus pada CV. KMP. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan instrumen pengumpulan data berupa kuesioner dan dokumentasi keuangan perusahaan. Analisis data akan dilakukan dengan metode statistik korelasional untuk mengukur hubungan antara tingkat penerapan ZBB dan indikator efisiensi operasional.

Dengan meningkatnya persaingan di industri jasa konstruksi dan tuntutan efisiensi anggaran proyek dari para pemilik proyek, penganggaran yang berbasis evaluasi menyeluruh seperti ZBB menjadi kebutuhan mendesak. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang efektivitas ZBB dalam konteks perusahaan jasa kontraktor di Indonesia, serta memberikan kontribusi praktis dalam perencanaan dan pengendalian biaya proyek yang lebih efisien dan bertanggung jawab.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### A. *Agency Theory*

Penelitian ini didasarkan pada *Agency Theory* yang diperkenalkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori ini menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer) dalam suatu entitas bisnis. Prinsipal menginginkan agar agen bertindak untuk kepentingannya, namun karena adanya perbedaan kepentingan, informasi, dan tujuan, sering kali terjadi asimetri informasi yang dapat menyebabkan inefisiensi (Jensen & Meckling, 1976). Dalam konteks penganggaran, khususnya pada perusahaan jasa kontraktor, penggunaan metode *Zero-Based Budgeting* menjadi penting untuk mengurangi potensi moral hazard dari agen melalui proses justifikasi setiap pos anggaran secara rasional dan transparan. Dengan menerapkan ZBB, manajemen (agen)

dituntut untuk menyusun anggaran berdasarkan kebutuhan riil, bukan sekadar melanjutkan anggaran tahun lalu. Ini memberikan kontrol yang lebih ketat dari prinsipal terhadap kinerja dan efisiensi operasional Perusahaan (Kazar et al., 2022).

## **B. Anggaran Tradisional vs Zero-Based Budgeting**

Penganggaran merupakan proses penting dalam siklus manajerial perusahaan, karena mempengaruhi perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Menurut Horngren et al. (2013), penganggaran tradisional umumnya bersifat inkremental, di mana nilai anggaran tahun sebelumnya dijadikan dasar untuk penyusunan anggaran baru dengan sedikit penyesuaian. Metode ini mudah diterapkan namun sering kali gagal mendeteksi pemborosan struktural dan mempertahankan alokasi yang tidak efisien (Horngren et al., 2012). Berbeda dengan itu, *Zero-Based Budgeting* yang pertama kali diperkenalkan oleh Peter A. Pyhrr pada tahun 1970-an mengharuskan setiap unit menyusun anggaran dari nol, berdasarkan prioritas kegiatan dan analisis biaya-manfaat (Pyhrr, 1977). ZBB menekankan pada efisiensi, efektivitas, serta evaluasi kritis terhadap kebutuhan biaya. Dalam konteks perusahaan jasa kontraktor, ZBB cocok digunakan karena proyek yang dikerjakan memiliki karakteristik biaya dan skala yang berbeda-beda setiap tahunnya.

## **C. Efisiensi Operasional**

Efisiensi operasional merujuk pada kemampuan perusahaan untuk menggunakan sumber daya secara optimal demi menghasilkan output yang diinginkan. Efisiensi merupakan salah satu tolok ukur utama kinerja operasional yang mencerminkan produktivitas manajemen dalam meminimalkan pemborosan dan memaksimalkan hasil. Efisiensi biaya diukur dari hubungan antara input (biaya, waktu, tenaga kerja) dengan output (hasil kerja, progres proyek, keuntungan) (Kausar et al., 2025). Dalam perusahaan kontraktor, efisiensi operasional sangat dipengaruhi oleh perencanaan anggaran yang tepat, kontrol biaya selama proyek berlangsung, serta sistem pelaporan yang akurat. ZBB sebagai alat perencanaan strategis dapat memperkuat pengendalian internal dan meningkatkan efisiensi melalui penghapusan pengeluaran yang tidak relevan.

## **D. Akuntansi Manajemen dan Penganggaran Berbasis Kinerja**

Akuntansi manajemen menyediakan informasi bagi manajer untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Salah satu komponen penting dalam akuntansi manajemen adalah penganggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2015), penganggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) merupakan

pendekatan modern yang mendorong penyusunan anggaran berdasarkan capaian dan hasil kerja, bukan sekadar berdasarkan histori keuangan (Kausar et al., 2025). ZBB dapat dikategorikan sebagai bagian dari pendekatan ini karena mendorong penyusunan anggaran berdasarkan prioritas dan kinerja unit kerja. Dalam konteks CV. KMP, ZBB memungkinkan manajemen untuk menilai efektivitas setiap biaya operasional terhadap penyelesaian proyek, sehingga efisiensi dapat dicapai secara objektif dan terukur.

