

PERUBAHAN TIPOLOGI LAYANAN KEBERATAN PENETAPAN PABEAN PADA KPU BEA CUKAI TIPE C SOEKARNO-HATTA DAN IMPLIKASI ADANYA *LEAN SERVICES*

Nur Syahrurrahmah¹, Ali Tafriji Biswan²
Email: atafriji@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Tanggal masuk
[2018-09-14]

Revisi
[2018-10-24]

Tanggal terima
[2019-02-07]

ABSTRACT

Lean services in the public sector aim at streamlining the business processes so that they will become more efficient by eliminating useless and non-value-added activities. In this case, the settlement service of the customs objections is simpler, reliable, and cost-effective objective of this study is to determine the process, differences, and benefits of lean services performed on the completion of the filing of the customs declaration objection process on Main Service Office of Customs and Excise (KPUBC) Type C Soekarno-Hatta. The study demonstrated that there are efficiency of time and cost of service on appeal objection customs due to change of office typology from the Office of Supervision and Service of Customs and Excise Type of Customs Soekarno-Hatta to the KPUBC Type C Soekarno-Hatta.

Keywords: *lean services, public sector, customs objections, efficiency.*

ABSTRAK

Lean services pada sektor publik dilakukan dengan harapan suatu proses bisnis akan menjadi lebih efisien dengan dihilangkannya aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah sehingga layanan penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean lebih efisiensi dan kepuasan pemohon lebih meningkat. Studi ini bertujuan untuk mengetahui proses, perbedaan, dan manfaat adanya *lean services* yang dilakukan terhadap penyelesaian pengajuan proses keberatan penetapan pabean pada Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPUBC) Tipe C Soekarno-Hatta. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pendekatan studi kasus ini menghasilkan temuan bahwa dengan adanya perubahan tipologi kantor dari Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tipe Madya Pabean Soekarno-Hatta menjadi KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta terdapat efisiensi waktu dan biaya layanan atas permohonan keberatan penetapan pabean.

Kata Kunci: *lean services, sektor publik, keberatan pabean, efisiensi.*

¹KPPBC Tipe Madya Cukai Kediri, Jalan Diponegoro No. 23 Kota Kediri, Jawa Timur, Kode Pos 64123

²Jurusan Akuntansi, Politeknik Keuangan Negara STAN, Jl. Bintaro Utama Sektor V Bintaro Jaya, Tangerang Selatan, Kode Pos 15222

1. PENDAHULUAN

Terdapat rangkaian mekanisme pemeriksaan dalam proses importasi barang yang dilakukan oleh aparat Bea dan Cukai. Atas barang yang diimpor, importir mengajukan dokumen pemberitahuan impor dengan melengkapi persyaratan, termasuk dokumen Pemberitahuan Impor Barang (PIB) sesuai dengan data barang yang sebenarnya. Dalam proses penyelesaian dokumen, pejabat pabean memeriksa pemberitahuan dimaksud dan menerbitkan surat penetapan yang mengakibatkan kurang bayar bea masuk dan pungutan impor lainnya. Jika importir tidak setuju atas penetapan tarif dan/atau nilai pabean (tambah bayar bea masuk dan pajak) maka importir dapat mengajukan keberatan.

Pengajuan keberatan atas penetapan pejabat pabean tersebut di antaranya terkait dengan tarif dan/atau nilai pabean untuk penghitungan bea masuk yang mengakibatkan kekurangan pembayaran bea masuk, cukai, dan Pungutan Dalam Rangka Impor (PDRI); pengenaan sanksi administrasi berupa denda; kekurangan pembayaran bea masuk, cukai, dan PDRI selain karena tarif dan/atau nilai pabean; dan/atau penetapan pabean lainnya yang tidak mengakibatkan kekurangan pembayaran.

Pengajuan keberatan dan banding tersebut diatur dalam Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan. Undang-Undang Kepabeanan dengan jelas telah mengatur mekanisme keberatan dan banding dalam Pasal 93 sampai dengan Pasal 95. Permohonan keberatan diajukan kepada:

a. Direktur Jenderal Bea dan Cukai u.p. Direktur Penerimaan dan Peraturan Kepabeanan dan *Cukai* (PPKC), yang disampaikan melalui Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPUBC) atau Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) lainnya. Dalam kasus ini pada umumnya penetapan diterbitkan oleh

Pejabat Bea dan Cukai di Kantor Pusat DJBC atau di KWBC, atau hasil audit di KPUBC;

b. Direktur Jenderal Bea dan Cukai u.p. Kepala Kantor Wilayah Bea dan Cukai (Kanwil DJBC) yang disampaikan melalui KPPBC, dalam hal Surat Penetapan Tarif dan Nilai Pabean (SPTNP) diterbitkan oleh Pejabat Bea dan Cukai di KPPBC;

c. Direktur Jenderal Bea dan Cukai u.p. Kepala KPUBC, dalam hal penetapan dilakukan oleh Pejabat Bea dan Cukai di KPUBC.

