

MANAJEMEN PERSEDIAAN *JUST-IN-TIME* SEKTOR PUBLIK UNTUK LAYANAN PITA CUKAI

Ali Tafriji Biswan¹⁾, Hasyim Azhari²⁾

¹ Politeknik Keuangan Negara STAN, Jl. Bintaro Utama Sektor V, Tangerang Selatan

² Magister Ilmu Ekonomi, Universitas Indonesia

E-mail: altafz@gmail.com, azharihasyim47@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Tanggal masuk
[29-12-2022]

Revisi
[25- 05-2023]

Tanggal terima
[27-06-2023]

ABSTRACT:

Society's demands for excellent service make organizations adapt and be responsive in fulfilling them quickly and precisely. One form of adaptation of the business world to the public sector is inventory management with a just-in-time (JIT) system. Even though it was originally applied to the business sector, just-in-time is in line with the current character of public sector services. This study aims to confirm excise band services within the Directorate General of Customs and Excise based on the characteristics and philosophy of just-in-time. Descriptive qualitative methods are used in this study to explore more deeply the business processes of the object of study. The results of the study show that the use of P3C application and CK-1 online in the supply and ordering of excise bands is a form of a pull inventory system as well as the just-in-time philosophy. Not only for basic requests, additional excise requests also use the JIT principle. In fact, in the context of efficiency, the ordering party's unused excise stamps reimburse costs, so that budget efficiency is maintained. The implication is that JIT services should continue to be developed in line with developments in information technology.

Keywords: *just-in-time, public sector, excise band.*

ABSTRAK:

Tuntutan masyarakat terhadap layanan prima membuat organisasi beradaptasi dan bersikap responsif dalam memenuhinya secara cepat dan tepat. Salah satu bentuk adaptasi dunia bisnis ke sektor publik ialah manajemen persediaan dengan sistem *just-in-time* (JIT). Meskipun pada mulanya diterapkan pada sektor bisnis, *just-in-time* selaras dengan karakter layanan sektor publik terkini. Studi ini bertujuan mengonfirmasi layanan pita cukai di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai berdasarkan karakteristik dan filosofi *just-in-time*. Metode kualitatif deskriptif digunakan dalam studi ini untuk menelusuri lebih mendalam proses bisnis objek studi. Hasil studi menunjukkan bahwa penggunaan aplikasi P3C dan CK-1 *online* dalam penyediaan dan pemesanan pita cukai merupakan wujud *pull inventory system* sebagaimana filosofi *just-in-time*. Tidak hanya untuk permintaan pokok, permintaan cukai tambahan juga menggunakan asas JIT. Bahkan dalam rangka efisiensi, atas pita cukai tak terpakai, pihak pemesan mengganti biaya sehingga efisiensi anggaran terjaga. Implikasinya, layanan JIT hendaknya terus dikembangkan selaras perkembangan teknologi informasi.

Kata Kunci: *just-in-time, sektor publik, pita cukai.*

1. PENDAHULUAN

Dunia bisnis terus berkembang seiring perkembangan teknologi dan informasi. Tuntutan masyarakat terhadap layanan prima membuat organisasi harus beradaptasi dan bersikap responsif dalam memenuhi hal tersebut. Selain itu, unit juga harus menjalankan usaha secara efisien agar dapat bertahan, bahkan memenangkan persaingan. Salah satu wujud nyata efisiensi dalam dunia bisnis ialah manajemen persediaan melalui *just-in-time* (JIT).

Disebutkan dalam banyak studi bahwa keunggulan unit bisnis dalam persaingan ditentukan oleh faktor waktu, mutu, biaya, dan sumber daya manusia (Lasalewo, 2012; Lenggogeni and Ferdinand, 2016; Muharam, 2017; Tampubolon, 2016). Waktu merupakan salah satu faktor penentu keunggulan daya saing. Jika ingin unggul dari faktor waktu, unit bisnis harus dapat memberikan layanan prima tepat waktu, mengeliminasi atau mengurangi waktu untuk aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan mengefisiensikan waktu untuk aktivitas bernilai tambah (Jayanto, 2009; Sinuhaji, 2010).

Sistem manufaktur (pabrikasi) tradisional umumnya mengatur skedul produksinya berdasarkan pada peramalan kebutuhan di masa yang akan datang

(Azara, 2020; Hansen and Mowen, 2018). Padahal, orang-orang itu tidak dapat memprediksi masa depan dengan pasti walaupun memiliki pemahaman yang sempurna tentang masa lalu dan memiliki insting tajam terhadap kecenderungan yang terjadi di pasar.

Pada dasarnya tujuan utama JIT ialah meningkatkan laba dan posisi persaingan unit organisasi yang dicapai melalui usaha pengendalian biaya, peningkatan kualitas, serta perbaikan kinerja pengiriman. JIT merepresentasikan filosofi penting dalam manajemen biaya (Raymond, 2022; Sulastri, 2012). Ide dasar JIT sangat sederhana, yaitu unit memproduksi hanya apabila ada permintaan (*pull system*) (Janson B and Nurcaya, 2019; Sulastri, 2012). Dengan kata lain, perusahaan hanya memproduksi sesuatu yang diminta, pada saat diminta, dan hanya sebanyak kuantitas yang diminta.

Tidak hanya unit bisnis swasta, saat ini birokrasi sektor publik pun mulai memahami pentingnya efisiensi waktu dan biaya yang didapat dari sistem JIT (Rizkiani, 2015). Reformasi birokrasi menuntut pelaksanaan layanan publik untuk bersikap cepat tanggap, efektif dan efisien dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat (Supratman, 2018).

