



Homepage Journal: <https://jurnal.unismuhpalu.ac.id/index.php/JKS>

Pengaruh Anggaran Kas Terhadap Efektivitas Sistem Pengendalian Manajemen Pada Perusahaan: *Literatur Review* Akuntansi Manajemen

The Effect of Cash Budgeting on the Effectiveness of Management Control Systems in Companies: A Management Accounting Literature Review

Amirul Afif Fatihah^{1*}, Ernawaty Usman², Latifah Sukmawati Yuniar³

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tadulako

*Corresponding Author: E-mail: amirulafif2121@gmail.com

Artikel Review

Article History:

Received: 25 Nov, 2025

Revised: 25 Dec, 2025

Accepted: 19 Jan, 2026

Kata Kunci:

Anggaran Kas; Sistem Pengendalian Manajemen; Akuntansi Manajemen; Tinjauan Pustaka

Keywords:

Cash Budget; Management Control System; Management Accounting; Literature Review

DOI: [10.56338/jks.v9i1.9623](https://doi.org/10.56338/jks.v9i1.9623)

ABSTRAK

Literatur review ini bertujuan menganalisis bagaimana anggaran kas memengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen (MCS) pada organisasi melalui sintesis sistematis penelitian yang dipublikasikan antara 2015-2025. Menggunakan metodologi kualitatif, studi ini secara sistematis meninjau 11 artikel penelitian di berbagai sektor dan konteks geografis untuk mengidentifikasi mekanisme dan faktor kontekstual. Penelitian ini mengungkapkan lima mekanisme kunci bagaimana anggaran kas memengaruhi efektivitas MCS yaitu perencanaan dan alokasi sumber daya, pemantauan dan pengendalian arus kas, pengukuran kinerja dan akuntabilitas, dukungan pengambilan keputusan strategis, dan mitigasi risiko likuiditas. Selain itu, lima faktor moderasi kontekstual diidentifikasi yaitu ukuran organisasi, kompetensi sumber daya manusia, infrastruktur teknologi informasi, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan, yang menentukan kuatnya hubungan ini. Review ini berkontribusi pada pemahaman bahwa anggaran kas merupakan komponen kritis sistem pengendalian manajemen yang efektif ketika diintegrasikan dengan struktur kontrol pendukung dan pertimbangan kontekstual, memberikan panduan berharga bagi praktisi dan peneliti masa depan dalam akuntansi manajemen.

ABSTRACT

This literature review aims to analyze how cash budgeting affects the effectiveness of management control systems (MCS) in organizations through a systematic synthesis of research published between 2015 and 2025. Using qualitative methodology, this study systematically reviews 11 research articles in various sectors and geographical contexts to identify mechanisms and contextual factors. The research reveals five key mechanisms through which cash budgets influence MCS effectiveness: resource planning and allocation, cash flow monitoring and control, performance measurement and accountability, strategic decision-making support, and liquidity risk mitigation. In addition, five contextual moderating factors were identified, namely organizational size, human resource competence, information

technology infrastructure, organizational culture, and environmental uncertainty, which determine the strength of these relationships. This review contributes to the understanding that cash budgeting is a critical component of an effective management control system when integrated with supporting control structures and contextual considerations, providing valuable guidance for future practitioners and researchers in management accounting.

PENDAHULUAN

Setiap entitas bisnis memerlukan strategi terstruktur bagi setiap aspek kegiatan yang dinyatakan dalam unit moneter, mencakup keseluruhan aktivitas operasional untuk kurun waktu mendatang yang telah ditentukan (Nafarin 2009). Dalam menyiapkan dan mengatur aset organisasi, pimpinan membutuhkan perangkat penganggaran sebagai sarana perencanaan biaya dan distribusi sumber daya. Perangkat penganggaran berfungsi sebagai instrumen administratif yang memungkinkan operasional rutin berjalan lancar sekaligus menjamin terpenuhinya misi strategis organisasi. Pengakuan akan signifikansi penganggaran dalam keberhasilan bisnis telah tersebar luas di berbagai sektor dan ukuran perusahaan, memposisikannya sebagai elemen kunci dalam praktik manajemen kontemporer.

Penganggaran beroperasi sebagai alat administratif untuk mempersiapkan sumber daya yang akan dihimpun dan dimanfaatkan, sambil mengatur bagaimana sumber daya tersebut digunakan sejalan dengan pedoman yang telah ditetapkan untuk periode tertentu (Munandar 2013). Berdasarkan wacana akuntansi manajemen saat ini, penganggaran melibatkan bermacam-macam peran termasuk alokasi sumber daya, evaluasi hasil kerja, dan transmisi tujuan strategis. Penganggaran juga memfasilitasi kerja sama lintas bagian dan menciptakan keselarasan di kalangan anggota organisasi berkenaan dengan tersedianya sumber daya dan hambatan yang dihadapi (Hansen, Mowen, dan Kwary 2009).

