



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 4 (2026) pp: 12459-12466

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Analisis Penyusunan dan Penerapan Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan Keuangan pada Perusahaan Manufaktur

Ramadhani Eria Casta, Petrycia Christiana, Salsabila Zuhaira, Sylvia

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

[eriaramadhani01@student.esaunggul.ac.id](mailto:eriaramadhani01@student.esaunggul.ac.id), [petryciachristiana12@student.esaunggul.ac.id](mailto:petryciachristiana12@student.esaunggul.ac.id),

[zuhairasalsabila23@student.esaunggul.ac.id](mailto:zuhairasalsabila23@student.esaunggul.ac.id), [sylvia.gxx@student.esaunggul.ac.id](mailto:sylvia.gxx@student.esaunggul.ac.id)

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penyusunan dan penerapan anggaran kas sebagai alat perencanaan keuangan pada perusahaan manufaktur dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif berbasis studi pustaka/desk research. Penelitian dilakukan melalui analisis informasi yang tersedia di internet dari sumber-sumber kredibel seperti artikel jurnal, buku, laporan lembaga, publikasi pemerintah/otoritas, serta artikel ilmiah dan analisis industri yang relevan. Fokus kajian diarahkan pada bagaimana anggaran kas disusun, digunakan, serta dievaluasi dalam konteks karakteristik industri manufaktur yang intensif modal kerja. Hasil analisis menunjukkan bahwa anggaran kas menjadi penting karena aktivitas manufaktur memiliki pola arus kas yang khas: pengeluaran kas untuk bahan baku, proses produksi, tenaga kerja, dan biaya overhead sering terjadi lebih awal, sedangkan penerimaan kas dapat tertunda karena penjualan kredit dan kebijakan termin pembayaran pelanggan. Literatur juga menggambarkan bahwa penyusunan anggaran kas umumnya dimulai dari proyeksi penjualan dan rencana produksi, kemudian diturunkan ke estimasi penerimaan dan pengeluaran kas, penetapan saldo kas minimum, serta identifikasi periode surplus atau defisit kas. Penerapan anggaran kas membantu perusahaan memetakan kebutuhan kas periodik, menetapkan prioritas pembayaran, mengendalikan realisasi pengeluaran, dan mengantisipasi defisit melalui langkah korektif seperti penjadwalan ulang pembayaran, percepatan penagihan piutang, atau penyiapan pendanaan jangka pendek. Kendala yang sering muncul meliputi ketidakpastian permintaan, fluktuasi biaya input, keterlambatan penerimaan piutang, serta kurangnya konsistensi data lintas fungsi. Oleh karena itu, penguatan pembaruan asumsi, evaluasi varians secara rutin, dan integrasi anggaran kas dengan pengelolaan modal kerja menjadi rekomendasi utama.*

*Kata kunci: Anggaran Kas; Perencanaan Keuangan; Perusahaan Manufaktur; Kualitatif Deskriptif.*

### 1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk memiliki sistem perencanaan keuangan yang mampu menjaga kelangsungan operasional sekaligus mendukung pengambilan keputusan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, perencanaan keuangan memiliki karakteristik yang lebih kompleks karena berkaitan langsung dengan siklus produksi, pembelian bahan baku, pengelolaan persediaan, dan penjualan kredit. Pada kondisi ini, kas menjadi sumber daya yang sangat menentukan karena aktivitas manufaktur umumnya memerlukan pengeluaran yang besar dan berulang (pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, utilitas, perawatan mesin), sementara penerimaan kas sering bergantung pada kebijakan kredit penjualan dan ketepatan pembayaran pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan memerlukan alat perencanaan yang dapat memproyeksikan arus kas secara sistematis agar manajemen dapat memastikan kecukupan kas untuk kebutuhan jangka pendek dan mengurangi risiko kekurangan kas.

Secara makro, aktivitas manufaktur di Indonesia menghadapi dinamika permintaan yang naik-turun serta tekanan biaya yang memengaruhi keputusan produksi dan kebutuhan modal kerja. Indeks PMI Manufaktur Indonesia menjadi salah satu indikator yang sering digunakan untuk membaca arah aktivitas sektor manufaktur. Pada awal 2025, PMI Indonesia tercatat berada di atas ambang 50 (ekspansif) dengan pertumbuhan yang dinilai masih modest, namun menunjukkan perbaikan dibanding periode sebelumnya. Bagi perusahaan manufaktur, kondisi ini memiliki implikasi langsung pada perencanaan kas: saat produksi meningkat, kebutuhan pembelian bahan baku dan pembiayaan operasional juga naik; sebaliknya, saat permintaan melemah, persediaan berisiko menumpuk sehingga kas tertahan dalam inventori dan piutang.

Di sisi lain, tekanan eksternal seperti pelemahan nilai tukar atau kenaikan biaya input dapat meningkatkan kebutuhan kas untuk pembelian bahan baku, terutama bagi perusahaan yang bergantung pada impor, sehingga perencanaan kas menjadi lebih menantang.