Salah satu unit sektor publik yang dijadikan objek studi kasus ini ialah Ditjen Bea dan Cukai. Sepanjang penelusuran peneliti, belum terdapat penelitian terdahulu mengenai aplikasi konsep *just-in-time* pada Ditjen Bea dan Cukai. Namun demikian, penelitian sektor publik dalam jumlah terbatas mengenai JIT digagas pada sektor publik lainnya, misalnya sektor tagana (taruna tanggap bencana (Kusuma, 2016) dan penerbitan Nomor Pokok Wajib Pajak (Biswan dan Wardani, 2017). Konsep JIT secara umum diaplikasikan pada sektor manufaktur (*assembly line*). Salah satu fungsi utama Ditjen Bea dan Cukai ialah menghimpun penerimaan negara (*revenue collection*) melalui penetapan tarif bea masuk dan bea keluar atas barang ekspor impor dan pengenaan cukai kepada barang tertentu (www.beacukai.go.id). Layanan yang menghasilkan pendapatan tersebut salah satunya ialah layanan pita cukai, yakni penggunaan aplikasi permohonan penyediaan pita cukai (P3C) dan CK-1 *online* dalam penyediaan dan pemesanan pita cukai. Disebutkan dalam laman sippn.menpan.go.id, CK-1 merupakan dokumen yang digunakan pengusaha untuk pemesanan pita cukai hasil tembakau. Dijelaskan bahwa dokumen itu menunjukkan layanan publik yang

diberikan otoritas bea dan cukai kepada masyarakat (pengusaha) terkait.

Dalam hal penyediaan persediaan secara cepat dan tepat, JIT muncul dan berkembang. Studi JIT untuk sektor komersial cukup banyak jumlahnya. Berbeda halnya dengan penerapan JIT untuk sektor publik, peneliti belum menemukan jejak penelitian menggunakan objek bea cukai.

Penelitian ini bertujuan untuk meninjau kesesuaian aspek JIT pada proses bisnis layanan cukai, mendalami implementasi sistem JIT di lingkungan bea dan cukai terutama dalam penggunaan aplikasi P3C dan CK-1 *online* dalam penyediaan dan pemesanan pita cukai, dan memberikan usulan perbaikan dalam penerapannya.

Di samping itu, filosofi JIT yang semula sudah diterapkan pada sektor komersial, lalu diterapkan pada sektor publik dapat memberikan makna tersendiri. Artinya, studi menjadi lebih hidup dengan menguak bagaimana penerapannya. Diharapkan studi dapat menemukan jawaban kesesuaian aspek JIT dalam sektor publik sehingga studi JIT menemukan kebermanfaatan yang tinggi tidak hanya pada sektor komersial, tetapi juga pada sektor publik.

Studi ini juga diharapkan dapat memberikan usulan perbaikan jika terdapat kekurangan dalam penerapan JIT sehingga upaya perbaikan (*improve*) perlu didorong untuk meningkatkan efisiensi melalui JIT. Tidak diragukan lagi bahwa penerapan konsep baru pada sektor publik tidak terlepas dari perkembangan teknologi informasi kini.

2. KAJIAN LITERATUR

2.1 Konsep Dasar *Just-in-Time*

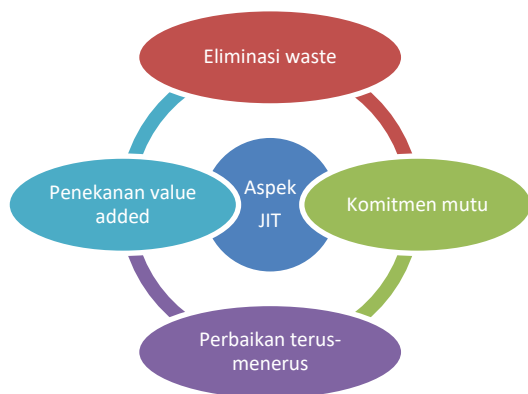
Menurut Hansen dan Mowen, *Just-in-Time* (JIT) merupakan suatu pendekatan manufaktur yang mempertahankan bahwa produk-produk harus ditarik (*pull*) dari seluruh sistem dengan adanya permintaan, dan bukannya mendorong (*push*) seluruh sistem dengan skedul yang tetap untuk mengantisipasi permintaan (Hansen and Mowen, 2007). Berdasarkan filosofi tersebut pemborosan (*waste*) merupakan segala sesuatu yang melebihi jumlah minimumnya, baik peralatan, bahan, komponen, tempat, dan waktu kerja yang dibutuhkan untuk meningkatkan nilai tambah dari suatu produk (Ristyowati et al., 2017). Dikutip dari *shiftindonesia.com*, JIT merupakan pengembangan hasil filosofi *waste* milik Kiichiro Toyoda (1924) dari Toyota.

Disebutkan bahwa terdapat dua JIT yakni JIT *purchasing* dan JIT *production* (Hansen and Mowen, 2007). JIT *purchasing* merupakan sistem pembelian barang dengan jumlah dan waktu yang tepat sehingga barang tersebut dapat segera diterima untuk memenuhi permintaan atau untuk digunakan. Adapun JIT *production* adalah sistem produksi yang prinsipnya hanya memproduksi jenis-jenis barang yang diminta sejumlah yang diperlukan dan pada saat dibutuhkan oleh konsumen (Fristia, 2016). Sistem JIT memiliki empat aspek fundamental sebagaimana berikut.

- a. Semua aktivitas yang tidak bernilai tambah terhadap produk atau jasa harus dieliminasi. Contohnya ialah aktivitas penyimpanan persediaan. Penyimpanan persediaan hanya akan menghasilkan biaya tanpa adanya peningkatan nilai tambah dari produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, jumlah persediaan diupayakan seminimum mungkin sesuai kebutuhan, tidak berlebih yang menimbulkan kemubaziran.
- b. Adanya komitmen untuk selalu meningkatkan mutu yang lebih tinggi. Hal ini merupakan upaya untuk menekan hasil produksi yang cacat atau rusak. Dengan cara itu biaya

untuk inspeksi ataupun pengerjaan kembali produk yang cacat dapat ditekan.

- c. Selalu diupayakan penyempurnaan yang berkesinambungan (*continuous improvement*) dalam meningkatkan efisiensi kegiatan.
- d. Menekankan pada penyederhanaan aktivitas dan meningkatkan pemahaman terhadap aktivitas yang bernilai tambah (Nabila and Jalaluddin, 2021). Keempat aspek itu ditunjukkan pada Gambar 1 berikut.



