

## Analisis Dan Optimalisasi Pengendalian Pagu Di Kantor Pos Cabang Pembantu (KCP) PT Pos Indonesia

**Sandy Muhammad Kautzar**  
Universitas Sangga Buana YPKP

**Dety Mulyanti**  
Universitas Sangga Buana YPKP

Alamat: Jl. PHH Mustofa No.41 Bandung, Jawa Barat.

Korespondensi : [sandykautzar97@gmail.com](mailto:sandykautzar97@gmail.com)<sup>1</sup>, [dmdetym@gmail.com](mailto:dmdetym@gmail.com)<sup>2</sup>

---

### Article History:

Received: 27 Februari 2023

Revised: 28 Maret 2023

Accepted: 08 April 2023

**Keywords:** Analysis,  
Optimization, Control

**Abstract:** PT. Pos Indonesia is one of the first companies engaged in the field of freight forwarding services in Indonesia. Companies need cash to run their business, pay off obligations and distribute dividends to investors. Therefore, maintaining cash liquidity by establishing an internal control system for cash is the most important concern for the company. The purpose of this study is to determine the supervision and control of the KCP ceiling at PT Pos Indonesia. This study used a qualitative method with primary and secondary data collection. The analysis that the researchers did was to use a Cause-Effect Diagram to map the constraints and causes of excess PAGU in KC/KCU. The results in the study found that there were still several ManKug who did not know that PT. Pos Indonesia implements a cross-subsidy system in which if the profit unit retains its funds, it will have a significant impact on units with a deficit. The conclusion from this research is cause and effect (Fish Bone) that there are 6 factors that influence the advantages of PAGU in KC/KCU namely Method, Human Resources, Internal (material), External (environment), System, and Time factors.

---

### Abstrak

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang pertama di Indonesia. Perusahaan membutuhkan kas untuk melaksanakan usaha, melunasi kewajiban dan membagikan dividen kepada para investor. Oleh karena itu, menjaga likuiditas kas dengan membentuk sistem pengendalian internal terhadap kas menjadi perhatian yang paling utama untuk perusahaan. Tujuan dari penelitian ini yaitu untuk mengetahui pengawasan dan

pengendalian pagu KCP di PT Pos Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengumpulan data primer dan sekunder. Analisis yang peneliti lakukan adalah dengan menggunakan Diagram Sebab-Akibat untuk memetakan kendala dan penyebab kelebihan PAGU di KC/KCU. Hasil dalam penelitian didapatkan bahwa masih ada beberapa ManKug yang belum mengetahui bahwa PT. Pos Indonesia menerapkan sistem subsidi silang yang mana apabila unit profit malah menahan dananya akan berdampak signifikan terhadap unit yang defisit. Kesimpulan dari penelitian ini sebab-akibat (*Fish Bone*) terdapat 6 faktor-faktor yang mempengaruhi kelebihan PAGU di KC/KCU yaitu faktor Metode, SDM, Internal (material), Eksternal (lingkungan), Sistem, dan Waktu.

**Kata Kunci:** Analisis, Optimalisasi, Pengendalian

## LATAR BELAKANG

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang pertama di Indonesia. Bidang usaha PT. Pos Indonesia meliputi jasa kurir dan logistik, jasa keuangan, dan properti. Perusahaan ini didirikan pada tanggal 20 Agustus 1746. Bentuk badan usaha Pos Indonesia merupakan perseroan terbatas dan dikenal dengan PT. Pos Indonesia). PT. Pos Indonesia (Persero) merupakan perusahaan logistik dan kurir yang telah lama dikenal oleh masyarakat, akan tetapi saat ini persaingan bisnis sangatlah ketat sehingga bermunculannya layanan jasa pengiriman sejenis, oleh sebab itu tuntutan akan inovasi atas jasa layanan kiriman pos harus lebih ditingkatkan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pelanggan.