Selain faktor aktivitas produksi, aspek kebijakan moneter juga memengaruhi manajemen kas perusahaan. Perubahan suku bunga acuan dapat mengubah biaya pendanaan jangka pendek (misalnya overdraft atau pinjaman modal kerja) serta keputusan perusahaan dalam mengatur saldo kas minimum. Bank Indonesia, misalnya, melakukan penyesuaian suku bunga kebijakan pada 2025 dan kemudian mempertahankan tingkat tertentu pada periode berikutnya, yang menunjukkan bahwa biaya dana dapat berubah seiring kondisi ekonomi dan stabilitas. Dalam situasi suku bunga dan biaya dana yang berubah, perusahaan manufaktur perlu memastikan bahwa keputusan terkait pembayaran pemasok, pengelolaan piutang, dan pengadaan persediaan terintegrasi dengan perencanaan kas, agar perusahaan tidak menghadapi biaya bunga yang membengkak atau gangguan likuiditas.

Berbagai laporan dan pembahasan terkait modal kerja juga menekankan pentingnya tata kelola kas dan efisiensi modal kerja lintas sektor. Analisis tren modal kerja perusahaan publik di Indonesia pada periode 2021 hingga semester I 2024 menunjukkan bahwa pengelolaan modal kerja menjadi fokus penting bagi perusahaan untuk benchmarking dan perbaikan kinerja. Pada perusahaan manufaktur, modal kerja yang tidak terkelola baik sering terlihat dari lamanya perputaran persediaan, keterlambatan piutang, serta tekanan pembayaran kepada pemasok. Jika kondisi ini tidak diantisipasi melalui anggaran kas yang memadai, perusahaan berisiko mengalami kekurangan kas untuk membayar kewajiban jangka pendek, keterlambatan produksi, hingga penurunan kepercayaan pemasok dan kreditor.

Anggaran kas (cash budget) merupakan salah satu alat yang digunakan untuk merencanakan dan mengendalikan kas. Secara konseptual, anggaran kas menyajikan estimasi penerimaan dan pengeluaran kas pada periode tertentu untuk memprediksi posisi kas, mengidentifikasi potensi surplus atau defisit, dan menyiapkan tindakan manajerial seperti penjadwalan ulang pembayaran, percepatan penagihan piutang, atau penyiapan pembiayaan jangka pendek. Dalam konteks manufaktur, anggaran kas tidak hanya bersifat administratif, tetapi menjadi dasar pengambilan keputusan operasional seperti rencana pembelian bahan baku, jadwal produksi, dan strategi penjualan (terutama terkait termin pembayaran pelanggan). Oleh sebab itu, kualitas anggaran kas dipengaruhi oleh ketepatan asumsi penjualan, akurasi rencana produksi, serta koordinasi lintas bagian (keuangan, produksi, pembelian, dan penjualan).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa anggaran kas memiliki peran penting sebagai alat perencanaan dan pengendalian untuk menjaga likuiditas dan stabilitas operasi. Sejumlah studi kasus pada perusahaan (termasuk sektor manufaktur/industri pengolahan) menekankan bahwa penyusunan anggaran kas membantu perusahaan mempersiapkan perputaran kas, mengendalikan realisasi penerimaan dan pengeluaran, serta mengevaluasi penyimpangan terhadap rencana agar target kinerja keuangan dapat dicapai. Literatur juga menegaskan bahwa dalam kondisi ketidakpastian, praktik penganggaran yang disertai evaluasi dan kontrol dapat memengaruhi kualitas manajemen keuangan serta kinerja perusahaan. Namun demikian, penelitian terkait anggaran kas pada perusahaan manufaktur masih sering berfokus pada hasil kuantitatif tertentu (misalnya rasio likuiditas atau profitabilitas) atau menempatkan anggaran kas sebagai variabel yang berdiri sendiri, sehingga aspek proses (bagaimana anggaran disusun, disepakati, diterapkan, dan dievaluasi lintas fungsi) belum selalu tergambar secara rinci.

Di sisi lain, terdapat kebutuhan untuk memahami praktik penyusunan dan penerapan anggaran kas secara lebih mendalam melalui pendekatan kualitatif deskriptif. Pendekatan ini relevan karena proses penganggaran kas melibatkan perilaku organisasi, komunikasi antar bagian, mekanisme persetujuan, serta praktik pengendalian yang seringkali tidak sepenuhnya tercermin dalam data angka saja. Studi berbasis dokumen dan wawancara memungkinkan peneliti mengurai tahapan operasional penganggaran, mengidentifikasi titik lemah (misalnya asumsi yang tidak realistis, keterlambatan input data, atau kedisiplinan realisasi yang rendah), dan menjelaskan bagaimana manajemen mengatasi defisit kas, menyusun prioritas pembayaran, atau memperbaiki proses penagihan piutang.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini difokuskan pada Analisis Penyusunan dan Penerapan Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan Keuangan pada Perusahaan Manufaktur. Penelitian ini penting karena perusahaan manufaktur memerlukan perencanaan kas yang presisi untuk menjaga kesinambungan produksi dan memenuhi kewajiban jangka pendek, terutama di tengah perubahan permintaan dan tekanan biaya. Secara praktis, penelitian

diharapkan memberikan gambaran proses yang dapat dijadikan evaluasi dan perbaikan sistem penganggaran kas, sedangkan secara akademis dapat memperkaya kajian mengenai penganggaran kas dengan fokus pada proses implementasi dan pengendalian dalam konteks manufaktur

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi pustaka (library research)/desk research, yaitu penelitian yang memanfaatkan sumber-sumber tertulis dan data sekunder yang tersedia di internet untuk memperoleh gambaran komprehensif mengenai fenomena yang diteliti. Studi pustaka dilakukan dengan menghimpun, menelaah, dan merekonstruksi informasi dari berbagai sumber seperti buku, jurnal ilmiah, laporan resmi, artikel penelitian, serta publikasi daring lain yang relevan. Metode ini digunakan untuk mendeskripsikan secara rinci proses penyusunan dan penerapan anggaran kas sebagai alat perencanaan keuangan pada perusahaan manufaktur berdasarkan literatur dan bukti-bukti yang tersedia.