Gambar 1. Empat Aspek JIT

Sumber: Dimodifikasi dari karya (Nabila and Jalaluddin, 2021)

Gagasan JIT umumnya dikembangkan juga dari *best practice* Toyota yang terangkum dalam *Toyota Production System: An Integrated Approach To Just-in-Time* (Monden, 2011). Adapun studi kasus JIT dikembangkan dari *Productivity Enhancement And Cycle Time Reduction in Toyota Production System Through*

Jishuken Activity – Case Study (Kumar et al., 2011).

Selain empat aspek tersebut, dapat dirinci karakteristik JIT sebagaimana berikut (Hansen and Mowen, 2007).

- a. Tata letak pabriknya menjadi suatu pola sel manufaktur. Sel manufaktur terdiri dari alat (mesin) yang dikelompokkan dalam kumpulan. Secara garis besar kumpulan tersebut dalam bentuk setengah lingkaran sehingga dapat melakukan operasi secara berurutan untuk menghasilkan produk.
- b. Pengelompokan dan pemberdayaan sumber daya. Setiap pekerja dalam sel tersebut dituntut untuk dapat mengoperasikan semua mesin dalam sel tersebut. Selain produksi langsung, setiap pekerja juga dituntut untuk melakukan perawatan, pencegahan, dan perbaikan kecil, inspeksi, dan pembersihan.
- c. Penekanan *total quality control* untuk mendapatkan hasil produksi tanpa cacat.
- d. Ketelusuran biaya *overhead*. Tata letak yang diatur dalam bentuk sel tersebut mempermudah penelusuran biaya pada setiap produk jadi.
- e. Penurunan jumlah persediaan hingga tingkat yang sangat rendah sehingga

lebih efisien, tidak boros yang menghalangi kemampuan bersaing.

2.2 Penyediaan dan Pemesanan Pita Cukai

Prinsip cukai atas barang kena cukai (BKC) yang dibuat di Indonesia dilunasi pada saat barang kena cukai dikeluarkan dari pabrik atau tempat penyimpanan. Adapun untuk barang kena cukai yang diimpor, pelunasan cukai harus dilaksanakan pada saat impor untuk dipakai. Disebutkan dalam Undang-Undang Nomor 39 Tahun 2007 tentang Cukai, pada Pasal 7 ayat (3) dinyatakan terdapat tiga alternatif cara pelunasan cukai sebagai berikut.

- a. Pembayaran. Mekanisme pelunasan cukai dengan cara pembayaran memiliki pengertian bahwa pelunasan cukai diselesaikan dengan cara pembayaran/penyetoran ke kas negara serta pengeluaran barang kena cukai.
- b. Pelekatan pita cukai. Barang kena cukai dianggap telah melunasi cukai pada saat telah dilekatkan pita cukai pada kemasannya. Untuk hal ini, pengusaha atau importir barang kena cukai harus melalui proses penyediaan dan pemesanan pita cukai terlebih dulu.
- c. Pembubuhan tanda pelunasan cukai lainnya. Mekanisme ini merupakan

bentuk antisipatif Undang-Undang Cukai terhadap kemungkinan pelunasan masa depan. Bentuk-bentuk tanda pelunasan lainnya yang dapat dikembangkan, antara lain *barcode*, hologram, dan stiker khusus.

Pada proses pelaksanaannya, mekanisme pungutan cukai tidaklah sederhana, khususnya sistem pelunasan cukai atas barang kena cukai yang menggunakan pita cukai sebagai tanda pelunasannya. Pemerintah, dalam hal ini Ditjen Bea dan Cukai, dituntut mampu menyediakan instrumen pita cukai secara cukup, tetapi tetap mampu menjaga efisiensi pengeluaran negara dalam rangka penyediaannya. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan penyediaan dan pemesanan pita cukai yang baik oleh Ditjen Bea dan Cukai.

Dalam sistem pemungutan cukai hasil tembakau dan minuman mengandung etil alkohol (MMEA), atas barang kena cukai tersebut wajib dilekati pita cukai sebagai tanda pelunasan cukai. Oleh karena itu, setiap importir atau pengusaha yang akan mengimpor atau memproduksi hasil tembakau dan minuman mengandung etil alkohol (MMEA) untuk penjualan eceran harus memperoleh pita cukai terlebih dulu dari Ditjen Bea dan Cukai.

Untuk mendapatkan pita-pita cukai tersebut, setidaknya ada tiga tahapan yang harus dilalui oleh pengusaha pabrik atau importir sebelum pita cukai diterimanya. Berikut ini ketiga tahapan tersebut.

- a. Pengajuan penetapan tarif dan harga jual eceran (HJE) hasil tembakau, sedangkan untuk MMEA hanya pengajuan penetapan tarif cukai.
- b. Permohonan penyediaan pita cukai (P3C).
- c. Permohonan pemesanan pita cukai dengan dokumen CK-1 untuk hasil tembakau dan CK-1A untuk MMEA.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data kualitatif berupa studi kepustakaan dan hasil konfirmasi narasumber, yakni AB (Direktorat Cukai), CE (Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai), dan FJD (Subdit Pita Cukai dan Tanda Pelunasan Cukai). Semua nama disamarkan. Salah satu peneliti yang berinstansi di Ditjen Bea dan Cukai terlibat dalam diskusi terkait filosofi JIT, dan kemungkinan untuk diterapkan pada sektor publik, dalam hal ini Ditjen Bea dan Cukai. Studi memadukan unsur *experience* dengan observasi peneliti, lalu dikonfirmasi ke narasumber yang memahami perkembangan JIT. Studi

seperti ini memiliki kelemahan dalam hal subjektivitas, tetapi memberikan keunggulan bahwa keterlibatan langsung peneliti memberikan nilai tambah bagi penerapan suatu konsep di praktik kerja. Satu peneliti lainnya merupakan akademisi yang menyeimbangkan praktik dengan kerangka teoretis.

Studi kepustakaan itu melakukan analisis terhadap literatur-literatur teori dan kebijakan-kebijakan yang terkait dengan penyediaan dan pemesanan pita cukai pada Ditjen Bea dan Cukai. Hal ini dilakukan agar peneliti mendapatkan kejelasan dan pemahaman mengenai objek penelitian.