Rata-rata pengajuan keberatan per tahun dalam 3 tahun terakhir berjumlah 6.991 berkas, atau 26 berkas per hari. Hal ini menjadi tantangan bagi aparat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) untuk mengembangkan mekanisme penanganan pengajuan keberatan yang sederhana, transparan, dan cepat.

Sebagai salah satu penyedia layanan importir, KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta beroperasi mulai 1 Juli 2015. Sebelumnya kantor ini adalah KPPBC Tipe Madya Pabean Soekarno-Hatta. Diawali niat mewujudkan *good governance*, KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan prima dan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan mengimplementasikan cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa dengan dukungan instansi teknis terkait. Sebagai salah satu pilar DJBC dalam mengoptimalkan fungsinya yakni *trade facilitator*, *industrial assistance*, *revenue collector*, dan *community protector*, KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta juga mengemban amanah untuk menjadi kantor pelayanan yang bebas KKN, yang didukung sarana dan prasarana yang memadai serta SDM yang profesional dan berintegritas tinggi. Oleh karena itu, layanan dijabarkan dalam misi sebagai fasilitator perdagangan dan industri, pelindung perbatasan dan masyarakat Indonesia dari penyelundupan, dan optimalisasi penerimaan negara di sektor kepabeanan dan cukai.

Dengan berubahnya tipologi kantor, terdapat beberapa perbedaan pelayanan yang akan dilakukan oleh KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta, salah satunya adalah adanya penetapan keputusan menerima atau menolak pengajuan keberatan atas penetapan pabean oleh pengguna jasa, yang sebelumnya ketika sebagai KPPBC Tipe Madya Pabean (TMP) Soekarno-Hatta, proses penetapan keberatan ini dilakukan oleh Kanwil DJBC Banten, selaku unit eselon II.

Tipologi baru juga menuntut layanan proses keberatan penetapan pabean lebih cepat, ringkas, dan tepat. Disadari atau tidak, saat ini layanan pemerintahan (termasuk oleh DJBC) mengarah pada layanan unggul yang praktis, ringkas, dan tepat yang dalam literatur disebut sebagai layanan ramping (*lean services*). Studi ini bertujuan menggali terapan *lean services* atas penyelesaian pengajuan proses keberatan penetapan pabean pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta. Dengan demikian, studi bertujuan mengidentifikasi penyelesaian pengajuan proses keberatan penetapan pabean sebelum dan sesudah proses *lean services* dan menganalisis manfaat pelaksanaan *lean manufacturing/services*.

Studi terdahulu telah membuktikan pentingnya perampingan proses bisnis karena dapat meningkatkan layanan sebagaimana dikemukakan Leite dan Vieira (2015) bahwa: “...the use of the lean philosophy in services proved to be effective and quite worthwhile. Several cases analyzed presented significant gains and confirmed an increasing and promising future for service companies thinking lean.”

2. KAJIAN LITERATUR

2.1 Bermula dari *Lean Manufacturing* ke *Lean Services*

Meskipun bermula dari *lean manufacturing*, pengembangan praktik perampingan proses bisnis itu dapat juga diterapkan pada sektor publik atau jasa (*lean services*). Gupta, Sharma, dan Sunder (2016) menegaskan bahwa: “*Lean is applicable in services though transfer of Lean manufacturing principles to services has*