Sebagai perusahaan layanan publik yang berorientasi laba, PT. Pos Indonesia (Persero) yang bergerak di bidang jasa kurir, logistik, keuangan dan properti tersebar di seluruh Indonesia baik wilayah urban maupun rural. Kantor operasional PT. Pos Indonesia (Persero) terbagi dalam 6 wilayah regional yang bertanggungjawab atas kegiatan operasional Unit Pelaksana Teknis (UPT). Unit Pelaksana Teknis (UPT) tersebut terdiri atas 42 Kantor Cabang Utama (KCU), 169 Kantor Cabang (KC) dan 3.709 Kantor Cabang Pembantu (KCP). Sebagai salah satu upaya menjaga likuiditas dalam menunjang kegiatan operasional Unit Pelaksana Teknis (UPT) dan memenuhi kewajibannya terhadap Pihak Ketiga, PT. Pos Indonesia (Persero) menerbitkan kebijakan mengenai pagu kas dan bank harian yang boleh

ditahan oleh Unit Pelaksana Teknis (UPT) dimana nominal pagu tersebut disesuaikan setiap tahunnya untuk pengendalian kas perusahaan.

Kas sendiri merupakan aktiva yang paling likuid (Soemarso, 2010:10). Sifatnya yang likuid tersebut menjadikan kas sebagai salah satu aktiva yang mempunyai kedudukan sentral dalam menjaga kelancaran kegiatan operasional perusahaan. Ikatan Akuntan Indonesia dalam Pernyataan Standar Ikatan Akuntan Indonesia (PSAK) nomor 2 tentang Laporan Arus Kas (Penyesuaian 2014) menyatakan bahwa kas terdiri dari saldo kas (*cash on hand*), rekening giro (*demand deposits*) dan setara kas (*cash equivalent*) yang sifatnya sangat likuid, berjangka pendek dan cepat dijadikan kas dalam jumlah tertentu tanpa menghadapi risiko perubahan nilai yang signifikan. Perusahaan membutuhkan kas untuk melaksanakan usaha, melunasi kewajiban dan membagikan dividen kepada para investor. Oleh karena itu, menjaga likuiditas kas dengan membentuk sistem pengendalian internal terhadap kas menjadi perhatian yang paling utama untuk perusahaan (Soemarso, 2010:11).

Divisi *Treasury* memiliki peran yang sangat krusial, dimana divisi ini berperan dalam mengelola aset. Dalam sebuah perusahaan, penting untuk mengecek kesehatan keuangannya demi mencapai kesuksesan bisnis. Divisi *Treasury* PT. Pos Indonesia dalam mengelola likuiditas perusahaan menerapkan sistem subsidi silang. Hal ini dilakukan guna membantu KC/KCU yang mengalami defisit/minus dalam memenuhi kewajibannya dari penghasilan KC/KCU yang profit/surplus sehingga kegiatan ini dinamakan kegiatan pelimpahan dan pembebanan.

Pada dasarnya kegiatan pelimpahan adalah kegiatan yang wajib dilakukan oleh KC/KCU setiap harinya, dimana KC/KCU yang memiliki saldo melebihi PAGU di rekening agar mentransferkan kelebihanannya ke rekening DIRKUG PT. POS Indonesia. Kegiatan ini termasuk kegiatan yang rutin dan wajib dilakukan oleh KC/KCU agar jalannya kegiatan pemenuhan pendanaan berjalan lancar. Dalam kesehariannya, kegiatan ini masih memiliki berbagai macam kendala. Kendala-kendala tersebut antara lain pelimpahan yang belum maksimal oleh KC/KCU sehingga terjadinya keterlambatan settlement ke Mitra, bahkan pelimpahan masih

belum sesuai dengan SOP atau *Standard Operating Procedure* yang diberlakukan perusahaan. Tentunya hal-hal ini sangat berdampak krusial apalagi apabila munculnya denda yang diakibatkan oleh keterlambatan settlement, disamping itu bersamaan dengan diterapkannya *Cross-Subsidization* akan sangat mempengaruhi kegiatan pembebanan pada KC/KCU dalam memenuhi kewajibannya yang mana akan menghambat kegiatan operasional secara menyeluruh.