Sumber data penelitian sepenuhnya berupa data sekunder yang diperoleh dari internet, meliputi: (1) literatur akademik seperti jurnal dan buku yang membahas anggaran kas, manajemen kas, pengendalian keuangan, dan karakteristik keuangan perusahaan manufaktur; (2) laporan atau publikasi lembaga/otoritas terkait kondisi ekonomi dan manufaktur; serta (3) artikel ilmiah atau laporan analitis yang memuat praktik penganggaran kas, pengelolaan modal kerja, dan isu likuiditas pada sektor manufaktur. Data yang dihimpun dipilih berdasarkan kriteria relevansi dengan topik penelitian, kredibilitas sumber, serta keterkinian informasi agar hasil penelitian menggambarkan kondisi yang aktual dan dapat dipertanggungjawabkan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran literatur online secara sistematis dengan kata kunci seperti “anggaran kas”, “cash budget”, “perencanaan kas”, “pengendalian kas”, “perusahaan manufaktur”, dan istilah terkait lainnya. Setelah data terkumpul, analisis dilakukan menggunakan analisis deskriptif dan dapat diperkuat dengan analisis isi (content analysis) untuk mengelompokkan temuan berdasarkan tema dan pola pembahasan yang muncul dalam sumber-sumber yang ditelaah.

Proses analisis data mengikuti tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/ verifikasi. Reduksi data dilakukan dengan memilih informasi yang paling relevan, menyederhanakan, serta mengelompokkan data ke dalam tema seperti konsep anggaran kas, tahapan penyusunan, implementasi, manfaat, dan kendala. Penyajian data dilakukan melalui narasi terstruktur agar alur pembahasan jelas, kemudian kesimpulan ditarik berdasarkan pola dan keterkaitan antar-temuan yang konsisten dalam sumber-sumber yang digunakan.

## 3. Hasil dan Diskusi

### 1. Gambaran Kebutuhan Anggaran Kas pada Perusahaan Manufaktur Berdasarkan Tren Industri

Berdasarkan penelusuran sumber-sumber daring, kebutuhan anggaran kas pada perusahaan manufaktur semakin menonjol karena sektor ini beroperasi dengan siklus kas yang khas: kas banyak keluar di awal (bahan baku, tenaga kerja, overhead), sedangkan penerimaan kas sering tertunda karena penjualan kredit. Dinamika industri manufaktur Indonesia juga menunjukkan fluktuasi aktivitas yang menuntut perusahaan lebih adaptif dalam mengelola likuiditas. Indikator PMI manufaktur, misalnya, menggambarkan adanya periode ekspansi yang didorong kenaikan pesanan baru dan aktivitas produksi, tetapi pada saat yang sama produsen juga melaporkan tekanan inflasi input yang dapat menaikkan kebutuhan dana untuk pembelian bahan baku. Dalam kondisi aktivitas yang berubah-ubah, perusahaan manufaktur memerlukan alat yang mampu memetakan kebutuhan kas periodik agar pembelian, produksi, dan pembayaran rutin tidak mengganggu kelancaran operasi.

Di sisi lain, literatur tentang modal kerja menekankan bahwa stabilitas keuangan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kemampuan mengelola modal kerja dan kas. Laporan kerja modal (working capital) turut menekankan pentingnya manajemen modal kerja untuk pertumbuhan dan stabilitas finansial, yang implikasinya terkait langsung dengan perencanaan kas dan pengendalian arus kas. Hal tersebut memperkuat alasan bahwa anggaran kas pada perusahaan manufaktur berfungsi bukan hanya sebagai dokumen administrasi, melainkan sebagai instrumen perencanaan yang membantu perusahaan mengantisipasi potensi mismatch kas akibat perubahan produksi, persediaan, piutang, dan hutang usaha. Dengan demikian, temuan literatur dan tren industri

memperlihatkan bahwa anggaran kas diperlukan sebagai penyangga pengambilan keputusan dalam situasi aktivitas manufaktur yang dinamis serta tekanan biaya yang dapat meningkat sewaktu-waktu.

## **2. Tahapan Penyusunan Anggaran Kas Menurut Literatur dan Praktik Umum Manufaktur**

Hasil telaah dari sumber internet menunjukkan bahwa penyusunan anggaran kas pada manufaktur umumnya dimulai dari penetapan asumsi penjualan dan rencana produksi, karena dua komponen ini menjadi penentu utama arus kas masuk dan kas keluar. Saat perusahaan memperkirakan penjualan, proyeksi penerimaan kas dibagi menjadi penjualan tunai dan penjualan kredit, lalu dikaitkan dengan kebijakan termin pembayaran pelanggan. Selanjutnya, rencana produksi diturunkan menjadi rencana pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead pabrik, serta biaya operasional pendukung. Tahap ini menegaskan bahwa penyusunan anggaran kas bersifat lintas fungsi karena data penjualan, pembelian, produksi, persediaan, piutang, dan hutang saling berkaitan.

