

**PERAN ZERO-BASED BUDGETING DALAM MENJAWAB TANTANGAN EKONOMI GLOBAL PADA PERUSAHAAN PUBLIK**

**Khaifa Khusnul Qotimah<sup>1</sup>, Nindi Dian Praweswari<sup>2</sup>, Ayukx Rahmawati<sup>3</sup>, Ety Meikhati<sup>4</sup>**

<sup>1</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta: khaifakhusnul@gmail.com

<sup>2</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta: nindidianp@gmail.com

<sup>3</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta: ayrahmawati0804@gmail.com

<sup>4</sup> Universitas Duta Bangsa Surakarta: ety\_meikhati@udb.ac.id

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Article History</b></p> <p>Received: Revised: Published:</p> <p><b>Keywords</b> Zero-Based Budgeting, Operational Efficiency, Global Economy</p>	<p><i>The dynamic changes in the global business environment require companies to re-evaluate the effectiveness of their budgeting systems. Zero-Based Budgeting (ZBB) has emerged as an alternative approach that emphasizes the justification of budgets from zero in each period. This method is considered effective in improving operational efficiency, financial transparency, and active managerial involvement in decision-making processes.</i></p> <p><i>This study aims to analyze the effectiveness of ZBB implementation in the context of Indonesian companies, focusing on its benefits, implementation challenges, and organizational readiness. A qualitative approach was used, based on a literature review that examined recent academic sources and relevant corporate practices.</i></p> <p><i>The results indicate that ZBB has strong potential in reducing costs, strengthening accountability, and enhancing budgetary discipline. However, its effectiveness largely depends on the readiness of information technology systems, the competence of human resources, and supportive organizational culture. Key challenges include high administrative burden, limited IT infrastructure, and resistance to change.</i></p> <p><i>The implementation of ZBB in Indonesia requires a comprehensive and context-sensitive approach. The development of support systems, employee training, and strong managerial commitment are essential factors in ensuring sustainable adoption of ZBB, particularly in publicly listed companies such as those on the Indonesia Stock Exchange.</i></p>

INFORMASI ARTIKEL	ABSTRAK
<p><b>Riwayat Artikel</b></p> <p>Diterima: Direvisi Dipublikasikan:</p> <p><b>Kata Kunci</b> Zero-Based Budgeting, Efisiensi Operasional, Ekonomi Global.</p>	<p>Perubahan dinamika bisnis global menuntut perusahaan untuk meninjau ulang efektivitas sistem penganggaran yang digunakan. <i>Zero-Based Budgeting (ZBB)</i> muncul sebagai pendekatan alternatif yang menekankan justifikasi anggaran dari nol pada setiap periode. Pendekatan ini dinilai mampu meningkatkan efisiensi operasional, transparansi keuangan, dan keterlibatan aktif manajemen dalam proses pengambilan keputusan.</p> <p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas penerapan ZBB dalam konteks perusahaan di Indonesia, dengan fokus pada manfaat, tantangan implementasi, dan kesiapan organisasi.</p> <p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis studi literatur yang menelaah berbagai sumber ilmiah terkini dan praktik korporasi yang relevan. Hasil menunjukkan bahwa ZBB memiliki potensi besar dalam menekan biaya, memperkuat akuntabilitas, serta meningkatkan disiplin anggaran. Namun, efektivitas penerapannya sangat bergantung pada kesiapan teknologi informasi, kompetensi sumber daya manusia, dan dukungan budaya organisasi. Kendala utama yang teridentifikasi meliputi beban administratif tinggi, keterbatasan sistem TI, serta resistensi terhadap perubahan.</p> <p>Penerapan ZBB di Indonesia memerlukan pendekatan yang komprehensif dan disesuaikan dengan konteks lokal. Pengembangan sistem pendukung, pelatihan SDM, serta komitmen manajerial yang kuat menjadi faktor kunci untuk memastikan implementasi ZBB yang berkelanjutan, terutama di perusahaan publik seperti yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia.</p>

## A. Pendahuluan

Perubahan ekonomi global yang sangat cepat dalam satu dekade terakhir mendorong perusahaan agar dapat meninjau kembali pendekatan pengelolaan keuangannya. Krisis keuangan berdampak parah pada perekonomian yang ada, yang terlihat menurunnya pembiayaan investasi, melambatnya penciptaan lapangan kerja, dan menurunnya daya beli masyarakat. Pada akhirnya, hal ini akan memperlambat perekonomian yang ada (Shobri et al., 2023). Krisis ekonomi global memberikan dampak luas yang merambah hamper seluruh sector kehidupan. Di Indonesia, dampak negatif dari krisis keuangan yang berkepanjangan mulai terasa secara nyata, ditandai dengan penurunan alokasi pembiayaan dan perlambatan penyerapan tenaga kerja. Kondisi ini turut menyebabkan penurunan daya beli masyarakat, yang pada akhirnya berdampak pada melambatnya laju pertumbuhan ekonomi nasional. Dalam situasi demikian, para pelaku usaha terdorong untuk mencari langkah-langkah efisien guna meminimalkan potensi kerugian yang dapat menimpa (Soenjoto, 2017).

Terjadinya krisis yang disebabkan oleh pandemi, ketegangan antarnegara, ketidakstabilan pasar keuangan, serta terdapat faktor lingkungan yang dapat menyebabkan banyak perusahaan menghadapi tekanan untuk tetap, bertahan dengan tetan menunjukkan kinerja yang tertib dan solidaritas. Dalam konteks ini, dunia usaha dituntut untuk menyusun strategi efisiensi secara menyeluruh guna mengantisipasi dampak kerugian, menjaga kelangsungan operasional, serta mempertahankan kinerja keuangan. Bursa Efek Indonesia (BEI) sebagai institusi penyelenggara pasar modal berperan strategis dalam menyediakan akses pembiayaan jangka panjang bagi perusahaan melalui penerbitan saham dan obligasi. Melalui instrumen pasar modal, perusahaan dapat menggalang dana dari publik sekaligus menjaga likuiditas investor melalui mekanisme perdagangan yang transparan dan efisien. Tingkat likuiditas yang tinggi di pasar modal juga menjadi daya tarik tersendiri bagi investor, mendorong stabilitas dan keberlanjutan investasi (Mi'ah et al., 2024).

