

## **I. Pendahuluan**

1. PT. (Persero) Kawasan Berikat Nusantara adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN), didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah nomor 28 tahun 1986. Yang merupakan penggabungan antara PT. Bonded Warehouses Indonesia dan PT. Sasana Bhandra.

Pada tahun 1990 melalui Peraturan Pemerintah nomor 31 tahun 1990 Pemerintah melikuidasi PT. (Persero) Pusat Perkayuan Marunda dan digabung dengan PT. KBN, dan pada tahun 1994 melalui Peraturan Pemerintah nomor 38 tahun 1994 menerima likuidasi PT. Pengelola Kawasan Berikat Indonesia (PT. PKBI) kedalam PT. KBN. Sejak saat itu pemegang saham PT. KBN terdiri dari Pemerintah Pusat (88,74%) dan Pemerintah Daerah Provinsi DKI Jakarta (11,26%).

2. Sesuai dengan master plan revitalisasi BUMN 2005-2009, bahwa visi dan misi BUMN diarahkan agar memiliki daya saing dan tangguh dalam persaingan global serta berdaya cipta tinggi sehingga mampu memenuhi harapan stakeholders.

Oleh karena itu BUMN harus sehat dan menghasilkan laba sehingga dapat memberikan kontribusinya dalam bentuk pajak, laba dan kontribusi lainnya kepada Negara dan masyarakat secara optimal.

## **II. Kegiatan Usaha Perusahaan.**

### **2.1 Kegiatan Usaha Perusahaan**

Usaha pokok PT KBN adalah mengelola kawasan industri terpadu berstatus berikat yang berfungsi sebagai kawasan proses ekspor (*export processing zone* - EPZ) dan non berikat serta jasa

pelayanan logistik yang meliputi usaha angkutan, mekanik dan dokumen (*forwarding*), dan pergudangan (*warehousing*).

#### **a. Usaha Jasa Properti**

Kegiatan jasa properti merupakan usaha penyewaan tanah dan atau gedung pabrik kepada investor / pelanggan yang berorientasi ekspor dengan dukungan layanan *one stop service*.

Pelayanan *one stop service* adalah pelayanan didalam pemberian izin kegiatan usaha para investor yang langsung diterbitkan oleh PT. KBN sebagai pengelola kawasan sehingga investor tidak perlu lagi mengurus izin usahanya di instansi-instansi atau departemen terkait, izin-izin tersebut meliputi:

- > Persetujuan penanaman modal asing (PMA)
- > Persetujuan penanaman modal dalam negeri (PMDN)
- > Daftar induk (master list) barang modal
- > Izin usaha tetap (IUT) bagi PMA/PMDN
- > Angka pengenal Impor terbatas (APIT)
- > Surat Keterangan Asal (SKA)
- > Izin Mendirikan Bangunan (IMB)

#### **b. Usaha Jasa Pelayanan Logistik.**

Kegiatan jasa pelayanan logistik mengintegrasikan usaha pelayanan forwarding dan pergudangan baik gudang berikat maupun gudang umum serta depo kontainer ke dalam mata rantai sistem total logistik, meliputi:

- > Jasa pengurusan dokumen ekspor/impor
- > Jasa angkutan barang

- Jasa bongkar muat
- Jasa sewa gudang/lapangan dan depo kontainer

### **c. Pendapatan Perusahaan**

Pendapatan usaha PT KBN diperoleh dari kegiatan-kegiatan :

- Jasa properti (menyewakan tanah dan bangunan kepada investor); dan
- Jasa pelayanan logistik (jasa forwarding dan pergudangan)

Kondisi-kondisi yang mempengaruhi pendapatan perusahaan adalah :

- Nilai tukar rupiah terhadap dollar Amerika Serikat (USD)
- Tingkat inflasi
- Jumlah perusahaan yang mengalami pemutusan kontrak
- Besarnya tarif sewa bangunan
- Kenaikan harga BBN
- Kenaikan beban Pajak Bumi dan Bangunan

## **2.2 Kondisi Perusahaan Saat Ini**

- a. Berdasarkan hasil analisa konsultan independent bahwa pertumbuhan biaya perusahaan lebih tinggi dari kenaikan pendapatan perusahaan. Apabila tidak ada usaha untuk mencari terobosan baru dibidang peningkatan kinerja perusahaan maka pada tahun 2016 kondisi perusahaan tidak akan menghasilkan laba.