Kas merupakan komponen vital yang mendorong kegiatan bisnis, dan manajemen kas yang terukur menentukan persediaan dan kesuksesan organisasi. Pentingnya manajemen kas telah meningkat dalam tatanan bisnis modern yang ditandai dengan fluktuasi dan ketidakpastian. Anggaran kas dipandang sebagai perangkat penting untuk memastikan organisasi mampu memenuhi kewajiban finansial dan memanfaatkan peluang yang muncul (Hasdiana 2023). Anggaran kas juga memainkan fungsi strategis dalam menunjang efisiensi dan keberlanjutan operasi organisasi (Waruwu, Simatupang, dan Panggabean 2022).

Keterbatasan kas menciptakan tantangan operasional yang dapat merusak efektivitas organisasi secara signifikan. Manakala organisasi menghadapi krisis kas, organisasi tidak dapat menyediakan kompensasi bagi karyawan dengan baik, yang memicu ketidakpuasan serta kemungkinan konsekuensi hukum. Organisasi juga akan mengalami kesulitan dalam melunasi kewajiban tepat waktu yang mengakibatkan kemacetan pembayaran dan menurunnya peringkat kredit (Lopo 2023).

Akumulasi kas menganggur mewakili biaya peluang yang signifikan dan memerlukan manajemen aktif. Dana yang dapat menghasilkan pengembalian melalui investasi pada aset produktif, riset dan pengembangan, ekspansi pasar, atau peningkatan produktivitas tetap tidak

produktif dan tidak berkontribusi pada penciptaan nilai organisasi. Konsentrasi kas yang berlebihan juga menghadirkan risiko termasuk mengurangi akuntabilitas dalam pengelolaan kas, peningkatan kerawanan terhadap fluktuasi valuta asing bagi organisasi multinasional, meningkatnya pengawasan regulator, serta hilangnya kesempatan untuk mengoptimalkan nilai organisasi. Karenanya, pengelolaan kas yang optimal melalui mekanisme penganggaran yang canggih menjadi persyaratan untuk keberlanjutan dan daya saing organisasi (Khaled dkk. 2025).

Anggaran kas menyediakan informasi berguna terkait pola perolehan dan penggunaan kas untuk setiap interval operasional organisasi, membantu manajemen mengelola dinamika kas dan memproyeksikan kebutuhan finansial masa depan. Pada hakikatnya, anggaran kas merupakan ramalan yang menampilkan antisipasi penerimaan dan pengeluaran kas untuk mengenali periode kapan surplus atau defisit akan terjadi. Sifat ganda ini sebagai instrumen perencanaan sekaligus pengawasan membuat anggaran kas sangat berharga bagi manajemen organisasi (Kurniawan 2025). Temuan riset terkini menunjukkan bahwa organisasi dengan sistem penganggaran kas yang matang mencapai performa keuangan yang superior dibandingkan dengan organisasi yang memiliki mekanisme penganggaran yang lemah atau tersegmentasi (Juliana 2024).

Konteks sistem pengendalian manajemen organisasi, anggaran kas merupakan elemen inti yang mempengaruhi keseluruhan keefektifan sistem tersebut. Sistem pengendalian manajemen merupakan mekanisme yang diaplikasikan pimpinan untuk melaksanakan strategi organisasi melalui aktivitas perencanaan, penganggaran, operasi, akuntansi, dan pelaporan (Grossi dkk. 2019). Anggaran kas berkontribusi pada keefektifan sistem pengendalian manajemen melalui berbagai saluran mencakup penyiapan dan distribusi aset, monitoring dan supervisi performa sebenarnya, penilaian hasil dan evaluasi, serta dukungan bagi pengambilan keputusan strategis. Hubungan antara kedua mekanisme ini telah menjadi fokus riset yang meningkat, khususnya saat organisasi berhadapan dengan dinamika yang kompleks dan transformasi digital (Macinati, Bozzi, dan Rizzo 2016).

Literatur riset terbaru mengungkapkan bahwa terdapat hubungan konsisten yang positif antara mutu anggaran kas dan efisiensi sistem pengendalian manajemen. Organisasi yang menerapkan sistem penganggaran kas yang canggih menunjukkan keunggulan pada berbagai dimensi meliputi hasil finansial, pencapaian target strategis, manajemen risiko, dan kelincahan organisasi (Nguyen 2024). Transformasi digital mengubah secara mendasar cara organisasi mengelola kas melalui adopsi perangkat yang mencakup otomasi, sistem visibilitas waktu nyata, dan kecerdasan buatan, yang secara substansial meningkatkan efektivitas penganggaran dan memungkinkan organisasi untuk bertransisi dari manajemen kasual menjadi proaktif (Pekkala 2025).

Sejalan dengan perkembangan riset dalam bidang penganggaran dan pengendalian manajemen, terdapat kebutuhan untuk mengintegrasikan berbagai perspektif teoritis melalui *literature review* yang sistematis untuk mencapai pemahaman holistik. Periode 2015-2025 telah disaksikan transformasi signifikan dalam praktik penganggaran yang didorong oleh adopsi teknologi informasi, evolusi lingkungan regulasi, dan pergeseran prioritas organisasi menuju adaptabilitas dan ketahanan. Perpaduan antara pendekatan penganggaran berbasis kinerja,

metodologi penganggaran tanpa basis nol, dan filosofi penganggaran baru telah menciptakan spektrum kompleks praktik penganggaran yang membutuhkan analisis mendalam. Lebih jauh lagi, keefektifan dari relasi ini bergantung pada berbagai faktor kontekstual mencakup dimensi organisasi, kedewasaan teknologi, keahlian tim keuangan, budaya kerja, dan ciri-ciri lingkungan eksternal (Pekkala 2025).