Salah satu elemen krusial dalam perencanaan dan pengambilan keputusan strategis di perusahaan adalah penganggaran. Penganggaran berperan sebagai alat proyeksi keuangan yang mencerminkan rencana operasional perusahaan dalam periode tertentu, serta sebagai instrument pengendalian untuk memastikan kesesuaian antara rencana dan realisasi. Namun dalam praktiknya, masih banyak perusahaan yang mengandalkan metode *incremental budgeting* yaitu metode penyusunan anggaran yang didasarkan pada anggaran tahun sebelumnya, yang kemudian disesuaikan dengan penambahan atau pengurangan nominal sesuai kebutuhan atau perubahan situasi pada tahun berjalan (Sigit, 2023). Meskipun metode ini sederhana dan mudah diterapkan, pendekatan *incremental budgeting* dinilai kurang responsive terhadap dinamika eksternal dan perubahan kondisi ekonomi yang cepat.

Tekanan ekonomi global menuntut perusahaan untuk melakukan efisiensi dan evaluasi anggaran secara komprehensif. Dalam konteks ini, sistem penganggaran tradisional yang berbasis pada data historis dinilai tidak lagi cukup adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Oleh karena itu, dibutuhkan pendekatan anggaran yang lebih responsif dan fleksibel, salah satunya adalah *Zero-Based Budgeting* (ZBB), yaitu metode penganggaran yang menilai dan menyusun anggaran dari nol untuk setiap periode, bukan berdasarkan anggaran tahun sebelumnya. Bagi perusahaan public, penerapan ZBB dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan ketahanan finansial, menyesuaikan beban biaya dengan realita pasar, serta menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham. Selain itu, ZBB dapat membantu manajemen dalam menyusun prioritas investasi dan operasional secara objektif berdasarkan urgensi dan dampaknya terhadap kelangsungan bisnis. Dalam konteks inilah metode ZBB atau yang bisa dikenal sebagai *Zero-Based Budgeting* menjadi salah satu metode pendekatan yang menarik, dikarenakan mewajibkan setiap unit untuk menyusun anggaran dari awal dengan pembenaran dan objektif. ZBB ini sendiri merupakan metode penganggaran berdasarkan perkiraan tiap kegiatan tanpa mengacu pada rencana kegiatan atau hasil kegiatan di periode sebelumnya atau dengan kata lain penganggaran mulai dari nol. ZBB memungkinkan perusahaan dalam mengidentifikasi suatu aktivitas yang bernilai tambah tinggi dan menghilangkan berbagai pemborosan lainnya (Jones & Dugdal, 2022).

Beberapa perusahaan multinasional, seperti Unilever, telah menunjukkan integrasi strategi keuangan yang sejalan dengan regulasi serta standar akuntansi yang berlaku. Berdasarkan Unilever Annual Report (2022), perusahaan ini berhasil melakukan efisiensi biaya tanpa mengorbankan kualitas produk maupun layanan, melalui penataan ulang struktur biaya dan focus pada peningkatan efektivitas operasional. Pendekatan tersebut mencerminkan prinsip-prinsip efisiensi anggaran yang sejalan dengan konsep *Zero-*

*Based Budgeting* (ZBB). ZBB menawarkan pendekatan berbeda dibandingkan **incremental budgeting**, yang cenderung mempertahankan pola anggaran tahun sebelumnya dan hanya menyesuaikan berdasarkan kebutuhan tahunan. Sebaliknya, *Zero-Based Budgeting* menuntut setiap aktivitas dan pengeluaran untuk dibenarkan dari awal tanpa asumsi historis, sehingga seluruh unit dalam organisasi harus membuktikan kontribusi setiap program terhadap pencapaian tujuan strategis perusahaan, serta menunjukkan tingkat urgensinya. Walaupun belum secara menyeluruh diterapkan diberbagai daerah di Indonesia, indikasi adopsi prinsip serupa mulai terlihat pada perusahaan-perusahaan publik berskala besar, khususnya dalam upaya efisiensi biaya dan rasionalisasi proyek investasi. Hal ini sejalan dengan temuan PwC Indonesia (2023), yang menyatakan bahwa beberapa emiten telah mengadopsi mekanisme penganggaran berbasis justifikasi program dalam rangka meningkatkan akuntabilitas dan resposivitas terhadap tantangan ekonomi global. Metode ZBB menjadi salah satu metode penting sebagai alat manajemen strategis yang dapat mengidentifikasi aktivitas bernilai tambah dan menolak biaya yang tidak dapat memberikan kontribusi terhadap output perusahaan (Nadiar et al., 2025).

Oleh karena itu, dalam menghadapi tantangan ekonomi global yang semakin kompleks, ZBB muncul sebagai salah satu instrumen manajerial yang potensial untuk memastikan alokasi sumber daya lebih terkontrol, transparan, dan sesuai kebutuhan riil. Dalam konteks perusahaan publik yang dituntut untuk tetap kompetitif dan akuntabel di hadapan pemegang saham maupun regulator, ZBB diyakini mampu menjadi solusi strategis. Kajian ini bertujuan untuk mengeksplorasi lebih dalam bagaimana penerapan ZBB dapat meningkatkan transparansi dan akuntabilitas pengelolaan anggaran perusahaan, serta dalam aspek apa saja ZBB berkontribusi terhadap efisiensi pengeluaran operasional. Selain itu, penting pula untuk memahami sejauh mana pendekatan ini mendorong keterlibatan aktif manajemen dalam proses penyusunan anggaran, serta mengidentifikasi berbagai kendala utama yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan ZBB secara efektif. Pertanyaan-pertanyaan inilah yang menjadi fokus utama dalam kajian literature review ini.