Dalam studi literatur terkait penganggaran, anggaran kas dipahami sebagai bagian dari pengendalian manajemen yang membantu perusahaan menghubungkan perencanaan dengan evaluasi agar pengelolaan kas lebih terarah. Bahkan, riset mengenai perencanaan dan evaluasi anggaran pada perusahaan manufaktur menunjukkan bahwa fungsi perencanaan dan evaluasi anggaran berkaitan dengan kinerja pengelolaan anggaran dan perilaku penganggaran (misalnya potensi slack), sehingga proses penyusunan perlu realistis dan dapat dievaluasi. Selain itu, literatur berbasis studi pustaka juga menekankan bahwa anggaran (termasuk anggaran kas) memiliki peran dalam perencanaan dan pengendalian, terutama ketika dikaitkan dengan pengelolaan biaya dan aktivitas operasional.

Dalam konteks manufaktur, tahapan penyusunan yang sering ditekankan dalam literatur adalah: (1) menyusun estimasi penerimaan kas; (2) menyusun estimasi pengeluaran kas; (3) menentukan saldo kas minimum; (4) mengidentifikasi surplus/defisit; dan (5) menyiapkan tindakan korektif seperti penyesuaian jadwal pembayaran atau pendanaan jangka pendek. Dengan demikian, “hasil” dari analisis internet mengarah pada kesimpulan bahwa penyusunan anggaran kas yang baik membutuhkan konsistensi data lintas fungsi dan mekanisme evaluasi yang rutin agar proyeksi tidak hanya menjadi rencana, tetapi juga alat kontrol.

Selain tahapan umum tersebut, literatur juga menekankan bahwa penyusunan anggaran kas pada perusahaan manufaktur perlu diawali dengan penetapan periode anggaran dan tingkat detail yang sesuai dengan karakter operasi perusahaan. Perusahaan dengan volume transaksi tinggi dan pola penerimaan-pengeluaran yang cepat cenderung memerlukan anggaran kas mingguan atau bahkan harian untuk kas operasional, sedangkan perusahaan dengan siklus produksi lebih panjang dapat menggunakan anggaran bulanan yang dilengkapi proyeksi mingguan pada periode tertentu. Penentuan periode ini penting karena memengaruhi ketepatan prediksi defisit/surplus kas serta kecepatan manajemen merespons penyimpanan.

Selanjutnya, dalam menyusun estimasi penerimaan kas, literatur menyarankan perusahaan tidak hanya mengandalkan target penjualan, tetapi juga mempertimbangkan riwayat kolektibilitas piutang dan pola pembayaran pelanggan. Proyeksi penerimaan kas yang realistis biasanya mempertimbangkan umur piutang (aging schedule), kebijakan diskon tunai, serta kemungkinan keterlambatan pembayaran. Hal ini penting karena pada manufaktur, perputaran kas sangat dipengaruhi besarnya penjualan kredit dan efektivitas penagihan. Oleh karena itu, estimasi penerimaan kas yang baik tidak hanya mencatat “berapa penjualan”, tetapi juga “kapan kas benar-benar diterima”.

Pada sisi pengeluaran, literatur menggarisbawahi perlunya mengklasifikasikan pengeluaran kas berdasarkan sifatnya, misalnya pengeluaran rutin (gaji, utilitas, pajak), pengeluaran produksi (pembelian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, overhead), serta pengeluaran non-rutin (perawatan mesin, pembelian spare part, atau biaya tak terduga). Pengelompokan ini memudahkan penentuan prioritas pembayaran saat kas terbatas. Selain itu, jadwal pembayaran hutang kepada pemasok perlu dipetakan berdasarkan termin, tanggal jatuh tempo, dan tingkat kritikal pemasok terhadap produksi. Dengan demikian, perusahaan dapat menyusun rencana pengeluaran kas yang lebih disiplin dan mengurangi risiko gangguan produksi akibat keterlambatan pembayaran pemasok kunci.

Literatur juga menekankan perlunya memasukkan komponen saldo kas awal dan kebijakan saldo kas minimum dalam anggaran kas. Saldo kas awal menjadi titik awal perhitungan, sedangkan saldo kas minimum berfungsi

sebagai batas aman untuk menjaga likuiditas. Penetapan saldo minimum umumnya mempertimbangkan kebutuhan biaya operasional minimum, risiko keterlambatan penerimaan, serta volatilitas pengeluaran produksi. Jika proyeksi menunjukkan saldo kas di bawah batas minimum, perusahaan perlu menyiapkan langkah korektif seperti penjadwalan ulang pengeluaran, percepatan penagihan, atau penggunaan fasilitas pinjaman jangka pendek.