Di samping studi kepustakaan, peneliti berusaha mengumpulkan data dengan mengunjungi objek pengamatan secara langsung dengan tujuan mendapatkan alur teknis proses penyediaan dan pemesanan pita cukai di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai. Dengan cara ini, dilakukan konfirmasi sumber yang berhubungan dengan proses penyediaan dan pemesanan pita cukai di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai.

Untuk sampai pada hasil pembahasan, penelitian menggunakan kerangka dan alur Miles dan Huberman. Pada dasarnya analisis dibagi menjadi tiga tahapan yaitu reduksi data, penyajian data, dan

pengambilan keputusan (Sugiyono, 2008). Setelah dikumpulkan, data prosedur layanan cukai, ketentuan terkait, dan permasalahan yang terjadi atas layanan tersebut, lalu diolah untuk mendapatkan gambaran praktik. Data ditinjau berdasarkan kerangka teori JIT dan karakteristik dasarnya. Langkah selanjutnya ialah menyajikan data agar pemetaan permasalahan lebih mudah diperoleh kesesuaiannya dengan konsep JIT. Tahap terakhir ialah pengambilan keputusan atau verifikasi. Untuk menghindari bias data dari suatu sumber, penilaian kualitas data diperoleh dengan pengecekan melalui konfirmasi sumber untuk mengkaji fenomena yang dari cara pandang yang berbeda dalam konteks keilmuan JIT.

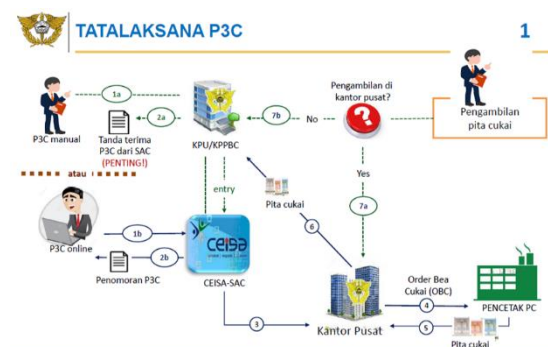
Di samping metode penelitian tersebut, keterlibatan salah satu peneliti yang merupakan pegawai objek studi bisa memberikan nilai lebih karena memahami proses bisnis pengelolaan kinerja organisasi. Bias subjektivitas sedapat mungkin dihindari dalam studi ini dengan pengendali peran peneliti lainnya yang bukan personel organisasi yang diteliti.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengajuan P3C Awal

Pengusaha atau importir BKC yang tanda pelunasan cukainya menggunakan pelekatan pita cukai, membuat permohonan penyediaan pita cukai dengan menggunakan dokumen permohonan penyediaan pita cukai (P3C).

Untuk penyediaan pita cukai, pengusaha wajib mengajukan permohonan penyediaan pita cukai P3C kepada Kepala Kantor Bea dan Cukai. Permohonan penyediaan pita cukai setiap bulannya dapat dilaksanakan mulai tanggal 1 sampai dengan tanggal 10 untuk kebutuhan satu bulan berikutnya. P3C pengajuan awal hanya dapat dilakukan satu kali dalam satu periode persediaan untuk setiap jenis pita cukai. Gambar 2 menunjukkan tata laksana P3C.



Gambar 2 Tata Laksana P3C

Sumber: Diolah dari Tata Laksana P3C

Dikecualikan dari batas waktu P3C pengajuan awal (tanggal 10 setiap bulannya), dapat diberikan dalam hal:

- a. pengusaha baru mendapatkan Nomor Pokok Pengusaha Barang Kena Cukai (NPPBKC),

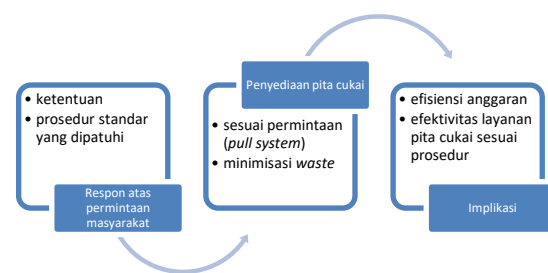
- b. pengusaha mengalami kenaikan golongan,
- c. pengusaha yang NPPBKC-nya diaktifkan kembali setelah pembekuannya dicabut,
- d. untuk kebutuhan pita cukai bulan Januari, atau
- e. terdapat kebijakan di bidang tarif cukai atau HJE.

Jumlah pita cukai yang diajukan dalam P3C awal untuk setiap jenis pita cukai paling banyak 100% dari rata-rata per bulan jumlah pita cukai yang dipesan dengan CK-1/CK-1A dalam kurun waktu tiga bulan terakhir sebelum P3C awal. Apabila jumlah rata-rata ini tidak tersedia, jumlah pita cukai yang dapat diajukan ialah sesuai kebutuhan per bulan.

Pengusaha hanya berhak mengambil pita cukai (dengan CK-1) sesuai dengan jumlah yang dipesan dengan dokumen P3C yang sudah dikirimkan sebelumnya ke sistem aplikasi cukai. Dengan demikian, Ditjen Bea dan Cukai hanya wajib menyediakan pita cukai sesuai jumlah yang dipesan.

Berdasarkan realitas tersebut, jelaslah bahwa karakteristik JIT yang menunjukkan pemenuhan persediaan sesuai jumlah yang diminta (*pull system*) selaras dengan proses bisnis layanan cukai Ditjen Bea dan Cukai. Dengan demikian,

tujuan JIT untuk meminimisasi *waste* (kesia-siaan atau barang berlebih) dapat diwujudkan. Pada akhirnya, Ditjen Bea dan Cukai dapat mendorong efisiensi anggaran, dengan tetap tercapai efektivitas tujuan, yakni layanan cukai sesuai prosedur standar. Gambar 4 menunjukkan pemenuhan aspek JIT pada pengajuan P3C awal.