certain limitations because of the characteristics of services. The need is to focus on process difference between services and manufacturing. Respect for people and employment engagement is critical to lean in service.” Hal kunci yang perlu diperhatikan dalam praktik perampingan proses bisnis adalah respek pada pelanggan dan pemberian layanan. Hansen dan Mowen (2009) menjelaskan bahwa *lean accounting* merupakan pendekatan yang didesain untuk mendukung dan mendorong *lean manufacturing*. *Lean manufacturing* adalah pendekatan yang didesain untuk mengeliminasi kesia-siaan dan memaksimalkan nilai bagi pelanggan (*customer value*), dengan cara pengiriman produk yang tepat, dengan jumlah yang tepat, dengan kualitas terbaik (tanpa cacat), secara tepat waktu saat pelanggan membutuhkan dan dengan biaya serendah mungkin. Hasil dari *lean manufacturing* adalah *significant improvement* yang meliputi kualitas yang lebih baik, peningkatan produktivitas, pengurangan waktu, pengurangan biaya, dan peningkatan jumlah produksi. Dengan demikian, *lean services* juga memiliki orientasi demikian sebagaimana disebutkan Lópeza, Requena, dan Lobera (2015) bahwa: “*Service industry can benefit from the application of lean philosophy through the increase of organizational competitiveness and customer satisfaction, and the reduction of process variability and wastes.*”

Penerapan konsep *lean accounting* pada sektor publik meliputi:

- a. proses perampingan proses bisnis dengan penataan ulang proses bisnis (termasuk aktivitas, SOP),
- b. menghilangkan aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah (*waste*),
- c. mendekatkan pada nilai pelanggan atau pengguna jasa (*stakeholders*),
- d. meningkatkan mutu layanan (*customer value*), dan
- e. bertujuan pada efisiensi (target biaya, waktu).

Ireland (2015) menuliskan dalam laporannya bahwa “*lean*” digunakan secara luas

pada bisnis jasa baik sektor privat maupun publik yang bertujuan memberikan layanan terbaik. Ditegaskannya bahwa: *“Lean is used widely in service businesses, in both the private and public sectors. The focus of ‘service lean’ is in helping the people in a business to ‘see’ their processes, to find ways to do their jobs better and to provide a better, quicker, more effective service to their internal and external customers”* (Ireland, 2015).

Dengan adanya *lean accounting*, diharapkan suatu proses bisnis akan menjadi lebih efisien dengan dihilangkannya aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah, mengurangi biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan, menghilangkan waktu tunggu, sehingga mutu layanan meningkat dengan biaya dan waktu yang lebih singkat.

2.2 Penyelesaian Permohonan Keberatan Penetapan Pabean KPPBC TMP Soekarno-Hatta

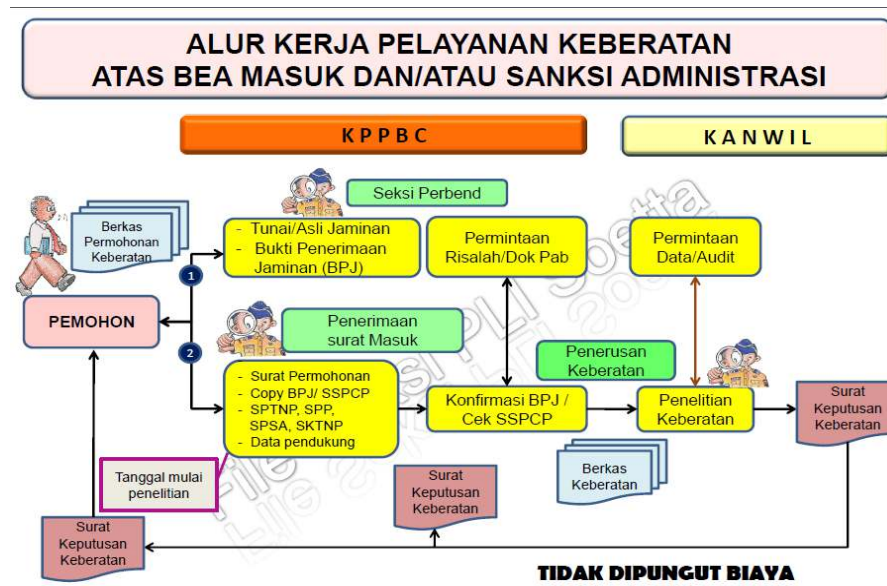
Untuk memberikan kejelasan layanan importir, berikut ini mekanisme pengajuan permohonan keberatan di bidang kepabeanan:

- a. Pemohon menyerahkan jaminan di loket penerimaan jaminan pada Seksi Perbendaharaan.
- b. Pemohon menerima Bukti Penerimaan Jaminan (BPJ) rangkap 2 (dua), lembar ke-1 dan ke-2 dari petugas Seksi Perbendaharaan. Lembar ke-1 disimpan oleh pemohon untuk

penarikan kembali jaminan, lembar ke-2 disematkan pada dokumen untuk pengeluaran barang.