### **Ekonomi Global dan Tantangan Perusahaan Publik**

Dalam satu dekade terakhir, dinamika ekonomi global telah mengalami perubahan yang signifikan, ditandai oleh ketidakstabilan geopolitik, fluktuasi harga komoditas, digitalisasi ekonomi, serta disrupsi akibat pandemi dan perubahan iklim. Kondisi ini menciptakan lingkungan bisnis yang semakin *volatile, uncertain, complex, and ambiguous* (VUCA). Bagi perusahaan publik, tantangan ini menuntut penyesuaian strategi yang cepat, efisiensi operasional, serta pengelolaan risiko yang *adaptif*.

Ketidakpastian global, seperti krisis keuangan internasional, konflik dagang antar negara, serta ketegangan politik global, berpotensi mengganggu rantai pasok, mempersempit akses pembiayaan, serta menurunkan kepercayaan investor. Perusahaan publik sebagai entitas yang terikat pada transparansi dan akuntabilitas pasar modal harus mampu menjaga kinerja keuangan dan operasionalnya agar tetap menarik bagi pemangku kepentingan.

Selain itu, tekanan terhadap efisiensi menjadi semakin kuat. Investor dan regulator menuntut pengelolaan sumber daya yang optimal, pengurangan biaya, serta peningkatan nilai pemegang saham dalam jangka panjang. Untuk itu, perusahaan publik perlu mengadopsi teknologi informasi, memperkuat tata kelola perusahaan, dan merespons dinamika pasar secara proaktif. Kajian oleh Bannigidadmth et al., (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang mampu mengintegrasikan efisiensi dengan agility dalam proses manajerial lebih mampu bertahan dalam kondisi ekonomi global yang fluktuatif. Dengan demikian, dinamika ekonomi global bukan hanya menciptakan tantangan eksternal, tetapi juga memaksa perusahaan publik untuk melakukan transformasi internal yang mendasar, baik dalam hal strategi, struktur organisasi, maupun sistem informasi keuangan. Perusahaan publik diharapkan mengoptimalkan penggunaan modal serta memperkuat tata Kelola untuk menjaga kepercayaan pemegang saham di tengah tantangan tersebut.

### **Zero-Based Budgeting (ZBB) di Perusahaan Publik**

ZBB adalah pendekatan penganggaran yang mengharuskan setiap unit organisasi untuk menyusun anggaran dari nol (*zero*) setiap periode, tanpa mengacu pada alokasi anggaran tahun sebelumnya. ZBB menuntut organisasi untuk menjustifikasi ulang seluruh pengeluaran untuk

setiap periode anggaran (Coyte et al., 2022; Santorry, 2025). Pendekatan ini mendorong evaluasi ulang terhadap seluruh aktivitas dan program, sehingga dapat mengidentifikasi inefisiensi dan pengeluaran yang tidak bernilai tambah (PwC, 2025).

Berbeda dengan metode anggaran tradisional yang bersifat *incremental*, ZBB memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih tepat sasaran karena berfokus pada prioritas aktual dan hasil bisnis yang diinginkan. Dengan demikian, ZBB berfungsi tidak hanya sebagai alat pengendalian biaya, tetapi juga sebagai mekanisme untuk memperkuat akuntabilitas dan *alignment* antara anggaran dan strategi organisasi. Penerapan ZBB semakin relevan bagi perusahaan publik yang menghadapi tekanan dari regulator, pemegang saham, dan masyarakat untuk meningkatkan efisiensi operasional serta transparansi anggaran. Beberapa perusahaan global, seperti Unilever menggunakan ZBB untuk memangkas pengeluaran yang tidak bernilai tambah dan mengarahkan kembali sumber daya ke unit-unit bisnis yang lebih strategis. Inisiatif ini disebut “Net Revenue Management” dan berhasil meningkatkan margin operasional di beberapa pasar utama. Coca-Cola mengadopsi ZBB sebagai bagian dari program efisiensi global sejak 2015, yang bertujuan memangkas \$3 miliar biaya operasional dalam waktu lima tahun. Hasilnya, perusahaan berhasil menyederhanakan struktur organisasi dan memperkuat fokus pada produk dengan profitabilitas tinggi. Melalui ZBB, perusahaan-perusahaan tersebut berhasil menurunkan beban operasional, merampingkan proses bisnis, serta memperkuat akuntabilitas manajerial dan pengambilan keputusan berbasis data.

*Citrawati (2023)* menunjukkan bahwa ZBB mulai diterapkan pada level pemerintah daerah sebagai strategi peningkatan efisiensi anggaran publik. Sejalan dengan *Mi'ah et al. (2024)* bahwa dalam menghadapi ketidakpastian global, banyak perusahaan publik mulai merespon dengan strategi efisiensi, salah satunya melalui pengadopsian prinsip-prinsip ZBB.

## B. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbasis kajian literatur (*literature review*), yang bertujuan untuk mengeksplorasi secara mendalam implementasi *Zero-Based Budgeting* (ZBB) dalam konteks perusahaan publik. Sumber data utama berasal dari artikel-artikel ilmiah nasional maupun internasional, laporan tahunan perusahaan, serta dokumen resmi dari lembaga riset, regulator, dan otoritas pasar keuangan.