## KAJIAN TEORITIS

Terdapat beberapa kajian teoritis yang menjadi dasar dalam membahas analisis dan optimalisasi :

### 1. PAGU Kas dan Bank Beserta Standar Pengelolaan Pagu Kas dan Bank

Pagu Kas dan Bank ditetapkan dengan keputusan direksi dan di update setahun sekali. Kebijakan Pagu Kas dan Bank untuk masing-masing unit kerja secara periodik ditetapkan dengan surat Keputusan Direksi. Masing-masing unit kerja setiap hari wajib menjaga likuiditas kantor/area kerjanya, sehingga Pagu Kas dan Bank yang telah ditetapkan tidak terlampaui. Kelebihan kas/dana atas Pagu Kas dan Bank yang ditetapkan, wajib dilimpahkan ke rekening Perusahaan. Dalam kondisi tertentu, unit kerja dengan seizin tertulis DirKugPos dapat menahan dana melampaui batas Pagu Kas dan Bank

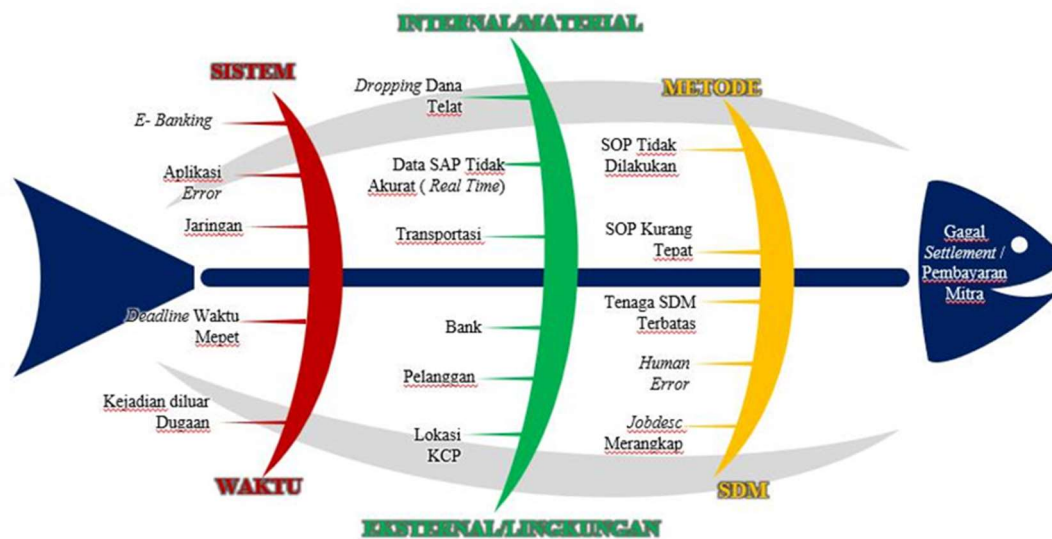
Penggunaan subsidi silang pada PT. POS indonesia selain untuk menopang kantor minus untuk memenuhi kewajiban berguna juga untuk mengatur dana PAGU yang sudah ditetapkan untuk masing-masing KC/KCU PAGU sendiri menurut keputusan direksi nomor KD 004/DIR-1/0120 TANGGAL 29-1-2020 tentang penetapan pagu kas 2020 PAGU adalah jumlah maksimum kas dan bank yang boleh ditahan di kantor pos dan SGLK kecuali pada hari sabtu/minggu/libur, yang terdiri dari uang tunai, kas kecil dan uang pensiun (TASPEN/ASABRI).