Berdasarkan pendahuluan di atas penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana anggaran kas berpengaruh pada keefektifan sistem pengendalian manajemen dengan mensintesis temuan riset terbaru yang diterbitkan antara 2015-2025. Ulasan akan mengintegrasikan perspektif teori dari bermacam-macam kerangka kerja akuntansi manajemen saat mempertimbangkan bukti empiris seputar besaran dan mekanisme pengaruh. Melalui pemeriksaan komprehensif penelitian-penelitian mutakhir, ulasan ini akan mengidentifikasi tren, membangun pemahaman atas faktor-faktor kontekstual, dan merekomendasikan arah bagi riset di masa depan dalam domain penting akuntansi manajemen ini.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan studi pustaka (*library research*) untuk menganalisis perbandingan teori-teori yang ada dalam literatur penelitian mengenai pengaruh anggaran kas terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen. Penelitian *library research* dipilih karena fokus pada pengumpulan, analisis, dan sintesis informasi dari sumber literatur yang telah dipublikasikan.

Populasi penelitian terdiri dari artikel ilmiah yang membahas anggaran kas, manajemen kas, dan sistem pengendalian manajemen. Sampel dipilih menggunakan kriteria inklusi, yaitu artikel diterbitkan pada periode 2014–2025, membahas hubungan antara perencanaan kas dan efektivitas pengendalian manajemen, merupakan penelitian empiris atau artikel teoretis yang berkontribusi pada pemahaman tentang pengendalian manajemen, serta tersedia dalam teks lengkap. Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh 11 artikel dari berbagai jurnal nasional dan internasional yang mencakup sektor kesehatan, keuangan, ritel, manufaktur, pemerintah, serta usaha mikro dan kecil.

Sumber data penelitian berasal dari artikel ilmiah yang diakses melalui basis data elektronik Mendeley dan Google Scholar. Strategi pencarian dilakukan menggunakan kombinasi kata kunci “*cash budget*”, “*cash management*”, dan “*management control system*” yang dihubungkan dengan *Boolean operators* (*AND*, *OR*, *NOT*). Selain itu, teknik *citation tracing* diterapkan untuk mengidentifikasi artikel tambahan yang relevan dengan topik penelitian.

Data dikumpulkan melalui tinjauan sistematis terhadap 11 artikel menggunakan formulir ekstraksi data terstruktur yang mencakup informasi bibliografi (penulis, tahun, judul, jurnal), metodologi penelitian (desain, ukuran sampel, teknik), temuan utama dan kesimpulan, kerangka teoritis yang digunakan, serta batasan penelitian.

Analisis data dilakukan melalui empat tahap, yaitu analisis naratif untuk menggambarkan setiap artikel secara rinci, analisis tematik untuk mengidentifikasi tema dan pola utama antar artikel, analisis perbandingan untuk menemukan kesamaan dan perbedaan antar temuan, serta

sintesis untuk mengintegrasikan hasil menjadi pemahaman yang koheren mengenai pengaruh anggaran kas terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis sistematis terhadap artikel ilmiah yang bersumber dari Mendeley dan Google Scholar dalam periode 2015-2025 mengungkapkan temuan-temuan signifikan mengenai pengaruh anggaran kas terhadap efektivitas sistem pengendalian manajemen pada perusahaan. Penelitian ini menemukan konsistensi yang kuat dalam hubungan positif antara kualitas anggaran kas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen, meskipun besarnya dan mekanisme pengaruh bervariasi sesuai dengan konteks organisasi.

Profil dan Sintesis Literatur yang Di Review

Penelitian ini menganalisis 11 penelitian empiris dan teoretis dengan karakteristik yang beragam. Distribusi publikasi menunjukkan peningkatan yang signifikan pada periode 2022-2025, dengan 9 dari 11 penelitian diterbitkan pada periode tersebut. Hal ini menunjukkan adanya pengakuan yang semakin besar terhadap pentingnya sistem anggaran kas dan sistem pengendalian manajemen dalam tata kelola organisasi, terutama di era pasca-pandemi ketika likuiditas organisasi menjadi fokus utama manajemen.

Literatur yang ditinjau mencakup studi dari berbagai belahan dunia, dengan Indonesia mendominasi dengan 8 studi atau 73 persen, sementara sisanya 27 persen berasal dari negara lain termasuk Belanda, Filipina, Ukraina, dan Rusia. Keragaman geografis ini memberikan perspektif yang kaya tentang bagaimana anggaran tunai diterapkan dalam konteks yang berbeda. Dalam hal metodologi penelitian, terdapat keseimbangan yang baik antara pendekatan kuantitatif (36 persen), pendekatan kualitatif (36 persen), dan metode campuran (27 persen), yang memungkinkan pemahaman komprehensif tentang fenomena anggaran kas dari berbagai perspektif.

