Pada akhir 2009, saya melantik Pak Thomas Sugijata sebagai Durektur Jenderal Bea dan Cukai. Ketika itu, saya membutuhkan sosok Dirjen yang reformis, dan Pak Thomas Sugijata adalah pilihan yang tepat. Ada beberapa kandidat yang sangat baik untuk menjadi Dirjen Bea dan Cukai, namun karena posisi Dirjen hanya satu orang, bukan berarti yang tidak terpilih tidak baik reputasinya.

Kepercayaan ini bukanlah tiket yang tak ada konsekuensinya. Konsekuensinya adalah Dirjen Bea dan Cukai maupun pejabatnya harus berhasil meningkatkan prestasi yang saat ini sudah didapat. Jika Dirjen gagal, maka seluruh jajaran Bea dan Cukai akan gagal, dan ini merupakan ujian bagi korps Ditjen Bea dan Cukai.

SRI MULYANI INDRAWATI
Menteri Keuangan 2005-2010 dan 2016-2025

Hal yang paling menonjol dari kepemimpinan Pak Thomas Sugijata adalah sosoknya sebagai seorang reformis di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pak Thomas menekankan pentingnya transformasi budaya yang menjadi fondasi yang kokoh dalam reformasi Ditjen Bea dan Cukai.

Ketika saya ditunjuk oleh Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati untuk menjabat Dirjen Bea dan Cukai pada 1 Juli 2015, saya langsung minta nasihat pada Pak Thomas. "Bereskan transformasi budaya," demikian pesan Pak Thomas. Transformasi budaya sangat penting karena reformasi di Bea dan Cukai bisa berhasil jika dimulai dari pikiran (*mindset*), integritas, dan kedisiplinan. Dengan perspektif ini, saya berkeyakinan reformasi bisa berjalan dengan baik. Dari *mindset* atau pola pikir, baru kemudian diimplementasikan dalam pola tindakan dengan mengembangkan strategi dalam aspek teknokrasi.

HERU PAMBUDI
Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan RI 2021-sekarang
Direktur Jenderal Bea dan Cukai 2015-2021

Buku berjudul "Thomas Sugijata, Bekerja di Dapur Reformasi Birokrasi" merupakan biografi profesional Thomas Sugijata, Direktur Jenderal Bea dan Cukai (2009-2011) — yang sebelumnya berperan penting dalam Reformasi Kepabeanan dan Cukai 2002-2003 dan Reformasi Birokrasi Bea dan Cukai 2006-2010. Hal paling menonjol dari kepemimpinan Thomas Sugijata adalah sosoknya sebagai seorang reformis di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Thomas menekankan pentingnya transformasi budaya yang menjadi fondasi yang kokoh dalam reformasi di Ditjen Bea dan Cukai.

Reformasi di tubuh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sudah dilakukan sejak lama. Terakhir dilaksanakan pada 2002 melalui program reformasi lanjutan dengan asistensi Dana Moneter Internasional (IMF). Namun perbaikan di tubuh Ditjen Bea dan Cukai masih terasa lamban. Ditjen BC dituntut melaksanakan reformasi lebih cepat dengan kinerja lebih tinggi. Tanda-tanda institusi Bea dan Cukai mundur kembali adalah mulai adanya ketidakpuasan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap kinerja Bea dan Cukai, berkaitan dengan pelayanan, ekspektasi, harapan dan perilaku koruptif. Dalam kondisi seperti tersebut, Thomas menyatakan, "reformasi menjadi jawaban."

Selain memuat tentang Reformasi Birokrasi di Ditjen Bea Cukai, buku ini juga mengisahkan perjalanan karier Thomas Sugijata — yang lahir pada 1951 sebagai anak keenam dari delapan bersaudara, tiga tahun setelah Serangan 1 Maret 1949 di Yogyakarta. Ayahnya guru SD lulusan Sekolah Guru Van Lith Muntilan — yang memberikan teladan dan mengajarkan nilai- nilai integritas dan profesionalisme. Didikan dan teladan sang ayah mempengaruhi kehidupan anak- anaknya — termasuk Thomas.

Setelah 17 tahun berkarier di Ditjen BC, Thomas Sugijata dipercaya menduduki jabatan strategis sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan (P2), "tangan kanan" dan "mata dan telinga" Dirjen Bea dan Cukai. Setelah itu, Thomas ditugaskan di Direktorat Perencanaan Penerimaan, kemudian menjabat Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai (2001-2005).

Pada 2009, Thomas Sugijata dilantik kembali sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan (P2). Di pengujung tahun 2009, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati melantik Thomas Sugijata sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Keluarga adalah "rumah" yang hangat bagi Thomas Sugijata. Di tengah kesibukannya mengabdi Negara, Thomas tidak melupakan istri dan anak-anaknya. Istrinya, Maria Eni Budi Utami, selalu mendukung dan membantu tugas-tugas suaminya hingga di puncak kariernya sebagai Direktur Jenderal Bea Cukai. Sosok ayah dengan karakter yang kuat: disiplin dan tegas telah membentuk tiga anaknya menjadi seperti saat ini. Kisah Thomas Sugijata dilengkapi dengan testimoni istri dan anak-anak, dan cucunya.

PUSTAKA KSP Kreatif
https://pustakakspkreatif.id

Kementerian Keuangan RI

ROBERT ADHI KSP
PITTOR SARAGIH

Thomas Sugijata, Bekerja di Dapur Reformasi Birokrasi

bekerja di dapur
REFORMASI BIROKRASI



Thomas
SUGIJATA

ROBERT ADHI KSP & PITTOR SARAGIH

Saya melihat Thomas Sugijata punya kemampuan tidak hanya di bidang akademik dan keilmuan sebagai akuntan, tetapi juga kemampuan sebagai orang lapangan dan memiliki kepemimpinan. Saya menaikkan pangkatnya dan memberinya jabatan-jabatan strategis. Tidak semua orang mampu bekerja sebagai orang yang piawai beroperasi di lapangan, sekaligus sebagai akademisi yang ahli di bidang akuntansi.

Thomas Sugijata punya kemampuan bekerja di lapangan dan mengendalikan wilayah rawan penyelundupan, sekaligus sebagai pemikir dan pakar yang menguasai bidang akuntansi. Dia mampu menggabungkan pengetahuannya dalam tugas-tugas di lapangan. Ini hal sulit dan tidak mudah, tetapi Thomas membuktikan dia mampu. Inilah yang mendasari alasan saya mempromosikannya. Selain itu, Thomas juga mampu menjalin koordinasi dan bersinergi dengan instansi terkait untuk memperlancar tugas-tugasnya di Ditjen Bea dan Cukai.

SOEHARDJO SOEBARDI
Direktur Jenderal Bea dan Cukai 1991-1998

Saya bersyukur karena Mas Gi (Pak Thomas Sugijata) dapat mendaki perjalanan kariernya di Bea dan Cukai sampai pada puncak yaitu sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Dalam tingkat kesibukan yang tinggi, Pak Thomas tetap memikirkan keluarga. Saya merasakan keseimbangan antara karier dan kehidupan, namun tidak berarti 50% karier dan 50% untuk keluarga. Memberi perhatian dan komunikasi dengan keluarga meskipun hanya sebentar waktunya tetapi saya menganggap tinggi kualitasnya. Hal ini yang dilakukan oleh Pak Thomas walaupun dalam tingkat kegiatan menyelesaikan tugas-tugas kantor yang sangat padat. Kebahagiaan untuk berkumpul dan berjalan bersama dengan keluarga menjadi kebiasaan yang sampai sekarang tetap konsisten.

MARIA ENI BUDI UTAMI
Istri Thomas Sugijata

Pengaruh bapak yang berprofesi sebagai guru SD sangat besar bagi perkembangan kami, anak-anaknya, termasuk Thomas Sugijata. Bapak mengajarkan kami nilai-nilai integritas dan profesionalisme.

Bapak menulis *pitutur* atau nasihat-nasihat yang kemudian disampaikan dalam *mocopat* yang digelar setiap malam Jumat dalam inkulturasi doa di gereja. Semua ibadat inkulturasi dibawakan dalam bahasa Jawa. Substansinya terutama untuk memuji Tuhan, sekaligus memberikan *pitutur* kepada semua yang hadir agar selalu ingat kepada Tuhan, melaksanakan semua petunjuk-Nya, memohon pertolongan Tuhan, dan berserah diri pada Tuhan. Itulah yang menjadi panduan hidup kami semua, menjadi bekal spiritualitas dalam menghadapi segala tantangan hidup di kemudian hari.

Saya yakin apa yang dialami Thomas Sugijata dalam perjalanan kariernya diwarnai oleh nilai-nilai yang telah diwariskan oleh orang tua kami. Bapak tak banyak bicara, tetapi memberikan teladan.

ANTONIUS SUJATA
Kakak Kandung Thomas Sugijata
Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (1997-1998)
Ketua Komisi Ombudsman RI (2000-2011)

Pak Thomas Sugijata adalah sosok yang berperan besar dalam reformasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Ketika Pak Thomas menjabat Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada periode 2009-2011, institusi ini berada di persimpangan jalan. Dihadapkan pada tuntutan perubahan dari dalam dan luar, sekaligus dibebani tantangan struktural. Di tengah situasi itulah, Pak Thomas muncul sebagai figur yang tak hanya memahami kedalaman masalah, tetapi juga berani menawarkan jalan keluar.

Pak Thomas bukan tipe pemimpin yang mencari ketenaran. Pendekatannya sederhana, tetapi kuat: membangun fondasi yang kokoh daripada mengejar perubahan kosmetik.

Salah satu langkah visioner Pak Thomas yang saya kagumi adalah upaya beliau memaksimalkan fungsi dan peran Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai (PUSKI) — yang pada saat itu merupakan unit baru yang dibentuk sebagai bagian penting proses reformasi di tubuh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

HARYO LIMANSETO
Staf Ahli Bidang Pembangunan Kemenko Perekonomian (2024-sekarang)
Juru Bicara Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (2020-sekarang)

Pak Thomas Sugijata layak disebut sebagai Bapak Reformasi Kepabeanan dan Cukai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Di setiap penugasan, Pak Thomas selalu menciptakan inisiatif-inisiatif baru untuk menjadikan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lebih baik dalam upaya mendukung tugas pokok dan fungsi yang dibebankan undang-undang.

KUSHARI SUPRIANTO
Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (2015-2018)

Bagi saya, kesempatan bekerja sama dengan Pak Thomas Sugijata merupakan masa pengembangan diri yang paling mengesankan. Kebersamaan kami tidak lama, hanya sekitar lima hingga enam tahun, tetapi masa tersebut terasa penuh dengan hal-hal luar biasa, yang mematangkan perjalanan karier saya sebagai pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

Lima sampai enam tahun membersamai Pak Thomas Sugijata merupakan pengalaman yang sangat berharga bagi saya, lima sampai enam tahun yang mematangkan pemikiran dan pemahaman saya tentang peran strategis DJBC. Saya rasa, dalam kebersamaan kami, saya mengambil manfaat dan pelajaran berharga yang jauh lebih banyak dari sumbangan yang dapat saya berikan.

KUKUH SUMARDIONO BASUKI
Kepala Kanwil Bea dan Cukai Kalimantan Timur (2021-2022)

Thomas Sugijata seorang akuntan alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, adalah salah seorang perintis pendirian Direktorat Perencanaan Penerimaan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan RI.

Bahkan, pada tahun 2006-2010, Thomas Sugijata ditunjuk sebagai Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi, yang kemudian ditunjuk sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 2009-2011. Hasilnya dapat kita lihat saat ini. Kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai semakin hari semakin baik dan membanggakan.

HAMDY HADY
Dosen Program Pascasarjana
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia/YAI,
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti,
dan Program Magister Manajemen Universitas Indonesia

Generasi muda di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai perlu lebih mengenal Thomas Sugijata, sosok yang berperan penting mendorong reformasi Bea dan Cukai yang penuh tantangan dan kompleks. Pak Thomas Sugijata adalah sosok pemimpin yang mampu menginspirasi timnya dalam menyusun strategi, sekaligus menggerakkan anggotanya untuk mengeksekusi keputusan.

Pak Thomas Sugijata adalah peletak dasar reformasi Bea dan Cukai, yang bukan hanya bisa menuangkan ide dan gagasan dalam bentuk strategi, tetapi juga —ini yang tidak kalah penting— piawai dalam mengawal dan meyakinkan jajarannya: bagaimana strategi itu bisa dieksekusi dengan baik di jajaran Direktorat Jenderal Bea dan Cukai pada periode 2007-2011. Perubahan yang mendasar, serentak, dan berkesinambungan pun dilaksanakan di Bea dan Cukai. Faktor persistensi dan resiliensi Pak Thomas membuat reformasi di DJBC berjalan dengan baik.

BAHADURI WIJAYANTA BM
Direktur Penindakan dan Penyidikan Ditjen Bea dan Cukai (2017-2024)

Salah satu kelebihan utama Pak Thomas adalah kemampuannya sebagai seorang *problem solver* yang andal. Dalam situasi yang penuh tekanan sekalipun, beliau mampu tetap tenang, menganalisis masalah secara menyeluruh, dan menemukan solusi yang praktis serta efektif. Ketika menghadapi tantangan besar dalam mencapai target kerja, baik pada Direktorat P2 maupun pada Sekretariat, beliau memimpin tim dengan kepercayaan diri dan memberikan arahan yang jelas. Berkat kepemimpinan Pak Thomas, setiap target kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik, bahkan sering kali melampaui ekspektasi.

MAIMUN
Kepala Kanwil Bea dan Cukai Sumatera Utara (2010-2012)

Pak Thomas Sugijata adalah sosok pemimpin yang patut dijadikan teladan. Beliau dikenal sebagai pribadi yang *low profile*, pekerja keras, dan tidak mengenal lelah dalam menjalankan tugasnya. Kepada anak buahnya, beliau tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membimbing dengan penuh kesabaran dan keteladanan.

JOKO SUGIYANTO
Kepala Seksi Pelayanan Kepabeanan dan Cukai X
KPPBC Tipe Madya Pabean A Tangerang (2015-2017)

Pak Thomas pemimpin *tulodo laku utama*, yang berintegritas dalam memimpin dan patuh dalam tata nilai dan budaya organisasi. Beliau mendorong pengembangan kemajuan pembelajaran anak buah sekaligus sebagai pelaku yang mengembangkan pembelajaran.

EDDHIE SUTARTO
Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan
Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang (2010-2011)

Banyak prestasi yang ditorehkan Pak Thomas semasa menjabat Kabid P2 di Tanjung Balai Karimun dan Direktur P2, di antaranya penangkapan kapal penyelundup yang mengangkut BBM, pasir timah, bahan peledak, tekstil dan produk tekstil, barang elektronik, dan MMEA, termasuk penangkapan pemilik pabrik pembuat pita cukai palsu di Jalan Andong, Slipi, Jakarta Barat, yang penuh tantangan dan liku-liku proses intelijen. Pak Thomas selalu mengikuti proses penindakannya.

Saya dan tim yang pernah bekerja di bawah komando Pak Thomas berterima kasih atas bimbingan dan prestasi yang telah dilalui bersama. Terima kasih atas bimbingan dan prestasi yang telah ditorehkan bersama untuk institusi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

SEPTIA ATMA
Kepala Kanwil Bea dan Cukai Maluku, Papua, Papua Barat (2011-2015)

THOMAS SUGIJATA

BEKERJA DI DAPUR REFORMASI BIROKRASI

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

(1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).

(2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf c, Huruf d, Huruf f, dan/atau Huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

(3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 Ayat (1) Huruf a, Huruf b, Huruf e, dan/atau Huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

(4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada Ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

ROBERT ADHI KSP & PITTOR SARAGIH

THOMAS SUGIJATA

BEKERJA DI DAPUR REFORMASI BIROKRASI

Kementerian Keuangan

THOMAS SUGIJATA
BEKERJA DI DAPUR REFORMASI BIROKRASI
Copyright© 2025, Kementerian Keuangan RI

Pertama kali diterbitkan dalam bahasa Indonesia
oleh Kementerian Keuangan, 2025
Gedung Soegito Sostroamidjojo
Jalan Purnawarman No. 99
Kebayoran Baru, Jakarta Selatan

Penulis: Robert Adhi Ksp & Pittor Saragih
Editor: Robert Adhi Ksp
Desain sampul: Angela Christianti Natalia & Papyrus Photo
Produksi: Pustaka KSP Kreatif

Hak cipta dilindungi oleh Undang Undang.
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

390 hlm.; 15 cm x 23 cm
ISBN (Cetak):
ISBN: (PDF)

Daftar Isi

GLOSARIUM ..... **XVI**
PENGANTAR: SRI MULYANI INDRAWATI ..... **XX**
PROLOG: HERU PAMBUDI ..... **XXV**

BAB 1 REFORMASI MENJADI JAWABAN **1**
- Keluar dari Zona Nyaman 1
- Pemahaman tentang Reformasi 3
- Definisi Reformasi Menurut Tim Kerja Percepatan Reformasi Bea dan Cukai 4
- Merancang Reformasi 6
- Reformasi Sebelumnya Menjadi Modal Dasar 10
- Program Reformasi SDM 2006-2010 Menjadi Pembeda 14

BAB 2 REFORMASI BIROKRASI BEA DAN CUKAI TAHUN 2006-2010 ..... **18**
- Citra dan Kinerja Bea dan Cukai Belum Memuaskan 18
- Boediono dan Sri Mulyani: "Revitalisasi Program Reformasi BC!" 20
- Thomas sebagai Ketua Tim Percepatan Reformasi 22
- **Kukuh Sumardiono Basuki**: "Enam Tahun Bekerja Sama dengan Pak Thomas, Masa Pengembangan Diri Paling Mengesankan" 24
- Sistem dan Prosedur, Organisasi, SDM, Remunerasi 29
- Perubahan Strategis dan Menyeluruh 29

- Prinsip-Prinsip Dasar Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai 31
- Integritas dan Profesionalisme Pegawai 35
- Ruwetnya Koordinasi Antarinstansi 36
- Karakter Kepemimpinan: Terjun ke Lapangan 39
- Tata Nilai dan Budaya sebagai Fondasi Reformasi..... 41
- Perbaikan Remunerasi Mendesak 44
- Masa Transisi KPU 48
- *Soft Opening* KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok 51
- Tantangan Utama pada Awal Implementasi KPU..... 52
- Menjelang Implementasi KPU Bea dan Cukai Batam..... 57
- Penerimaan Bea Masuk di KPU Tanjung Priok Naik 159 Persen 61
- **Haryo Limanseto:** "Pak Thomas Figur yang Berperan Besar dalam Reformasi Bea dan Cukai" 65
- Prinsip-Prinsip Dasar Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Utama Cukai..... 69
- **Bahaduri Wijayanta BM**: "Thomas Sugijata, Peletak Dasar Reformasi Bea dan Cukai" 72

BAB 3 "MENAKLUKKAN" JAKARTA 79

- Sulit Saat Kuliah, Mudah Setelah Lulus..... 79
- Berkarier di Bank atau Bea dan Cukai? 80
- **Antonius Sujata**: *Pitutur* Ayah untuk Thomas tentang Pentingnya Integritas 82
- Naik Bus Bawa Berkas Lamaran ke BC di Rawamangun..... 86
- Honor Rp25.000 Per Bulan 86
- Mesti Tahan Banting..... 87
- Malah Diberi Resep Obat Flu 88
- Kontrak Paviliun Kecil di Cipinang Besar 89
- Tempati Rumah Dinas BC Bujana Tirta..... 90
- Tugas Pertama di Subdit Tarif 90
- Dari Giyato Menjadi Thomas..... 91
- Pentingnya Pendidikan Teknis Pabean dan Cukai bagi Karier Pegawai 92
- *Nyambi* sebagai Dosen dan Pembimbing Skripsi..... 93

BAB 4 PALEMBANG..... 96

- Bertugas sebagai Pelaksana Pemeriksa..... 96
- Berpatroli di Sungai Musi, Pekerjaan yang Tidak Monoton..... 100
- Kepala Seksi Lokal di Boom Baru dan Plaju..... 102

BAB 5 JABATAN STRUKTURAL PERTAMA 103

- Dipromosikan sebagai Kasubbag Tata Laksana 103
- Mendampingi Sesditjen Hadiri *Annual Meeting* World Customs Organization 106
- Selalu Capai Target..... 107
- Merasa Seperti di Yogyakarta..... 108
- Promosi sebagai Kepala Subdirektorat 110
- "Kuncinya: Tekun"..... 111
- Mengajar (Lagi) di Beberapa Universitas Swasta..... 113
- **Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA**: Thomas Sugijata, Sang Perintis..... 114

BAB 6 TANJUNG BALAI KARIMUN, KAWAH CANDRADIMUKA..... 116

- Tugas Lapangan yang Menantang 116
- Berada di Tengah-Tengah Anak Buah..... 118
- "Pantang Pulang Sebelum Menangkap Penyelundup"..... 119
- OTT Tempat Transit Penyelundupan Kayu di Labun 123
- 60 Persen Bertugas di Laut, 40 Persen *Ngantor*..... 126
- Pengalaman di Tempat-Tempat Angker 128
- Tegas dan Keras terhadap Penyelundup..... 129
- Memenjarakan Banyak Orang 130
- Berpatroli Hingga Perbatasan Selat Kalimantan..... 131
- Memfungsikan Radar Pantai 133
- Menangkap Penyelundup dengan Memanfaatkan Radar Pantai..... 135
- Membentuk Satuan Patroli Buru Sergap..... 136
- **Septia Atma**: "Pak Thomas Betul-Betul Orang P2" 139

BAB 7 SEMARANG..... 142

- Sebagai Kepala Kantor Inspeksi BC Tanjung Emas..... 142
- Kantor Inspeksi Tanjung Emas Selalu Terendam Air Pasang..... 144
- Sidak Menteri Muda Keuangan 145

- Pahlawan Tanpa Tanda Jasa 145
- **Eddhi Sutarto**: Pak Thomas, Pemimpin "*Tulodo Laku Utama*" 147
-

BAB 8 GARDA TERDEPAN BEA DAN CUKAI MEMBERANTAS PENYELUNDUPAN 152

- Kembali ke Tanjung Balai Karimun..... 152
- Menjaga Moral Petugas Patroli BC..... 155
- Kisah Gugurnya Suyadi dalam Tugas dan Inspirasi bagi Jajaran BC..... 156
- GBC Malindo: Patroli Laut Bersama Malaysia 160
- Siap-Siap Terjun ke Laut..... 163
- Kapal Patroli BC Sering Bantu Operasi Katarak di Daerah Terpencil..... 165
- Kapal Patroli, *Speedboat*, Radio, dan Radar Pantai 167
- Kapal Patroli..... 167
- Radio Komunikasi..... 169
- Radar Pantai..... 169

BAB 9 JABATAN STRATEGIS..... 174

- "Siap-Siap, Besok Dilantik Jadi Direktur P2"..... 174
- "Apa Tidak Bisa Minta Ditugaskan di Tempat Lain?" 175
- Pesan-Pesan Dirjen BC Soehardjo..... 176
- **Soehardjo Soebardi**: Keahlian Thomas Sugijata Komplet, Akuntan Sekaligus Piawai di Lapangan..... 177
- Transformasi dan Kerja-Kerja Direktorat Pencegahan dan Penyidikan..... 185
- Reorganisasi Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan..... 196
- Indikator Penyelundupan via Bandara, Kargo Kapal, Kantor Pos..... 199
- Subdirektorat Sarana Operasi Bea dan Cukai 202

BAB 10 DIREKTORAT PERENCANAAN PENERIMAAN (LAGI)..... 204

- Tugas Kedua di Direktorat Perencanaan Penerimaan..... 204
- Pengawasan Internal..... 205
- Merangkap Juru Bicara Direktorat Jenderal Bea dan Cukai 207
- Mengajar di Kampus Trisakti Pulomas..... 207
- Kembali Bertugas di Semarang sebagai Kepala Kantor Wilayah 208
- Tugas dan Fungsi Kantor Wilayah dan Struktur Organisasi 209
- Sebelas Strategi Thomas dalam Mentransformasi Kantor Wilayah..... 210
- Lulusan Terbaik Magister Universitas Diponegoro 212

BAB 11 SEKRETARIS DJBC DAN TIM REFORMASI KEPABEANAN DAN CUKAI 214

- Pola Mutasi yang Adil 214
- Dipercaya oleh Atasan..... 215
- Tak Pernah Terima Surat Kaleng..... 216
- Aktif dalam Reformasi Kepabeanan dan Cukai Tahun 2002-2005..... 218
- **Maimun**: "Thomas Sugijata, *Problem Solver* yang Andal"..... 221
- Direktur Verifikasi dan Audit..... 224
- Setelah Reorganisasi Menjadi Direktur Audit 227
- **Kushari Suprianto**: "Thomas Sugijata, Bapak Reformasi Kepabeanan dan Cukai"..... 231

BAB 12 DIREKTUR PENINDAKAN DAN PENYIDIKAN (LAGI)..... 235

- Ditunjuk sebagai Direktur..... 235
- Menegakkan Hukum dan Tantangannya..... 237
- Memetakan Terjadinya Penyelundupan..... 238
- Modus Operandi Pelanggaran Kepabeanan..... 240
- Sering Berdiskusi dengan Menteri Keuangan Sri Mulyani..... 241
- Mentransformasi Direktorat Penindakan dan Penyidikan..... 242
- Menetapkan Pola Pengawasan dalam Sistem Kepabeanan dan Cukai..... 242
- Membangun Intelijen yang Solid..... 243
- **Joko Sugiyanto**: "Thomas Sugijata, Pemimpin yang Patut Diteladani"..... 251
- Pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor (NPP) 253
- **Bahaduri Wijayanta Bekti Mukarta**: "Komitmen Melakukan Pemberantasan Penyelundupan"..... 262

BAB 13 MENAKLUKKAN (TUGAS-TUGAS) BEA DAN CUKAI 267

- Merintis Tugas dari Bawah 267
- Mengatasi Risiko dan Tekanan, Bekerja Profesional 268
- Profesionalisme Menjadi Kunci Keberhasilan 270
- Bea dan Cukai Kembali Dipimpin Orang Dalam 271
- **Bahaduri Wijayanta BM**: "Relasi Pak Thomas sebagai Pemimpin dengan Sang Pencipta" 272
- Tugas Pokok Bea dan Cukai 274
- Penggerak Roda Perekonomian 274
- Apel Bersama Pertama pada Awal 2010 275
- Rapat Kerja DJBC 2010: Tingkatkan Kualitas dan Kecepatan Layanan 277
- Menkeu Minta BC Tetap Jaga Integritas, Komitmen, Profesionalitas 277
- Keterbukaan Informasi Publik hingga Kantor Pelayanan Utama 279
- "Selamatkan ABK dan Kirim Kapal Patroli Baru!" 279
- Melanjutkan dan Memimpin Reformasi Birokrasi 281
- Melampaui Target Penerimaan 288
- Bea dan Cukai sebagai *Trade Facilitator* 289
- Bea dan Cukai sebagai *Industrial Assistance* 291
- Bea dan Cukai sebagai *Community Protector* 293
- Kerja Sama Internasional Ditjen Bea dan Cukai 296
- Inovasi Baru: Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu dan Optimalisasi Pelayanan 297
- Tugas Selesai, Pengabdian Jalan Terus 299
- Menjadi Advisor Penguatan Reformasi Bea dan Cukai 301

BAB 14 KELUARGA 302

- **Maria Eni Budi Utami**: Mengejar Karier dan Tetap Utamakan Keluarga 303
- **Hendrikus Ardianto**: Papa Pekerja Keras 310
- **Johanes Bayu Kristianto**: Disiplin dan Bertanggung Jawab 316
- **Angela Christianti Natalia**: Bangga pada Orang Tua 319
- **Stefanus Rafaello Kristianto**: Belajar dari Yangkung 322

BAB 15 ASAL-USUL: YOGYAKARTA 325

- Selamat dari Amukan Tentara Belanda 325
- Pak Sosro Lulusan Sekolah Guru Van Lith di Muntilan 328
- *Digugu Lan Ditiru* 330
- Bapak Bisa Melihat Kembali 331
- Bapak Menghadap Tuhan Diiringi "Dherek Dewi Maria" 333
- *Like Father, Like Son* 334
- Diterima di Tiga Fakultas di UGM, Thomas Memilih Ekonomi 336
- Asisten Dosen Saat Sarjana Muda 338
- Menikah dengan *Dik Eni,* Diberkati di Gereja Pugeran 339
- Angka 13 Bawa Kemujuran 340
- "Jangan-Jangan *Dik Eni* Melahirkan di Jalan" 340
- Melanjutkan Hidup Berkeluarga 341
- Bahagia dengan Kelahiran Anak Ketiga 342
- Mesin Mobil Meledak, Seluruh Keluarga Selamat 343
- Pengalaman Menyenangkan Berpindah Tugas dan Tempat Tinggal Baru 345
- Keluarga adalah Utama dan Upaya Menjadi *Man for Others* 347

RIWAYAT HIDUP THOMAS SUGIJATA 350
UCAPAN TERIMA KASIH 354
SUMBER BAHAN BACAAN 356
SEKILAS PENULIS 357

Glosarium

ABK	:	anak buah kapal
ACTS	:	ASEAN Customs Transit System
AFFM	:	ASEAN Finance Minister Meeting
API	:	Asosiasi Pertekstilan Indonesia
APKB	:	Asosiasi Pengusaha Kawasan Berikat
APN	:	anjing pelacak narkotika
Asaki	:	Asosiasi Aneka Keramik Indonesia
ASI	:	Asosiasi Semen Indonesia
BC	:	Bea dan Cukai
BKC	:	barang kena cukai
BM	:	bea masuk
BMDTP	:	bea masuk ditanggung pemerintah
BNN	:	Badan Narkotika Nasional
BPKP	:	Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan
CAP	:	*Collective Action Plan*
CFRS	:	*Customs Fast Release System*
CIQ	:	*Customs, Immigration, Quarantine*
CTU	:	*Customs Tactical Unit*
DBLE	:	Database Larangan atau Pembatasan Ekspor
DCS	:	Departure Control System
Depalindo	:	Dewan Pemakai Jasa Angkutan Indonesia
DGCE	:	Directorate General of Customs and Excise
Diklatpim	:	Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan
DJBC	:	Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
DNP	:	deklarasi nilai pabean
DROA	:	Daftar Rencana Objek Audit
DTDD	:	Dukungan Teknis dan Distribusi Data
EA	:	etil alkohol
EIS	:	*Executive Information System*
FPB	:	*fast patrol boat*
FTA	:	*Free Trade Agreement*
Gafeksi	:	Gabungan Forwarder dan Ekspedisi Seluruh Indonesia
Gapkindo	:	Gabungan Perusahaan Karet Indonesia
GB	:	gudang berikat
GBC Malindo	:	General Border Committee Malaysia-Indonesia
GFMRAP	:	Government Financial Management and Revenue Administration Project
GPS	:	*global positioning system*
HF	:	*high frequency*
HT	:	Handy Talkie
IATA	:	International Air Transport Association
ICAO	:	International Civil Aviation Organization
IMF	:	International Monetary Fund
INSA	:	Indonesian National Shipowner's Association
InTop	:	Informasi dan Operasi
INSW	:	Indonesia National Single Window
IPK	:	Indeks Persepsi Korupsi
ISPS	:	International Ship and Port Facility Security
JICA	:	Japan International Cooperation Agency
JICT	:	Jakarta International Container Terminal
Kasum	:	Kepala Staf Umum
KB	:	kawasan berikat
KDUB	:	kawasan daur ulang berikat
KEK	:	Kawasan Ekonomi Khusus
KITE	:	kemudahan impor tujuan ekspor
KKM	:	kepala kamar mesin
KMK	:	Keputusan Menteri Keuangan

KPK : Komisi Pemberantasan Korupsi
Kanwil : Kantor wilayah
KCS : Korea Customs Service
Kopat : komandan patroli
Korwas : koordinator pengawasan
KPC : Kapal Patroli Cepat
KPPBC : Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai
KPPT : Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu
KPU : Kantor Pelayanan Utama
KUHAP : Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana
KWBC : Kantor Wilayah Bea dan Cukai
Lartas : larangan atau pembatasan
LKAI : Lembar Kerja Analis Intelijen
LPC : *local patrol craft*
LPNHI : Laporan Pelaksanaan Nota Hasil Intelijen
Mita : mitra utama
MMEA : minuman yang mengandung etil alkohol
NGTF : Negotiation Group of Trade Facilitation
NHI : Nota Hasil Intelijen
NPD : Nota permintaan dokumen
NPP : narkotika, psikotropika, prekursor
P2 : Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan
P2 : Penindakan dan Penyidikan
P3C : Permohonan Penyediaan Pita Cukai
P3M : Pusat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat
PAU : Passenger Analysis Unit
PCRM : Post-Clearance Control
PDE : pertukaran data elektronik
PDRI : Pajak Dalam Rangka Impor
PDP : pemberitahuan dimulainya penyidikan
PE : pajak ekspor
PDRI : Pemerintahan Darurat Republik Indonesia
PFPD : Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen
PPh : pajak penghasilan
PIAK : Penilaian Inisiatif Anti Korupsi

PIB : pemberitahuan impor barang
PNL : profil non-lartas
PNR : *passenger name record*
PPN : pajak pertambahan nilai
PPnBM : pajak penjualan atas barang mewah
PPNS : Penyidik Pegawai Negeri Sipil
Prodip : Program Studi Diploma
PUSKI : Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai
PWK : Persekutuan Warga Kristiani
Sesditjen : Sekretaris Direktorat Jenderal
SGS : Societe Generale de Surveillance
Sidak : inspeksi mendadak
Simonev : Sistem Monitoring dan Evaluasi
SKA : surat keterangan asal
SOP : *standard operating procedure*
SMB : senjata mesin berat
SMR : senjata mesin ringan
SPKPBM : surat pemberitahuan kekurangan pembayaran bea masuk
SPPB : surat persetujuan pengeluaran barang
SSB : *single side band*
TBB : toko bebas bea
TBK : Tanjung Balai Karimun
TDD : *travel document details*
TKBM : tenaga kerja bongkar muat
TKT : tunjangan kinerja tambahan
TLB : tempat lelang berikat
TPB : tempat penimbunan berikat
TPPB : tempat penyelenggaraan pameran berikat
TPR : Tim Percepatan Reformasi
TPS : tempat penimbunan sementara
UGM : Universitas Gadjah Mada
Undip : Universitas Diponegoro
VSV : *very slender vessel*
WCO : World Customs Organization

Pengantar

Sri Mulyani Indrawati

Menteri Keuangan (2005-2010 dan 2016-2025)

Pak Thomas Sugijata adalah bagian dari sejarah Kementerian Keuangan. Beliau bergabung dengan Kementerian Keuangan pada tahun 1979 ketika Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai masih dikelola menggunakan standar dan landasan hukum warisan pemerintah kolonial Belanda. Namun, Pak Thomas Sugijata juga bagian dari reformasi birokrasi Kementerian Keuangan setelah Indonesia memiliki Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, kemudian diperbarui dengan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006.



Sejak saya mendapat amanah sebagai Menteri Keuangan Republik Indonesia pada Desember 2005, saya melihat Ditjen Bea dan Cukai salah satu yang perlu direformasi, selain Ditjen Pajak dan Ditjen Anggaran. Pada masa itu, citra Kementerian Keuangan tidak jauh berbeda dengan citra Bank Indonesia, lebih banyak yang negatif. Meskipun Ditjen Bea dan Cukai sudah berusaha mereformasi diri, tetapi langkah itu dianggap belum cukup dan belum memuaskan para pemangku kepentingan.

Ketika itu, saya berupaya mengubah citra Kementerian Keuangan, membangun institusi negara yang kredibel, dipercaya, dihargai, punya *dignity,* dan ingin unggul dari negara lain.

Pada Mei 2006, saya bersama Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Boediono berbicara di depan para pimpinan Ditjen Bea dan Cukai dan Ditjen Pajak. Pak Boediono meminta agar program reformasi di Ditjen Bea dan Cukai fokus pada hal yang menghasilkan sesuatu yang konkret dan mempunyai kesan menggigit. Program itu harus berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra institusi. Agar memberikan kesan menggigit, Pak Boediono menyarankan agar perubahan itu diterapkan di Kantor Bea dan Cukai Tanjung Priok yang merupakan pintu utama bagi kegiatan impor dan ekspor, sehingga akan memberikan pengaruh sangat signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Perubahan ini diharapkan sekaligus juga dapat menata Pelabuhan Tanjung Priok.

