EVALUASI MANFAAT KAWASAN BERIKAT MANDIRI DALAM MENINGKATKAN KINERJA LOGISTIK DAN KINERJA OPERASIONAL PENGUSAHA KAWASAN BERIKAT (PKB) X DI PURWAKARTA

Adhiana Denandra Barlianto
Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Indri Riesfandiari
Jurusan Kepabeanan dan Cukai Politeknik Keuangan Negara STAN

Alamat Korespondensi: indri.riesfandiari@pknstan.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Pertama
[30 07 2021]

Dinyatakan Diterima
[27 08 2021]

KATA KUNCI:

efisiensi biaya persediaan, efektivitas logistik, fasilitas prosedural kepabeanan, percepatan arus barang impor ekspor, profitabilitas

KLASIFIKASI JEL:

ABSTRAK

The objective of this paper is to evaluate the benefit on company's logistic and operational performance as they join Kawasan Berikat Mandiri (self-served bonded zone). This study utilizes qualitative method in evaluating logistic and operational performance of a Pengusaha Kawasan Berikat Mandiri/PKB Mandiri X (self-served bonded zone company) operating in bonded zone in Purwakarta as a case study. This study uses several indicators to assess the impact of PKB Mandiri on logistic performance, namely: efficiency, effectiveness, and differentiation. The results indicate that KB Mandiri improves logistic performance based on efficiency and effectiveness indicators. The operational performance is assessed by profit and return on investments (ROI) as profitability indicators. PKB X argue that despite global economic downturn due to pandemic COVID-19, the company benefits from KB Mandiri. However, profitability indicators indicate that company's profit and return on equity (ROE) were decreasing, which could be biased due to pandemic COVID-19's impact on global economies.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi manfaat KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dan kinerja operasional Pengusaha KB (PKB). Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus terhadap PKB X di Purwakarta. Kinerja logistik dievaluasi melalui indikator efisiensi, efektivitas, dan diferensiasi. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa KB Mandiri memiliki manfaat bagi peningkatan kinerja logistik berdasarkan indikator efisiensi dan efektivitas. Kinerja operasional dievaluasi dengan indikator profitabilitas yaitu margin keuntungan dan tingkat kembalian investasi. PKB X menyatakan mendapat manfaat dari KB Mandiri meskipun sedang terjadi penurunan kondisi ekonomi global. Namun indikator profitabilitas menunjukkan bahwa keuntungan dan tingkat kembalian modal perusahaan menurun, yang kemungkinan terpengaruh/bias akibat dampak pandemi COVID-19 terhadap ekonomi global.

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perdagangan global yang terus meningkat menuntut fasilitasi perdagangan agar pergerakan barang efektif dan biaya ekonomi efisien. World Trade Organization (WTO) mengatur hal tersebut melalui *Trade Facilitation Agreement* (TFA). TFA bertujuan meningkatkan perdagangan global melalui transparansi dan simplifikasi prosedur ekspor impor sehingga mempercepat pergerakan, pelepasan, dan pembebasan barang termasuk barang dalam transit (Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional, 2018). Indonesia melalui Undang-Undang Nomor 17 tahun 2017 tentang Pengesahan *Protocol Amending the Marrakesh Agreement Establishing the World Trade Organization* telah meratifikasi WTO TFA, sehingga kebijakan perdagangan internasional Indonesia mengacu pada kesepakatan tersebut.

Pemerintah mengharapkan TFA dapat meningkatkan kelancaran dan perdagangan barang pada pasar ekspor, mengurangi biaya logistik dan biaya perdagangan, meningkatkan akses ekspor bagi usaha mikro kecil dan menengah, dan meningkatkan transparansi dalam proses ekspor impor (DJBC, 2011). Dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020 – 2024 Pemerintah menargetkan penguatan daya saing ekonomi salah satunya melalui target penurunan biaya logistik terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dari 23,2% pada tahun 2020 menjadi 18% pada tahun 2024 (Bappenas, 2020).

Kinerja logistik Indonesia (*Logistic Performance Index/LPI*) meningkat dari 2,98 (peringkat 63 dari 160 negara) pada tahun 2014 menjadi 3,15 (peringkat 46) (Mauleny, 2020). Namun daya saing Indonesia masih rendah dibandingkan LPI negara ASEAN lainnya seperti Singapura (4,00), Thailand (3,41), Vietnam (3,27), dan Malaysia (3,22). Salah satu upaya Pemerintah meningkatkan fasilitasi perdagangan dan menurunkan biaya logistik adalah dengan mereformasi sistem logistik melalui *National Logistic Ecosystem* (NLE) yang bertujuan menyelaraskan arus lalu lintas barang (*flow of goods*) dan dokumen internasional (*flow of documents*) sejak kedatangan sarana pengangkut hingga barang keluar dari pelabuhan dan tiba di gudang importir (DJBC, 2020).

Menurut Mulyadi (2011) rendahnya kinerja logistik di Indonesia disebabkan oleh faktor antara lain tingginya biaya logistik dan perlunya peningkatan kualitas pelayanan, masih rendahnya penyediaan infrastruktur, masih tingginya waktu pelayanan ekspor dan impor dan masih terbatasnya jaringan pelayanan penyedia jasa logistik. Sedangkan bagi perusahaan, menurut Heizer *et al.* (2020), isu utama manajemen logistik antara lain adalah biaya transportasi (*shipping sistem*) dan biaya

gudang. Melalui NLE pemerintah mengharapkan percepatan pergerakan barang dalam rantai pasok di Indonesia.

Manajemen logistik merupakan bagian dari manajemen rantai pasokan yang merencanakan, mengimplementasikan, dan mengontrol efisiensi dan efektivitas aliran masuk keluar dan penyimpanan barang, serta informasi terkait antara titik awal barang dikirimkan (*point of origin*) dan titik akhir barang dikonsumsi (*point of consumption*) dengan tujuan untuk memenuhi persyaratan dari konsumen (Bozarth & Handfield, 2019). Menurut Firdausy (2020) peran logistik tidak hanya memberikan kontribusi pada level makroekonomi seperti peningkatan pendapatan nasional, pertumbuhan ekonomi, dan peningkatan investasi, tetapi juga meningkatkan produksi/output dan kekuatan daya saing perusahaan pada level mikroekonomi. Sistem logistik nasional yang efektif dan efisien diperlukan dunia usaha karena persaingan bukan hanya terjadi antar produk dan antar perusahaan, tetapi juga antar rantai pasok (*supply chain*) dan antar negara (Heizer *et al.*, 2020).

Selain NLE, pemerintah melalui Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) memberikan fasilitas prosedural kepabeanan berupa pelayanan mandiri bagi Pengusaha Kawasan Berikat atas kegiatan operasional di Kawasan Berikat. Fasilitas ini adalah Kawasan Berikat Mandiri (KB Mandiri) yang memberi kewenangan perusahaan untuk melaksanakan pelayanan mandiri atas kegiatan pemasukan dan pengeluaran barang antara lain pengecekan kebenaran sarana pengangkut dan kesesuaian dan keutuhan tanda pengaman, pelepasan dan pelekatan tanda pengaman, serta pemantauan kegiatan *stripping* dan *stuffing* (Direktorat Fasilitas DJBC, 2019a).

KB Mandiri diharapkan mempercepat proses logistik berupa pemasukan dan pengeluaran bahan baku dan barang jadi, sehingga mengurangi biaya operasional dan menekan harga barang ekspor. Efisiensi biaya produksi barang ekspor akan meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar internasional dari segi harga. Kementerian Perindustrian RI (2020) mencatat bahwa 75,5% capaian nilai ekspor nasional didominasi oleh ekspor manufaktur. Berdasarkan hal tersebut, KB Mandiri sangat potensial diterapkan oleh perusahaan manufaktur sebagai upaya meningkatkan ekspor.

Insentif fiskal yang diberikan pemerintah pada Kawasan Ekonomi Khusus terbukti menarik *foreign direct investment* (FDI) yang dipergunakan untuk meningkatkan kinerja ekspor (Wicaksono *et al.*, 2019). Oleh karena itu, KB Mandiri yang tidak hanya memberikan fasilitas fiskal namun juga fasilitas prosedural tidak hanya di pelabuhan tetapi juga saat barang impor tiba di KB, diharapkan meningkatkan minat investasi di Indonesia dan meningkatkan

peringkat kemudahan berusaha Indonesia. KB Mandiri diharapkan meningkatkan kepastian dan kecepatan berusaha, kecepatan layanan logistik yaitu pemasukan dan pengeluaran barang, serta efisiensi biaya dari menekan biaya ekonomi dari kegiatan menunggu proses layanan pengeluaran barang di pelabuhan maupun pemeriksaan di Kawasan Berikat (Direktorat Fasilitas DJBC, 2019a).

Penelitian terdahulu mengenai dampak Kawasan Berikat (KB) telah dilakukan dengan menganalisis dampak KB terhadap kinerja perusahaan berupa pertumbuhan produktivitas (Adiyanti, 2012; Khizazi, 2020), aktivitas ekspor (Adiyanti, 2012; Praja, 2014; Putri, 2015), peningkatan *cash flow* (Valentina; 2019), kenaikan keuntungan (Nurcahyo & Purwana, 2021), dan dampak pada laporan keuangan perusahaan (Yuhani, 2015). Hasil penelitian-penelitian tersebut menunjukkan fasilitas/insentif fiskal yang diterima oleh Pengusaha di Kawasan Berikat meningkatkan nilai ekspor perusahaan, *cash flow*, keuntungan, serta memiliki dampak positif pada laporan keuangan perusahaan. Peningkatan keuntungan perusahaan diakibatkan oleh kenaikan nilai ekspor perusahaan (Fryges & Wagner, 2010, dalam Nurcahyo & Purwana, 2021).

Khizazi (2020) memperoleh kesimpulan yang sedikit berbeda yaitu selain terdapat pengaruh positif dari fasilitas fiskal (berupa reduksi tarif impor) dan intensitas ekspor KB terhadap produktivitas perusahaan, terdapat perusahaan KB yang masih mengalami kerugian meskipun telah mendapatkan fasilitas fiskal. Fasilitas fiskal yang diterima perusahaan di Kawasan Berikat tidak selamanya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan tersebut. Suharyani dan Mahi (2018) mengungkapkan adanya faktor lain yang lebih berpengaruh terhadap kinerja PKB daripada insentif fiskal. Penelitian Suharyani dan Mahi (2018) menunjukkan bahwa meskipun pertumbuhan produktivitas perusahaan di Kawasan Berikat lebih tinggi dibandingkan perusahaan/eksportir di luar Kawasan Berikat, tetapi hal tersebut lebih disebabkan oleh faktor aglomerasi ekonomi yang terjadi di Kawasan Berikat. Apabila perusahaan di Kawasan Berikat dikondisikan tidak menerima insentif pajak, perusahaan tersebut tetap lebih produktif dibandingkan eksportir lain di luar Kawasan Berikat karena manfaat dari aglomerasi tersebut.