- b. Belum dapat memaksimalkan potensi sumber daya perusahaan yang ada berupa, aset; manusia; dan fasilitas-fasilitas penunjang.
- c. Rendahnya daya saing perusahaan.

### **III. Permasalahan Utama Yang Dihadapi Perusahaan.**

#### **1. Internal**

- a. Kegiatan usaha perusahaan masih terfokus pada bisnis kawasan berikat (industri properti).
- b. Kegiatan operasional logistik belum optimal.
- c. Kegiatan pemasaran yang belum optimal serta kebijakan tarif yang tidak seragam.
- d. Pengendalian biaya.
- e. Sumber Daya Manusia (SDM) belum di jalankan secara optimal.
- f. Masalah pertanahan

#### **2. Ekternal**

- a. Kebijakan peraturan pemerintah khususnya dibidang pabean yang kurang mendukung.
- b. Ketentuan perpajakan didalam kawasan berikat.

### **IV. Analisis Permasalahan**

#### **1. Kegiatan Usaha Perusahaan Masih Terfokus Pada Bisnis Kawasan Berikat**

- a. Selama ini kegiatan usaha perusahaan masih terfokus pada bisnis kawasan berikat, sementara itu di sisi lain PT. KBN juga harus berhadapan dengan peraturan pemerintah yang

tidak mudah untuk minta diubah mengikuti perkembangan bisnis. Dari pengalaman selama ini PT KBN telah beberapa kali mengusulkan perubahan berbagai aturan, baik RPP tentang Kawasan Industri maupun peraturan pelaksanaan lainnya mengenai kawasan berikat, namun tidak memperoleh tanggapan dari pemerintah.

## **2. Pemasaran yang Dilakukan Belum Optimal serta Kebijakan Tarif yang Tidak Seragam**

- a. Kegiatan pemasaran belum berjalan optimal hal ini disebabkan oleh minimnya *networking*. Oleh karena itu untuk memperluas *networking* perusahaan dapat mempergunakan agen pemasaran atau properti yang ditetapkan dalam suatu perjanjian kontrak dengan memberikan fee sesuai kesepakatan;
- b. Penerapan tarif harus adil artinya tidak membedakan investor yang satu dengan yang lainnya karena bila terjadi perbedaan tarif terutama yang baru lebih rendah dari yang lama, hal ini akan menimbulkan masalah karena penyewa lama akan minta diberikan tarif sama dengan yang baru dan lebih murah;
- c. Menyeleksi calon investor secara tepat.

## **3. Kegiatan Operasional Logistik Belum Optimal**

- a. Selama ini kegiatan usaha logistik khususnya gudang masih menyewakan dalam bentuk space kontrak kepada perusahaan logistik lainnya. Akibatnya ada margin yang hilang yang dinikmati oleh perusahaan lain.

- b. Ada 3 hal penting yang harus dikuasai dalam mengelola bisnis ini yaitu *networking* (pasar), teknologi/alat dan SDM. Teknologi dan SDM dimiliki namun lemah dalam *networking*.