- c. Pemohon menyampaikan Surat Permohonan Keberatan yang telah dilampiri oleh salinan BPJ dan dokumen lainnya yang dipersyaratkan kepada Petugas Penerimaan Surat Masuk.
- d. Pemohon menerima lembar ke-2 Tanda Terima Permohonan Keberatan dari Petugas Penerimaan Surat Masuk.
- e. Permohonan diteruskan dengan surat penerusan kepada kantor wilayah paling lama 5 (lima) hari kerja sejak diterima pengajuan, dilampiri dengan salinan dokumen pemberitahuan pabean, risalah penetapan, dan dokumen pendukung.
- f. Pemohon dapat menyampaikan penjelasan, data atau bukti tambahan dalam jangka waktu paling lama 40 hari sejak tanggal tanda terima permohonan keberatan, atau menjawab permintaan penjelasan paling lama 10 hari sejak tanggal pengiriman surat permintaan penjelasan.
- g. Pemohon menerima surat keputusan keberatan dari Kepala Kanwil DJBC.
- h. Keputusan diterbitkan dalam jangka waktu paling lama 60 hari sejak tanggal diterimanya pengajuan keberatan.

Alur kerja pelayanan keberatan tersebut ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Kerja Pelayanan Keberatan pada KPPBC

Dalam menjalankan layanan tersebut, petugas berpegang pada janji layanan nomor 18 Pelayanan Penerusan Keberatan Kepabeanaan ke Kanwil DJBC (dokumen ISO 9001:2008) sebagai berikut:

- a. Persyaratan:
 - 1) Surat permohonan sesuai format yang ditentukan
 - 2) Bukti penerimaan jaminan
 - 3) Lampiran data dan/atau bukti-bukti yang dapat digunakan dalam mendukung pengajuan keberatan
- b. Standar waktu layanan: Paling lama 5 (lima) hari kerja diteruskan ke Kanwil DJBC Banten
- c. Lokasi pelayanan: Loker Seksi Perbendaharaan (gedung A Kantor Bea dan Cukai TMP Soekarno-Hatta)

2.3 Penyelesaian Permohonan Keberatan Penetapan Pabean KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta

Mekanisme pengajuan permohonan keberatan di bidang kepabeanaan pada KPUBC sebagai berikut:

- a. Pemohon menyerahkan jaminan di loket penerimaan jaminan pada Seksi Keberatan dan Banding.

- b. Pemohon menerima Bukti Penerimaan Jaminan (BPJ) rangkap 2 (dua), lembar ke-1 dan ke-2 dari petugas Seksi Keberatan dan Banding. Lembar ke-1 disimpan oleh pemohon untuk penarikan kembali jaminan, lembar ke-2 disematkan pada dokumen untuk pengeluaran barang.
- c. Pemohon menyampaikan Surat Permohonan Keberatan yang telah dilampiri oleh salinan BPJ dan dokumen lainnya yang dipersyaratkan kepada petugas penerimaan surat masuk.
- d. Pemohon menerima lembar ke-2 Tanda Terima Permohonan Keberatan dari petugas penerimaan surat masuk.
- e. Pemohon dapat menyampaikan penjelasan, data atau bukti tambahan dalam jangka waktu paling lama 40 hari sejak tanggal tanda terima permohonan keberatan, atau menjawab permintaan penjelasan paling lama 10 hari sejak tanggal pengiriman surat permintaan penjelasan.
- f. Pemohon menerima surat keputusan keberatan dari Kepala KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta.
- g. Keputusan diterbitkan dalam jangka waktu paling lama 60 hari sejak tanggal diterimanya pengajuan keberatan.

Agak berbeda dengan layanan pada KPPBC, janji layanan pada KPUBC sebagai berikut:

- a. Persyaratan:
 - 1) Surat permohonan sesuai format yang ditentukan
 - 2) Surat kuasa (dalam hal diwakilkan)
 - 3) Identitas pemohon
 - 4) Fotokopi BPJ/SSPCP/Surat Pernyataan
- b. Waktu: 60 hari sejak taggal tanda terima permohonan keberatan
- c. Biaya layanan: tidak ada

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif yakni studi kasus layanan penyelesaian keberatan penetapan pabean. Pendekatan studi kasus digunakan mengingat peneliti ingin memperoleh jawaban atas bagaimana dan mengapa, berfokus pada fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata (*real-life context*) (Yin: 2006).

KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta dipilih sebagai objek penelitian dengan pertimbangan bahwa KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta merupakan institusi publik yang memberikan layanan penyelesaian keberatan penetapan pabean. Periode penelitian adalah dari Juli 2016 s.d. Juli 2017.