Selain fasilitas fiskal, Kawasan Berikat (non mandiri) telah memberikan fasilitas non fiskal (prosedural) pada saat proses *customs clearance*. Pemeriksaan atas barang impor milik PKB dilakukan oleh pejabat Bea dan Cukai selaku petugas Hanggar pada saat barang tiba di KB dan akan dimasukkan ke gudang milik KB. Praja (2014) menyimpulkan bahwa bagi Kawasan Berikat, insentif fiskal secara signifikan

berpengaruh positif terhadap nilai ekspor dan konsentrasi ekspor, sedangkan insentif non fiskal (prosedural) secara signifikan berpengaruh positif terhadap nilai ekspor dan volume ekspor.

Adapun penelitian mengenai sistem logistik dan keterkaitannya dengan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Siagian (2007) menganalisis adanya hubungan antara kesesuaian logistik dan *supply chain* dengan kinerja perusahaan. Ardiansyah *et al.* (2015) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa variabel-variabel kinerja logistik (layanan kosumen, metrik operasional, dan biaya logistik) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja operasional. Dalam lingkup makro, berdasarkan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa percepatan layanan logistik akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Secara nasional, DJBC menargetkan 50% dari Kawasan Berikat beralih menjadi KB Mandiri pada tahun 2020 (Direktorat Fasilitas DJBC, 2019a). Kantor Wilayah Bea dan Cukai Jawa Barat (Kanwil BC Jawa Barat) sebagai unit vertikal DJBC membawahi tujuh Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC). Kanwil BC Jawa Barat mengawasi 612 Kawasan Berikat atau sekitar 45% dari total Kawasan Berikat di seluruh Indonesia (Direktorat Fasilitas DJBC, 2019a) dan memiliki target KB Mandiri s.d. tahun 2020 sebesar 5-10% (Responden 1, 2021).

Sebagai satu dari tujuh KPPBC yang berada di wilayah kerja Kanwil BC Jawa Barat, KPPBC Tipe Madya Pabean A (KPPBC TMP A) Purwakarta mengawasi 130 Kawasan Berikat atau 21,2% dari jumlah KB di Kanwil Jawa Barat. Dari 130 KB tersebut, hanya 9 perusahaan atau 6,9% yang telah berstatus KB Mandiri (Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat, 2020). Persentase ini paling rendah dibandingkan KPPBC lain di Kanwil Jawa Barat, yang telah mencapai rasio sebesar 21%-81%, atau dibandingkan dengan rata-rata se-Kanwil sebesar 33%. Rendahnya jumlah persentase KB Mandiri di wilayah kerja KPPBC TMP A Purwakarta menunjukkan bahwa sebagian besar Kawasan Berikat di wilayah tersebut belum tertarik untuk beralih menjadi KB Mandiri, terlepas dari manfaat KB Mandiri yang telah dipaparkan sebelumnya, yaitu percepatan layanan logistik dan penurunan biaya logistik yang akan meningkatkan kinerja perusahaan.

1.2. Rumusan Masalah

Percepatan layanan logistik melalui fasilitas prosedural kepabeanan yaitu KB Mandiri, dapat meningkatkan kinerja logistik dan pada akhirnya berpengaruh pada kinerja operasional perusahaan. Fakta empiris di KPPBC TMP A Purwakarta belum mendukung hipotesis tersebut. Persentase jumlah perusahaan di Purwakarta yang tertarik mendapatkan fasilitas prosedural berupa KB Mandiri merupakan yang paling rendah se-Jawa Barat.

Perbedaan hasil penelitian dampak Kawasan Berikat terhadap produktivitas perusahaan (Khizazi, 2010) merupakan celah penelitian yang dapat dianalisis lebih lanjut oleh penelitian ini. Selain itu, belum terdapat penelitian yang mengkhususkan menganalisis dampak Kawasan Berikat Mandiri, yang lebih banyak memberikan fasilitas/insentif berupa kemudahan prosedural dibandingkan Kawasan Berikat, terhadap kinerja logistik dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini melakukan studi kasus pada Pengusaha Kawasan Berikat (PKB) Mandiri di wilayah Purwakarta untuk mengetahui pada level mikro/tingkat perusahaan mengenai manfaat KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dan kinerja operasional perusahaan.

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi manfaat KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dan kinerja operasional Pengusaha KB Mandiri. Berdasarkan tujuan penelitian tersebut, pertanyaan penelitian ini adalah "Bagaimana dampak KB Mandiri terhadap kinerja logistik dan kinerja operasional perusahaan?"

Penelitian ini mengambil objek studi PKB X yang merupakan KB Mandiri dengan kegiatan importasi tertinggi di wilayah kerja KPPBC TMP A Purwakarta. Studi kasus dimaksudkan untuk mengevaluasi manfaat KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dan kinerja operasional PKB X. Apabila KB Mandiri terbukti memiliki manfaat untuk meningkatkan kinerja perusahaan, maka hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan lain baik yang berstatus Pengusaha Kawasan Berikat maupun belum (importir produsen) untuk dapat memanfaatkan fasilitas KB Mandiri. Hal ini akan mendorong tercapainya target jumlah KB Mandiri pada tingkat nasional, tingkat Kanwil DJBC Jawa Barat, dan tingkat KPPBC tercapai.

2. KERANGKA TEORI

2.1. Teori Perdagangan Internasional dan Hambatan Tarif

Perdagangan antar negara timbul karena dinilai menghasilkan keuntungan. Negara dapat bertransaksi dengan negara lain apabila negara tersebut memiliki keuntungan absolut, atau keuntungan komparatif ketika tenaga kerja merupakan satu-satunya faktor produksi (*Ricardian Model*). Keuntungan diperoleh dari mengekspor produk dengan *absolute disadvantage* yang lebih sedikit dan mengimpor produk dengan *absolute disadvantage* yang lebih besar (Salvatore, 2013). Keuntungan komparatif muncul akibat perbedaan produktivitas tenaga kerja di level internasional (Krugman *et al.*, 2018).

Teori Heckscher-Ohlin melengkapi teori keunggulan komparatif dengan menjelaskan sumber lain terjadinya perdagangan yaitu melimpah

(*abundance of factors*) atau jarangness (*scarcity of factors*) faktor produksi dalam suatu negara. Negara yang melimpah pada satu faktor produksi akan mengekspor barang yang secara intensif menggunakan faktor tersebut dalam proses produksinya (Krugman *et al.*, 2018).

Tarif adalah pajak yang dikenakan terhadap barang impor. Tarif dapat berbentuk *ad valorem* yaitu persentase tetap atas nilai produk yang diimpor, berbentuk spesifik yaitu jumlah tetap atas unit fisik produk, atau tarif gabungan kombinasi tarif *ad valorem* dan tarif spesifik. Seluruh bentuk tarif akan menambah biaya importasi suatu produk (Krugman *et al.*, 2018). Menurut Heydon (2020) pengenaan tarif impor bertujuan untuk melindungi industri domestik, menambah pendapatan Pemerintah, mengoreksi dampak ketidakseimbangan perdagangan, dan menanggulangi distorsi perdagangan. Tarif akan menyebabkan tingkat konsumsi dan kesejahteraan masyarakat menurun, dan sebaliknya, penurunan atau pembebasan tarif dalam kondisi perdagangan bebas membuat kesejahteraan lebih tinggi dibandingkan dengan kondisi dengan pengenaan tarif (Salvatore, 2013).

2.2. Kawasan Berikat Mandiri

Kawasan Berikat merupakan salah satu bentuk fasilitas kepabeanan, yaitu insentif yang diberikan Pemerintah yang berkaitan dengan kegiatan ekspor impor sehingga memberikan manfaat bagi perekonomian nasional (DJBC, 2011). Kawasan Berikat (KB) adalah Tempat Penimbunan Berikat (TPB) untuk menimbun barang impor dan/atau barang yang berasal dari tempat lain dalam daerah pabean guna diolah atau digabungkan sebelum diekspor atau diimpor untuk dipakai (Kemenkeu, 2018). Barang impor yang dimasukkan ke KB mendapatkan penangguhan bea masuk serta pembebasan cukai dan/atau pajak dalam rangka impor, sehingga dalam proses impor tidak lagi terdapat hambatan tarif.

Penangguhan bea masuk bagi PKB memiliki konsekuensi adanya hak negara yang harus diawasi dan diamankan. Oleh karena itu DJBC bertugas mengawasi kegiatan operasional PKB mulai dari datangnya barang dari luar negeri, pemasukan barang ke KB, sampai dengan pengeluaran barang untuk subkontrak, barang hasil produksi untuk diekspor atau diimpor untuk dipakai (Kemenkeu, 2018). Apabila hasil produksi KB diekspor maka PKB dibebaskan dari tanggung jawab melunasi bea masuk yang sebelumnya ditangguhkan. Insentif fiskal tersebut diharapkan mendukung efisiensi biaya produksi.

Menurut Surono (2015) fasilitas kepabeanan terdiri dari fasilitas fiskal dan fasilitas prosedural. Fasilitas prosedural adalah kemudahan bagi importir/eksportir selama proses pembongkaran,

penimbunan, pemeriksaan dan pengeluaran barang dari Kawasan Pabean yang bertujuan memperlancar arus barang. Fasilitas prosedural pada KB adalah proses *customs clearance* yang dialihkan pelaksanaannya dari Kawasan Pabean (Pelabuhan/Bandara) ke lokasi KB. Pada KB, proses pembongkaran (*stripping*), pelepasan/pemasangan segel, dan pemuatan (*stuffing*) harus dilakukan oleh/di bawah pengawasan Pejabat Bea dan Cukai selaku petugas Hanggar.

KB Mandiri bertujuan untuk mempercepat pemasukan atau pengeluaran bahan baku atau barang sehingga mampu menekan biaya operasional produksi barang perusahaan dan menekan harga barang ekspor (DJBC, 2019). Dalam KB Mandiri, kewenangan pegawai Bea dan Cukai dalam pengawasan dan pelayanan barang masuk dan keluar KB dilimpahkan kepada perwakilan perusahaan (*liason officer*). PKB dapat melakukan kegiatan operasional tanpa perlu persetujuan atau pengawasan (dalam bentuk kehadiran fisik) dari pegawai Bea dan Cukai yang bertugas. Namun fungsi pengawasan oleh DJBC tetap diimplementasikan melalui kewajiban PKB Mandiri melaporkan setiap kegiatan pelayanan mandiri melalui sistem komputer pelayanan *Customs Excise Information Sistem Automation* (CEISA) TPB DJBC.