Gambar 3. Pemenuhan JIT pada Layanan P3C Awal

4.2 Pengajuan P3C Tambahan

Dalam hal P3C pengajuan awal tidak mencukupi kebutuhan pabrik atau importir, pengusaha pabrik atau importir dapat mengajukan satu kali P3C tambahan. Pengajuan ini ditujukan kepada Direktur Jenderal c.q. Direktur Teknis dan Fasilitas Cukai dengan menyebutkan alasan pengajuan dan disampaikan melalui Kantor Bea dan Cukai. P3C tambahan dapat diajukan setelah P3C awalnya diajukan dan paling lambat sampai dengan tanggal 25 bulan pengajuan CK-1/CK-1A. Pengecualian batas waktu paling lambat ini dapat diberikan dalam hal kebutuhan

pita cukai untuk bulan Januari atau apabila terdapat kebijakan di bidang tarif cukai. Adapun jumlah pita cukai yang dapat diajukan dengan P3C tambahan menyesuaikan dengan kebutuhan.

Kepala Kantor Bea dan Cukai wajib melakukan penelitian terhadap pengajuan P3C tambahan oleh pengusaha. Proses penelitian yang dilakukan Kepala Kantor sekurang-kurangnya mencakup:

- a. eksistensi perusahaan terkait persyaratan perizinan yang meliputi denah pabrik dan alamat pabrik;
- b. kapasitas produksi, jumlah alat produksi, dan jumlah karyawan yang dimiliki.

Atas kegiatan penelitian terhadap P3C akan dibuatkan laporan penelitian dan kepala kantor wajib membuat rekomendasi atas pengajuan P3C tambahan. Isi surat rekomendasi sekurang-kurangnya harus mencantumkan hasil penelitian dan pendapat kepala kantor. Rumusan surat rekomendasi yang dibuat harus mempertimbangkan:

- a. hasil penelitian yang dilakukan,
- b. sisa persediaan pita cukai yang belum direalisasikan dengan CK-1A, dalam hal penyediaan pita cukai dilakukan di Kantor Bea dan Cukai, dan

- c. data rata-rata CK-1A perbulan dalam kurun waktu 6 (enam) bulan terakhir untuk setiap jenis pita cukai.

Atas permohonan P3C tambahan, direktur jenderal dapat mengabulkan seluruhnya, sebagian, atau menolak permohonan.

Jika pada pengajuan P3C awal, jumlah penyediaan pita cukai disesuaikan permintaan (kebutuhan). Demikian juga jika terjadi peningkatan permintaan. Apabila ada penambahan produksi barang yang mengakibatkan peningkatan kebutuhan pita cukai, pengusaha harus melakukan kalkulasi atas kebutuhan tersebut, dan melakukan permohonan penambahan pita cukai sesuai prosedur yang ada. Hal ini juga merepresentasikan penerapan JIT bahwa penyediaan pita cukai benar-benar sesuai permintaan, dan peningkatan penyediaannya pun ditarik (dipicu) oleh permintaan masyarakat (pengusaha terkait).

4.3 P3C Pengajuan Tambahan Izin

Direktur Jenderal (Khusus Untuk Hasil Tembakau)

Apabila kebutuhan pita cukai berdasarkan batas pengajuan P3C awal dan tambahan ternyata dirasakan masih kurang, pengusaha dapat mengajukan P3C pengajuan tambahan izin direktur jenderal. Permohonan P3C izin dirjen harus disertai alasan yang jelas sesuai kondisi

perusahaan yang sebenarnya sehingga membutuhkan pita cukai dalam jumlah yang tidak biasanya.

Disebutkan bahwa aspek JIT itu mendorong komitmen mutu dan perbaikan berkelanjutan. Manajemen mutu dan perbaikan bisa dijalankan didasarkan atas bukti yang jelas sehingga layanan dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, ada kesesuaian proses dan layanan sesuai kebutuhan (Aslami, 2020).

Harus diingat bahwa P3C pengajuan tambahan izin direktur jenderal hanya dapat diajukan setelah pengajuan P3C pengajuan tambahan. Jangka waktu penyampaian, paling lambat sampai dengan tanggal 25 pada bulan pengajuan CK-1. Jenis pita cukai yang diajukan pada P3C tambahan izin Ditjen Bea dan Cukai, harus sama dengan jenis pita cukai yang sudah diajukan pada P3C pengajuan awal dan P3C pengajuan tambahan untuk periode yang sama. P3C pengajuan tambahan izin Ditjen Bea dan Cukai hanya dapat dilakukan satu kali dalam periode persediaan untuk setiap jenis pita cukai. Prosedur ini juga ingin memastikan bahwa pengajuan dapat dipenuhi sesuai kebutuhan, memperkecil potensi pita berlebih (sia-sia). Menghindari kesia-siaan (*waste*) adalah aspek JIT yang penting.

Pengajuan pita cukai tambahan juga harus berdasarkan pertimbangan dan perhitungan yang matang, seperti adanya kenaikan permintaan pasar pada tiga bulan terakhir sehingga pabrik rokok harus memproduksi dengan jumlah yang lebih banyak. Kepala kantor melakukan penelitian atas P3C pengajuan tambahan izin direktur jenderal beserta surat yang menyebutkan alasan pengajuan. Atas P3C pengajuan tambahan izin Ditjen Bea dan Cukai dan Surat Rekomendasi Kepala Kantor, Direktur Jenderal dapat mengabulkan seluruhnya atau sebagian dan juga dapat menolak permohonan. Tuntutan aparat untuk teliti dalam memberikan pita cukai tambahan juga mencerminkan aspek JIT bahwa layanan harus memperhatikan mutu.

4.4 Pengajuan P3C Online

Aspek JIT juga menyoroti pentingnya perbaikan berkelanjutan. Artinya, ada inovasi yang mendorong layanan lebih baik. Pengajuan P3C dari Kantor Bea dan Cukai kepada Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai bagi kantor-kantor yang telah menerapkan Sistem Aplikasi Cukai (SAC), dilakukan secara elektronik melalui Sistem Aplikasi Cukai Sentralisasi. Secara umum, proses pengajuan P3C secara manual maupun secara *online* hampir sama. Perbedaan

terlihat pada saat pengajuan dokumen P3C. Pada proses manual, P3C diajukan dengan dokumen *hardcopy*, selanjutnya dilakukan perekaman P3C pada SAC oleh Petugas Bea dan Cukai. Adapun dalam proses *online*, P3C direkam langsung ke dalam SAC oleh pengusaha dengan menggunakan aplikasi SAC.