### 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan bahwa tingkat pengetahuan ekonomi mikro tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kemampuan pengelolaan keuangan keluarga. Uji statistik dilakukan pada tingkat signifikansi 5% ( $p < 0,05$ ) untuk mengevaluasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

#### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis hubungan antara tingkat pengetahuan ekonomi mikro dan implikasinya terhadap kemampuan pengelolaan keuangan keluarga. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertulis yang dirancang untuk mengevaluasi pengetahuan ekonomi mikro dan pola pengelolaan keuangan para responden.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif korelasional untuk menguji hubungan antara penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dan efisiensi operasional pada perusahaan jasa kontraktor. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini mengedepankan pengukuran yang objektif terhadap variabel-variabel yang diteliti, yaitu ZBB dan efisiensi operasional. Penelitian ini sejalan dengan *Agency Theory*, yang menggarisbawahi pentingnya mekanisme kontrol manajerial dalam meningkatkan efisiensi melalui anggaran yang disusun secara cermat dan berbasis justifikasi, seperti halnya ZBB. Dengan pendekatan ini, hubungan antara kedua variabel akan diuji menggunakan data angka yang diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada responden yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

#### B. Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada CV. KMP, sebuah perusahaan jasa kontraktor yang bergerak di bidang konstruksi bangunan sipil dan proyek infrastruktur. Perusahaan ini dipilih karena memiliki karakteristik yang umumnya ditemukan pada perusahaan kontraktor kecil dan menengah di Indonesia, dengan pengelolaan proyek

yang memerlukan anggaran yang terperinci dan kontrol biaya yang ketat. Subjek penelitian adalah para individu yang terlibat langsung dalam proses penganggaran dan pelaksanaan operasional proyek. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 15 orang, terdiri dari kepala proyek, staf anggaran, dan pengawas lapangan yang berperan penting dalam implementasi ZBB dan pengawasan efisiensi biaya pada masing-masing proyek.

### **C. Teknik Pengumpulan Data**

Instrumen penelitian mencakup pertanyaan tertutup dengan pilihan jawaban menggunakan skala setuju dan tidak setuju. Pendekatan ini dirancang untuk mengidentifikasi sikap dan pemahaman responden terhadap konsep-konsep ekonomi mikro serta perilaku pengelolaan keuangan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis:

1. Data primer, yang dikumpulkan melalui kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator variabel ZBB dan efisiensi operasional. Skala Likert yang digunakan dalam kuesioner adalah 1-4 untuk mengukur persepsi responden terkait penerapan ZBB dan efisiensi operasional. Skala ini dirancang untuk mengurangi respon tengah yang seringkali tidak menunjukkan opini yang jelas, sehingga memberikan data yang lebih terfokus.
2. Data sekunder, yang diperoleh dari dokumen internal perusahaan, seperti laporan anggaran proyek, laporan realisasi biaya, dan laporan kinerja proyek selama tahun berjalan.

### **D. Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini terdiri dari seluruh unit pelaksana proyek pada CV. KMP, yang berjumlah lima proyek aktif selama satu tahun anggaran. Mengingat jumlah populasi yang terbatas dan setiap elemen dalam populasi memiliki peran kunci dalam proses penyusunan anggaran dan pengelolaan operasional proyek, teknik sampel jenuh dipilih. Teknik sampel jenuh digunakan karena seluruh elemen populasi dianggap relevan dan memiliki informasi yang penting untuk dianalisis dalam konteks penelitian ini. Penggunaan sampel jenuh ini juga sesuai dengan metode yang sering digunakan dalam penelitian studi kasus di mana jumlah populasi kecil dan tidak

memungkinkan untuk memilih sampel secara acak. Sampel dalam penelitian ini terdiri dari 15 orang yang meliputi Kepala Proyek, Staf Anggaran dan Pengawas Lapangan.