Perbedaan KB biasa dengan KB Mandiri terletak pada fasilitas pelayanan mandiri dan menu layanan mandiri pada CEISA TPB DJBC yang diperoleh PKB Mandiri. Pelayanan mandiri tersebut meliputi kegiatan operasional sebagai berikut (DJBC, 2018):

- pelekatan dan/atau pelepasan segel DJBC;
- kegiatan pemasukan barang;
- kegiatan pembongkaran barang (*stripping*);
- kegiatan penimbunan barang;
- kegiatan pemuatan (*stuffing*);
- kegiatan pengeluaran barang; dan/atau
- kegiatan lainnya.

Pada KB biasa Pejabat Bea dan Cukai akan melayani kegiatan pelekatan/pelepasan segel dan mengawasi kegiatan lainnya. Pada KB Mandiri, kegiatan pelayanan operasional tersebut dilaksanakan mandiri oleh PKB.

Kualifikasi PKB untuk dapat ditetapkan sebagai KB Mandiri adalah (DJBC, 2018):

- memiliki sertifikasi *Authorized Economic Operator* (AEO) dan/atau sertifikat lainnya;
- memenuhi kriteria *IT Inventory* sebagai subsistem dari sistem akuntansi perusahaan;
- memiliki kegiatan berintensitas tinggi dan memerlukan layanan 24/7;
- memiliki profil risiko layanan hijau (rendah);
- Konfirmasi Status Wajib Pajak (KSWP) dinyatakan valid;
- pertimbangan lain oleh Kepala Kantor Pabean berdasarkan manajemen risiko.

KB Mandiri harus menunjuk perwakilan perusahaan (*liason officer/LO*) atau dalam hal penetapan KB Mandiri dilakukan secara *official*, Kepala Kantor Pabean dapat menunjuk *LO* perusahaan yaitu penanggung jawab pada izin KB, pegawai yang menangani kegiatan ekspor/impor, dan/atau berdasarkan usulan dari PKB.

Selain KB, tempat penimbunan berikat lain yang berfungsi menyiapkan, menjamin ketersediaan, dan mempercepat pasokan persediaan bagi industri adalah Pusat Logistik Berikat (PLB). Menurut Setiawan dan Sangian (2016) PLB dan KB memiliki persamaan yaitu berfungsi sebagai pusat distribusi dan menyebabkan biaya logistik menjadi efisien untuk komoditi tertentu. Sedangkan perbedaannya adalah pada KB terdapat proses manufaktur sedangkan pada PLB tidak (Setiawan & Sangian, 2016).

2.3. Kinerja Logistik

Logistik merupakan bagian dari rantai pasokan (*supply chain*) sebagaimana ditunjukkan pada Gambar 2.1. *Supply Chain Management* (SCM) mengintegrasikan proses logistik dan proses produksi. Logistik menitikberatkan pada pengoptimalan arus bahan baku/material dan informasi yang dipacu oleh ketersediaan bahan baku di gudang dan kebutuhan produksi (Ivanov *et al.*, 2019).

Gambar 2.1 Fungsi Logistik, Produksi, dan SCM dalam Rantai Nilai (*Value Chain*)

Sumber: Ivanov *et al.* (2019)

Definisi logistik menurut American Council for Supply Chain Management Professionals (CSCMP) adalah transportasi/pengangkutan dan penyimpanan bahan baku/bahan penolong/material, *parts*, dan barang dalam sebuah rantai pasokan (Zijm *et al.*, 2019). Manajemen logistik mengontrol efisiensi dan efektivitas aliran masuk dan keluar barang serta penyimpanannya untuk memenuhi persyaratan konsumen. Oleh karena itu, menurut Zijm *et al.* (2019) tujuan utama logistik adalah 7R yaitu *the Right goods* (sesuai yang dipesan), *in the Right quantity*, *with the Right quality*, *at the Right time*, *at the Right place*, *at the Right cost*, *at the Right sustainable impact/footprint*.

Kinerja logistik dapat diukur melalui beberapa aspek, antara lain ketersediaan bahan baku/material, efisiensi biaya, orientasi konsumen, kecepatan, efektivitas, keberlangsungan lingkungan, dan aspek

sosial (Zijm *et al.*, 2019). Lebih lanjut Zijm *et al.* (2019) menjelaskan bahwa fungsi logistik adalah memastikan bahan baku tersedia tepat waktu dalam jumlah yang tepat. Efisiensi biaya mencerminkan pencapaian output maksimal dengan biaya pemakaian bahan baku dan penggunaan tenaga kerja yang minimal. Oleh karena itu, biaya bahan baku yang meliputi harga bahan baku dan biaya lainnya untuk mendapatkan bahan baku diupayakan minimal tanpa mengurangi kualitasnya.

Tuntutan konsumen yang semakin tinggi membuat kecepatan dan ketepatan waktu pengantaran barang menjadi sangat penting. Untuk memastikan pengiriman cepat dan ketersediaan barang, perusahaan tidak lagi menyimpan stock barang dalam jumlah besar tetapi perusahaan mengobservasi dan memprediksi permintaan pasar dan menerapkan SCM agar dapat memproduksi secara fleksibel dan cepat dengan variasi produk yang tinggi (Zijm *et al.*, 2019). Aspek lainnya yaitu efektivitas yang dapat dicapai dengan menerapkan *lean logistic* yaitu kemampuan membatasi aktivitas dalam rantai pasokan hanya pada kegiatan yang menghasilkan nilai tambah (*added value*) pada produk dan jasa berdasarkan persepsi konsumen, dan menghindari aktivitas yang tidak menambah nilai (*non-added value*) pada produk dan jasa (Zijm *et al.*, 2019).

Melliana (2019) menyusun model pengukuran kinerja logistik ditinjau dari kompetensi SDM, infrastruktur, dan regulasi. Kinerja logistik diukur antara lain melalui dimensi efisiensi, efektivitas, daya tanggap, biaya logistik, dan diferensiasi. Efisiensi mengacu pada seberapa baik sumber daya logistik dimanfaatkan dalam aktivitas logistik seperti pengiriman pesanan tepat waktu, dan waktu siklus pesanan Melliana (2019). Efektivitas bertujuan mengukur sejauh mana tujuan logistik tercapai. Menurut Kayakutlu dan Buyukozkan (2011) tujuan operasional logistik adalah mengurangi biaya dengan tetap menyediakan produk berkualitas dan jadwal pengiriman yang memuaskan konsumen. Selanjutnya menurut Melliana (2019) daya tanggap adalah kemampuan dan kesiapan dalam melaksanakan kegiatan logistik, menangani keluhan, serta kecepatan dalam menangani transaksi dalam proses pemenuhan daya saing perusahaan. Biaya logistik meliputi biaya transportasi dan biaya persediaan. Biaya logistik tergantung pada besar biaya, waktu, serta tingkat risiko dalam pengiriman dan penyimpanan (*warehousing*) bahan dan barang (Bakar, 2014 sebagaimana dikutip dalam Melliana, 2019). Terakhir, dimensi diferensiasi adalah kemampuan menciptakan nilai bagi pelanggan melalui keunikan dan kekhasan layanan logistik (Melliana, 2019).

Fugate *et al.* (2010) mengukur kinerja logistik berdasarkan tiga indikator yaitu efisiensi, efektivitas, dan diferensiasi. Efisiensi adalah kemampuan menyediakan produk/jasa yang diinginkan pada tingkat

biaya yang dapat diterima oleh konsumen (Langley & Holcomb, 1992, dalam Fugate *et al.*, 2010). Dalam artian yang lebih umum, Fugate *et al.* (2010) mendefinisikan efisiensi sebagai ukuran seberapa baik sumber daya yang telah dikeluarkan (*expensed*) digunakan secara bijaksana. Definisi efektivitas logistik adalah sejauh mana tujuan dari fungsi logistik telah tercapai. Menurut Fugate *et al.* (2010) kinerja logistik tidak cukup dicapai dengan efisiensi dan efektivitas, tetapi harus dibarengi dengan diferensiasi, yaitu memberikan nilai keunggulan terbaik dibandingkan kompetitor bagi konsumen, sehingga dapat bertahan di pasar yang sangat kompetitif.

2.4. Kinerja Operasional

Menurut Shang dan Marlow (2007) kinerja perusahaan dapat diukur dengan dua metode yaitu *hard (objective) performance* dan *soft (perceptual atau responsiveness) performance*. Indikator *hard performance* meliputi kinerja keuangan atau statistik keuangan, statistik biaya, besaran komisi, atau nilai barang atau jasa yang dihasilkan. Sedangkan indikator *soft performance* antara lain pujian/rasa puas dari penyelia dan *self-perceptions* (Shang & Marlow, 2007).

Shang dan Marlow (2007) mengukur kinerja organisasi sebagai peningkatan penjualan, *Return on Sales*, *Return on Assets*, dan *Return on Investment*. Literatur lain seperti Arens *et al.* (2017) dan Subramanyan (2009) mengukur kinerja perusahaan berdasarkan tingkat profitabilitas yang ditunjukkan oleh analisis *return on investment* (ROI), kinerja operasional, dan pemanfaatan aset (*asset utilization*).

ROI yang terdiri dari *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Common Equity* (ROE), digunakan untuk menilai tingkat kembalian keuangan kepada pemberi modal dan pemberi pinjaman (Subramanyan, 2009). Kinerja operasional diukur untuk mengevaluasi margin keuntungan dari aktivitas operasi, yang terdiri dari analisis margin keuntungan (*profit margin*) dalam bentuk *gross*, *pretax*, maupun *net* (Subramanyan, 2009). Pemanfaatan aset diukur untuk menilai efektivitas dan intensitas aset dalam menghasilkan penjualan.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memfokuskan analisis pada dampak fasilitas (insentif) fiskal di Kawasan Berikat terhadap kinerja ekspor dan kinerja keuangan atau keuntungan perusahaan di Kawasan Berikat (Nurchahyo & Purwana, 2021; Yuhani, 2015; Adiyanti, 2012; Khizazi, 2020; Valentina, 2019). Penelitian-penelitian tersebut kecuali Khizazi (2020) menyimpulkan bahwa KB berdampak positif pada kinerja ekspor dan keuntungan atau kinerja keuangan perusahaan. Sedangkan Khizazi (2020) menemukan bahwa terdapat KB yang mengalami kerugian meskipun telah mendapatkan insentif fiskal.