Untuk mencapai tujuan penelitian itu, peneliti menempuh beberapa langkah, yakni telaah literatur dan pengumpulan data, analisis, serta penarikan simpulan. Telaah literatur dan pengumpulan data bertujuan mendapatkan kerangka pemikiran yang tepat, kecukupan, dan kesesuaian data dan fakta agar menguatkan pembahasan hasil penelitian. Pengolahan data penelitian diperoleh melalui:

- a. wawancara kepada narasumber yaitu pejabat dan pelaksana pada Seksi Keberatan dan pelaksana pada Seksi Layanan Informasi pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta;
- b. membandingkan dokumen tentang keberatan yaitu Peraturan Menteri Keuangan Nomor 51/PMK.04/2017

tentang Keberatan di Bidang Kepabeanan dan Cukai, Peraturan Dirjen Bea Cukai Nomor PER-15/BC/2017 tentang Tatacara Pengajuan dan Penyelesaian Keberatan di Bidang Kepabeanan dan Cukai, Standar Operasional Prosedur tentang Keberatan Pabean pada KPPBC TMP Soekarno-Hatta, dan Standar Operasional Prosedur tentang Keberatan Pabean pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta;

- c. berdiskusi dengan narasumber yang kompeten mengenai pendalaman *lean manufacturing* sebagai *tool* perbaikan proses bisnis.

Studi kasus pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta ini akan menjawab keingintahuan mengenai praktik *lean services* atas penyelesaian pengajuan proses keberatan penetapan pabean pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta, mengidentifikasi perbedaan penyelesaian pengajuan proses keberatan penetapan pabean sebelum dan sesudah adanya proses *lean services*, dan menyimpulkan manfaat atas pelaksanaan *lean manufacturing/services*.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Proses *Lean Accounting* yang Dilakukan

Kantor Bea dan Cukai Soekarno-Hatta merupakan kantor yang kompleks dengan kegiatan di antaranya kargo impor, kargo ekspor, Tempat Penimbunan Sementara (TPS), Toko Bebas Bea, Gudang Berikat, Kawasan Berikat, Pengusaha Barang Kena Cukai, Perusahaan Jasa Titipan, PT Pos Indonesia, dan area bandara yang masuk dalam wilayah kawasan pabean. Selain itu adanya ASEAN *Open Sky*, di mana jumlah kedatangan dan keberangkatan barang serta penumpang internasional semakin bertambah, sehingga tugas pelayanan dan pengawasan di Bandara Soekarno-Hatta mengalami peningkatan yang sangat signifikan. Sementara organisasi KPPBC TMP Soekarno-Hatta yang masih level eselon III dianggap kurang memadai untuk menjalankan

tugas dan fungsi kantor yang semakin besar dan kompleks, sehingga dipersiapkanlah kantor yang lebih besar. Maka pada tanggal 1 Juli 2015, KPPBC TMP Soekarno-Hatta mengalami perubahan tipologi menjadi Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai Tipe C Soekarno-Hatta dengan harapan dapat memberikan pelayanan dan pengawasan yang lebih baik dari kapasitas kantor sebelumnya.

Dengan adanya perubahan tipologi KPPBC TMP Soekarno-Hatta menjadi KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta, sebenarnya tidak ada hal yang sangat signifikan yang dilakukan dalam proses pelayanan kepabeanan dan cukai. Tetapi, ada satu hal yang dapat disoroti, yaitu tentang pelayanan penyelesaian permohonan keberatan atas penetapan pabean. Pada tipe kantor sebelumnya, yaitu KPPBC TMP Soekarno-Hatta, jika terdapat permohonan keberatan atas penetapan pabean, pihak kantor hanya sebagai perantara pengguna jasa dengan Kanwil DJBC Banten selaku pihak yang dapat

memutuskan apakah permohonan keberatan tersebut diterima atau ditolak. Terjadi layanan tidak efektif di sini, antara lain belum adanya penerapan layanan satu atap (*one roof service*), sehingga akan ada waktu tunggu, dalam hal ini 5 hari kerja, karena pasti akan membutuhkan waktu untuk mengirimkan berkas permohonan keberatan dari KPPBC TMP Soekarno-Hatta ke Kanwil DJBC Banten. Selain waktu, juga terdapat pemborosan biaya sebesar biaya pengiriman berkas, yang seharusnya tidak dikeluarkan jika layanan sudah *one roof service*.

