

Kinerja Arus Kas Operasi dan Tata Kelola Bank BJB Pascapandemi: Implikasinya terhadap Kebijakan Pengelolaan BUMD

Phelia Irma Indriani Badrudin^{*1}, Syifa Rachmania Komara²

¹Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, ²Sekolah Vokasi, Universitas Padjadjaran, Jl. Raya Bandung -
Sumedang KM. 21, Hegarmanah, Kec. Jatinangor, Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45363.
Indonesia

*phelia22001@mail.unpad.ac.id, syifa.rachmania@unpad.ac.id

Article History:

Received	: 08/04/2026
Received in revised form	: 13/04/2026
Accepted	: 22/09/2026

Abstract: This study aims to analyze cash flow performance and its implications for organizational performance and Good Corporate Governance (GCG). Using a descriptive quantitative approach, secondary data were gathered from the financial statements of Bank BJB for the 2021-2023 period. The analysis evaluates three primary cash flow ratios: Operating Cash Flow (OCF) to Current Liabilities (CL), Total Debt (TD), and Net Profit (NP), integrated with trend analysis and public policy implications. The findings indicate annual fluctuations: in 2021, OCF recorded a surplus of IDR 11.649 trillion, followed by a deficit of IDR 9.870 trillion in 2022, and a limited recovery of IDR 612.359 billion in 2023. The sharp decline in the ratios in 2022 was triggered by the transmission of monetary tightening and inflation, which clashed with the company's strategic policy to expand regional productive credit, thereby creating an asymmetry between accrual profit growth and pure operating cash availability. In terms of organizational performance, these findings demonstrate that achieving Business Plan (RBB) targets is not necessarily supported by real cash availability. Consequently, local governments need to reformulate dividend targets in alignment with the organization's cash capacity and consider cash flow ratios as complementary instruments in evaluating public sector performance.

Keywords: Cash Flow; BUMD Governance; Regional Development Banks.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja arus kas serta implikasinya terhadap kinerja organisasi dan tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*). Menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif dengan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan Bank BJB periode 2021-2023. Analisis dilakukan dengan mengevaluasi tiga rasio arus kas utama, yaitu Arus Kas Operasi (AKO) terhadap Kewajiban Lancar (KL), Total Utang (TU), dan Laba Bersih (LB) yang dipadukan dengan analisis tren dan implikasi kebijakan publik. Hasil penelitian menunjukkan fluktuasi pertahun, pada tahun 2021 AKO mencatat surplus sebesar Rp.11,649 triliun, tahun 2022 mengalami defisit sebesar Rp.9,870 triliun, dan pulih terbatas sebesar Rp.612,359 miliar pada tahun 2023. Penurunan tajam rasio pada tahun 2022 dipicu dari transmisi pengetatan kebijakan moneter dan inflasi yang berbenturan dengan realisasi kebijakan strategis perseroan dalam ekspansi penyaluran kredit produktif daerah, sehingga menciptakan asimetris antara pertumbuhan laba akrual dan ketersediaan kas operasi murni. Secara kinerja organisasi, temuan ini menjelaskan dengan pemenuhan target RBB belum tentu akan didukung oleh ketersediaan kas riil untuk itu diperlukan reformulasi pemerintah daerah yang disesuaikan dengan target dividen serta kemampuan kas organisasi serta mempertimbangkan rasio arus kas untuk instrumen komplementer dalam menilai kinerja sektor publik.

Kata kunci: Arus Kas; Tata Kelola BUMD; Bank Pembangunan Daerah.