Selain dampak dari fasilitas fiskal, dampak insentif non fiskal-moneter seperti pengurangan waktu *customs clearance* (pengeluaran barang dari tempat penimbunan sementara di Pelabuhan atau Bandara) terhadap kinerja perusahaan juga telah diteliti. Praja (2014) menyimpulkan bahwa insentif non fiskal-moneter berupa peniadaan/penyederhanaan prosedur impor ke Kawasan Berikat memberikan efek positif terhadap output dan volume ekspor pengusaha Kawasan Berikat. Penelitian lain oleh Jie *et al.* (2010) menyimpulkan bahwa penurunan waktu *customs clearance* karena barang sudah disimpan di PLB akan menurunkan jumlah *inventory* yang dikirimkan menjadi partai-partai kecil (*small batch*) karena perusahaan cenderung menerapkan metode *just-in-time*. Menurut Jie *et al.* (2010) menurunnya tingkat *inventory* akan menurunkan biaya penyimpanan persediaan dan berkontribusi dalam menurunkan biaya produksi.

Sebaliknya, waktu *customs clearance* dapat meningkat apabila harus dilakukan pengawasan dan kegiatan pemeriksaan oleh Pejabat Bea dan Cukai pada pelaksanaan *stuffing* dalam proses ekspor. Proses *customs clearance* dapat terhambat akibat *constraint* berupa keterbatasan sumber daya manusia yaitu Pejabat Bea dan Cukai yang berpengaruh pada tidak maksimalnya tingkat pengendalian internal yang dilakukan oleh kantor Bea dan Cukai tempat ekspor didaftarkan Johantri *et al.* (2020). Prosedur KB Mandiri yang mengalihkan kewenangan pelayanan pemasukan dan pengeluaran barang ke PKB serta pengawasan dari Bea Cukai ke PKB diharapkan selain meningkatkan kinerja PKB juga dapat mengatasi hambatan dari internal Bea dan Cukai seperti *constraint* SDM yang ditemui dalam penelitian Johantri *et al.* (2020).

Belum terdapat penelitian terdahulu yang secara spesifik menganalisis karakteristik fasilitas prosedural dari Kawasan Berikat Mandiri dan manfaatnya terhadap kinerja perusahaan dalam sisi logistik maupun operasional (kinerja keuangan). Adapun penelitian mengenai kinerja logistik dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan telah dilakukan oleh Siagian (2007), Shang dan Marlow (2007), dan Fugate *et al.* (2010). Siagian (2007) menyimpulkan bahwa integrasi logistik dan penguasaan saluran pemasok dan distribusi menunjukkan hubungan yang kuat dan positif dengan kinerja perusahaan manufaktur. Kesimpulan serupa diperoleh Shang dan Marlow (2007) bahwa kinerja logistik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja keuangan perusahaan manufaktur, dan Fugate *et al.* (2010) bahwa kinerja logistik memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja organisasi/perusahaan manufaktur.

Pengalihan kewenangan dalam pelayanan dan pengawasan pada skema KB Mandiri diharapkan dapat menurunkan waktu yang diperlukan dalam proses

customs clearance sehingga berpengaruh terhadap kinerja logistik PKB Mandiri. Selanjutnya, mengacu pada penelitian terdahulu, kinerja logistik yang baik diharapkan dapat mendukung peningkatan kinerja operasional perusahaan. Kerangka berpikir tersebut ditunjukkan pada Gambar 2.2.

Dalam menganalisis manfaat KB Mandiri terhadap kinerja logistik, penelitian ini mengacu pada indikator kinerja logistik yang digunakan oleh Zijm (2019) dan Fugate *et al.* (2010) yaitu efisiensi, efektivitas, dan diferensiasi. Sedangkan analisis manfaat KB Mandiri terhadap kinerja operasional perusahaan mengacu pada indikator profitabilitas yaitu ROI dan *profit* (Shang & Marlow, 2007; Fugate *et al.*, 2010).

Gambar 2.2. Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Penulis

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kasus karena penelitian ini bertujuan mengetahui manfaat dari KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dan kinerja operasional perusahaan. Pendekatan studi kasus dipilih sesuai dengan tujuan dari studi kasus yaitu untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai suatu topik atau fenomena yang diteliti Saunders *et al.* (2019).

3.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian adalah pelaksanaan pemberian fasilitas Kawasan Berikat Mandiri pada kegiatan pemasukan bahan baku pada Pengusaha Kawasan Berikat X di wilayah KPPBC TMP A Purwakarta. PKB X adalah perusahaan yang memiliki jumlah kegiatan impor terbanyak di antara pengusaha Kawasan Berikat Mandiri di wilayah kerja KPPBC TMP A Purwakarta. Periode yang diteliti adalah tahun 2019 sebelum PKB X menjadi PKB Mandiri, dan tahun 2020 setelah PKB X menjadi PKB Mandiri.

3.3. Jenis, Sumber, dan Metode Pengambilan Data

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh melalui wawancara dan data sekunder berupa Laporan Keuangan Komparatif *Audited* PKB X tahun 2020, data impor dan ekspor PKB X tahun

2019 (sebelum menjadi PKB Mandiri) dan tahun 2020 (setelah menjadi PKB Mandiri), dan data profil PKB X di KPPBC TMP A Purwakarta.

Responden wawancara dipilih berdasarkan keterlibatan dan pemahaman terhadap konsep kebijakan dan teknis pelayanan dan pengawasan KB Mandiri. Untuk mendapatkan pemahaman mengenai konsep KB Mandiri dan pertimbangan penetapan dan persetujuan KB Mandiri, wawancara dilakukan kepada Kepala Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai KPPBC TMP A Purwakarta (Responden 1). Sedangkan untuk mendapatkan informasi mengenai teknis pelayanan dan pengawasan KB Mandiri, wawancara dilakukan kepada Pegawai selaku Petugas Hanggar Pelayanan Kepabeanan dan Cukai yang memberikan pelayanan di KPPBC TMP A Purwakarta (Responden 2). PKB X menunjuk Manajer Ekspor Impor selaku *liason officer* (LO) yang bertanggung jawab menangani pelayanan dan pengawasan KB Mandiri, maka wawancara kepada PKB X dilakukan kepada manajer selaku LO tersebut (Responden 3).

3.4. Metode Analisis Data

Data dari hasil wawancara berupa keterangan mengenai pelaksanaan pemberian fasilitas KB Mandiri dari pandangan pihak KPPBC TMP A Purwakarta selaku pemberi fasilitas dan pihak PKB X selaku penerima fasilitas. Hasil wawancara dirumuskan dengan transkrip wawancara kemudian dianalisis dengan membaca kembali keseluruhan transkrip, meringkas, dan dilanjutkan dengan pengkodean (*coding*) atau klasifikasi sesuai dengan metode analisis tematik menurut Saunders *et al.* (2019).

Setelah itu peneliti melakukan validasi hasil wawancara kepada Responden 3 (LO PKB X). Validasi dilakukan untuk meyakinkan bahwa data yang dikumpulkan cukup memadai untuk selanjutnya dapat dianalisis. Validasi dilakukan dengan melakukan triangulasi hasil wawancara dengan data-data keuangan, data impor ekspor PKB X, dan data profil PKB X yang dimiliki KPPBC TMP C Purwakarta.

4. HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum Pengusaha Kawasan Berikat (PKB) X

PKB X adalah perusahaan manufaktur yang dimiliki oleh perusahaan asal Taiwan selaku perusahaan induk utama dan perusahaan asal Jepang selaku perusahaan induk langsung dengan total kepemilikan modal perusahaan induk sebesar 99,16%. PKB X bergerak di bidang industri komponen dan semikonduktor elektronik. Sebanyak 99,85% penjualan PKB X merupakan ekspor kepada pihak yang berelasi yaitu perusahaan induk langsung dan entitas di bawah penguasaan yang sama.

PKB X berlokasi di Karawang *International Industrial City* (KIIC), Kabupaten Karawang. Perusahaan memproduksi *LED devices & LED modules, opto-electronic devices, laser diode, dan volt regulator* dengan 70% bahan baku nya berasal dari impor. Bahan baku yang diimpor diantaranya *frame, chip, resin, cap, stem, gold wire*. Importasi bahan baku tersebut menggunakan fasilitas fiskal kepabeanan berupa penangguhan bea masuk dan pembebasan cukai serta pajak dalam rangka impor.

PKB X mendapat fasilitas kepabeanan sejak tahun 1995 melalui skema Entrepot Produksi Untuk Tujuan Ekspor (EPT). Pada tahun 1997 fasilitas EPT berubah nama menjadi Kawasan Berikat. Pada bulan September 2019, PKB X ditetapkan oleh Kepala KPPBC TMP A Purwakarta untuk beralih menjadi Kawasan Berikat Mandiri dengan mendapatkan fasilitas pelayanan mandiri.

PKB X menggunakan *Sistem, Application and Processing* (SAP) dalam kegiatan operasional perusahaan sejak tahun 2007. SAP digunakan untuk merekam alur *inventory* pada Gambar 4.1 yang meliputi kegiatan mulai dari penerimaan pesanan, pembuatan *purchasing order*, penerimaan barang, pengeluaran barang, dan akunting. Masing-masing departemen memiliki *user* SAP sesuai kebutuhannya. Gambar 4.1 menunjukkan alur persediaan bahan baku sampai dengan pengeluaran hasil produksi beserta departemen yang bertanggung jawab.

Gambar 4.1. Alur *Inventory* pada PKB X

Keterangan:

PSM Dept.: *Production Sales Management Department*

CY: *Container Yard* (Proses pengeluaran barang)

PO: *Purchase Order*

Sumber: PKB X (2021)

4.2. Proses Logistik Sebelum dan Sesudah Penetapan PKB X sebagai PKB Mandiri

PKB X termasuk dalam 10 Pengusaha Kawasan Berikat Mandiri pertama yang ditetapkan oleh Kepala KPPBC TMP A Purwakarta. PKB X memberikan sambutan positif dengan adanya fasilitas Kawasan Berikat Mandiri ini. Konsep yang diberikan oleh kawasan fasilitas ini sejalan dengan prinsip kerja PKB X yang selalu bekerja

cepat dan memprioritaskan pelanggan. Manajemen PKB X memberikan apresiasi kepada DJBC yang selalu melakukan perubahan yang berdampak pada kelancaran arus barang bagi perusahaan sebagaimana diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

"...kami (PKB X) melihat suatu konsep pengawasan dan pelayanan yang tidak menghambat operasional pemasukan dan pengeluaran barang... kami yakin semua pelaku usaha setuju bahwa kita harus memperlancar arus barang. Konsep Kawasan Berikat Mandiri sudah sangat bagus karena memberikan support kepada perusahaan.... Good Idea Bea Cukai" (Responden 3, 2021).