Ketika terjadi perubahan tipologi kantor menjadi KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta, proses pelayanan permohonan keberatan atas penetapan pabean ini dapat diselesaikan dengan *one roof service*. Dengan menjadi unit eselon II, terdapat perubahan susunan organisasi untuk menjalankan fungsi KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta sebagaimana ditunjukkan Gambar 2.



Gambar 2. Struktur Organisasi KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta

Berdasarkan struktur organisasi tersebut, dengan tipe kantor yang baru, terdapat Seksi Keberatan dan Banding yang merupakan bagian dari Bidang Perbendaharaan dan Keberatan yang dapat

menyelesaikan permohonan keberatan penetapan pabean dengan *one roof service* tanpa harus mengirim berkas ke kantor lain yang lebih tinggi seperti ketika masih menjadi KPPBC. Dengan adanya unit ini,

pelayanan atas permohonan keberatan diharapkan menjadi lebih cepat dan efisien serta memberikan *customer value*. Prinsip *lean services* berlaku di sini yakni adanya upaya efektif pelayanan dengan dihilangkannya aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah, mengurangi biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan, menghilangkan waktu tunggu, sehingga mutu layanan meningkat dengan biaya dan waktu yang lebih singkat.

4.2 Perbedaan Proses Penyelesaian Permohonan Keberatan Penetapan Pabean Sebelum dan Sesudah Adanya Proses *Lean Services*

Perbedaan proses penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean

sebelum dan sesudah adanya proses *lean services* dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Prosedur Keberatan Melalui KPPBC

Berdasarkan Gambar 3, dalam proses penyelesaian permohonan keberatan, terdapat dua unit kantor yang berperan, yaitu KPPBC dan kantor wilayah. Batas waktu penyelesaian sesuai peraturan yang berlaku adalah 60 hari sejak permohonan diterima. Tetapi pada pelaksanaannya, karena pada kasus ini berkas diserahkan oleh pengguna jasa kepada KPPBC, sehingga memerlukan waktu bagi KPPBC untuk mengirimkan berkas tersebut ke kantor wilayah, dan jangka waktu 60 hari penyelesaian dihitung mulai dari berkas diterima di kantor wilayah.

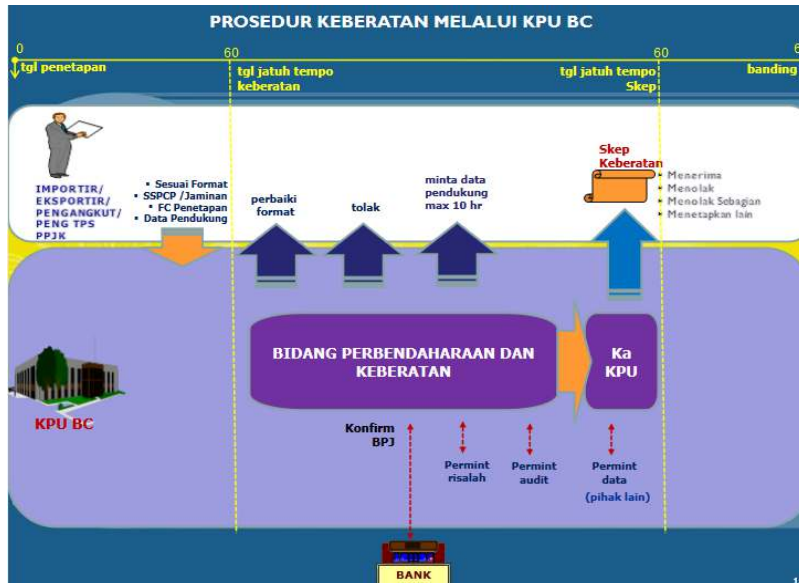


Gambar 3. Prosedur Keberatan Melalui KPPBC

b. Prosedur Keberatan Melalui KPUBC

Prosedur keberatan melalui KPUBC ditunjukkan pada Gambar 4. Berbeda dengan prosedur keberatan melalui KPPBC yang dilakukan oleh dua unit kerja, prosedur keberatan melalui KPU hanya dilakukan di KPU itu sendiri.

Waktu penyelesaian permohonan keberatan atas penetapan pabean sesuai peraturan yang berlaku, yaitu 60 hari sejak permohonan diterima, dapat diaplikasikan dengan tepat mulai dari berkas permohonan keberatan diterima di KPU tersebut.