Literatur yang dikaji dipilih berdasarkan relevansinya terhadap topik ZBB, strategi efisiensi operasional, praktik penganggaran perusahaan, serta respon korporasi terhadap dinamika ekonomi global. Kriteria waktu publikasi dibatasi pada periode antara tahun 2020 hingga 2025 guna menjamin aktualitas dan kesesuaian konteks penelitian (Adolph, 2016).

Proses penelusuran literatur dilakukan secara sistematis melalui berbagai sumber resmi seperti : *Google Scholar*, *Scopus*, *ScienceDirect*, *Web of Science*, Situs resmi BEI. Adapun kata kunci yang digunakan dalam proses pencarian meliputi: “*zero-based budgeting*”, “strategi anggaran perusahaan”, “efisiensi oprasional”, dan “ekonomi global”. Proses analisis menggunakan pendekatan tematik dan deskriptif, untuk mengidentifikasi berbagai tren dan wawasan penting yang terkait terjadinya implementasi ZBB yang terdapat di perusahaan-perusahaan publik khususnya yang beroperasi di Indonesia atau negara berkembang.

## C. Hasil dan Pembahasan

Dalam penelitian ini ditemukan bahwa penerapan metode *Zero-Based Budgeting* (ZBB) berkontribusi secara positif terhadap peningkatan efisiensi operasional perusahaan. Salah satu studi kasus yang menonjol adalah penerapan ZBB oleh Unilever, di mana pendekatan ini digunakan untuk mengendalikan biaya secara lebih ketat dan strategis. Melalui ZBB, perusahaan berhasil melakukan penghematan signifikan pada pos-pos seperti iklan, rantai pasok, dan biaya overhead, tanpa mengorbankan kualitas produk maupun layanan (Coyte et al., 2022). Temuan ini menunjukkan bahwa ZBB tidak hanya efektif sebagai instrumen pengendalian biaya, tetapi juga sebagai strategi penganggaran adaptif dalam

menghadapi ketidakpastian ekonomi global. Dengan prinsip dasar yang menuntut setiap unit kerja menjustifikasi ulang kebutuhan anggarannya dari nol, ZBB memberikan kerangka yang mendorong alokasi sumber daya secara lebih rasional, transparan, dan sejalan dengan prioritas strategis organisasi (PwC, 2025; Santorry, 2025).

**Peningkatan Transparansi dan Akuntabilitas**

Penerapan metode *Zero-Based Budgeting* (ZBB) oleh Unilever menunjukkan bahwa pendekatan ini tidak hanya mampu mengendalikan biaya, tetapi juga memperkuat prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam proses penganggaran. Melalui ZBB, Unilever berhasil meningkatkan efisiensi alokasi sumber daya, terutama dalam hal produktivitas investasi dan penguatan merek pemasaran. Salah satu hasil signifikan dari implementasi ini adalah pengurangan biaya produksi iklan serta eliminasi pemborosan pada media tradisional yang tidak lagi efektif. Selain itu, perusahaan juga mampu menekan biaya overhead secara substansial, tanpa mengorbankan kualitas layanan atau output organisasi (Coyte et al., 2022). Temuan ini mengindikasikan bahwa ZBB dapat mendorong budaya organisasi yang lebih bertanggung jawab, karena setiap pos pengeluaran harus dijustifikasi berdasarkan kontribusinya terhadap tujuan strategis perusahaan.

Berbagai penelitian lain mengungkapkan bahwa dampak dari transparansi dan akuntabilitas tidak selalu seragam. Beberapa literatur mendukung bahwa peningkatan transparansi dapat memperkuat akuntabilitas dan tata kelola organisasi. Namun, sejumlah studi juga menunjukkan adanya keterbatasan, bahkan konsekuensi negatif yang mungkin timbul, seperti distorsi dalam pengambilan keputusan, keterbatasan fleksibilitas organisasi, atau kegagalan dalam mencapai akuntabilitas meskipun transparansi ditingkatkan. Ringkasan beberapa temuan tersebut disajikan pada tabel 1 berikut:

Tabel 1.

Ringkasan Temuan Penelitian Terkait Transparansi dan Akuntabilitas Penerapan Zero-Based Budgeting dan Praktik Tata Kelola Publik

JUDUL	TAHUN	ISI
Transparency in Local Governments	2020	Ditemukan bahwa peningkatan transparansi tidak selalu memperkuat akuntabilitas: pada beberapa kasus, reformasi justru mengurangi akuntabilitas. Hubungan antara transparansi, kepercayaan, dan pengurangan korupsi sering tidak konsisten dan tidak terbukti sepenuhnya (Krah & Mertens, 2020).
Transparency, Governance and Regulation of Algorithmic Tools Deployed in the Criminal Justice System	2022	Laporan menunjukkan bahwa meskipun penggunaan alat algoritmik terbuka, minimnya dokumentasi membuat evaluasi tidak memadai. Transparansi tanpa tata kelola yang kuat tidak menjamin akuntabilitas (Zilka et al., 2022).
On the Price of Transparency: A Comparison between Overt Persuasion and Convert Signaling	2023	Transparansi sering dipandang sebagai bagian penting dari tata kelola dan etika. Namun, transparansi juga bisa membatasi fleksibilitas komunikasi strategi informasi (Li & Zhu, 2023).
Transparency and Accountability in Bribery Prevention in Village Fund Governance Based on Citizenship Behavior	2025	Penelitian menunjukkan bahwa penerapan transparansi digital meningkatkan akuntabilitas dan partisipasi warga secara signifikan, efektif dalam mencegah korupsi dalam pengelolaan dana desa (Arianto & Oktaviani, 2025).
The Effect of Transparency and Accountability on local Government Performance With Government Agency Performance Accountability Evaluation as an Intervening Variable	2025	Transparansi dan akuntabilitas berpengaruh positif langsung terhadap kinerja pemerintah daerah. Evaluasi kinerja memperkuat hubungan tersebut (Desmalita & Setyadi, 2025)

Sumber: data diolah dari berbagai publikasi penelitian (2020–2025)

Berdasarkan sejumlah studi yang dirangkum dalam Tabel 1, dapat disimpulkan bahwa transparansi dan akuntabilitas merupakan komponen krusial dalam mewujudkan tata kelola organisasi yang efektif. Namun, efektivitas penerapannya tidak selalu menunjukkan pola yang seragam atau berdampak positif secara universal.