#### **4. Sumber Daya Manusia (SDM) Belum Optimal**

- a. Selama ini kegiatan pemasaran yang menjadi andalan didalam meningkatkan pendapatan perusahaan hanya ditangani oleh 2 orang tenaga pemasar. Dengan kondisi SDM seperti tersebut tidak mungkin mampu untuk menangani operasional pemasaran.
- b. Di unit pemasaran perlu ditempatkan tenaga pemasar yang memiliki kemampuan sebagai seorang marketer. Pengadaannya dapat dilakukan dengan meng-hire tenaga pemasar yang profesional dari luar perusahaan
- c. Pola karir yang belum jelas, hal ini akan menimbulkan apatisme dari karyawan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan. (contoh kasus, mutasi tingkat pelaksana dan promosi tingkat kepala seksi)
- d. Penataan SDM untuk SBU perlu segera dilakukan dengan menempatkan SDM yang tepat.

#### **5. Pengendalian Biaya**

Biaya yang paling besar adalah biaya penyusutan, pemeliharaan, dan biaya umum.

- a. Biaya penyusutan, sangat dipengaruhi oleh biaya investasi.
  - Dalam rangka mengurangi biaya investasi maka untuk pembangunan gudang atau pabrik, atapnya bisa

diserahkan kepada pabrikan. Biaya pengadaan atap bila dilakukan oleh pabrikan dapat menghemat biaya;

- Kualitas bangunan dan ketepatan waktu penyerahan, dua masalah ini merupakan issue penting dibidang investasi di KBN, karena disisi lain harus menambah investasi akibat kualitas produk yang kurang baik disisi lain pendapatan mundur karena investor tidak mau membayar.
- Investasi peralatan di unit logistik, perhitungan kelayakan investasi harus didasarkan pada potensi pasar jangka panjang, sehingga jangan sampai terjadi alat-alat atau armada tersebut menjadi idle atau tidak produktif. Contoh : Pengadaan 4 wing box dan Kasus Deimler Crysler, Kalmar.

b. Biaya pemeliharaan, setiap permintaan investor untuk minta perbaikan harus diteliti dahulu apakah sesuai perjanjian menjadi tanggung jawab PT KBN. Oleh karena itu perlu dibuat suatu sistem pengendaliannya. Untuk pemeliharaan jalan kerusakan tidak harus menunggu lebih besar, akan tetapi dapat dilakukan secara tambal sulam; Contoh: Perbaikan jalan.

c. Biaya umum; Untuk memperoleh obyektivitas dalam penyusunan standar harga untuk kebutuhan peralatan dan alat-alat kantor, anggota timnya tidak hanya terdiri dari bagian umum saja, tetapi juga perlu melibatkan unit-unit lain terutama unit yang akan menggunakan peralatan kantor tersebut.

## 6. Masalah Pertanahan

Saat ini PT. KBN masih menghadapi masalah pertanahan yang terdiri dari :

- a. Penyelesaian ganti rugi tanah yang terkena proyek Banjir Kanal Timur (BKT) seluas 19,4 ha dengan nilai Rp 78,99 miliar yang sampai saat ini belum diberikan ganti rugi oleh Pemda Provinsi DKI Jakarta. Permasalahan belum diberikan ganti rugi karena pihak Pemda Provinsi DKI Jakarta menganggap tanah 19,4 ha tersebut merupakan fasos/fasum yang harus diserahkan oleh PT. KBN. Berdasarkan pendapat dari ahli hukum pertanahan, tanah tersebut wajib untuk diberikan ganti rugi. Apabila ganti rugi tersebut telah dibayar, dananya akan digunakan untuk pengembangan usaha perusahaan.
- b. Pada tanggal 14 Agustus 2007, telah didaftarkan di Pengadilan Negeri Jakarta Utara gugatan dari Sdr. Kosim ahli waris dari M. Saeni atas lahan di Marunda tanah eks eigendom seluas 112 ha di blok C-01, C-02, dan C-03. Berdasarkan ketentuan tanah eigendom harus dikonversikan menjadi Hak Milik atau HGB atau Hak Guna Usaha, hal tersebut tidak dilakukan oleh penggugat . Masalah gugatan ini harus segera ditangani PT. KBN sebaik-baiknya karena menyangkut kredibilitas perusahaan terutama tuntutan dari investor yang telah beroperasi di kawasan tersebut.