Pada saat yang sama, saya menggarisbawahi program reformasi Bea dan Cukai ke depan harus direvitalisasi, disertai dengan penunjukan tim yang kuat. Revitalisasi reformasi ini harus dikaitkan dengan *good governance* yang mampu menciptakan sistem yang menyeimbangkan antara fasilitasi perdagangan dan pengawasan, serta harus mampu mengatasi berbagai keluhan masyarakat terkait dengan kinerja Bea dan Cukai dan integritas pegawai, serta masalah penerimaan negara dengan melakukan upaya modernisasi untuk mengurangi kebocoran.

Saya meminta pimpinan Ditjen Bea dan Cukai dan Ditjen Pajak agar perubahan dilakukan melalui pembentukan Kantor Prima di Pelabuhan Tanjung Priok, menyusul di Bandara Soekarno-Hatta, Pelabuhan Batam, dan Pelabuhan Tanjung Perak. Pada waktu itu, saya menyampaikan bahwa Bea dan Cukai akan berbeda dengan pegawai negeri lainnya dalam struktur organisasi, sistem kepegawaian, dan remunerasi. Tuntutan masyarakat terhadap mutu dan kecepatan layanan makin tinggi, (yang) harus dijawab dan dipenuhi tanpa penundaan.

Kegagalan reformasi akan terjadi jika perubahan sistem remunerasi tidak didahului dengan reformasi birokrasi. Upaya

reformasi lanjutan difokuskan kepada sasaran konkret yang berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra institusi Bea dan Cukai. Setiap kebijakan/program institusi Bea dan Cukai harus dikaitkan dengan tata kelola (*good governance*) dan harus bisa mengatasi masalah penerimaan, mengurangi komplain dari masyarakat, serta meningkatkan integritas untuk mengurangi *misconduct*. Sistem remunerasi yang disajikan tim reformasi menjadi salah satu referensi pemerintah dalam menetapkan sistem remunerasi baru.

Sebelumnya, Tim Reformasi Bea dan Cukai menyampaikan, sistem remunerasi bukan proses yang berdiri sendiri, tetapi terkait dengan sistem lainnya dalam sebuah institusi untuk mencapai tujuan organisasi. Perbaikan sistem remunerasi sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam peningkatan kinerja dan citra suatu organisasi. Pak Boediono dan saya menanggapi secara positif presentasi sistem remunerasi yang disampaikan oleh tim reformasi.

Pada 14 Juni 2006, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Anwar Suprijadi, atas arahan saya, membentuk dan menetapkan Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea dan Cukai (TPR). Pak Thomas Sugijata, saat itu Direktur Audit, adalah Ketua Kelompok Kerja TPR. Setelah namanya menjadi Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai, Pak Thomas Sugijata tetap menjadi ketuanya.

Pak Thomas Sugijata dengan sigap merespons permintaan Menko Perekonomian Pak Boediono dan saya. Tak lama setelah ditunjuk sebagai Ketua Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai, Thomas mengatakan dengan tegas, "Jawabannya hanya satu, yaitu reformasi birokrasi. Jajaran Bea dan Cukai harus segera keluar dari zona nyaman. Jangan sampai terlambat sehingga institusi Bea dan Cukai harus direformasi oleh pihak lain, seperti yang pernah terjadi pada tahun 1985. Ketika itu Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985 dikeluarkan dan menyebutkan sebagian wewenang Bea dan Cukai dialihkan kepada pihak swasta." Ini menunjukkan kesungguhan Pak Thomas Sugijata melaksanakan reformasi birokrasi di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai pada masa itu.

Sebagai ketua tim kerja, Pak Thomas sendiri yang memformulasikan draf cetak biru, untuk menetapkan arah dan pedoman strategis yang dapat menjadi acuan dalam pembentukan kantor pelayanan utama secara efektif dan efisien. Mengoordinasikan, memimpin rapat, dan mendiskusikan untuk merumuskan posisi dan kondisi kantor pelayanan pabean dan cukai eksisting, dan merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan (*position paper*). Kemudian menentukan garis besar kebijakan, program, penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kantor pelayanan pabean dan cukai yang diharapkan sebagai kantor percontohan (*concept paper*).

Concept paper KPU selesai pada Juli 2006, dilanjutkan dengan *concept paper* organisasi dan *concept paper* remunerasi pada Oktober 2006, serta cetak biru pembentukan KPU pada November 2006. Sebagai salah satu bentuk akuntabilitas, selain kepada Dirjen Bea dan Cukai dan para staf inti, Pak Thomas menyampaikan keseluruhan dokumen kepada Menteri Keuangan, serta Tim Prakarsa dan Tim Pengarah pada Tim Reformasi Birokrasi Pusat, Departemen Keuangan.

Melantik Thomas Sugijata sebagai Dirjen Bea dan Cukai

Pada akhir 2009, saya melantik Pak Thomas Sugijata sebagai Direktur Jenderal (Dirjen) Bea dan Cukai. Ketika itu, saya membutuhkan sosok dirjen yang reformis, dan Pak Thomas Sugijata adalah pilihan yang tepat.

Dalam sambutan saat pelantikan Pak Thomas sebagai Dirjen Bea dan Cukai, saya menyampaikan bahwa keberhasilan dan prestasi yang sudah didapat Bea dan Cukai selama ini juga merupakan prestasi jajaran Bea dan Cukai yang tidak mudah didapatkan. Ada beberapa kandidat yang sangat baik untuk menjadi Dirjen Bea dan Cukai, tetapi karena posisi dirjen hanya satu orang, maka bukan berarti yang tidak terpilih tidak baik reputasinya.

Hal penting yang harus digarisbawahi di sini adalah penetapan presiden ini merupakan langkah yang sangat penting untuk Bea dan

Cukai karena kembali dipimpin oleh orang dalam jajaran Bea dan Cukai, dan ini merupakan kepercayaan yang diberikan oleh negara dan masyarakat usaha untuk peningkatan Bea dan Cukai ke depannya nanti. Kepercayaan ini bukanlah tiket yang tidak ada konsekuensinya. Konsekuensinya adalah Dirjen Bea dan Cukai maupun pejabatnya harus berhasil meningkatkan prestasi yang saat ini sudah didapat. Jika dirjen gagal, maka seluruh jajaran Bea dan Cukai akan gagal dan hal ini merupakan ujian bagi Korps DJBC.

Semua yang dikerjakan Pak Thomas Sugijata selama 32 tahun pengabdiannya di Ditjen Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan, terekam dalam buku biografi profesional ini. Berbagai testimoni yang disampaikan kolega dan mereka yang pernah menjadi stafnya yang dimuat di buku ini, menjadi bukti nyata bahwa apa yang telah dikerjakan Pak Thomas berdampak nyata dan positif bagi institusi Bea dan Cukai, bagi Kementerian Keuangan, dan bagi negara.

Saya menyampaikan terima kasih dan penghargaan atas seluruh karya dan dedikasi serta pengabdian Pak Thomas Sugijata. Saya berharap semua pimpinan di Kementerian Keuangan —termasuk di Ditjen Bea dan Cukai— untuk selalu menjadi sumber inspirasi bagi anak buah dalam menjalankan tugas dan fungsi serta tanggung jawab bagi negara.

Sri Mulyani Indrawati
1 September 2025

Prolog

HERU PAMBUDI

Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan RI (2021–sekarang)
Direktur Jenderal Bea dan Cukai (2015–2021)


Heru Pambudi

Pak Thomas Sugijata, seorang pemimpin visioner yang telah memberikan kontribusi besar bagi sejarah reformasi Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai serta Kementerian Keuangan. Buku ini tidak sekadar mencatat perjalanan hidup seorang tokoh, tetapi juga merekam babak penting dalam perjalanan birokrasi Indonesia. Di dalamnya tergambar keteladanan seorang reformis sejati, berdedikasi, dan teguh hatinya sehingga menjadi bagian dari fondasi perubahan untuk sebuah institusi strategis di negeri ini.

Karier beliau di lingkungan bea cukai adalah saksi bagaimana transformasi besar tidak pernah lahir dari proses yang singkat, melainkan melalui rangkaian langkah penuh perhitungan dan kerja keras yang konsisten. Beliau memegang peranan penting dalam Tim Reformasi Kepabeanan dan Cukai pada tahun 2002–2005. Kepemimpinannya semakin nyata ketika dipercaya sebagai Ketua

Tim Percepatan Reformasi sejak tahun 2006, hingga akhirnya beliau memimpin langsung institusi Bea dan Cukai sebagai Direktur Jenderal pada periode 2009–2011. Seluruh perjalanan ini adalah bukti nyata bahwa perubahan sejati menuntut visi yang jelas, keberanian mengambil risiko, dan keuletan dalam menghadapi berbagai tantangan.

Pak Thomas Sugijata dikenal sebagai sosok yang memiliki pandangan jauh ke depan. Ia memahami bahwa reformasi birokrasi tidak dapat hanya mengandalkan peraturan atau sistem teknologi, melainkan harus dimulai dari pembentukan budaya organisasi yang kokoh. Baginya, pola pikir adalah fondasi utama. Jika pola pikir telah terbentuk dengan benar, maka tindakan akan selaras, dan kebijakan teknokratis pun dapat berjalan efektif. Filosofi ini tentulah terbentuk dari pengalaman panjang sejak awal menjadi pegawai, pengalaman saat memegang beberapa jabatan strategis dan pada akhirnya semakin nyata ia wujudkan melalui berbagai langkah konkret yang menandai masa kepemimpinannya sebagai direktur jenderal.

Reformasi dilakukan secara menyeluruh: mulai dari pembaruan regulasi, penguatan integritas, sampai pemanfaatan teknologi digital untuk meningkatkan pelayanan publik. Salah satu inovasi besar yang menjadi tonggak sejarah adalah pembentukan Passenger Analysis Unit (PAU), yaitu sistem pengawasan yang mampu memadukan data penerbangan dan informasi penumpang untuk mendukung penegakan hukum dan pencegahan penyelundupan narkoba. Saat itu, sedikit sekali negara yang mengembangkan sistem yang visioner ini dan kelak sangat dirasakan manfaatnya bukan hanya bagi bea dan cukai, tetapi juga bagi Indonesia.

Selanjutnya, ketika saya ditunjuk oleh Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani Indrawati untuk menjabat Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada 1 Juli 2015, saya segera meminta nasihat kepada Pak Thomas. Dengan tegas beliau berpesan, "Kuatkan dan segerakan transformasi budaya." Pesan singkat tersebut mengandung makna yang dalam: reformasi bea dan cukai akan berhasil jika dimulai dari pembentukan pola pikir yang benar, peneguhan integritas, dan kedisiplinan yang kokoh. Dari landasan pola pikir inilah lahir pola tindakan yang selanjutnya diwujudkan melalui strategi teknokratis. Perspektif tersebut menjadi pedoman saya dalam memimpin, sekaligus bukti bahwa esensi perubahan terletak pada manusia sebagai pelaku utama reformasi.

Ketajaman analisis dan keberanian mengambil keputusan menjadikan Pak Thomas Sugijata sosok pemimpin yang patut diteladani. Beliau memiliki pemahaman mendalam mengenai manajemen risiko, sehingga setiap keputusan penting selalu diambil dengan perhitungan yang cermat. Prinsip kehati-hatian ini tidak menjadikannya ragu, melainkan justru membentuk keberanian yang matang. Bagi Pak Thomas, kebijakan yang baik adalah kebijakan yang mampu menimbang berbagai dimensi risiko sekaligus memberikan solusi jangka panjang.

Sejak masa pemerintahan kolonial Belanda, bea dan cukai yang saat itu dikenal dengan nama *Douane,* lebih dipandang sebatas lembaga pemungut penerimaan negara atau *revenue collector*. Namun seiring reformasi, peran bea dan cukai tidak hanya mengelola penerimaan, tetapi juga melindungi dan mendukung industri, memfasilitasi perdagangan, serta menjadi motor penggerak pertumbuhan ekonomi nasional. Karena itu, pandangan yang membatasi bea dan cukai hanya pada urusan penerimaan negara jelas keliru. Fokus seharusnya adalah menjaga keseimbangan: memperkuat ekosistem ekonomi tanpa mengorbankan potensi jangka panjang. Sebagaimana filosofi yang beliau tekankan, *"menyehatkan angsa dan menggemukkannya agar telurnya lebih banyak. Jangan memaksa angsa terus bertelur, tetapi akhirnya angsanya mati."* Kalimat ini mencerminkan pemikiran strategis yang menempatkan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan sebagai landasan kebijakan fiskal dan kepabeanan.

Reformasi yang dilakukan Pak Thomas Sugijata tidak pernah dimaknai sebagai tujuan akhir, melainkan sebagai perjalanan panjang yang harus terus berlanjut. Setiap fase perubahan dijalankan secara bertahap, disesuaikan dengan kebutuhan zaman, dan selalu berorientasi pada pembentukan budaya kerja yang lebih baik.

Pemikiran beliau menjadi warisan berharga bagi generasi penerus di lingkungan Kementerian Keuangan, khususnya Ditjen Bea dan Cukai.

Generasi muda perlu memahami bahwa pengalaman di lapangan adalah bagian penting pembentukan karakter, mulai dari penugasan di daerah terpencil, kisah menghadapi laut dengan *speedboat* bocor, hingga pengejaran penyelundup di tengah laut. Penugasan di berbagai wilayah adalah bagian dari perjalanan seorang pegawai bea dan cukai. Mental tangguh seorang pemimpin ditempa oleh pengalaman, tantangan, dan pengabdian di berbagai penjuru negeri.

Buku ini tidak hanya merekam perjalanan hidup seorang tokoh, tetapi juga menjadi catatan penting sejarah reformasi birokrasi di Indonesia. Kisah Pak Thomas Sugijata menegaskan bahwa keberhasilan institusi publik tidak semata bergantung pada kebijakan dan sistem, melainkan juga pada nilai, komitmen, dan karakter manusia di dalamnya. Keteladanan beliau mengajarkan bahwa perubahan besar berawal dari keberanian menanamkan integritas dan membangun budaya organisasi yang sehat. Semoga buku ini menjadi sumber inspirasi dan pengingat bahwa reformasi adalah perjalanan tanpa henti, dan tonggak yang telah diletakkan beliau harus terus dilanjutkan demi terwujudnya bea dan cukai yang makin baik.

Selamat membaca.

HERU PAMBUDI
Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan RI
Jakarta, 3 Juli 2025



Dari kiri: Heru Pambudi (Sekjen Kementerian Keuangan 2021-sekarang, dan Dirjen Bea dan Cukai 2015-2021); Soehardjo Soebardi (Dirjen Bea dan Cukai 1991-1998); dan Thomas Sugijata (Dirjen Bea dan Cukai 2009-2011).
SUMBER FOTO: ROBERT ADHI KSP, 15 SEPTEMBER 2025



Thomas Sugijata, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Tahun 2009-2011.

1

Reformasi Menjadi Jawaban

Tanda-tanda institusi Bea dan Cukai mundur kembali adalah mulai adanya ketidakpuasan pemangku kepentingan (stakeholder) *terhadap kinerja Bea dan Cukai. Ketidakpuasan tersebut berkaitan dengan pelayanan, ekspektasi, harapan, dan perilaku koruptif. Dalam kondisi seperti itu, maka reformasi menjadi jawaban.*

Keluar dari Zona Nyaman

Institusi Bea dan Cukai dalam perjalanan panjang telah beberapa kali melakukan reformasi dengan area penekanan yang berbeda-beda. Reformasi pertama menekankan pada penguatan organisasi, yang kedua modernisasi tata laksana bidang pabean dan cukai berbasis komputer, reformasi ketiga menekankan bidang peraturan perundang-undangan, dan program reformasi lainnya dilaksanakan sesuai kebutuhan. Namun yang menjadi persoalan adalah setelah semua program reformasi dilaksanakan, dalam kurun waktu tertentu, institusi ini mundur kembali ke kondisi nyaman (*comfort zone*).

Tanda-tanda institusi Bea dan Cukai mundur kembali adalah mulai adanya ketidakpuasan pemangku kepentingan (*stakeholder*) terhadap kinerja Bea dan Cukai. Ketidakpuasan tersebut berkaitan dengan

pelayanan, ekspektasi, harapan, dan perilaku koruptif. Pemangku kepentingan di sini adalah pemerintah, masyarakat usaha (importir/eksportir), kalangan industri, publik, instansi dan lembaga terkait, serta pihak internal sendiri.

Pada 27 April 2006, Menteri Keuangan Sri Mulyani melantik Anwar Suprijadi sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai dan Darmin Nasution sebagai Direktur Jenderal Pajak. Dalam pidatonya, Sri Mulyani mengingatkan kepada dua dirjen baru itu untuk melakukan percepatan reformasi. Karena selama ini, Direktorat Jenderal (Ditjen) Pajak bersama Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai selalu menjadi pusat keluhan. Dalam menjalankan tugasnya, aparat Pajak dan Bea dan Cukai lebih atau bahkan hanya menonjolkan aspek wewenang pengaturan atau kekuasaan, bukan pada aspek pelayanan. Sering terdengar kritik bahwa wewenang dan kekuasaan tersebut juga disalahgunakan untuk kepentingan pribadi. Pernyataan tersebut mengonfirmasi adanya ketidakpuasan sekaligus tuntutan pemangku kepentingan terhadap institusi Bea dan Cukai.

Setelah pelantikan Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Thomas Sugijata yang menjabat sebagai Direktur Audit menemui Anwar Suprijadi yang waktu itu sedang berkunjung ke Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Bandara Soekarno-Hatta. Thomas yang beberapa kali menjadi Ketua Tim Reformasi Bea dan Cukai mempresentasikan secara garis besar program reformasi yang telah dilaksanakan, dan memberikan masukan mengenai program reformasi mendatang. Intinya, Thomas akan mendukung direktur jenderal jika akan mereformasi institusi Bea dan Cukai. Tak lama setelah itu, Thomas ditunjuk sebagai Ketua Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai.

Mengatasi ketidakpuasan dan tuntutan pemangku kepentingan tersebut, Thomas Sugijata mengatakan, “Jawabannya hanya satu yaitu reformasi, dan segera keluar dari zona nyaman. Jangan sampai terlambat sehingga institusi Bea dan Cukai direformasi oleh pihak lain, seperti yang pernah terjadi pada tahun 1985.” Saat itu Intruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985 dikeluarkan dan menyatakan sebagian wewenang Bea dan Cukai dialihkan kepada pihak swasta.

Pemahaman tentang Reformasi

Menurut Thomas, “reformasi” menjadi kata yang sering diucapkan dalam berbagai kegiatan, diskusi, dan seminar. Meskipun demikian, jika ditanyakan definisinya, masing-masing orang mendefinisikan secara berbeda. “Reformasi” juga sering diartikan sama dengan kata “transformasi”. Malahan kedua kata tersebut sering dipakai bergantian karena artinya dianggap sama, padahal penerapannya sering berbeda.

Apa pun definisi yang diberikan terhadap dua kata tersebut, pada dasarnya keduanya mempunyai pengertian yang esensinya sama, yaitu perubahan. “Reformasi merupakan suatu proses perubahan yang menggambarkan pergerakan dari suatu kondisi atau posisi ke kondisi atau posisi baru yang lebih baik. Setiap program reformasi dalam melakukan perubahan dapat menggunakan pendekatan secara gradual, evolutif, maupun radikal”.[1]

Dalam reformasi, segala pendekatan secara kontekstual dapat dipilih, yang penting bukan pendekatan perubahan yang sifatnya semu. Jika hal ini yang dilakukan, namanya bukan reformasi tetapi penyempurnaan. Kata “reformasi birokrasi” banyak digunakan untuk penataan yang berkaitan dengan upaya pembaruan dan perubahan mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintah untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

Tata kelola pemerintahan yang baik diperlukan untuk mendorong terciptanya pelayanan publik yang efisien, adanya transparansi dan konsistensi dalam menerapkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu, penerapan tata kelola pemerintahan yang baik perlu didukung oleh negara dan perangkatnya sebagai regulator dan seluruh pemangku kepentingan terkait. Semua pihak harus memastikan bahwa asas tata kelola pemerintahan yang baik diterapkan, yaitu adanya transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan.

Area perubahan dalam reformasi birokrasi antara lain menyangkut manajemen perubahan, penataan peraturan perundang-undangan, penguatan kelembagaan, penguatan tata laksana, penguatan sistem

1 A.B. Susanto, *Strategi Manajemen for Every One 2.*

manajemen SDM, penguatan sistem pengawasan, penguatan akuntabilitas kerja, dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

Istilah "transformasi" lebih banyak digunakan dalam kaitannya dengan penataan korporasi atau bisnis. "Transformasi bisnis adalah seluruh proses perubahan yang diperlukan oleh suatu korporasi untuk memosisikan diri agar lebih baik dalam menyikapi dan menjawab tantangan-tantangan bisnis baru, lingkungan usaha yang berubah secara cepat, maupun keinginan-keinginan baru yang muncul dari dalam perusahaan. Perubahan dilakukan baik secara menyeluruh dan berkesinambungan terhadap pola pikir dan tindak perusahaan, strategi bisnis, budaya perusahaan, maupun perilaku dan kemampuan organisasi". [2]

Di luar definisi tersebut, menurut Thomas, istilah "transformasi" pada umumnya banyak digunakan dan diartikan sebagai reformat (*transform*). Hal tersebut untuk menggambarkan adanya inisiatif perubahan atau inovasi baru dalam area tertentu yang skalanya lebih kecil dari reformasi. Tujuannya adalah untuk mengoptimalkan kinerja dari tugas pokok dan fungsi organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.

Definisi Reformasi Menurut Tim Kerja Percepatan Reformasi Bea dan Cukai

Sejak awal, menurut Thomas, Tim Percepatan Reformasi atau TPR mendefinisikan reformasi dengan pendekatan yang lebih lugas, jelas, dan total. Hal ini untuk memastikan supaya arah reformasi yang akan dilaksanakan oleh institusi Bea dan Cukai berdaya guna dan berhasil guna untuk mengatasi permasalahan pelayanan, pengawasan, dan integritas. Reformasi didefinisikan sebagai perubahan secara radikal untuk menuju perbaikan. Pengertian radikal di sini mengandung arti bahwa sifat perubahan itu sendiri menyeluruh, fundamental, mendalam, dan tidak datar-datar saja. Artinya, menyangkut semua aspek manajemen, yang meliputi tataran dimensi strategis: visi, misi, arah strategis, strategi, dan program; tataran dimensi implementatif yang menyangkut organisasi, SDM, keuangan, dan kesisteman; tataran dimensi budaya organisasi; dan tataran dimensi kepemimpinan.

Pertanda bahwa program reformasi institusi Bea dan Cukai merupakan perubahan radikal untuk perbaikan diwujudkan dengan strategi *bedol deso* dalam pembentukan KPU Tanjung Priok. Tanjung Priok dijadikan sebagai pilot proyek pembentukan kantor pelayanan utama karena jumlah pegawainya 1.300 orang, merupakan kantor dengan penerimaan bea masuk dan pajak terkait impor yang terbesar. Kegiatan impor dan ekspor mencapai 5.000 kontainer per hari, berada di ibu kota negara sehingga menjadi cerminan dari pelayanan kepabeanan institusi Bea dan Cukai.

Pembentukan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok dengan cara *bedol deso* berarti secara proses mengganti semua pegawai yang bertugas di tempat tersebut, dan diganti dengan pegawai baru melalui pemilihan dan asesmen secara ketat yang kemudian ditetapkan jumlahnya sekitar 800 orang. KPU Tanjung Priok mempunyai visi, misi, strategi, sasaran, organisasi, sistem dan prosedur, budaya organisasi, dan kepemimpinan yang mengacu kepada cetak biru yang telah ditetapkan sebagai arah dan pedoman strategis.

Pendekatan reformasi secara radikal dengan *bedol deso*, menurut Thomas, baru dilakukan oleh institusi pemerintah pada masa itu. Alasan penting pendekatan ini dipilih karena yang direformasi tidak hanya sekadar sistem dan prosedur pelayanan, tetapi yang lebih penting reformasi di tataran integritas pegawai/sumber daya manusia (SDM). Cara ini sebetulnya sangat berisiko dan rentan terhadap protes. Masyarakat usaha khawatir mengganggu kelancaran arus barang. Protes bisa terjadi dari kalangan internal sendiri, karena akan memindahkan semua pegawai yang bertugas di Kantor Wilayah Tanjung Priok.

Untuk memitigasi risiko tersebut, tim reformasi secara internal menerapkan tiga jalur intervensi dalam melakukan perubahan.

Pertama, intervensi organisasi, yaitu melakukan perubahan melalui penyempurnaan organisasi supaya fit, berdaya guna, dan berhasil guna dalam mencapai visi dan misi baru yang telah ditetapkan.

2 A.B. Susanto, *Strategi Manajemen for Every One 2.*

Kedua, intervensi budaya, yaitu melakukan perubahan terkait tata nilai (*values*) unggulan baru dalam melakukan pelayanan dan pengawasan. Hal ini mengarahkan pada pola tindak dan perilaku seluruh pegawai/SDM institusi Bea dan Cukai supaya selaras dengan visi baru yang ditetapkan.

Ketiga, intervensi pola pikir (*mindset intervention*), yaitu mengarahkan kepada seluruh pegawai/SDM institusi Bea dan Cukai supaya mempunyai rasa memiliki dan mendukung semua program reformasi yang telah dicanangkan oleh institusi Bea dan Cukai. Melakukan sosialisasi secara intensif kepada kementerian/lembaga/instansi terkait/masyarakat usaha untuk memastikan program reformasi yang telah dilaksanakan oleh Ditjen Bea dan Cukai mendapat dukungan dari semua pemangku kepentingan.

Setelah KPU Tanjung Priok terbentuk dan menjadi kantor percontohan, selanjutnya tim kerja membentuk kantor pelayanan kepabeanan dan kantor pelayanan cukai di beberapa daerah. Proses pembentukannya mengacu pada pembentukan KPU Tanjung Priok dengan mengadakan penyesuaian berdasarkan kondisi kerja kantor pelayanan setempat.

Merancang Reformasi

Program reformasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menggambarkan pergerakan dari suatu kondisi atau posisi yang ada sekarang ke suatu kondisi atau posisi yang diharapkan.

Menurut Thomas, reformasi yang dirancang oleh TPR dilakukan secara terstruktur, sistemis, dan menyeluruh. Terstruktur berarti dimulai dengan hal-hal yang sifatnya strategis, kemudian secara bertahap dan berurutan diturunkan ke dalam tataran dan sampai pada tataran yang sifatnya implementatif. Sistemis berarti seluruh program reformasi meskipun berbeda-beda tetapi masing-masing menjadi subsistem yang diintegrasikan dengan sistem reformasi secara keseluruhan. Menyeluruh berarti reformasi tidak dilakukan secara sepotong-sepotong (*piece meal*) dan hanya ditekankan pada area tertentu saja, misalnya organisasi.

Secara umum ada tiga fase dalam mengelola reformasi, yaitu fase persiapan, fase implementasi, dan fase pengelolaan berkelanjutan.

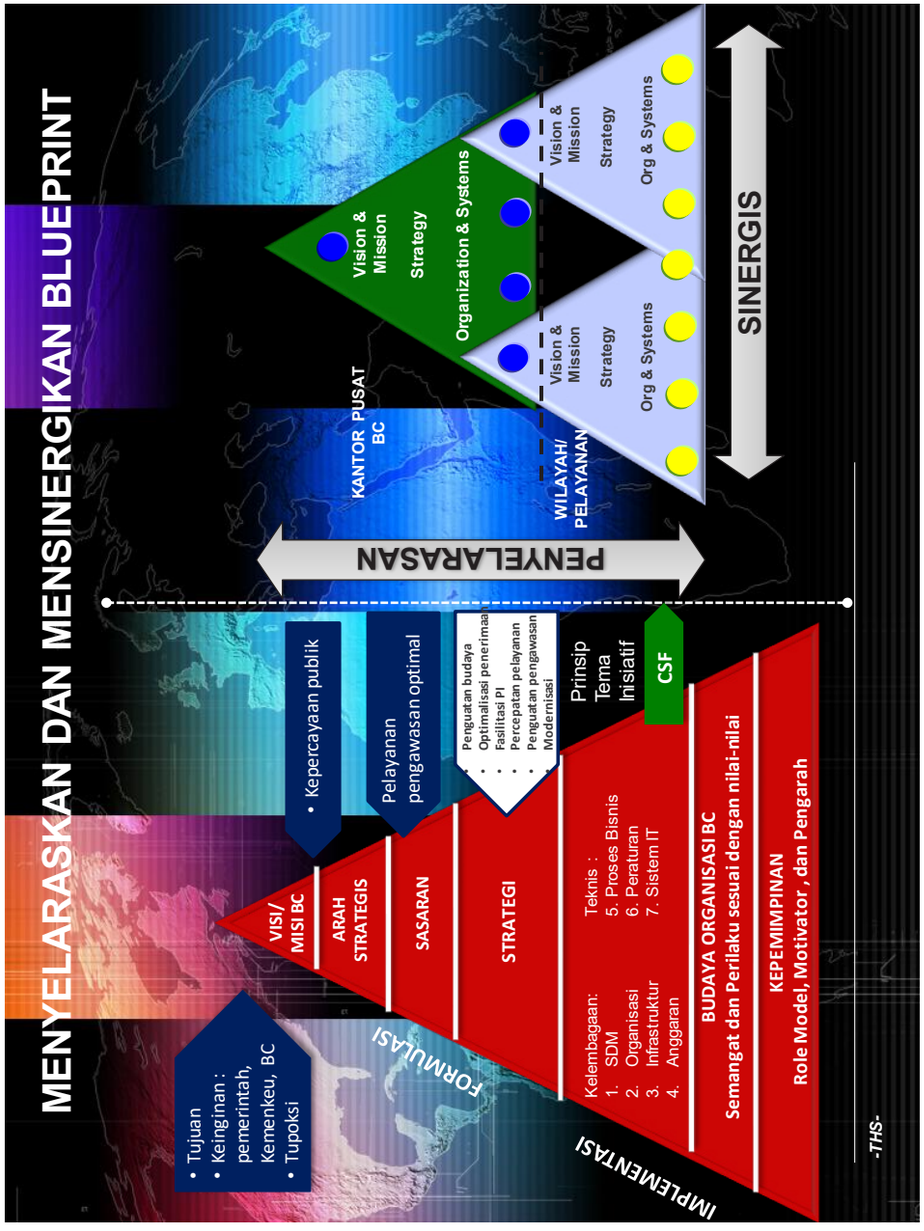
Fase persiapan menjadi sangat penting karena ini akan menjadi fondasi dari reformasi yang akan dijalankan. Identifikasi, analisis secara komprehensif, teliti dan cermat perlu dilakukan dalam tahap ini. Menurut Thomas, pada fase ini, salah satu hal yang penting adalah *content owner* dan *process owner*. *Content owner* berkaitan dengan perumusan substansi reformasi yang harus dilakukan, ketepatan rumusannya akan dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki tentang institusi yang akan direformasi. *Process owner* berkaitan dengan proses metodologis dalam melaksanakan rancangan reformasi.

Secara umum fase persiapan meliputi: membentuk tim konseptor reformasi dengan melakukan persiapan yang menyangkut beberapa hal, menetapkan komposisi tim, membagi tugas, menetapkan metodologi/kerangka berpikir. Melakukan proses metodologis dengan mengamati posisi saat ini, menganalisis lingkungan strategis, melakukan pemetaan pemangku kepentingan, melakukan *benchmarking* (penolokukuran), menyusun konsepsi reformasi, membuat peta jalan (*roadmap*), melaksanakan eksekusi, menyusun konsepsi untuk menjaga keberlanjutan.

Membuat cetak biru program reformasi yang berisi antara lain matriks kerangka berpikir, analisis lingkungan strategis, kondisi organisasi saat ini, visi misi, arah, sasaran, strategi, program strategi, anggaran, risiko, kebijakan, implementasi, dan *critical success factor.*

Fase implementasi. Fase ini berisi kebijakan implementasi yang menegaskan pelaksanaan dari program reformasi termasuk arahan-arahan yang perlu disampaikan agar reformasi berjalan sesuai yang telah direncanakan.

Menurut Thomas, kebijakan implementasi antara lain berisi pernyataan terhadap konsepsi reformasi. Bahwa reformasi masih bersifat umum dan strategis sehingga dimungkinkan adanya penjabaran lebih rinci di level operasional. Sosialisasi dan internalisasi diperlukan untuk memastikan pemahaman reformasi menjadi lebih solid. Pentingnya kelembagaan reformasi dalam proses implementasi



sebagai acuan untuk penyusunan program-program jangka pendek yang terkait.

Perlu ditunjuk unit organisasi tertentu yang khusus ditugaskan untuk mengawal pelaksanaannya dalam monitoring, evaluasi, dan tindak lanjut. Diperlukan pemetaan manajemen risiko selama proses implementasi program reformasi dan menyiapkan mitigasi risiko agar pelaksanaan reformasi berjalan dengan baik.

Perlu ditetapkan faktor penentu keberhasilan (*critical success factor*) agar penilaian pelaksanaan program reformasi dapat lebih *fair* (adil). Perlu dipastikan bahwa budaya organisasi yang tecermin dalam nilai-nilai unggulan yang telah dipilih diaktualisasikan/ diamalkan oleh seluruh anggota organisasi. Kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, memotivasi, dan mengarahkan pada tahap pelaksanaan dan implementasi konsepsi reformasi yang telah ditetapkan.

Fase pengelolaan berkelanjutan. Fase ini, menurut Thomas, sangat penting karena akan menentukan apakah program reformasi yang telah dicanangkan akan tetap berlanjut (*sustainable*) dan terus berkembang dengan baik atau kembali ke dalam kondisi sebelum reformasi (zona nyaman/*comfort zone*).

Setiap program reformasi tidak boleh berhenti dan selesai setelah semua program tersebut diimplementasikan. Keberlanjutan program reformasi perlu dijaga keberlanjutannya. Untuk memastikan keberlanjutan, menurut Thomas, diperlukan kegiatan antara lain monitoring secara periodik terhadap implementasi program reformasi.

Evaluasi secara kritis untuk melihat program-program yang sudah terlaksana dengan baik supaya tetap dipertahankan dan program-program yang belum berhasil supaya diperbaiki agar memenuhi standar yang telah ditetapkan. Melakukan *corrective action* dan perbaikan secara terus-menerus termasuk menambah program baru yang disesuaikan dengan perkembangan yang ada guna memastikan program reformasi berjalan secara berkelanjutan dan makin baik.

Reformasi Sebelumnya Menjadi Modal Dasar

Sampai pada tahun 2006, institusi Bea dan Cukai telah melakukan reformasi beberapa kali. Ada tiga tonggak reformasi penting yang menjadi modal dasar untuk program reformasi birokrasi tahun 2006-2010.

Pertama, program reformasi pasca-Inpres No. 4/1985 yang menyentuh area penguatan dan modernisasi tata laksana di bidang kepabeanan, disebut *Customs Fast Release System* (CFRS). Suatu sistem pelepasan barang dan pengawasan Bea dan Cukai secara cepat, mudah, murah, aman, berbasis komputer. Sistem ini merupakan pengganti sistem pelayanan pabean yang selama ini dilaksanakan secara manual. Program ini menjadi suatu loncatan bagi institusi Bea dan Cukai sekaligus modernisasi pelayanan pabean di bidang impor, yaitu awal dari peralihan pelayanan berbasis manual menjadi pelayanan berbasis komputer. Dengan penerapan CFRS, Bea dan Cukai menjadi pionir birokrasi yang mendayagunakan komputer (teknologi informasi/TI) untuk pelaksanaan pelayanan kepabeanan. Artinya, pada tahun 1990 Bea dan Cukai sudah mempersiapkan diri menyongsong era digitalisasi.

Penerapan CFRS memperhatikan unsur-unsur simplifikasi, efisiensi, dan standardisasi sebagaimana yang berlaku di dunia pabean internasional (*Kyoto Convention*). Dengan pemberlakuan CFRS, berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor: 1318/KMK.00/1990 tanggal 27 Oktober 1990 tentang Penyempurnaan Tata Laksana Pabean di Bidang Impor, maka pelayanan pabean di bidang impor dapat lebih cepat dan cermat dengan sejumlah pemberian fasilitas.