PENDAHULUAN

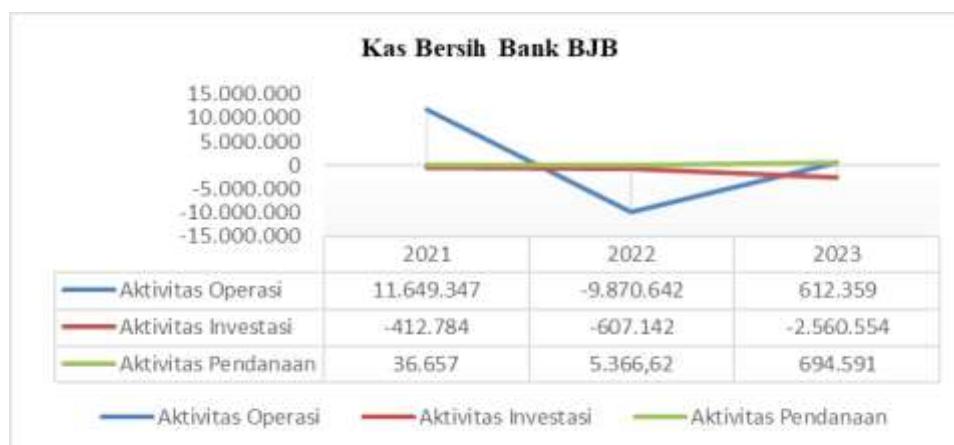
Pandemi Covid-19 berdampak signifikan terhadap kondisi perekonomian global. Kondisi tersebut mendorong pemerintah menerapkan berbagai kebijakan untuk mencegah dampak yang lebih berat, seperti penyesuaian suku bunga acuan dan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) (Hamzah et al., 2021). Memasuki fase pascapandemi Covid-19, pemerintah memerlukan langkah strategis dalam pemulihan ekonomi yang perlahan akan membaik, seperti yang dilakukan oleh China melalui NDEAS-model (Yuliana, 2022). Sinergi antara pemerintah dan masyarakat secara menyeluruh sangat berpengaruh dalam pemulihan ekonomi baik nasional maupun regional.

Sebagai mitra pemerintah daerah, Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) berperan strategis dalam perekonomian daerah. BUMD tidak hanya berfungsi mencari laba, namun juga sebagai penopang perekonomian daerah, termasuk dalam meningkatkan Pendapatan Asli Daerah (PAD) melalui pajak, dividen, dan hasil privatisasi (Putri & Prathama, 2025). Dalam menjalankan suatu perusahaannya implementasi dari prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang menekankan unsur transparansi, akuntabilitas, kesetaraan, dan aturan dari code of conduct sebagai informasi kepada masyarakat (Anggela et al., 2023; Arroffii & Muhammad, 2025). BUMD bergerak dalam berbagai sektor industri, tidak terlepas dari industri jasa keuangan, khususnya sektor perbankan.

Sektor perbankan berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan. Salah satu Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan BUMD yaitu Bank BJB yang berpusat di Bandung dan berperan menghimpun dana dan memberikan pinjaman, termasuk melalui layanan digital (Argenis & Halim, 2025). Perbankan sebagai peran agent of trust memerlukan kepercayaan nasabah (Wicaksono & Maunah, 2021). Dalam menjalankan peran terhadap pengelolaan dana publik, membutuhkan aspek stabilitas dan kinerja keuangan perusahaan perlu diperhatikan untuk mendukung keberlanjutan kegiatan usaha dan perannya dalam kepentingan daerah (Rahayu et al., 2023). Menilai hal tersebut tentunya penting untuk menganalisis terkait kinerja keuangan perusahaan.

Kinerja keuangan merupakan salah satu indikator untuk menilai kondisi perusahaan melalui laporan keuangan. Kondisi tersebut dapat dilihat dari pergerakan laporan keuangan yang meliputi laporan neraca, laba rugi, dan arus kas yang selanjutnya dianalisis menggunakan rasio keuangan, termasuk rasio profitabilitas

(Putriani et al., 2025). Namun rasio ini belum menggambarkan kemampuan sepenuhnya dalam memenuhi kebutuhan operasional dan kewajiban (Rachmawati, 2021). Oleh karena itu, Giacomino dan Mielke (1993) memperkenalkan rasio arus kas sebagai informasi tambahan dalam menilai kinerja keuangan. Laporan arus kas terdiri dari aktivitas operasi, investasi, dan pendanaan (IAI, 2020). Berikut. disajikan kas bersih berdasarkan aktivitas laporan arus kas dalam tiga periode tersebut.



Gambar 1. Aktivitas Arus Kas Bersih

Sumber: Laporan Tahunan Bank BJB (2021: 2022; 2023)

Berdasarkan gambar 1, pergerakan arus kas menunjukkan pola perubahan. Meskipun demikian, penelitian ini memfokuskan analisis melalui arus kas operasi dengan membandingkan kewajiban lancar, total utang, dan laba bersih. Periode pemilihan tahun 2021 hingga 2023 diindikasikan sebagai fase pascapandemi Covid-19 ditandai dengan ketidakpastian global, kenaikan suku bunga bank, serta penerbitan keputusan berakhirnya status pandemi. Hasil analisis dari tahun pengamatan tersebut selanjutnya akan diinterpretasikan dalam perspektif kinerja sektor publik dan *good corporate governance*. Melalui keterkaitan Bank BJB sebagai bagian dari Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang mana dalam pengelolaannya pemerintah daerah berperan penting.