## **7. Kebijakan di Bidang Kepabeanan Kurang Mendukung Bisnis PT. KBN**

Sejak berlakunya PP No. 33 tahun 1996 tentang Tempat Penimbunan Berikat dan peraturan pelaksanaannya yaitu SK Menteri Keuangan No. 291/KMK/05/1997 tentang Kawasan Berikat dan SK Dirjen Bea & Cukai No. 97/BC/1997 menimbulkan hambatan dalam berinvestasi di KBN sebagai pengusaha kawasan berikat (PKB). Berdasarkan peraturan tersebut :

- a. Setiap perusahaan yang berusaha di Kawasan Berikat harus memiliki izin Pengusaha Dalam Kawasan Berikat (PDKB) atau Perusahaan Pengola Gudang Berikat (PPGB) dari Ditjen Bea & Cukai.
- b. Permasalahan yang dihadapi oleh PT KBN dengan adanya ketentuan tersebut, proses pengurusan izin PDKB atau PPGB memerlukan waktu dan biaya. Bila sebelumnya investor selesai kontrak dan mendapatkan izin Penanaman Modal sekaligus diberikan izin-izin lainnya, bisa langsung melaksanakan kegiatan usahanya (PP 22 tahun 1986).
- c. Adanya perbedaan perlakuan antara PDKB dan PKB/PDKB terutama dalam hal pemberian fasilitas untuk barang modal dan bahan pembantu. Kepada PKB/PPGB diberikan kemudahan lebih dibandingkan dengan PDKB yang berada di KBN. Di samping itu PKB harus ikut bertanggung jawab terhadap bea masuk, cukai dan pajak-pajak yang terutang atas barang-barang yang dimasukkan/dikeluarkan dari kawasan berikat;
- d. Proses pencabutan izin PDKB/PPGB terhadap perusahaan yang telah putus kontrak di KBN memerlukan proses yang cukup lama. Data bulan Mei 2007 terdapat 20

perusahaan dengan luas bangunan 34.318 m<sup>2</sup> dan tanah 6.762 m<sup>2</sup> yang telah diputus kontraknya, namun PDKB atau PPGB-nya belum dicabut oleh Ditjen Bea & Cukai yang prosesnya antara 1 sampai dengan 33 bulan.

- e. Akibat lamanya proses pencabutan tersebut , bangunan tidak dapat disewakan yang pada akhirnya menghambat kegiatan investasi dan menimbulkan kerugian dari pendapatan sewa belum termasuk kerugian lainnya dan akan meningkat terus selama belum dicabut.

#### **8. Kebijakan Pengenaan Pajak atas Jasa Makloon (jasa jahit, pencucian, pencelupan) dan Jasa Perawatan Sparepart**

- a. Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 548/KMK.04/1997 jasa ini tidak dikenakan PPN, karena jasa makloon dan jasa perawatan spare part dianggap sebagai rangkaian proses produksi perusahaan-perusahaan yang berorientasi ekspor di KBN.
- b. Dengan diberlakukannya Keputusan Menteri Keuangan No. 176/P/2000, jasa-jasa tersebut dikenakan PPN dan dibebankan kepada pemilik barang/investor.
- c. Investor keberatan atas pengenaan pajak tersebut karena menambah beban produksi dan mereka mempertanyakan esensi usaha di kawasan berikat sebagai EPZ seperti halnya yang berlaku di negara lain.
- c. Pengenaan PPN jasa makloon internasional kepada investor yang dinilai tidak lazim seperti halnya di luar negeri, akan menghambat investasi.

Masalah ini telah disampaikan kepada pemerintah baik melalui Departemen Perdagangan dan telah dibahas beberapa kali

namun sampai sekarang belum memperoleh hasil yang diharapkan.

