



I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Lembaga keuangan, khususnya perbankan mempunyai peran penting dalam menggerakkan roda perekonomian suatu negara. Bank merupakan perantara keuangan (*financial intermediary*) yaitu perantara dari mereka yang memiliki kelebihan uang dengan mereka yang kekurangan uang.

Pemerintah menyadari diperlukan situasi yang kondusif seperti kebijakan moneter yang cocok agar kegiatan bank dapat berlangsung dengan baik. Bank dapat menumbuhkan kegiatan perekonomian yang mengarah kepada pembentukan dana masyarakat dan pengarahannya penggunaan dana tersebut ke dalam investasi yang berguna bagi sasaran pembangunan. Jika kondisi perekonomian berjalan dengan baik, maka hal ini akan meningkatkan pendapatan masyarakat dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Selain masalah kebijakan pemerintah, dalam melakukan aktivitasnya manajemen bank perlu melihat kondisi internal dan eksternal. Kondisi internal meliputi distribusi aktiva, fasilitas yang tersedia, posisi utang, pendapatan dan biaya. Sedangkan kondisi eksternal antara lain peraturan yang berlaku, kondisi perdagangan, serta situasi moneter dan perdagangan internasional.

Pola pengelolaan bank dapat saja berbeda antara satu bank dengan bank lainnya. Ini sangat dipengaruhi oleh jenis bank, tipe nasabah





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

yang dilayani, daerah atau wilayah pelayanan, jenis pelayanan pada nasabah, metode yang digunakan, distribusi aktiva, persaingan usaha, serta faktor lainnya. Namun aktivitas utama dari manajemen bank adalah mengatur dana yang masuk dari masyarakat melalui tabungan, giro, deposito dengan dana yang dikeluarkan bank dalam bentuk kredit.

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan bank adalah manajemen kas. Hal ini disebabkan kas merupakan alat pembayaran yang sah, sehingga kas menjadi aktiva yang paling sering serta paling mudah digunakan untuk bertransaksi dengan pihak lain. Kenyataan itu menyebabkan manajemen perlu membuat perencanaan serta pengendalian kas yang baik.

Manajemen kas akan menjadi sangat penting dan menentukan jika aktivitas perusahaan sebagian besar berhubungan dengan transaksi kas seperti pada perusahaan perbankan. Hal ini dapat dimaklumi karena tanpa manajemen kas yang baik akan mengganggu aktivitas perusahaan.

Dalam manajemen kas perbankan selalu timbul pertentangan kepentingan antara likuiditas dan profitabilitas. Artinya, bila ingin mempertahankan posisi likuiditas dengan memperbesar cadangan kas, maka bank tidak dapat menggunakan dana yang tersedia karena sebagian besar digunakan sebagai cadangan kas. Ini menyebabkan profitabilitas berkurang. Sebaliknya bila ingin mempertahankan profitabilitas maka cadangan kas akan turun.

Pengendalian likuiditas bank dilakukan setiap hari berupa pengendalian agar semua hal-hal yang berhubungan dengan likuiditas



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

seperti uang tunai dapat dikuasai bank, sehingga dapat digunakan untuk memenuhi tagihan dari nasabah atau masyarakat yang datang setiap saat atau sewaktu-waktu.

Dalam operasional sehari-hari, bank menyediakan kas yang biasa disebut pagu kas. Saldo kas digunakan bank untuk memenuhi transaksi tunai para nasabah seperti pengambilan atau penyetoran tunai melalui rekening masing-masing ataupun pembayaran kiriman uang yang diterima bank. Untuk menghindari resiko atas kehilangan atau rusaknya kas seperti perampokan atau kebakaran, maka persediaan kas tersebut diasuransikan. Biaya asuransi ini akan sangat tergantung dengan besar kecilnya kas yang disimpan. Artinya, semakin besar kas yang disimpan, maka akan semakin besar pula premi asuransinya.

Selain masalah asuransi, kebijakan penyediaan pagu kas berhubungan dengan pemanfaatan dana secara efisien. Bank berusaha memanfaatkan dana agar memperoleh keuntungan. Jika persediaan kas terlalu besar dibandingkan kebutuhan, maka akan terdapat dana yang menganggur. Semakin besar dana yang menganggur maka akan semakin besar peluang yang hilang (*loss opportunity*).