Kajian terdahulu mengenai rasio arus kas hanya berfokus pada aspek murni, sementara kaitannya dengan pengelolaan BUMD dalam perspektif tata kelola masih sangat terbatas. Berdasarkan kesenjangan tersebut, rumusan permasalahan penelitian ini adalah bagaimana kinerja Bank BJB berdasarkan rasio arus dan pada masa pascapandemi dan apa implikasinya terhadap kebijakan pengelolaan BUMD. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis arus kas operasi Bank BJB periode 2021-2023 guna memberikan rekomendasi evaluasi bagi tata kelola BUMD.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif berupa laporan tahunan Bank BJB periode 2021-2023. Data dikumpulkan melalui teknik dokumentasi laporan tahunan, sehingga validitas dan reliabilitas data telah terjamin dan memenuhi standar pelaporan. Penelitian ini murni bersifat deskriptif, sehingga tidak menggunakan uji statistik inferensial, melainkan berfokus pada analisis tren dan rasio yang implikasikan ke tata kelola dan kebijakan perusahaan. Analisis dilakukan dengan menghitung tiga rasio arus kas yaitu, rasio arus kas terhadap kewajiban lancar, total utang, dan laba bersih. Menurut Hery (2014) , apabila ketiga rasio arus kas menunjukkan angka rasio dibawah 1 mengindikasikan kondisi arus kas operasi tidak mampu menopang. Berikut komponen yang digunakan dalam perhitungan rasio (Daulay & Syafina, 2022; Sitohang et al., 2019).

Arus Kas Operasi terhadap Kewajiban Lancar:

Mengukur kapasitas kas operasi memenuhi kewajiban jangka yang jatuh tempo kurang dari 12 bulan dan *liabilitas on demand*. Rasio dibawah 1 mengindikasikan perusahaan tidak mampu melunasi kewajiban dengan arus kas operasi saja (Fatmah, 2026).

$$\boxed{\text{Rasio AKO terhadap KI} = \frac{AKO}{KI}} \quad (1)$$

Catatan: kewajiban lancar dihitung dari agregasi liabilitas dengan profil jatuh tempo pada Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK).

Arus Kas Operasi terhadap Total Utang:

Mengukur kemampuan arus kas operasi dalam menopang seluruh liabilitas. Rasio dibawah 1 menunjukkan kemampuan perusahaan yang belum cukup membayar utang dari komponen arus kas operasi (Fatmah, 2026).

$$\boxed{\text{Rasio AKO terhadap TU} = \frac{AKO}{TU}} \quad (2)$$

Arus Kas Operasi terhadap Laba Bersih:

Menguji kualitas laba dengan membandingkan realitas kas murni hasil operasi terhadap laba tahun berjalan berbasis akrual. rasio diatas 1 menunjukkan bahwa kinerja perusahaan semakin baik (Daulay & Syafina, 2022).

$$\text{Rasio AKO terhadap LB} = \frac{AKO}{LB}$$

(3)

Prosedur analisis data dilakukan melalui empat tahapan. Pertama reduksi data dengan mengekstraksi pos neraca, laba rugi, arus kas, serta menentukan komponen CALK untuk liabilitas jangka pendek. Kedua, menghitung ketiga rasio arus kas secara konsisten untuk periode 2021-2023. Ketiga, analisis tren untuk memetakan dinamika fluktuasi rasio. Keempat, mengaitkan dengan konsep kinerja organisasi dan *good corporate governance* pada Bank BJB sebagai BUMD pendorong ekonomi regional.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis Kinerja Rasio Arus Kas Bank BJB 2021-2023

Bagian ini menganalisis kinerja keuangan Bank BJB melalui Arus Kas Operasi (AKO) terhadap Kewajiban Lancar (KL), Total Utang (TU), dan Laba Bersih (LB). Dengan menggunakan tiga rasio arus kas, studi perbandingan kinerja keuangan Bank BJB dari tahun 2021 hingga 2023 ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan kinerja arus kas antara tahun dan melihat dinamika arus kas operasi perusahaan sebagai respons terhadap perubahan kondisi ekonomi selama periode pengamatan. Berikut dilampirkan tabel 1 data keuangan dalam perhitungan rasio.