Terakhir, literatur menekankan bahwa proses penyusunan anggaran kas perlu diakhiri dengan review dan validasi asumsi melalui koordinasi antar bagian. Review ini memastikan bahwa rencana produksi benar-benar sesuai kapasitas, rencana pembelian sesuai kebutuhan dan harga pasar, serta target penjualan selaras dengan kondisi permintaan. Dengan adanya validasi, anggaran kas lebih mudah dijadikan pedoman dan alat kontrol, karena setiap fungsi memahami angka yang digunakan dan komitmen untuk menjalankan rencana sesuai anggaran yang telah disepakati.

### **3. Penerapan Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan Keuangan: Manfaat yang Konsisten dalam Literatur**

Berdasarkan studi pustaka daring, penerapan anggaran kas pada perusahaan manufaktur secara konsisten digambarkan memberi manfaat utama: memprediksi posisi kas, mengarahkan prioritas pembayaran, dan membantu perusahaan menyiapkan langkah antisipasi ketika terjadi defisit kas. Literatur menekankan bahwa ketika anggaran kas diterapkan sebagai pedoman, perusahaan dapat mengidentifikasi kapan kas cenderung ketat (misalnya saat pembelian bahan baku meningkat atau saat piutang menumpuk), serta kapan kas berlebih dan bisa dialokasikan untuk kebutuhan lain. Hal ini penting karena manufaktur umumnya memiliki pengeluaran kas yang besar dan berulang, sementara penerimaan kas dipengaruhi ketepatan pembayaran pelanggan.

Dari sisi kondisi eksternal, penerapan anggaran kas juga relevan karena biaya pendanaan dapat berubah mengikuti kebijakan suku bunga. Bank Indonesia, misalnya, pada periode tertentu mempertahankan BI-Rate untuk menjaga stabilitas dan mendukung pertumbuhan, yang berarti biaya dana dan strategi pendanaan modal kerja dapat ikut terpengaruh. Ketika suku bunga berubah, keputusan mengambil pinjaman jangka pendek untuk menutup defisit kas memerlukan perencanaan yang lebih cermat. Dalam situasi seperti ini, anggaran kas yang diterapkan dengan disiplin membantu manajemen memilih opsi yang lebih efisien, misalnya menunda pengeluaran non-prioritas, mengatur ulang termin pembayaran pemasok, atau memperketat pengelolaan piutang.

Selain itu, tren manufaktur yang menunjukkan ekspansi aktivitas (misalnya PMI yang berada di zona ekspansi pada beberapa periode) dapat mendorong peningkatan produksi dan pembelian, sehingga kebutuhan kas meningkat. Dengan demikian, penerapan anggaran kas dapat dipahami sebagai “alat navigasi” yang menghubungkan rencana operasional (produksi dan penjualan) dengan keputusan finansial (pembayaran, pembelian, dan pendanaan). Temuan literatur memperlihatkan bahwa perusahaan yang menempatkan anggaran kas sebagai kontrol operasional cenderung lebih siap menghadapi mismatch kas karena tindakan antisipatif dapat direncanakan sebelum kekurangan kas benar-benar terjadi.

Selain manfaat utama tersebut, literatur juga menekankan bahwa penerapan anggaran kas membantu perusahaan manufaktur meningkatkan koordinasi lintas fungsi dalam proses perencanaan keuangan. Karena arus kas manufaktur dipengaruhi oleh keputusan produksi, pembelian, persediaan, dan penjualan, anggaran kas mendorong setiap bagian untuk menyusun rencana yang lebih selaras. Ketika bagian produksi merencanakan output dan jadwal produksi, bagian pembelian dapat menyesuaikan waktu pemesanan bahan baku, sementara bagian penjualan dapat mengkaji ulang strategi kredit dan target penagihan agar penerimaan kas sesuai dengan kebutuhan pembayaran. Dengan koordinasi yang lebih terstruktur, perusahaan dapat mengurangi risiko terjadinya pengeluaran mendadak yang tidak direncanakan serta mencegah penumpukan persediaan yang menyerap kas terlalu besar.

Penerapan anggaran kas juga bermanfaat sebagai dasar pengendalian dan evaluasi kinerja keuangan melalui perbandingan antara rencana dan realisasi kas. Literatur menggarisbawahi bahwa perbandingan tersebut memberikan informasi varians yang dapat digunakan manajemen untuk menilai apakah ketidaksesuaian terjadi karena proyeksi yang kurang akurat atau karena pelaksanaan yang tidak disiplin. Jika penyimpangan berasal dari keterlambatan piutang, perusahaan dapat memperkuat prosedur penagihan; jika berasal dari biaya produksi yang naik, perusahaan dapat mengevaluasi efisiensi penggunaan bahan baku, energi, atau jam kerja. Dengan

demikian, anggaran kas tidak hanya membantu “merencanakan”, tetapi juga menjadi alat manajemen untuk memperbaiki proses secara berkelanjutan.

Lebih lanjut, beberapa sumber pustaka menekankan bahwa anggaran kas mampu membantu perusahaan manufaktur dalam mengoptimalkan pemanfaatan kas pada saat terjadi surplus. Surplus kas yang tidak dikelola dapat menjadi dana menganggur yang tidak produktif. Melalui anggaran kas, perusahaan dapat merencanakan penggunaan kas surplus untuk kebutuhan yang lebih strategis, misalnya mempercepat pembayaran hutang untuk menekan beban bunga, menyiapkan dana pemeliharaan mesin agar tidak mengganggu produksi, atau melakukan pembelian bahan baku pada saat harga lebih menguntungkan, selama tetap mempertimbangkan kapasitas penyimpanan dan risiko penumpukan persediaan. Dalam kerangka ini, anggaran kas membantu perusahaan menyeimbangkan antara kebutuhan likuiditas dan peluang efisiensi biaya.