Sejak tahun 2007 perusahaan telah menerapkan *Sistem, Application, and Processing* (SAP) disetiap kegiatan operasionalnya. Sehingga saat ada kebijakan pengawasan *IT Inventory* di tahun 2012, PKB X langsung mampu melaksanakannya. Perusahaan selalu berusaha patuh terhadap aturan Kepabeanan dan Cukai. Kondisi internal yang kondusif tersebut membuat persyaratan penetapan Kawasan Berikat Mandiri dirasa tidak menyulitkan bagi perusahaan sebagaimana diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut: *"Kami merasa tidak sulit terkait persyaratan untuk menjadi Kawasan Berikat Mandiri. Asistensi pun diberikan kepada kami sebelum beralih menjadi KBM" (Responden 3, 2021).*

KPPBC TMP A Purwakarta memberikan sosialisasi dan asistensi sebelum memberikan fasilitas Kawasan Berikat Mandiri sebagaimana terungkap dari kutipan wawancara berikut:

"Ketua Tim KBM KPPBC TMP A Purwakarta gencar sekali dulu menjelaskan bagaimana Kawasan Berikat Mandiri, kekurangan dan kelebihanannya, bagaimana IT Inventory seharusnya, bagaimana pelaksanaan menjadi Kawasan Berikat Mandiri" (Responden 3, 2021).

Secara umum tata laksana kegiatan pemasukan bahan baku sebelum dan sesudah ditetapkan sebagai Kawasan Berikat Mandiri sama seperti Kawasan Berikat. Jenis dokumen pemasukan, tatalaksana pemeriksaan, administrasi tanda pengaman, input sistem CEISA Kawasan Berikat Mandiri sama seperti Kawasan Berikat. Letak perbedaannya adalah adanya *Liaison Officer* (LO) sebagai penanggung jawab kegiatan yang berhubungan dengan kewenangan Bea Cukai pada pengusaha Kawasan Berikat. LO dapat dikatakan sebagai penanggung jawab yang menggantikan tugas dan fungsi Pejabat Bea dan Cukai selaku Petugas Hanggar. Manajemen PKB X menunjuk tiga orang pegawai perusahaan sebagai LO, tetapi dalam praktiknya

keseluruhan tugas LO PKB X dilaksanakan oleh Manajer Ekspor Impor yang menjadi Responden 3 dalam penelitian ini. Nama LO PKB X tertuang pada Surat Penetapan Kawasan Berikat Mandiri Pengusaha Kawasan Berikat X dalam Nomor S-75XX/WBC.09/KPP.MP.03/2019 tentang Persetujuan sebagai Kawasan Berikat Mandiri PT X.

LO PKB X tidak merasa menemukan kendala dalam pelaksanaan Kawasan Berikat Mandiri. Namun LO merasa beban pekerjaannya bertambah sebagaimana diungkapkan dalam kutipan wawancara berikut:

"...saya capek hehe, saya mengerjakan pekerjaan Bea Cukai. Saya jadi harus mengecek barang sebelum masuk ke warehouse, harus nempelin segel sendiri. Pekerjaan LO semua dilimpahkan ke saya" (Responden 3, 2021).

Proses pemasukan bahan baku pada PKB X setelah ditetapkan menjadi Kawasan Berikat Mandiri adalah sebagai berikut:

- 1) Proses pemasukan bahan baku PKB X berawal dari diterimanya informasi dari induk perusahaan terkait adanya pesanan. Informasi tersebut sudah termasuk dokumen pembelian bahan baku dan dokumen pengirimannya seperti *invoice*, *packing list*, dan *airway bill*.
- 2) Staf bagian ekspor-impor akan membuat dan mengajukan dokumen kepabeanan BC 2.3 melalui CEISA TPB ke KPPBC TMP A Purwakarta.
- 3) Pengurusan bahan baku impor pada tempat penimbunan barang di bandara (Kawasan Pabean) dilakukan oleh *freight forwarder*. Setelah mendapatkan Surat Persetujuan Pengeluaran Barang (SPPB) dari Kawasan Pabean, bahan baku akan sampai ke PKB X dengan estimasi perjalanan maksimal lima jam (Cengkareng-Karawang).
- 4) Jika bahan baku sudah sampai di perusahaan, LO melakukan pengecekan sarana pengangkut, kesesuaian segel, dan *stripping*. Pengecekan kesesuaian bahan baku antara dokumen pabean dengan fisik barang dilakukan oleh LO bersama pihak gudang/ *warehouse*.
- 5) Setelah pengecekan kesesuaian dinyatakan sesuai, LO melakukan input status *gate-in* TPB pada menu *Gate Mandiri* CEISA TPB dan bahan baku dapat disimpan di gudang/ *warehouse*.

Gambar 4.2 menampilkan perbedaan kewenangan sebelum dan sesudah menjadi Kawasan Berikat Mandiri. Sebelum KB Mandiri staf ekspor-impor PKB X membuat dokumen kepabeanan terkait pemasukan melalui modul CEISA, menyampaikan dokumen melalui CEISA dan menunggu Pejabat Bea dan Cukai selaku Petugas Hanggar untuk melakukan pemeriksaan pemasukan pada saat barang sampai ke perusahaan. Sejak menjadi

Kawasan Berikat Mandiri kegiatan pemasukan mulai dari awal pemeriksaan sarana pengangkut, pelepasan segel, pengawasan *stripping*, pengecekan dokumen dan fisik barang sampai input *gate-in* di CEISA TPB dilakukan oleh *liaison officer*. Begitupun dengan kegiatan pengeluaran mulai dari *stuffing* barang produksi, penempelan segel, input *gate-out* di CEISA dilakukan oleh *liaison officer*.

Gambar 4.2. Perbedaan Kegiatan Pemasukan Bahan Baku pada Kawasan Berikat dan Kawasan Berikat Mandiri

Kegiatan Pemasukan Bahan Baku	Kawasan Berikat	
	Kawasan Berikat	Mandiri
Dokumen Pemasukan Barang Asal Impor	BC 2.3	BC 2.3
Pengecekan Kebenaran Sarana Pengangkut dan Nomor Kontainer	Petugas Hanggar	Liaison Officer
Pengecekan Nomor Tanda Pengaman (Segel)	Petugas Hanggar	Liaison Officer
Pelepasan Tanda Pengaman (Segel)	Petugas Hanggar	Liaison Officer
Pengawasan Stripping	Petugas Hanggar	Liaison Officer
Pengecekan kesesuaian jumlah dan jenis barang	Petugas Hanggar	Liaison Officer dan bagian warehouse
Input Gate-in TPB di CEISA	Petugas Hanggar	Liaison Officer
Waktu menunggu Petugas Hanggar	Rata-rata minimal 60 menit	Tidak ada waktu menunggu

Sumber: Diolah Penulis dari PMK Nomor 131/PMK.04/2018 tentang Kawasan Berikat dan Hasil Wawancara (2021)

Menurut Responden 1 (2021) secara umum PKB merasa fasilitas KB Mandiri sangat menguntungkan, meskipun terdapat perusahaan yang merasa lebih nyaman apabila pelayanan dan pengawasan tetap dilaksanakan oleh DJBC karena terdapat isu kurangnya kepercayaan terhadap pegawai perusahaan. Selain itu, pegawai yang ditunjuk sebagai *LO* ada yang merasa beban kerja menjadi lebih banyak (Responden 1, 2021).

Meskipun KB Mandiri telah menerapkan pola pelayanan *trust and verified* sesuai arahan Menteri Keuangan, namun menurut Kepala KPPBC TMP A Purwakarta hal tersebut tidak menghilangkan unsur-unsur pengawasan. Hal ini karena pemilihan PKB untuk mendapatkan fasilitas pelayanan mandiri sangat selektif di mana PKB harus diyakini terpercaya dulu (*trusted*) dan baru verifikasi dilaksanakan setelahnya (*verified*) (Responden 1, 2021).

Selain itu, pemeriksaan oleh Petugas Hanggar tetap dilakukan apabila PKB Mandiri mendapat jalur merah berdasarkan penetapan *random check*. *Random check* jalur merah bagi PKB Mandiri maksimal sebesar 1% (Direktorat Fasilitas DJBC, 2019b) sehingga intensitasnya terbilang sangat rendah. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara terkait konsep pengawasan atas KBM dan teknis pengawasan atas KBM sebagaimana dalam kutipan wawancara berikut:

“... apabila ada kasus mendapatkan jalur merah berarti petugas hanggar harus melakukan pemeriksaan fisik ... apabila tidak sesuai wajib diberitahukan ke unit pengawasan di kantor bea cukai.” (Responden 1, 2021)

“... dokumen yang terkena random jalur merah itu pemeriksa hanggar harus tetap meriksa sesuai prosedur jalur merah. Tapi jarang KBM kena random” (Responden 2, 2021).

Menurut Responden 1 (2021) strategi KPPBC TMP A Purwakarta untuk tetap melaksanakan pengawasan KB Mandiri adalah sebagai berikut:

- *Liaison officer* PKB Mandiri harus selalu aktif berkoordinasi dengan *person in charge* (umumnya Kepala Seksi) di Kantor Pabean;
- Melaksanakan monitoring umum terhadap PKB Mandiri oleh unit pengawasan dan pelayanan setiap tiga bulan sekali;
- Melaksanakan pemeriksaan sederhana pada PKB Mandiri berdasarkan manajemen risiko
- Unit pengawasan dapat melakukan penindakan sesuai dengan analisis data dan fakta yang objektif.

Status KB Mandiri dapat dicabut dalam hal PKB Mandiri terbukti melakukan pelanggaran dengan sengaja, terindikasi melarikan hak-hak keuangan negara, dan menurut pertimbangan Kepala Kantor Pabean tidak layak untuk diberikan izin KB Mandiri.