Fasilitas-fasilitas itu adalah pemberitahuan pendahuluan (*prenotification*). Importir atau kuasanya dapat mengajukan pemberitahuan impor untuk dipakai (PIUD) atas barang yang diimpornya sebelum barang tersebut tiba di pelabuhan pemasukan. Pembayaran berkala (*periodic payment*) yaitu pembayaran bea masuk dan pungutan lainnya untuk barang-barang yang diimpor dalam suatu periode tertentu (1 bulan) hanya dilakukan satu kali pembayaran. Barang yang diimpor oleh importir yang mendapatkan fasilitas ini, pada prinsipnya tidak diperiksa secara fisik. Pemeriksaan di gudang importir: Dengan syarat tertentu, pemeriksaan fisik barang dapat dilakukan di gudang importir. Pemeriksaan secara selektif berdasarkan indikator risiko dan hasil intelijen: Pemeriksaan hanya dilakukan atas barang-barang tertentu dan didasarkan pada kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu serta hasil intelijen.

Kedua, program reformasi terkait dengan penataan peraturan perundang-undangan yang monumental karena peraturan perundang-undangan yang ditata merupakan produk hukum kolonial yang umurnya lebih dari satu abad. Produk-produk hukum tersebut sebagai landasan kerja sudah tidak sesuai dengan kondisi ketatanegaraan dan perkembangan hukum nasional yang berlandaskan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, karena produk hukum tersebut dibuat pada zaman pemerintahan kolonial dengan dasar pikiran pemanfaatan daerah jajahan untuk kepentingan negara penjajah pada umumnya.

Penataan peraturan perundang-undangan Bea dan Cukai perlu dilakukan untuk pengamanan dan peningkatan penerimaan negara, melindungi pertumbuhan industri dalam negeri, serta mendorong ekspor. Perkembangan perdagangan internasional dalam era globalisasi dan berbagai inisiatif kerja sama serta perjanjian perdagangan internasional oleh Pemerintah Indonesia, menjadikan pembaruan peraturan perundang-undangan di bidang bea dan cukai sebagai suatu keharusan. Berbagai kerja sama secara bilateral, regional, dan multilateral yang diinisiasi Pemerintah Indonesia juga memerlukan dukungan peraturan perundang-undangan di bidang bea dan cukai yang lebih sesuai dengan negara-negara mitra kerja sama.

Menteri Keuangan pada 1994 telah mengajukan permohonan izin prakarsa penyusunan RUU bidang-bidang keuangan (termasuk RUU Kepabeanan dan RUU Cukai) kepada presiden. Pada Maret 1995, pemerintah mengajukan RUU ini kepada pimpinan DPR agar disahkan. Sesuai Keputusan Menteri Keuangan pada rapat pimpinan Departemen Keuangan, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Soehardjo ditunjuk untuk menangani RUU Kepabeanan, dan Kepala Badan Analisa dan Moneter Dr. Dono Iskandar, menangani RUU Cukai, yang

dibantu oleh seluruh staf inti Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

Pada 12 Desember 1995, masing-masing fraksi di DPR RI menyampaikan pendapat akhir yang pada prinsipnya menyetujui. Menteri Keuangan RI Mar'ie Muhammad dalam sambutannya pada rapat paripurna DPR RI menyatakan persetujuan kedua RUU tersebut merupakan suatu "peristiwa penting dan bersejarah dalam kehidupan konstitusional kenegaraan kita". Kedua RUU itu disusun untuk menggantikan produk hukum kolonial yang sudah tidak sejalan dengan kepentingan bangsa Indonesia yang merdeka dan berdaulat.

Tahun 1995/1996 menjadi tahun mengharukan dan paling membahagiakan, khususnya bagi Ditjen Bea dan Cukai dan bangsa Indonesia pada umumnya. Keempat fraksi DPR RI telah menyetujui secara bulat dalam rapat paripurna pada tanggal 12 Desember 1995 bahwa kedua RUU telah dapat disahkan menjadi UU.

Disetujuinya kedua RUU tersebut sekaligus merupakan kebanggaan tersendiri bagi DJBC, mengingat liku-liku perjalanan kedua RUU tersebut yang memakan waktu lebih dari 20 tahun dalam pembahasan, perumusan, dan proses pengajuannya sampai ke DPR RI. Pekerjaan ini merupakan suatu "amanat" perjuangan dari generasi ke generasi dalam Korps DJBC. Di bawah pimpinan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Soeharjo yang dibantu seluruh staf, kedua RUU tersebut berhasil disahkan menjadi UU. Pada 30 Desember 1995, RUU Kepabeanan dan RUU Cukai disahkan menjadi UU No. 10/1995 dan UU No. 11/1995 serta diundangkan di Jakarta (Lembaran Negara RI Tahun 1995 No. 76).

Dengan disahkannya undang-undang tersebut, kegiatan di bidang kepabeanan dan cukai telah memiliki landasan hukum yang lebih kokoh dan berorientasi kepada kepentingan nasional.

Ketiga, program Reformasi Kepabeanan dengan Asistensi IMF (2002-2003). Program reformasi bidang kepabeanan ini dilakukan oleh DJBC untuk menyikapi masalah yang dikemukakan oleh International Monetary Fund dalam *Aide Memoire I, Aide Memoire II*, dan *Aide Memoire III*. Ketiga *Aide Memoire* IMF[3] tersebut menyoroti rendahnya kinerja Ditjen Bea dan Cukai dalam memberikan pelayanan yang tepat kepada importir, rendahnya kinerja Ditjen Bea dan Cukai dalam menangani masalah penyelundupan termasuk *undervaluation*.

IMF menyatakan masalah integritas menjadi faktor yang menyebabkan rendahnya kinerja Ditjen Bea dan Cukai, antara lain kelemahan dalam sistem, prosedur, dan sarana pengawasan, serta kurangnya dukungan keterlibatan publik terhadap kebijakan dan inisiatif yang dilakukan Ditjen Bea dan Cukai. Guna mengatasi tersebut, IMF mengemukakan empat kelompok inisiatif yang berhubungan dengan peningkatan integritas, fasilitasi perdagangan, pemberantasan penyelundupan dan *undervaluation*, serta inisiatif untuk meningkatkan koordinasi dengan para pemangku kepentingan.

Menindaklanjuti masalah dan inisiatif yang disarankan IMF, Departemen Keuangan membentuk Tim Kerja, Tim Pendamping Pemerintah, dan Tim Operasional yang melibatkan pejabat/pegawai di lingkungan Departemen Keuangan, Ditjen Bea dan Cukai, dan pemangku kepentingan terkait, baik swasta maupun pemerintah. Dalam tim kerja tersebut, Thomas sebagai Sekretaris Direktorat Bea dan Cukai ditunjuk sebagai Ketua Tim Pelaksana Tindak Lanjut Rekomendasi dari IMF. Tim Pelaksana beranggotakan para direktur di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai.

Berdasarkan rekomendasi IMF sebagaimana diuraikan di atas, telah diidentifikasi dan dirumuskan langkah-langkah strategis dalam reformasi kebijakan bidang kepabeanan yang dikelompokkan sebagai berikut:

Dalam rangka memfasilitasi perdagangan, dirumuskan langkah-langkah strategis, yaitu pemberlakuan sistem baru penetapan jalur, penyempurnaan sistem pembayaran, perbaikan database harga, perbaikan sistem pengeluaran barang, dan pengembangan sistem informasi DJBC (modernisasi sistem otomatis DJBC, penyempurnaan situs DJBC, dan pengembangan komunitas pertukaran data elektronik –PDE Kepabeanan).

3 *Aide-mémoire* IMF adalah catatan ringkas yang dibuat oleh misi IMF (Dana Moneter Internasional) setelah melakukan konsultasi atas kunjungan ke suatu negara anggota. Catatan ini berisi ringkasan temuan, rekomendasi kebijakan, dan poin-poin kesepakatan yang dicapai antara misi IMF dan otoritas negara tersebut.

Langkah-langkah yang ditempuh untuk pemberantasan penyelundupan dan *undervaluation* adalah registrasi importir, kampanye antipenyelundupan, perbaikan fasilitas dan teknologi pemeriksaan, pengawasan prapengeluaran (*pre-release control*), *spot check*, serta pengawasan pascapengeluaran (*post-release control*).

Berbagai kebijakan strategis di bidang sistem dan prosedur pelayanan/pengawasan kepabeanan tidak akan dapat berjalan efektif tanpa didukung oleh pegawai yang mempunyai integritas yang tinggi. Oleh karena itu, akan dikembangkan prakarsa peningkatan integritas pegawai melalui program penyempurnaan kode etik, pembentukan komite kode etik, peningkatan fungsi pengawasan penegakan kode etik dan perilaku pegawai DJBC oleh Inspektur Bidang IV, penyediaan saluran pengaduan, peningkatan kerja sama penanganan pengaduan masyarakat antara Komisi Ombudsman Nasional (KON) dan Departemen Keuangan, serta pemberian insentif.

Sesuai dengan butir ketujuh Keputusan Menteri Keuangan Nomor: 200/KMK.01/2002, seluruh program tersebut dibiayai dengan mata anggaran 69 Departemen Keuangan.

Program reformasi di bidang kepabeanan tersebut di atas yang disusun pada 1 Maret 2002 mulai diimplementasikan pada 1 April 2003.

Program Reformasi SDM Tahun 2006-2010 Menjadi Pembeda

Menurut Thomas, keberhasilan program reformasi birokrasi institusi Bea dan Cukai tidak tergantung pada keberhasilan dalam merumuskan visi, misi, sasaran, dan strategi. Keberhasilan reformasi juga ditentukan oleh sumber daya manusia (SDM) dan kegiatan pengawasan/monitoring dan evaluasi secara kritis yang dilakukan oleh pimpinan unit kerja serta tindakan korektif untuk melakukan perbaikan secara konsisten dan berkelanjutan guna memastikan program reformasi makin baik. Ada tiga substansi yang perlu diperhatikan karena menentukan keberhasilan program reformasi.

Substansi pertama adalah membangun budaya organisasi yang efektif untuk seluruh sumber daya institusi Bea dan Cukai, sebagai kekuatan atau roh untuk mendukung program reformasi. Budaya organisasi adalah nilai-nilai unggulan yang harus dimiliki oleh institusi Bea dan Cukai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Budaya organisasi yang efektif menyentuh organisasi secara komprehensif yang mencakup: manusia sebagai individu/anggota organisasi; perilaku organisasi sebagai sistem untuk memenuhi ekspektasi pemangku kepentingan; memastikan individu sebagai anggota organisasi yang secara bersama-sama mencapai tujuan yang ditetapkan; hubungan antarindividu serta individu dalam organisasi yang kondusif dan solid dalam arti satu gerak dan langkah. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya yang telah ditransformasikan/diinternalisasikan dari sekadar kata-kata menjadi kesepakatan bersama pada individu/anggota organisasi sehingga menjadi perilaku yang diamalkan oleh para anggota organisasi.

Substansi kedua adalah kepemimpinan. Kepemimpinan bukanlah tanggung jawab pemimpin tertinggi saja, tetapi tanggung jawab secara kolektif semua pejabat pimpinan sampai tingkat struktur kepemimpinan yang terendah, seperti seksi dan subseksi, dalam struktur organisasi institusi Bea dan Cukai. Kepemimpinan harus mampu menjadi pendorong, motivator, dan fasilitator pelaksanaan seluruh konsepsi reformasi. Kepemimpinan harus mampu memberikan bimbingan yang jelas, menunjukkan komitmen, dan bertindak secara konsisten. Kepemimpinan harus mengimplementasikan budaya baru dan keteladanan.

Substansi ketiga adalah sistem remunerasi. Untuk meningkatkan pelayanan dan integritas, tim reformasi telah melakukan kajian mendalam perihal remunerasi. Dari hasil kajian Hay Group (2005), disebutkan bahwa sistem remunerasi saat ini tidak cukup untuk memberikan "kenyamanan" dan memenuhi kebutuhan dasar SDM pada setiap level jabatan. Tim reformasi telah mempresentasikan kajian paket remunerasi institusi Bea dan Cukai, di antaranya kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Prof. Dr. Budiono dan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati.

Dalam presentasi tersebut, tim kerja menyampaikan rekomendasi. *Pertama*, sistem remunerasi tidak dapat diubah secara total karena terikat dengan sistem remunerasi pegawai negeri sipil (PNS). Untuk itu, diusulkan perubahan yang sifatnya parsial dengan memasukkan unsur-unsur sistem pengukuran kerja (*performance measurement system*), jenjang pekerjaan (*job grade*), dan implementasi insentif (*performance-based incentive system*).

Kedua, perlu perubahan struktur remunerasi dengan memperhatikan komponen-komponen kebutuhan utama pegawai Bea dan Cukai, yaitu biaya perumahan, kesehatan, makan, pendidikan, dan transportasi. Komponen tersebut digunakan untuk menentukan *take home pay base line*.

Tim Reformasi Bea dan Cukai juga menyampaikan, sistem remunerasi bukan proses yang berdiri sendiri, tetapi terkait dengan sistem lainnya dalam sebuah institusi untuk mencapai tujuan organisasi. Perbaikan sistem remunerasi sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam peningkatan kinerja dan citra suatu organisasi.

Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dan Menteri Keuangan menanggapi secara positif presentasi sistem remunerasi yang disampaikan oleh tim reformasi. Pada kesempatan tersebut, Menteri Keuangan menyatakan, kegagalan reformasi akan terjadi jika perubahan sistem remunerasi tidak didahului dengan reformasi birokrasi.

Arahan yang disampaikan Menteri Keuangan adalah agar upaya reformasi lanjutan difokuskan kepada sasaran konkret yang berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra institusi Bea dan Cukai. Setiap kebijakan/program institusi Bea dan Cukai harus dikaitkan dengan tata kelola (*good governance*) dan harus bisa mengatasi masalah penerimaan, mengurangi komplain dari masyarakat, serta meningkatkan integritas untuk mengurangi *misconduct*.

Sistem remunerasi yang disajikan tim reformasi menjadi salah satu referensi pemerintah dalam menetapkan sistem remunerasi baru. ❖



Thomas Sugijata, Ketua Tim Percepatan Reformasi Bea dan Cukai Tahun 2006-2010.

2

Reformasi Birokrasi Bea dan Cukai Tahun 2006-2010

Reformasi di tubuh Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai sudah dilakukan sejak lama. Terakhir dilaksanakan pada tahun 2002 melalui program reformasi lanjutan dengan asistensi Dana Moneter Internasional (The International Monetary Fund/IMF). *Namun, perbaikan di tubuh Ditjen Bea dan Cukai masih terasa lamban. Masyarakat dan dunia usaha belum memberi respons positif. Ditjen Bea dan Cukai dituntut melaksanakan reformasi lebih cepat dengan kinerja lebih tinggi.*

Citra dan Kinerja Bea dan Cukai Belum Memuaskan

"*Polisi lalu lintas, otoritas Bea dan Cukai, dan peradilan diidentifikasi sebagai institusi yang paling korup, sementara media berita, kantor pos, dan institusi keagamaan (seperti masjid, gereja, dan kuil) dianggap sebagai yang paling tidak korup*".

Fakta pahit persepsi masyarakat mengenai kinerja Bea dan Cukai yang tecermin dalam laporan *The Partnership for Governance Reform in Indonesia*[1] pada Desember 2001 tersebut jelas menjadi catatan buruk di tengah berbagai upaya perubahan yang telah dilakukan Ditjen Bea dan Cukai sejak berlakunya UU Kepabeanan dan UU Cukai tahun 1995.

Seakan tiada upaya perubahan, tidak lebih dari empat tahun kemudian, pada tahun 2005, Transparency International Indonesia (TII) menerbitkan Indeks Persepsi Korupsi yang menunjukkan nilai 2,2 (skala tertinggi 10) yang menempatkan Indonesia pada peringkat 137 dari 159 negara.[2] Bahkan, riset TII menyebutkan Bea dan Cukai sebagai instansi paling korup (62%) di bawah Kepolisian (56%), dan TNI (46%).[3]

Selain isu korupsi yang tak kunjung terselesaikan, kinerja pelayanan Bea dan Cukai ternyata juga masih belum dapat memuaskan pemangku kepentingan. Para pengguna jasa menuntut Bea dan Cukai untuk mampu memberikan pelayanan yang bercirikan *save time, save cost, safety,* dan *simple*.[4]

Kajian *Study on Trade-related System and Procedures* yang dilakukan *Japan International Cooperation Agency* (JICA) pada kurun waktu Maret 2004–Maret 2005 menunjukkan inefisiensi pelayanan kepabeanan di Indonesia. Durasi waktu penyelesaian kepabeanan barang impor mencapai 5,5 hari sejak kedatangan kapal, atau, bahkan, 7 hari jika dihitung hingga kontainer keluar dari area pelabuhan, lebih lama 2-3 kali dari beberapa negara maju dan 5,5 kali dari negara tetangga Singapura.

Selaras dengan JICA, laporan *Harmonization and Integration of Customs Cargo Processing Policies and Practices in the ASEAN Region* mencatat *cargo release times* di Indonesia untuk impor secara rata-rata mencapai 5,78 hari (tahun 2003) dan menjadi yang terlama jika dibandingkan dengan negara anggota ASEAN lainnya.

1 *https://new.kemitraan.or.id/uploads/gallery/National_Survey_of_Corruption_in_Indonesia_Dec_2001.pdf.*

2 *https://www.transparency.org/en/cpi/2005.*

3 *https://antikorupsi.org/id/article/instansi-paling-korup.*

4 *Sinar Harapan*, 29 Juni 2005.

Belum genap 10 tahun setelah berlakunya Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 yang menjadi tonggak penting reformasi yang mengembalikan jati diri Ditjen Bea dan Cukai sebagai institusi yang dibanggakan dan berorientasi pada kepentingan nasional, reputasi sebagai institusi yang korup dengan kinerja pelayanan yang tidak memuaskan seakan masih belum dapat dilepaskan dari Bea dan Cukai.

Sri Mulyani, Menteri Keuangan kala itu, mengisahkan dalam buku biografinya bahwa citra buruk membuat pegawai menjadi merasa malu jika berada di ruang publik. "Kalau naik di kendaraan umum, mereka menutupi *badge* yang menunjukkan dia orang Departemen Keuangan. Dia malu. Dia tidak punya *pride* sebagai orang Depkeu karena dianggap sebagai sarang korupsi."[5]

Dalam buku biografi Sri Mulyani, dikisahkan bahwa korupsi sudah lama menjadi topik bahasan Sri Mulyani bersama Marsillam Simanjuntak dan sejumlah tokoh lain di Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) yang diketuai oleh Mar'ie Muhammad. Sri Mulyani juga beberapa kali bertemu dengan Taufiequrachman Ruki dan Erry Riyana yang kala itu masing-masing menjabat sebagai Ketua dan Wakil Ketua KPK. Mereka bersepakat bahwa tidak mungkin reformasi dilakukan sekaligus di seluruh institusi. Sebaiknya dimulai dari yang paling hulu, yakni Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), Mahkamah Agung, dan Departemen Keuangan.

"Untuk Departemen Keuangan pun, waktu itu rekomendasi KPK hanya Ditjen Pajak dan Bea dan Cukai," kata Sri Mulyani. Semua keluhan dan tuntutan kepada institusi Bea dan Cukai untuk perlu segera ditanggapi dengan melakukan percepatan reformasi.

Boediono dan Sri Mulyani: "Revitalisasi Program Reformasi BC!"

Pada Mei 2006, Thomas, yang kala itu menduduki jabatan sebagai Direktur Audit, mendengar secara langsung arahan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Boediono, dan Menteri Keuangan

5 Metta Dharmasaputra, "Sri Mulyani Indrawati. *The Authorized Biography. No Limits.* Reformasi dengan Hati", 2024.

> **Pada 14 Juni 2006, Direktur Jenderal Bea dan Cukai (saat itu) Anwar Suprijadi membentuk dan menetapkan Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea dan Cukai (TPR). Anwar menunjuk Thomas Sugijata sebagai Ketua — yang kemudian berubah nama menjadi Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai.**

Sri Mulyani Indrawati, kepada para pimpinan Ditjen Bea dan Cukai dan Ditjen Pajak.

Boediono meminta agar program bea dan cukai ke depan berfokus menghasilkan sesuatu yang konkret dan mempunyai kesan menggigit. Program itu harus berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra institusi. Supaya memberikan kesan menggigit, Boediono menyarankan agar perubahan itu diterapkan di Kantor Bea dan Cukai Tanjung Priok yang merupakan pintu utama bagi kegiatan impor dan ekspor, sehingga akan memberikan pengaruh sangat signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Perubahan ini diharapkan Boediono sekaligus juga dapat menata Pelabuhan Tanjung Priok.

Menteri Keuangan Sri Mulyani dalam arahannya menggarisbawahi agar program reformasi Bea dan Cukai ke depan harus direvitalisasi, disertai dengan penunjukan tim yang kuat. Revitalisasi reformasi ini harus dikaitkan dengan *good governance* yang mampu menciptakan sistem yang menyeimbangkan antara fasilitasi perdagangan dan

pengawasan, serta harus mampu mengatasi berbagai keluhan masyarakat terkait dengan kinerja Bea dan Cukai dan integritas pegawai, serta masalah penerimaan negara dengan melakukan upaya modernisasi untuk mengurangi kebocoran.

Sejalan dengan Boediono, Sri Mulyani meminta agar perubahan dilakukan melalui pembentukan Kantor Prima di Pelabuhan Tanjung Priok, menyusul di Bandara Soekarno-Hatta, Pelabuhan Batam, dan Pelabuhan Tanjung Perak. Sri Mulyani menegaskan, Bea dan Cukai akan berbeda dengan pegawai negeri lainnya dalam struktur organisasi, sistem kepegawaian, dan remunerasi.

"Tuntutan masyarakat terhadap mutu dan kecepatan layanan makin tinggi, (yang) harus dijawab dan dipenuhi tanpa penundaan," tegas Sri Mulyani.

Thomas sebagai Ketua Tim Percepatan Reformasi

Bergerak cepat, pada 14 Juni 2006, Direktur Jenderal Bea dan Cukai (saat itu) Anwar Suprijadi membentuk dan menetapkan Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Bidang Pelayanan Bea dan Cukai (TPR), ia bertindak sebagai Ketua Tim Pengarah, sementara Thomas sebagai Ketua Kelompok Kerja.

TPR kemudian menjadi Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai yang diketuai Thomas Sugijata didampingi oleh Frans Rupang sebagai wakil ketua. Anwar Suprijadi berharap jajaran Ditjen Bea dan Cukai melakukan reformasi sejalan dengan kebijakan reformasi yang dilakukan oleh Kementerian Keuangan.

Sebagai ketua tim kerja, Thomas sendiri yang memformulasikan draf cetak biru, untuk menetapkan arah dan pedoman strategis yang dapat menjadi acuan dalam pembentukan kantor pelayanan utama secara efektif dan efisien. Mengoordinasikan, memimpin rapat, dan mendiskusikan untuk merumuskan posisi dan kondisi kantor pelayanan pabean dan cukai eksisting, dan merumuskan langkah-langkah perbaikan yang diperlukan (*position paper*). Kemudian menentukan garis besar kebijakan, program, penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan kantor pelayanan pabean dan cukai yang diharapkan sebagai kantor percontohan (*concept paper*).

Selaras dengan peta jalan Departemen Keuangan tahun 2005-2009 dan terkait dengan permasalahan di Ditjen Bea dan Cukai, struktur kelompok kerja TPR terdiri dari bidang peningkatan integritas dan SDM, bidang peningkatan kinerja pelayanan dan pengawasan, bidang integrasi sistem dan dokumen, bidang optimalisasi sarana pendukung, dan bidang penyusunan anggaran, serta didukung tim kesekretariatan.

Di tengah kesibukan menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sebagai Direktur Audit, Thomas memimpin diskusi dan rapat penyusunan *concept paper* dan cetak biru secara maraton. Kedua dokumen ini sangat penting sebagai landasan dan acuan dalam menetapkan arah dan pedoman strategis bagi Ditjen Bea dan Cukai agar pembentukan Kantor Pelayanan Utama (KPU) Bea dan Cukai dapat berjalan efektif dan efisien. Cetak biru ini berisi garis besar kebijakan, program, dan pembentukan sumber daya yang diperlukan untuk mewujudkan visi dan misi KPU.

Concept paper KPU selesai pada Juli 2006, dilanjutkan dengan *concept paper* organisasi dan *concept paper* remunerasi pada Oktober 2006, serta cetak biru pembentukan KPU pada November 2006. Sebagai salah satu bentuk akuntabilitas, selain kepada Dirjen Bea dan Cukai dan para staf inti, Thomas menyampaikan keseluruhan dokumen kepada Menteri Keuangan, serta Tim Prakarsa dan Tim Pengarah pada Tim Reformasi Birokrasi Pusat, Departemen Keuangan.

"ENAM TAHUN BEKERJA SAMA DENGAN PAK THOMAS, MASA PENGEMBANGAN DIRI PALING MENGESANKAN"

Kukuh Sumardiono Basuki

Tenaga Pengkaji Bidang Pelayanan dan Penerimaan Kepabeanan dan Cukai (2019-2021)
Kepala Kanwil BC Kalbagtim (2021-2022)



Bagi saya, kesempatan bekerja sama dengan Bapak Thomas Sugijata merupakan masa pengembangan diri yang paling mengesankan. Kebersamaan kami tidak lama, hanya sekitar lima atau enam tahun, tetapi masa tersebut terasa penuh dengan hal-hal luar biasa, yang mematangkan perjalanan karier saya sebagai pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC).

Kami dipertemukan dalam Tim Percepatan Reformasi DJBC, sebuah tim yang dibentuk oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai (waktu itu) Bapak Anwar Suprijadi, dalam upaya untuk mengakselerasi penerapan hasil-hasil yang telah dicapai dalam program reformasi kepabeanan sebelumnya.

Tim ini sangat besar, hampir 100 orang anggotanya, tetapi Pak Thomas memutuskan untuk membentuk tim inti yang hanya terdiri dari 7 sampai 10 orang —termasuk saya di dalamnya— sebagai penggerak utama percepatan reformasi DJBC. Dalam tim kecil itulah, saya benar-benar merasakan bagaimana bekerja tuntas, bekerja cerdas, bekerja keras, dan bekerja ikhlas.

Tak Bisa Dikerjakan Sendiri

Pada pertemuan pertama kami dalam tim, Pak Thomas menyampaikan pesan yang saya tidak akan pernah lupakan. Tim ini mungkin akan menentukan masa depan DJBC beberapa tahun mendatang, sedangkan waktu yang diberikan untuk mempercepat modernisasi proses bisnis dan kantor-kantor bea dan cukai sangat pendek, kurang dari dua tahun, dan target yang diberikan dalam beberapa aspek sangat ekstrem. Kesalahan dalam mengambil pilihan, mungkin akan berakibat fatal bagi DJBC dalam menjalankan perannya di masa mendatang.

Dengan tegas dan kontinyu, Pak Thomas menekankan bahwa reformasi tidak boleh gagal. Tim Percepatan Reformasi sekadar penggerak, sedangkan yang harus direformasi adalah DJBC secara keseluruhan. Untuk memastikan hal tersebut, tim kecil ini tidak boleh kehilangan komunikasi dengan tim lengkap dan dengan seluruh jajaran DJBC.

Dasar-dasar pemikiran yang melatarbelakangi, dari jalannya pembahasan dan diskusi, sampai keputusan yang diambil dalam tim kecil harus dipaparkan kepada tim lengkap dan selanjutnya diuji secara terbatas kepada jajaran DJBC untuk mendapatkan umpan balik, disempurnakan, dan kemudian diimplementasikan pada kantor pilot yang telah ditetapkan.

Pola ini memberikan kesempatan bagi semua pihak untuk ikut berkontribusi dalam jalannya reformasi, baik secara langsung maupun tidak langsung, sehingga jajaran DJBC dapat memahami apa yang sedang berlangsung dan memberikan masukan yang dibutuhkan.

Dengan menjaga komunikasi seperti ini, program percepatan reformasi DJBC dapat berjalan lebih cepat karena pada saat program-program tersebut diujicobakan dan dievaluasi di kantor pilot, pada saat itu juga kantor-kantor lain bisa memahami program reformasi secara luas dan mulai mempersiapkan diri.

Mengadministrasikan Ide Besar

Reformasi DJBC adalah pekerjaan besar yang penuh dengan harapan-harapan besar, dan untuk memenuhi harapan besar itu diperlukan ide-ide besar pula.

Pak Thomas menekankan bahwa hanya karena kondisi saat ini dianggap kurang tepat, bukan berarti semua ide dan pemikiran baru yang berbeda selalu lebih baik dari yang sudah ada. Untuk itu, semua pemikiran harus diuji dengan sungguh-sungguh, diukur dengan fakta-fakta lapangan agar program reformasi yang dijalankan tidak sekadar berbeda, tidak sekadar membungkus apa yang ada dengan kemasan baru, tetapi benar-benar dapat menghasilkan lompatan kinerja yang lebih baik. Mengadministrasikan ide adalah terminologi yang Pak Thomas gunakan untuk menyampaikan pentingnya tim ini bekerja secara berhati-hati, tetapi tetap dalam kecepatan tinggi.

Dengan pengalaman beliau yang luas, Pak Thomas mengingatkan, "Banyak program besar yang berujung pada kegagalan, tidak mampu memberikan hasil yang dijanjikan sebelumnya, atau yang bahkan hanya berhenti pada *paperwork* yang menjadi hiasan lemari kantor semata. Kalau mau, kita akan dengan mudah *googling* dan menemukan program-program semacam itu di berbagai belahan dunia. Reformasi memang bukan hal yang mudah. Reformasi adalah sesuatu yang diharapkan memberikan lompatan besar sehingga harus disiapkan, dikerjakan, dan dikawal dengan sungguh-sungguh."

Bagian utama yang Pak Thomas tugaskan kepada kami adalah menetapkan cetak biru percepatan sebagai acuan, tidak saja bagi Tim Percepatan Reformasi, tetapi juga untuk jajaran DJBC secara keseluruhan. Semua inisiatif, terutama perubahan-perubahan mendasar yang akan dilakukan, penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan, membagi pekerjaan dalam target-target jangka pendek yang terstruktur dan mudah diukur, menyusun konsep *paper*-nya, menetapkan penanggung jawab masing-masing potongan tugas dan mekanisme pelaporan serta mengomunikasikannya dengan tim besar, dan seluruh jajaran DJBC.

Dengan cetak biru ini, tidak semua anggota tim harus selalu bersama-sama setiap saat untuk membahas permasalahan yang dihadapi, tetapi tim kecil bisa dibagi lagi menjadi tim-tim yang lebih kecil untuk menyelesaikan tugas secara spesifik, tetapi tetap terkendali dengan baik.



Reuni mantan anggota TPR tanggal 9 September 2024 yang dihadiri Thomas, Heru Pambudi (Sekjen Kemenkeu), Kukuh, Lupi, Puguh, Totok, Pandu, Agus Triyono, Pittor Saragih menjadi awal penulisan biografi ini.

Memberi Ruang bagi Pemimpin Masa Depan

Bagian yang paling menarik adalah Pak Thomas selalu mengingatkan bahwa upaya reformasi ini hasilnya mungkin baru akan dapat dilihat dan dirasakan setelah berjalan beberapa waktu. Dengan masa bakti yang tidak lama lagi berakhir, bagi beliau lebih penting mempersiapkan pengawal-pengawal reformasi, agar reformasi yang berjalan dapat menjadi *legacy* yang memberikan dampak positif bagi DJBC.

Saya sangat beruntung dapat terpilih sebagai anggota tim kecil percepatan reformasi DJBC. Tim kecil yang dipilih sebagai bagian dari strategi agar program-program yang dirancang dalam percepatan tersebut dapat terus dikawal dan disempurnakan oleh orang-orang yang sangat memahaminya sehingga DJBC memiliki cukup sumber daya untuk selalu dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan zaman.

Dengan pemikiran beliau seperti itu, kami menemukan proses percepatan reformasi yang menantang, sangat hidup, sangat keras,

melelahkan, tetapi juga menggembirakan. Dengan bijak, Pak Thomas mengambil peran sebagai mentor bagi kami semua. Ada kalanya Pak Thomas meminta ide dari kami, yang kadang saya pikir beliau sudah punya jawabannya. Kadang beliau membiarkan kami berdebat, berhari-hari beradu data dan argumen untuk kemudian beliau menengahi dan mengakhiri perdebatan dengan kesimpulan yang tidak lagi boleh diperdebatkan. Tidak jarang pula beliau sengaja menghadapkan kami kepada pimpinan DJBC yang paling keras men-*challenge* keputusan tim, semata-mata untuk memberikan pengalaman berdiskusi dalam pengambilan keputusan penting.

Lima sampai enam tahun membersamai Pak Thomas Sugijata merupakan pengalaman yang sangat berharga bagi saya, lima sampai enam tahun yang mematangkan pemikiran dan pemahaman saya tentang peran strategis DJBC. Saya rasa, dalam kebersamaan kami, saya mengambil manfaat dan pelajaran berharga yang jauh lebih banyak dari sumbangan yang dapat saya berikan.

Waktu telah berjalan dan kebersamaan pendek kami seharusnya sudah dapat menunjukkan hasilnya. Saya sangat berharap Pak Thomas dapat melihat bahwa kebersamaan selama kurun waktu tersebut tidaklah sia-sia, meskipun beberapa aspek dari cita-cita percepatan reformasi yang dirancang bersama belum sepenuhnya dapat terwujud.

Sistem dan Prosedur, Organisasi, SDM, Remunerasi

Kajian yang dilakukan TPR menyimpulkan, untuk menjawab permasalahan kinerja dan citra Ditjen Bea dan Cukai serta tuntutan pengguna jasa terkait dengan kepastian hukum, waktu dan biaya, terdapat empat faktor utama yang menjadi jantung perubahan yang akan dilakukan, yaitu sistem dan prosedur, organisasi, SDM, dan remunerasi.

Keempat faktor ini diformulasikan ke dalam pembentukan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPU), sebuah kantor percontohan bagi peningkatan kinerja dan citra Ditjen Bea dan Cukai.

KPU menjadi kantor pelayanan Bea dan Cukai modern yang memberikan pelayanan prima dan pengawasan efektif kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai melalui implementasi cara kerja yang cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa, dengan dukungan instansi terkait.

Melalui proyek percontohan (*pilotting*) KPU ini, Bea dan Cukai berupaya melakukan pembenahan SDM, perbaikan sistem remunerasi, penyederhanaan sistem dan prosedur, modernisasi dan otomasi sistem, serta revitalisasi organisasi untuk mengurangi tingkat korupsi, mengurangi diskresi kebijakan, meningkatkan moral dan integritas SDM, serta akuntabilitas organisasi.

Perubahan Strategis dan Menyeluruh

Pembentukan KPU Bea dan Cukai merupakan perubahan strategis dan menyeluruh yang terkait dengan keseluruhan sistem dan termasuk kesiapan sarana dan prasarana. Mengapa disebut strategis? Pembentukan KPU memiliki dampak luas dan signifikan terhadap citra dan kinerja DJBC. Karena bersifat strategis, perubahan ini menuntut koordinasi, sosialisasi, dan internalisasi yang baik, serta membutuhkan perencanaan dan harus didukung dengan anggaran yang memadai. [6]

6 Wawancara Thomas Sugijata dengan *Warta Bea dan Cukai*, Mei 2007.

"Namun perubahan ini juga menyangkut budaya dan tata nilai yang dianut. Oleh sebab itu, karena menyangkut budaya, harus disadari perubahan ini tidak semudah membalik telapak tangan. Oleh sebab itu, perubahan ini memang tidak dapat dilakukan secara serentak di seluruh KPBC. Tim dengan berbagai pertimbangannya lebih memilih untuk menerapkannya secara bertahap di kantor-kantor yang memiliki dampak signifikan bagi peningkatan citra dan kinerja Ditjen Bea dan Cukai," urai Thomas.

TPR menetapkan, pada tahap awal, KPU diterapkan di kantor pelayanan Tanjung Priok dan Batam. Setelah itu, kantor-kantor lainnya akan diterapkan secara bertahap, termasuk mempertimbangkan ukuran organisasi, utama atau madya, serta mempertimbangkan fokus pelayanan dan pengawasannya, pabean, cukai, fasilitas, atau kombinasi. Di masa itu, Ditjen Bea dan Cukai memilki kantor pusat dengan 17 kantor wilayah dan 120 kantor pelayanan dengan berbagai tipe.

Tentang remunerasi, Thomas berpendapat permasalahannya bukan pada besar kecilnya gaji. Namun, perlu disadari penghasilan yang diterima pegawai belum dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja, apalagi di tengah tuntutan akan kinerja yang tinggi.

"Perbaikan tingkat kesejahteraan pegawai hanya sebagian dari upaya Ditjen Bea dan Cukai melakukan perubahan secara sistemis melalui KPU ini. Perbaikan sistem saja tidak akan menjamin tercapainya tujuan KPU. Oleh sebab itu, dibutuhkan perubahan secara sistemis menyangkut sistem dan prosedur, organisasi, dan SDM," kata Thomas.