Tabel 1. Data Keuangan dalam Perhitungan Rasio (dalam jutaan rupiah)

Komponen	Tahun		
	2021	2022	2023
Arus Kas Operasi	Rp.11.649.347	(Rp.9.870.642)	Rp.612.359
Kewajiban Lancar	Rp.120.174.556	Rp.134.505.101	Rp.138.311.703
Total Utang	Rp.137.955.374	Rp.158.120.881	Rp.163.579.102
Laba Bersih	Rp.2.018.654	Rp.2.245.282	Rp.1.681.177

Sumber : Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan tabel 1, arus kas operasi Bank BJB menunjukkan perubahan yang cukup signifikan. pada tahun 2021 AKO bernilai positif sebesar Rp.11,649 triliun, kemudian defisit sebesar Rp.9,870 triliun pada tahun 2022, dan kembali positif sebesar Rp.612 miliar pada 2023 (Bank BJB, 2022, 2023, 2024). Perubahan mengindikasikan pergerakan arus kas sebagai bentuk upaya Bank BJB untuk memperbaiki kondisi pascapandemi dengan menerapkan sejumlah kebijakan untuk menjaga keberlangsungan usaha. Dalam menyajikan hal tersebut juga memuat terkait beberapa rasio untuk melihat bagaimana kemampuan arus kas operasi memenuhi kewajiban dan juga perbandingan dengan kas yang dihasilkan. Berikut dilampirkan rasio arus kas dalam periode pengamatan.

Tabel 2. Rasio Arus Kas tahun 2021-2023

Rasio Arus Kas	Tahun			Tren
	2021	2022	2023	
AKO terhadap KL	0,09	-0,07	0,004	Fluktuatif
AKO terhadap TU	0,08	-0,06	0,003	Fluktuatif
AKO terhadap LB	5,77	-4,39	0,36	Fluktuatif

Sumber : Diolah Penulis, 2026

Berdasarkan tabel 2, Perhitungan ketiga tahun pengamatan menunjukkan tren turun. Pada tahun 2021, seluruh rasio bernilai positif dengan AKO surplus Rp.11,649 triliun. Namun Pada tahun 2022, rasio turun tajam menjadi negatif yang disebabkan defisit kas operasi sebesar Rp.9,870 triliun. Memasuki tahun 2023, rasio kembali bernilai positif dengan sangat tipis yang belum dapat kembali sebaik tahun 2021 sebagai dasar tahun pengamatan.

Defisit AKO pada tahun 2022 dipicu oleh ekspansi penyaluran kredit yang mencapai Rp.115,755 triliun dan dicatat langsung sebagai arus kas keluar operasi berdasarkan PSAK 2. Pengeluaran kas ini melampaui penerimaan kas operasi dari Dana Pihak Ketiga (DPK) sebesar Rp.131,138 triliun setelah memperhitungkan penarikan dana dan beban tunai lainnya. Pada saat yang sama, kewajiban lancar terus meningkat dari Rp.120,174 triliun di tahun 2021 menjadi Rp.138,311 triliun di tahun 2023, serta total utang naik menjadi Rp.163,579 triliun. Kesenjangan antara kas masuk operasi dan ekspansi kredit tersebut menekan ketahanan likuiditas.

Dalam pelaksanaan kinerja perusahaan telah dibentuk rencana target dan cara mencapai target tersebut dengan pemantauan pihak manajemen dicetuskan

pada Rencana Bisnis Bank (RBB) yang berisi target, realisasi, dan % dalam laporan tahunan. Berikut dilampirkan pada tabel 3. target dan hasil RBB, Likuiditas, dan Tata Kelola Bank BJB 2021-2023.