**Tabel 1. Distribusi Responden berdasarkan Posisi**

Posisi	Jumlah Responden
Kepala Proyek	4 Orang
Staf Anggaran	3 Orang
Pengawas Lapangan	8 Orang
<b>Total</b>	<b>15 Orang</b>

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

Dengan menggunakan teknik sampel jenuh, penelitian ini dapat memperoleh data yang menyeluruh dan representatif dari seluruh individu yang terlibat langsung dalam proses penganggaran dan pengawasan operasional, sehingga hasil penelitian diharapkan menggambarkan dengan akurat pengaruh penerapan ZBB terhadap efisiensi operasional pada perusahaan jasa kontraktor.

#### **E. Teknik Pengembangan Instrumen**

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang disusun berdasarkan indikator-indikator yang ada dalam teori terkait dengan ZBB dan efisiensi operasional. Setiap item pada kuesioner dirancang untuk mengukur tingkat penerapan ZBB dan efisiensi operasional di perusahaan jasa kontraktor. Kuesioner ini menggunakan skala Likert 1-4, dengan pilihan jawaban sebagai berikut:

- 1: Sangat Tidak Setuju
- 2 : Tidak Setuju
- 3 : Setuju
- 4: Sangat Setuju

Indikator-indikator yang diukur untuk masing-masing variabel adalah:

1. ZBB (X): justifikasi anggaran dari nol, evaluasi aktivitas, prioritas kebutuhan, keterlibatan manajemen, dan fleksibilitas anggaran.
2. Efisiensi Operasional (Y): ketepatan waktu proyek, kesesuaian realisasi biaya terhadap anggaran, produktivitas tenaga kerja, serta tingkat pemborosan material.

Instrumen diuji terlebih dahulu untuk validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan menggunakan korelasi Pearson, sedangkan reliabilitas diukur dengan *Cronbach's Alpha*, dengan nilai minimum yang diharapkan adalah 0,70 untuk

memastikan bahwa kuesioner dapat diandalkan dan valid untuk digunakan dalam penelitian ini.

## F. Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

Berikut adalah tabel yang menunjukkan indikator masing-masing variabel serta skala pengukurannya:

**Tabel 2. Definisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran**

Variabel	Indikator	Skala Pengukuran
ZBB (X)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Justifikasi biaya dari nol</li> <li>2. Setiap pos anggaran dikaji ulang</li> <li>3. Tidak ada anggaran otomatis</li> <li>4. Partisipasi unit kerja tinggi</li> <li>5. Evaluasi periodik dilakukan</li> </ol>	Likert 1-4
Efisiensi Operasional (Y)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Biaya aktual lebih rendah dari anggaran</li> <li>2. Pekerjaan selesai tepat waktu</li> <li>3. Optimalisasi penggunaan SDM</li> <li>4. Pemanfaatan aset secara efisien</li> <li>5. Minimnya biaya tambahan atau pembengkakan biaya proyek</li> </ol>	Likert 1-4

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

Setiap responden akan memberikan penilaian berdasarkan skala *Likert* 1-4 yang disediakan dalam kuesioner. Skala ini dipilih untuk mengurangi penggunaan jawaban tengah, yang seringkali tidak memberikan gambaran yang jelas mengenai opini responden.

## G. Analisis Data dan Pengujian Hipotesis

Data yang dikumpulkan akan dianalisis secara statistik dengan menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan distribusi data serta uji normalitas untuk memeriksa apakah data terdistribusi normal. Untuk menguji hipotesis, digunakan uji korelasi Pearson untuk menganalisis hubungan antara penerapan ZBB dan efisiensi operasional. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. **H<sub>0</sub>**: Tidak terdapat korelasi antara penerapan *Zero-Based Budgeting* dengan efisiensi operasional perusahaan jasa kontraktor.
2. **H<sub>1</sub>**: Terdapat korelasi positif antara penerapan *Zero-Based Budgeting* dengan efisiensi operasional perusahaan jasa kontraktor.

Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai signifikansi (*p-value*) < 0,05, maka **H<sub>0</sub>** akan ditolak, yang berarti terdapat hubungan signifikan antara penerapan ZBB dan efisiensi operasional.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### A. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responen Penelitian

Analisis univariat yang digunakan untuk menampilkan data karakteristik responden yang bertujuan untuk mengkarakterisasi atau menjelaskan sifat-sifat setiap variabel yang diteliti. Usia dan jenis kelamin merupakan karakteristik responden dalam penelitian ini

**Tabel 3. Distribusi Frekuensi Karakteristik Responen Penelitian**

Distribusi Responden	N	%
<b>Umur</b>		
20-30 Tahun	4	26
30-40 Tahun	7	48
41-50 Tahun	4	26
51-60 Tahun		
<b>Lama Bekerja</b>		
0-2 Tahun	3	20
2-4 Tahun	5	33
>4 Tahun	7	47
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-Laki	13	86
Perempuan	2	14
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100</b>