4.3. Analisis Manfaat KB Mandiri dalam Meningkatkan Kinerja Logistik dan Kinerja Operasional PKB X

4.3.1. Manfaat KB Mandiri dalam Meningkatkan Kinerja Logistik

Dalam menganalisis kinerja logistik, Penulis menggunakan indikator yang digunakan oleh Fugate *et al.* (2010) yaitu efisiensi, efektivitas, dan diferensiasi. Berikut adalah hasil analisis untuk kinerja logistik PKB X setelah ditetapkan sebagai KB Mandiri.

1) Efisiensi

PKB X adalah perusahaan manufaktur yang membutuhkan bahan baku untuk melaksanakan produksi outputnya. Proses produksi menggunakan sistem *by order* sehingga apabila PKB X menerima order harus dapat segera memulai proses produksi yang memerlukan bahan baku (Responden 3, 2021).

PKB X menerapkan sistem persediaan *Just in Time* yang menghindari terjadinya kelebihan kuantitas/jumlah dalam produksi (*overproduction*), persediaan yang berlebihan (*excess inventory*) dan juga pemborosan biaya dalam waktu menunggu (*waiting time*). Seluruh kegiatan impor dan ekspor perusahaan dilakukan melalui sarana pengangkut udara (pesawat) melalui Bandara Soekarno Hatta, Cengkareng. PKB X kerap mengajukan fasilitas *rush handling* kepada KPU BC

Tipe C Soekarno-Hatta untuk mempercepat *customs clearance* dan menghindari biaya penimbunan yang tinggi sebagaimana diungkapkan pada kutipan wawancara berikut: *“...sering juga kami minta permohonan rush handling ke (Kantor Bea dan Cukai) Soekarno Hatta, supaya barang cepat keluar dan mengurangi biaya timbun...” (Responden 3, 2021).*

Selain mekanisme *rush handling* yang dapat mempercepat waktu *customs clearance* (proses pengeluaran barang) di bandara/pelabuhan, Responden 3 (2021) menyatakan bahwa KB Mandiri juga telah signifikan mempercepat waktu pemasukan dan pengeluaran barang di lokasi gudang PKB X. Hal tersebut karena pembongkaran barang dari kontainer bersegel (karena bea masuk masih ditangguhkan) di lokasi Gudang PKB X maupun pemuatan dan penyevelan saat akan diekspor dapat dilakukan secara mandiri oleh PKB X, seperti kutipan wawancara berikut:

“... kami bersyukur mendapat kepercayaan dari Bea Cukai, kegiatan pemasukan dan pengeluaran dilakukan oleh perusahaan. Setelah selesai input di sistem langsung bisa produksi. Bahkan jika sudah selesai produksi keesokan harinya bisa langsung keluar... biaya produksi pasti tertekan karena percepatan waktu arus bahan” (Responden 3, 2021).

Percepatan waktu pemasukan dan pengeluaran barang ke dan dari gudang PKB X mengurangi biaya yang timbul dari waktu menunggu. Biaya ini umumnya berupa biaya pengangkutan (*freight*) dari bandara ke PKB X dan biaya tenaga kerja yang melakukan pembongkaran dan pemuatan, yang dibebankan kepada *cost* dari bahan baku.

Indikator biaya logistik digunakan untuk melihat seberapa besar penurunan biaya dalam pelayanan logistik. Berdasarkan data Laporan Keuangan PKB X pada tahun 2020 (setelah menjadi KB Mandiri) yang disajikan pada Tabel 4.1, terlihat penurunan biaya *inventory (cost of inventories)* sebesar -9,34%.

Tabel 4.1. Kenaikan/Penurunan *Cost of Inventories*

Dalam Dolar AS	2020	2019	Kenaikan/ penurunan (%)
Sales revenue	45.582.570	52.420.596	- 13,04
COGS	43.579.686	47.889.393	- 8,90
Cost of inventories	32.743.831	36.118.484	- 9,34

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *Audited* PKB X Tahun 2020

Penurunan tersebut kemungkinan besar disebabkan oleh penurunan penjualan sebesar -13,04% akibat penurunan *global market* karena pandemi COVID-19 di awal tahun 2020, tetapi penurunan *cost of inventories*

masih lebih besar dibandingkan dengan penurunan *COGS* sebesar -8,9%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun penjualan dan *COGS* menurun (karena permintaan *global market* menurun), tetapi *cost of inventories* dapat turun lebih besar, yang mencerminkan manfaat dari KB Mandiri terhadap penurunan biaya logistik. Kesimpulan ini mengonfirmasi pendapat Bakar (2014) dalam Melliana (2019) bahwa efisiensi biaya menurunkan biaya logistik.

2) Efektivitas

Efektivitas logistik tercermin dari penerapan *lean logistic* yaitu mampu membatasi kegiatan hanya pada kegiatan yang memiliki nilai tambah (*added value*) dan meminimalisir atau menghilangkan kegiatan yang tidak memiliki nilai tambah (*non-added value*) terhadap barang/jasa (Zijm *et al.*, 2019). Gambar 4.2 menunjukkan bahwa implementasi KB Mandiri dapat menghilangkan *non-added value activity*, yaitu waktu menunggu hadirnya Petugas Hanggar untuk memberikan pelayanan pembongkaran atau pemuatan, rata-rata sampai dengan 60 menit per kegiatan impor/ekspor. Hal ini telah sejalan dengan konsep *lean logistic* bahwa waktu menunggu merupakan *non-added value activity* yang harus dihilangkan untuk mencapai efektivitas logistik. Responden 3 menyatakan bahwa:

“...yang paling terasa adalah lancarnya operasional pemasukan dan pengeluaran barang. Percepatan waktunya berbeda sangat signifikan dibandingkan saat menjadi Kawasan Berikat biasa...kondisi menunggu itu (menunggu petugas hanggar untuk pemeriksaan pabean) sekarang bisa terpankas karena adanya Kawasan Berikat Mandiri” (Responden 3, 2021).

“...percepatan waktunya berbeda sangat signifikan dibandingkan saat menjadi Kawasan Berikat biasa. Biasanya perlu menunggu jika petugas berada di KB lain tapi sekarang menghubungi petugas hanggar saja tidak perlu jadi saya bisa langsung stripping atau stuffing...” (Responden 3, 2021).

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil wawancara dengan Responden 2 yaitu Pejabat Bea dan Cukai selaku Petugas Hanggar yang menyatakan bahwa *“KB Mandiri (mem)pengaruh(i) (terhadap pekerjaan Hanggar) karena pemeriksaan jadi sangat jarang sekali, beban sedikit berkurang” (Responden 2, 2021).*

Non-added value activity berupa aktivitas menunggu belum dapat dihilangkan pada saat PKB X belum menjadi PKB Mandiri. Contohnya adalah saat importasi melalui Bandara Soekarno Hatta di mana *cargo* tiba pada pukul 16.30 WIB kemudian dilanjutkan dengan proses *customs clearance* dan pengeluaran barang dari bandara. Barang impor tiba di gudang PKB X

pada pukul 22.00 WIB, namun barang tidak dapat langsung dibongkar karena pelepasan segel harus dilaksanakan oleh Petugas Hanggar, yang baru melaksanakan pelepasan segel keesokan hari pada pukul 08.00 WIB. PKB X memiliki 3 *shift* kerja sepanjang hari yang memungkinkan bahan baku impor tersebut langsung diproses dalam proses produksi, apabila pembongkaran dapat segera dilaksanakan. Waktu menunggu mengakibatkan proses produksi tidak dapat segera dilaksanakan.

Efektivitas logistik adalah sejauh mana tujuan logistik tercapai (Fugate *et al.*, 2010). Salah satu tujuan logistik adalah menghadirkan barang *at the right time* (Zijm *et al.*, 2019). Selain merupakan *non-added value activity*, kondisi menunggu (*waiting*) kedatangan Petugas Hanggar juga mengakibatkan ketidakpastian pada siklus produksi.

Menurut Responden 3 (2021) hal tersebut teratasi dengan KB Mandiri yang telah mempercepat proses distribusi barang jadi ke *buyer* dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Dengan KB Mandiri PKB X tidak bergantung lagi kepada Petugas Hanggar untuk proses pengeluaran barang. Produksi dapat segera berlangsung sehingga mengoptimalkan jadwal produksi dan mempercepat pengiriman hasil produksi. Jadwal produksi dapat berjalan sesuai rencana atau bisa lebih cepat karena ketersediaan bahan baku terjaga.

"... (setelah menjadi KB Mandiri) orang warehouse atau produksi juga tidak sering lagi menanyakan mana barang nya sudah sampai atau belum. Setelah selesai input di sistem langsung bisa proses produksi. Bahkan jika sudah bisa selesai produksi keesokan harinya bisa langsung keluar" (Responden 3, 2021).

Selain itu, penetapan KB Mandiri meningkatkan fleksibilitas perusahaan untuk memaksimalkan jadwal *shift* yang ada karena ketersediaan bahan baku yang terjaga. PKB X memiliki sistem *shift* pada jam kerja karyawan. Hari kerja karyawan adalah hari Senin-Jumat, pekerjaan diluar hari kerja dihitung lembur. Sistem *shift* dibagi menjadi *shift 1*, *shift 2*, dan *shift 3*. Dengan KB Mandiri, apabila bahan baku sampai ke perusahaan di luar jam kerja, maka PKB X tidak perlu lagi membuat permohonan kerja lembur bagi Petugas Hanggar ke KPPBC TMP A Purwakarta. *Liaison officer* dapat langsung melakukan layanan mandiri pemasukan bahan baku di luar jam kerja tanpa harus menunggu Petugas Hanggar, sehingga bahan baku dapat segera dimasukkan ke gudang maupun ruang produksi.

"...sekarang juga tidak perlu mengajukan permohonan lembur untuk petugas hanggar karena LO bisa langsung stripping barang. Pokoknya jadi lebih cepatnya terasa" (Responden 3, 2021).

Penjadwalan yang baik bertujuan untuk meningkatkan kemampuan memenuhi pesanan pelanggan, menurunkan persediaan dan mengurangi barang dalam proses (Pristianingrum, 2017). Optimalnya jadwal produksi dan lebih cepatnya pengiriman hasil produksi telah memenuhi tujuan logistik yaitu menghadirkan barang *at the right time*.

3) Diferensiasi

PKB X merupakan anak perusahaan dari perusahaan induk utama di Taiwan dan perusahaan induk langsung di Jepang. Mayoritas produksi dilakukan berdasarkan *job order* (Responden 3, 2021) dari perusahaan yang memiliki hubungan istimewa (*related parties*) yaitu perusahaan induk dan entitas dalam penguasaan yang sama. Data ekspor PKB X menunjukkan bahwa mayoritas ekspor ditujukan kepada perusahaan-perusahaan yang memiliki hubungan istimewa tersebut.