Sebagian besar penelitian mengindikasikan bahwa transparansi khususnya jika didukung oleh digitalisasi dan pelibatan publik mampu memperkuat akuntabilitas, menekan praktik korupsi, serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas alokasi sumber daya publik. Dalam konteks korporasi, kondisi ini tercermin pada penguatan sistem pengendalian anggaran, peningkatan efisiensi biaya, serta bertumbuhnya kepercayaan dari para pemangku kepentingan terhadap organisasi.

Meskipun demikian, temuan lain menyoroti adanya potensi risiko yang muncul dari implementasi transparansi secara tidak terstruktur. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa transparansi tanpa dukungan sistem tata kelola yang solid, dokumentasi yang memadai, serta kesiapan kelembagaan dapat menimbulkan dampak kontraproduktif. Dampak tersebut antara lain berupa meningkatnya rigiditas sistem, bertambahnya beban administratif, serta berkurangnya fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis. Lebih jauh lagi, pengungkapan informasi secara berlebihan juga berpotensi menciptakan tekanan psikologis dan gangguan komunikasi internal yang tidak diinginkan dalam lingkungan organisasi.

Dengan demikian, implementasi transparansi dan akuntabilitas perlu diiringi dengan kesiapan struktural, kebijakan yang tepat, dan manajemen risiko yang seimbang agar dapat berkontribusi secara optimal terhadap perbaikan tata kelola dan pencapaian tujuan organisasi.

#### Efisiensi Pengeluaran Operasional melalui *Zero-Based Budgeting*

Penerapan metode *zero-based budgeting* (ZBB) terbukti mampu meningkatkan efisiensi, khususnya dalam aspek pengeluaran operasional perusahaan. Berbeda dengan pendekatan tradisional yang mengacu pada anggaran tahun sebelumnya, ZBB mewajibkan setiap unit untuk mempertanggungjawabkan seluruh rencana pengeluaran dari awal pada setiap periode anggaran. Hal ini tidak hanya mendorong efisiensi biaya, tetapi juga meningkatkan transparansi dalam proses pengambilan keputusan.

Salah satu contoh keberhasilan implementasi ZBB terlihat pada Unilever. Perusahaan ini mampu menurunkan pengeluaran untuk iklan hingga 30%, serta memangkas biaya agensi secara signifikan. Selain efisiensi dalam sektor pemasaran, pendekatan ini juga memberikan dampak positif pada rantai pasok. Unilever mencatat penurunan biaya pada beberapa aspek logistik, termasuk penyimpanan barang (*warehousing*), transportasi, dan kegiatan *repackaging*, dengan efisiensi mencapai sekitar 10%. Efisiensi menyeluruh ini berkontribusi pada peningkatan margin operasional perusahaan secara keseluruhan (MoneyControl, 2020).

Terdapat berbagai penelitian yang mendukung maupun memberikan perspektif kritis terhadap efektivitas strategi efisiensi pengeluaran operasional, termasuk penerapan metode *zero-based budgeting*, sebagai berikut:

Tabel 2.  
Studi Pendukung dan Kritis terhadap Efisiensi Pengeluaran Operasional

JUDUL	TAHUN	ISI
Managerial Accounting Strategies to Improve Effectiveness of Operational Costs (Efendi & Putri, 2025)	2025	Menjelaskan strategi manajemen biaya seperti <i>Activity-Based Costing (ABC)</i> , analisis varians, dan <i>Balanced Scorecard</i> dalam mengoptimalkan efisiensi operasional. Penekanan pada pengambilan keputusan berbasis data dan pengurangan pemborosan.
Assessment of Public Expenditure Efficiency (Yun, 2020)	2020	Mengkaji efisiensi belanja publik berdasarkan input-output. Menyimpulkan bahwa efisiensi sangat dipengaruhi oleh struktur anggaran, tata Kelola, transparansi fiskal.
Strengthening Public Expenditure Efficiency Through System Integration (Akbar & Suprayitno, 2025)	2025	Menunjukkan efisiensi biaya operasional melalui integrasi system digital dalam pengelolaan perjalanan dinas. Efisiensi dicapai melalui otomatisasi dan pengurangan proses manual.

Lean Hospital: Strategy of Operational Financing Efficiency in Supply Chain Management (Muna et al., 2021)	2021	Studi kasus rumah sakit yang menerapkan <i>lean management</i> untuk meningkatkan efisiensi biaya dalam rantai pasok. Pendekatan ini menurunkan pemborosan dan mempercepat aliran logistik
--	------	--

Sumber: Data diolah dari berbagai jurnal nasional dan internasional (2020–2025)

Isi tabel 2. menunjukkan bahwa pencapaian efisiensi pengeluaran operasional tidak dapat bergantung pada satu pendekatan atau periode tertentu saja. Efisiensi merupakan hasil dari penerapan beragam strategi manajerial, sistem akuntansi yang tepat, serta pemanfaatan teknologi secara terintegrasi. Meskipun metode *Zero-Based Budgeting* (ZBB) telah terbukti efektif dalam menekan biaya secara signifikan sebagaimana ditunjukkan dalam studi kasus Unilever. Temuan dalam tabel turut menegaskan bahwa pendekatan lain seperti *Activity-Based Costing* (ABC), *Lean Management*, dan digitalisasi sistem juga memiliki kontribusi penting dalam mendorong efisiensi.