Selain itu, penerapan anggaran kas memperkuat manajemen risiko likuiditas karena perusahaan dapat menetapkan batas saldo kas minimum dan menyusun rencana cadangan ketika terjadi kondisi tidak terduga, seperti keterlambatan pembayaran pelanggan besar, gangguan pasokan bahan baku, atau kenaikan biaya input secara tiba-tiba. Anggaran kas yang diperbarui secara periodik membuat perusahaan lebih cepat merespons perubahan tersebut melalui penyesuaian jadwal pembayaran, pengaturan ulang rencana pembelian, atau pengambilan pendanaan jangka pendek yang dihitung secara cermat. Dengan demikian, manfaat penerapan anggaran kas dalam literatur tidak hanya pada aspek prediksi, tetapi juga pada penguatan kontrol, koordinasi, efisiensi pemanfaatan dana, dan ketahanan perusahaan menghadapi ketidakpastian operasional maupun perubahan lingkungan ekonomi.

#### **4. Kendala Umum dalam Penyusunan dan Penerapan Anggaran Kas Berdasarkan Temuan Studi Pustaka**

Hasil analisis sumber internet menunjukkan kendala yang berulang dalam praktik anggaran kas pada perusahaan, termasuk manufaktur. Kendala pertama adalah akurasi asumsi, terutama proyeksi penjualan dan jadwal penerimaan kas. Ketika permintaan berubah cepat, perusahaan dapat mengalami pergeseran volume produksi dan persediaan. Indikator PMI dan laporan terkait manufaktur juga menunjukkan bahwa aktivitas bisa ekspansif tetapi tetap diiringi tekanan biaya input, sehingga proyeksi pengeluaran kas dapat meleset jika inflasi input meningkat.

Kendala kedua adalah mismatch arus kas akibat penjualan kredit dan keterlambatan pembayaran pelanggan. Saat kas keluar untuk produksi terjadi lebih dulu, keterlambatan penerimaan menyebabkan defisit kas dan memaksa perusahaan menggunakan pendanaan jangka pendek. Pada kondisi ini, suku bunga kebijakan menjadi faktor yang memengaruhi biaya dana, sehingga perusahaan perlu kehati-hatian dalam menutup defisit kas dengan pinjaman. Kendala ketiga adalah disiplin implementasi dan kontrol internal. Literatur anggaran dan kontrol menekankan bahwa tanpa mekanisme evaluasi dan kontrol yang rutin, anggaran bisa menjadi formalitas dan tidak efektif. Studi tentang fungsi perencanaan serta evaluasi anggaran juga menyinggung isu perilaku penganggaran (misalnya slack), yang dapat menyebabkan angka anggaran kurang realistis dan menyulitkan evaluasi realisasi.

Kendala berikutnya ialah koordinasi lintas bagian. Pada manufaktur, perubahan produksi, pembelian, dan jadwal pemasok sangat cepat memengaruhi arus kas. Ketika data antar departemen tidak sinkron, proyeksi penerimaan/pengeluaran kas menjadi tidak konsisten. Karena itu, kendala-kendala dalam literatur menegaskan bahwa problem utama bukan hanya “format anggaran kas”, tetapi kualitas data, ketepatan asumsi, disiplin realisasi, dan koordinasi antar fungsi.

#### **5. Implikasi dan Strategi Perbaikan Anggaran Kas pada Manufaktur Berdasarkan Literatur Terkini**

Berdasarkan temuan studi pustaka, strategi perbaikan anggaran kas pada perusahaan manufaktur cenderung mengarah pada penguatan akurasi proyeksi, disiplin pengendalian, dan pembaruan asumsi secara adaptif. Pertama, perusahaan dianjurkan menyusun anggaran kas dengan pendekatan skenario (optimis–moderat–konservatif) agar mampu menghadapi perubahan permintaan dan biaya input yang fluktuatif. PMI manufaktur yang dapat bergerak naik-turun meski tetap ekspansif pada periode tertentu menjadi sinyal penting bahwa proyeksi produksi dan pembelian perlu fleksibel. Kedua, penguatan disiplin implementasi dilakukan melalui kontrol pengeluaran dan evaluasi varians secara periodik. Literatur mengenai perencanaan dan evaluasi anggaran

menekankan bahwa fungsi evaluasi memengaruhi kualitas pengelolaan anggaran; artinya, anggaran kas harus rutin dibandingkan dengan realisasi agar penyimpangan cepat terdeteksi dan tindakan korektif dapat diambil.

Ketiga, perbaikan anggaran kas perlu dikaitkan dengan pengelolaan modal kerja. Laporan working capital menegaskan bahwa manajemen modal kerja penting untuk stabilitas finansial; pada manufaktur, ini berarti pengelolaan persediaan, piutang, dan hutang harus terhubung dengan anggaran kas. Keempat, perusahaan perlu memperhatikan biaya pendanaan dan kebijakan suku bunga. Ketika BI-Rate dipertahankan pada level tertentu atau berubah, biaya pinjaman modal kerja turut terpengaruh, sehingga keputusan menutup defisit kas harus direncanakan dan dihitung dengan cermat.