PRINSIP-PRINSIP DASAR KANTOR PELAYANAN UTAMA BEA DAN CUKAI

Kajian yang dilakukan TPR menunjukkan, untuk memperbaiki citra dan meningkatkan kinerja pelayanan dan pengawasan, serta meningkatkan integritas, Ditjen Bea dan Cukai harus membenahi SDM, memperbaiki sistem remunerasi, menyederhanakan sistem dan prosedur, memodernisasi dan mengotomasi sistem, serta merevitalisasi organisasi.

Tuntutan terhadap perbaikan citra dan peningkatan kinerja telah mendorong Bea dan Cukai melakukan berbagai upaya serius dan strategis. Perbaikan secara sistemis dilakukan dengan mereformasi bidang pelayanan kepabeanan dan cukai. Upaya ini diformulasikan dengan membentuk Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPU), yaitu kantor pelayanan Ditjen Bea dan Cukai yang memberikan pelayanan prima kepada pengguna jasa kepabeanan dan cukai dengan cara kerja cepat, efisien, transparan, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna jasa.

Atas inisiatif Thomas, cetak biru disusun sebagai landasan perumusan arah strategis, sasaran, strategi, program kerja, organisasi dan kesisteman, tata nilai dan budaya, serta kepemimpinan pada KPU. Cetak biru ini berperan sebagai peta jalan yang komprehensif, sistematis, terstruktur, terarah, dan terukur ketika membentuk KPU Tanjung Priok dan KPU Batam pada tahap awal.

Rumusan visi KPU sebagai kantor percontohan bagi peningkatan kinerja dan citra Ditjen Bea dan Cukai, serta misi KPU yang memberikan pelayanan prima dan melaksanakan pengawasan yang efektif kepada pengguna jasa dan masyarakat dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya, menjadi acuan dalam penyusunan cetak biru.

Sebagai bagian Ditjen Bea dan Cukai, KPU ditujukan untuk mengoptimalkan empat fungsi utama institusi dalam perannya sebagai fasilitator perdagangan (*trade facilitator*), pemberian dukungan terhadap industri (*industrial assistance)*, penghimpun penerimaan (*revenue collector*), dan pelindung masyarakat (*community protector)*.

Sejalan dengan visi dan misinya, KPU memiliki arah strategis yaitu meningkatkan integritas dan profesionalisme SDM, menjalankan organisasi dan pelayanan dengan efisien, dan mengawasi secara efektif. Untuk dapat mengukur pencapaian misi, ditetapkan sasaran jangka panjang yang kelak digunakan sebagai tolok ukur keberhasilan dalam menjalankan misi KPU tersebut.

Tujuh Sasaran Jangka Panjang KPU

Tujuh sasaran jangka panjang KPU meliputi aspek terwujudnya pelayanan yang cepat, efisien, responsif, dan transparan berdasarkan prinsip *good governance*; tercapainya pengawasan yang efektif; tercapainya kantor pelayanan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme yang didukung oleh SDM yang profesional dan berintegritas tinggi; terciptanya hubungan kemitraan dengan pengguna jasa; terwujudnya pelayanan perizinan, fasilitas dan keberatan satu atap; terwujudnya pemanfaatan teknologi informasi yang optimal untuk mendukung pelayanan dan pengawasan; dan terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien.

Dari hasil analisis kondisi lingkungan strategis, ditetapkan 37 strategi prioritas yang perlu dilaksanakan untuk mencapai tujuh sasaran tersebut, yang dikelompokkan berdasarkan sasaran yang hendak dicapai.

Pertama, untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, efisien, responsif, dan transparan, KPU wajib membuat pernyataan komitmen standar pelayanan yang tertulis kepada pengguna jasa (*client service charter*), mengoptimalkan pelaksanaan standar pelayanan publik, memberikan pelayanan berdasarkan tingkat risiko yang akan mendorong pengguna jasa untuk meningkatkan kepatuhannya, dan memberikan pelayanan terpadu (*one stop service*) kepada pengguna jasa.

Kedua, untuk merealisasikan pengawasan yang efektif, dibutuhkan penyesuaian organisasi serta manajemen dan teknis operasional pengawasan KPU. Sistem manajemen risiko pengawasan melalui pengembangan profil pengguna jasa diperkuat dengan memanfaatkan *database* untuk analisis intelijen, serta optimalisasi pemanfaatan sarana dan prasarana pengawasan. Proses akreditasi diberlakukan untuk mengukur tingkat kepatuhan pengguna jasa. Terhadap pengguna jasa yang memiliki tingkat kepatuhan tinggi, KPU melakukan optimalisasi metode pengawasan melalui analisis transaksi dan penyederhanaan prosedur audit. Terhadap pengguna jasa yang berisiko tinggi, KPU melakukan pengawasan dengan menitikberatkan pada pengawasan fisik.

Ketiga, untuk mewujudkan kantor pelayanan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme yang didukung SDM profesional dan berintegritas tinggi, KPU melakukan seleksi secara objektif dan transparan yang melibatkan lembaga independen untuk memperoleh pegawai yang profesional dan berintegritas tinggi.

KPU meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan (*training*) dan pelatihan kembali (*retraining*) secara berkesinambungan. KPU menempatkan pegawai sesuai kemampuan dan kompetensi, disertai dengan pakta integritas, *key performance indicators* (KPI), pembentukan dan pemberdayaan fungsi pengendalian internal, sistem manajemen pengaduan dan pujian, dan penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang tegas. Unit pengendalian internal berfungsi untuk melakukan pengawasan, penilaian, evaluasi kinerja, serta penegakan pelaksanaan kode etik dan integritas pegawai. Untuk pegawai KPU juga diberikan peningkatan remunerasi.

Keempat, untuk menciptakan hubungan kemitraan dengan pengguna jasa, KPU membentuk unit pembinaan dan konsultasi (*client coordinator*) bagi pengguna jasa sesuai tingkat kepatuhan. Terhadap pengguna jasa dengan tingkat kepatuhan tertentu diberlakukan pengawasan dan pembinaan secara proaktif, KPU membentuk Help Desk (*customs information desk*) dan laman (*website)* sebagai media informasi dan komunikasi bagi pengguna jasa.

Kelima, untuk mewujudkan pelayanan perizinan, fasilitas dan keberatan satu atap di KPU, sebagian wewenang pemberian perizinan dan fasilitas dari kantor pusat didelegasikan ke KPU. Proses pengajuan dan penyelesaian keberatan serta pengembalian (restitusi) dilakukan di KPU dengan prosedur yang disederhanakan.

Keenam, untuk mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal dalam mendukung pelayanan dan pengawasan KPU menerapkan sistem PDE yang berbasis *web* untuk pelayanan, penggunaan *office automation* (*workflow*) untuk penanganan administrasi kantor, membangun aplikasi analisis untuk verifikasi dokumen pabean dan cukai, menerapkan

aplikasi untuk pengawasan dan *analysis tools* guna mendukung manajemen risiko, mengembangkan aplikasi pelayanan secara *computerized* yang terintegrasi dan tanpa dokumen (*paperless*), menerapkan teknologi informasi untuk mempercepat pelayanan perizinan dan fasilitas melalui penerapan pemenuhan persyaratan dari instansi lain secara elektronik.

Langkah awal pengembangan teknologi informasi di KPU dilakukan dengan mendesain infrastruktur pembangunan *smart building*, pengadaan *server, workstation,* dan *network*, serta pembangunan aplikasi. Peran teknologi informasi di KPU dalam mengoptimalkan pengendalian dan pengawasan manajemen operasi dan menunjang kelancaran pelayanan sangat besar. Dengan sistem informasi yang terintegrasi, KPU dapat mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan akurat.

Ketujuh, untuk membangun organisasi yang efektif dan efisien, KPU melakukan penyesuaian organisasi, manajemen, dan teknis operasional. Jumlah SDM diseimbangkan dengan beban kerja, disertai dengan pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas antara setiap pegawai. Satu hal mendasar yang menjadi landasan adalah faktor kepemimpinan dan tata nilai budaya organisasi.

Secara struktur organisasi, KPU setingkat eselon II yang didasarkan pada struktur organisasi kantor pelayanan Bea dan Cukai, ditambah sebagian unsur-unsur pelayanan dan pengawasan yang menjadi tugas dan wewenang kantor wilayah. Penambahan tugas dan wewenang kantor wilayah untuk mewujudkan pelayanan yang cepat, efisien, pasti, responsif, transparan, dan meminimalkan biaya pemenuhan kewajiban kepabeanan dan cukai (*compliance cost*).

Untuk menggerakkan roda organisasi yang efektif, sistem dan prosedur yang berlaku di KPU menyediakan sistem pelayanan satu atap dengan pelayanan cepat, efisien, responsif, dan transparan; menciptakan hubungan kemitraan sesuai tingkat kepatuhan pengguna jasa dengan menyediakan pelayanan prima dan membina secara proaktif; mengintegrasikan sistem pengawasan dengan sistem pelayanan; memanfaatkan teknologi informasi yang optimal untuk mendukung pelayanan dan pengawasan; menjalankan mekanisme terstruktur dalam pengendalian dan evaluasi SDM, termasuk sistem *reward and punishment*. Selain itu, untuk meningkatkan kualitas kerja, KPU menyusun dengan jelas fungsi dan tugas masing-masing pemegang jabatan, berikut kewenangannya agar tercipta koordinasi yang baik.

Integritas dan Profesionalisme Pegawai

Kinerja KPU dinilai dari dua unsur yang saling melekat dan tidak terpisahkan, yaitu integritas pegawai dan profesionalisme yang prima dengan dukungan sistem dan prosedur yang jelas, sederhana, dan komprehensif. Perilaku integritas mengharuskan seluruh pegawai KPU menyatukan pola pikir dan pola tindak dirinya pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Sedangkan profesionalisme mengharapkan seluruh pegawai KPU secara optimal memanfaatkan kompetensi yang dimiliki, selalu memegang komitmen yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya serta bekerja dengan produktivitas yang tinggi.

Untuk menjamin tingkat kinerja pegawai yang prima, KPU membutuhkan sistem pengendalian internal yang menilai setiap unsur satuan kerja dan pelaku organisasi melalui mekanisme yang sistematis. Untuk mencapai tujuan organisasi, sistem ini mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas manajemen risiko, pengawasan, serta prosedur. Unsur utama pengendalian internal di KPU mencakup standar yang terukur, hasil kinerja pegawai, penilaian, laporan dan tindak lanjut hasil penilaian, rekomendasi dan solusi atas permasalahan, serta tindak lanjut hasil analisis dan evaluasi, termasuk *corrective actions*.

Faktor penentu keberhasilan (*critical success factor*) dalam implementasi KPU didefinisikan dari sejumlah aspek kritis yang dianggap sebagai faktor yang paling berpengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan implementasi KPU. Faktor-faktor ini mencakup konsistensi kemauan politik (*political will*) pimpinan, aspek legal yang jelas, remunerasi yang meningkat, anggaran yang cukup, dukungan sarana dan prasarana memadai, analisis beban kerja dan rasionalisasi jumlah pegawai, dukungan instansi terkait dalam pelaksanaan fungsi pelayanan dan pengawasan, serta kepastian dan kejelasan proses transisi (*cut-off*). Delapan faktor penentu keberhasilan ini elemen kunci untuk menciptakan fondasi KPU yang kokoh.

Ruwetnya Koordinasi Antarinstansi

Selasa, 27 Juni 2006. Thomas Sugijata hadir dalam pertemuan antara Direktorat Bea dan Cukai–Departemen Keuangan, Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri–Departemen Perdagangan, dengan 23 asosiasi dan instansi yang bersentuhan langsung di lapangan dengan Bea dan Cukai. Pertemuan digelar di salah satu ruang rapat Departemen Perdagangan.

Asosiasi dan instansi tersebut di antaranya Gabungan *Forwarder* dan Ekspedisi Seluruh Indonesia (Gafeksi), Organisasi Angkutan Darat (Organda), Asosiasi Aneka Keramik Indonesia (Asaki), Asosiasi Pertekstilan Indonesia (API), Asosiasi Semen Indonesia (ASI), Gabungan Perusahaan Karet Indonesia (Gapkindo), Asosiasi Pengusaha Kawasan Berikat (APKB), Dewan Pemakai Jasa Angkutan Indonesia (Depalindo), *Indonesian National Shipowner's Association* (INSA), dan PT *Jakarta International Container Terminal* (JICT).

Meski pertemuan tersebut bukan bagian dari agenda TPR, tetapi sangat penting bagi rencana implementasi KPU. Suara asosiasi dan instansi itu patut didengar karena mewakili sebagian besar pengguna jasa dan pemangku kepentingan, yang merasakan langsung pelayanan dan pengawasan bea dan cukai, terutama di Tanjung Priok. Sebagai institusi yang bersinggungan dengan puluhan instansi dan organisasi, Ditjen Bea dan Cukai menghadapi banyak masalah di lapangan yang harus diselesaikan bersama-sama.

Kadang citra buruk Bea dan Cukai akibat kesalahan atau kelalaian pihak lain. Salah satu contoh, tenaga kerja bongkar muat (TKBM) yang tidak melakukan proses *stripping* dengan benar yang mengakibatkan barang rusak atau hilang, misalnya. Pengguna jasa lantas menuding Bea dan Cukai sebagai penyebabnya. Upaya percepatan reformasi yang dilakukan Ditjen Bea dan Cukai diharapkan bisa menjadi pemicu dan pemacu instansi terkait lain untuk juga melakukan pembenahan dan perubahan.

Selain asosiasi yang mewakili para importir dan eksportir, kehadiran JICT mewakili pengelola tempat penimbunan sementara (TPS) yang memiliki peran penting dalam kelancaran dan percepatan pelayanan barang di pelabuhan. Di Tanjung Priok, saat itu, belum semua TPS memiliki gudang khusus dan *space* memadai bagi petugas Bea dan Cukai melakukan pemeriksaan fisik. Selain itu, belum semua unit di sana memiliki sistem *online*. Sarana dan prasarana untuk pergerakan barang terbatas, termasuk sarana angkut dari satu TPS ke TPS lain yang memiliki fasilitas *Hi-Co Scan X-Ray* tidak banyak.

Dalam pertemuan tersebut, Thomas memaparkan program kerja Ditjen Bea dan Cukai yang terkait dengan upaya percepatan reformasi kebijakan di bidang pelayanan bea dan cukai, khususnya rencana pembentukan Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai. Thomas mengawali paparannya dengan menguraikan kondisi dan permasalahan yang dihadapi Ditjen Bea dan Cukai saat itu.

Data dokumen pemberitahuan impor barang (PIB) di tahun 2005 mencatat, total jumlah PIB yang dilayani Ditjen Bea dan Cukai secara nasional adalah 629.541 PIB, sebanyak 33,45% di antaranya melewati jalur merah, 63,17% jalur hijau, dan 7,76% jalur prioritas. Catatan *release-time*[7] pelayanan PIB secara nasional menunjukkan, untuk PIB yang diberitahukan oleh importir jalur prioritas rata-rata hanya membutuhkan waktu 16 menit (jika tanpa perlu dilakukan konfirmasi bank) dan 5,5 menit jika memerlukan konfirmasi bank.

Untuk importasi jalur hijau yang melalui pemeriksaan *analyzing point* dan memerlukan konfirmasi bank, dibutuhkan waktu hampir 14 jam sampai dengan diterbitkannya surat persetujuan pengeluaran barang (SPPB), sedangkan untuk jalur merah dibutuhkan waktu lebih dari 39 jam.

Dengan sumber daya yang ada, Ditjen Bea dan Cukai harus mengawasi lebih dari 104 pelabuhan laut besar dan kecil, serta 13 bandar udara. Pelayanan yang diberikan Bea dan Cukai acapkali mengalami kendala dan tidak efisien akibat kurang tertibnya penimbunan di TPS, tidak tersedianya area dan sarana pemeriksaan yang memadai, termasuk pemanfaatan *Hi-Co Scan X-Ray* yang belum memadai. Banyaknya instansi yang terlibat di pelabuhan, ditambah koordinasi yang tidak berjalan efektif, memiliki andil yang besar dalam pelayanan dan kelancaran pengeluaran barang dari pelabuhan.

7 Durasi waktu yang diperlukan sejak data PIB divalidasi oleh sistem pelayanan bea dan cukai sampai dengan terbitnya surat persetujuan pengeluaran barang (SPPB).

Sebelumnya, pada awal Juni 2006, Ditjen Bea dan Cukai menggelar rapat koordinasi dengan beberapa pemangku kepentingan terkait permasalahan di pelabuhan. Hadir pada saat itu perwakilan pejabat dari Badan Karantina, Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM), Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri, Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi, Administrator Pelabuhan Tanjung Priok, Administrator Bandara Soekarno-Hatta, PT Pelindo II, PT Angkasa Pura II, dan Kementerian BUMN.

Pertemuan itu menghasilkan kesepakatan, yaitu Administrator Pelabuhan Tanjung Priok dan Administrator Pelabuhan Udara Soekarno-Hatta masing-masing ditunjuk sebagai koordinator peningkatan kelancaran arus barang dan penataan wilayah di pelabuhannya, penerapan "mini" *single window system* yang dikoordinasi Direktur Informasi Kepabeanan dan Cukai, serta harmonisasi peraturan dan pembuatan konsep pengaturan terkait dengan sterilisasi area pelabuhan, sesuai dengan praktik internasional, area tersebut terbatas hanya untuk petugas Bea dan Cukai, karantina, dan imigrasi.

Untuk mengatasi berbagai masalah yang dihadapi, serta tuntutan penerapan *good governance* dalam menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan, Ditjen Bea dan Cukai telah menetapkan upaya konkret untuk merevitalisasi program reformasi Bea dan Cukai, yakni melalui rencana pembentukan KPU di Tanjung Priok, Soekarno-Hatta, Batam, dan beberapa kantor pelayanan cukai.

Sebagai persiapan menuju pembentukan KPU, disampaikan rencana modernisasi dan otomasi pelayanan melalui penerapan SAP PDE Manifes (*inward manifest*) secara *mandatory* di Tanjung Priok pada 1 Juli 2006, dan dilanjutkan di Soekarno-Hatta, Tanjung Perak, Tanjung Emas, dan Belawan pada 1 September 2006.

Pemaparan yang disampaikan Thomas kemudian memantik diskusi hangat seputar isu penyelundupan, manifes PDE, *national single window,* dan kebijakan penjaluran yang diterapkan Ditjen Bea dan Cukai. Bea dan Cukai didesak untuk mengurangi impor yang terkena jalur merah melalui cara yang selektif karena itu dianggap menghambat proses penyelesaian barang di pelabuhan. Seringnya importir produsen terkena jalur merah, sekalipun secara acak (*random*), dikeluhkan. Padahal seharusnya dapat diperiksa melalui proses audit kepabeanan sehingga proses pengeluaran barang dari pelabuhan tidak terhambat.

Instansi-instansi yang memiliki kewenangan di pelabuhan, khususnya yang terkait dengan penyelesaian barang impor, kerap saling lempar tanggung jawab ketika suatu permasalahan timbul, misalnya terkait dengan pemenuhan perizinan. "Koordinasi antarinstansi sangat ruwet," ungkap Ade dan Agus dari APKB. Mereka mengusulkan agar instansi-instansi di pelabuhan memperbaiki koordinasinya karena sangat memengaruhi kelancaran arus barang di pelabuhan.

Keruwetan koordinasi antarinstansi di pelabuhan ini diamini pula oleh salah satu pejabat Direktorat Jenderal Perdagangan Luar Negeri yang hadir saat itu. Ia mengungkapkan pentingnya upaya mengganti sistem *analyzing point* menjadi elektronik agar dapat meningkatkan koordinasi antarinstansi, sekaligus menghilangkan sistem tatap muka yang berpotensi tinggi menimbulkan penyelewengan.

Untuk menyelesaikan masalah koordinasi antarinstansi, Thomas menggandeng Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sebagai pihak "penengah". Difasilitasi KPK, rapat terbatas antara Bea dan Cukai dan instansi terkait di Pelabuhan Tanjung Priok dilaksanakan dua kali pada 27 Maret 2007 dan 18 Juni 2007. Hasilnya, instansi terkait sepakat dan siap mendukung program reformasi Ditjen Bea dan Cukai, khususnya terkait dengan rencana pembentukan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok.

Karakter Kepemimpinan: Terjun ke Lapangan

Selama enam bulan pertama memimpin Tim Percepatan Reformasi Bea dan Cukai, Thomas menggelar 25 kali rapat resmi TPR untuk melakukan koordinasi dan evaluasi terkait perkembangan program kerja masing-masing bidang. Jumlah ini belum termasuk rapat yang memaparkan perkembangan pelaksanaan program reformasi kepada pimpinan Departemen Keuangan bersama Direktur Jenderal Bea dan Cukai dan staf inti.

Thomas juga sering terjun langsung ke lapangan berdiskusi dengan pejabat struktural dan pegawai pada Kantor Wilayah IV DJBC Jakarta, KPBC Tanjung Priok I, KPBC Tanjung Priok II, KPBC Tanjung Priok III, KPBC Soekarno-Hatta, dan KPBC Batam.

Pada medio September 2007, untuk mempersiapkan pembentukan kantor modern cukai, Thomas dan Frans Rupang memimpin sebagian anggota TPR mengunjungi dan melakukan pertemuan dengan pejabat dan pegawai di KPBC Kudus, KPBC Kediri, dan KPBC Malang. Perjalanan itu ditempuh melalui jalan darat menggunakan bus sedang. Interaksi informal selama perjalanan berlangsung menyenangkan, mengalir tanpa sekat, dan membangun motivasi dalam TPR.

Tidak melulu tentang program kerja, tapi juga, bahkan, tentang keseharian dan keluarga. Ketika Thomas dan Frans berkomunikasi secara terbuka dan mendengar secara tulus para pegawai yang secara struktural berjarak cukup jauh di bawahnya, saat itu pula loyalitas dan kepercayaan terbangun. Terlepas dari pangkat dan jabatan, anggota TPR merasa keterlibatan mereka dalam tim ini penting dan dihargai. Suatu modal penting untuk mencapai tujuan organisasi, bukan hanya ketika dipercaya menjadi bagian dari TPR, tetapi juga jangka panjang ketika mengemban tugas dan tanggung jawab di kantor masing-masing.

Kepemimpinan bukanlah tanggung jawab pimpinan tertinggi saja, tetapi adalah tanggung jawab kolektif setiap pejabat sampai dengan tingkat lini. Pemimpin dan rekan kerja berganti. Lingkungan kerja berubah. Motivasi dan komitmen kerja naik turun. Di sinilah kepemimpinan diperlukan untuk melaksanakan dan mengelola setiap dinamika perubahan secara terencana dan terkendali, tanpa mengorbankan visi, misi, dan strategi organisasi.

Nilai kepemimpinan inilah yang menjadi budaya baru dan keteladanan yang hendak diimplementasikan pada KPU. Thomas secara konsisten menerapkannya. Testimoni dari orang-orang yang pernah berinteraksi dengannya membuktikannya.

Thomas mengejawantahkan nilai kepemimpinan dalam cetak biru percepatan reformasi Bea dan Cukai, jauh sebelum KPU terbentuk. Ia tidak sekadar hanya mengatakan apa yang seharusnya dilakukan oleh seorang pemimpin, khususnya dalam situasi dan kondisi tempat perubahan cepat diperlukan. Ia sungguh-sungguh menjadi teladan, melakukan apa yang ia katakan. Thomas menunjukkan karakter, bukan sekadar perbuatan. TPR menjadi "model" dari penerapan nilai kepemimpinan dalam sebuah kantor modern yang kelak akan diberi nama KPU.

Thomas menunjukkan secara konsisten komitmennya untuk terlibat secara langsung dalam berbagai situasi dan kondisi, khususnya ketika arahan dan bimbingan diperlukan serta suatu keputusan cepat dan tepat harus dibuat. Frekuensi pertemuan dan interaksi yang dilakukan Thomas kepada seluruh anggota TPR, baik secara formal maupun informal, telah menciptakan suasana *sense of urgency* dan *sense of crisis*, dan membangun kesadaran kolektif dalam tim akan tugas dan tanggung jawab yang diemban dalam program percepatan reformasi ini.

Tata Nilai dan Budaya sebagai Fondasi Reformasi

Selain kepemimpinan, program percepatan reformasi Bea dan Cukai menekankan pula tata nilai dan budaya sebagai salah satu kunci keberhasilan KPU dalam mencapai sasarannya. Menurut Thomas, membangun budaya organisasi tidaklah mudah, karena nilai-nilai unggulannya harus digali dari dalam organisasi Bea dan Cukai sendiri, bukan diambil dari budaya organisasi di tempat lain. Budaya organisasi yang efektif adalah budaya yang telah ditransformasikan dan diinternalisasikan dari sekadar kata-kata, menjadi kesepakatan bersama para individu dan anggota organisasi, menjadi suatu perilaku organisasi.

Mengutip kajian JICA Maret 2004–Maret 2005, cara kerja pegawai Bea dan Cukai yang inefisien telah mengakibatkan hambatan kelancaran arus barang dan keterlambatan pelayanan dokumen impor. Kajian JICA itu memberi contoh keadaan ketika pejabat yang harus memberi otorisasi tanda tangan tidak ada di tempat, tetapi tidak ada pejabat lain yang mewakili, kemudian yang terjadi adalah pengguna jasa dipingpong, dilempar ke sana kemari, dari satu meja ke meja yang lain, tanpa ada kejelasan siapa yang akan menandatangani dokumennya.

Contoh lain dalam kajian tersebut adalah terkait dengan implementasi peraturan, yakni inkonsistensi di antara para pegawai sendiri sehubungan dengan implementasi suatu peraturan, ketidaktahuan pegawai akan peraturan yang baru terbit atau peraturan yang baru saja diamandemen, serta peraturan baru yang berlaku efektif dalam jangka waktu sangat singkat, atau bahkan berlaku secara retroaktif, sehingga tidak mengizinkan pelaku usaha melakukan penyesuaian.

Cetak biru percepatan reformasi Bea dan Cukai menetapkan tata nilai unggulan untuk dipahami seluruh insan KPU dan menjadi budaya dalam KPU yang mencakup nilai kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), proaktif, tanggung jawab, profesional, dan *case management*. Penetapan tata nilai unggulan ini diharapkan menghasilkan perubahan yang lebih dari sekadar bersifat struktural, tetapi transformasi karakter dan budaya yang berorientasi pada pengalaman terbaik bagi para pengguna jasa dalam memperoleh layanan dari Bea dan Cukai.

Nilai *customer satisfaction* menekankan pengguna jasa sebagai fokus, lebih dari sekadar memenuhi kebutuhan layanan yang diperlukan dari Bea dan Cukai. Pemberian layanan yang melebihi ekspektasi pengguna jasa dan pengalaman interaksi yang terbaik.

Kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa harus prima dengan menekankan pada aspek efisien, pasti, responsif, dan transparan. Melalui penerapan nilai ini, diharapkan pengguna jasa merasakan kemudahan dalam memperoleh layanan KPU.

Proaktif berarti memiliki sifat cepat tanggap dalam melayani pengguna jasa. Namun, kecepatan ini tetap harus didasarkan pada peraturan perundang-undangan yang berlaku. Oleh sebab itu, pemahaman yang benar dan senantiasa *up-to-date* terhadap peraturan menjadi kunci bagi para pegawai dalam memberikan layanan yang cepat dan tepat kepada pengguna jasa. Sikap proaktif ini juga diharapkan dapat meningkatkan kepatuhan sukarela dari pengguna jasa.

Nilai tanggung jawab harus mengakar kuat dalam diri setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dedikasi yang tinggi dan kesungguhan hati menjadi landasan, disertai dengan keberanian mengambil risiko yang terukur atas tindakan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi. Tindakan yang dapat dipertanggungjawabkan sesungguhnya mencerminkan integritas dari pegawai.

Profesional berarti memastikan agar semua perilaku, sikap, dan tindakan selalu mengacu pada standar dan peraturan perundang-undangan yang telah ditetapkan. Sikap profesional juga harus diiringi dengan upaya berkelanjutan untuk selalu meningkatkan kinerja secara terus-menerus. Pengembangan diri menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari sikap profesional.

Melalui pendekatan *case management*, setiap permasalahan yang timbul di KPU harus dapat diidentifikasi, untuk selanjutnya dimonitor dan diselesaikan secara sistematis sesuai dengan jadwal yang ditentukan. Setiap kendala harus dapat diselesaikan secara efektif dan efisien, tidak dibiarkan menumpuk tanpa kejelasan penyelesaian. Dengan pendekatan ini diharapkan dampak negatif terhadap kinerja pelayanan KPU dapat dihilangkan.

Sebagai suatu nilai, sesungguhnya, tidak ada yang benar-benar ”baru” dari kelima nilai unggulan di atas. Namun tantangannya, kelima nilai unggulan itu tidak pernah sungguh-sungguh diinternalisasikan yang mengakibatkan nilai-nilai itu pun tidak pernah menjadi budaya. Atau, menurut Thomas, kalaupun nilai-nilai tersebut dianggap telah menjadi budaya, tetapi mereka baru sekadar berhenti sebagai ”budaya dalam kata” dan belum menjadi ”budaya sebagai perilaku”.

Thomas juga memberikan contoh pemaknaan budaya organisasi, integritas menjadi salah satu nilai unggulan Departemen Keuangan. Integritas, menurut Thomas, berarti jujur, selaras antara kata dan perbuatan.[8] Bekerja dengan hati berarti lurus, kerja ikhlas, kerja keras, kerja cerdas, kerja jelas, dan kerja tuntas.

Dalam konteks institusi, integritas juga berarti senantiasa mendukung secara penuh apa yang menjadi visi, misi, dan tujuan organisasi, serta selalu mendahulukan kepentingan Ditjen Bea dan Cukai. Menurut Thomas, budaya bea dan cukai harus dikembangkan dalam suatu kerangka yang dimulai dari program strategi institusi

8 Disampaikan saat memaparkan perspektif program penguatan reformasi Bea dan Cukai, 8 Februari 2017.

yang diterjemahkan ke dalam nilai-nilai unggulan yang secara spesifik dibutuhkan bea dan cukai dalam mendukung perilaku organisasi.

Nilai-nilai unggulan yang sesuai kemudian diberi makna, lalu ditetapkan apa yang boleh (*do*) dan apa yang tidak boleh (*don't*) dikaitkan dengan pemaknaan tersebut. Thomas menguraikan nilai-nilai yang ada setidaknya harus mencakup tiga hal. *Pertama*, *necessary* atau nilai-nilai yang dianggap perlu agar setiap individu pegawai mampu memberikan kontribusi terbaik.

Kedua, *corresponding* atau nilai-nilai yang dianggap terkait dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi menjawab tantangan usaha. *Ketiga*, *supportive* atau nilai-nilai yang mendukung agar kelompok individu dapat menciptakan iklim kerja kondusif.

Perbaikan Remunerasi Mendesak

Pada Desember 2006, TPR melakukan dua presentasi penting di Departemen Keuangan terkait dengan perkembangan program kerja percepatan reformasi Bea dan Cukai. Presentasi pertama dilakukan kepada Eddy Abdurrachman, Staf Ahli Menteri Keuangan yang juga Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 2002-2006, dan Permana Agung Dradjattun Inspektur Jenderal Departemen Keuangan yang juga Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 1999-2002.

Eddy menguraikan garis besar tujuan dan langkah-langkah strategis yang dilakukan Tim Reformasi Birokrasi Pusat Departemen Keuangan, tempat dia ditunjuk sebagai wakil ketua. Eddy menegaskan, "Reformasi akan berjalan baik kalau dilakukan dengan langkah lain, misalnya perbaikan remunerasi. Namun yang sering disalahartikan orang bahwa remunerasi birokrasi *is* remunerasi."

Presentasi kedua dilakukan kepada Menteri Keuangan dan Tim Prakarsa Reformasi Birokrasi Pusat pada 15 Desember 2006. Salah satu materi penting yang dipaparkan pada kedua momen itu adalah terkait remunerasi. Presentasi remunerasi kali itu adalah yang kedua dilakukan Thomas dalam rapat pimpinan Departemen Keuangan, setelah sebelumnya pada Mei 2006.

Selain menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan (*critical success factor*) yang ditetapkan dalam cetak biru, peningkatan remunerasi juga telah ditetapkan menjadi target awal dalam implementasi KPU. Oleh sebab itu, secara khusus TPR menyusun kajian dalam bentuk *concept paper* tentang paket remunerasi yang diharapkan dapat diimplementasikan di KPU. *Concept paper* ini disampaikan kepada Menteri Keuangan pada 19 Oktober 2006.

Thomas memulai pemaparannya dengan menjelaskan tujuan perbaikan sistem dan struktur remunerasi di KPU adalah dalam upaya meningkatkan integritas dan pelayanan Bea dan Cukai, serta mengamankan penerimaan negara. "Namun, sangat disadari bahwa sistem remunerasi tidak dapat diubah total mengingat Ditjen Bea dan Cukai terikat dengan sistem remunerasi pegawai negeri sipil (PNS) dan juga pertimbangan keterbatasan APBN," kata Thomas.

Kajian pengukuran kinerja Ditjen Bea dan Cukai yang dilakukan oleh Hay Group pada 2005 menunjukkan, remunerasi di Ditjen Bea dan Cukai masih belum memberikan rasa nyaman dan belum dapat memenuhi kebutuhan pegawai. Kajian itu juga menunjukkan jika dibandingkan dengan general *market pay practice*, dalam kategori gaji pokok tahunan, posisi Ditjen Bea dan Cukai ada di bawah persentase 10% dari pasar umum (*general market*). Menurut kajian itu pula, perubahan sistem kompensasi (remunerasi) tidak dapat dimungkiri memiliki efek emosional terbesar bagi pegawai. Hal ini akan memberikan perhatian (atensi) khusus bagi pegawai.

Dalam kajiannya, usulan remunerasi yang disusun oleh TPR adalah perubahan yang bersifat parsial dengan mempertimbangkan unsur implementasi insentif yang didasarkan pada kinerja (*performance-based incentive system*), jenjang pekerjaan (*job grade*) dengan memasukkan unsur risiko dan keahlian, serta pengukuran kinerja yang komprehensif.

Dalam *Customs Modernization Handbook* yang diterbitkan The World Bank[9] diungkapkan bahwa remunerasi pegawai dan manajemen karier adalah isu kunci dari SDM yang secara serius dapat memengaruhi integritas pegawai Bea dan Cukai.

Belajar dari negara tetangga, Pemerintah Singapura meyakini sistem birokrasi yang efisien adalah jika pegawainya digaji secara

9 Luc De Wolf and Jose B. Sokol, *Customs Modernization Handbook*, The World Bank, 2005.

layak (*well-paid*) sehingga keinginan untuk melakukan pungli dapat dikurangi. [10]

Proposal perubahan remunerasi yang dikaji oleh TPR saat itu adalah berupa tunjangan kinerja tambahan (TKT) sebagai tambahan dari unsur gaji dan tunjangan dalam skema yang telah ada saat itu. Dalam melakukan kajian besaran TKT, TPR telah mempertimbangkan komponen-komponen biaya makan, transportasi, perumahan, kesehatan, pendidikan, insentif, dan tunjangan tunai. Dari simulasi kebutuhan anggaran untuk dua KPU Bea dan Cukai, yakni Tanjung Priok dan Batam, total tambahan anggaran yang dibutuhkan diestimasi berkisar Rp5,8 miliar per bulan.

Jika menggunakan *cost and benefit analysis*, pascapenerapan masa transisi KPU, kenaikan rata-rata penerimaan bea masuk selama periode April 2007–Mei 2007 jika dibandingkan periode yang sama pada tahun 2006 sebesar Rp241 miliar, atau jika ditambah dengan penerimaan PPN impor, terdapat kenaikan lebih dari Rp751 miliar. Jika kebutuhan anggaran pemberian remunerasi berupa TKT di Tanjung Priok dan Batam dibandingkan dengan kenaikan penerimaan tersebut, maka persentase biaya yang dibutuhkan sebenarnya "hanya" 2,42%, jika dibandingkan dengan penerimaan bea masuk saja, atau 0,78% jika dibandingkan dengan penerimaan bea masuk dan PPN impor.

Tim kerja selanjutnya telah mempresentasikan kajian paket remunerasi institusi Bea dan Cukai, di antaranya kepada Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Prof. Dr. Boediono dan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati. Dalam presentasi tersebut, tim kerja menyampaikan beberapa rekomendasi.