Secara keseluruhan, upaya peningkatan efisiensi operasional yang optimal hanya dapat dicapai melalui sinergi berbagai metode. Hal ini mencakup penerapan sistem penganggaran strategis, penguatan infrastruktur digital, penanaman budaya efisiensi dalam organisasi, serta komitmen manajemen terhadap inovasi dan evaluasi berkelanjutan. Kombinasi tersebut akan memastikan bahwa efisiensi yang dihasilkan bersifat berkelanjutan, adaptif terhadap dinamika lingkungan, dan relevan dalam mendukung kinerja jangka panjang organisasi.

#### Keterlibatan Aktif Manajemen

Salah satu manfaat utama dari implementasi *Zero-Based Budgeting* (ZBB) adalah peningkatan keterlibatan manajemen dalam proses penganggaran. Pendekatan ini menuntut setiap unit organisasi untuk secara aktif menyusun anggaran berdasarkan prioritas strategis saat ini, bukan sekadar mengadopsi alokasi sebelumnya. Boston Consulting Group menekankan bahwa manajer tidak cukup hanya memantau anggaran, tetapi harus secara aktif mengkritisi setiap pos pengeluaran untuk memastikan kesesuaian terhadap prioritas strategis dan nilai jangka panjang organisasi (Aldimas et al., 2025). Adapun manfaat implementasi ZBB yang berhasil teridentifikasi dalam berbagai studi meliputi:

- a. Identifikasi dan pelaporan pengeluaran yang tidak sejalan dengan strategi jangka panjang organisasi
- b. Alokasi sumber daya yang lebih akurat dan tepat sasaran
- c. Peningkatan transparansi serta partisipasi lintas unit dalam proses penganggaran
- d. Dorongan terhadap efisiensi operasional dan daya saing organisasi (Nadiar et al., 2025).

Dengan struktur yang mendorong pertanggungjawaban dan evaluasi kritis atas setiap pos anggaran, ZBB memperkuat peran manajerial dalam mencapai keselarasan antara kebijakan anggaran dan tujuan strategis jangka panjang perusahaan. Terdapat berbagai penelitian yang memberikan dukungan kuat terhadap pentingnya keterlibatan aktif manajemen dalam mendukung efisiensi operasional dan efektivitas implementasi strategi organisasi. Beberapa penelitian menekankan bahwa dukungan dan komitmen manajemen puncak mampu mendorong optimalisasi sistem teknologi, pengadaan berkelanjutan, hingga peningkatan performa rantai pasok. Keterlibatan aktif ini tidak hanya bersifat simbolik, tetapi mencerminkan peran strategis manajemen dalam mengarahkan sumber daya dan menyelaraskan tujuan organisasi dengan kebutuhan operasional di lapangan.

Namun demikian, sejumlah penelitian lain juga menggarisbawahi bahwa keberhasilan tersebut sangat bergantung pada kesiapan organisasi, struktur manajemen, serta budaya internal perusahaan. Dalam konteks tertentu, keterlibatan manajemen yang berlebihan atau tidak selaras dengan realitas operasional justru dapat menciptakan beban birokrasi, ketidakefisienan, dan resistensi perubahan dari tingkat pelaksana. Oleh karena itu, isu tentang keterlibatan aktif manajemen masih menjadi perdebatan yang relevan dan perlu dikaji lebih dalam, terutama untuk memahami faktor-faktor penentu yang membuat komitmen manajemen mampu bertransformasi menjadi keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Tabel 3.

Ragam Temuan Penelitian Terkait Keterlibatan Aktif Manajemen

JUDUL	TAHUN	ISI
The Effects of Top Management Commitment on Operational Performance Through the Use of IT and SCM Practices	2020	Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan aktif manajemen puncak (dalam bentuk dukungan strategis, pendanaan, dan kebijakan implementasi TI serta supply chain) memiliki pengaruh positif

		yang signifikan terhadap kinerja operasional perusahaan. Manajemen bertanggung jawab langsung terhadap alokasi sumber daya dan arah pengembangan sistem operasional (Leksono et al., 2020).
The Influence of Top Management Commitment on the Operational Performance Through the Mediating Role of Green Purchasing and ISO 14000 Implementation	2024	Penelitian ini menegaskan bahwa keterlibatan manajemen puncak dalam pengambilan keputusan strategis, seperti pengadaan ramah lingkungan dan penerapan standar ISO, berdampak positif terhadap efisiensi operasional. Komitmen pimpinan menjadi motor utama penerapan praktik bisnis berkelanjutan (Nugroho et al., 2024).
The Effect of Top Management Commitment on Operational Performance: The Mediating Role of Green Production	2024	Penelitian ini menyoroti bahwa komitmen manajemen terhadap produksi ramah lingkungan (green production) secara langsung meningkatkan efisiensi dan produktivitas operasional. Keterlibatan aktif dalam strategi produksi terbukti meningkatkan performa perusahaan (Abdulameer & Mohammed, 2024).
The Effect of Organizational Readiness and Top Management Support on Supply Chain Management Performance: The Mediating Role of Accounting Information System	2024	Penelitian menunjukkan bahwa dukungan manajemen puncak (Top Management Support, TMS) sangat berperan dalam meningkatkan kinerja rantai pasok. Efek ini diperkuat dengan peran sistem informasi akuntansi sebagai mediator yang membantu dalam pengambilan keputusan strategis, koordinasi antarunit, serta peningkatan transparansi informasi dalam rantai pasok (Pratama et al., 2024).