Gambar 4. Prosedur Keberatan Melalui KPUBC

Dengan tren layanan pemerintahan yang makin membaik, SOP Pelayanan Permohonan Keberatan Pabean yang dimiliki oleh KPPBC TMP Soekarno-Hatta sudah tidak relevan lagi sehingga harus dilakukan perubahan. Tuntutan perbaikan tidak semata SOP. Dengan adanya perubahan SOP tersebut, profil SDM yang mengerjakan kegiatan ini juga berubah. Pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta terdapat pelaksana khusus yang menangani keberatan di Seksi Keberatan dan Banding yang merupakan bagian dari Bidang Perbendaharaan dan Keberatan.

4.3 Manfaat *Lean Services*

Terdapat perbedaan prosedur keberatan melalui KPPBC dan KPUBC, sehingga jika kantor yang mengalami perubahan tipologi, berubah pula prosedur yang dipakai. Untuk dapat mengetahui lebih rinci adanya perbaikan waktu dan biaya untuk prosedur layanan penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean pada KPUBC Tipe C Soekarno-Hatta, dapat diuraikan dengan Tabel 1 berikut.

Tabel 1. *Lean Services* Penyelesaian Permohonan Keberatan

No.	Aktivitas	Waktu (Lama)	Review	Perbaikan	Waktu (Lama)	Efisiensi Biaya (per berkas)
1	Berkas permohonan lengkap diterima	1 hari	<i>lead time</i> terlalu lama	proses dipercepat	60 hari	
2	Permintaan risalah ke Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen (PFPD)	1 hari	<i>lead time</i> terlalu lama	proses dipercepat		
3	Risalah Keberatan disampaikan kembali ke Seksi Perbendaharaan	2 hari	<i>lead time</i>	proses dihilangkan		
4	Berkas keberatan diteruskan ke kantor wilayah	2-5 hari	biaya pengiriman dan <i>lead time</i>	proses dihilangkan		Rp10.000,00
5	Berkas keberatan diteliti di kantor wilayah	60 hari	telah sesuai peraturan	telah sesuai peraturan		
6	Tembusan berkas dikirimkan ke Seksi Perbendaharaan	2-5 hari	biaya pengiriman dan <i>lead time</i>	proses dihilangkan		Rp10.000,00
7	Seksi Perbendaharaan menghubungi pengguna jasa	1 hari	<i>lead time</i> terlalu lama	proses dipercepat		
	Total	69-75 hari			60 hari	Rp20.000,00

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa dengan adanya *lean services*, manajemen menelaah tiap aktivitas yang ada, kemudian menerapkan prinsip *lean services* dengan penataan ulang proses bisnis, menghilangkan aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah (*waste*), mendekati pada nilai pelanggan atau pengguna jasa (*stakeholders*), meningkatkan mutu layanan (*customer value*), dan bertujuan pada efisiensi (biaya, waktu).

Berkas permohonan lengkap diterima sebelumnya memakan waktu satu hari kerja, yang dirasa terlalu lama sehingga harus ada perbaikan, dan waktu yang baru menjadi satu jam. Demikian pula dengan permintaan risalah ke Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen (PFPD) dan kegiatan menghubungi pengguna jasa ketika surat keputusan atas keberatan telah terbit, yang sebelumnya memakan waktu satu hari kerja, prosesnya dipercepat menjadi satu jam.

Untuk aktivitas penyampaian kembali risalah keberatan, penerusan berkas keberatan ke kantor wilayah, proses penelitian berkas di kantor wilayah, dan pengiriman tembusan dari kantor wilayah ke KPPBC yang memakan waktu 66 hari mengalami proses perampingan menjadi 60 hari karena tidak diperlukan lagi transfer berkas ke kantor lain. Selain mempercepat waktu layanan, juga terdapat efisiensi biaya per dokumen keberatan sebesar Rp20.000,00 karena sebelumnya harus ada kegiatan pengiriman berkas, sekarang tidak lagi dilakukan pengiriman berkas dari KPPBC ke kantor wilayah dan sebaliknya. Dengan adanya *lean services* terhadap proses penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean ini, terdapat efisiensi waktu sebanyak 9-15 hari (semula 69-75 hari menjadi 60 hari) dan efisiensi biaya sebesar Rp20.000,00 untuk setiap dokumen permohonan keberatan. Jika dalam satu hari terdapat 26 berkas permohonan keberatan,

dalam satu tahun anggaran akan mengalami efisiensi dana sebesar Rp137.280.000,00 (satu tahun 264 hari kerja).