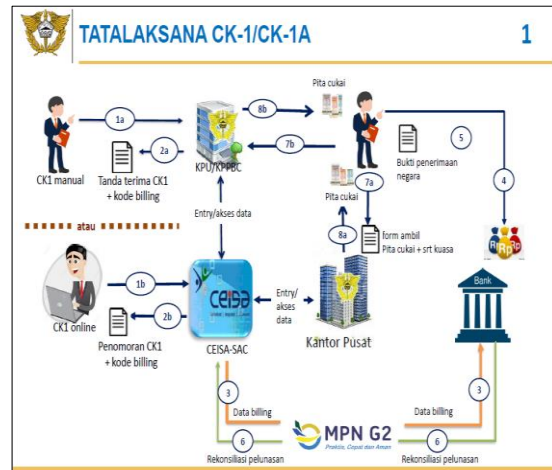
4.5 Pemesanan Pita Cukai

Pengusaha yang telah mengajukan P3C dan telah mendapatkan konfirmasi bahwa pita cukainya telah selesai dicetak, dapat mengajukan CK-1/CK-1A kepada kepala kantor untuk mendapatkan pita cukai peruntukannya. Jumlah pita cukai yang dapat dipesan dengan CK-1/CK-1A harus disesuaikan dengan jumlah persediaan pita cukai yang ada di Kantor Bea dan Cukai atau Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai.

Pemesanan pita cukai dengan CK-1/CK-1A tidak dapat diajukan oleh pengusaha dalam hal-hal sebagai berikut:

- a. NPPBKC yang bersangkutan dalam keadaan dibekukan;
- b. memiliki utang cukai yang tidak dibayar pada waktunya, kekurangan cukai, dan/atau sanksi administrasi berupa denda yang belum dibayar sampai dengan jatuh tempo;
- c. SPPBP tidak dibayar seluruhnya dalam waktu yang ditetapkan;

- d. diduga melakukan pelanggaran di bidang cukai berdasarkan bukti awal yang cukup.



Gambar 4. Tata Laksana C-1/CK-1A

Apabila terjadi kekurangan pita cukai pada saat penyerahan pita cukai yang telah dipesan dengan CK-1/CK-1A, pengusaha dapat mengajukan penambahan pita cukai sesuai dengan pesanan CK-1/CK-1A. Atas kekurangan jumlah pita cukai tersebut dapat diajukan penambahan pita cukai dengan ketentuan bahwa etiket dan kemasan luar berupa kertas harus dalam keadaan utuh dan tidak rusak. Proses permohonan penambahan pita cukai yang kurang dilakukan oleh pengusaha dengan mengajukan permohonan kepada Direktur Teknis dan Fasilitas Cukai. Sebaliknya, apabila terjadi kelebihan pita cukai saat penyerahan pita cukai yang telah dipesan dengan CK-1/CK-1A, pengusaha wajib melakukan penyerahan kelebihan pita cukai. Hal ini juga mencerminkan aspek

JIT bahwa jumlah persediaan diperhitungkan secara tepat.

4.6 Pemindahlekatan Pita Cukai

Dalam kondisi tertentu seringkali pita-pita cukai yang telah direalisasikan dengan CK-1/CK-1A untuk suatu produk tertentu masih tersedia dalam jumlah yang banyak, sementara di sisi lain pengusaha masih memiliki produk yang belum tersedia pita cukainya. Solusi untuk kasus ini dengan cara pengusaha diberi kemungkinan untuk dapat melekatkan pita cukai yang telah direalisasikan dengan CK-1/CK1-A ke merk lain yang dimilikinya setelah mendapat persetujuan dari kepala kantor. Akan tetapi, pita cukai yang dilekatkan tersebut hanya dapat dilakukan dengan ketentuan-ketentuan:

- a. untuk jenis pita cukai yang sama;
- b. belum dilekatkan pada kemasan hasil tembakau atau MMEA;
- c. hanya dapat dilakukan oleh pengusaha pemegang satu NPPBKC yang berada di dalam pengawasan satu kantor.

Aspek JIT yang relevan dengan prosedur itu yaitu Ditjen Bea dan Cukai memiliki komitmen mutu dan perbaikan terus-menerus. Hal ini ditunjukkan dengan pengawasan atas persyaratan (ketentuan) sebelum permintaan tambahan pita cukai dipenuhi. Dinyatakan bahwa perhatian

terhadap mutu menjadi syarat utama terpenuhinya kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan hanya bisa bertahan apabila secara terus-menerus dilakukan peningkatan (Jamaluddin, 2017).

4.7 JIT pada Pita Cukai yang Tidak Direalisasi dengan CK-1/CK-1A

Mekanisme penyediaan pita cukai dengan menggunakan dokumen P3C pada dasarnya bertujuan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam penyediaan pita cukai oleh pemerintah. Oleh karena itu, pada saat pengusaha mengajukan dokumen P3C, pengusaha juga melampirkan surat pernyataan bermeterai bahwa apabila pita cukai yang telah disediakan tidak direalisasi dengan CK-1/CK-1A, pengusaha wajib mengganti biaya percetakan pita cukai.

Berikut daftar biaya pengganti percetakan pita cukai:

- a. Pita Cukai MMEA (60 Keping): Rp300/keping.
- b. Pita Cukai Hasil Tembakau Seri I (120 Keping): Rp25/keping.
- c. Pita Cukai Hasil Tembakau Seri II (56 Keping): Rp40/keping.
- d. Pita Cukai Hasil Tembakau Seri III (150 Keping): Rp25/keping.

Dikecualikan dari biaya pengganti percetakan pita cukai dalam hal akibat kesalahan tulis, kesalahan hitung, dan/atau

kekeliruan administratif oleh pejabat Bea dan Cukai.