Sumber: Data diolah dari berbagai jurnal ilmiah tahun 2020–2024.

Tabel 3. menunjukkan bahwa keterlibatan aktif manajemen tidak hanya penting dalam proses perencanaan dan penganggaran, seperti yang diterapkan dalam pendekatan Zero-Based Budgeting (ZBB), tetapi juga memiliki peran signifikan dalam meningkatkan efisiensi serta kinerja operasional perusahaan secara menyeluruh. Komitmen manajemen dapat mendorong adopsi teknologi, penerapan praktik ramah lingkungan, perbaikan proses manajemen rantai pasok (SCM), serta optimalisasi sistem informasi.

Namun demikian, sebagaimana disinggung dalam pembahasan sebelumnya, beberapa penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan manajemen saja belum cukup untuk menjamin keberhasilan operasional. Faktor seperti kesiapan organisasi, dukungan struktural, serta keberadaan budaya organisasi yang adaptif juga berperan krusial. Oleh karena itu, sinergi antara komitmen pimpinan, kesiapan sistem, dan budaya organisasi menjadi elemen penting yang saling melengkapi dalam mendorong keberhasilan implementasi strategi operasional."

**Kendala Implementasi Zero-Based Budgeting**

Penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) menghadapi berbagai tantangan yang signifikan. Salah satu kendala utama adalah kesulitan perusahaan dalam mengubah budaya kerja dari sistem penganggaran tradisional ke pendekatan ZBB. Metode ini menuntut analisis mendalam dan justifikasi setiap pos anggaran dari titik nol, yang secara operasional dapat membebani tim penganggaran.

Selain itu, keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, seperti kurangnya perangkat lunak (software) yang mendukung otomatisasi dan efisiensi proses ZBB, menjadi hambatan teknis yang cukup besar. Beban administratif yang tinggi serta resistensi budaya organisasi terhadap perubahan juga menjadi faktor penghambat implementasi.

Tidak hanya itu, kurangnya tenaga kerja yang memiliki keterampilan khusus dalam metode ZBB turut memperumit proses transisi. Literatur menekankan bahwa agar ZBB dapat diimplementasikan secara efektif dan berkelanjutan, diperlukan perubahan signifikan dalam budaya organisasi serta dukungan teknologi informasi yang memadai (Soeherman & Elim, 2023).

**D. Simpulan**

Penerapan *Zero-Based Budgeting* (ZBB) memberikan kontribusi positif dalam mendorong efisiensi operasional, meningkatkan transparansi, serta memperkuat keterlibatan manajemen dalam proses penganggaran. Hal ini terlihat dalam studi kasus Unilever yang berhasil menekan biaya iklan, rantai pasok, dan biaya overhead secara signifikan tanpa menurunkan kualitas layanan. ZBB juga meningkatkan disiplin anggaran melalui mekanisme justifikasi dari nol untuk setiap aktivitas, yang berdampak pada peningkatan partisipasi dan akuntabilitas di lingkungan perusahaan.

Namun, efektivitas ZBB sangat dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan dukungan struktural yang memadai. Pembahasan menunjukkan bahwa ZBB menghadapi tantangan nyata, seperti tingginya beban administratif, keterbatasan sistem teknologi informasi, resistensi budaya terhadap perubahan, serta kurangnya tenaga kerja yang memiliki kompetensi dalam penerapan metode ini. Selain itu, pelibatan manajemen yang terlalu intensif dapat menimbulkan rigiditas proses, memperlambat pengambilan keputusan, serta memunculkan potensi konflik kepentingan antarunit.

Oleh karena itu, penerapan ZBB di Indonesia harus mempertimbangkan konteks dan kapasitas organisasi secara menyeluruh. Keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kesiapan sistem informasi, penguatan kapabilitas sumber daya manusia, serta komitmen manajemen puncak yang berkelanjutan. Penyesuaian dengan karakteristik perusahaan lokal, khususnya yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, juga diperlukan agar ZBB dapat diadaptasi secara efektif dan memberikan nilai tambah yang berkelanjutan dalam jangka panjang.

**E. Ucapan Terima Kasih**

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada pihak Universitas Duta Bangsa yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam bentuk akses data, literatur, maupun masukan ilmiah selama proses penyusunan artikel ini. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik akuntansi atau manajemen keuangan di Indonesia.

**F. Referensi**

- Abdulameer, S. A. A., & Mohammed, I. Z. (2024). The Effect of Top management commitment on Operational Performance: The Mediating Role of Green Production. *South Asian Journal of Social Sciences and Humanities*, 5(4), 136–150. <https://doi.org/10.48165/sajssh.2024.5407>
- Adolph, R. (2016). *Meningkatkan Daya Saing industri Nasional 5.0 Melalui Pendidikan Vokasi Menuju Indonesia Emas 2045*. 1–23.
- Afrizal Riswandha Akbar, & Suprayitno. (2025). Strengthening Public Expenditure Efficiency Through System Integration: A Case Study of the Official Travel System in Indonesia. *Jati: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia*, 08(01), 77–92. <https://doi.org/10.18196/jati.v8i1.25460>
- Aldimas, Astuti, R. K., & Adillah, M. A. (2025). Zero Based Budgeting di Era Digital : Mewujudkan Anggaran Efisien dan Akuntabel Menuju Birokrasi 4.0. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Kewirausahaan*, 4(3), 426–440. <https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jimak.v4i3.4868>
- Arianto, B., & Oktaviani, T. (2025). Transparency and accountability in bribery prevention in village fund governance based on citizenship behavior. *Journal of Accounting and Investment*, 26(1), 335–359. <https://doi.org/10.18196/jai.v26i1.20840>
- Bannigidadmth, D., Narayan, P. K., Phan, D. H. B., & Gong, Q. (2022). How stock markets reacted to COVID-19? Evidence from 25 countries. *Finance Research Letters*, 45(May 2021), 102161. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102161>
- 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>
- Desmalita, W., & Setyadi, B. (2025). The Effect of Transparency and Accountability on Local Government