Aspek diferensiasi untuk menilai kinerja logistik tidak dapat dianalisis oleh Penulis karena PKB X berproduksi berdasarkan *job order* dari *buyer* dan mayoritas ekspor ditujukan kepada *buyer* yang memiliki hubungan istimewa. Hubungan istimewa menyebabkan PKB X tidak perlu melakukan diferensiasi atau memiliki keunggulan dibandingkan kompetitor untuk mendapatkan pesanan penjualan, karena perusahaan induk memang menjadikan PKB X sebagai pabrik produksinya.

Meskipun demikian, dalam Catatan atas Laporan Keuangan *Audited* Tahun 2020 PKB X diketahui bahwa PKB X berupaya meningkatkan teknik produksi dengan membuat perjanjian kolaborasi teknis dengan perusahaan induk langsung yang berlokasi di Jepang agar PKB X mendapat lisensi untuk memproduksi produk tertentu.

4.3.2. Manfaat KB Mandiri dalam Meningkatkan Kinerja Operasional Perusahaan

Mayoritas penelitian mengenai Kawasan Berikat menyimpulkan bahwa KB berdampak positif terhadap aktivitas ekspor. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa nilai ekspor rata-rata PKB X pada tahun 2020 (setelah menjadi KB Mandiri) mengalami penurunan sebesar 22,18% dibandingkan tahun 2019 (sebelum KB Mandiri). Menurut Responden 3 (2021) penurunan output produksi dan ekspor diakibatkan oleh pandemi *COVID-19* dan penurunan permintaan *global market*.

Namun data ekspor *month-on-month* bulan Januari 2019 dan 2020 menunjukkan bahwa sebelum WHO menetapkan pandemi *COVID-19* secara global

pada tanggal 11 Maret 2020¹ kinerja ekspor PKB X setelah menjadi KB Mandiri mengalami peningkatan sebesar 2,25%. Meskipun objek penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian sebelumnya yang meneliti tentang KB (non mandiri), temuan ini sejalan dengan Adiyanti (2012), Khizazi (2020), Yuhani (2015), dan Valentina (2019) bahwa pemberian fasilitas kepabeanan (fiskal dan prosedural) mendorong peningkatan ekspor.

Tabel 4.2 Ekspor PKB X Tahun 2019 dan 2020
Dalam Dolar AS

	2020	2019	Kenaikan/penurunan (%)
Jan	2.995.076	2.929.249	2,25
Feb	2.675.358	3.089.908	- 13,42
Mar	2.788.144	4.900.472	- 43,10
Rata-rata tahunan	2.885.584	3.707.934	- 22,18

Sumber: Diolah dari Data PEB KPPBC TMP A
Purwakarta

Kinerja operasional dianalisis berdasarkan indikator profitabilitas yaitu *ROI* dan *profit* (Shang & Marlow; Fugate *et al.*, 2010). Data indikator profitabilitas pada Tabel 4.3 menunjukkan bahwa *profit margin* ($\frac{\text{operating income}}{\text{net sales income before tax}}$) dan *return on equity/ROE* ($\frac{\text{average stockholder's equity}}{\text{income before tax}}$) mengalami penurunan pada tahun 2020 sebesar -107,5% dan -106,4% secara berurutan. Penurunan *profit margin* yang cukup besar disebabkan karena pada tahun 2020 PKB X mengalami kerugian (sebelum pajak) sebesar US \$135,614 setelah sebelumnya pada tahun 2019 memperoleh keuntungan (sebelum pajak) sebesar US \$2.078.605.

**Tabel 4.3 Indikator Profitabilitas PKB X
Tahun 2019 dan 2020**

Indikator Profitability	2020 (%)	2019 (%)	Kenaikan/penurunan (%)
Profit margin	- 0,298	3,965	- 107,5
Return on Assets (ROA)*	- 0,280	N/A	N/A
Return on Equity (ROE)	- 0,370	5,809	- 106,4

Ket: *ROA N/A karena tidak terdapat data asset tahun 2018.

Sumber: Diolah dari Laporan Keuangan *Audited* PKB X
Tahun 2020

Pada tahun 2020 PKB X mengalami penurunan produksi dan penjualan akibat penurunan permintaan *global market* karena pandemi *COVID-19* (Responden 3, 2021). Kondisi ini diperburuk dengan meningkatnya *COGS ratio* terhadap *sales* sebesar 4,65% dari 91% pada

tahun 2019 menjadi 95% pada tahun 2020. Berdasarkan analisis atas Laporan Keuangan *Audited* Tahun 2020 PKB X diketahui bahwa peningkatan *COGS ratio* disebabkan oleh meningkatnya biaya tetap (*fixed cost*) berupa biaya sewa (*rental*) pabrik sebesar 42%. PKB X tidak dapat mengurangi biaya ini meskipun produksi dan penjualan menurun.

Menurunnya penjualan dan meningkatnya *COGS ratio* berdampak pada kinerja operasional PKB X. *Profit margin* turun sebesar -107% pada tahun 2020. *ROE* PKB X juga mengalami penurunan kurang lebih sebesar penurunan *profit margin*.

Menurut Badan Pusat Statistik (2020) dan data Analisis Perkembangan Industri Non Migas Kementerian Perindustrian (2020), pada tahun 2020 industri pengolahan (manufaktur) secara keseluruhan mengalami penurunan pertumbuhan sebesar -2,93%. Secara khusus industri manufaktur barang logam, komputer, barang elektronik dan peralatan listrik yang merupakan sektor industri PKB X mengalami kontraksi pertumbuhan sebesar -5,65% (BPS, 2020). Pada Tabel 4.1 terlihat PKB X juga mengalami penurunan pendapatan penjualan sebesar -13%, lebih tinggi dibandingkan kontraksi pertumbuhan sektor industri sejenis.

Data tersebut sesuai dengan hasil wawancara dengan LO PKB X yang menyatakan bahwa kinerja operasional mengalami penurunan, yang kemungkinan besar dipengaruhi oleh pandemi *COVID-19*, sebagaimana pernyataan berikut “(ketika ditanya apakah ada peningkatan profit setelah menjadi kbm?) ...kalo profit sepertinya malah menurun ya karena pandemi...” (Responden 3, 2021). Namun secara umum PKB X merasa diuntungkan dengan adanya fasilitas Kawasan Berikat Mandiri terlihat dari kutipan wawancara berikut:

“(ketika ditanya apakah KBM menguntungkan perusahaan?) Iya jelas sangat menguntungkan selagi perusahaan itu menyambutnya. Ibarat ini loh ada makanan enak yang kalo dimakan bisa menjadi gizi ...” (Responden 3, 2021).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Manfaat KB Mandiri dalam meningkatkan kinerja logistik dinilai melalui dua indikator yaitu efisiensi dan efektivitas. Penelitian ini tidak dapat menilai indikator diferensiasi, karena PKB X merupakan anak perusahaan yang melakukan produksi dan penjualan untuk kebutuhan perusahaan induk dan entitas dalam penguasaan yang sama. Hal ini menyebabkan PKB X seakan-akan tidak memiliki kompetitor dan tidak

¹ Dinas Kesehatan Gorontalo (2020) diakses melalui <https://dinkes.gorontalo.go.id/who-tetapkan-covid-19-sebagai-pandemi/>

menerapkan diferensiasi atau menciptakan keunggulan produknya dibandingkan kompetitor.

Pada PKB X, skema KB Mandiri bermanfaat bagi kinerja logistik, terbukti dari persepsi *LO* PKB X selaku Responden 3 yang merasakan percepatan waktu pemasukan dan pengeluaran barang ke dan dari gudang PKB X. Selain itu, Responden 3 berpendapat bahwa biaya produksi akan menurun karena percepatan arus bahan. Hal ini sesuai dengan data nilai *cost of inventories* PKB X yang mengalami penurunan lebih tinggi dibandingkan dengan penurunan *COGS* pada tahun 2020. *Cost of inventories* turun sebesar -9,34% sedangkan *COGS* turun lebih rendah, yaitu sebesar -8,9%. Hal ini menunjukkan bahwa skema KB Mandiri meningkatkan efisiensi dalam kinerja logistik PKB X.

Efektivitas KB Mandiri tercermin dari pengurangan kegiatan yang tidak menambah nilai bagi produk akhir (*non-added value activities*) yaitu waktu menunggu. Skema KB Mandiri dapat menghilangkan waktu menunggu sekitar 60 menit untuk setiap kegiatan pembongkaran dan pemuatan yang sebelumnya merupakan kewenangan dari Petugas Hanggar. Selain itu, hilangnya waktu menunggu memberikan kepastian pada proses produksi sehingga tujuan logistik menghadirkan barang *at the right time* dapat tercapai. Berdasarkan hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa KB Mandiri memiliki manfaat meningkatkan efektivitas dalam kinerja logistik PKB X.

Evaluasi terhadap manfaat KB Mandiri bagi kinerja operasional perusahaan memperoleh hasil yang berbeda antara pernyataan *LO* PKB X selaku Responden 3 dengan data sekunder. Menurut Responden 3 (2021) skema KB Mandiri dipercaya menguntungkan bagi perusahaan, meskipun terjadi penurunan *profit* akibat pandemi *COVID-19* yang menekan permintaan *global market*. Keyakinan bahwa KB Mandiri menguntungkan perusahaan sejalan dengan hasil analisis terhadap data ekspor sebelum terjadinya pandemi *COVID-19*. Data ekspor *month-on-month* bulan Januari tahun 2019 dan tahun 2020 (sebelum terjadinya pandemi *COVID-19*) menunjukkan kenaikan nilai ekspor PKB X sebesar 2,25%. Namun secara rata-rata, nilai ekspor PKB X pada tahun 2020 mengalami penurunan sebesar 22,18% dari tahun 2019.

Indikator profitabilitas menunjukkan hal serupa. Profit margin dan ROI PKB X mengalami penurunan sekitar -107% pada tahun 2020. Pendapatan penjualan PKB X turun sebesar -13%, angka ini lebih tinggi dari penurunan pertumbuhan sektor industri sejenis sebesar -5,65%.

Secara umum, indikator profitabilitas menunjukkan bahwa KB Mandiri tidak memiliki manfaat dalam meningkatkan kinerja operasional PKB X. Namun kondisi keuangan PKB X pada tahun 2020 dipengaruhi oleh penurunan permintaan global akibat pandemi

COVID-19. Oleh karena itu, karena penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang tidak dapat secara akurat mengidentifikasi dan menghilangkan dampak pandemi *COVID-19* dalam data dan informasi yang dievaluasi, maka penelitian ini tidak dapat menyimpulkan apakah KB Mandiri bermanfaat dalam meningkatkan kinerja operasional PKB X.

6. IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Implikasi

Hasil penelitian ini menunjukkan KB Mandiri memiliki manfaat dalam meningkatkan kinerja logistik PKB X. Hal ini dapat menjadi masukan bagi PKB lain untuk beralih menjadi KB Mandiri. Kinerja logistik yang baik dapat menunjang tercapainya kinerja operasional yang optimal.

Keterbatasan

Mayoritas penelitian terdahulu adalah penelitian kuantitatif dan memiliki objek penelitian Kawasan Berikat (non mandiri). Perbedaan metode penelitian dan objek penelitian menyebabkan hasil penelitian ini tidak dapat dibandingkan langsung secara setara (*comparable*) dengan penelitian terdahulu. Selain itu, penelitian lebih lanjut mengenai KB Mandiri dan manfaatnya terhadap kinerja logistik dan kinerja operasional perusahaan dapat dilakukan secara kuantitatif agar dapat mengakomodir faktor-faktor penyebab anomali data seperti pandemi *COVID-19*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyanti, H. D. (2012). *Analisis Fasilitas Perpajakan pada Kawasan Berikat terhadap Peningkatan Ekspor Tahun 2009 - 2011 Se-Karesidenan Surakarta*. Skripsi. Universitas Sebelas Maret.
- Ardiansyah, Saleh, H. H., & Hadi, S. (2015). Pengaruh Kinerja Logistik Terhadap Kinerja Operasional pada UKM Rotan di Kota Palu. *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Tadulako*, 1(2), 181–194.
- Arens, A. A., Elder, R. J., Beasley, M. S., & Hogan, C. E. (2017). *Auditing and Assurance Services An Integrate Approach* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- Bappenas. (2020). *Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2020 - 2024*. <https://www.bappenas.go.id/id/data-dan-informasi-utama/publikasi/rencana-pembangunan-dan-rencana-kerja-pemerintah/>
- Bozarth, C. C., & Handfield, R. B. (2019). *Introduction to Operations and Supply Chain Management* (5th ed.). New York: Pearson.
- BPS. (2020). *Laju Pertumbuhan PDB Industri Manufaktur 2018 - 2020*.

- <https://www.bps.go.id/indikator/9/1216/1/laju%02pertumbuhan-pdb-industri-manufaktur.html>
- Direktorat Fasilitas DJBC. (2019a). *Bahan Sosialisasi Fasilitas Kawasan Berikat Mandiri*. Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Jakarta.
- Direktorat Fasilitas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2019b). Nota Dinas Nomor ND-513/BC.03/2019 tentang Penetapan Kawasan Berikat Mandiri.
- Direktorat Jenderal Perundingan Perdagangan Internasional. (3 Juli 2018). *Perjanjian Fasilitas Perdagangan (Trade Facilitation Agreement)*. Ditjen PPI-Kementerian Perdagangan.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (23 Juni 2011). *Pengertian Fasilitas Kepabeanan. Official Website Bea dan Cukai*. <https://www.beacukai.go.id/faq/pengertian-fasilitas-kepabeanan.html>.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2018). Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-19/BC/2018 tentang Tata Laksana Kawasan Berikat.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (2019). Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor PER-02/BC/2019 tentang Tata Laksana Monitoring dan Evaluasi terhadap Penerima Fasilitas Tempat Penimbunan Berikat dan Penerima Fasilitas Kemudahan Impor Tujuan Ekspor.
- Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. (01 Desember 2020). *National Logistic Ecosystem Untuk Layanan Logistik Indonesia yang Lebih Andal dan Tepat Waktu*. <https://nle.kemenkeu.go.id/portal/#/news/7>
- Firdausy, C. M. (2020). Prolog: Pentingnya Memajukan Logistik yang Berdaya Saing. In C. M. Firdausy (Ed.), *Memajukan Logistik Indonesia yang Berdaya Saing* (pp. 1–11). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Fugate, B. S., Mentzer, J. T., & Stank, T. P. (2010). Logistics Performance: Efficiency, Effectiveness, and Differentiation. *Journal of Business Logistics*, 31(1), 43–62. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2010.tb00127.x>
- Hassan, M. M. D. (2010). A framework for selection of material handling equipment in manufacturing and logistics facilities. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 21(2), 246–268. <https://doi.org/10.1108/17410381011014396>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations Management: Sustainability and Supply Chain Management* (12th edition). UK: Pearson Education Limited.
- Heydon, K. (2020). *The Political Economy of International Trade*. Cambridge & Medford: Polity.
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schonberger, J. (2019). *Global Supply Chain and Operations Management*. Springer Nature.
- Jie, H., Li, E., & Piao, H. (2010). Study on performance assess of bonded logistiks based on supply chain. *International Conference on Logistics Systems and Intelligent Management, ICLSIM 2010*, 3, 1300–1304. <https://doi.org/10.1109/ICLSIM.2010.5461174>
- Johantri, B., Salurante, G. T., & Adhitama, S. (2020). Tinjauan Pengawasan Stuffing pada KPPBC XXX. *Jurnal Perspektif Bea Dan Cukai*, 4(1), 1–19.
- Kayakutlu, G., & Buyukozkan, G. (2011). Assessing performance factors for a 3PL in a value chain. *International Journal of Production Economics*, 131(2), 441–452. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.12.019>
- Kantor Wilayah DJBC Jawa Barat. (2020). Data Jumlah Kawasan Berikat di Jawa Barat.
- Kementerian Keuangan. (2018). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 131/PMK.04/2018 tentang Kawasan Berikat.
- Kementerian Perdagangan. (4 Maret 2020). *Siaran Pers: Dominasi Nilai Ekspor Nasional, Industri Manufaktur Jadi Sektor Andalan*. Kementerian Perdagangan Republik Indonesia. <https://kemenperin.go.id/artikel/21592/Dominasi-Nilai-Ekspor-Nasional,-Industri-Manufaktur-Jadi-Sektor-Andalan>.
- Kementerian Perindustrian (2020). *Kinerja Industri : Analisis Perkembangan Sektor Industri*. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. <https://kemenperin.go.id/kinerja-industri>
- Khizazi, A. (2020). *Analisis Pengaruh Pemanfaatan Fasilitas Kawasan Berikat terhadap Produktivitas Perusahaan Manufaktur*. Skripsi. Politeknik Keuangan Negara STAN.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). *International Trade Theory and Policy* (11th Edition). London: Pearson Education.
- Mauleny, A. T. (2020). Penguatan Ekosistem Logistik untuk Daya Saing Indonesia. In C. M. Firdausy (Ed.), *Memajukan Logistik Indonesia yang Berdaya Saing* (pp. 13–46). Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Melliana. (2019). *Model Pengukuran Kinerja Logistik Ditinjau dari Kompetensi SDM, Infrastruktur, dan Regulasi*. Disertasi. Universitas Sumatera Utara.
- Mulyadi, D. (2011). Pengembangan Sistem Logistik yang Efisien dan Efektif dengan Pendekatan Supply

- Chain Management. *Jurnal Riset Industri*, V no.3, 275–282.
- Nurchahyo, M. A., & Purwana, A. S. (2021). Pengaruh Karakteristik Perusahaan Kawasan Berikat Terhadap Keuntungan Perusahaan (Studi Kasus Pada KPPBC XYZ). *Journal Perspektif Bea Dan Cukai*, 5(1), 39–62.
- PKB X. (2021). Pemaparan *IT Inventory* PKB X.
- PKB X. (2020). Laporan Keuangan *Audited* PKB X.
- Praja, C. M. (2014). *Pengaruh Pemberian Insentif Fiskal serta Insentif Non Fiskal Moneter melalui Skema Kawasan Berikat terhadap Kinerja Ekspor*. Thesis. Universitas Indonesia.
- Pristianingrum, N. (2017). Peningkatan Efisiensi Dan Produktivitas Perusahaan Manufaktur Dengan Sistem Just In Time. *ASSETS - Jurnal Ilmiah Ilmu Akuntansi Keuangan Dan Pajak*, 1(1), 41–53.
- Putri, F. A. L. (2015). *The Influence of Bonded Zone Facility Policy Towards Export Activities on Electronic Producer Companies in MM2100 Industrial Estate West Cikarang*. Skripsi. President University.
- Salvatore, D. (2013). *International Economics*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Saunders, M. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Method for Business Student* (8th ed.). New York: Pearson.
- Setiawan, B., & Sangian, R. (2016). *Pusat Logistik Berikat vs Kawasan Berikat*. <https://supplychainindonesia.com/pusat-logistik-berikat-vs-logistik-berikat/>
- Shang, K.-C., & Marlow, P. B. (2007). The effects of logistics competency on performance. *Journal of International Logistics and Trade*, 5(2), 45–66. <https://doi.org/10.24006/jilt.2007.5.2.45>
- Siagian, Y. (2007). Analisis Pengaruh Pelaksanaan Supply Chain dan Logistik terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur. *Media Riset Bisnis Dan Manajemen*, 7(No. 2), 215–233.
- Subramanyan, K. R. (2009). *Financial Statement Analysis* (11th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Suharyani, & Mahi, B. R. (2018). Aglomerasi dan perbedaan produktivitas perusahaan di dalam dan di luar kawasan berikat. *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Pembangunan*, 18(2), 111–128.
- Surono. (2015). *Fasilitas Kepabeanan A to Z Seri 2*. Jakarta: Pro Insani Cendekia.
- Valentina, D. (2019). Analisis Pengawasan serta Pengaruh Kawasan Berikat terhadap Arus Kas, Beban Pajak dan Aktivitas Ekspor PT XYZ. *Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(No. 3), 68–74.
- Wicaksono, T Yudo; Mangunsong Carlos; Anas, T. (2019). Failure of an Export Promotion Policy ? Evidence from Bonded Zones in Indonesia. *ERIA Discussion Paper Series*, 16(1).
- Yuhani, O. (2015). *Analisis Perbandingan Perlakuan Bea dan Cukai di Kawasan Berikat dengan di Non Kawasan Berikat* (Vol. 151). Skripsi. Universitas Sumatera Utara.
- Zijm, H., Klumpp, M., Heragu, S., & Regattieri, A. (2019). Operations, Logistik and Supply Chain Management: Definitions and Objectives. In H. Zijm, M. Klumpp, A. Regattieri, & S. Heragu (Eds.), *Operations, Logistik and Supply Chain Management* (pp. 27–44). Springer International Publishing.