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

Tabel 3 menunjukkan bahwa unit pelaksana proyek mayoritas berumur 30-40 tahun berjumlah 7 orang atau 48% dan lama bekerja >4 tahun berjumlah 7 orang atau 47% serta jenis kelamin laki-laki mayoritas berjumlah 13 orang atau 86%. Hal ini menunjukkan jika ditinjau dari usia mayoritas berada pada posisi produktif dan mempunyai pengalaman yang baik dalam hal pelaksanaan kegiatan proyek oleh CV. KMP.

##### Uji Validitas

Berdasarkan tabel 4. Hasil uji validitas, semua item kuisisioner variabel ZBB dan Efisiensi operasional valid dikarenakan hasil korelasi *product moment* di atas 0,3 dengan Sig. <0,005.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Variabel	Item Pernyataan Kuisisioner				
	1	2	3	4	5
<b>ZBB</b>	0,894	0,784	0,622	0,887	0,800
<b>Sig.</b>	0,000	0,001	0,013	0,000	0,000
<b>Efisiensi Operasional</b>	0,824	0,908	0,728	0,834	0,882
<b>Sig.</b>	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

### Uji Reliabilitas

Berdasarkan tabel 5, hasil uji reliabilitas, semua item kuisioner variable ZBB dan Efisiensi operasional reliabel dan baik dikarenakan hasilnya diatas 0,8.

**Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Reliabilitas
ZBB	0,856
Efisiensi Operasional	0,824

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

### Uji Korelasi

Berdasarkan tabel 6, hasil uji korelasinya yaitu 0,973 dengan Sig. 0,000 yang berarti terdapat korelasi positif antara penerapan *Zero-Based Budgeting* dengan efisiensi operasional perusahaan jasa kontraktor. Nilai korelasi yang mendekati 1 juga berarti bahwa nilai korelasinya mempunyai hubungan yang kuat.

**Tabel 6. Hasil Uji Korelasi**

		ZBB	EFISIENSIOPERASIONAL
ZBB	Pearson Correlation	1	.973**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	15	15
EFISIENSIOPERASIONAL	Pearson Correlation	.973**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	15	15
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

Sumber: diolah oleh Penulis, 2025

## B. Analisis Laporan Anggaran dan Realisasi Proyek 2024

Laporan anggaran dan realisasi biaya proyek tahun 2024 pada CV. KMP menunjukkan adanya efisiensi operasional dalam pelaksanaan proyek yang mengadopsi pendekatan *Zero-Based Budgeting* (ZBB). Secara umum, biaya yang direalisasikan berada dalam rentang yang mendekati atau sedikit lebih tinggi dari anggaran yang direncanakan, namun tetap terkendali dalam batas toleransi manajerial.

Data yang digunakan menunjukkan bahwa setiap pos biaya, seperti upah tenaga kerja, pengadaan material, biaya peralatan, dan biaya tak terduga disusun secara rinci berdasarkan kebutuhan aktual proyek dari awal, bukan sekadar menyesuaikan anggaran tahun sebelumnya. Ini mencerminkan prinsip dasar ZBB, yaitu penyusunan anggaran dari titik nol berdasarkan kebutuhan fungsional yang dibenarkan. Berdasarkan hal tersebut, maka laporan anggaran dan realisasi proyek 2024 CV. KMP sebagai berikut:

**Tabel 7. Laporan Anggaran dan Realisasi Proyek**

<b>Komponen Biaya</b>	<b>Anggaran (Rp dalam Juta)</b>	<b>Realisasi (Rp dalam Juta)</b>	<b>Selisih</b>	<b>Keterangan</b>
Material	1.200	1.180	+20	Efisien
Tenaga Kerja	850	830	+20	Efisien
Sewa Alat	500	510	-10	<i>Over Budget</i>
Operasional	450	440	+10	Efisien
Total	3.000	2.960	+40	Surplus Anggaran

Sumber: CV. KMP, 2024

Dari data kuantitatif yang dikumpulkan dan dibandingkan antara anggaran dan realisasi proyek, serta pengukuran efisiensi operasional menggunakan 5 indikator skala *Likert*, dan berdasarkan hasil statistik korelasi Pearson, maka:

- a. Penerapan ZBB terbukti berkorelasi secara positif dan signifikan terhadap efisiensi operasional.
- b. Pola realisasi anggaran mendekati perencanaan yang akurat, dengan minimalisasi pemborosan anggaran.
- c. Efisiensi proyek meningkat, tercermin dari stabilitas biaya dan capaian hasil proyek dengan target waktu dan mutu.