Ditinjau dari aspek JIT, layanan tidak boleh meningkatkan biaya yang tidak bernilai tambah. Antisipasi biaya penggantian oleh pengusaha mendorong prinsip kehati-hatian bagi mereka, dan antisipasi atas inefisiensi pemerintah. Aparat tidak melakukan kekeliruan yang bernilai material dan sifatnya berlanjut sehingga malah meningkatkan biaya. Di sinilah JIT mendorong budaya perbaikan terus-menerus sehingga layanan lebih baik. JIT mendorong budaya belajar (misalnya *mentoring* dan *coaching*) sehingga SDM (Aparat Bea dan Cukai) senantiasa cermat melayani sehingga kesalahan tulis, kesalahan hitung, dan/atau kekeliruan administratif bisa diminimisasi (Malik, 2013).

Atas pita cukai yang telah disediakan berdasarkan P3C yang tidak direalisasikan dengan CK-1/CK-1A wajib dilakukan pencacahan, dalam hal:

- a. berakhirnya tahun anggaran;
- b. berlakunya kebijakan yang berpengaruh terhadap pita cukai;
- c. perusahaan mengalami kenaikan golongan;
- d. NPPBKC dicabut.

Pencacahan tersebut dilakukan untuk memperoleh data dalam rangka proses

penggantian biaya percetakan pita cukai. Pencacahan dilakukan paling lambat 30 hari sejak terjadi hal-hal yang disebut di atas. Hasil pencacahan dilaporkan dalam Berita Acara Pencacahan yang memuat data jenis pita cukai, jumlah pita cukai, dan pejabat yang melakukan pencacahan.

5. SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan. Menggunakan Metode Miles dan Huberman, tinjauan penyediaan pita cukai memenuhi aspek *just-in-time* karena didasarkan atas permintaan kebutuhan. Hal ini merupakan sintesis dari observasi peneliti, telaah literatur, dan kondisi lapangan. Salah satu peneliti yang terlibat langsung terkait tusi cukai menganalisis kesesuaian aspek JIT dengan layanan pita cukai. Peneliti mengadakan diskusi dengan sumber baik pada Direktorat Cukai maupun Direktorat Informasi Kepabeanan dan Cukai sehingga menghasilkan kejelasan dan kesamaan persepsi mengenai penerapan JIT. Sistem JIT memang lebih melekat pada sistem pengendalian persediaan yang diterapkan oleh sebuah perusahaan manufaktur untuk menjaga persediaanya serendah mungkin atau dengan kata lain tersedia ketika dibutuhkan. Hal ini selaras dengan konfirmasi narasumber bahwa

persediaan yang ditangani dalam bentuk pita cukai dapat diterapkan prinsip JIT.

Pengelolaan tersebut merupakan upaya dalam menekan biaya-biaya terkait pengelolaan persediaan tersebut. Namun dalam bidang jasa atau pun layanan di sektor publik dapat menerapkan sistem JIT dengan memberikan layanan dengan waktu yang efisien dengan tetap mempertahankan kualitas layanan tersebut. Dalam hal pita cukai, berikut ini simpulan melalui matriks SWOT penerapan JIT sektor publik.

Strength - Sumber daya, regulasi, dan mekanisme layanan yang dapat dirancang dan dikendalikan oleh internal	Weakness - Sistem informasi dan perangkat layanan yang harus terus dikembangkan, termasuk mengakomodasi aplikasi berbasis telepon genggam (kepraktisan)
Opportunity - Dukungan dan tren global pembatasan konsumsi rokok	Threat - Prediksi permintaan kebutuhan dengan penyediaan pita cukai yang bisa meleset (distorsi data)

Gambar 5 Matriks SWOT Penerapan JIT Sektor Publik

Salah satu bentuk penerapan sistem JIT di sektor publik, terutama di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai terlihat pada proses penyediaan dan pemesanan pita cukai. Ditjen Bea dan Cukai dituntut

mampu memenuhi seluruh kebutuhan atas pita cukai dengan tetap efektif dan efisien dalam menggunakan anggaran negara dalam pelaksanaannya.

Pendekatan JIT merupakan sebuah *pull sistem* (sistem tarikan) yaitu sebuah sistem yang berdasarkan tarikan permintaan yang ada, bukan didorong ke dalam sistem pada waktu tertentu berdasarkan permintaan yang diantisipasi. Hal ini sejalan dengan mekanisme penyediaan dan pemesanan pita cukai yang diterapkan oleh Ditjen Bea dan Cukai. Pita Cukai akan dicetak sebesar permintaan yang diajukan di dalam dokumen P3C sehingga diharapkan dapat meminimalisasi jumlah pita cukai yang tidak direalisasi dengan CK-1/CK-1A.

Jumlah pita cukai yang diajukan dalam P3C pengajuan awal untuk setiap jenis pita cukai paling banyak 100% dari rata-rata per bulan jumlah pita cukai yang dipesan dengan CK-1/CK-1A dalam kurun waktu tiga bulan terakhir sebelum P3C pengajuan awal. Apabila jumlah rata-rata ini tidak tersedia, jumlah pita cukai yang dapat diajukan ialah sesuai kebutuhan per bulan.

Dalam hal P3C pengajuan awal tidak mencukupi kebutuhan pabrik atau importir, pengusaha pabrik atau importir dapat mengajukan satu kali P3C

tambahan. Pengajuan ini ditujukan kepada Direktur Jenderal c.q. Direktur Teknis dan Fasilitas Cukai dengan menyebutkan alasan pengajuan dan disampaikan melalui Kantor Bea dan Cukai.

Pengusaha yang telah mengajukan P3C dan telah mendapatkan konfirmasi bahwa pita cukainya telah selesai dicetak, dapat mengajukan CK-1/CK-1A kepada kepala kantor untuk mendapatkan pita cukai peruntukannya.

Atas pita cukai yang sudah dipesan penyediaannya melalui P3C tetapi tidak direalisasikan dengan CK-1/CK-1A, pita cukai tersebut dilakukan pencacahan dan penggantian biaya percetakan. Hal ini sejalan dengan surat pernyataan oleh pengusaha untuk bersedia mengganti biaya percetakan pita cukai apabila tidak direalisasikan yang dilampirkan saat pengajuan P3C. Pada prinsipnya, hal ini dilakukan untuk menjamin percetakan pita cukai tetap efektif dan efisien dalam penggunaan anggaran.