- Performance With Government Agency Performance Accountability Evaluation as an Intervening Variable. *Journal of Accounting and Finance Management*, 6(1), 187–200. <https://doi.org/10.38035/jafm.v6i1.1646>
- Diyanto, N. W. M. R. V. (2014). Pengaruh Pengalaman, Pengetahuan, Audit Tenure dan Peer Review Terhadap Kualitas Audit (Studi Empiris Pada Kantor Akuntan Publik Di Pekanbaru, Batam, Padang dan Medan). *JOM Fekon*, 1(2), 1–16. [http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484\\_SISTEM\\_PEMBETUNGAN\\_TERPUSAT\\_STRATEGI\\_MELESTARI](http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI)
- Efendi, R., & Putri, A. (2025). *The Journal of Academic Science Managerial Accounting Strategies to Improve Efficiency and Effectiveness of Operational Costs*. 2(5), 1450–1458.
- Krah, R. D. Y., & Mertens, G. (2020). Transparency in Local Governments: Patterns and Practices of Twenty-first Century. *State and Local Government Review*, 52(3), 200–213. <https://doi.org/10.1177/0160323X20970245>
- Leksono, F. D., Siagian, H., & Oei, S. J. (2020). *The Effects of Top Management Commitment on Operational Performance Through the Use of Information Technology and Supply Chain Management Practices*. 01009.
- Li, T., & Zhu, Q. (2023). On the Price of Transparency: A Comparison Between Overt Persuasion and Covert Signaling. *Proceedings of the IEEE Conference on Decision and Control*, 4267–4272. <https://doi.org/10.1109/CDC49753.2023.10383897>
- Mi'ah, M., Tarmidzi Anas, A., Riskiyah, R., Munaiyah, M., Sa'diyah, Q., Aini, W., & Anggun, A. (2024). Peran Bursa Efek Dalam Mendorong Pertumbuhan Ekonomi Nasional. *Prospeks: Prosiding Pengabdian Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 3(1), 590–600. <https://doi.org/10.32806/ppsv3i1.317>
- MoneyControl. (2020). Hindustan Unilever. *Money Control*, 2–10.
- Muna, N., Ardini, L., & Inayah, Z. (2021). Lean Hospital: Strategy of Operational Financing Efficiency in Supply Chain Management. *Jurnal Manajemen Kesehatan Indonesia*, 9(1), 72–77. <https://doi.org/10.14710/jmki.9.1.2021.72-77>
- Nadiar, R., Alfikri, R., Hidayati, A. T., Izzadieny, F., & Muthmainnah, R. (2025). Korelasi Antara Zero Based Budgeting Dengan Efisiensi Operasional Pada Perusahaan Jasa Kontraktor. *Akuntansi 45*, 6(1), 313–327. <https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v6i1.4188>
- Nugroho, W. G. S., Tarigan, Z. J. H., & Siagian, H. (2024). The influence of top management commitment on the operational performance through the mediating role of the green purchasing and iso 14000 implementation. *Journal of Future Sustainability*, 4(1), 11–22. <https://doi.org/10.5267/j.jfs.2024.1.002>
- Palupi Soenjoto, W. P. (2017). Mengkaji Krisis Ekonomi Global Menurut Perspektif Islam. *Tafaqquh: Jurnal Penelitian Dan Kajian Keislaman*, 5(1), 34–54. <https://doi.org/10.52431/tafaqquh.v5i1.67>
- Pratama, D., Fitrios, R., Silfi, A., & Zuhlhelmy. (2024). The Effect of Organizational Readiness and Top Management Support on Supply Chain Management Performance: The Mediating Role of Accounting Information Systems. *International Journal of Finance, Economics and Business*, 3(2), 128–143. <https://doi.org/10.56225/ijfeb.v3i2.343>
- PwC. (2025). *Zero-based budgeting: from insights to action*. 1–21. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.pwc.ch/en/publications/2025/pwc-zero-based-budgeting.pdf>
- Santorry, S. (2025). *Implementation of zero-based budgeting in corporate financial planning to improve operational cost efficiency*. 13(2), 10–19. <https://www.jurnal.konselingindonesia.com/index.php>

/jkip/article/view/1476/617

- Shobri, H., Syarif, A., Hedyati, W., Ridho Hamgara, B., & Ramadani Silalahi, P. (2023). Strategi Negara-Negara G20 Dalam Mengantisipasi Ancaman Krisis Ekonomi Global Di Indonesia. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora Dan Ilmu Pendidikan*, 1(3), 163–174. <https://doi.org/10.58192/sidu.v1i3.473>
- Sigit, O. (2023). *Incremental Budgeting*. kledo.com.
- Soeherman, B., & Elim, V. (2023). Creating business values based on spirituality and authenticity of Sustainable Development Goals (SDGs): Inspiration from PwC and BTS. *The Indonesian Accounting Review*, 13(2), 181–189. <https://doi.org/10.14414/tiar.v13i2.3348>
- Yun, W. S. (2020). Assessment of Public Expenditure Efficiency: a Review. *Journal of Economics and Sustainability*, 2(Number 2), 27–38. <https://doi.org/10.32890/jes2020.2.2.3>
- Zilka, M., Sargeant, H., & Weller, A. (2022). Transparency, Governance and Regulation of Algorithmic Tools Deployed in the Criminal Justice System: A UK Case Study. *AIES 2022 - Proceedings of the 2022 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 1058(2016), 880–889. <https://doi.org/10.1145/3514094.3534200>