Pertama, sistem remunerasi tidak dapat diubah secara total karena terikat dengan sistem remunerasi PNS. Untuk itu, diusulkan perubahan yang sifatnya parsial dengan memasukkan unsur-unsur sistem pengukuran kerja (*performance measurement system*), jenjang pekerjaan (*job grade*), dan implementasi insentif (*performance-based incentive system*).

10 Rahman AT Rafique, *Legal and Administration Measures Against Bureaucratic Corruption in Asia*, NMC Press, 1986.

Kedua, diperlukan perubahan struktur remunerasi dengan memperhatikan komponen-komponen kebutuhan utama pegawai Bea dan Cukai, yaitu biaya perumahan, kesehatan, makan, pendidikan, dan transportasi. Komponen tersebut di atas digunakan untuk menentukan *take home pay base line*.

Tim Bea dan Cukai juga menyampaikan, sistem remunerasi bukan proses yang berdiri sendiri, tetapi terkait dengan sistem lainnya dalam sebuah institusi untuk mencapai tujuan organisasi. Perbaikan sistem remunerasi sangat penting dan tidak dapat diabaikan dalam peningkatan kinerja dan citra suatu organisasi. Sistem remunerasi yang disajikan oleh tim kerja ini menjadi salah satu referensi pemerintah dalam menetapkan sistem remunerasi baru.

Menteri Koordinator Bidang Perekonomian dan Menteri Keuangan menanggapi positif presentasi sistem remunerasi yang disampaikan tim kerja. Menteri Keuangan menyatakan, kegagalan reformasi akan terjadi jika perubahan sistem remunerasi tidak didahului dengan reformasi birokrasi. Arahan yang diberikan Menteri Keuangan adalah agar upaya reformasi lanjutan yang dilakukan difokuskan ke suatu sasaran konkret yang berdampak signifikan terhadap peningkatan persepsi dunia usaha dan citra institusi Bea dan Cukai. Setiap kebijakan/program institusi Bea dan Cukai yang dilakukan harus dikaitkan dengan *good governance* dan harus bisa mengatasi masalah penerimaan, mengurangi komplain dari masyarakat, serta meningkatkan integritas untuk mengurangi *misconduct.*

Thomas sangat menyadari arti penting peningkatan remunerasi ini bagi keberhasilan implementasi KPU, khususnya dalam upaya mempertahankan motivasi pegawai Bea dan Cukai untuk senantiasa bekerja secara prima dan tidak "terkontaminasi". Hingga satu bulan menjelang implementasi KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, sudah lebih dari lima kali pemaparan tentang usulan peningkatan remunerasi KPU yang dilakukan Thomas dalam rapat pimpinan Departemen Keuangan. Thomas juga mengajukan dua surat resmi tentang permohonan persetujuan usulan remunerasi bea dan cukai ke Menteri Keuangan.

Upaya itu tidak sia-sia. Menteri Keuangan dan seluruh jajaran pimpinan Departemen Keuangan menunjukkan komitmennya untuk mendukung reformasi Bea dan Cukai. Efektif per Juli 2007, melalui keputusan Menteri Keuangan, seluruh pegawai KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok sebagai kantor modern Bea dan Cukai yang pertama, telah mendapatkan remunerasi yang baru.

Masa Transisi KPU

Tahun 2007 menjadi tahun yang sibuk bagi TPR untuk mempersiapkan dan mendampingi proses transisi dua kantor pelayanan besar, Tanjung Priok dan Batam, yang ditargetkan beroperasi secara efektif sebagai KPU pada pertengahan tahun, "hanya" satu tahun setelah TPR dibentuk. Persiapan proses bisnis yang mencakup struktur organisasi dan sistem prosedur, SDM, dan remunerasi, menjadi kerja besar TPR yang harus dituntaskan.

Pembentukan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok memiliki kompleksitas tersendiri, selain karena volume impor dan ekspor yang sangat besar, juga merupakan penggabungan dari empat kantor besar: Kantor Wilayah IV DJBC Jakarta, KPBC Tanjung Priok I, KPBC Tanjung Priok II, dan Tanjung Priok III. Sebagai gambaran, realisasi penerimaan negara yang dikelola oleh empat kantor ini pada tahun 2005 mencapai lebih dari Rp8,9 triliun atau 60,38% dari total realisasi penerimaan negara dari sektor kepabeanan dan cukai.

Dalam struktur organisasi, KPU Tanjung Priok dipimpin seorang kepala setingkat eselon II — "penggabungan" dari tugas pokok dan fungsi satu kantor wilayah (eselon II) dan tiga kantor pelayanan (eselon III). Ada tambahan dua bidang baru yang menjalankan fungsi kepatuhan internal dan fungsi bimbingan konsultasi. Masa transisi menjadi hal mutlak agar KPU kelak dapat segera beroperasi secara efektif sejak diresmikan.

Selama masa transisi, KPBC Tanjung Priok I melaksanakan fungsi pelayanan dengan melayani jalur hijau dan prioritas, KPBC Tanjung Priok II melayani jalur merah dan pemeriksa barang, dan KPBC Tanjung Priok III menangani pelayanan manifes, ekspor, dokumen BC 2.3, dan pindah lokasi. Kantor wilayah melaksanakan fungsi pengawasan, fungsi intelijen dan penyidikan, sedangkan kantor pelayanan melaksanakan pengawasan bersifat teritorial.

Dari sisi manajemen risiko, KPU menjalankan fungsi pelayanan dan pengawasan, ditambah dengan profil importir terakreditasi mitra utama (MITA). Selain itu, tambahan jalur kuning melengkapi jalur prioritas, jalur hijau, dan jalur merah yang sudah berlaku sebelumnya. Satu hal kritikal lain yang diidentifikasi oleh TPR dalam masa transisi adalah penataan kembali proses pindah gudang (*overbrengen*) dan pergerakan barang ke lini dua.

Penerapan MITA merupakan inisiatif strategis TPR yang diharapkan dapat mengurangi beban pelayanan dan pengawasan yang dilakukan oleh KPU. Terhadap perusahaan yang ditetapkan sebagai MITA, KPU Bea dan Cukai tidak melakukan intervensi, baik dalam bentuk penelitian dokumen maupun pemeriksaan fisik barang. Bagi pengguna jasa, hal ini akan mempercepat proses *customs clearance* yang otomatis berdampak pada efisiensi biaya yang ditanggung oleh mereka. [11]

Meskipun tidak terdapat intervensi, bukan berarti Bea dan Cukai tidak mengawasi perusahaan MITA. Bea dan Cukai tetap mengawasi MITA secara berlapis. Setelah surat persetujuan pengeluaran barang (SPPB), importasi yang dilakukan oleh MITA dianalisis menggunakan aplikasi (ProAct) untuk memisahkan pemberitahuan impor barang (PIB) yang mengandung data transaksi yang tidak biasa atau mencurigakan. Transaksi-transaksi demikian akan dianalisis lebih lanjut, apakah perlu dilakukan konfirmasi terlebih dahulu melalui *client coordinator*, atau pengawasan lebih lanjut yang dilaksanakan oleh bidang audit atau bidang penindakan dan penyidikan.

Fungsi-fungsi lain KPU dilaksanakan melalui reposisi di bawah koordinasi kepala-kepala bidang pada kantor wilayah. Misalnya, fungsi perbendaharaan dan keberatan dilaksanakan oleh seksi perbendaharaan pada masing-masing kantor pelayanan di bawah koordinasi bidang kepabeanan dan cukai kantor wilayah, dengan beberapa penyesuaian, yakni seksi perbendaharaan pada KPBC

11 *Warta Bea dan Cukai* edisi Desember 2007 menyebutkan, pengusaha merasakan manfaat melalui pengeluaran barang yang lebih lancar dalam hitungan menit dan biaya yang ditekan hingga 50% dari sebelum ditetapkan sebagai MITA *charter* atau saat ini dikenal sebagai janji layanan, SOP, dan pengukuran kinerja dengan menggunakan *key performance indicator (*KPI), mulai diperkenalkan.

Tanjung Priok I melayani penerimaan dan pengembalian, KPBC Tanjung Priok II untuk penagihan, dan KPBC Tanjung Priok III terkait dengan penanganan keberatan.

Dua fungsi baru, kepatuhan internal dan bimbingan konsultasi, dipimpin oleh seorang pejabat setingkat eselon IV, masing-masing di bawah koordinasi Kepala Bagian Umum pada kantor wilayah dan kepala kantor pelayanan. Dalam masa transisi, *client service charter* atau saat ini dikenal sebagai janji pelayanan, SOP dan pengukuran kinerja dengan menggunakan *key performance indicator* mulai diperkenalkan. Untuk menjalankan fungsi bimbingan konsultasi, *client coordinator* mulai ditempatkan dan ditugaskan untuk melakukan pengawasan proaktif dan pelayanan kepada kelompok pengguna jasa tertentu, MITA prioritas dan nonprioritas. Hubungan kemitraan dengan pengguna jasa dijalin untuk mendorong peningkatan kepatuhan secara sukarela (*voluntary compliance*).

Masa transisi KPU Bea dan Cukai selama April–Juli 2007 jelas tidak mudah, karena yang diubah tidak hanya proses bisnis, tetapi juga cara kerja dan budaya kerja. Hal ini sudah diidentifikasi dalam cetak biru sebagai salah satu *critical success factor* dalam pembentukan KPU. Proses transisi (*cut-off*) harus pasti dan jelas karena pola pelayanan dan pengawasan berubah. *Job description* disesuaikan. Demikian pula alokasi sumber daya dan infrastruktur kantor, termasuk optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dan *office automation*.

Dalam arahannya kepada para pejabat struktural empat kantor pada awal Februari 2007, Thomas menegaskan pentingnya semangat kebersamaan. ”Jika ada potensi masalah yang cukup tinggi, segera konsultasikan dengan Tim Percepatan Reformasi,” kata Thomas.

Selain itu, mengingat selama masa transisi masih ada kombinasi pegawai lama dan baru, Thomas mewanti-wanti, ”Jika ada pegawai lama yang kedapatan menularkan budaya lama kepada pegawai baru. Segera lakukan tindakan tegas!”

Untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) tentang rencana pembentukan KPU, TPR juga melakukan sosialisasi kepada pihak eksternal tentang program percepatan reformasi pelayanan Bea dan Cukai. Hingga Juni 2007, pemaparan dilakukan 15 kali baik dalam bentuk sosialisasi yang dilakukan atas inisiatif internal, misalnya kepada Asosiasi Pengusaha Jalur Prioritas (Maret 2007 dan Juni 2007), Asosiasi Pengusaha TPS dan PT Pelindo II (Maret 2007), dan perwakilan Uni Eropa (Mei 2007), maupun seminar yang diinisiasi oleh pihak eksternal, misalnya PricewaterhouseCoopers (September 2006), OceanWeek (September 2006), dan Dewan Pemakai Jasa Angkutan Laut Indonesia (November 2006).

Soft Opening KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok

Hari besar itu tiba. Senin, 2 Juli 2007, KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok mulai beroperasi secara efektif. Meskipun masih *soft opening*, struktur dan seluruh fungsi KPU dijalankan secara penuh, sesuai konsep yang telah disusun, disepakati, dan diputuskan oleh pimpinan Departemen Keuangan.

Soft opening itu berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 68/PMK.01/2007. Pada hari itu juga, di Gedung Induk KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, Ketua Tim Percepatan Reformasi Ditjen Bea dan Cukai Thomas Sugijata dan Wakil Ketua Frans memimpin rapat TPR bersama dengan kepala kantor dan para kepala bidang. Agendanya, melakukan pendampingan sekaligus evaluasi atas surat Direktur Jenderal Bea dan Cukai yang diterbitkan pada tanggal 27 Juni 2007[12] dan 29 Juni 2007[13] tentang petunjuk kerja peralihan serta mengenai pembagian wilayah pengawasan dan penyerahan tanggung jawab penyelesaian audit.

Dalam rapat itu, Thomas menegaskan beberapa hal yang perlu dikelola dengan baik terkait dengan perubahan struktural KPU, perpindahan otoritas, dan tanggung jawab berdasarkan struktur KPU yang baru. Thomas mendesak agar SOP internal KPU segera disusun menggunakan referensi SOP dari TPR dengan penyesuaian sebelumnya.

Thomas meminta agar setiap kepala bidang mengidentifikasi tugas pokok dan fungsi di bidangnya masing-masing agar tak ada pelaksanaan tugas yang tumpang tindih, baik di internal bidang

12 S-539/BC/2007 tanggal 27 Juni 2007 tentang Petunjuk Kerja Peralihan dari Kantor Pelayanan menjadi Kantor Pelayanan Utama.

13 S-554/BC/2007 tanggal 29 Juni 2007 tentang Pembagian Wilayah Pengawasan Audit dan Penyerahan Tanggung Jawab Penyelesaian Audit.

maupun antarbidang, serta tak ada pekerjaan yang terlewatkan. Pengelolaan pegawai yang awalnya berjumlah lebih dari 1.200 orang dipangkas menjadi 800-an berdasarkan penghitungan *right sizing* yang harus dilakukan dengan baik.

Thomas juga menegaskan pentingnya membuat serah terima administrasi pelayanan dan pengawasan, serta sarana dan prasarana secara teliti dalam bentuk berita acara serah terima. Hal ini penting agar tak ada hak-hak negara yang terhapus sebagai akibat kehadiran KPU sebagai sebuah ”kantor baru”, sekaligus sebagai bentuk pertanggungjawaban dari pejabat sebelumnya.

Hal ini berlaku pula untuk penyelesaian tunggakan audit, sebagian akan dilimpahkan kepada Kantor Wilayah DJBC Jakarta dan Kantor Wilayah DJBC Banten. Berita acara dibuat dengan isi data perusahaan dan surat tugas yang belum diselesaikan serta *progress report* dari tim audit, berikut dengan KKA, DTS, dan data-data yang telah diserahkan *auditee*. Berita acara akan menjelaskan apa yang menjadi ”saldo awal” KPU.

Tantangan Utama pada Awal Implementasi KPU

Heru Pambudi,[14] salah satu Ketua Bidang TPR yang mengemban tanggung jawab untuk memastikan sasaran pelayanan yang cepat, efisien, pasti, responsif, dan transparan dapat terwujud di KPU, menjelaskan barang larangan dan pembatasan (lartas) dan karantina.

Menurut Heru Pambudi, permasalahan tersebut hendaknya mengacu pada *memorandum of understanding* antara Bea dan Cukai dan Badan Karantina Pertanian. Seperti yang telah dianalisis dan diidentifikasi bersama oleh TPR, selain masalah *outstanding* PIB yang diajukan sebelum implementasi KPU, tetapi belum diputus, Heru tahu permasalahan barang lartas akan menjadi salah satu hambatan utama pada awal masa implementasi KPU.

Dalam masa transisi KPU, dari aspek proses bisnis, TPR bersama direktorat terkait telah merumuskan beberapa peraturan teknis

14 Heru Pambudi dalam perjalanan kariernya kemudian menjabat Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 2015-2021 dan Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan sejak 2021 sampai sekarang.

untuk dijadikan sebagai panduan, tak hanya bagi pegawai, tetapi juga untuk pengguna jasa dan pihak-pihak terkait. Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai tentang pemeriksaan barang diterbitkan untuk menegaskan sistem penunjukan pemeriksa, mekanisme pemeriksaan yang menyangkut tempat dan teknik pemeriksaan, penyusunan laporan hasil pemeriksaan (LHP), dan evaluasi terhadap LHP tersebut. Direktur Jenderal Bea dan Cukai menerbitkan surat tentang *professional judgement* dan optimalisasi pemanfaatan *Hi-Co Scan X-Ray*.

Selasa, 3 Juli 2007, di ruang rapat Kepala KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, TPR yang diwakili oleh Heru Pambudi, Nugroho Wahyu Widodo, Rahmat Huda, dan Ernawan, menggelar rapat lanjutan dengan para kepala bidang dan pegawai terkait untuk berdiskusi terkait dengan penanganan PIB yang terkena ketentuan lartas, mengingat banyak pejabat fungsional pemeriksa dokumen (PFPD) yang masih ragu dalam pengambilan keputusan. Hal itu telah secara langsung menghambat kelancaran arus barang.

Heru meminta agar petugas *analyzing point* dan pejabat bidang penindakan dan penyidikan secara proaktif memberikan asistensi dan pendampingan guna membantu mengatasi masalah keraguan para PFPD tersebut, serta menyiapkan *database* terkait dengan barang lartas untuk dijadikan sebagai pedoman.

Rabu pagi, 4 Juli 2007, Thomas memimpin rapat TPR di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, untuk mengevaluasi kinerja KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok dengan melakukan analisis statistik status PIB. Data yang dievaluasi meliputi status validasi PIB, konfirmasi bank, konfirmasi STTJ, *analyzing point,* konfirmasi perizinan, *reject* barang lartas, importasi yang terkena jalur merah, pemeriksaan barang impor yang menggunakan *Hi-Co Scan X-Ray*, penyelesaian dokumen oleh PFPD jalur merah, SPKPBM, serta status *gate* dan SPPB. TPR mengidentifikasi masih terjadi keterlambatan proses *analyzing point* dan konfirmasi perizinan.

Siang harinya, menindaklanjuti hasil evaluasi internal, TPR mengunjungi dan meninjau KPU Bea dan Cukai untuk berdiskusi secara langsung dengan PFPD dan para pejabat terkait. Dalam diskusi terungkap, masih terdapat kendala pada *analyzing point* dan distribusi

dokumen impor yang tidak "tertib". Bahkan, terdapat beberapa dokumen yang tidak dapat di-*trace* keberadaannya. Agar masalah tersebut dapat segera teratasi dan tidak semakin menumpuk, TPR menyarankan agar PFPD menambah jam kerja setiap hari hingga pukul 21.00. Hari Sabtu dan Minggu dapat dimanfaatkan secara efektif untuk menyelesaikan hal-hal yang masih belum tuntas pada hari-hari kerja sebelumnya.

Thomas bersama dengan TPR terus memantau permasalahan yang dihadapi. Ruang Sekretariat TPR di Lantai 6 Gedung Utama (sekarang Gedung Papua) Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sontak berubah menjadi *war room*. Pergerakan data dan statistik pelayanan dan pengawasan barang di KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok dimonitor secara periodik jam demi jam, khususnya terkait dengan analisis kinerja PFPD, pemeriksa barang, perbendaharaan, dan pelayanan fasilitas kepabeanan. Jangka waktu penyelesaian barang sampai dengan penerbitan SPPB dipantau secara khusus dan detail untuk setiap nama PFPD, baik jalur hijau maupun jalur merah. Demikian juga laporan dan keluhan yang diterima dari pengguna jasa. Thomas menggelar rapat informal sewaktu-waktu, bahkan hingga larut malam.

Hingga hari kelima pascaimplementasi, masalah alur dokumen dan penelitian barang lartas masih belum dapat diselesaikan oleh KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. TPR mengidentifikasi sekalipun permasalahan timbul karena terjadi transisi dari struktur dan SDM lama ke yang baru (KPU), tetapi sesungguhnya terutama diakibatkan faktor nilai dan kepemimpinan yang belum sepenuhnya diamalkan oleh pegawai KPU.

Hari itu, Jumat, 6 Juli 2007, Thomas dan beberapa anggota TPR berangkat dari kantor pusat dan menggelar rapat bersama para pejabat dan pegawai terkait di ruang rapat Kepala KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok. Dalam rapat itu, Thomas menyampaikan berita media massa yang menilai masih lambannya kinerja KPU, khususnya terkait dengan pelayanan *import clearance* yang menghambat kelancaran arus barang. "Penanganan lartas sangat lambat. Bahkan, penanganan PIB jalur hijau pun masih lambat. Antrean *analyzing point* sebelum KPU berkisar setengah jam sampai dengan 1 jam, setelah KPU malahan bisa satu sampai dua hari. (Proses) *bahandle* barang (untuk satu peti kemas) yang sebelumnya satu sampai dengan dua hari, sekarang bisa dua sampai dengan tiga hari," ujar Thomas.

Menekankan kembali arahan yang pernah disampaikan dalam masa transisi, Thomas menegaskan, secara manajerial PFPD berada di bawah kendali Kepala Bidang Pelayanan Pabean dan Cukai. "Kepada para PFPD perlu diberikan pengertian bahwa keterlambatan pengambilan keputusan merupakan indikator kinerja yang tidak baik. Para kepala bidang yang menangani pemeriksaan barang harus proaktif mengawasi dan turun ke lapangan. Tunjuk pejabat-pejabat, baik di tingkat seksi maupun pelaksana, yang secara terus-menerus memantau perkembangan, baik secara sistem otomasi, prosedur, maupun pelaksanaan pemeriksaan," kata Thomas.

Secara teknis, TPR meminta agar sistem komputerisasi pelayanan memisahkan menu *browsing* penelitian barang lartas dengan penetapan nilai pabean. Selain asistensi dari Direktorat Penindakan dan Penyidikan yang terus dilanjutkan, pedoman penanganan barang lartas juga akan disusun dalam bentuk *frequently asked questions* (FAQ) yang didasarkan pada kelompok permasalahan dan standar tindakan yang harus diambil agar memudahkan pegawai terkait dalam mengambil keputusan secara cepat dan tepat. Data keputusan yang pernah diambil oleh PFPD, akan dibuat dalam satu *database* internal guna menjadi referensi bagi PFPD lain.

Semuanya diupayakan agar pengambilan keputusan dapat dilakukan secara cepat dan relatif konsisten, tanpa keragu-raguan dan penundaan yang justru mengakibatkan tumpukan masalah yang tak terselesaikan, dan berujung pada tidak berubahnya citra Bea dan Cukai sebagai aktor yang menghambat kelancaran arus barang.

Rapat juga memutuskan agar para pejabat struktural terkait terus memberikan dukungan bagi para PFPD dalam pengambilan keputusan. TPR akan terus bekerja bersama membantu KPU dalam menyusun dan menyempurnakan SOP dengan prioritas utama permasalahan pembagian tugas serta alur penyelesaian dokumen dan berkas. Untuk masalah yang terkait dengan instansi lain, TPR akan membantu berkoordinasi dan meminta kesediaan mereka untuk menempatkan perwakilan pegawainya secara fisik *on-site* di KPU

agar dapat mempercepat penyelesaian masalah yang terkait dengan perizinan dan lartas.

”Selain itu, sambil terus menyesuaikan *layout* kantor. SOP harus segera diselesaikan dengan berpedoman pada SOP KPU yang telah disusun TPR. Ini penting demi keseragaman pelayanan dan menjadi pedoman bagi para pegawai,” kata Thomas. Perpindahan pegawai antarbidang, termasuk tenaga administrasi harus mempertimbangkan tingkat keterampilan pegawai bersangkutan. Jika dalam posisi tertentu memerlukan pembelajaran terlebih dahulu, Thomas meminta agar dilakukan *on-the-job-training* selama beberapa waktu. Thomas juga meminta aplikasi administrasi surat-menyurat dalam bentuk *office automation* diterapkan di KPU agar setiap surat dan dokumen dapat di-*trace* dan tidak ada yang hilang.

”Prosedur komplain harus dibuat dan diumumkan agar pengguna jasa dapat dengan mudah mengajukan komplain. Ini bagian dari *case management* yang merupakan tata nilai dan budaya unggulan KPU,” kata Thomas.

Setiap permasalahan harus bisa dilacak siapa yang bertanggung jawab, sarana apa yang menjadi penyebab, bagaimana cara menyelesaikannya, dan kapan waktu penyelesaiannya. Thomas juga meminta agar bidang kepatuhan internal secara transparan memublikasikan kinerja masing-masing PFPD dan dikaitkan KPI-nya.

Rapat ditutup dengan beberapa tindak lanjut yang akan dikerjakan bersama antara KPU dan TPR, termasuk masalah anggaran, kebutuhan SDM, penyusunan uraian jabatan pelaksana, *training* dan *retraining*, serta sarana prasarana.

Secara berkala, TPR datang ke KPU untuk memberikan asistensi, khususnya mendukung dan membantu pemahaman tentang tata nilai budaya unggulan dan kepemimpinan di KPU, sebagaimana tertuang dalam cetak biru.

Namun demikian, Thomas menegaskan, dalam pelaksanaan pengendalian, pemantauan, dan evaluasi kinerja, peran TPR tak bisa menggantikan peranan kepala kantor yang menjadi pimpinan sekaligus manajernya. Operasional KPU tetap berada pada pengawasan manajerial kepala kantor. Pada tingkat operasional, fungsi pemantauan dan evaluasi kinerja secara manajerial tetap dilaksanakan oleh unsur-unsur yang terlibat secara langsung, mulai dari tingkat pelaksana sampai dengan pimpinan.

Di tingkat dasar, pada prinsipnya, fungsi pengendalian telah melekat pada diri setiap individu pegawai. Secara berjenjang pemantauan dan evaluasi dilakukan oleh para pejabat sesuai dengan kedudukan struktural, serta tugas pokok dan fungsinya masing-masing.

Pemantauan terhadap efektivitas pengendalian dilakukan secara terus-menerus atau melalui evaluasi secara periodik. Pemantauan secara terus-menerus dilakukan melalui aktivitas manajemen dan supervisi.

Cakupan dan frekuensi pemantauan melalui evaluasi secara periodik sangat tergantung pada efektivitas prosedur pemantauan melalui supervisi dan aktivitas manajemen serta hasil penilaian atas risiko yang dihadapi. Semakin signifikan kemungkinan penyimpangan yang ditemukan semakin tinggi pula jenjang pimpinan yang harus terlibat dan dilapori, apabila perlu kepada pimpinan tertinggi.

Menjelang Implementasi KPU Bea dan Cukai Batam

Minggu kedua Juli 2007, TPR bertolak ke Batam untuk berdiskusi mengenai perkembangan persiapan beroperasinya KPU Bea dan Cukai Batam secara efektif pada Agustus 2007. Dalam rapat bersama para pejabat struktural KPBC Batam dan KPBC Tanjung Uban, Thomas memberikan arahan agar praktik pelayanan kepabeanan harus ditingkatkan ke arah *good governance.* KPU harus mampu menangani dengan baik setiap keluhan pengguna jasa terhadap kinerja Bea dan Cukai. Integritas pegawai harus ditingkatkan diikuti dengan penerapan sistem *reward and punishment* yang tegas dan konsisten.

Untuk tahap awal, fokus pada tiga aspek: perlakuan yang sama atau *equal treatment* kepada seluruh pengguna jasa, hasil pemeriksaan fisik harus sesuai dengan jumlah dan jenis barang, serta percepatan proses registrasi kepabeanan untuk mendukung manajemen risiko.

Thomas menegaskan kembali beberapa arahan yang pernah disampaikannya pada saat rapat kerja di Batam dan Tanjung Uban

pada 9-10 Mei 2007 dan 7 Juni 2007. Pada aspek pengawasan, Thomas meminta seksi penindakan dan penyidikan untuk lebih mengintensifkan pengawasan melalui patroli laut untuk mengatasi hal-hal yang terjadi sebagai efek teori balon.

Dalam rapat, Kepala KPBC Batam (kala itu) Iskandar mengutarakan berbagai persiapan yang telah dilakukan menjelang implementasi KPU. "KPU Bea dan Cukai Batam akan menjadi mitra terdepan, *leading in partnership,* dengan para pengguna jasa mengingat fungsi dan perannya sebagai pintu gerbang Indonesia," jelasnya. Batam memiliki karakteristik tersendiri jika dibandingkan kantor-kantor pelayanan Bea dan Cukai lainnya.

Dari keseluruhan perusahaan industri di wilayah pelayanan dan pengawasannya, 80% merupakan kawasan berikat.[15] Sesuai dengan pengaturan dalam peraturan Menteri Keuangan[16] wilayah pelayanan dan pengawasan KPU Bea dan Cukai Batam meliputi Batam, Rempang, Galang, dan Tanjung Uban, serta beberapa pos pengawasan.

Dari aspek SDM, sama dengan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, pegawai yang ditempatkan di Batam adalah mereka yang telah lulus proses tes asesmen (*assessment test*) yang dilakukan oleh Pusat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat (P3M) Universitas Indonesia sebanyak lima kali, yakni November 2006, Januari 2007, April 2007, dan Mei 2007 (dua kali).

Dari total 4.100 orang pegawai yang mengikuti tes, 1.788 orang dinyatakan lulus. Untuk memberi kepastian, pegawai senior yang telah lama bertugas di Batam, tetap akan ditempatkan sebagai pegawai Batam sepanjang telah lulus tes asesmen. Mereka yang telah lulus harus mengikuti training yang dilaksanakan oleh TPR dengan materi gambaran umum KPU, kepatuhan internal, sistem dan prosedur, budaya kerja, integritas, motivasi, komunikasi, perbendaharaan, pengawasan, dan kerja sama tim. Training tahap pertama dilaksanakan di Kantor Pusat Bea dan Cukai pada 5-9 Maret 2007.

Namun demikian, secara jumlah, berbeda dengan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok yang berdasarkan penghitungan *right sizing* pegawai akan terdapat pengurangan sekitar 20% dari jumlah pegawai sebelum implementasi KPU, di Batam, diperlukan penambahan 100% jumlah pegawai. Sebelum KPU, terdapat 209 pegawai. Setelah KPU, diperlukan 417 orang pegawai untuk menjalankan seluruh tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan, dengan komposisi terbesar untuk pelaksana pemeriksa dan administrasi (75%), petugas Gamma Ray (5%), dan petugas sarana operasi (3%). Sekitar 70% jumlah pelaksana pemeriksa dan administrasi, ditempatkan pada 21 lokasi hanggar dan pelabuhan resmi di wilayah Batam dan Tanjung Uban. Mereka bertugas selama 24 jam yang dibagi dalam tiga *shift*, masing-masing 8 jam kerja.

Secara organisasi, berbeda dengan KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok yang merupakan penggabungan satu kantor wilayah setingkat eselon II dengan tiga kantor pelayanan setingkat eselon III, KPU Bea dan Cukai Batam juga setingkat eselon II, hasil penggabungan dua kantor pelayanan setingkat eselon III, yaitu KPBC Batam dan KPBC Tanjung Uban.

Dalam masa transisi, dilakukan beberapa penyesuaian dan "simulasi" agar fungsi-fungsi KPU berjalan dengan baik. Tiga fungsi baru, yakni bimbingan kepatuhan, kepatuhan internal, dan audit dijalankan masing-masing oleh seksi Dukungan Teknis dan Distribusi Data (DTDD), subbagian umum, dan tim satuan tugas khusus yang dibentuk oleh kepala kantor. Khusus untuk bidang audit, dilakukan kumandah terhadap empat auditor dari Kantor Wilayah IV DJBC Jakarta.

Selain kendala yang terkait dengan belum adanya dasar hukum yang jelas tentang status dan cakupan kawasan ekonomi khusus Batam dan Bintan, implementasi KPU Bea dan Cukai Batam juga mengalami kendala akibat lebih dari 40 pelabuhan rakyat tidak resmi atau tangkahan yang digunakan sebagai "pelabuhan internasional". Mirisnya, tujuh pelabuhan resmi yang telah ditetapkan sebagai pelabuhan internasional sekalipun, belum dapat memenuhi

15 Diambil dari informasi yang terdapat pada *Warta Bea dan Cukai* edisi 392, Juli 2007, "KPBC Batam Menjelang Kantor Pelayanan Utama".

16 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 68/PMK.01/2007.

international best practice terkait dengan kewenangan CIQ[17] dan penerapan ISPS Code.[18]

Kala itu juga belum ada pemisahan tempat pembongkaran, tempat penimbunan, dan *gate* untuk barang impor, barang ekspor, dan barang antarpulau. Jenis pelayanan dan pihak pengguna jasa yang harus dilayani pun beraneka ragam. Mulai dari pengguna jasa yang menggunakan kapal kayu dengan bobot mati (DWT) 3 ton hingga kapal kargo ribuan ton, juga tipe pengguna jasa ”inang-inang” hingga industri besar kawasan berikat.

Koordinasi antarinstansi terkait pun sulit dilakukan. Secara sistem, Departemen Perdagangan, Badan POM, *surveyor*, bank persepsi, dan kantor pos, masih belum melakukan komunikasi data secara elektronik. Hanya Badan Karantina yang telah melakukan komunikasi data secara elektronik melalui jaringan Indonesia National Single Window (INSW), sama dengan Bea dan Cukai, kecuali KPBC Tanjung Uban yang masih belum menerapkan PDE. Namun, masih lambatnya respons sistem elektronik membuat mayoritas pengguna jasa lebih memilih sistem disket, meskipun harus mengorbankan waktu tempuh akibat jarak yang cukup jauh dengan kantor pelayanan.

Tim transisi dan TPR juga melakukan beberapa kali sosialisasi kepada pengguna jasa dan pemangku kepentingan, termasuk perwakilan TPB dan TPS. Sosialisasi itu memberikan dampak positif. Beberapa TPS menyadari kewajibannya kepada Ditjen Bea dan Cukai. Bahkan, TPS CPPI dan Sekupang berinvestasi pada teknologi informasi untuk dapat digunakan sebagai sarana pelayanan.

Pembinaan dan pendekatan secara persuasif secara bertahap terhadap beberapa pelabuhan rakyat tidak resmi juga membuahkan hasil melalui kesadaran pengguna jasa untuk mulai menggunakan dokumen pemberitahuan pabean. Pembinaan dan penegakan ketentuan secara konsisten telah membuat masyarakat pengguna jasa, secara alami, mulai memiliki kesadaran untuk taat hukum.

17 *Customs, Immigration, and Quarantine.*

18 The International Ship and Port Facility Security Code yang ditetapkan oleh The Internasional Maritime Organization (IMO) dengan tujuan meningkatkan keamanan kapal dan fasilitas pelabuhan. ISPS Code bersifat wajib untuk negara-negara yang telah menandatangani *Safety of Life at Sea* (Solas) *Convention*. Indonesia telah meratifikasi Solas 1974 melalui Keputusan Presiden Nomor 65 Tahun 1980.

Penerimaan Bea Masuk di KPU Tanjung Priok Naik 159 Persen

Dalam kunjungan kerjanya ke KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok, 8 September 2007, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati menegaskan kembali komitmennya untuk mendukung terus program reformasi birokrasi Ditjen Bea dan Cukai sekaligus memberi motivasi kepada seluruh jajaran KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok untuk terus-menerus menjaga integritas, kejujuran, dan melayani sebaik-baiknya.

“Tentunya, untuk memperbaiki sesuatu yang sudah lama berjalan tidak baik akan membutuhkan waktu. Namun, saya melihat semangat para aparat dan personel luar biasa besarnya dan kemajuan yang telah diperoleh menjadi salah satu bukti,” ujarnya.

Pasca satu tahun implementasi KPU Tanjung Priok, pada Juni 2008, pencapaian realisasi penerimaan bea masuk menunjukkan kenaikan mencapai 159% dari target yang ditetapkan. Jika dibandingkan periode yang sama sebelum diberlakukannya KPU, Juli 2006 sampai dengan Juni 2007, realisasi penerimaan bea masuk mencapai 112,75% dari target. Kinerja penerimaan negara pra dan pasca-KPU menunjukkan tren meningkat yang signifikan.

Dari sisi durasi pelayanan importasi yang dihitung sejak transfer PIB sampai dengan diterbitkannya SPPB, untuk PIB Jalur Hijau, selama Juli 2007 sampai dengan Juni 2008, rata-rata tiap bulannya dilayani lebih dari 16.770 PIB dengan lebih dari 97%, di antaranya diselesaikan dalam waktu kurang dari 2,5 menit. Kinerja ini jauh lebih baik dari janji layanan yang menetapkan paling lama 30 menit sejak PIB diterima lengkap.

Untuk layanan jalur merah, dari sisi pemeriksaan fisik barang, lebih dari 98% PIB yang dilayani setiap bulannya telah memenuhi janji layanan yang ditetapkan. Untuk pemeriksaan fisik per peti kemas berukuran 20 *feet* dengan jumlah dan jenis barang standar, janji layanan yang ditetapkan adalah selesai dalam jangka waktu paling lama 3 jam sejak dimulai pemeriksaan. Dalam praktiknya, rata-rata PIB dapat diselesaikan pemeriksaan fisik dalam jangka waktu 1 jam. Demikian juga untuk peti kemas berukuran 20 *feet* dengan tipe barang tidak standar dan memiliki lebih dari lima jenis barang, janji layanan

yang ditetapkan adalah selesai dalam jangka waktu paling lama 5 jam sejak dimulainya pemeriksaan. Kenyataannya, lebih dari 99% PIB dapat diselesaikan kurang dari 1,5 jam.