Bank X Cabang Jatinegara merupakan salah satu cabang BNI yang ada di wilayah Jakarta. Wilayah Jakarta merupakan wilayah yang jumlah penduduknya sangat besar dengan intensitas transaksi yang cukup tinggi. Untuk itu perencanaan kas yang ada harus dilakukan secara baik, agar bank dapat memenuhi transaksi nasabah khususnya yang berhubungan dengan transaksi kas.



Dalam kegiatan operasionalnya Bank X Jatinegara melayani para nasabah, baik itu pemegang giro, tabungan, deposito, maupun transaksi lainnya. Dalam penetapan kas Bank X Jatinegara selama ini belum ada ada acuan dasar yang dapat digunakan untuk menentukan besarnya pagu kas. Hal ini menyebabkan terjadinya perbedaan yang kadang cukup besar antara kas yang tersedia (pagu kas) dengan realisasi kas, seperti yang terlihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbandingan Pagu Kas dan Realisasi Kas Bank X Cabang Jatinegara Tahun 2004 (Rp)

Periode	Pagu Kas	Ratas Saldo Kas	Kelebihan	Kekurangan
Januari	8.500.000.000	12.373.337.149	3.873.337.149	
Februari	8.500.000.000	11.024.253.962	2.524.539.962	
Maret	8.500.000.000	9.843.239.886	1.343.398.886	
April	8.500.000.000	6.837.204.317		1.662.795.683
Mei	8.500.000.000	7.319.841.547		1.180.158.453
Juni	8.500.000.000	7.961.709.617		538.290.383
Juli	8.500.000.000	8.943.709.095		443.709.095
Agustus	8.500.000.000	8.663.709.416	163.709.416	
September	8.500.000.000	8.525.593.780	25.593.780	
Oktober	8.500.000.000	8.558.762.053	58.762.053	
November	8.500.000.000	12.940.856.794	4.440.856.679	
Desember	8.500.000.000	10.426.394.168	1.926.394.169	

Sumber: Bank X Cabang Jatinegara (2005)

Dari Tabel 1 dapat dilihat terdapat perbedaan antara pagu kas dengan realisasi kas yang terjadi. Transaksi kas yang terjadi sangat fluktuatif dari bulan ke bulan, sedangkan nilai pagu kas bersifat tetap. Perbedaan yang terjadi pada beberapa bulan terlihat cukup besar. Perbedaan ini menyebabkan manajemen bank menghadapi masalah terutama jika transaksi kas yang terjadi jauh melebihi persediaan kas yang ada. Sebaliknya, jika persediaan kas terlalu besar dibandingkan kebutuhan, maka akan terdapat dana yang menganggur. Semakin besar



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dana yang menganggur maka akan semakin besar peluang yang hilang (*loss opportunity*).

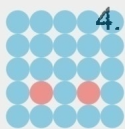
Dalam menentukan pagu kas selama ini di Bank X Cabang Jatinegara berlaku ketentuan sebagai berikut, yaitu :

1. Cabang harus mengajukan usulan kepada kantor wilayahnya mengenai maksimum dan minimum alat likuid yang dibutuhkan oleh masing-masing Cabang. Umumnya menggunakan saldo kas rata-rata selama enam bulan terakhir
2. Kantor wilayah setelah menganalisa menyampaikan saran dan usulan tersebut kepada Divisi treasury.

Divisi treasury akan mengkaji dan menetapkan pagu alat likuid pada masing-masing Cabang dalam negeri dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Pada setiap akhir tahun dan musim-musim tertentu pagu kas dan rekening BI dapat ditambahkan sementara untuk pembayaran gaji pegawai negeri dan sebagainya
- b. Pagu kas dan rekening koran BI Cabang dalam satu wilayah masih dapat direlokasikan oleh masing-masing kantor wilayah terhadap Cabang di lingkungannya dan selanjutnya memberitahukan terhadap divisi treasury

4. Pagu pada dasarnya merupakan batas maksimum pemeliharaan dana yang diperbolehkan bagi setiap Cabang bank dalam menyimpan uang tunai (saldo kas) di brankas untuk setiap harinya. Penentuan pagu oleh divisi *treasury* akan ditinjau setiap 6 bulan





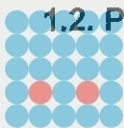
sekali demikian apabila penetapan pagu yang baru belum ada diberlakukan pagu yang lama.