Adanya efisiensi dan kecepatan waktu layanan tersebut membuktikan bahwa layanan penanganan keberatan penetapan pabean memberi manfaat bagi peningkatan layanan. Hal ini selaras dengan studi Leite dan Vieira (2015). Manfaat penerapan *lean services* juga ditegaskan oleh Swank (2003) dalam artikel penelitiannya "*The Lean Service Machine*" bahwa kekuatan *lean* bertransformasi. Pada objek penelitian *Jefferson Pilot Financial*, terbukti bahwa perusahaan jasa menggunakan prinsip yang sama untuk mendorong kinerja terbaiknya. Dukungan penelitian serupa dihasilkan oleh Elias (2016) bahwa kesuksesan penerapan *lean* tidak hanya pada sektor manufaktur, tetapi juga sektor jasa mengingat karakter *lean* memiliki prinsip yang relatif sama.

5. SIMPULAN DAN SARAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa *lean services* pada sektor publik dilakukan dengan harapan suatu proses bisnis akan menjadi lebih efisien dengan dihilangkannya aktivitas yang sia-sia dan tidak bernilai tambah, mengurangi biaya yang tidak seharusnya dikeluarkan, menghilangkan waktu tunggu, sehingga mutu layanan meningkat dengan biaya dan waktu yang lebih singkat.

Dengan perubahan tipologi kantor, ada proses *lean services* yang dilakukan atas layanan penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean untuk mendapatkan efisiensi waktu dan biaya layanan dengan adanya efisiensi waktu dan biaya ini, diharapkan dapat meningkatkan kepuasan pengguna jasa.

Dengan adanya *lean services* terhadap proses penyelesaian permohonan keberatan penetapan pabean ini, terdapat efisiensi waktu sebanyak 9 hari (semula 69 hari

menjadi 60 hari) dan efisiensi biaya sebesar Rp20.000,00 untuk setiap dokumen permohonan keberatan. Jika dalam satu hari terdapat 26 berkas permohonan keberatan, dalam satu tahun anggaran akan mengalami efisiensi dana sebesar Rp137.280.000, 00 (satu tahun 264 hari kerja).

Untuk perbaikan penerapan *lean*, dapat diberikan saran kepada KPUBC untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan keberatan pabean untuk meningkatkan kepuasan pengguna jasa, termasuk menyiapkan SDM sebagai garda terdepan layanan tersebut. Saran untuk DJBC secara umum adalah mengevaluasi tipologi kantor lain jika ada yang perlu diubah menuju penyederhanaan proses layanan, seperti layanan keberatan pabean. Penting diperhatikan wacana ke depan untuk menyediakan layanan proses pengajuan keberatan pabean secara *online* untuk mengurangi biaya dan waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Elias, Simon. (2016). *Why lean thinking is valuable to the service industry*. 22nd August 2016. <https://www.leancompetency.org>.
- Enterprise Ireland (2015). *Becoming a lean service business. Practical Steps to Build Competitiveness, Capacity, & Capability*. <https://www.dcu.ie/sites>.
- Gupta, Shradha, Monica Sharma, and Vijaya Sunder M. (2016) "Lean services: a systematic review", *International journal of productivity and performance management*, Vol. 65 Issue: 8, pp.1025-1056.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2009). *Akuntansi manajerial*, buku 1 edisi 8. Jakarta: Salemba Empat. <http://kpubeacukaipriok.net>. <http://www.bcsotta.net>.
- Leite, Higor dos Reis and Guilherme Ernani Vieira. (2015). *Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge*. *SciELO. Prod. vol.(25) no.3 São Paulo July/Sept. 2015 Epub Feb 27, 2015*.
- López, E. Andrés, I. González-Requena, A. Sanz-Lobera. (2015). *Lean service: reassessment of lean manufacturing for service activities*. *Procedia Engineering* 132 (2015) 23 – 30.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 51/PMK.04/2017 tentang *Keberatan di Bidang Kepabeanan dan Cukai*.
- Peraturan Dirjen Bea Cukai Nomor PER-15/BC/2017 tentang *Tatacara Pengajuan dan Penyelesaian Keberatan di Bidang Kepabeanan dan Cukai*.
- Swank. (2003). *The Lean Service Machine*. *Harvard Business Review*. October 2003 issue.
- Undang-Undang RI Nomor 17 Tahun 2006 tentang *Perubahan atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan*.
- Yin, Robert K. (2006). *Case study reserach design and methods*. *Clinical Research*, 2, 8–13. <https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>.