Tabel 3. Realisasi Target RBB, Likuiditas dan Tata Kelola Bank BJB 2021-2023
(dalam miliar Rupiah)

Data	Tahun								
	2021			2022			2023		
	Target	Hasil	%	Target	Hasil	%	Target	Hasil	%
Kredit	96.69	95.81	100	103.55	115.75	111	117.04	116.14	99
DPK	102.66	113.52	110	113.86	131.13	115	127.21	126.41	99
Laba	2.13	2.01	94	1.82	2.24	123	1.93	1.71	88
LDR	-	-	81	-	-	85	-	-	81
GCG	-	83	-	-	85	-	-	87	-

Sumber : Diolah Penulis, 2026

Tabel 3 memperlihatkan langkah dari manajemen Bank BJB yang berhasil melampaui target RBB tahun 2021 dan 2022 terkait kredit dan Dana Pihak Ketiga (DPK), laba yang mendekati sebesar 94% serta tahun 2023 yang dilihat hampir memenuhi target dengan beda tipis sebesar 99% dan Laba yang sebesar 88%. Dalam *Loan to Deposit Ratio* (LDR) dikategorikan aman dengan nilai berkisar terendah 81% dan tertinggi pada 83%. Selain itu, laporan keuangan yang dicantumkan oleh Bank BJB mendapat opini wajar dari Kantor Audit Publik (KAP) RSM Indonesia serta memperoleh predikat “sangat terpercaya” oleh penilaian program *Corporate Governance Perception Index* (CGPI).

PEMBAHASAN

Ketiadaan batas ambang regulasi batas atas maupun batas bawah untuk arus kas operasi terhadap perbankan mengarahkan penelitian ini pada analisis berbasis tren historis kontekstual. Berbeda dengan sektor non-keuangan, PSAK 2 menetapkan bahwa penyaluran kredit perbankan diklasifikasikan sebagai arus kas keluar dari aktivitas operasi, sedangkan untuk penghimpunan DPK menjadi arus kas masuk aktivitas operasi. Kontraksi tajam AKO terhadap kewajiban lancar dan total utang tahun 2022 bukanlah sinyal kebangkrutan permanen, melainkan konsekuensi langsung dari ekspansi kredit yang menyerap kas likuid di tengah naiknya suku bunga acuan *BI 7-Day Reverse Repo Rate* (BI7DRR) dari 3,5% ke 5,5%. Kenaikan suku bunga ini memicu pengetatan likuiditas di pasar uang dan mendongkrak biaya dana (*cost of funds*) (Jauhara et al., 2025).

Inflasi yang terjadi pada tahun 2021 menginjak angka 1,87% pada tahun 2022 bernilai angka 5,51% dan pada tahun 2023 sebesar 2,61% (BPS, 2023). Ketidadaan batas baku rasio arus kas ini diimbangi dengan posisi likuiditas regulasi makroprudensial dari *Loan to Deposit Ratio (LDR)* Bank BJB yang bernilai pada tahun 2021 sebesar 81, tahun 2022 sebesar 85, dan tahun 2023 sebesar 81. Rasio tersebut masih dalam kategori aman menjaga likuiditas bank, walaupun arus kas operasi mengalami defisit, namun angka tersebut masih masuk penilaian yang aman dan konsisten peraturan Bank Indonesia mengenai giro wajib umum sekitar 78-92% (BI, 2013).

Dinamika likuiditas Bank BJB mencerminkan pola struktural yang umum pada terjadi pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) di Indonesia, seperti Bank Jatim, Bank Jateng, dan Bank DKI (OJK, 2023). Bank daerah membuat arus kas Bank BJB masuk dari pengembalian pokok pinjaman berjalan lambat, sementara ekspansi pembiayaan baru langsung menyerap kas tunai dalam skala besar. Selain itu, struktur Dana Pihak Ketiga (DPK) BPD juga sangat bergantung pada penempatan kas daerah (APBD). Pola penarikan kas daerah yang masih masif pada kuartal IV untuk realisasi belanja publik menciptakan fluktuasi arus kas.

Ditinjau melalui teori kinerja sektor publik yang dikemukakan oleh Mardiasmo (2018), efektivitas kinerja suatu entitas pengelola dana publik dan BUMD tidak dapat dievaluasi parsial melalui indikator laba berbasis akrual saja. Pengukuran kinerja ini memuat *Value For Money*, keberhasilan suatu organisasi diuji dari kapasitas kas dalam menopang keberlanjutan pelayanan tanpa memicu kerentanan fiskal. Temuan pergerakan rasio AKO terhadap laba bersih yang menurun pada tahun 2021 sebesar 5,77 menjadi negatif 4,39 tahun 2022 menunjukkan adanya anomali dalam kualitas laba. Pada tahun 2022 bank BJB mencatatkan perolehan laba bersih tertinggi yaitu menyentuh Rp.2,245 triliun dari hasil pengakuan secara akrual. Namun, arus kas operasi murni justru mencatat defisit hingga Rp.9,870 triliun akibat tertundanya konversi piutang bunga dan lambatnya pengembalian pokok pinjaman dibandingkan derasnya pencairan kredit baru. Berdasarkan kerangka pemikiran ini, menunjukkan bahwa laba yang dilaporkan belum mencerminkan kapasitas penciptaan kas internal secara substantif.