Rentang sektor industri yang ditinjau dalam literatur yang dianalisis juga sangat beragam, mencakup institusi kesehatan seperti rumah sakit, sektor keuangan termasuk perbankan dan asuransi, sektor ritel dan manufaktur, organisasi pemerintah, pengembangan usaha mikro dan kecil, serta konteks akademik. Keragaman sektor ini menunjukkan bahwa perencanaan anggaran tunai tidak hanya relevan untuk sektor tertentu, tetapi juga berlaku di berbagai jenis organisasi dan industri. Dari perspektif kredibilitas publikasi, terdapat representasi yang seimbang dengan 45 persen studi diterbitkan di jurnal internasional yang di *review* oleh rekan sejawat dan 55 persen di jurnal nasional yang diakreditasi oleh sistem SINTA atau sistem akreditasi nasional lainnya.

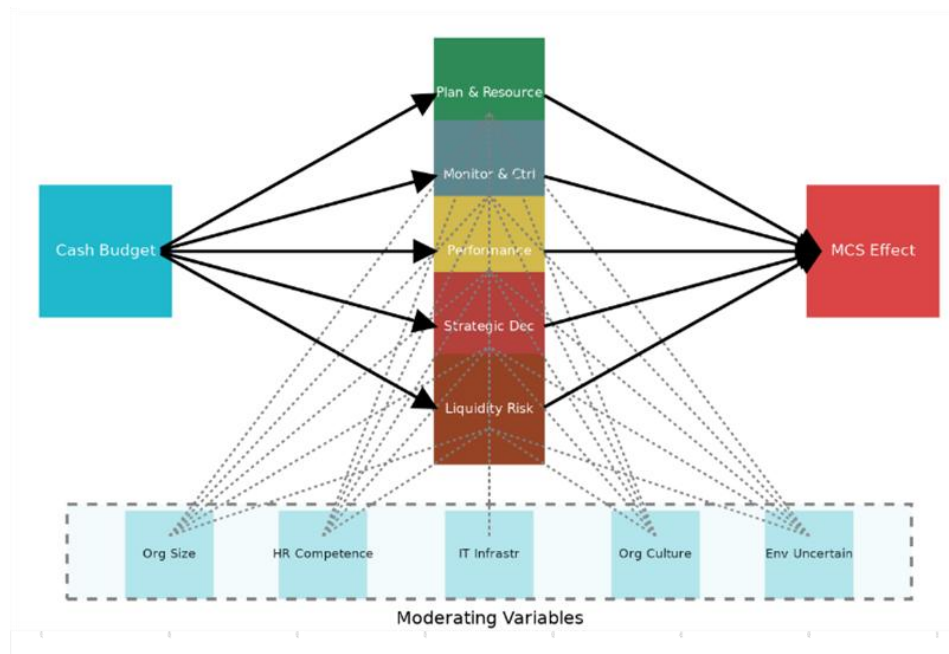
Tabel 1. Anggaran Kas dan Efektivitas MCS

No	Peneliti/Tahun	Tujuan Penelitian	Temuan Utama
1	Hernandez, Jonker, dan Kosse (2015)	Periksa efektivitas pengendalian anggaran menggunakan uang tunai vs kartu debit	Uang tunai dianggap sebagai alat yang berguna untuk pemantauan dan penganggaran, terutama bagi kelompok berpenghasilan rendah
2	Waruwu, Simatupang, dan Panggabean (2022)	Menganalisis implementasi anggaran kas sebagai alat pengendalian keuangan	Analisis varians yang efektif, pengendalian kas yang dapat dicapai melalui penganggaran yang sistematis
3	Zakirova dkk. (2022)	Mengembangkan kerangka sistem kontrol untuk manajemen sumber daya moneter	Pengendalian kas yang sistematis mencegah hilangnya sumber daya dan menstabilkan operasi
4	Yunisa dan Harahap (2023)	Menaganalisis pengendalian internal sistem manajemen kas di pemerintahan	Pemisahan tugas yang lemah, prosedur yang tidak memadai menyebabkan pengendalian yang tidak efektif
5	Ningsih dkk. (2024)	Menganalisis pengaruh anggaran produksi dan kas terhadap perencanaan dan pengendalian	Anggaran yang dirancang dengan baik memberikan informasi akurat yang memudahkan perencanaan dan pengendalian
6	Rahman dan Sudrajat (2024)	Menentukan pengaruh sistem pengendalian anggaran terhadap kinerja keuangan	Hubungan positif yang signifikan antara pengendalian anggaran dan kinerja keuangan
7	Fares, Elazouni, dan Al-Alawi (2024)	Optimalkan penjadwalan arus kas untuk portofolio pemeliharaan	Optimalisasi multi-objektif meningkatkan efisiensi pengelolaan arus kas
8	Prabowo, Minarni, dan Kurniawan (2024)	Memperkuat manajemen kas melalui implementasi kerangka kerja COSO	Komponen COSO (lingkungan, risiko, aktivitas, informasi, pemantauan) efektif untuk pengendalian kas
9	Setyo dan Hanantijo (2025)	Menganalisis pengendalian arus kas keluar untuk efisiensi dan efektivitas	Pengelolaan kas belum optimal meskipun sudah ada sistemnya, diperlukan perbaikan dalam

Analisis sintesis menunjukkan bahwa semua studi penelitian dengan tidak terkecuali, menemukan hubungan positif antara anggaran kas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Meskipun demikian, besaran dari hubungan ini dan mekanisme khusus yang beroperasi menunjukkan perbedaan yang signifikan yang bergantung pada konteks organisasi dan faktor-faktor moderasi lainnya. Tren temporal dalam publikasi menunjukkan pergeseran fokus dari mekanisme kontrol fundamental pada studi awal ke integrasi teknologi baru seperti transformasi digital dan kecerdasan buatan pada studi terkini, mencerminkan perubahan lanskap praktik organisasi dan minat akademik.