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti ini merupakan penelitian kualitatif. Sebagai bahan tolak ukur dalam penelitian analisis penyebab kelebihan PAGU, peneliti menggunakan metode analisis sebab-akibat dan analisis deskriptif. Penelitian ini menggunakan Diagram Sebab Akibat yaitu suatu pendekatan terstruktur yang memungkinkan dilakukan suatu analisis lebih terperinci dalam menemukan penyebab-penyebab suatu masalah, ketidaksesuaian, dan kesenjangan yang terjadi. Diagram ini sering pula disebut diagram tulang ikan. Penelitian ini dilaksanakan dengan langkah-langkah yang disusun secara teratur guna mengumpulkan data yang dibutuhkan sesuai dengan objek penelitian yang sudah ditentukan sehingga tujuan penelitian dapat tercapai. Pengumpulan data pada penelitian ini melalui tahapan dalam melakukan observasi terhadap hal-hal yang diteliti, data yang dikumpulkan akan menjadi bahan untuk diolah pada tahap selanjutnya untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan menggunakan data primer dan sekunder.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis yang peneliti lakukan adalah dengan menggunakan menggunakan Diagram Sebab-Akibat untuk memetakan kendala dan penyebab kelebihan PAGU di KC/KCU. Diagram sebab akibat digunakan untuk mengidentifikasi dan menganalisis suatu proses atau situasi dan menemukan kemungkinan penyebab suatu persoalan atau masalah yang terjadi seperti pada Gambar sebagai berikut:



Berdasarkan diagram sebab-akibat diatas dapat dilihat bahwa penyebab pelimpahan tidak maksimal dikelompokkan menjadi 6 bagian yaitu Metode, SDM, Internal, Eksternal, Sistem, dan Waktu.

Faktor yang pertama yaitu *Method/metode*. Permasalahan yang terjadi pada faktor *method* ini adalah belum maksimalnya SOP yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan pelimpahan seharusnya dilakukan secara maksimal dan tepat waktu tanpa menahan dana tertentu karena hal tersebut sudah diatur dalam SE dan KD DirKug yang telah dijelaskan pada BAB 2. Namun pada praktiknya, masih banyak ManKug yang telat melakukan pelimpahan dan menahan dana dengan tujuan tertentu bahkan beberapa ManKug masih ada yang belum mengetahui bunyi SE dan KD yang berlaku. Hal ini menandakan ManKug masih belum tersosialisasikan terkait SOP yang berlaku dan tidak menjalankan SOP dengan benar.

Faktor yang kedua yaitu *Man Power/SDM*. Permasalahan yang terjadi pada faktor *Man Power* ini adalah kurangnya SDM KC/KCU yang ada. Berdasarkan SO terbaru yang berlaku dimana tugas ManKug sendiri bukan hanya *menghandle* tugas keuangan tapi juga tugas *Staff* (kasir) dan dukungan umum. Berdasarkan hasil kuesioner yang ada, banyak ManKug cenderung mengeluh tidak bisa *menghandle jobdesc* yang merangkap. Berdasarkan SO terbaru, ManKug sekarang juga bertanggungjawab atas adum, hal ini menandakan pekerjaan yang dilakukan ManKug bertambah. Namun pada kenyataan di

lapangan, SO yang baru ini berdampak signifikan terhadap ManKug. ManKug cenderung menyelesaikan tugas-tugas lainnya dibanding memenuhi kewajiban utamanya. Hal inilah yang menyebabkan data di SAP tidak bisa *real time*. Sehingga data yang dilihat oleh pusat tidak sesuai dengan Kas yang ada di lapangan.

Faktor yang ketiga yaitu faktor Internal. Permasalahan - Permasalahan yang mendasar faktor internal sebagai berikut :

1. *Dropping* Dana

Terlambatnya *dropping* dana pembebanan hal ini membuat ManKug seringkali menahan dana pelimpahan dengan tujuan tertentu semata-mata takut tidak bisa memenuhi kewajiban sehingga terpaksa menggunakan kas yang seharusnya dilimpahkan, ManKug juga harus mengelola pendanaan pensiunan dengan baik sehingga tidak berpindah mitra, namun juga harus melimpahkan dana sesuai SE 03.

2. Transportasi.

- a. Tidak ada fasilitas transportasi/ layanan *Pick Up*.
- b. Lokasi KC/KCU Jauh dari Bank setempat, biaya akomodasi pribadi.
- c. Di KC/KCU tertentu ManKug hanya seorang sendiri sehingga saat hendak menyetorkan dana pelimpahan, KC/KCU terpaksa harus ditutup sementara.