Keterkaitan pergerakan rasio dengan evaluasi ketercapaian target dianalisis melalui *Goal Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke dan Latham (2002), penetapan sasaran kerja yang spesifik menjadi pedoman dan arah kinerja

JURNAL MANAJEMEN PUBLIK DAN KEBIJAKAN PUBLIK VOL 8 NO 2, SEPTEMBER 2026

manajerial. Berdasarkan data sekunder Rencana Bisnis Bank (RBB), manajemen secara administratif berhasil mencapai bahkan melampaui target yang direncanakan pada tahun 2022, dengan realisasi penyaluran kredit sebesar 111% dan laba bersih berhasil menembus 123%. Meskipun RBB tercapai, perspektif penetapan sasaran kerja membuktikan pertumbuhan pembiayaan daerah yang agresif. Teori Locke dan Latham (2002) mengindikasikan bahwa sistem penetapan target bank yang selama ini terpusat pada pertumbuhan volume kredit dan laba tanpa mengintegrasikan kas operasi telah memicu mengesampingkan faktor kemampuan arus kas.

Dinamika arus kas operasi Bank BJB memicu persoalan tata kelola yang dijelaskan dalam *Agency Theory* (Jensen & Meckling, 1976). Dalam struktur kepemilikan BUMD, manajemen bank berkedudukan sebagai agen yang mengoperasikan perusahaan, sedangkan pemerintah daerah bertindak sebagai pemilik modal mayoritas. Muncul asimetri informasi ketika manajemen lebih memprioritaskan penyajian pertumbuhan laba bersih aktual untuk membangun reputasi keberhasilan manajemen, sementara kondisi riil arus kas mengalami defisit akibat ekspansi kredit kurang dipahami oleh pemilik modal daerah. Analisis rasio AKO terhadap kewajiban lancar sebesar -0,07 dengan total utang -0,06 pada tahun 2022 menjadi instrumen pengawasan eksternal yang esensial bagi *principal*. Melalui rasio ini, pemerintah daerah dapat mendeteksi potensi risiko moral manajerial yang melakukan ekspansi pembiayaan secara agresif tanpa diimbangi oleh kapasitas kas masuk, sehingga dapat mengantisipasi kerentanan solvabilitas modal daerah.

Dari sudut pandang tata kelola modern yang dirumuskan oleh Cadbury (1992), pelaporan keuangan publik bertumpu pada dua pilar fundamental yaitu keterbukaan dan tanggung jawab. Bank BJB telah memenuhi kedua prinsip tersebut melalui laporan arus kas yang telah diaudit oleh pihak RSM Indonesia serta memperoleh kategori sangat terpercaya dalam pelaksanaan GCG. Berdasarkan prinsip Cadbury, keterbukaan penyajian laporan keuangan yang diaudit ini memberikan akses informasi yang adil bagi pemangku kepentingan untuk memverifikasi kapasitas kas bank secara objektif. Namun, prinsip Cadbury mengenai keterbukaan menekankan institusi tidak hanya sekedar patuh pada peraturan publikasi ilmiah, melainkan juga menerapkan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam operasional

Temuan fluktuasi rasio arus kas operasi Bank BJB memberikan implikasi strategis bagi reformasi kebijakan publik dan pengelolaan keuangan daerah. Dalam