5. Penentuan pagu kas di Bank X Cabang Jatinegara ditetapkan oleh kantor wilayah sebesar Rp.8.500.000.000,- sejak bulan Januari 2002 dan hingga saat ini belum ada perubahan dan pagu kas tersebut merupakan dana minimal yang harus dipelihara atau tersedia oleh Bank X Cabang Jatinegara.

Penentuan pagu kas yang dilaksanakan saat ini di Bank X Cabang Jatinegara mengalami beberapa kelemahan yaitu bahwa penentuan pagu kas hanya berdasarkan data historis yaitu rata-rata kas selama enam bulan terakhir, data-data bersifat kuantitatif (angka-angka) sementara data-data pola penerimaan, pendapat-pendapat dari pihak manajemen yang bersifat kualitatif belum diakomodir dan tidak adanya prediksi ke depan mengenai penetapan pagu kas. Sehubungan dengan hal tersebut, penulis tertarik untuk mengadakan penelitian tentang penentuan pagu kas ideal pada Bank X Cabang Jatinegara. Dengan metode penentuan pagu kas yang baik, diharapkan maka manajemen kas pada Bank X Cabang Jatinegara menjadi efektif dan efisien.

1.2. Perumusan Masalah

Pagu pada dasarnya merupakan batas maksimum pemeliharaan dana yang diperbolehkan bagi setiap Cabang bank dalam menyimpan uang tunai (saldo kas) di brankas untuk setiap harinya. Manajemen kas





akan menjadi sangat penting dan menentukan dalam aktivitas Bank X Cabang Jatinegara. Persediaan kas untuk kegiatan transaksi sehari-hari (pagu kas) digunakan oleh Bank X Cabang Jatinegara untuk memenuhi transaksi tunai para nasabah seperti pengambilan, penyetoran tunai melalui rekening masing-masing ataupun pembayaran kiriman uang yang diterima bank. Jika pagu kas jumlahnya terlalu kecil akan mengganggu aktivitas perusahaan. Namun jika jumlah pagu kas sangat besar dibandingkan kebutuhan kas, maka akan terjadi dana yang menganggur. Semakin besar dana yang menganggur maka akan semakin besar peluang yang hilang (*loss opportunity*).

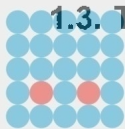
Berdasarkan kondisi di atas, maka permasalahan yang terjadi dalam manajemen kas Bank X Cabang Jatinegara dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana penentuan pagu kas Bank X Cabang Jatinegara selama ini?
2. Faktor-faktor apa yang mempengaruhi penentuan pagu kas di Bank X Cabang Jatinegara ?
3. Bagaimana menentukan metode yang cocok dalam menentukan jumlah pagu kas ideal bagi Bank X Cabang Jatinegara ?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Untuk mengkaji manajemen pagu kas Bank X Cabang Jatinegara selama ini.





2. Menganalisis persepsi pihak manajemen Bank X Cabang Jatinegara terhadap faktor-faktor yang harus diperhatikan terhadap faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menentukan pagu kas

3. Mengkaji metoda yang dapat dirujuk untuk menentukan jumlah pagu kas yang ideal bagi Bank X Cabang Jatinegara dengan membandingkan antara metode Baumal, Miller-Orr, dan Probabilistik .

1.4. Manfaat Penelitian

1. Bagi Bank X Cabang Jatinegara, sebagai bahan masukan dan informasi kepada perusahaan dalam meningkatkan manajemen kas khususnya penentuan pagu kas.
2. Bagi penulis, sebagai sarana aplikasi pengetahuan yang diperoleh dan pengembangan wawasan dalam menganalisis berbagai masalah dalam manajemen kas khususnya penentuan pagu kas.

1.5. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Pada penelitian ini permasalahan dibatasi pada usaha bank dalam memperoleh solusi yang optimal dalam melakukan pengelolaan besarnya persediaan uang kas perusahaan. Adapun yang dimaksud uang kas tersebut meliputi uang kas fisik kertas dan uang logam dalam *Currency* Rupiah yang ada di Bank X Cabang Jatinegara.