Namun demikian, peningkatan kinerja memang masih diperlukan untuk durasi penelitian dokumen, termasuk penetapan tarif dan nilai pabean, terhadap PIB Jalur Merah. Dari janji layanan penyelesaian paling lama 1 hari yang dihitung sejak pengiriman LHP dari pemeriksa barang kepada PFPD sampai dengan SPPB, baru sekitar 34% dari rata-rata 7.785 PIB setiap bulannya yang dapat memenuhinya. Rata-rata penelitian dokumen memakan waktu penyelesaian lebih dari 15 jam. Berdasarkan hasil identifikasi awal, hal ini dipengaruhi oleh lamanya respons DNP yang dikirimkan oleh pengguna jasa terhadap INP yang diminta oleh PFPD.

Survei persepsi kepuasan pengguna jasa pada KPU Bea dan Cukai Tanjung Priok dan KPU Bea dan Cukai Batam yang dilakukan oleh Hay Group pada September 2008 juga menunjukkan hasil yang baik, meskipun masih ada ruang untuk melakukan peningkatan agar mencapai tingkat kepuasan yang diharapkan.

Secara umum, berdasarkan survei Hay Group, untuk Tanjung Priok terdapat peningkatan kepuasan 6,31 poin dari hasil survei yang dilakukan sebelum KPU, dan untuk Batam terdapat peningkatan sebesar 16,17 poin.

Untuk Tanjung Priok, peningkatan kepuasan tertinggi terdapat pada dukungan TPS dan TKBM (10,8 poin) dan pemeriksaan fisik barang (10,76 poin). Jika diurai lebih jauh, peningkatan kepuasan ini disumbang oleh tidak adanya pungutan liar yang diminta oleh petugas, masing-masing meningkat 22,5 poin untuk proses pemeriksaan fisik, 21,22 poin untuk pengurusan perizinan dan fasilitas, 20,33 poin untuk audit, dan 19,80 untuk pemeriksaan dokumen.

Pelanggaran terhadap peraturan serta implementasi sistem dan prosedur berada pada tingkat persepsi kepuasan terendah, masing-masing 2,82 poin dan 1,38 poin. Bahkan, kepuasan pengguna jasa terhadap fasilitas kantor justru mengalami penurunan 1,89 poin. Jika diurai lebih lanjut, penyumbang terbesar untuk penurunan kepuasan terhadap fasilitas kantor disumbang oleh pedoman dari setiap fungsi kantor (-7,22), area parkir (-6,40), dan ruang tunggu (-6,20). Selain itu, proses pelayanan yang terstandardisasi dan tepat waktu serta penerapan teknologi yang dapat membantu proses layanan juga menyumbang penurunan tingkat kepuasan, masing-masing -1,95 poin dan -1,90 poin.

Di Batam, audit kepabeanan dan cukai memperoleh peningkatan kepuasan tertinggi sebesar 25,99 poin, diikuti oleh pengembalian bea masuk (21,93 poin), panduan informasi dan pelayanan (18,68 poin), dukungan TPS dan TKBM (17,69%), serta implementasi sistem dan prosedur (15,76 poin). Untuk audit, pengguna jasa mengapresiasi tidak adanya pungutan tidak resmi yang diminta oleh pegawai (35,39 poin), kejelasan hak dan kewajiban auditee (32,15 poin), serta adanya *fair treatment* selama proses audit (29,01 poin) dan penetapan temuan (27,28 poin).

Peningkatan kepuasan yang terendah menurut pengguna jasa di Batam adalah terkait dengan fasilitas kantor (6,47 poin), perizinan dan fasilitas (12,12 poin), penelitian dokumen (14,06 poin), dan pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku (14,3 poin). Jika diuraikan lebih detail, terkait dengan fasilitas kantor, pengguna jasa masih merasa belum cukup puas dengan fasilitas toilet (4,68 poin), pedoman dari setiap fungsi kantor (6,52 poin), area parkir (7,17 poin), dan ruang tunggu (7,52 poin).

Reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Bea dan Cukai juga membawa dampak positif dalam pengukuran Indeks Persepsi Korupsi (IPK) yang dilakukan oleh *Transparency Internasional* pada September 2008.

Dikutip dari siaran persnya, "*Bold reform in the tax and custom administration and the ability of the Corruption Eradication Commission to bring forward high-profile cases have recently bolstered the perception that corruption is being addressed more aggressively…*"[19]

IPK Indonesia berdasarkan laporan pada tahun 2007 berada pada ranking 143 dengan skor 2,3. Pada tahun 2008, ranking Indonesia menjadi lebih baik pada posisi 126 dengan skor IPK 2,6.

19 *Transparency International 2008 Corruption Perceptions Index* – Press Kit, 23 September 2008.

Hasil survei opini publik yang dilakukan oleh internal Departemen Keuangan pada Desember 2007 juga menunjukkan hasil yang baik. Pelayanan pabean jalur prioritas mendapatkan skor 7,34 dengan indeks 3 (baik). Demikian pula untuk pelayanan pabean jalur hijau (6,20), pelayanan pabean jalur merah (6,47) dan pelayanan pabean di bidang ekspor (7,32), yang semuanya mendapatkan indeks 3 (baik).

Menteri Keuangan Sri Mulyani, dalam jumpa pers bersama Wakil Ketua KPK Bidang Pencegahan M. Yasin, Inspektur Jenderal Departemen Keuangan Permana Agung, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Anwar Suprijadi, Direktur Jenderal Pajak Darmin Nasution, dan Sekretaris Jenderal Departemen Keuangan Mulia Nasution di Jakarta, mengungkapkan evaluasinya terhadap kinerja KPU pasca satu tahun pembentukannya, "Pembentukan KPU BC adalah cara rasional melakukan reformasi birokrasi di jajaran bea dan cukai, kecuali ada resep lain yang lebih baik."[20]

Menurut Thomas, meskipun reformasi telah menunjukkan hasil yang baik, upaya pemberdayaan dan peningkatan kapabilitas organisasi dalam mencapai standar bea dan cukai yang makin baik harus terus dilakukan. Proses ini idealnya berlangsung dalam siklus konsepsi —yang mencakup prinsip dasar, tema inisiatif, dan penetapan *output*—, eksekusi—meliputi sosialisasi, internalisasi, penetapan *person in charge*, serta penetapan *outcome* dan KPI—, serta evaluasi yang mencakup monitoring, evaluasi untuk keberlanjutan, dan *corrective actions* untuk perbaikan yang berkelanjutan dan terus-menerus. Langkah-langkah ini mutlak dilakukan agar proses reformasi yang dilakukan oleh Ditjen Bea dan Cukai terus berjalan dengan baik, bahkan semakin baik.

20 KBN *Antara*, 2 Juni 2008 (*https://www.antaranews.com/berita/104225/menkeu-pertahankan-bea-cukai-priok*).

"PAK THOMAS FIGUR YANG BERPERAN BESAR DALAM REFORMASI BEA DAN CUKAI"

Haryo Limanseto

Staf Ahli Bidang Pembangunan Daerah Kemenko Bidang Perekonomian (2024-sekarang)
Juru Bicara Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (2020-sekarang)



Pak Thomas Sugijata adalah sosok yang berperan besar dalam reformasi Ditjen Bea dan Cukai, ketika pada tahun 2006 institusi ini berada di persimpangan jalan. Dihadapkan pada tuntutan perubahan dari dalam dan luar, sekaligus dibebani tantangan struktural. Di tengah situasi itulah, Pak Thomas muncul sebagai figur yang tak hanya memahami kedalaman masalah, tetapi juga berani menawarkan jalan keluar. Pak Thomas menjabat Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada periode 2009-2011.

Pak Thomas bukan tipe pemimpin yang mencari ketenaran. Pendekatannya sederhana, tetapi kuat: membangun fondasi yang kokoh daripada mengejar perubahan kosmetik.

Salah satu langkah visioner Pak Thomas yang saya kagumi adalah upaya beliau memaksimalkan fungsi dan peran Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai (PUSKI) — yang pada saat itu merupakan unit baru yang dibentuk sebagai bagian penting proses reformasi di tubuh Ditjen Bea dan Cukai.

Pada masa itu, keberadaan unit yang bertugas mengawasi integritas internal mungkin terasa sensitif, bahkan mengundang resistensi. Namun, Pak Thomas memahami bahwa tanpa pengawasan yang kuat dari dalam, upaya reformasi hanya akan menjadi slogan kosong.

Dengan keteguhan hati, Pak Thomas mendorong PUSKI bukan sekadar sebagai alat pengawasan, tetapi juga sebagai motor penggerak budaya baru yang berbasis pada integritas dan kepatuhan. Hal ini tidak terlepas dari pengalaman beliau yang sebelumnya selama bertahun-tahun mengawal proyek perubahan Ditjen Bea dan Cukai sebagai Ketua Kelompok Kerja Tim Percepatan Reformasi Bidang Pelayanan Kepabeanan dan Cukai.

Saya juga melihat bagaimana Pak Thomas percaya pada pentingnya investasi terhadap sumber daya manusia (SDM). Pak Thomas tidak pernah lelah mendorong peningkatan kapasitas pegawai, karena baginya, sistem dan teknologi hanya alat, manusialah yang menentukan hasil akhirnya.

Di bawah arahannya, program-program pelatihan dan pembinaan menjadi lebih intensif, dirancang untuk membentuk aparatur Bea dan Cukai yang tidak hanya cerdas, tetapi juga berkarakter kuat. Melalui kebijakan-kebijakannya, Pak Thomas Sugijata telah menunjukkan dedikasi luar biasa dalam menjalankan empat fungsi utama Bea dan Cukai, yaitu sebagai fasilitator perdagangan (*trade facilitator*), memfasilitasi industri dalam negeri (*industrial assistance*), pelindung masyarakat (*community protector*), dan pengumpul penerimaan negara (*revenue collector*).

Melalui kepemimpinan dan integritasnya, Pak Thomas berhasil mendorong efisiensi pelayanan, memperkuat pengawasan terhadap peredaran barang ilegal, serta meningkatkan penerimaan negara secara signifikan. Kontribusinya tidak hanya berdampak pada kemajuan institusi, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi stabilitas ekonomi dan perlindungan masyarakat luas.

"Pak Thomas Memimpin dengan Keteladanan"

Lebih dari kebijakan-kebijakannya, yang selalu berkesan bagi saya adalah gaya kepemimpinannya. Pak Thomas memimpin dengan keteladanan yang nyata: bersikap terbuka, mendengar aspirasi bawahan, tetapi tetap memegang teguh prinsip. Tidak jarang dalam berbagai kesempatan, Pak Thomas mengingatkan bahwa integritas itu bukan sesuatu yang bisa dikompromikan, meski konsekuensinya berat. Ada ketegasan dalam setiap keputusannya, tetapi selalu dibarengi dengan pendekatan yang manusiawi.

Pak Thomas juga membawa semangat keterbukaan terhadap dunia luar. Beliau mendorong Ditjen Bea dan Cukai untuk lebih aktif di forum-

Pak Thomas Sugijata adalah sosok yang berperan besar dalam reformasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, ketika pada tahun 2006 institusi ini berada di persimpangan jalan. Dihadapkan pada tuntutan perubahan dari dalam dan luar, sekaligus dibebani tantangan struktural. Di tengah situasi itulah, Pak Thomas muncul sebagai figur yang tak hanya memahami kedalaman masalah, tetapi juga berani menawarkan jalan keluar.

HARYO LIMANSETO

forum internasional, membangun kerja sama dengan lembaga kepabeanan negara lain, dan menyesuaikan standar nasional dengan praktik terbaik global. Pandangan beliau jelas, Indonesia tidak boleh menjadi penonton dalam arus perdagangan dunia dan harus menjadi pemain utama yang diperhitungkan.

Kini, bertahun-tahun setelah masa kepemimpinannya, disadari atau tidak, banyak perubahan yang dinikmati oleh Ditjen Bea dan Cukai hari ini berakar pada fondasi yang dibangun Pak Thomas Sugijata. Reformasi tidak pernah mudah, dan hasilnya jarang terlihat dalam waktu singkat. Tetapi jejak kepemimpinan Bapak Thomas Sugijata tetap terasa dalam nilai-nilai organisasi, dalam profesionalisme para pegawai, dalam sistem-sistem kepatuhan yang kini menjadi bagian dari DNA institusi.

Dalam diri Pak Thomas, saya melihat sosok pemimpin perubahan sejati: seseorang yang memahami bahwa membangun itu perlu waktu, ketulusan, dan keberanian untuk membuat keputusan-keputusan sulit. Tidak berlebihan jika saya mengatakan bahwa perjalanan panjang reformasi Bea dan Cukai akan selalu berutang kepada visi dan pengabdian Pak Thomas.

Atas segala jasa, pengabdian, dan teladan yang telah ditunjukkan oleh Bapak Thomas Sugijata, kami menyampaikan rasa hormat yang setinggi-tingginya. Semangat reformasi yang beliau tanamkan, nilai integritas yang beliau tegakkan, serta visi jauh ke depan yang beliau perlihatkan akan terus menjadi cahaya penerang bagi generasi penerus Ditjen Bea dan Cukai.

Saya percaya, warisan kepemimpinan Pak Thomas tidak hanya akan terus hidup di dalam organisasi ini, tetapi juga akan menginspirasi lahirnya lebih banyak pemimpin perubahan di masa depan. Semoga Pak Thomas senantiasa diberkahi dengan kesehatan, kebahagiaan, dan kesuksesan dalam setiap langkah hidupnya.

Testimoni ini merupakan bentuk apresiasi atas dedikasi dan kontribusi luar biasa yang telah diberikan oleh Bapak Thomas Sugijata selama masa pengabdiannya di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Testimoni ini bukan sekadar penghormatan terhadap prestasi beliau, melainkan juga refleksi atas jejak perubahan yang ditorehkan Pak Thomas, yang hingga kini terus menjadi fondasi penting bagi perjalanan reformasi institusi.

Semoga testimoni ini menjadi inspirasi, tidak hanya bagi para pegawai Bea dan Cukai, tetapi juga bagi seluruh aparatur negara yang berkomitmen untuk mengabdi dengan penuh integritas, profesionalisme, dan kecintaan terhadap Tanah Air.

PRINSIP-PRINSIP DASAR KANTOR PENGAWASAN DAN PELAYANAN BEA DAN CUKAI (KPPBC) UTAMA CUKAI

Visi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Utama Cukai adalah menjadi pengelola keuangan dan kekayaan negara bertarap internasional yang dipercaya dan dibanggakan masyarakat, serta instrumental bagi proses transformasi bangsa menuju masyarakat adil, makmur, dan berperadaban tinggi. Rumusan visi ini menjadi acuan dalam penyusunan cetak biru.

Misi KPPBC utama cukai adalah memberikan pengawasan yang efektif, pelayanan prima, dan pembinaan yang proaktif kepada pengguna jasa. Misi ini selain ditujukan pemenuhan keinginan eksternal pemangku kepentingan juga untuk tujuan organisasi, definisi peran/bisnis, juga mengekspresikan misi internal.

Tuntutan terhadap perbaikan pengelolaan keuangan negara di bidang cukai telah mendorong Bea dan Cukai melakukan berbagai upaya serius dan strategis. Perbaikan secara sistemis dilakukan dengan mereformasi bidang pelayanan dan pengelolaan pungutan cukai. Upaya ini diformulasikan dengan membentuk Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Utama Cukai.

Atas inisiatif Thomas, cetak biru disusun sebagai landasan perumusan arah strategis, sasaran, strategi, program kerja, organisasi dan kesisteman, tata nilai, dan budaya, serta kepemimpinan pada KPPBC Utama Cukai. Cetak biru ini berperan sebagai peta jalan yang komprehensif, sistematis, terstruktur, terarah, terukur, ketika membentuk KPPBC Utama Cukai, di Malang, Kediri, dan Kudus.

Enam Sasaran Jangka Panjang KPPBC Utama Cukai

Enam sasaran jangka panjang KPPBC Utama Cukai meliputi aspek tercapainya pengawasan yang efektif; terwujudnya pelayanan yang efisien, responsif, dan transparan berdasarkan prinsip *good governance*;

tercapainya kantor pelayanan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme yang didukung oleh SDM yang profesional dan berintegritas tinggi; terciptanya hubungan kemitraan dengan pengguna jasa; terwujudnya pemanfaatan teknologi informasi yang optimal untuk mendukung pelayanan dan pengawasan; dan terwujudnya organisasi yang efektif dan efisien.

Dari hasil analisis kondisi lingkungan strategis, ditetapkan 26 strategi prioritas yang perlu dilaksanakan untuk mencapai enam sasaran tersebut di atas, strategi dikelompokkan berdasarkan sasaran yang hendak dicapai.

Pertama, untuk merealisasikan pengawasan yang efektif, dibutuhkan: penyesuaian organisasi, serta manajemen dan teknis operasional pengawasan. Sistem manajemen risiko pengawasan melalui pengembangan profil pengguna jasa diperkuat dengan memanfaatkan *database* untuk analisis intelijen dalam jangka pendek menengah dan panjang disesuaikan dengan kebijakan umum cukai. Peningkatan sarana dan prasarana pengawasan serta peningkatan pemanfaatannya. Melakukan pengawasan pada pengguna jasa berisiko tinggi dengan menitikberatkan pada pengawasan lokasi.

Kedua, untuk mewujudkan pelayanan yang efisien, responsif, dan transparan, KPPBC Utama Cukai wajib: Membuat pernyataan komitmen standar pelayanan yang tertulis kepada pengguna jasa (*client service charter*). Mengoptimalkan pelaksanaan standar pelayanan publik (SPP). Memberikan pelayanan berdasarkan tingkat risiko yang akan mendorong pengguna jasa untuk meningkatkan kepatuhannya. Dan menyederhanakan prosedur pelayanan dan administrasi cukai.

Ketiga, untuk mewujudkan kantor pelayanan yang bebas korupsi, kolusi, dan nepotisme yang didukung SDM profesional dan berintegritas tinggi: KPPBC melakukan seleksi secara objektif dan transparan yang melibatkan lembaga independen untuk memperoleh pegawai yang profesional dan berintegritas tinggi. KPPBC meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai melalui pelatihan *(training)* dan pelatihan kembali (*retraining*) secara berkesinambungan. KPPBC menempatkan pegawai sesuai kemampuan dan kompetensi. Menerapkan *key performance indicators* (KPI). Setiap pegawai membuat pakta integritas. Pembentukan dan pemberdayaan fungsi pengendalian internal. Menerapkan sistem manajemen pengaduan dan pujian, dan penerapan sistem penghargaan dan sanksi yang tegas.

Keempat, untuk menciptakan hubungan kemitraan dengan pengguna jasa, KPPBC membentuk unit pembinaan dan konsultasi (*client coordinator)* bagi pengguna jasa sesuai tingkat kepatuhan, terhadap pengguna jasa dengan tingkat kepatuhan tertentu diberlakukan pengawasan dan pembinaan secara proaktif. KPPBC membentuk Help Desk (*customs information desk*) serta menyusun program penyuluhan dan komunikasi yang inovatif kepada pemangku kepentingan secara periodik dan berkesinambungan.

Kelima, untuk mewujudkan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal dalam mendukung pelayanan dan pengawasan: KPPBC menerapkan otomasi untuk pelayanan dan pengawasan secara terpadu. menerapkan *office automation* (*work flow*).

Keenam, untuk membangun organisasi yang efektif dan efisien: KPPBC melakukan penyesuaian organisasi, manajemen, dan teknis operasional, menyeimbangkan jumlah SDM dengan beban kerja, melakukan pemisahan tugas dan tanggung jawab yang jelas, dan menetapkan tata nilai dan budaya organisasi.

Reformasi terhadap Kantor Pelayanan dan Pengawasan Cukai pada tahun 2008, telah terlaksana dengan baik. Hal ini ditandai dengan: Realisasi penerimaan cukai tahun 2008, tahun 2009, dan tahun 2010 melampaui target. Untuk tahun 2010 dengan pencapaian 111,6%. Ada peningkatan penyidikan tindak pidana cukai pada tahun 2010 yang mencapai 79 kasus.

"THOMAS SUGIJATA, PELETAK DASAR REFORMASI BEA DAN CUKAI"

Bahaduri Wijayanta BM

Direktur Penindakan dan Penyidikan Ditjen Bea dan Cukai (2017–2024)
Kepala Kantor Pelayanan Utama Tanjung Priok (2011–2014)
Kepala Kantor Pelayanan Bandara Soekarno-Hatta (2009-2010)



Generasi muda di Ditjen Bea dan Cukai perlu lebih mengenal Thomas Sugijata, sosok yang berperan penting mendorong reformasi Bea dan Cukai yang penuh tantangan dan kompleks. Pak Thomas Sugijata adalah sosok pemimpin yang mampu menginspirasi timnya dalam menyusun strategi, sekaligus menggerakkan anggotanya untuk mengeksekusi keputusan.

Dalam diri Thomas Sugijata, makna hidup Jawa *urip iku kudu urup*, hidup itu harus bermanfaat dan berguna buat sesama, tergambar dengan jelas. Kebermanfaatan itu terjelma menjadi nyata ketika hidupnya terus bertumbuh dan bermakna bagi sesama. Ini merupakan pertanggungjawabannya kepada Sang Pemilik Kehidupan dan kepada sesama.

Dari pengalaman dan pemahaman persepsi saya, seorang pemimpin memegang peran kunci dan sentral untuk menjamin keberhasilan perubahan. Pemimpin harus mampu menyusun dan menerjemahkan strategi yang jitu, namun juga harus mampu mengorkestrasikan anggota tim. Untuk itu, dibutuhkan keteladanan: *walk the talk* dengan langkah nyata. Namun, tiada gading yang tak retak, kata-kata ini menggambarkan proses reformasi di Ditjen Bea dan Cukai. Selama proses reformasi sampai saat ini, beberapa aspek berhasil dicapai, tetapi beberapa lainnya masih harus diperbaiki.

Pak Thomas Sugijata adalah peletak dasar reformasi Bea dan Cukai, yang bukan hanya bisa menuangkan ide dan gagasan dalam bentuk strategi, namun juga —ini yang tidak kalah penting— piawai dalam mengawal dan meyakinkan jajarannya: bagaimana strategi itu bisa dieksekusi dengan baik di jajaran Bea dan Cukai pada periode 2007-2011. Perubahan yang mendasar, serentak, dan berkesinambungan pun dilaksanakan di Bea dan Cukai. Faktor persistensi dan resiliensi Pak Thomas membuat reformasi di DJBC berjalan dengan baik.

Memilih Diksi yang Tepat dan Menjaga Intonasi

Setiap kali Pak Thomas memberikan arahan, dia memilih diksi yang tepat dan menjaga intonasinya. Setiap memberikan pengarahan, dia memilih kalimat yang singkat dan tegas untuk meyakinkan semua arahannya dipahami oleh anggota. Tak heran apabila Pak Thomas sering mengulangi beberapa kata untuk menekankan poin penting.

Pak Thomas sangat peduli pada hal-hal detail dan sangat rinci, menggunakan bahasa yang sangat teratur —cenderung formal—, tetapi masih tetap humanis dan sesekali mengandung humor.

Pak Thomas sangat teliti, rapi, dan runtut membuat tanggapan. Mungkin latar belakangnya sebagai akuntan dan dosen di perguruan tinggi swasta. Setiap masukan dan pendapat direnungkan dan didiskusikan dengan rinci.

Pak Thomas tipe pemimpin yang berorientasi pada pemecahan masalah (*problem solving*) dan mengantisipasi potensi risiko dan perbaikan yang berkesinambungan.

Aktif dalam Kegiatan Olahraga

Pak Thomas sosok pemimpin yang peduli dengan anak buahnya. Beliau terlibat aktif dalam berbagai aktivitas di beberapa acara olahraga, atasan melebur dan berpadu bersama bawahan.

Suatu hari pada Juli 1999, Pak Thomas siap turun ke lapangan bola. Tubuhnya yang besar tetap membuatnya lincah berlari mengejar bola,

bersenggolan dan "bertabrakan" di lapangan. Kehadiran pemimpin di tengah anggota timnya dalam kegiatan olahraga memompa semangat tim.

Mempersiapkan Kantor Bea dan Cukai yang Modern

Persiapan proses reformasi di Ditjen Bea dan Cukai dimulai sejak tahun 2006. Selain mengubah Undang-Undang Kepabeanan dan Cukai, Kementerian Keuangan juga membahas pembentukan kantor modern tipe utama, madya, dan pratama.

Setelah pindah ke beberapa unit sebagai bagian dari *tour of duty*, pada 2008 saya "bertemu" kembali secara tidak langsung dengan Pak Thomas yang mempersiapkan Kantor Modern Bea dan Cukai Tipe Madya. Saya intens terlibat dalam persiapan ini. Sebelumnya pada 2004-2006, ketika menjadi Kepala Seksi di Direktorat Cukai, saya dilibatkan dalam persiapan Kantor Modern Cukai Tipe Madya.

Kantor Cukai dicirikan sebagai kantor yang menitikberatkan pelayanan layanan cukai. Persoalannya, barang terkena cukai pada hakikatnya barang yang diawasi dan dibatasi sehingga fokus pelayanannya mengandung unsur pengawasan. Salah satu hal yang menonjol adalah pembentukan Unit Penindakan dan Unit Penyidikan secara terpisah.

Hubungan saya dengan Pak Thomas terbangun kembali secara intens. Pak Thomas waktu itu selain menjabat Direktur Penindakan dan Penyidikan, juga ditugasi oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai (saat itu) dijabat Pak Anwar Suprijadi untuk mempersiapkan dan mengeksekusi program pembentukan kantor modern.

Persiapan kantor tingkat madya dilakukan secara simultan setelah Kantor Pelayanan Utama (KPU) di Pelabuhan Tanjungpriok dan Pelabuhan Batam selesai.

Maret 2008, enam kepala kantor (calon kantor modern) diundang menghadiri pertemuan di Kantor Pusat Bea dan Cukai untuk mengevaluasi kesiapan dan penjadwalan waktu peresmian.

Dalam setiap rapat evaluasi persiapan kantor, Pak Thomas beberapa kali menekankan, "Jika jajaran Bea dan Cukai tidak melakukan reformasi, pasti kita semua akan direformasi oleh kekuatan luar. Lakukan perbaikan yang nyata dan berkesinambungan melalui upaya kita sendiri karena kita yang lebih tahu pembenahan yang kita harus lakukan."

Dalam beberapa kali pembekalan di pertemuan yang dihadiri para kepala kantor, materi yang mendasar tentang "mengapa Bea dan Cukai harus melakukan reformasi" terus didengungkan berulang kali dan ditekankan oleh Pak Thomas.

Reformasi Bea dan Cukai dimulai sejak tahun 1995, diawali dengan pembentukan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai. Langkah besar itu langkah strategis, tetapi masih dirasa belum cukup.

Reformasi Bea dan Cukai

Secara konsepsi, hakikat reformasi di sebuah organisasi adalah langkah strategis dalam memperbaiki kinerja organisasi. Fokus utama reformasi Bea dan Cukai adalah penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis, dan pengelolaan SDM. Dalam reformasi tersebut, SDM dipandang sebagai aspek yang sangat penting, karena menyangkut integritas, kompetensi, akuntabilitas, budaya kerja, dan kepemimpinan.

Pak Thomas yang memimpin Tim Pusat yang mempersiapkan Kantor Modern Bea dan Cukai menekankan betapa pentingnya penyiapan dan pengelolaan SDM yang berkualitas. Bukan hanya sekadar meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga memperkuat *soft competency,* serta karakter dan integritas pegawai. Perbaikan dilakukan untuk mendorong terciptanya peningkatan pelayanan publik yang berfokus pada kepuasan pengguna jasa, dan mendorong peran pemimpin unit.

Pada saat itu, meskipun proses pembenahan di Bea dan Cukai sudah terus dilakukan, tetapi institusi ini masih menghadapi banyak sorotan dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya sebagai institusi pemerintahan. Berbagai isu yang menjadi perhatian mulai dari maraknya rokok ilegal, membanjirnya barang impor yang dijual murah, keterlambatan layanan terkait barang kiriman dan barang penumpang di bandara, serta adanya kasus hukum yang melibatkan pegawai Bea dan Cukai.

Isu integritas yang rendah dan masalah korupsi menjadi *concern* pimpinan Bea dan Cukai. Kalimat yang disampaikan Lord Acton, sejarawan

Inggris pada akhir abad ke-19, *power tends to corrupt, absolute power corrupts absolutely* sudah coba diatasi dan direspons dengan berbagai langkah penataan di segala lini.

Dalam periode 2002-2004, saya dilibatkan Ditjen Bea dan Cukai untuk melakukan sosialisasi Kode Etik Pegawai. Pada saat itu, Pak Thomas menjabat Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Intinya adalah bagaimana mengatasi maraknya pelanggaran integritas dan korupsi di jajaran Bea dan Cukai yang dikenal "seribu wajah dalam satu masalah yaitu integritas". Formulasi korupsi yang dituangkan sebagai "korupsi = monopoli – akuntabiltas + diskresi" dijabarkan dengan langkah strategi khusus dan diinternalisasi ke pegawai melalui *road show*.

Dalam beberapa *road show* dan pelatihan di Pusdiklat pada periode 2002-2004, isu akar masalah korupsi yang disampaikan oleh pegawai di Bea dan Cukai adalah kesejahteraan yang belum mencukupi, tak ada keteladanan pimpinan, dan prosedur yang kurang baik.

Sorotan masyarakat terhadap buruknya kinerja pegawai Bea dan Cukai masih cukup tinggi meskipun perbaikan sudah dilakukan. Tekanan publik dan sorotan media direspons dengan cepat oleh pimpinan Bea dan Cukai untuk lebih berbenah.

Pada tahun 2006, jajaran pimpinan Bea dan Cukai memandang perlu langkah pembenahan yang mendasar melalui pembentukan kantor modern yang berkesinambungan agar tidak terjadi keluhan yang serupa di masa depan. Langkah perbaikan internal diperlukan untuk memperbaiki kualitas layanan dan pengawasan berbasis risiko yang dilakukan secara pararel dengan mendorong kepatuhan pengguna jasa.

Aspek pembenahan internal mencakup juga perbaikan gaji pegawai yang belum memadai sering menjadi alasan "pembenaran" buat pegawai di lapangan untuk mendapatkan uang tambahan.

Reformasi Bea dan Cukai mengandung makna yang mendalam. Reformasi bermakna sebagai strategi dan sekaligus implementasi yang bertujuan untuk membawa organisasi dari bentuk dan sistem lama ke bentuk dan sistem yang baru yang menyangkut seluruh elemen (sistem, struktur, orang, dan budaya) agar selaras dengan visi dan misi organisasi.

Dalam kondisi saat itu, pemahaman tentang reformasi mengandung makna tentang perubahan yang mendasar, strategis, dan menyeluruh.

Strategi tersebut yang terus dirumuskan dalam mendesain kantor modern sehingga apabila nanti perbaikan remunerasi dilakukan, pembenahan layanan dan pengawasan telah dilaksanakan di Kementerian Keuangan (Bea dan Cukai).

Lima Kunci Keberhasilan Reformasi Bea dan Cukai

Saya merasakan semangat yang kuat dari tim asistensi dari kantor pusat yang selalu menekankan beberapa faktor menjamin proses perubahan sukses dan berhasil. *Pertama*, pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*) yang mumpuni. *Kedua*, kemampuan manajerial orang-orang di dalamnya. *Ketiga*, sistem manajemen yang tertata apik dan baik. *Keempat*, SDM yang berkualitas, dan *kelima*, komitmen seluruh jajaran.

Dalam proses perubahan ke arah yang lebih baik, salah satu programnya adalah pembentukan kantor modern tingkat madya. Pak Thomas menekankan, dalam perubahan organisasi yang menyeluruh, perubahan yang terjadi termasuk perubahan budaya.

Sebagai Kepala Kantor, saat itu saya digembleng dan disadarkan pentingnya pemahaman bahwa proses mengubah budaya harus didahului dengan perubahan *mindset* seluruh pegawai. Saya menyadari salah satu kunci utama menuju perubahan *mindset* adalah faktor kepemimpinan dan komunikasi. Saat itu, saya menyadari fondasi keberhasilan transformasi organisasi (termasuk di Bea dan Cukai), terletak pada *leadership, people,* dan *timing*.

Pak Thomas mengapresiasi presentasi saya (waktu itu) sebagai Kepala Kantor Bea dan Cukai (BC) Kudus yang membawahi enam kabupaten di pantura Jawa Tengah yang siap menjadi kantor modern. "Ada yang menarik yang disampaikan Tim Bea dan Cukai Kudus. Paparan Tim Kudus ternyata menampilkan *outcome* dari pembentukan kantor modern. Saya menghargai upaya yang sudah dilakukan Tim Kantor Kudus, karena saat ini Kantor Kudus sedang melakukan renovasi cukup besar, dan kemungkinan sampai peresmian pun, fisik bangunan pun pasti belum selesai semuanya," kata Pak Thomas.

Saya bangga karena Pak Thomas mengapresiasi proses perubahan yang tidak semata-mata menitikberatkan pada kesiapan bangunan. Pelajaran yang menarik bagi kami sebagai pimpinan unit adalah diajak berpikir bahwa ukuran kesiapan pembentukan kantor modern, tidak terbatas kesiapan

fisik semata. Perubahan *mindset*, budaya, pengukuran *outcome* dengan indikator yang jelas (kuantitatif dan kualitatif) perlu diperhatikan.

Pada saat itu, saya merasa tenang dan senang. Tim Kantor BC Kudus, yang sebelumnya merasa akan ditegur, tetapi ternyata justru mendapat apresiasi.

Pelajaran yang diperoleh atas kejadian itu adalah *pertama*, Pak Thomas menghargai upaya yang telah dilakukan tim. *Kedua*, Pak Thomas mengapresiasi dan menghargai bahwa kantor modern harus diukur *outcome* terkait perbaikan kualitas layanan maupun kualitas perbaikan, dan *ketiga*, Pak Thomas *concern* bahwa perbaikan jangan normatif, tetapi juga substantif. Ini pengalaman berkesan bagi saya.

Tahapan *change management* merupakan proses yang sangat menantang dan membutuhkan daya tahan agar perbaikan serentak, menyeluruh dan berkesinambungan. Pada saat itu, jajaran kepala kantor tidak hanya ditantang menyiapkan kantor dengan memperbaiki gedung kantor, mengubah *layout* dan layanan yang lebih modern dan transparan, tetapi juga bagaimana menyiapkan indikator ukuran keberhasilan, mengubah *mindset* pegawai untuk melayani melampaui harapan pengguna jasa, melayani dengan hati, dan tetap melakukan pengawasan efektif dan mendorong kepatuhan pengguna jasa.

Beberapa upaya yang terus kami lakukan dalam mendorong perbaikan di Kantor Kudus adalah pemberian penghargaan keberhasilan penindakan dalam penertiban pabrik dan pengawasan rokok ilegal pada pertengahan bulan Mei 2008. Ini mendorong Pak Thomas (sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan) menggelar upacara sekaligus menyerahkan hadiah jaket biru loreng.

Dalam amanat apel pagi, Pak Thomas mengatakan, "Pagi ini, saya menyerahkan penghargaan di bidang pengawasan kepada beberapa kepala kantor. Penghargaan ini berdasarkan ukuran aspek pengawasan. Saya sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan mendorong pimpinan unit yang lain dapat memberikan penghargaan dengan kriteria pelayanan dan sebagainya." Sistem *reward* berjalan dengan baik. Pimpinan mendorong proses perubahan dan pimpinan ikut hadir dalam proses perubahan tersebut. ❖

3

"Menaklukkan" Jakarta

Setelah diwisuda sebagai Sarjana Akuntansi dari Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, sebulan kemudian Thomas Sugijata mengembara ke belantara ibu kota, berusaha "menaklukkan" Jakarta. Meski sudah diterima di Bank BNI 1946, Thomas Sugijata lebih memilih berkarier di Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai.

Sulit Saat Kuliah, Mudah Setelah Lulus

Empat kakak Thomas —semuanya lulusan UGM— bekerja di Jakarta. C. Sudjito di Direktorat Jenderal Anggaran, Anton Sujata di Kejaksaan Agung, F.X. Suyanto di Pertamina, dan A.L. Susanto di Bakosurtanal. Satu bulan setelah lulus, Thomas ke Jakarta, melamar pekerjaan di berbagai instansi pemerintah dan perbankan. Thomas tinggal sementara di daerah Jati Rawamangun, Jakarta Timur, di Rumah Dinas Pertamina, tempat kakaknya, F.X. Suyanto. Beberapa teman Thomas yang mencari pekerjaan di Jakarta juga sempat menumpang sementara di rumah itu.