praktiknya, pemerintah daerah sering kali menetapkan target setoran dividen untuk pendapatan asli daerah (PAD) semata-mata berpatokan pada persentase laba bersih tahun berjalan. Ketika laba bersih Bank BJB melampaui target pada tahun 2022 sebesar 123%, namun kas operasi mengalami defisit Rp.9,870 triliun, kebijakan penarikan dividen tunai yang agresif berisiko menguras likuiditas kas operasional bank. Jika BPD mengalami krisis likuiditas kas akibat tekanan dividen yang berbenturan dengan ekspansi kredit penugasan daerah, risiko fiskal tersebut pada akhirnya akan membebani APBD. Oleh karena itu, kebijakan publik pengawasan BUMD harus bergeser dari sekedar orientasi setoran PAD sesaat menuju harmonisasi tata kelola kas daerah yang mendukung keberlanjutan fungsi intermediasi perbankan daerah. Keterbatasan data yang digunakan dalam penelitian ini hanya menyimpulkan dalam tahun pengamatan dengan berbasis data sekunder dengan rentang waktu yang singkat, sehingga tidak menggambarkan kondisi keuangan pada masa pascapandemi secara luas.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kinerja arus kas operasi PT Bank BJB selama periode 2021-2023 mengalami penurunan. Dinamika perubahan arus kas operasi yang surplus dari Rp.11,649 triliun (2021), kemudian defisit Rp.9,870 triliun (2022), dan kembali surplus sebesar Rp.612,359 miliar (2023). Perubahan tersebut juga mempengaruhi pergerakan rasio arus kas operasi terhadap kewajiban lancar, total utang, dan laba bersih. Pergerakan nilai rasio disebabkan regulasi pemerintah terkait inflasi, pengetatan kebijakan moneter, dan ekspansi kredit daerah yang agresif. Secara teoritis, integrasi kinerja sektor publik dan *good corporate governance* membuktikan keberhasilan pemenuhan target RBB Bank BJB dibuktikan dengan perolehan laba akrual belum tentu sejalan dengan ketahanan kas internal riil.

Dalam perspektif kebijakan publik, temuan ini membuktikan adanya risiko asimetri informasi antara manajemen dan pemerintah daerah selaku pemegang saham pengendali. Ketiadaan batas ambang baku untuk rasio arus kas perbankan seharusnya tidak menjadi alasan bagi pemilik modal untuk mengabaikan indikator kas riil. Analisis rasio arus kas menjadi instrumen evaluasi krusial guna mencegah gangguan kebijakan dividen PAD yang berpotensi membebani ketahanan likuiditas operasional bank daerah serta memitigasi risiko fiskal APBD di masa depan.

Saran

Saran Praktis bagi Pemerintah Daerah

Pemerintah daerah Wilayah Jawa Barat dan Banten sebagai pemegang saham terbesar disarankan untuk mereformulasi penentuan target dividen bank daerah dengan mempertimbangkan kemampuan kas riil yang dihasilkan perseroan dan disarankan untuk menyertakan indikator arus kas sebagai indikator komplementer dalam menyusun pedoman evaluasi kinerja BUMD.

Saran bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat menggabungkan antara rasio arus kas operasi dan juga rasio perbankan seperti *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) dan *Net Stable Funding Ratio* (NSFR) dengan tujuan memperluas penelitian yang telah ada.

DAFTAR RUJUKAN

- Anggela, B., Rosidin, & Adriadi, R. (2023). Implementasi Prinsip-Prinsip Good Governance Aparatur Pelayanan Publik di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Lahat Provinsi Sumatera Selatan. *JMPKP: Jurnal Manajemen Publik Dan Kebijakan Publik*, 5(1). <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v5i1.4949>
- Argenis, G., & Halim, H. A. (2025). Analisis Kinerja Keuangan PT. Bank BJB Tahun 2019-2023. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 6, 1760. <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i3.6957>
- Arrofii, D. Y. T., & Muhammad, S. A. (2025). Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Pencegahan Tindak Pidana Korupsi di BUMN. *Padjadjaran Law Review*, 13(1), 47–59. <https://doi.org/10.24198/plr.v13i1.2210>
- Bank BJB. (2022). *Laporan tahunan 2021: Pertumbuhan melalui akselerasi digital, memberi makna untuk Indonesia*. <https://bankbjb.co.id/page/laporan-tahunan>
- Bank BJB. (2023). *Laporan Tahunan 2022: Transformasi Tiada Henti untuk Mempersembahkan Kinerja Terbaik*. <https://ir.bankbjb.co.id/files//2024/07/annual-report-bank-bjb-2022-3.pdf>
- Bank BJB. (2024). *Laporan Tahunan 2023: Tumbuh berkelanjutan, memberikan inovasi terbaik*. <https://ir.bankbjb.co.id/files//2024/07/ar-2023-bjbr-lengkap-100724-lr-compressed.pdf>
- BI. (2013). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/7/Pbi/2013 Tentang Perubahan Kedua Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/19/Pbi/2010 tentang Giro Wajib Minimum Bank Umum Pada Bank Indonesia Dalam Rupiah Dan Valuta Asing*.
- BPS. (2023). *Tingkat Inflasi Harga Konsumen Nasional Tahunan (Y-on-Y) 1 (2022=100)*. <https://www.bps.go.id/id/statistics-table/1/OTE1IzE=/annually-national-consumer-price-inflation-rate--y-on-y--sup1-sup--2022-100-.html>
- Cadbury, Adrian. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. Gee.