Mekanisme Pengaruh dan Faktor Kontekstual

Penelitian ini mengidentifikasi lima mekanisme kunci melalui mana anggaran kas memengaruhi efektivitas sistem pengendalian manajemen. Mekanisme-mekanisme ini beroperasi secara terintegrasi dan saling mendukung untuk menciptakan sistem pengendalian yang efektif dan komprehensif. Hubungan kompleks antara anggaran kas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen dapat digambarkan dalam kerangka konseptual berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Mekanisme pertama adalah perencanaan dan alokasi sumber daya, di mana anggaran kas memfasilitasi perencanaan yang tepat mengenai kebutuhan kas untuk berbagai kegiatan operasional yang dilakukan oleh organisasi. Data empiris dari Waruwu, Simatupang, dan Panggabean (2022) mengenai CV Garuda Perkasa Honda Motor Sibolga menunjukkan bagaimana alokasi kas yang terstruktur dan terencana memungkinkan manajemen untuk mengoptimalkan distribusi sumber daya sesuai dengan prioritas strategis dan kebutuhan operasional. Organisasi dalam studi ini mengalokasikan kas untuk persediaan sebesar

Rp1.975.242 Juta, aset tetap sebesar Rp1.535.000 Juta, dan biaya operasional sebesar Rp26.000 Juta dari total arus kas keluar sebesar Rp3.702.242 Juta. Alokasi terstruktur ini memungkinkan manajemen untuk terus memantau penggunaan sumber daya dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau optimasi. Temuan ini didukung oleh Ningsih dkk. (2024) yang menegaskan bahwa anggaran kas yang dirancang dengan baik memberikan gambaran akurat tentang kebutuhan kas organisasi dan memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih terinformasi dan strategis dalam konteks perencanaan dan alokasi sumber daya.

Mekanisme kedua berkaitan dengan pemantauan dan pengendalian arus kas, di mana anggaran kas berfungsi sebagai acuan penting untuk memantau arus kas aktual dan mengidentifikasi selisih yang mungkin terjadi antara rencana dan kenyataan. Penelitian Prabowo, Minarni, dan Kurniawan (2024) menunjukkan dalam implementasi kerangka kerja COSO di PT BPR Bank Tulungagung bahwa pemantauan sistematis atas penerimaan dan pembayaran kas menggunakan komponen terintegrasi kerangka kerja COSO termasuk lingkungan pengendalian, penilaian risiko, aktivitas pengendalian, komunikasi informasi, dan pemantauan berkelanjutan menghasilkan deteksi dini potensi masalah sebelum berkembang menjadi krisis keuangan yang lebih serius.

Penelitian Yunisa dan Harahap (2023) Kantor Wali Kota Medan menunjukkan bahwa ketidakhadiran pemisahan tugas yang memadai dan prosedur yang tidak memadai mengakibatkan kontrol kas yang tidak efektif meskipun sistem formal sudah ada, menunjukkan bahwa keberadaan anggaran kas formal tidak secara otomatis menghasilkan pemantauan yang efektif tanpa struktur kontrol pendukung yang sesuai. Mekanisme ketiga adalah pengukuran kinerja dan akuntabilitas, di mana anggaran kas menyediakan dasar objektif untuk evaluasi kinerja melalui perbandingan sistematis antara arus kas yang dianggarkan dan arus kas aktual.

Penelitian Rahman dan Sudrajat (2024) menemukan dalam studi mereka terhadap 90 perusahaan bahwa kejelasan anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial, karena target yang jelas dan dapat diukur memudahkan evaluasi kinerja dan penugasan akuntabilitas. Penelitian Waruwu, Simatupang, dan Panggabean (2022) menunjukkan bahwa analisis varian sistematis memungkinkan identifikasi faktor yang dapat dikendalikan versus yang tidak dapat dikendalikan, memudahkan tindakan korektif yang ditargetkan dan tepat untuk meningkatkan kinerja di masa depan.

Mekanisme keempat adalah dukungan untuk pengambilan keputusan strategis, di mana informasi dari anggaran kas mendukung pengambilan keputusan manajerial dalam berbagai dimensi strategis dan operasional. Penelitian Manalo dkk. (2025) dalam studi kuantitatif terhadap 187 pengecer MSE di Kota Calapan menemukan korelasi signifikan antara praktik manajemen arus kas dan kinerja keuangan, menunjukkan bahwa keputusan yang didasarkan pada informasi anggaran kas yang akurat dan tepat waktu menghasilkan hasil keuangan yang lebih baik dibandingkan dengan keputusan yang tidak didukung oleh informasi komprehensif tentang posisi kas.