## **V. Pengembangan Usaha**

Untuk mengantisipasi kondisi Perusahaan sebagaimana diuraikan dalam analisis permasalahan diatas dalam rangka meningkatkan pendapatan dan laba perusahaan maka dapat diusulkan bahwa sebaiknya PT KBN mengambil langkah-langkah didalam Pengembangan Usaha dari kegiatan bisnis yang ada, sebagai berikut :

### **1. SBU Kawasan Cakung**

- a. Bisnis utama SBU Kawasan Cakung adalah jasa properti yang berada didalam kawasan berikat. Namun hal tersebut kurang didukung oleh peraturan Kawasan Berikat yang ada. Oleh karena itu, aturan tersebut harus disiasati, yaitu dengan membuka pasar yang lebih luas sebagai upaya menarik investor yang ingin berusaha di Kawasan Berikat atau Non Berikat. Berdasarkan peraturan yang ada hal ini dimungkinkan.

Khusus untuk SBU Kawasan Cakung diusulkan keluar dari Kawasan Berikat untuk dijadikan Kawasan Bisnis Umum Terpadu (Kawasan Non Berikat). Sedangkan untuk investor yang ingin berstatus berikat maka lokasi kegiatan usahanya dapat dijadikan inclave-inclave yang berstatus PKB merangkap PDKB.

Hal tersebut didukung oleh data, yaitu dari 93 Perusahaan pengolahan yang ada saat ini yang melakukan kegiatan ekspor & impor, memiliki order dan men-sub-kan pekerjaannya kepada perusahaan lain hanyalah sebanyak

15 Perusahaan saja, sedangkan 30 Perusahaan kondisinya kadang-kadang saja melakukan ekspor & impor dan juga menerima sub kontrak, dan sisanya sebanyak 48 Perusahaan hanya menerima pekerjaan sub kontrak (tidak melakukan kegiatan ekspor & impor).

Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa :

- > Perusahaan yang layak untuk berusaha di Kawasan Berikat hanya 15 Perusahaan dengan resiko rendah (tidak cepat bangkrut/meninggalkan kawasan).
- > Sebanyak 30 Perusahaan memiliki resiko sedang karena order ekspor-nya tidak tetap dan melakukan pekerjaan sub kontrak
- > Sedangkan 48 Perusahaan memiliki resiko tinggi menunggak sewa atau bahkan tutup karena tidak memiliki order ekspor dan hanya melakukan pekerjaan sub kontrak.

Perusahaan yang memiliki resiko tinggi dapat beraktivitas didalam wilayah KBN dengan status non berikat sehingga didalam operasionalnya tidak memerlukan ijin PDKB dari Ditjen. BC. Hal tersebut dimungkinkan berdasarkan peraturan kepabeanan bahwa pekerjaan sub kontrak bisa dilakukan diluar Kawasan Berikat. Dengan demikian apabila Perusahaan tersebut tutup maka tidak perlu harus mengurus pencabutan ijin PDKB yang prosesnya cukup lama.

- b. Keuntungan lain dengan dijadikannya kawasan umum, maka prasarana kawasan dapat dimintakan pembebasan PBB-nya (contoh kasus PT. (Persero) SIER). Pada tahun

2007 PT KBN harus membayar PBB atas prasarana kawasan Cakung seperti jalan, saluran dan ruang terbuka hijau sebesar Rp. 2,5 miliar.. PT KBN telah mengajukan permintaan pembebasan pajak beberapa kali namun ditolak dengan alasan bukan kawasan umum, bersifat tertutup dan merupakan kawasan berikat.