Sebelum menjadi mahasiswa Akuntansi, Thomas mendengar kata-kata, "*menjadi Sarjana Akuntansi memang sulit saat kuliah, tetapi mudah mencari pekerjaan setelah lulus.*" Thomas meyakini kata-kata itu karena terbukti ada pemanggilan tes untuk semua lamaran yang

dikirim ke berapa bank, instansi pemerintah, dan perusahaan swasta tanpa menunggu waktu lama. Dari beberapa panggilan kerja, Thomas memilih mengikuti tes penerimaan calon pegawai Bank BNI 1946.

Dua bulan menjalani tes masuk Bank BNI 1946, Thomas dinyatakan lulus dan diterima sebagai calon pegawai, dan ditempatkan di cabang utama Bank BNI 1946 di Tanjung Priok, Jakarta Utara. Di BUMN ini, Thomas bertemu dengan Suwarso, seniornya dari FE UGM Jurusan Akuntansi yang juga baru diterima sebagai calon pegawai. Tiga bulan kemudian, mereka berdua diminta mengikuti pendidikan analis kredit nasabah di Universitas Indonesia.

Berkarier di Bank atau Bea dan Cukai?

Pada saat bersamaan, Thomas menerima kabar dari Triharta, seniornya sesama alumnus FE UGM yang sudah menjadi pegawai Ditjen Bea dan Cukai bahwa institusi di Departemen Keuangan itu sedang membutuhkan tenaga akuntan. Thomas dan Suwarso mengonfirmasi langsung ke Triharta di kantornya.

"Kalau kalian berminat, silakan kirim surat lamaran ke Bagian Kepegawaian," kata Triharta di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di Jalan A. Yani, Rawamangun.

Thomas bimbang, apakah dia tetap bekerja di Bank BNI atau pindah ke Ditjen Bea dan Cukai? Thomas merasa dia sudah mapan bekerja di bank, sudah mendapatkan penempatan tugas, sudah menerima gaji sebagai calon pegawai, dan tinggal mengikuti pendidikan teknis perbankan dan kemudian ditempatkan kembali. Masa depan pegawai bank cukup menjanjikan karena gajinya selalu meningkat mengikuti jabatan yang menjadi tanggung jawabnya, terlebih lagi Thomas pada waktu itu sudah berkeluarga.

Di sisi lain, Thomas lebih tertarik bekerja di Ditjen Bea dan Cukai karena beberapa alasan. *Pertama*, Ditjen Bea dan Cukai berada di bawah Departemen Keuangan —institusi pemerintah yang lebih besar dan pengembangan karier lebih luas. Kesempatannya untuk berkembang lebih luas. Apalagi Ditjen Bea dan Cukai waktu itu sangat membutuhkan tenaga akuntan. *Kedua*, ketika itu Thomas merasa bosan jika harus mengikuti pendidikan kembali —seperti diminta Bank BNI— karena dia *fresh graduate* yang baru saja selesai mengikuti rutinitas pendidikan FE UGM. *Ketiga*, Thomas melihat pegawai Bea dan Cukai mengenakan seragam dan dididik semimiliter sehingga terkesan gagah dan disiplin.

Thomas masih bimbang memilih berkarier di Bank BNI atau di Ditjen Bea dan Cukai. Dia lalu meminta pertimbangan dan masukan dari istrinya, ayahnya, dan kakak-kakaknya yang sudah lebih dulu terjun di dunia kerja.

"Sebelum memutuskan pilihan kariermu, kamu harus memikirkan masak-masak lebih dahulu. Keputusan diserahkan sepenuhnya kepada kamu," demikian inti nasihat orang tua dan kakak-kakaknya.

Tetapi Thomas masih ragu. "Jaksa pasti lebih tahu tentang Bea dan Cukai karena dalam tugas dan tanggung jawabnya sering saling bersentuhan. Kejaksaan sering saling berkoordinasi dengan Bea dan Cukai," pikir Thomas, yang kemudian mendiskusikan hal ini kepada kakaknya, Anton Sujata, yang berdinas di kejaksaan.

"Kalau kamu memang sudah mantap memilih berkarier di Bea dan Cukai, silakan pindah dari Bank BNI 1946," kata Anton Sujata, kakak Thomas. Dukungan dan masukan Anton Sujata itulah yang membuat Thomas mengambil keputusan dan berketetapan hati mengajukan lamaran kerja ke Ditjen Bea dan Cukai.

Saran dan masukan Anton Sujata tersebut tepat. Tujuh belas tahun kemudian atau persisnya pada 1998, keduanya bertemu. Thomas Sugijata waktu itu menjabat Direktur Pencegahan dan Penyidikan di Ditjen Bea dan Cukai, Departemen Keuangan RI, sedangkan Anton Sujata menjabat Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus (Jampidsus) Kejaksaan Agung RI.

Thomas Sugijata dan Anton Sujata bersama staf masing-masing melakukan koordinasi untuk percepatan penyelesaian kasus-kasus tindak pidana kepabeanan. "Perjumpaan kami dalam tugas dan tanggung jawab masing-masing mengingatkan kembali (*flashback)* pertemuan saya ke Mas Anton Sujata sewaktu saya minta saran dan masukan untuk berkarier di institusi Bea dan Cukai. Saya tidak pernah menyangka suatu hari akan bertemu Mas Anton untuk berkoordinasi urusan tugas mewakili masing-masing institusi," kata Thomas.

PITUTUR AYAH UNTUK THOMAS TENTANG PENTINGNYA INTEGRITAS

Antonius Sujata

Kakak kandung Thomas Sugijata



Antonius Sujata mengungkapkan, pengaruh ayahnya yang berprofesi sebagai guru SD, sangat besar bagi perkembangan dirinya, adiknya Thomas, dan semua saudaranya. "Bapak mengajarkan kami nilai-nilai integritas dan profesionalisme," kata Anton Sujata yang memilih karier sebagai jaksa —dikenal sebagai Jampidsus atau Jaksa Agung Muda Tindak Pidana Khusus, Kejaksaan Agung RI, dan Ketua Ombudsman RI.

Menurut Sujata, dalam keluarga, bapaknya seorang ayah yang benar-benar menjadi teladan bagi keluarga, saudara-saudaranya, dan putra-putrinya karena selalu memberikan contoh, bukan dengan kata-kata tetapi dengan perbuatan, antara lain jujur, disiplin, dan tepat waktu untuk setiap hal, tidak pernah bertengkar, selalu bangun pagi sebelum dan setelah bekerja membersihkan halaman rumah, rajin membaca, menulis dan mengarang, menjadi pemimpin dalam setiap kelompok kegiatan, selalu bersyukur, optimistis akan masa depan putra-putrinya, dan tidak mengeluh meskipun dalam kondisi kekurangan dan menghadapi masalah, rajin dan rutin berdoa untuk memohon berkat, penyertaan, dan rahmat Tuhan bagi keluarga.

"Bapak menulis tembang yang berisi *pitutur* [1] atau nasihat-nasihat yang kemudian disampaikan dalam acara *mocopat* [2] yang digelar setiap malam Jumat dalam inkulturasi doa di gereja. Semua ibadat inkulturasi dibawakan dalam bahasa Jawa. Substansinya terutama untuk memuji Tuhan, sekaligus memberikan *pitutur* kepada semua yang hadir agar selalu ingat kepada Tuhan, melaksanakan semua petunjuk-Nya, memohon pertolongan Tuhan, dan berserah diri pada Tuhan. Itulah yang menjadi panduan hidup kami semua, menjadi bekal spiritualitas dalam menghadapi segala tantangan hidup di kemudian hari," papar Anton Sujata tentang peran ayahnya.

"Saya yakin apa yang dialami Thomas Sugijata dalam perjalanan kariernya diwarnai oleh nilai-nilai yang telah diwariskan oleh orang tua kami. Bapak tak banyak bicara, tetapi memberikan teladan," sambung Sujata.

Antonious Sujata menambahkan, tak adanya surat kaleng selama Thomas berkarier di Ditjen Bea dan Cukai merupakan salah satu bukti bahwa integritas Thomas terjaga. "Dulu waktu saya menjabat Jaksa Tinggi di Papua selama 1,5 tahun, tak pernah ada surat kaleng. Padahal sebelumnya, ada 25 surat kaleng," ungkap Sujata.

Thomas Sugijata mengakui pengaruh ayahnya sangat besar dalam kehidupannya karena mengajarkan anak-anaknya untuk menyelaraskan pola pikir, pola kata, pola tindak, dan berdisiplin tinggi.

Memilih Menjadi Pegawai Bea dan Cukai

Ketika Thomas masih bimbang apakah dia tetap bekerja di Bank BNI 1946 yang sudah mapan atau pindah ke Bea dan Cukai. Sebelum memutuskan pilihannya orang tua dan kakak-kakaknya telah meminta untuk memikirkan secara masak-masak. Ketika masih ragu akan memutuskan pilihannya

1 *Pitutur Jawa* secara umum berarti nasihat, ajaran, atau petuah dalam bahasa Jawa yang mengandung nilai-nilai kehidupan dan moralitas. *Pitutur* Jawa sering kali berupa ungkapan atau peribahasa yang memberikan pedoman dalam berperilaku dan bertindak dalam kehidupan sehari-hari. *Pitutur Jawa* memberikan pelajaran tentang berbagai aspek kehidupan, seperti hubungan antarmanusia, cara bersikap, dan bagaimana menghadapi tantangan. *Pitutur luhur* adalah nasihat-nasihat yang dianggap memiliki nilai tinggi dan berasal dari warisan nenek moyang, mengandung nilai-nilai moral dan etika yang luhur. *Pitutur Jawa* sering kali berbentuk ungkapan yang singkat, namun sarat makna, yang dapat menjadi pedoman dalam menjalani kehidupan.

2 *Mocopat* atau *macapat* adalah bentuk seni sastra tradisional Jawa berupa tembang atau puisi dengan aturan tertentu. Tembang *macapat* memiliki 11 jenis tembang yang masing-masing menggambarkan fase kehidupan manusia, dari lahir hingga meninggal. Selain sebagai bentuk kesenian, *mocopat* juga berfungsi sebagai media pendidikan budi pekerti dan nilai-nilai luhur Jawa.

Thomas minta pertimbangan saya karena pada dasarnya institusi Bea dan Cukai dan Kejaksaan adalah sama-sama institusi penegak hukum.

Mengapa Thomas Sugijata akhirnya memilih menjadi pegawai Bea dan Cukai dan meninggalkan Bank BNI 1946? Antonius Sujata yang waktu itu bekerja di Kejaksaan Agung memberi pertimbangan. "Setelah saya membaca kontrak kerja dengan Bank BNI seperti apa. Ternyata setelah saya baca dan pelajari, dalam salah satu pasal disebutkan, dalam keadaan apa pun dan dengan alasan apa pun, kalau lebih dari sekian hari tidak masuk kerja, dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja. Ini merugikan. Kalau sakit, bagaimana? Karena posisi karyawan bank ini lemah, saya sarankan pada Thomas lebih baik memilih Bea dan Cukai karena bekerja sebagai pegawai pemerintah itu ada kepastian," ungkap Antonius Sujata (84 tahun).[3]

Antonius Sujata menyelesaikan pendidikannya di Fakultas Hukum Universitas Gadjah Mada tahun 1964 dalam waktu 3,5 tahun. Selama kuliah, Sujata pernah mengajar Bahasa Perancis untuk mendapatkan uang saku dan membiayai kuliahnya.

Menurut Sujata, kakak sulung mereka dari 8 bersaudara yaitu C. Sudjito —waktu itu bekerja di Ditjen Anggaran di Departemen Keuangan RI— dikenal sangat berwibawa. Thomas segan bertanya Sudjito karena tahu jawaban kakak sulungnya adalah cenderung meminta Thomas tetap bekerja di Bank BNI 1946. Karena itulah Thomas bertanya kepada kakak nomor duanya.

"Silakan kamu pindah ke Bea dan Cukai. Nanti saya yang menjelaskan ke Mas Sudjito," kata Sujata, yang yakin Thomas sudah punya pilihan sendiri dan dia hanya mendorong adiknya memilih berkarier di Bea dan Cukai.

Empat tahun kemudian (1984), Thomas Sugijata dan temannya dari tim Organisasi Ditjen Bea dan Cukai bertemu dengan Anton Sujata —waktu itu menjabat sebagai Kepala Kejaksaan Negeri Salatiga di Jawa Tengah. Sujata sedang bersiap-siap pindah sebagai Perwakilan Kejaksaan Agung di Konsulat Jenderal RI di Hongkong.

3 Wawancara dengan Antonius Sujata, kakak kandung Thomas Sugijata di rumahnya di kawasan Bambu Apus, Jakarta Timur, 1 Juli 2025. Antonius Sujata pernah menjabat sebagai Jaksa Agung Muda Bidang Pidana Khusus (Jampidsus) Kejaksaan Agung RI, dan sebagai Ketua Ombudsman RI.

> **Saya yakin apa yang dialami Thomas Sugijata dalam perjalanan kariernya diwarnai oleh nilai-nilai yang telah diwariskan oleh orang tua kami. Bapak tak banyak bicara, tetapi memberikan teladan. Bapak mengajarkan kami anak-anaknya tentang nilai-nilai integritas dan profesionalisme.**
>
> **ANTONIUS SUJATA**

Sujata melihat karier adiknya mulai tampak karena meskipun masih muda dan pengalaman kerjanya baru sebentar, dia sudah terlibat dalam tim Pembaruan Organisasi Bea dan Cukai. Ketika itu, Thomas Sugijata menjabat sebagai Kasubbag tata laksana pada bagian Organisasi dan Tata Laksana Ditjen Bea dan Cukai, sekaligus sebagai staf yang membantu Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai Soeharnomo —salah satu penentu di Ditjen Bea dan Cukai. "Sejak muda, Thomas Sugijata sudah ikut memikirkan masa depan institusi Bea dan Cukai, sudah mendapatkan tugas-tugas strategis yang ikut memikirkan organisasi ke depan, mempersiapkan struktur organisasi. Jadi bukan sekadar pelaksana," kata Sujata.

Naik Bus Membawa Berkas Lamaran ke Bea dan Cukai di Rawamangun

Februari 1979, Thomas dan Suwarso sama-sama mengirimkan berkas lamaran kerja di Ditjen Bea dan Cukai. Mereka berdua naik bus ke Kantor Pusat Bea dan Cukai di Jalan Jenderal Ahmad Yani, Rawamangun, Jakarta Timur, untuk menyampaikan berkas lamaran langsung ke Bagian Kepegawaian. Keduanya sepakat untuk meninggalkan karier mereka di Bank BNI 1946.

"Apakah lulusan Fakultas Ekonomi UGM banyak yang mendaftar?" tanya Thomas kepada Triharta.

"Ada sekitar 20 orang alumni UGM yang lulus pada 1977/1978 mengajukan lamaran ke Bea dan Cukai," jawabnya. Ternyata 20-an teman Thomas sebelumnya sudah diterima bekerja di bank-bank pemerintah di antaranya Bank Indonesia, Bank Bumi Daya, Bank BNI 1946, Bank Ekspor-Impor, juga Direktorat Jenderal Pajak, dan Danareksa.

Tak sampai satu bulan, pada 1 Maret 1979, Ditjen Bea dan Cukai menerima dan mengangkat Thomas dan kawan-kawannya menjadi calon pegawai. Setelah mendapatkan kepastian bahwa dia diterima dan diangkat menjadi calon pegawai Bea dan Cukai , Thomas mengajukan surat permohonan pengunduran diri secara resmi kepada pimpinan Bank BNI 1946.

Honor Rp25.000 Per Bulan

Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai (waktu itu) Kusmayadi adalah pejabat yang meminta Triharta mencarikan pegawai baru lulusan Jurusan Akuntansi. Tak heran apabila Kusmayadi mendukung calon pegawai baru angkatan Thomas Sugijata, dan memfasilitasi kebutuhan. Termasuk mengabulkan pemberian honor bulanan sebelum gaji calon pegawai dibayarkan. Sebanyak 25 calon pegawai baru Bea dan Cukai menerima Rp25.000 per bulan.

Bagi Thomas, honor Rp25.000 per bulan itu sangat membantu untuk mencukupi kebutuhan pengeluaran setiap bulan mengingat saat itu dia belum memperoleh penghasilan tetap.

Kusmayadi juga memfasilitasi calon pegawai baru Bea dan Cukai mendapatkan rumah dinas atau mes sebagai tempat tinggal karena sebagian sudah berkeluarga. Thomas yakin betul, tanpa bantuan Kusmayadi sebagai Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai , mustahil dia dan kawan-kawan calon pegawai mendapatkan rumah dinas.

(*Sebelum Kusmayadi tutup usia pada umur 89 tahun, Thomas sempat mengantarnya bertemu dengan Dirjen Bea dan Cukai [waktu itu] Heru Pambudi. Kusmayadi menyerahkan pakaian dinas dan beberapa barang berharga, termasuk buku sejarah Bea dan Cukai yang ditulisnya untuk disimpan di Museum Bea dan Cukai. Tiga buku karya Kusmayadi itu adalah buku* Pertumbuhan dan Perkembangan Bea dan Cukai dari Masa ke Masa jilid 1 dan jilid 2*. Buku tentang* Pertumbuhan dan Perkembangan Ditjen Bea dan Cukai 1995-2000 jilid 3*, serta kumpulan catatan dan tulisan. Buku-buku sejarah Bea dan Cukai tersebut merupakan aset penting bagi Bea dan Cukai . "Saya bangga masih bisa mengantarkan Pak Kusmayadi di usia senjanya menemui Dirjen Bea dan Cukai Pak Heru Pambudi," ungkap Thomas).*

Mesti Tahan Banting

Ketika Thomas dan kawan-kawannya alumni UGM bergabung dengan Ditjen Bea dan Cukai, Thomas merasa ada sebagian pegawai yang ikhlas menerima mereka karena tenaga akuntan dibutuhkan institusi tersebut.

Namun, sebagian pegawai (dan pejabat) ada yang resisten menerima kehadiran Thomas dan kawan-kawannya, menganggap mereka pesaing, mengingat kepangkatan mereka sudah tinggi karena dihitung dari basis sarjana. Dan meski untuk lulus sebagai akuntan tidak mudah karena tingkat kesulitan dan risiko kegagalan yang tinggi.

Thomas harus menghadapi kenyataan ini dengan sabar dan tidak emosi. Dia menyadari harus tahan banting dan tahan mental berada dalam situasi ini.

Seorang teman Thomas dari UI tidak kuat menghadapi situasi resistensi di Bea dan Cukai, memutuskan untuk mengundurkan diri. Dia merasa diperlakukan kurang baik ketika menemui kepala bagian kepegawaian, dibentak dan diminta keluar ketika baru membuka

pintu. Situasi tak kondusif ini menyebabkan dia mengundurkan diri dan pindah kerja di tempat lain.

Malah Diberi Resep Obat Flu

Thomas juga pernah mengalami perlakuan kurang baik dan tidak pada tempatnya. Peristiwa itu berawal dari rangkaian permohonan untuk memperoleh rumah dinas. Setelah disetujui, dia mengurus agar surat keputusan untuk menempati surat dinas itu ditetapkan dengan sah. Rumah dinas itu dilengkapi dengan pompa air. Pengambilan pompa air di rumah dinas harus mendapatkan persetujuan kepala subseksi (kasubsi) rumah tangga.

Thomas sangat membutuhkan pompa air tersebut karena belum mampu membelinya. Thomas menemui kasubsi rumah tangga yang kebetulan merangkap sebagai dokter di Poliklinik Bea dan Cukai, meminta persetujuannya untuk mengambil pompa air.

Dengan nada sinis dan tanpa memandang wajah Thomas, kasubsi rumah tangga itu langsung menulis di secarik kertas dengan tulisan *Fluidence* dan langsung memberikannya kepadanya. Thomas bingung mengapa dia menerima resep obat flu, bukan persetujuan pengambilan pompa air.

"Sepenggal cerita ini perlu saya ungkapkan bukan karena sakit hati. Saya ingin ini menjadi pelajaran bagi kita semua tentang nilai-nilai *nguwongke* (memanusiakan orang) kepada siapa saja ketika kita menjadi pejabat di level apa pun. Perlakuan yang tidak baik kepada siapa pun, termasuk kepada pegawai yang lebih rendah adalah tindakan tidak terpuji dan tidak patut dicontoh. Bayangkan jika di kemudian hari orang yang diperlakukan tidak baik itu menjadi atasan yang bersangkutan," kata Thomas. Dan ini memang terjadi pada kepala subseksi rumah tangga tersebut.

Meski demikian, banyak pejabat Bea dan Cukai —selama Thomas menjadi pegawai baru— yang memberikan arahan sesuai tugas dan tanggung jawab mereka. Thomas mengenang dan mencontoh nilai-nilai pegawai dan pejabat yang baik tersebut.

Kontrak Paviliun Kecil di Cipinang Besar

Dua bulan setelah bergabung dengan Ditjen Bea dan Cukai, Thomas mengontrak paviliun kecil berukuran 5 m x 7 m di Cipinang Besar di dekat Pasar Ciplak di wilayah Halim Perdanakusuma. Paviliun itu sebelumnya dikontrak Arif Suroyo, senior Thomas di Bea dan Cukai. Karena ada penugasan baru, Arif pindah rumah. Pemilik rumah induk adalah Pak Sidik, pensiunan ABRI. Thomas menilai Pak Sidik sangat baik kepada dirinya. Dia tinggal di paviliun itu selama 1 tahun sampai mendapatkan Rumah Dinas Bea dan Cukai.

Ketika Thomas pindah ke Jakarta, istri dan anaknya ditemani eyangnya, Citro Diharjo —saat itu berusia menjelang 80 tahun (nenek istri Thomas) yang selalu membantu istri Thomas mengasuh anak yang masih kecil. Selama tinggal di sana, Thomas aktif dalam berbagai kegiatan masyarakat, terutama olahraga. Thomas sering ikut serta menjadi tim voli yang bertanding dengan klub lain.



Dari kiri: Thomas Sugijata, Sidabutar, Joko Warsono, Joko Wiyono, Jodi, Wahyu Purnomo, alumni Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta yang memilih berkarier di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Sore hari setelah jam kerja, Thomas mengajar di Universitas Jayabaya di Cempaka Putih, Jakarta Pusat, yang jaraknya sekitar 6 kilometer. Thomas selalu menggunakan transportasi bus. Karena sore hari jam sibuk, bus selalu penuh. Biasanya Thomas tak kebagian tempat duduk. Dia berdiri, berdesak-desakan bersama penumpang lainnya.

Tempati Rumah Dinas Bea dan Cukai Bujana Tirta

Satu tahun kemudian, Thomas mendapat kesempatan untuk tinggal di Rumah Dinas Bea dan Cukai di kompleks yang baru dibangun. Lokasinya sangat strategis, sangat dekat dengan Kantor Bea dan Cukai, berada di belakang kolam renang Bujana Tirta, dan mudah dijangkau dengan transportasi publik. Thomas senang tinggal di sana karena tetangganya sebagian besar teman-teman seangkatannya.

Biasanya untuk menuju kantor, Thomas cukup berjalan kaki. Ketika mengikuti pendidikan teknis kedinasan di Pusat Pendidikan Bea dan Cukai, Thomas hanya menyeberang jalan karena gedungnya di depan kompleks perumahan. Demikian pula lokasi kampus tempat Thomas mengajar, jaraknya relatif dekat, sekitar 3 kilometer.

Thomas juga dapat menyalurkan hobinya berolahraga karena di sekitar Kompleks Bujana Tirta, cukup banyak sarana olahraga mulai dari tenis lapangan, sepak bola, kolam renang, sampai voli.

Thomas memboyong istri dan satu anaknya, serta dua adik istri Thomas, yaitu Rudi Setiawan dan Isti Winarni yang melanjutkan pendidikan yang lebih baik di Jakarta. Mereka tinggal di rumah dinas ini selama 1,5 tahun. Setelah itu, Thomas dimutasi ke Palembang, Sumatera Selatan.

Tugas Pertama di Subdit Tarif

Thomas Sugijata mengawali tugasnya di Ditjen Bea dan Cukai di Subdirekrorat (Subdit) Tarif. Di Subdit Tarif, Thomas ditempatkan di "Tarif Satu" yang bertugas antara lain menangani pemberian sertifikat ekspor.

Ruang lingkup tugas Bea dan Cukai pada dasarnya berkaitan dengan kepabeanan dan cukai. Kepabeanan menyangkut pengawasan impor/ekspor dan pemungutan bea masuk/bea keluar serta pengawasan/pemungutan cukai. Untuk memungut bea masuk perlu dipastikan jenis barang, harga, dan beban tarif atas barang. Masalah penetapan tarif adalah sesuatu yang sangat teknis yang memerlukan pembelajaran dan pelatihan.

Thomas kebetulan belum pernah mengikuti pendidikan teknis tarif sehingga selama bekerja di Subdit Tarif, Thomas hanya mengerjakan hal-hal bersifat administratif. Ini berkaitan dengan statusnya yang masih menjadi calon pegawai sehingga belum dapat mengambil keputusan apa pun, terutama yang terkait dengan pekerjaan teknis.

Dari Giyato Menjadi Thomas

Setiap kali mengisi formulir ketika menjadi siswa dan mahasiswa, Thomas selalu menulis namanya "Th Sugijata". Dalam ijazah, namanya tercantum lengkap "Thomas Sugijata". Thomas adalah nama baptisnya. Setelah menjadi pegawai negeri, dia menulis nama lengkapnya "Thomas Sugijata".

Nama panggilannya semasa kecil, remaja, dan muda adalah Gijata atau dilafalkan sebagai Giyato. Itu panggilan akrab ayah, ibu, kakak, tetangga, dan teman-temannya di lingkungan rumah, pergaulan dengan tetangga, di sekolah, dan di Kampus UGM.

Setelah ditempatkan di Subdit Tarif, Ditjen Bea dan Cukai, nama panggilannya berubah, bukan lagi "Giyato" tetapi menjadi "Thomas". Kepala Seksi Tarif Satu adalah Pak Sihombing, orangnya keras, galak, tapi sangat baik. Pak Sihombing adalah orang pertama yang memanggilnya dengan nama "Thomas", bukan "Giyato". Sejak itulah, orang-orang di lingkungan kerja Thomas, teman, maupun pejabat, memanggilnya dengan nama "Thomas".

Beberapa teman lamanya di SMP, SMA, dan UGM belum tahu nama panggilannya bukan lagi "Giyato". Sebaliknya, teman-teman di Departemen Keuangan tak ada yang tahu jika ada yang menanyakan nama "Giyato".

Thomas berterima kasih kepada Pak Sihombing yang telah mengganti panggilannya dengan nama "Thomas". Dengan nama baptis

Katolik "Thomas",[4] dia menerima berkat melimpah selama berkarier di Ditjen Bea dan Cukai.

Pentingnya Pendidikan Teknis Pabean dan Cukai bagi Karier Pegawai

Belum 1 tahun bertugas di Subdit Tarif, Thomas dan calon pegawai Bea dan Cukai seangkatannya mendapat tugas mengikuti pendidikan teknis. Pendidikan selama 1 tahun itu dipusatkan di Pusdiklat Bea dan Cukai Rawamangun. Lokasi pusdiklat sangat dekat dengan rumah dinas di Bujana Tirta sehingga Thomas mengikuti semua proses pendidikan dengan efektif.

Materi yang diajarkan dalam pendidikan ini sangat menarik karena Thomas belajar sesuatu yang baru yang belum diketahui sebelumnya. Para pengajar berasal dari para pejabat dan pegawai senior yang berpengalaman di Kantor Bea dan Cukai. Materi pendidikan menjadi bekal yang memadai bagi semua peserta, termasuk Thomas ketika ditempatkan di Kantor Pelayanan, Kantor Wilayah, dan Kantor Pusat Bea dan Cukai.

Bagi pegawai Ditjen Bea dan Cukai, pendidikan teknis ini sangat penting mengingat pekerjaan operasional di Kantor Pelayanan dan Kantor Wilayah Bea dan Cukai berkaitan dengan teknis pabean dan cukai. Semua pengetahuan teknis tersebut belum pernah Thomas pelajari sebelumnya.

Pendidikan teknis ini merupakan prasyarat yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai jika ingin berkarier dengan baik dan berjenjang di jajaran Bea dan Cukai. Keberhasilan dalam pendidikan ini akan sangat memengaruhi penempatan pegawai di kemudian hari. Tanpa mengikuti pendidikan teknis, pegawai akan selalu ditempatkan di

4 Dalam Katolik, nama "Thomas" merujuk pada seorang rasul Yesus, yang dikenal sebagai Santo Thomas. Nama ini juga sering disebut sebagai "Didimus", yang berarti "kembar" dalam bahasa Yunani dan bahasa Aram. Santo Thomas dikenal sebagai rasul yang ragu-ragu dalam kebangkitan Yesus, tetapi akhirnya dengan iman yang kuat, dia mengakui keilahian Yesus setelah melihat bekas paku di tangan dan lambung-Nya. Keraguan Thomas menjadi pengingat bagi umat Katolik tentang pentingnya menanyakan dan mencari kebenaran, tetapi juga pentingnya percaya dan menerima ajaran Kristus setelah menemukan kebenaran. Selain itu, Santo Thomas juga dikenal sebagai rasul yang melakukan penyebaran Injil ke wilayah timur, termasuk Persia dan India. Santo Thomas Rasul menjadi martir di India pada 3 Juli tahun 72 M meninggal karena ditikam dengan tombak saat berdoa di India.



Thomas Sugijata (kedua dari kanan, duduk) mengikuti Pendidikan Teknis Kepabeanan dan Cukai tahun 1981.

bagian administrasi dan tidak dapat ditempatkan atau ditugaskan di bidang-bidang yang mempunyai tanggung jawab teknis.

Nyambi sebagai Dosen dan Pembimbing Skripsi

Jumlah honor dan gaji yang diterimanya sebagai pegawai baru Bea dan Cukai belum mencukupi kebutuhan keluarganya selama 1 bulan. Untuk menambah penghasilannya, pada 1979 Thomas dengan berbekal pengalaman sebagai asisten dosen di FE UGM dan izin dari atasan, *nyambi* sebagai dosen yang tugasnya mengajar mata kuliah Akuntansi dan membimbing skripsi mahasiswa di Universitas Jayabaya. Setiap hari setelah jam kerja, Thomas mengajar mulai pukul 17.00 sampai pukul 21.00, rata-rata mengajar 6 satuan kredit semester (SKS). Khusus hari Sabtu, Kantor Bea dan Cukai libur, Thomas mengajar dari siang hingga malam hari.

Pada masa itu, beberapa universitas swasta di Jakarta membutuhkan tenaga pengajar Akuntansi, selain Universitas Jayabaya,

juga Universitas Trisakti, Universitas Tarumanegara, Universitas Krisnadwipayana, dan Universitas Borobudur. Untuk menjadi tenaga pengajar (dosen tidak tetap), syaratnya mudah karena hampir semua universitas swasta yang terakreditasi masih kekurangan dosen Akuntansi.

Thomas memilih Universitas Jayabaya karena lokasi kampusnya mudah dijangkau dan mendapatkan jam mengajar lebih banyak dibandingkan universitas lainnya. Dengan mengajar di kampus, Thomas meningkatkan penguasaan ilmu Akuntansi.

Di Universitas Jayabaya, Thomas mengajar di Fakultas Ekonomi dan Akademi Akuntansi. Minat mahasiswa masuk ke Jurusan Akuntansi relatif banyak, hal ini tecermin dari jumlah kelas yang dibuka di Akademi Akuntansi Jayabaya. Di tingkat satu, kelas yang dibuka berjumlah 15. Di tingkat dua dan tingkat tiga, jumlah kelas hampir sama dengan tingkat satu. Keterbatasan ruangan menyebabkan waktu kuliah dibagi menjadi dua, kelas pagi dan kelas sore.

Di luar kegiatan mengajar, Thomas membimbing banyak mahasiswa yang sedang menyusun skripsi dan menguji mahasiswa pada semester akhir. Beberapa mata kuliah yang menjadi konsentrasi Thomas mengajar antara lain: Elementary Accounting, Intermediate Accounting, Advanced Accounting, Budgeting, Analisis Laporan Keuangan, Controllership.

Setelah 2 tahun mengajar di Universitas dan Akademi Jayabaya, Thomas hafal dengan materi pengajarannya mengingat jumlah kelas yang diajarnya banyak dan dilakukan berulang kali. Thomas berhenti mengajar pada tahun 1982 karena pindah tugas dari Jakarta ke Palembang. Pada tahun 1983 ketika ditempatkan kembali di Jakarta, Thomas mulai tahun 1984 mengajar kembali di Universitas Borobudur dan kemudian juga mengajar di Universitas Krisnadwipayana. Di Universitas Borobudur, selain menjadi dosen, Thomas pernah ditunjuk menjadi Wakil Dekan Fakultas Ekonomi, sekaligus dosen pembimbing dan penguji skripsi. Pada tahun 1988, Thomas mulai mengajar di Universitas Trisakti dan Universitas Tarumanegara dengan mata kuliah serupa.

Semua kegiatan mengajar tersebut tidak mengganggu kegiatan kantor di Bea dan Cukai, justru menguntungkan. Melakukan

> **Jumlah honor dan gaji yang diterimanya sebagai pegawai baru Bea dan Cukai belum mencukupi kebutuhan keluarganya selama satu bulan. Untuk menambah penghasilannya, pada 1979 Thomas dengan berbekal pengalaman sebagai asisten dosen di FE UGM dan izin dari atasan, *nyambi* sebagai dosen yang tugasnya mengajar mata kuliah Akuntansi dan membimbing skripsi mahasiswa di Universitas Jayabaya.**

banyak kegiatan mengajar, membuat Thomas merasa lebih cerdas karena setiap hari dia mengasah otaknya dengan rajin menulis dan membaca. Menjadi dosen membuat Thomas lebih peka dan selalu *up to date* mengikuti sesuatu yang baru dalam masyarakat, tentang perekonomian negara yang dinamis, dan situasi terkini yang berkembang dalam masyarakat. Ini semua berdampak positif bagi dirinya untuk lebih cepat menyelesaikan pekerjaannya, terutama menangani pekerjaan-pekerjaan administratif di kantor.

Aktivitasnya sebagai dosen terhenti ketika Thomas dimutasi keluar Jakarta dan menjabat sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan. Namun setelah menjabat sebagai Direktur Perencanaan Penerimaan pada 1999, Thomas melanjutkan kegiatan mengajarnya. Thomas mengajak teman-temannya di Bea dan Cukai —di antaranya Wijayanta, Oentarto, Agus Sudarmaji— yang baru menyelesaikan studi dan meraih gelar Master di Amerika Serikat untuk bersama-sama mengajar di Universitas Trisakti. ❖

4

Palembang

Palembang adalah kota pertama bagi Thomas Sugijata bertugas di bidang operasional sebagai Pelaksana Pemeriksa, serta Kepala Seksi Lokal di Pelabuhan Boom Baru dan Pelabuhan Plaju milik Pertamina.

Bertugas sebagai Pelaksana Pemeriksa

Setelah selesai mengikuti Pendidikan Teknis Kepabeanan dan Cukai di Pusdiklat Bea dan Cukai di Jakarta, Thomas Sugijata mendapat Surat Keputusan Penugasan/Penempatan di Kanwil Ditjen Bea dan Cukai Sumatera Bagian Selatan yang kantor wilayahnya berlokasi di Kota Palembang. Thomas bertugas sebagai Pelaksana Pemeriksa Kantor Wilayah Palembang (1982-1983).

Thomas Sugijata dan empat temannya sesama alumni Fakultas Ekonomi UGM, yaitu Teguh Indrayana, Sindarto D.P., Soewarso (almarhum), dan Muzlie Muchlis (almarhum) ditempatkan sebagai Pelaksana Pemeriksa di Kantor Wilayah (Kanwil) Bea dan Cukai Palembang. Mereka berlima sudah lama berteman dan mengikuti pendidikan teknis kepabeanan bersamaan waktunya. Ini pengalaman pertama bagi Thomas dan kawan-kawannya bertugas di bidang operasional setelah sebelumnya bekerja di bidang administratif.



Thomas Sugijata dan Toto Sugiatno Samingan di tengah-tengah para anggota dan pimpinan jajaran Seksi Pemberantasan dan Penyelundupan (P2) Kantor Wilayah Palembang, Sumatera Selatan.