Mekanisme kelima adalah mitigasi risiko likuiditas, di mana anggaran kas membantu organisasi mengidentifikasi dan mempersiapkan diri terhadap krisis likuiditas potensial melalui perencanaan skenario dan pengujian stres. Penelitian Zakirova dkk. (2022) menunjukkan

bahwa analisis arus kas sistematis dan perencanaan komprehensif membantu mencegah kerugian sumber daya dan menstabilkan operasi di hadapan berbagai tantangan yang mungkin timbul. Penelitian Fares, Elazouni, dan Al-Alawi (2024) mengembangkan model optimasi canggih untuk penjadwalan arus kas yang memasukkan berbagai skenario risiko, menunjukkan bagaimana pendekatan yang canggih dapat meningkatkan kemampuan manajemen risiko dalam pengelolaan kas.

Penelitian ini mengidentifikasi lima faktor konteks yang menentukan kuatnya hubungan antara anggaran kas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen. Implikasinya, desain dan implementasi penganggaran kas harus disesuaikan dengan ukuran organisasi, kompetensi SDM, infrastruktur TI, budaya organisasi, dan tingkat ketidakpastian lingkungan. Organisasi kecil cukup dengan sistem sederhana, sedangkan organisasi besar memerlukan pendekatan lebih canggih. Tim keuangan yang terlatih menaikkan efektivitas sekitar 40%. TI yang maju memungkinkan peramalan canggih dan pemantauan *real-time*, meningkatkan akurasi sekitar 35-50%. Budaya disiplin dan akuntabilitas menaikkan kepatuhan sekitar 30-35%. Ketidakpastian lingkungan menuntut anggaran yang fleksibel agar tetap efektif dalam kondisi fluktuatif dan tidak pasti.

Tabel 2. Variabel Moderator dalam Efektivitas Anggaran Kas–MCS

Variabel Moderasi	Deskripsi	Dampak Terhadap Efektivitas	Bukti/Studi Penelitian
Ukuran Organisasi	Skala operasi organisasi (UKM dan usaha mikro lainnya)	Organisasi yang lebih besar membutuhkan sistem yang canggih dan UKM mengoptimalkan dengan pendekatan yang lebih sederhana.	Manalo dkk. (2025), Rahman dan Sudrajat (2024)
Kompetensi Sumber Daya Manusia	Keahlian tim keuangan dalam peramalan, analisis dan penganggaran kas	Kompetensi tinggi meningkatkan kualitas anggaran dan efektivitas implementasi hingga 40%	Bubelo dan Razborska (2024)
Infrastruktur TI	Sistem <i>cloud</i> , otomatisasi, pemantauan waktu nyata, dan kemampuan integrasi	Teknologi informasi tingkat lanjut meningkatkan visibilitas kas dan akurasi perkiraan sebesar 35-50%	Bubelo dan Razborska (2024)
Budaya Organisasi	Penekanan pada kepatuhan, akuntabilitas, dan transparansi	Budaya yang kuat meningkatkan kepatuhan dan efektivitas sebesar 30-35%	Yunisa dan Harahap (2023)
Ketidakpastian Lingkungan	Tingkat volatilitas bisnis, fluktuasi pasar, dan perubahan peraturan	Lingkungan yang tidak pasti memerlukan pendekatan penganggaran yang fleksibel	Waruwu, Simatupang, dan Panggabean (2022)

Kesenjangan Penelitian dan Implikasi Praktik

Analisis komprehensif terhadap 11 studi mengidentifikasi beberapa celah penting dalam literatur yang membuka peluang untuk pengembangan pengetahuan di masa depan. Celah pertama adalah cakupan yang terbatas terhadap transformasi digital, di mana meskipun studi-studi terbaru mulai mengakui pentingnya teknologi emergensi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan sistem perusahaan terintegrasi, kerangka kerja komprehensif untuk memahami bagaimana teknologi-teknologi ini secara fundamental mengubah praktik pengelolaan kas masih belum sepenuhnya dikembangkan. Mengingat laju transformasi digital yang semakin cepat di lingkungan bisnis, ini merupakan area prioritas untuk penelitian masa depan yang harus menyelidiki bagaimana organisasi dapat memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas sistem anggaran kas.

Kesenjangan kedua adalah kurangnya representasi konteks negara-negara maju, dengan 73 persen studi berasal dari Indonesia dengan konteks institusionalnya yang spesifik. Pemahaman tentang bagaimana hubungan antara anggaran kas dan MCS beroperasi di ekonomi maju dengan sistem keuangan yang canggih dan lingkungan institusional yang berbeda masih terbatas dan memerlukan perluasan yang disengaja untuk memastikan generalisasi temuan. Celah ketiga berkaitan dengan tantangan implementasi dan manajemen perubahan, di mana meskipun pemahaman konseptual tentang pentingnya anggaran kas telah ditetapkan, implementasi praktis sering menghadapi tantangan signifikan yang menciptakan kesenjangan antara sistem formal dan praktik aktual.

Penelitian Setyo dan Hanantijo (2025) mengidentifikasi kesenjangan implementasi yang persisten dalam konteks kesehatan, menyarankan bahwa penelitian tentang strategi manajemen perubahan dan praktik terbaik implementasi perlu dikembangkan lebih lanjut. Kesenjangan keempat adalah kurangnya eksplorasi dimensi perilaku dan psikologis, dengan hanya satu studi yang secara eksplisit fokus pada aspek perilaku.