Pada perusahaan manufaktur, data yang digunakan untuk menyusun anggaran kas berasal dari berbagai fungsi seperti penjualan, produksi, pembelian, gudang, dan keuangan. Apabila data antar bagian tidak sinkron misalnya perbedaan angka persediaan, perubahan jadwal produksi yang tidak segera diinformasikan, atau rencana pembelian yang bergeser maka proyeksi kas menjadi kurang akurat. Oleh karena itu, perusahaan disarankan memperkuat integrasi data melalui sistem informasi yang terhubung (misalnya ERP atau sistem akuntansi terintegrasi) serta menetapkan standar pelaporan internal yang jelas, termasuk tenggat waktu update data. Upaya ini akan membantu anggaran kas menjadi lebih responsif terhadap perubahan operasional dan mengurangi keterlambatan pengambilan keputusan.

Selanjutnya, perbaikan anggaran kas juga dapat dilakukan melalui penetapan kebijakan saldo kas minimum dan buffer kas yang lebih realistis. Literatur menekankan bahwa saldo kas minimum bukan sekadar angka administratif, tetapi merupakan batas aman agar perusahaan tetap mampu membayar kewajiban rutin seperti gaji, utilitas, serta pembayaran pemasok strategis. Dalam manufaktur, ketergantungan pada pemasok bahan baku dan jadwal produksi membuat buffer kas menjadi krusial, terutama ketika terjadi keterlambatan piutang atau kenaikan harga input. Perusahaan dapat mengembangkan kebijakan buffer berdasarkan pola historis volatilitas kas, risiko keterlambatan pembayaran pelanggan, serta kebutuhan pembayaran pada periode puncak produksi.

Selain itu, strategi perbaikan anggaran kas perlu mempertimbangkan penguatan manajemen piutang sebagai pengungkit utama penerimaan kas. Studi pustaka umumnya menegaskan bahwa piutang yang menumpuk dan lambat tertagih menjadi salah satu penyebab utama defisit kas pada perusahaan yang menjual secara kredit. Oleh karena itu, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas penagihan melalui pengetatan kebijakan kredit, penetapan limit pelanggan, evaluasi umur piutang secara rutin, serta pemberian insentif untuk pembayaran lebih cepat. Di sisi lain, perusahaan juga dapat menegosiasikan termin pembayaran pemasok agar lebih selaras dengan pola penerimaan kas, tanpa merusak hubungan dengan pemasok. Dalam manufaktur, negosiasi termin seringkali menjadi strategi penting untuk mengurangi mismatch antara arus kas keluar dan masuk.

Strategi berikutnya adalah menerapkan monitoring kas yang lebih frekuen. Anggaran kas tidak cukup dibuat di awal periode lalu dibiarkan tanpa pembaruan. Literatur menekankan perlunya review berkala (mingguan atau bahkan harian untuk kas operasional) agar perusahaan segera mengetahui perubahan saldo kas, percepatan/penundaan pembayaran, dan pengeluaran tak terduga. Monitoring ini membantu perusahaan melakukan tindakan cepat, misalnya menunda belanja non-prioritas, mengatur ulang jadwal pembayaran, atau mengoptimalkan kas surplus agar tidak menganggur. Monitoring frekuen juga membuat proses evaluasi varians lebih bermakna karena perusahaan dapat mengetahui penyebab penyimpangan pada saat terjadi, bukan setelah periode berakhir.

Terakhir, literatur juga mengarah pada pentingnya pembentukan budaya disiplin anggaran. Anggaran kas akan efektif apabila organisasi memandangnya sebagai pedoman bersama, bukan sekadar dokumen formal. Ini dapat dilakukan dengan memperjelas peran dan tanggung jawab tiap bagian terhadap komponen penerimaan dan pengeluaran kas, membangun mekanisme persetujuan berjenjang untuk pengeluaran tertentu, serta melakukan rapat koordinasi lintas fungsi untuk meninjau proyeksi kas. Dengan demikian, strategi perbaikan anggaran kas pada manufaktur tidak hanya berfokus pada teknis perhitungan, tetapi juga mencakup penguatan tata kelola, koordinasi, dan disiplin pelaksanaan agar anggaran kas benar-benar menjadi alat perencanaan keuangan yang efektif dan adaptif.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil studi pustaka/desk research dari berbagai sumber daring kredibel, dapat disimpulkan bahwa anggaran kas merupakan alat perencanaan keuangan yang sangat penting bagi perusahaan manufaktur karena karakteristik industrinya menuntut pengeluaran kas besar di awal (bahan baku, biaya produksi, dan operasional), sementara penerimaan kas sering tertunda akibat penjualan kredit. Dalam konteks dinamika industri, indikator aktivitas manufaktur seperti PMI menunjukkan perubahan kondisi produksi, pesanan baru, dan tekanan biaya input dari waktu ke waktu, sehingga perusahaan membutuhkan perencanaan kas yang adaptif untuk menjaga kelancaran operasi dan stabilitas likuiditas. Studi literatur menunjukkan bahwa penyusunan anggaran kas pada manufaktur umumnya mengikuti alur: proyeksi penjualan → rencana produksi → estimasi penerimaan kas dan pengeluaran kas → penentuan saldo kas minimum → identifikasi surplus/defisit kas. Anggaran kas berperan sebagai “peta” kebutuhan kas periodik sehingga perusahaan dapat mengantisipasi mismatch arus kas, menyiapkan prioritas pembayaran, dan menentukan kebijakan pendanaan jangka pendek secara lebih terukur. Pentingnya pengelolaan modal kerja untuk stabilitas finansial juga memperkuat peran anggaran kas, karena arus kas manufaktur sangat dipengaruhi oleh persediaan, piutang, dan hutang usaha. Selain faktor operasional, temuan literatur menegaskan bahwa kebijakan suku bunga memengaruhi keputusan pendanaan jangka pendek saat terjadi defisit kas. Ketika suku bunga acuan berubah atau dipertahankan, biaya pinjaman modal kerja dan strategi pengelolaan kas ikut terdampak, sehingga anggaran kas membantu manajemen menilai kebutuhan pembiayaan dan risikonya secara lebih rasional. Dengan demikian, penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan efektivitas anggaran kas pada manufaktur memerlukan: pembaruan asumsi secara berkala, evaluasi varians (rencana vs realisasi) yang rutin, kedisiplinan kontrol pengeluaran, serta integrasi perencanaan kas dengan kebijakan modal kerja agar perusahaan mampu menjaga likuiditas dan kontinuitas produksi secara berkelanjutan.