Dengan demikian, aspek fundamental JIT bahwa itu mendorong efisiensi, mengurangi *waste*, meningkatkan komitmen mutu dan perbaikan terus-menerus, dengan dukungan penjelasan sebagai berikut.

- a. Meminimisasi biaya penyimpanan pita cukai karena pita ini hanya disediakan sesuai dengan pesanan pengusaha.
- b. Untuk *improve*, tiap tahun desain pita cukai diubah dan disempurnakan keasliannya sehingga tidak bisa ditiru.
- c. Proses pemesanan dan penyediaan pita cukai disempurnakan. Awalnya dilayani secara manual dan data tidak tersentralisasi, lalu layanan mengakomodasi secara *online* dengan data tersentralisasi. Dengan demikian, distorsi data dapat dikurangi. Penyederhanaan aktivitas juga diwujudkan. Sebelumnya pengusaha harus memesan dengan datang ke kantor, kemudian mengambil pita cukai juga datang ke kantor, saat ini pemesanan dapat *online*.

Saran dan keterbatasan penelitian.

Peneliti merekomendasikan agar filosofi JIT terus dikembangkan pada layanan pita cukai, dan layanan serupa lainnya. Sebagai tambahan, mengakomodasi mobilisasi usaha, Ditjen Bea dan Cukai dapat menjajaki juga penyempurnaan aplikasi P3C dan CK-1 yang nantinya bisa diakses melalui telepon genggam oleh pengguna jasa. Hal ini akan lebih memudahkan masyarakat yang memerlukan layanan tersebut.

Berdasarkan tinjauan pendapat dan observasi, JIT mendorong efisiensi. JIT juga efektif karena aspek JIT dapat diimplementasikan. Namun, sayangnya studi belum dapat menunjukkan perhitungan moneter efisiensinya berapa mengingat diperlukan birokrasi untuk mendapatkan data tambahan. Studi berikutnya dapat diperpanjang waktu dan ruang lingkup sehingga memperoleh gambaran lebih mengenai perhitungan efisiensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aslami, N. (2020). *Sistem Manajemen Mutu*. FEB Islam UIN Sumatera Utara.
<http://repository.uinsu.ac.id/9535/1/Diktat Sistem Manajemen Mutu.pdf>
- Azara, R. (2020). Buku Ajar Manajemen Operasional dan Implementasi Dalam Industri. In *Buku Ajar Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri*.
<https://doi.org/10.21070/2020/978-623-6833-48-3>
- Fristia, V. F. (2016). *Faktor yang Mempengaruhi Keputusan Penggunaan Metode Just in Time Untuk Komponen Pracetak pada Perusahaan Konstruksi Kota Surabaya*. 180.
- Hansen, D. R., and Mowen, M. M. (2007). *Management Accounting*. Thomson South-Western.
- Hansen, D. R., and Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of Cost Management*. Cengage Learning.
- Jamaluddin. (2017). *Manajemen Mutu*. Pustaka Jambi.
- Janson B, E. B. J., and Nurcaya, I. N. (2019). Penerapan Just in Time Untuk Efisiensi Biaya Persediaan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(3), 1755.
<https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i03.p21>
- Jayanto, T. (2009). *Activity-Based Management*.
- Kumar, R., Nathan, N., Ashique, M. R., and Larthick, A. (2011). *Productivity Enhancement and Cycle Time Reduction in Toyota Production System Through Jishuken Activity – Case Study*.
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.181>
- Lasalewo, T. (2012). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Industri di Provinsi Gorontalo. *Jurnal Teknik & Manajemen Industri*, Vol. 7(2), 30–32.
- Lenggogeni, L., and Ferdinand, A. T. (2016). Faktor-Faktor yang

- Mempengaruhi Keunggulan Bersaing Dalam Upaya Meningkatkan Keputusan Pembelian. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1–12. <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/dbr>
- Malik, I. (2013). *Budaya Organisasi dan Kinerja Organisasi Pemerintah Daerah Kabupaten Takalar*. Universitas Negeri Makassar.
- Monden. (2011). *Toyota Production System: An Integrated Approach To Just-in-Time*. CRC Press.
- Muharam, D. R. (2017). Penerapan Konsep Resources-Based View (Rbv) Dalam Upaya Mempertahankan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi*, 14(1), 82–95. <https://doi.org/10.31113/jia.v14i1.4>
- Nabila, and Jalaluddin. (2021). Analisis Efisiensi Biaya Bahan Baku Menggunakan Metode Just In Time. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 6(3), 375–384.
- Raymond, T. (2022). *Konsep Just-in-Time sebagai Alternatif Pengelolaan Persediaan di RS. MVP Jogja*. [https://mvpjogja.com/just-in-time-](https://mvpjogja.com/just-in-time-alternatif-pengelolaan-persediaan-di-rs/)
- alternatif-pengelolaan-persediaan-di-rs/
- Ristyowati, T., Muhsin, A., and Nurani, P. (2017). Minimasi Waste pada Aktivitas Produksi dengan Konsep Lean Manufacturing (Studi Kasus di PT. Sport Glove Indonesia). *Opsi*, 10(1), 85. <https://doi.org/10.31315/opsi.v10i1.2191>
- Rizkiani, D. (2015). *Analisis Penerapan Just In Time di Sektor Publik*. www.academia.edu
- Sinuhaji, E. (2010). Penerapan Layanan Unggul Dalam Pemasaran Produk Bank. *Jurnal Mediasi*, 2(1).
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sulastri, P. (2012). Sistem Just In Time Penting bagi Perusahaan Industri. *Dharma Ekonomi*, 36.
- Supratman, D. (2018). Budaya Kerja Aparatur Sipil Negara Dalam Rangka Good Governance Menuju Birokrasi Berkelas Dunia. *Jurnal Administrasi Publik*, 14, 101–108.
- Tampubolon, H. (2016). *Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perannya dalam Pengembangan Keunggulan Bersaing*. Pappas Sinar Sinanti. <http://repository.uki.ac.id/302/1>