### C. Analisis Laporan Kinerja Proyek

Laporan kinerja proyek tahun 2024 dari CV. KMP menunjukkan bahwa sebagian besar proyek yang dikelola mencapai indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*) yang telah ditetapkan, meliputi ketepatan waktu penyelesaian proyek, efisiensi penggunaan tenaga kerja, pengendalian biaya proyek, kualitas hasil pekerjaan, dan kepuasan klien terhadap hasil akhir.

Penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) berperan penting dalam capaian ini, karena proses anggaran yang disusun dari nol mendorong unit kerja untuk merinci kebutuhan aktual sejak tahap perencanaan. Tidak ada alokasi biaya otomatis berdasarkan tahun sebelumnya, sehingga setiap aktivitas harus dapat dibenarkan secara ekonomis dan fungsional. Hal ini menumbuhkan budaya efisiensi dan pertanggungjawaban anggaran. Berdasarkan hal tersebut, maka laporan kinerja proyek 2024 CV. KMP sebagai berikut:

**Tabel 8. Laporan Kinerja Proyek**

Proyek	Target Waktu (Bulan)	Realisasi (Bulan)	Efisiensi (%)	Status
A	6	6	100%	Tepat Waktu
B	8	7	114%	Lebih Cepat
C	7	7	100%	Tepat Waktu
D	5	6	83%	Terlambat
E	4	4	100%	Tepat Waktu

Sumber: CV. KMP, 2024

Gabungan antara laporan kinerja proyek dan uji statistik menunjukkan bahwa penerapan ZBB berhasil meningkatkan efisiensi operasional terutama dalam pengelolaan biaya dan pencapaian output proyek. Hal tersebut juga memiliki dampak signifikan dan positif secara statistik terhadap kinerja aktual Perusahaan dalam penyelesaian proyek.

#### **D. Tantangan yang Dihadapi**

Meskipun hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dan efisiensi operasional pada perusahaan jasa kontraktor, pelaksanaannya tidak terlepas dari berbagai tantangan yang cukup kompleks, baik secara teknis maupun non-teknis. Beberapa tantangan utama yang diidentifikasi selama penelitian ini antara lain:

##### **a. Resistensi Organisasi terhadap Perubahan**

Banyak pihak dalam internal perusahaan, terutama pada level operasional, menunjukkan resistensi terhadap pendekatan ZBB yang dinilai menuntut dokumentasi yang lebih rinci, justifikasi setiap aktivitas, dan waktu perencanaan yang lebih panjang dibandingkan metode anggaran tradisional. Budaya kerja yang terbiasa dengan sistem penganggaran "inkremental" (kenaikan otomatis tiap tahun) memerlukan waktu untuk bertransformasi.

##### **b. Keterbatasan Kapasitas SDM**

Tidak semua staf yang terlibat, khususnya staf anggaran dan kepala proyek, memiliki pemahaman mendalam mengenai metode ZBB. Proses penyusunan anggaran dari nol memerlukan pelatihan, literasi keuangan yang kuat, serta keterampilan dalam melakukan estimasi biaya berbasis aktivitas aktual. Ini menjadi hambatan terutama di proyek-proyek dengan jadwal ketat.

##### **c. Keterbatasan Data Historis dan Informasi Real-Time**

Meskipun ZBB tidak berbasis anggaran tahun sebelumnya, tetap dibutuhkan data historis dan analisis biaya aktivitas secara akurat. CV. KMP sebagai perusahaan

kontraktor skala menengah masih menghadapi kendala dalam sistem informasi manajemen proyek dan pelaporan biaya yang *real-time* dan terintegrasi.

d. Kompleksitas dalam Pengukuran Efisiensi

Efisiensi operasional tidak hanya dipengaruhi oleh anggaran, namun juga oleh faktor eksternal seperti cuaca, keterlambatan material dari vendor, hingga kebijakan pemerintah daerah dalam proses perizinan proyek. Hal ini dapat memengaruhi objektivitas penilaian efisiensi meskipun ZBB diterapkan dengan baik.