#### Referensi

1. Anwar, R., Amaliyah, Z., Fitrasari, R. D., & Hadi, R. (2024). Studi Literatur: Implementasi Dan Dampak Penggunaan Analisis Anggaran Terhadap Pengendalian Keuangan Di Industri Manufaktur. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 3(6), 993-1002.
2. Anjelina, M., Azhari, I. P., & Samsiah, S. (2023, October). Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Terhadap Tingkat Likuiditas Pada UD Riau Ban. In *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi, Bisnis & Akuntansi* (Vol. 3, pp. 265-271).
3. Aprizal, I., & Aditya, D. (2025, August). Analisis Kualitatif Peran Anggaran Produksi dalam Meningkatkan Efisiensi Proses Manufaktur. In *Gunung Djati Conference Series* (Vol. 56, pp. 586-592).
4. Juliana, I. (2024). Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian dalam Meningkatkan Likuiditas (Studi Kasus pada BPKD Nagan Raya). *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 4944-4954.
5. LENNY, M. (2025). *PENGARUH ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DAN ANGGARAN KAS TERHADAP KINERJA KEUANGAN PADA PERUSAHAAN MANUFaktur SUBSEKTOR MAKANAN DAN MINUMAN YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2018-2022* (Doctoral dissertation, UNIVERSITAS SULAWESI BARAT).
6. Lestari, R. W. D., Beauty, B., Listiyana, L., & Rahman, F. (2025). *Manajemen Keuangan: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Keuangan Perusahaan*. CV Eureka Media Aksara.
7. Prihatin, S. (2025). OPTIMALISASI ANGGARAN DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI PRODUKSI: STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN MANUFaktur. *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(3).
8. Rahman, D., & Kurniawati, D. (2021). Pemanfaatan media sosial bagi pengembangan pemasaran UMKM (Studi deskriptif kualitatif pada distro di Kabupaten Sumenep). *Wacana Equilibrium (Jurnal Pemikiran Penelitian Ekonomi)*, 9(02), 112-122.
9. RUGI, A. L. (2025). BAB 10 ANGGARAN LABA RUGI. *PENGANGGARAN PERUSAHAAN: Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern*, 129.
10. Saragih, K. J. D., Nasution, R. C., & Rizal, M. (2025). PENYUSUNAN ANGGARAN LABA-RUGI DAN NERACA SERTA MASTER ANGGARAN PADA PERUSAHAAN DAGANG, JASA DAN MANUFaktur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(4), 01-10.
11. Sari, C. A., Rifky, M. H., Tumangger, S. H., & Vientiany, D. (2025). Strategi Penyusunan Anggaran Produksi untuk Mendukung Kinerja Perusahaan. *Applied Multidisciplinary Science*, 1(2), 40-49.
12. Susanti, H. S. *Evaluasi Realisasi Anggaran Kas Dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan*.
13. Subhaktiyasa, P. G., Candrawati, S. A. K., Sumaryani, N. P., Sunita, N. W., & Syakur, A. (2025). Penerapan statistik deskriptif: Perspektif kuantitatif dan kualitatif. *Emasains: Jurnal Edukasi Matematika dan Sains*, 14(1), 96-104.
14. Tomu, A., & Agreyani, F. (2021). Analisis anggaran kas sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada toko phaleng collection & custom. *JURNAL ULET (Utility, Earning and Tax)*, 5(2), 39-57.
15. Widodo, M. F. S. (2025). BAB 9 ANGGARAN KAS (CASH BUDGET). *PENGANGGARAN PERUSAHAAN: Teori dan Praktik dalam Manajemen Keuangan Modern*, 115.
16. Wulandari, I. (2024). *Analisis Anggaran Penjualan sebagai Alat Perencanaan Laba pada PT Bali Sri Organik* (Doctoral dissertation, Politeknik Negeri Bali).