3. Data SAP

Data tidak *real time*, dikarenakan KC/KCU tidak mengentri sesuai data sesungguhnya, hal ini membuat pembebanan kembali ke KC/KCU ataupun ke SLGK menjadi terhambat. Terhambatnya dana ini akan merusak citra perusahaan, kepercayaan masyarakat, denda yang dibebankan bahkan pemutusan PKS oleh pihak mitra.

Faktor yang keempat yaitu faktor Eksternal. Permasalahan pertama yang terjadi pada faktor eksternal yaitu bank. Tidak tersedianya antrian khusus untuk PT. Pos saat melakukan penyetoran dana sehingga hal ini cenderung memakan waktu. Sistem bank sendiri juga sering terjadi *error* dan apabila ada permintaan remis extra harus dilakukan H-1 sehingga hal ini menyebabkan terpakainya dana operasional saat hari H+0. Permasalahan selanjutnya yaitu KCP, banyak KCP yang jaraknya jauh-jauh sehingga akan memakan waktu saat KCP mengirimkan dananya ke KC/KCU. Beberapa daerah

KCP tidak ada bank sehingga harus kirim fisik dan apabila hari hujan banyak KCP yang tidak menyetorkan dananya. Permasalahan yang terakhir yaitu pelanggan. Beberapa pelanggan cenderung menarik uang dalam jumlah yang besar tanpa membuat janji terlebih dahulu sehingga KC/KCU terpaksa menggunakan dana kas setara kas.

Faktor yang kelima yaitu faktor Sistem. Permasalahan yang terjadi pada faktor sistem ini adalah aplikasi dan jaringan aplikasi ITEMS, SAP, dll cenderung mengalami gangguan sehingga tidak bisa diakses. Adapun kendala lain ialah masalah *e-banking* yang sering terjadi *error* sehingga, KC/KCU tidak bisa melakukan pengecekan terhadap saldo dan transaksi yang telah dilakukan, biasanya apabila *e-banking* suatu KC/KCU mengalami *error*, maka akan berdampak pada bagian *maker* kantor pusat yang tidak bisa melakukan penarikan pelimpahan. Hal ini tentunya menghambat ManKug dalam memenuhi *jobdescnya* sehari-hari.

Faktor yang keenam yaitu faktor waktu. Permasalahan yang pertama yang terjadi pada faktor ini yaitu *Deadline* waktu pelimpahan terlalu singkat. Banyak KCP yang jaraknya jauh dari bank karena keadaan geografis dan antrian di bank juga memakan waktu ditambah pekerjaan lain yang harus dikerjakan cenderung menghambat ManKug dalam memenuhi kegiatan pelimpahan secara maksimal. Permasalahan yang terakhir yaitu kejadian diluar dugaan, contohnya seringkali kas tidak cukup untuk pelimpahan karena adanya permintaan panjar KCP dan loket yang mendadak dalam jumlah besar karena Mayoritas KCP adalah kantor bayar sedangkan untuk pembebanan extra realisasinya siang diluar jam pelimpahan pertama.

Berdasarkan hasil analisis diagram sebab-akibat (*fish bone*) dan analisis deskriptif atas penyebab-penyebab kelebihan PAGU yang terjadi di KC/KCU PT. Pos Indonesia maka peneliti menyarankan beberapa solusi sebagai berikut :

1. Mengoptimalkan peran Kantor Regional sebagai pihak yang berperan penting atas mekanisme pengawasan terkait kegiatan pelimpahan yang dilakukan KC/KCU agar data SAP bisa bersifat data *real time*. Hal ini bisa dilakukan dengan dilakukannya pendisiplinan dan pelatihan/sosialisasi di KC/KCU. Selanjutnya, mengkaji ulang garis koordinasi/garis komando pada struktur organisasi sehingga kantor regional bertanggungjawab penuh langsung dengan DirKug Pusat (Divisi



*Treasury and Tax*). KCU bertanggungjawab penuh dan mengontrol agar KCP bisa mengatur pola kerja sehingga bisa mengoptimalkan pelimpahan yang lebih dari satu kali sesuai dengan SE No. 07 /DIR-1/0222.