e. Jumlah Sampel dan Ruang Lingkup Penelitian yang Terbatas

Penggunaan teknik sampel jenuh dengan hanya 15 responden memang sesuai dengan konteks perusahaan yang memiliki jumlah proyek terbatas. Namun, ini juga menjadi keterbatasan karena hasil korelasi meskipun signifikan secara statistik, belum dapat digeneralisasi secara luas untuk industri kontraktor secara keseluruhan.

f. Tingkat Ketergantungan terhadap Komitmen Manajerial

Implementasi ZBB sangat bergantung pada komitmen pimpinan proyek dan manajemen perusahaan. Dalam beberapa proyek, ditemukan bahwa meskipun ZBB telah dirancang dengan baik, pelaksanaannya di lapangan tetap mengacu pada pola lama karena lemahnya pengawasan dan kontrol internal.

## 5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian kuantitatif yang dilakukan terhadap CV. KMP sebagai perusahaan jasa kontraktor, dapat disimpulkan bahwa penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) memiliki korelasi positif dan signifikan terhadap efisiensi operasional perusahaan. Dengan nilai koefisien korelasi Pearson sebesar  $r = 0,973$  dan nilai signifikansi  $p = 0,005 (< 0,05)$ , maka hipotesis alternatif ( $H_1$ ) diterima. Ini membuktikan bahwa semakin optimal implementasi ZBB dalam menyusun anggaran proyek, semakin tinggi pula pencapaian efisiensi dalam pelaksanaan proyek, baik dari sisi pengendalian biaya, ketepatan waktu, maupun kualitas kinerja proyek.

Namun, penelitian ini juga mengungkap sejumlah tantangan dalam penerapan ZBB, mulai dari resistensi budaya organisasi, keterbatasan SDM, hingga ketergantungan pada komitmen manajerial. Selain itu, ruang lingkup penelitian yang terbatas pada satu perusahaan dengan jumlah responden terbatas menyebabkan hasil penelitian belum dapat digeneralisasi sepenuhnya untuk semua perusahaan kontraktor. Oleh karena itu, meskipun

ZBB terbukti efektif secara statistik, penerapannya tetap membutuhkan kesiapan organisasi secara sistemik.

#### **A. Saran**

Perusahaan jasa kontraktor disarankan untuk mulai menerapkan *Zero-Based Budgeting* secara bertahap, dimulai dari proyek-proyek strategis, sambil memperkuat pelatihan SDM, sistem pelaporan biaya yang terintegrasi, dan evaluasi rutin terhadap pelaksanaan anggaran. Untuk penelitian mendatang, disarankan melibatkan lebih banyak objek perusahaan dan memperluas indikator efisiensi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif terkait efektivitas ZBB dalam meningkatkan kinerja operasional di sektor konstruksi dan jasa proyek lainnya.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Antoro, H. R., & Wibowo, M. S. (2022). Evaluation of budgeting process for infrastructure investment project in manufacturing companies (Case study on PT. XXX). Proceedings of the International Conference on Economics, Management and Accounting (ICEMAC 2021).
- Coyte, R., Messner, M., & Zhou, S. (2022). The revival of zero-based budgeting: Drivers and consequences of firm-level adoptions. *Accounting and Finance*, 62(3), 3147–3188. <https://doi.org/10.1111/acfi.12884>
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost accounting: A managerial emphasis* (Global ed., 14th ed.). Pearson Education. <http://www.pearsoned.co.uk>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kausar, A., Lim, J.-H., & Park, Y. (2025). Data analytics and operational efficiency. *Accounting Horizons*. (In press).
- Kazar, G., Mutlu, U., & Tokdemir, O. B. (2022). Development of zero-based budgeting approach for multinational construction contractors. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2021-0563> (tambahkan jika tersedia)
- Kolwezi. (2023). Application of zero-based budgeting. *Accounting and Corporate Management*, 5(10). <https://doi.org/10.23977/acccm.2023.051001>
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan, PP RI No. 71 (2010).
- Pyhrr, P. A. (1977). *Zero-base budgeting: A practical management tool for evaluating expenses* (Wiley Series on Systems & Controls for Financial Management). John Wiley & Sons.

Sabilli, H. I., & Candradewini. (2025). Penganggaran pendapatan usaha di PT X (Persero). *Jurnal Administrasi Negara*, 16(2), 142–151.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, UU RI No. 40 (2007).

Wetherbe, J. C., & Dickson, G. W. (n.d.). Zero-based budgeting: An alternative to chargeout systems. [Manuscript or publication details unknown].