Pemahaman tentang faktor psikologis, bias pengambilan keputusan, dan dimensi manusia yang memengaruhi efektivitas sistem manajemen kas masih kurang dieksplorasi dan memerlukan penyelidikan lebih mendalam menggunakan perspektif perilaku. Celah kelima adalah cakupan minimal terhadap sektor nirlaba dan pemerintah, dengan hanya 1-2 studi yang fokus pada sektor-sektor ini. Dinamika spesifik sektor dalam konteks nirlaba dengan banyak pemangku kepentingan dan tujuan yang berorientasi pada misi memerlukan penelitian khusus untuk memahami tantangan dan peluang unik dalam manajemen kas.

Berdasarkan celah yang diidentifikasi, studi ini mengidentifikasi beberapa arah penelitian yang menjanjikan untuk masa depan yang dapat memberikan kontribusi berarti bagi kemajuan di bidang ini. Penelitian masa depan harus melakukan penyelidikan longitudinal tentang transformasi digital, melacak evolusi praktik manajemen kas selama adopsi teknologi, dan mengukur bagaimana efektivitas meningkat atau berubah seiring waktu. Penelitian masa depan juga harus memperluas cakupannya ke studi perbandingan lintas budaya yang menyelidiki bagaimana faktor kontekstual di negara dan institusi yang berbeda memoderasi hubungan. Penelitian intervensi menggunakan desain *quasi-eksperimental* atau acak perlu dilakukan untuk menetapkan efektivitas kausal dengan keyakinan yang lebih besar. Penelitian khusus pada

sektor nirlaba dapat memberikan wawasan berharga tentang dinamika dan persyaratan spesifik sektor. Penelitian tentang manajemen krisis dan ketahanan organisasi selama tekanan keuangan dapat mengungkapkan bagaimana anggaran kas yang cangguh memfasilitasi respons adaptif terhadap tantangan tak terduga.

Berdasarkan temuan dari tinjauan literatur ini menyajikan beberapa implikasi praktis bagi organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas sistem manajemen kas mereka. Implikasi pertama adalah pentingnya penyesuaian, di mana efektivitas sistem anggaran kas tidak bersifat universal tetapi sangat bergantung pada konteks, sehingga organisasi perlu mendiagnosis konteks unik mereka dan menyesuaikan desain sistem sesuai karakteristik spesifik daripada mengadopsi praktik terbaik generik. Implikasi kedua adalah keharusan integrasi, di mana anggaran kas harus diintegrasikan dengan komponen lain dari sistem pengendalian manajemen untuk mencapai efek sinergis yang memaksimalkan efektivitas keseluruhan. Implikasi ketiga adalah kebutuhan untuk berinvestasi dalam faktor-faktor keberhasilan kritis, termasuk pengembangan sumber daya manusia, infrastruktur teknologi, dan pengembangan budaya organisasi. Implikasi keempat adalah perhatian terhadap tantangan implementasi dan manajemen perubahan, menyadari bahwa kesuksesan tidak hanya bergantung pada desain sistem tetapi juga pada implementasi yang efektif. Implikasi kelima adalah pendekatan proaktif terhadap integrasi teknologi baru, yang memungkinkan organisasi memanfaatkan teknologi baru untuk meningkatkan efektivitas dan memfasilitasi transisi dari manajemen kas reaktif menjadi proaktif.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran kas berperan penting dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian manajemen organisasi melalui mekanisme perencanaan sumber daya, pengendalian arus kas, pengukuran kinerja, pengambilan keputusan strategis, dan mitigasi risiko likuiditas. Hubungan ini bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti ukuran organisasi, kompetensi SDM, teknologi informasi, budaya organisasi, dan ketidakpastian lingkungan. Tren penelitian terkini juga menyoroti peran transformasi digital dan teknologi baru dalam memperkuat sistem pengelolaan kas menuju efektivitas yang lebih tinggi.