## **2. SBU Kawasan Marunda/Tanjung Priok**

Khusus untuk Marunda diusulkan untuk ditingkatkan statusnya, yaitu dari Kawasan Berikat menjadi Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) atau lebih dikenal dengan Free Trade Zone (FTZ) berdasarkan Perpu No. 1 Tahun 2007. Di dalam kawasan ini berlaku ketentuan sebagai berikut :

- > Sebagai suatu kawasan yang terpisah dari daerah pabean, maka segala aktifitas ekonomi di dalam kawasan tersebut bebas dari pengenaan bea masuk, PPN, PPnBM dan Cukai;
- > Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan di dalam FTZ tergantung dari penetapan dalam Peraturan Pemerintah, dalam hal ini dapat diusulkan oleh PT KBN;
- > Tidak ada keterlibatan secara langsung Ditjen BC, kecuali bila komoditas dari FTZ akan dimasukkan ke daerah pabean Indonesia;
- > Secara geografis berada di tepi laut (*water front*);
- > Merupakan daerah baru yang masih dalam pengembangan, terutama di lahan C-4;
- > Sesuai Perpu No. 1 Tahun 2007 di Kawasan Marunda dapat dilakukan kegiatan ekonomi di sektor

perdagangan, maritim, industri, perhubungan, perbankan, pariwisata dan bidang-bidang lain yang ditetapkan dalam PP tentang KEK KBN Marunda;

- Mengembangkan kawasan Marunda sebagai KEK sejalan dengan program Pemda Provinsi DKI Jakarta, yaitu dalam rangka membuka lapangan kerja;

### 3. SBU Pelayanan Logistik

Kegiatan jasa pelayanan logistik sampai saat ini belum berjalan optimal, terutama adanya ketergantungan kepada pihak lain dalam hal penyewaan gudang dan masih lemahnya networking pemasaran, baik untuk angkutan barang maupun penyewaan gudang. Oleh karena itu secara bertahap kegiatan logistik harus dapat berjalan dengan kemampuan sendiri sebagai berikut :

- a. Memberikan wewenang penuh untuk dapat memasarkan sendiri usaha-usahanya, meliputi : jasa angkutan barang, pengurusan dokumen, bongkar muat, sewa gudang dan depo kontainer.
- b. Membangun sistem IT yang terintegrasi
- c. Memberdayakan kembali kerjasama antara TGL (*Trans Global Logistics*) dengan KBN dalam hal pengangkutan barang dari negara asal sampai dengan pendistribusiannya.
- d. Melakukan terobosan langsung kepada pihak importir (tanpa melalui pihak lain) dalam hal sewa gudang dan angkutan barang dari negara asal sampai dengan pendistribusiannya.

## **VI. Kesimpulan :**

1. Dalam era globalisasi saat ini, maka kegiatan usaha Perusahaan di masa mendatang akan tercermin dari kemampuan penyediaan jasa properti dan logistik. Penyediaan kualitas, kelengkapan pelayanan yang handal menjadi persyaratan utama sebagai kunci sukses yang lebih unggul dibandingkan pesaing. Dengan demikian kompetensi ini PT KBN akan berubah menuju kepada pelayanan prima yang terpadu.
2. Mengutamakan investasi yang bersifat produktif dan telah tersedia pasarnya, serta meningkatkan pelayanan, mengamankan harta perusahaan dan meningkatkan citra perusahaan. Hal ini perlu ditempuh untuk menghindari terjadinya kemungkinan kerugian yang timbul di masa yang akan datang. Pelaksanaan investasi dilakukan sesuai dengan ketentuan pengadaan yang berlaku dan senantiasa memperhatikan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik.
3. Melanjutkan strategi reposisi bisnis, yaitu mengembangkan usaha jasa logistik, mengembangkan portofolio bisnis dengan mengalihkan sebagian lahan yang berstatus berikat menjadi non berikat sesuai tuntutan pasar serta melakukan aliansi strategis dalam pembangunan kawasan Marunda.
4. Dalam rangka menghadapi tantangan usaha di masa datang, maka perencanaan SDM menjadi sangat strategis dalam pengadaan dan penempatan SDM melalui pola karir yang jelas.