- Daulay, A. P., & Syafina, L. (2022). Analisis Laporan Arus Kas Dalam Menilai Kinerja Keuangan PT. Sumber Satwa Sejahtera. *Balance: Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*. <https://doi.org/10.59086/jam.v1i1.5>
- Fatmah, D. N. (2026). Analisis Laporan Arus Kas dalam Menilai Kinerja Keuangan Lembaga Keuangan Syariah. *Jurnal Kajian Ekonomi Dan Bisnis Islam*, 7(8), 5274.
- Giacomino, D. E., & Mielke, E. (1993). Cash flows: another approach to ratio analysis. *Journal of Accountancy*.
- Hamzah, M., Syukur, M., Nur Salam, M., & Imam Junaidi, M. (2021). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Perekonomian Indonesia: Analisis Terhadap Sektor Domestik dan Stabilitas Inflasi. *Trilogi: Jurnal Ilmu Teknologi, Kesehatan, Dan Humaniora*, 2(3), 382–388. <https://doi.org/10.33650/trilogi.v2i3.3082>
- Hery. (2014). *Analisis Kinerja Manajemen*. PT Grasindo.
- IAI. (2020). *PSAK Pocket Guide 2020*. <https://www.pwc.com/id/en/publications/assurance/psak-pocket-guide-2023.pdf>
- Jauhara, G., Sitompul, K. W., Kegou, L., Malik, N. S., & Hasyim. (2025). Analisis Mengeringnya Likuiditas Perbankan sebagai Ancaman terhadap Denyut Perekonomian Indonesia. *Pendas: Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, 10(3), 2477–2143. <https://doi.org/10.23969/jp.v10i04.36619>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, (4), 305–360. <http://hupress.harvard.edu/catalog/JENTHF.html>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. ANDI.
- OJK. (2023). *Laporan Surveillance Perbankan Indonesia 2021-2023*. <https://ojk.go.id/id/kanal/perbankan/data-dan-statistik/laporan-profil-industri-perbankan/default.aspx>
- Putri, A. P. S., & Prathama, A. (2025). Peran Pembinaan Terhadap Badan Usaha Milik Daerah Oleh Bagian Perekonomian Sekretariat Tuban. *Jurnal Professional*, 12(1), 17–28. <https://doi.org/10.37676/professional.v12i1.7655>
- Putriani, J., Septia, R. D., Ramadani, I., Saputra, R., & Herawati, H. (2025). Analisis Rasio Profitabilitas Sebagai Indikator Kinerja Keuangan di PT Wilmar Cahaya Indonesia Tbk. *Jurnal Ilmiah Metansi (Manajemen Dan Akuntansi)*, 8(2). <https://doi.org/10.57093/metansi.v8i2.411>
- Rachmawati, D. (2021). Analisis Rasio Arus Kas PT Kereta Api Indonesia (Persero). *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 1(2). <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v1i2.1003>
- Rahayu, R., Anwar, F., Kasman, & Darmi, T. (2023). Implementasi Kebijakan Pengelolaan Dana Desa. *Https://Jurnal.Umb.Ac.Id/Index.Php/JMPKP/Article/View/4949*, 5(1). <https://doi.org/10.36085/jmpkp.v5i1.4963>
- Sitohang, M. Y., Siahaan, Y., Astuti, & Silaen, M. F. (2019). Laporan Arus Kas untuk Menilai Kinerja Keuangan pada PT Kalbe Farma, Tbk yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Financial: Jurnal Akuntansi*, 5(2), 22–29. <https://doi.org/10.37403/financial.v5i2.107>

- Wicaksono, K. Y., & Maunah, B. (2021). Peran Negara Dalam Ketahanan Perbankan Syariah di Masa Pandemi Covid-19. *An-Nisbah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 08. <https://doi.org/10.21274/an.v8i1.3600>
- Yuliana. (2022). Pemulihan Pascapandemi Covid-19 dari Perspektif Ilmu Sosial Kemanusiaan. *Jurnal Masyarakat Indonesia*, 48(2). <https://doi.org/10.14203/jmi.v48i2.943>