REKOMENDASI

Peneliti berikutnya disarankan untuk melakukan studi longitudinal dan lintas budaya guna memahami dinamika hubungan antara anggaran kas dan efektivitas sistem pengendalian manajemen secara lebih mendalam. Selain itu, penelitian eksperimental dan intervensi perlu dilakukan untuk menguji hubungan kausal, terutama dalam berbagai sektor seperti nirlaba. Kajian masa depan juga perlu mengeksplorasi dimensi perilaku dan psikologis dalam manajemen kas serta meneliti peran teknologi baru seperti kecerdasan buatan, *blockchain*, dan *Internet of Things* dalam mendukung efektivitas sistem pengendalian manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Bubelo, Alina, dan Olena Razborska. 2024. "Analysis of the Impact of the Internal Control System on the Efficiency of Cash Management at the Enterprise." *Ekonomichnyy analiz* 34(3): 568–78.
- Fares, Ali, Ashraf Elazouni, dan Mubarak Al-Alawi. 2024. "Finance-Based Scheduling for Cash-Flow Management of Maintenance Portfolios: Multi-Objective Optimization Approach." *Decision Making: Applications in Management and Engineering* 7(2): 355–79. doi:10.31181/dmame7220241136.
- Grossi, Giuseppe, Kirsi-Mari Kallio, Massimo Sargiacomo, dan Matti Skoog. 2019. "Accounting, performance management systems and accountability changes in knowledge-intensive public organizations: A literature review and research agenda." *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 33(1): 256–80.
- Hansen, Don R., Maryanne M. Mowen, dan Deny Amos Kwary. 2009. *Akuntansi Manajerial*. 8th ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Hasdiana. 2023. *Analisis Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Anggaran pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sinjai*. Universitas Muslim Maros.
- Hernandez, Lola, Nicole Jonker, dan Anneke Kosse. 2015. "Cash Versus Debit Card: The Role of Budget Control." *The Journal of Consumer Affairs* 51(1): 1–30.
- Juliana, Ita. 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): 4944–54. doi:10.31004/innovative.v4i1.7784.
- Khaled, Januar, Islamiah Kamil, Hendi Prihanto, dan Riska Venni. 2025. "Pengaruh Penerapan Manajemen Arus Kas Terhadap Keberlangsungan Usaha Umkm Di Era Digital." *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 5(1): 35–43. doi:10.32509/jmb.v5i1.5397.
- Kurniawan, Dody. 2025. "Peran Anggaran dan Efektivitasnya Dalam Pengendalian Manajemen Pada UMKM." *Fibonacci : Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Keuangan* 1(2): 134–41. doi:10.63217/fibonacci.v1i2.115.
- Lopo, Adriana. 2023. "Analisis Pengelolaan Kas Pada Kantor Camat Amarasi Selatan." *Journal Economic Excellence Ibnu Sina* 1(3): 50–61. doi:10.59841/excellence.v1i3.291.
- Macinati, Manuela S., Stefano Bozzi, dan Marco Giovanni Rizzo. 2016. "Budgetary Participation and Performance: The Mediating Effects of Medical Managers' Job Engagement and Self-Efficacy." *Health Policy* 120(9): 1017–28. doi:10.1016/j.healthpol.2016.08.005.

- Manalo, Marck Judell Espiritu, Antonio Lee Peredilla Humes, Ingayan Carlino, John Leander Matira Yabut, Juan Pablo Dayao Agutaya, dan Shirley Ignacio Mendoza. 2025. "Cash Flow Management Practices and Financial Performance of Micro Small Enterprises in Calapan City." *American International Journal of Business Management (AIJBM)* 8(4): 1–11.
- Munandar, M. 2013. *Budgeting: Perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja*. Erlangga.
- Nafarin, Muhammad. 2009. *Penganggaran Perusahaan*. Ketiga ed. Jakarta: Penerbit Salemba.
- Nguyen, Thi Thanh Thao. 2024. "Toward Financial Optimization: Assessing the Influence of Budget Process on Effective Accounting Management." *Management Dynamics in the Knowledge Economy* 12(2): 116–32.
- Ningsih, Indriani Eka Diyah, Nia Saniah, Aryana Nurwahidah, Elga Anggun Puspita, dan Griselda Amelia. 2024. "Analisis Pengaruh Anggaran Biaya Produksi dan Anggaran Kas terhadap Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Perusahaan." *JISOSEPOL: Jurnal Ilmu Sosial Ekonomi Dan Politik* 2(2): 173–78.
- Pekkala, Antti. 2025. "The Cash Management Trends of 2025." <https://www.nomentia.com/blog/the-cash-management-trends-of-2025> (Oktober 28, 2025).
- Prabowo, Rachmad Gesah Mukti, Eni Minarni, dan Stefanus Tegar Kurniawan. 2024. "Strengthening Cash Management Through Effective Internal Control Systems." *Journal of Accounting and Tax* 3(2): 112–22.
- Rahman, Erpi, dan Arip Rahman Sudrajat. 2024. "Influence of the Budget Control System on the Company's Financial Performance." *EVOLUTIONARY STUDIES IN IMAGINATIVE CULTURE* 8(2): 1160–66. doi:10.70082/esiculture.vi.1224.
- Setyo, Irvan Juli, dan G. M. Djoko Hanantijo. 2025. "Analysis of Cash Outflow Control in Order to Increase Efficiency and Effectiveness of Budget Use at the University of Indonesia Hospital." *Formosa Journal of Multidisciplinary Research* 4(4): 1589–98. doi:10.55927/fjmr.v4i4.143.
- Waruwu, Elisabet Vivi Sari, Sahat Simatupang, dan Sriayu Aritha Panggabean. 2022. "Analisis Implementasi Anggaran Kas Sebagai Alat Kontrol Keuangan Pada Cv. Garuda Perkasa Honda Motor Sibolga." *Journal of Management and Social Sciences* 1(4): 56–67. doi:10.55606/jimas.v1i4.53.
- Yunisa, Widya, dan Rahmat Daim Harahap. 2023. "Analysis Of Internal Control Of The Cash Management System In Medan Mayor's Office." *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan* 4(4): 1259–64. doi:10.53697/emak.v4i4.1389.

Zakirova, Alsou, Guzaliya Klychova, Svetlana Doronina, Olga V. Abasheva, Vera Gulina, dan Nuriya Nigmatullina. 2022. Freedom and Responsibility in Pivotal Times *Control Support of the Monetary Resources Management System*. European Publisher. <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2022.03.90> (Oktober 27, 2025).