2. Mengkaji ulang besaran nilai pagu kas setiap KC/KCU berdasarkan penerimaan dan pengeluaran KC/KCU dan membuat standarisasi penerapan untuk pagu kas KCP berdasarkan total pagu kas KC/KCU dan *history* transaksi masing-masing KCP bukan berdasarkan kelas dimasing-masing KCP, saat ini masih ada beberapa KC/KCU yang menerapkan pemberian pagu kas berdasarkan kelas untuk masing-masing KCP. Penetapan pagu kas untuk KCP ini diiringi dengan pelatihan/ sosialisasi agar KCP mengerti dan paham untuk menjaga likuiditas perusahaan dengan baik.
3. KCU membuat perhitungan proyeksi terkait besaran nilai pagu kas masing-masing KCP yang sesuai dengan keadaan KCP tersebut, perhitungan penetapan pagu didasarkan banyaknya transaksi yang dilakukan di KCP setiap harinya. Transaksi meliputi seberapa besar penerimaan yang diterima KCP dikurangi dengan seberapa besar jumlah pengeluaran yang biasanya dikeluarkan oleh KCP, contoh salah satu pengeluaran yang dimaksud ialah penarikan Western Union oleh pelanggan dikantor pos.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah diuraikan di Bab 4, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan maka peneliti menyimpulkan bahwa masih ada beberapa ManKug yang belum mengetahui SE dan SOP yang berlaku sehingga tidak menjalankan kegiatan pelimpahan sebagaimana mestinya.
2. Berdasarkan diagram sebab-akibat (*Fish Bone*) terdapat 6 faktor-faktor yang mempengaruhi kelebihan PAGU di KC/KCU yaitu faktor Metode, SDM, Internal (material), Eksternal (lingkungan), Sistem, dan Waktu.
3. Berdasarkan hasil pengolahan data yang diperoleh dalam penelitian didapatkan hasil bahwa masih ada beberapa ManKug yang belum mengetahui bahwa PT. Pos

Indonesia menerapkan sistem subsidi silang yang mana apabila unit *profit* malah menahan dananya akan berdampak signifikan terhadap unit yang defisit.

## SARAN

Berdasarkan analisis permasalahan dan solusi yang diberikan pada Bab 4 maka peneliti mengajukan beberapa rekomendasi untuk PT. Pos Indonesia sebagai berikut :

1. Meningkatkan jumlah SDM sesuai dengan jumlah SDM yang dibutuhkan setiap divisi masing-masing KC/KCU.
2. Mendisiplinkan KC/KCU yang tidak melaksanakan kewajibannya sesuai dengan SE dan SOP yang berlaku.
3. Meninjau ulang besaran nilai PAGU untuk masing-masing KC/KCU dan SOP Pelimpahan.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Saya sebagai penulis berterima kasih telah diberi kesempatan untuk membantu dalam memberikan informasi dan pembahasan mengenai jurnal Analisis Dan Optimalisasi Pengendalian Pagu Di Kantor Pos Cabang Pembantu (KCP) PT Pos Indonesia. Terimakasih juga kepada Dosen Pembimbing Dr. Hj. Dety Mulyanti, S.Pd.,M.Pd yang telah membantu memberikan masukan dalam penyusunan artikel ini.

## DAFTAR REFERENSI

- SE. 03/DIR-1/0222 Tentang *Penegakan Disiplin Penggunaan Kas dan Setara Kas Serta Pencatatan Pada System Appliacion and Processing (SAP)*.
- SE. 04/DIR-1/0222 Tentang *PAGU Kas dan Bank yang Boleh ditahan dan Kas Kecil Tahun 2022*.
- SE. 07/DIR-1/0222 Tentang Kebijakan Pelimpahan Dana Perusahaan.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta, CV.
- Suryabrata, Sumadi. 2011. *Metodologi Penelitian / Sumadi Suryabrata*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Syamsuddin, Lukman. 2011. *Manajemen Keuangan Perusahaan : Konsep Aplikasi dalam Perencanaan, Pengawasan, dan Pengambilan Keputusan*. Edisi Baru 11. Jakarta: Rajawali Pers.