Thomas dan empat temannya berangkat dari Jakarta ke Palembang dengan bekal uang pas-pasan. Ketika menginap di Hotel Sanjaya Palembang yang berlokasi di tengah kota, mereka berlima tidur di dalam satu kamar standar, padahal pihak hotel hanya mengizinkan satu kamar untuk dua orang. Ini terpaksa dilakukan karena mereka hanya mampu membayar satu kamar. Pengalaman ini salah satu yang membekas dalam memori Thomas hingga saat ini.

Di Kanwil Bea dan Cukai Palembang, Thomas ditempatkan di Bidang Pemberantasan Penyelundupan (P2). Atasannya adalah Rusdi Riza, pilot yang sangat terkenal karena dinilai mempunyai nyawa rangkap. Rusdi pernah mengalami kecelakaan pesawat dua kali. *Pertama*, pesawatnya terbakar yang menyebabkan tubuh Pak Rusdi terbakar, tetapi nyawanya selamat. *Kedua*, pesawatnya jatuh di perairan Timor Timur, dan Rusdi selamat setelah terapung-apung di laut lebih dari 24 jam.



Dari kiri: R. Pasaribu, Thomas Sugijata, Edrus Gangsa, sebagai Pengurus Daerah FORKI bertemu muka dengan Gubernur Sumatera Selatan Sainan Sagiman (periode 1978-1988) (kanan).

Setelah melapor ke Kepala Kantor Wilayah (Kepala Kanwil) Bea dan Cukai, Thomas menemui Kabid P2 Rusdi Riza yang didampingi Kepala Seksi Informasi dan Operasi (atau dikenal dengan InTop) Toto Sugiatno Samingan, dan Kepala Seksi Intelijen Gatot Ismail. Pak Toto Sugiatno menjelaskan tentang kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai, tugas, wewenang, dan tanggung jawab sebagai PNS, khususnya sebagai petugas pada Seksi InTop Bidang P2. Bagi Thomas, pengarahan ini bersejarah dalam hidupnya karena untuk kali pertama dia menerima pengarahan komprehensif yang bermanfaat bagi dirinya untuk menjalankan tugas yang akan dilaksanakan dan karier selanjutnya.

Thomas menerima pengarahan tentang kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, yaitu: *knowledge, skill*, dan *attitude. Knowledge* atau pengetahuan harus dipelajari dan dimengerti, terutama pengetahuan yang menjadi tumpuan dalam menjalankan tugas sesuai ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Skill atau keterampilan harus dimiliki untuk melaksanakan tugas dengan dasar pengetahuan berlaku sehingga dapat melayani pengguna jasa bea dan cukai dan melakukan pengawasan sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai. *Attitude* atau perilaku sebagai aparatur harus dijaga saat melaksanakan tugas dengan memberikan pelayanan yang baik kepada pengguna jasa bea dan cukai, menjaga tata tertib dalam bekerja, serta menghindari perbuatan tercela yang berakibat merugikan diri sendiri dan institusi tempat bekerja.

Toto Sugiatno juga menjelaskan tugas-tugas pokok Ditjen Bea dan Cukai yang meliputi beberapa hal. *Pertama*, Ditjen Bea dan Cukai sebagai fasilitator untuk memperlancar perdagangan, terutama dalam kegiatan impor dan ekspor serta cukai, dengan cara memberikan pelayanan yang baik kepada pengguna jasa. *Kedua*, mendukung industri dalam negeri untuk tumbuh dan berkembang sehingga membantu perekonomian nasional serta membuka kesempatan untuk membuka peluang penyerapan tenaga kerja.

Ketiga, melindungi masyarakat melalui pengawasan dan pencegahan, dan menindak impor atau ekspor barang larangan dan pembatasan, misalnya narkotika dan obat-obatan berbahaya, senjata api dan amunisi, binatang dan tumbuhan yang dilindungi, serta publikasi-publikasi yang peredarannya dilarang di wilayah Indonesia. *Keempat*, Ditjen Bea dan Cukai bertugas menghimpun penerimaan negara yang kemudian disetorkan ke kas negara.

Tugas Thomas Sugijata sebagai pemeriksa pada Seksi InTop Bidang P2 meliputi tugas administratif dan tugas operasional pengawasan pelaksanaan impor dan ekspor barang. Tugas administratif di antaranya meneliti dokumen pemberitahuan impor barang (PIB)[1] terhadap impor barang-barang tertentu yang memerlukan penelitian mendalam lebih lanjut, yang diutamakan pada penelitian pemberitahuan fisik barang, yaitu jenis barang, jumlah, volume, berat, asal barang, dan spesifikasinya.

1 Dokumen pemberitahuan impor barang (PIB) adalah pemberitahuan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) atas impor barang yang dilakukan. Dokumen PIB ini berisi rincian atas barang impor, jumlah pajak, dan bea masuk yang harus dibayar oleh importir kepada Bea dan Cukai.

Sedangkan penelitian terhadap tarif, harga, dan bea masuk, prosedur kepabeanan dilakukan bidang lain (bidang tarif dan harga, pabean, verifikasi). Adapun tugas operasional di antaranya melakukan patroli menggunakan kapal patroli/*speedboat* menyusuri Sungai Musi mulai dari Palembang (hulu) hingga Pos Bea dan Cukai di Tanjung Buyut (hilir) dengan jarak sekitar 60 kilometer. Waktu itu masih banyak terjadi anak buah kapal (ABK) dari kapal dagang menurunkan barang secara ilegal di tengah perjalanan menuju Pelabuhan Boombaru Palembang. Tugas patroli dilaksanakan untuk kepentingan pengawasan yang lebih ditekankan pada pencegahan terhadap indikasi penyimpangan peraturan yang berlaku, dan penindakan atas pelanggaran tersebut.

Berdasarkan testimoni Toto Sugiatno yang dalam kariernya pernah menjabat sebagai Kepala Kantor Wilayah, Direktur Penindakan dan Penyidikan menyatakan bahwa Thomas selama bertugas sebagai Pelaksana Pemeriksa pada Seksi Intelijen dan Operasi Bidang P2 di Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai di Palembang, Thomas Sugijata melaksanakan semua tugasnya dengan penuh tanggung jawab sesuai ketentuan berlaku. Tugas-tugas yang dilaksanakan Thomas Sugijata menjadi pengalaman yang sangat berguna bagi dirinya dan menjadi dasar untuk tinggal landas dalam kariernya di masa depan di Ditjen Bea dan Cukai.

Berpatroli di Sungai Musi, Pekerjaan yang Tidak Monoton

Hubungan Thomas dengan Kabid P2 Rusdi Riza juga sangat baik. Percakapan mereka selalu *nyambung.* Sebelum ke Palembang, Thomas pernah menjadi dosen tidak tetap di universitas, sedangkan Rusdi mengajar di Universitas Indonesia.

"Kamu 'kan akuntan, senang mengajar, dan biasa bekerja di kantor atau di belakang meja. Sekarang kerja kamu berpatroli di Sungai Musi, memeriksa kapal, memeriksa barang, bukan memeriksa pembukuan. Bagaimana kamu bisa menikmati pekerjaanmu sekarang karena tidak cocok dengan latar belakangmu?" tanya Rusdi Riza.



Thomas Sugijata sedang melakukan patroli di sepanjang Sungai Musi yang membelah Kota Palembang.

"Saya senang dengan pekerjaan sekarang karena banyak variasi dan tidak monoton, hanya memeriksa laporan keuangan," jawab Thomas.

Selama bertugas di Kanwil Bea dan Cukai Palembang, Thomas sering menemani Kepala Kanwil Bea dan Cukai (waktu itu) R.M. Saryatmo Soelardi. Biasanya saat berada di kantor dan sedang tak banyak kegiatan, Saryatmo selalu memanggil Thomas untuk diajak *ngobrol* berbagai topik —yang tidak semuanya berhubungan dengan kantor dan pekerjaan sehingga hubungan Thomas dengan kepala kanwil sangat baik.

Komunikasi mereka menggunakan bahasa Jawa. R.M. Saryatmo Soelardi berdarah bangsawan, menggunakan bahasa Jawa *ngoko*, Thomas menggunakan bahasa Jawa *kromo inggil.* Komunikasi menjadi lebih akrab seperti pembicaraan antara anak dan orang tua dalam keluarga. Suasana inilah yang membuat Thomas sangat senang selama bertugas di Palembang.

Kepala Seksi Lokal di Boom Baru dan Plaju

Kantor Wilayah Bea dan Cukai Palembang pada masa itu operasional langsung melayani masyarakat usaha (impor dan ekspor) di samping membawahi Kantor Inspeksi (Pelayanan dan Pengawasan), yaitu Bangka, Belitung, Lampung, Jambi, dan Bengkulu. Kantor Wilayah Palembang berlokasi di tepi Sungai Musi, di Pelabuhan Boom Baru, pelabuhan sungai, sekitar 60 kilometer dari muara Sungai Musi. Kapal-kapal yang masuk Pelabuhan Boom Baru dipandu oleh *tugboat.*

Setelah melakukan orientasi lapangan dan bertugas sebagai pemeriksa beberapa bulan, Thomas diberi tanggung jawab sebagai Kepala Seksi Lokal Sarana Perhubungan karena banyak jabatan Kepala Seksi yang kosong. Hal ini dimungkinkan karena kepangkatan Thomas dan kawan-kawannya sudah masuk golongan III (Penata Muda).

Sebagai Kasi Lokal Sarana Perhubungan, kegiatan Thomas banyak terkait dengan ronda laut atau patroli dengan kapal Bea dan Cukai di wilayah Sungai Musi sampai muara (Tanjung Buyut), hingga mencapai Selat Bangka. Di Tanjung Buyut, Bea dan Cukai mengawasi kapal-kapal pembawa kargo yang masuk muara Sungai Musi menuju Pelabuhan Boom Baru. Sesekali tim Bea dan Cukai melakukan *boatzoeking* atas kapal-kapal tersebut dengan cara naik menggunakan tangga monyet, kemudian melaporkan hasil pemeriksaan ke petugas P2 Bea dan Cukai di Pelabuhan Boom Baru.

Selain mengawasi impor umum, tugas P2 mengawasi barang-barang impor Pertamina di Plaju dan barang impor Pupuk Sriwijaya (Pusri), serta mengawasi komoditas ekspor, antara lain karet, kopi, rotan, kayu, dan udang. Setelah beberapa bulan bertugas di bidang P2, Thomas ditunjuk menjadi Seksi Lokal di Plaju, pelabuhan impor dan ekspor yang dimiliki Pertamina. ❖

5

Jabatan Struktural Pertama

Setelah 2 tahun bertugas di Palembang, Thomas Sugijata dimutasi ke Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di Jakarta. Untuk kali pertama, Thomas menduduki jabatan struktural sebagai Kepala Seksi Definitif di Bagian Organisasi Tata Laksana (OTL), atau 2 tahun setelah dia diangkat sebagai pegawai tetap tahun 1981.

Dipromosikan sebagai Kasubbag Tata Laksana

Dua tahun setelah diangkat sebagai pegawai tetap, Thomas dipromosikan sebagai Kepala Seksi atau Kepala Subbag Tata Laksana pada Bagian Organisasi dan Tata Laksana. Ketika diangkat, pangkat Thomas masih golongan III a (Penata Muda). Ini berarti berdasarkan peraturan kepegawaian, Thomas memperoleh kenaikan pangkat secara istimewa menjadi III b (Penata Muda Tingkat I) dengan masa kepangkatan sebelumnya hanya 2 tahun. Normalnya, secara reguler untuk kenaikan pangkat tersebut membutuhkan waktu 4 tahun.

Subbag Tata Laksana mempunyai tugas mempersiapkan bahan penyusunan prosedur dan metode kerja, tata naskah persuratan dinas,



Thomas Sugijata (paling kiri), A.B. Triharta (paling kanan) mengikuti upacara bendera di halaman Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai di Jakarta.

dan standardisasi teknis direktorat jenderal. Beban tugas tersebut relatif ringan karena setiap bagian dan masing-masing direktorat teknis di seluruh jajaran kantor pusat sudah memiliki pembakuan-pembakuan atau standar yang ditetapkan oleh mereka sendiri.

Atasan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana adalah Sekretaris Direktorat Jenderal (Sesditjen) Bea dan Cukai yang mempunyai tugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur di lingkungan direktorat jenderal. Soeharnomo, (waktu itu) Sesditjen Bea dan Cukai, memerintahkan Thomas untuk membantu pekerjaan-pekerjaan teknis dan administratif. Banyak pekerjaannya didisposisikan ke Thomas untuk diselesaikan dan diminta untuk diajukan kembali kepadanya.

Secara informal, Thomas merasa merangkap sebagai Staf Khusus Sesditjen. Kondisi ini memungkinkan Thomas untuk setiap saat bisa berkomunikasi dengan Sesditjen, sama halnya sewaktu-waktu Thomas juga dapat berkomunikasi dengan Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana atasannya langsung.

Thomas sering dipanggil Sesditjen untuk diajak diskusi berkaitan dengan berbagai masalah peningkatan kelancaran pelayanan administratif kepada semua unsur di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai. Thomas sering diajak menemani makan siang sambil bercerita ke sana kemari. Ada kalanya diajak berdiskusi agak mendalam mengenai masalah SDM, termasuk bagaimana mengatur pola mutasi yang mempunyai rasa keadilan dan keseimbangan. Kata "keseimbangan" berkaitan dengan komposisi pejabat yang dimutasikan dengan mempertimbangkan asal-usul angkatan.

Semua angkatan yang punya kekuatan personel perlu diperhitungkan. Thomas, yang baru masuk ke jajaran Bea dan Cukai tiga tahun dengan jumlah teman angkatan yang sedikit, mestinya belum diperhitungkan. Karenanya, Thomas merasa terhormat dan berterima kasih kepada Soeharnomo yang telah mempercayai dirinya untuk membantunya —tak hanya berkaitan dengan tugas-tugas administratif— tetapi juga melibatkan Thomas untuk berdiskusi mengenai hal-hal strategis yang bersifat teknis.

Thomas kaget ketika Soeharnomo mengatakan, "Angkatan *Dik* Thomas perlu juga diperhitungkan dalam mutasi pejabat Bea dan Cukai."

Rapat kerja pada masa itu biasanya hanya dilaksanakan satu hari, paling lama dua hari. Pada rapat kerja tahun 1984, Sesditjen sudah punya gambaran dan rencana pelaksanaannya. Thomas diminta membantu mempersiapkan rapat kerja berdasarkan arahannya, sekaligus diminta mengoordinasikan dan mengorganisasikan bagian-bagian terkait seperti tempat rapat, konsumsi, serta sarana dan prasarana. Thomas juga diminta mempersiapkan surat-menyurat, *rundown* acara, dan bahan presentasi yang akan disajikan oleh Sesditjen.

Bahan presentasi berkaitan dengan standardisasi pelaporan penerimaan negara yang mencakup bea masuk, pajak, dan devisa.

Bahan presentasi untuk Sesditjen dipersiapkan dengan baik bersama teman yang menguasai pembuatan bahan presentasi secara mutakhir. Thomas gembira karena pelaksanaan rapat kerja berjalan dengan lancar dan baik. Semua permasalahan yang didiskusikan selama pelaksanaan rapat kerja memperoleh solusi dan arahan yang jelas. Sesditjen merasa puas.

Tugas membantu Sesditjen dalam pelaksanaan rapat kerja menjadi pengalaman berharga bagi Thomas. Dia dilatih menjadi ketua persiapan rapat kerja sekaligus pelaksana tanpa anggota panitia. Ketika Thomas menjadi Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, dalam setiap rapat kerja selalu dibentuk kepanitiaan yang anggotanya sekitar 30 orang.

Mendampingi Sesditjen Menghadiri *Annual Meeting* World Customs Organization

Tahun 1984, untuk kali pertama Thomas ke luar negeri. Dia diminta mendampingi Sesditjen Soeharnomo mengikuti Pertemuan Tahunan (Annual Meeting) World Customs Organization (WCO)[1] di markas besarnya di Brussels, Belgia.

Thomas mendapatkan banyak pengalaman dari kegiatan internasional ini. Sebelum berangkat, Thomas harus mempelajari dan mempersiapkan pokok-pokok bahasan yang akan dibicarakan dalam sidang tersebut. Selama mengikuti Sidang WCO, Thomas diperkenalkan dengan banyak anggota delegasi dari Asia, Australia, dan Eropa. Dia berkenalan dan berinteraksi dengan semua anggota delegasi.

1 World Customs Organization (WCO) atau Organisasi Bea dan Cukai Dunia adalah organisasi antarpemerintah yang berkantor pusat di Brussels, Belgia. Proyek-proyek terkenal termasuk kolaborasinya dengan WTO tentang fasilitasi perdagangan dan implementasi Kerangka Standar SAFE untuk mengamankan rantai pasokan global. WCO bekerja pada hal-hal yang berkaitan dengan bea dan cukai termasuk pengembangan konvensi internasional, instrumen, dan alat pada topik-topik seperti klasifikasi komoditas, penilaian, aturan asal, pengumpulan pendapatan bea dan cukai, keamanan rantai pasokan, fasilitasi perdagangan internasional, kegiatan penegakan Bea dan Cukai, memerangi pemalsuan untuk mendukung hak atas kekayaan intelektual (HAKI), memerangi pemalsuan obat-obatan, perdagangan senjata ilegal, promosi integritas, dan memberikan pembangunan kapasitas yang berkelanjutan untuk membantu reformasi dan modernisasi bea dan cukai.



Februari 1986: Sukarno Tumbel dan Thomas Sugijata (kanan) mendampingi Sesditjen Bea dan Cukai Soeharnomo dalam Sidang World Customs Organization (WCO) di Brussels, Belgia.

Semua pengalaman ini memberinya kemudahan dalam berkomunikasi secara bilateral melalui organisasi-organisasi di bawah naungan WCO.

Selalu Capai Target

Selama membantu pekerjaan Soeharnomo sebagai Sesditjen Bea dan Cukai, Thomas selalu berupaya menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu dan sesuai target. Bahkan, acapkali Thomas menyelesaikannya kurang dari waktu yang ditetapkan meski harus bekerja di rumah hingga dini hari.

Atas izin Sesditjen, Thomas menjadi dosen dan mengajar di sejumlah perguruan tinggi swasta seusai jam kantor.

Thomas mengungkapkan Soeharnomo sangat berjasa bagi dirinya sehingga memiliki landasan yang kokoh bagi kariernya di Ditjen Bea dan Cukai. Sebagai Kasubbag dan staf Soeharnomo, Thomas dilatih untuk melaksanakan tugas-tugas Ditjen Bea dan Cukai secara teknis

dan administratif, juga dilatih untuk membuat strategi dan kebijakan yang tepat melalui pembelajaran dengan diskusi kebijakan dan permasalahan strategis yang tatarannya di atas level jabatannya.

Soeharnomo selalu memotivasi Thomas untuk bekerja profesional dan mempromosikannya menjadi eselon III meski baru dua tahun dua bulan menjabat Kasubbag Tata Laksana.

Merasa Seperti di Yogyakarta

Institusi Bea dan Cukai memang unik jika dibandingkan dengan institusi lain. Ketika bergabung di institusi Ditjen Bea dan Cukai di Jakarta, Thomas Sugijata merasa seperti berada di tengah keluarga besar di Yogyakarta. Sebagian besar pejabat dan pegawai Bea dan Cukai, baik dalam komunikasi formal maupun informal, menggunakan bahasa Jawa. Hal ini wajar karena sebagian besar pegawai berasal dari Jawa Tengah, Jawa Timur, dan Yogyakarta.

Bahasa sehari-hari yang digunakan umumnya bahasa Jawa, baik *ngoko, kromo,* maupun *kromo inggil.* Menggunakan bahasa Jawa dalam komunikasi sehari-hari menjadikan hubungan antarpegawai, dan antara bawahan dan atasan, menjadi lebih akrab.

Ketika Thomas bertugas kali pertama di Kanwil Bea dan Cukai di Palembang, Kepala Kanwil adalah R.M. Saryatmo Soelardi, seorang ningrat. Thomas intens sekali berkomunikasi dalam bahasa Jawa dengan Saryatmo, baik untuk keperluan dinas maupun *ngobrol* informal. Thomas menggunakan bahasa *kromo inggil*, Saryatmo menggunakan bahasa *ngoko*. Bukan berarti Saryatmo merendahkan Thomas, tetapi jika dimaknai dalam budaya Jawa, Thomas menggunakan bahasa Jawa *kromo inggil* karena menghormati atasan.

Makna lain adalah dengan menggunakan bahasa tersebut, Thomas membangun hubungan komunikasi antara anak dan ayah. Di Yogyakarta, Thomas menggunakan bahasa *kromo inggil* kepada para orang tua yang dihormati. Artinya, semua perintah dan arahan dari pimpinan institusi Bea dan Cukai harus ditaati, dihormati, dan semua teguran harus diterima dengan baik sehingga kesalahan serupa tidak diulang kembali.



Soeharnomo sangat berjasa bagi Thomas sehingga memiliki landasan yang kokoh bagi kariernya melaksanakan tugas-tugas Ditjen Bea dan Cukai secara teknis dan administratif. Thomas dilatih untuk membuat strategi dan kebijakan yang tepat melalui pembelajaran dengan diskusi kebijakan yang tepat melalui pembelajaran dengan diskusi kebijakan dan permasalahan strategis yang tatarannya di atas level jabatannya.

Ketika Soehardjo menjabat Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Thomas tetap menggunakan bahasa Jawa. Thomas selalu menggunakan bahasa Jawa sebagai bahasa ibu dengan kombinasi bahasa Indonesia pada saat menduduki jabatan di kantor wilayah maupun di kantor pusat. Semuanya bertujuan membangun komunikasi yang efektif dan menghormati pimpinan melalui tutur bahasa. Sewaktu Dirjen Bea dan Cukai dijabat oleh Bapak Eddy Abdurrachman, bahasa sehari-hari lebih banyak menggunakan bahasa Jawa *ngoko* disebabkan karena Pak Eddy umurnya sebaya dengan Thomas. Hal ini tentunya tidak mengurangi rasa hormat kepada pimpinan malahan komunikasi lebih cair dan akrab.

Ada peristiwa lucu dalam menerapkan komunikasi dalam bahasa Jawa. Salah satu teman Thomas, yaitu (mendiang) Supratiknya, mantan kepala kanwil, selalu menggunakan bahasa Jawa kepada anak buahnya tanpa pandang bulu, tidak peduli mereka berasal dari Jawa

Barat, Sumatera Utara, Manado, atau Kalimantan. Mereka selalu diajak bicara, diperintah, ditegur, dimarahi menggunakan bahasa Jawa. Itu menjadi lucu karena yang dimarahi tidak tahu apa yang dikatakan atasannya.

Salah satu anak buah Thomas, Albert Simorangkir dari suku Batak, fasih berbahasa Jawa pada tingkatan *kromo* dan *kromo inggil.* Barangkali itu disebabkan orang tuanya atau teman-teman di lingkungan kantor Bea dan Cukai sering menggunakan bahasa Jawa sebagai alat komunikasi.

Promosi sebagai Kepala Subdirektorat

Direktorat Perencanaan Penerimaan adalah direktorat baru yang dibentuk dengan tujuan mendukung fungsi-fungsi perencanaan penerimaan, administrasi penerimaan, dan pengembangan penerimaan di bidang Kepabeanan dan Cukai.

Sesuai arahan Sesditjen Soeharnomo, semua jabatan kasubdit di Direktorat Perencanaan Penerimaan diisi generasi muda, antara lain Eddy Abdurrachman (di kemudian hari menjadi Direktur Jenderal), Hamdy Hady (kelak menjadi guru besar dengan gelar profesor), Daniel Mugiono, dan Thomas Sugijata (di kemudian hari menjadi Direktur Jenderal Bea dan Cukai). Perencana dan Penerimaan waktu itu Direktur Perencanaan Penerimaan dijabat Rachmat Malik. Demikian pula para kepala seksi diisi oleh generasi muda, sebagian besar dari mereka di kemudian hari menjadi pejabat inti di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai (direktur, kepala kantor wilayah).

Setelah dua tahun dua bulan menjabat Kasubbag Tata Laksana, awal tahun 1986 Thomas Sugijata dipromosikan sebagai Kasubdit Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan (eselon III a) pada Direktorat Perencanaan Penerimaan. Ini berarti, berdasarkan peraturan kepegawaian, Thomas memperoleh kenaikan pangkat istimewa yang kedua, karena pada saat diangkat pangkat Thomas masih golongan III c. Selanjutnya pada pangkat III d ke IV a, Thomas juga memperoleh kenaikan pangkat secara istimewa untuk ketiga kalinya.

Direktorat Penerimaan mempunyai fungsi melaksanakan penyusunan rencana penerimaan pabean dan cukai, melaksanakan



Dari kiri (berdiri): Suwito, Cipto Pamungkas, Eddy Abdurrachman, Mulyo Raharjo, Thomas Sugijata, Daniel Mugiono, berfoto bersama Komisioner Bea dan Cukai Selandia Baru (New Zealand) ketika mereka mengikuti studi banding antarinstitusi Bea dan Cukai.

urusan verifikasi dan evaluasi serta menyusun laporan realisasi penerimaan, melaksanakan urusan tata usaha, penagihan, dan pengembalian laporan pabean dan cukai, dan melaksanakan urusan tata usaha. Direktorat Perencanaan Penerimaan terdiri dari Bagian Tata Usaha, Subdirektorat Penyusunan Rencana Penerimaan, Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan, dan Subdirektorat Administrasi Penerimaan.

Penyederhanaan organisasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lahir setelah Inpres No. 4/1985 dikeluarkan. Dampaknya, beberapa pejabat Bea dan Cukai kehilangan jabatan, dan beberapa di antaranya mempercepat masa dinasnya. Di lain pihak, direktorat baru ini menambah formasi jabatan baru.

"Kuncinya: Tekun"

Ketika Thomas menjabat Kasubdit Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan, salah satu kepala seksinya bernama (mendiang) Yan Akil, orang



Mei 1990: Thomas Sugijata mengikuti Seminar Internal Audit by Customs di Thailand.

lapangan yang lebih menguasai teknis kepabeanan, khususnya bidang tarif.

"Saya bukan seorang pemikir dan belum pernah berpengalaman dalam pekerjaan yang bersifat konsepsional dan analitis seperti yang ditugaskan. Saya minta arahan Bapak karena merasa pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya kurang saya kuasai dan sebetulnya kurang saya minati. Tapi saya berjanji akan tetap menekuni pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya," kata Yan terus terang dan sedikit canggung.

Thomas salut dengan janji yang dibuktikan Yan selama menjadi anak buahnya. Kata "menekuni" menjadi kunci dan motivasi dalam menjalankan tugas dengan baik apa pun kesulitan dan tantangannya. Kekurangan terhadap pengetahuan, kemampuan, dan ketertarikan terhadap suatu pekerjaan akan teratasi dengan sendirinya jika pekerjaan itu ditekuni. Yan Akil memberi contoh serta mengaktualisasikan kata "menekuni".

Thomas tertarik dengan kata "menekuni pekerjaan yang ditugaskan" karena dengan menekuni pekerjaan apa pun yang tanggung jawab yang diberikan, dijalani dan dilaksanakan dengan sepenuh hati, hasilnya dipastikan akan melebihi ekspektasi yang diharapkan.

Mengajar (Lagi) di Beberapa Universitas Swasta

Tahun 1986 tahun yang menggembirakan sekaligus tahun perjuangan bagi Thomas. Pada tahun itu, Thomas baru saja pindah dari rumah dinas ke rumah kontrakan karena instansi membangun perluasan kantor di lahan rumah dinas sementara yang dihuninya. Bea dan Cukai menyediakan rumah dinas baru di Cirendeu (Pondok Cabe) yang letaknya sangat jauh dari kantor pusat, terutama untuk menuju ke beberapa kampus tempatnya mengajar, Thomas acapkali terjebak kemacetan. Solusinya, Thomas mengontrak rumah di Rawamangun.

Semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan selama Thomas menjabat Kasubdit Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan, dapat diselesaikan pada jam kerja. Jarang sekali ada pekerjaan yang harus dibawa ke rumah untuk diselesaikan. Ini berbeda ketika Thomas menjabat Kasubbag Tata Laksana yang tugasnya relatif lebih padat.

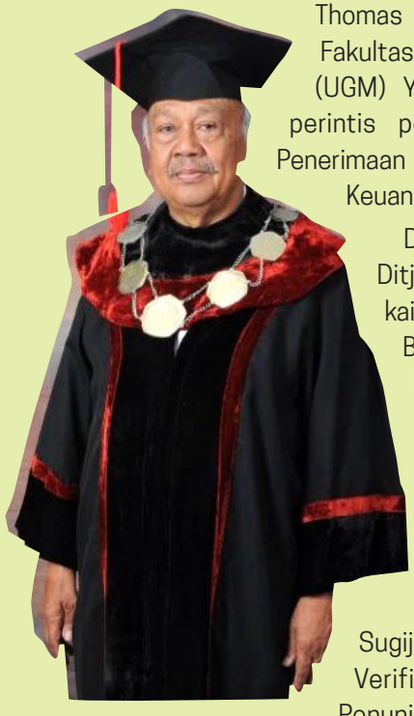
Kekosongan waktu sore hari dimanfaatkan Thomas untuk melakukan kegiatan mengajar sebagai dosen di perguruan tinggi. Selain mempertajam keilmuan akuntansi, juga untuk menambah penghasilan sehingga kebutuhan keluarga setiap bulan tercukupi.

Selama kurun waktu 1986 sampai 1990, kegiatan mengajar Thomas relatif padat. Dia menjadi dosen di Universitas Trisakti, Universitas Tarumanegara, Universitas Borobudur, dan Universitas Krisnadwipayana di Jakarta. Kegiatan ini dilakukannya hari Senin sampai Sabtu pada sore hari seusai jam kantor. Selain mengajar, Thomas juga membimbing mahasiswa yang menyusun skripsi untuk strata sarjana dan strata diploma. Jumlah mahasiswa yang dibimbingnya relatif banyak. Selain itu, Thomas juga menjadi tim penguji akhir (pendadaran) untuk strata sarjana dan diploma tiga.

Prof. Dr. Hamdy Hady, DEA

Dosen Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia/YAI; Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Trisakti; Program Magister Manajemen Universitas Indonesia; Alumnus Université de Paris XIII (Paris Nord) Perancis

Thomas Sugijata, Sang Perintis



Thomas Sugijata seorang akuntan alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, adalah salah seorang perintis pendirian Direktorat Perencanaan Penerimaan Ditjen Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan RI.

Direktorat Perencanaan Penerimaan Ditjen Bea dan Cukai dibentuk dalam kaitan dengan reformasi di tubuh Ditjen Bea dan Cukai. Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985 menyebutkan, di direktorat tersebut ditempatkan tenaga muda dan potensial yang berdedikasi tinggi.

Merespons cepat Inpres No. 4/1985, sebagai langkah strategis, ditunjuklah antara lain Thomas Sugijata sebagai Kepala Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan. Penunjukan tenaga muda potensial dan berdedikasi tinggi seperti Thomas Sugijata membuktikan fungsi manajemen di bidang *planning, organizing, actuating, controling* terhadap tugas pokok dan fungsi Ditjen Bea dan Cukai, serta pencegahan kebocoran penerimaan Ditjen Bea dan Cukai dapat dilakukan

“Thomas Sugijata seorang akuntan alumnus Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta, adalah salah seorang perintis pendirian Direktorat Perencanaan Penerimaan Ditjen Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan RI.

dengan sistem dan praktik akuntansi dan keuangan negara yang lebih baik dan benar.

Bahkan, pada tahun 2006-2010, Thomas Sugijata ditunjuk sebagai Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi, yang kemudian ditunjuk sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 2009-2011. Hasilnya dapat kita lihat saat ini. Kinerja pelaksanaan tugas pokok dan fungsi Ditjen Bea dan Cukai semakin hari semakin baik dan membanggakan. ❖

6

Tanjung Balai Karimun, Kawah Candradimuka

Setelah 6 tahun bertugas di belakang meja sebagai Kasubbag di bagian Organisasi dan Tata Laksana dan Kepala Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan di Kantor Pusat Bea dan Cukai, pada tahun 1990 Thomas dimutasi ke Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun (TBK) sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan (P2). Wilayah pengawasannya sangat menantang, meliputi wilayah Riau daratan dan Riau lautan yang sangat luas, berbatasan dengan Malaysia dan Singapura, sehingga rawan penyelundupan.

Tugas Lapangan yang Menantang

Kepala Kantor Wilayah Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun (waktu itu) H.A. Parinding pada awalnya merasa kurang yakin Thomas Sugijata dapat membantu untuk tugas-tugas pemberantasan penyelundupan di wilayahnya. Parinding yang berpengalaman selama 16 tahun bertugas di beberapa kantor pelayanan di bawah pengawasan kantor wilayah. Keraguan Parinding itu wajar karena melihat selama ini Thomas Sugijata lebih banyak



Thomas Sugijata ketika bertugas di lapangan yang menantang, sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan di Kanwil Tanjung Balai Karimun.

menekuni pekerjaan di belakang meja yang bersifat administratif. Thomas seorang pemikir dan dosen tidak tetap di perguruan tinggi.

Namun, Thomas cepat menangkap esensi arahan pimpinan yang semuanya dilengkapi dengan contoh peristiwa di lapangan sehingga dia mampu melaksanakan tugas dan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dengan tepat. Thomas terbukti mampu memenuhi harapan dan target-target pimpinannya.

Tugas-tugas Thomas sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan adalah mencegah dan menindak aksi penyelundupan di darat dan di laut di seluruh wilayah yang berbatasan dengan Malaysia dan Singapura — daerah tujuan atau asal barang selundupan yang masuk dan keluar Indonesia. Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan berwenang menggerakkan semua unsur patroli laut di Pangkalan Sarana Operasi Patroli Laut Tanjung Balai Karimun.

Kapal patroli yang siaga berjumlah 43 kapal FPB 28 meter, didukung puluhan *speedboat* berkecepatan tinggi. Anggota Bea dan

Cukai yang berpatroli dilengkapi senjata laras panjang, laras pendek, senapan mesin ringan (SMR) dan senapan mesin berat (SMB 12,7 mm) yang dipasang di kapal patroli.

Banyak orang yang bertugas di Tanjung Balai Karimun merasakan tantangan yang relatif berat ketika melakukan operasi pemberantasan penyelundupan karena selain oknum aparat dan pegawai pemerintah yang jadi beking, masyarakat juga ikut mendukung aksi penyelundupan dengan alasan demi kesejahteraan rakyat. Petugas Bea dan Cukai acap kali menerima ancaman saat melancarkan operasi pemberantasan penyelundupan.

Kanwil Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun merupakan garda terdepan bagi Ditjen Bea dan Cukai, terutama dalam penindakan/pemberantasan penyelundupan. Tak heran apabila Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai selalu memantau, mengendalikan, dan mengawasi kinerja pemberantasan penyelundupan di wilayah tersebut.

Tugas-tugas pegawai dan pejabat Bea dan Cukai di Tanjung Balai Karimun sangat menantang, strategis, dan berisiko, sehingga wajar apabila banyak yang menyatakan Tanjung Balai Karimun adalah kawah candradimuka para pegawai Ditjen Bea dan Cukai.

Berada di Tengah-Tengah Anak Buah

Bertugas di Kanwil Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun, Thomas Sugijata dituntut tidak hanya pandai (otak), tapi juga butuh kekuatan fisik (otot) dan keberanian menghadapi penyelundup beserta bekingannya, termasuk menghadapi benturan-benturan selama bertugas.

Thomas sering berkumpul dan berdiskusi dengan para pegawai Bea dan Cukai yang berasal dari luar Kepulauan Riau dan tidak membawa keluarga —selain dengan kepala kanwil dan teman-temannya. Situasi ini bermanfaat bagi Thomas untuk cepat memahami tugas-tugas dan tanggung jawabnya sebagai Kabid P2, sekaligus memikirkan strategi dan inovasi baru yang harus diterapkan agar pemberantasan penyelundupan berhasil, melebihi ekspektasi pimpinan.



Thomas Sugijata berada di tengah-tengah anak buah yang sedang berpatroli.

Thomas mulai menyadari kalangan pegawai Bea dan Cukai yang melaksanakan tugas-tugas patroli, sangat mengharapkan pimpinan mereka ikut terjun ke lapangan bersama anak buah. Ini penting untuk memberikan semangat, motivasi, dan kebersamaan dalam melaksanakan tugas yang penuh tantangan. Pimpinan diharapkan tak hanya memberi komando melalui radio komunikasi di belakang meja tanpa pernah turun ke lapangan. Para pegawai Bea dan Cukai senang melihat pimpinan mereka berani melaut dan berpatroli dalam situasi apa pun. Ini memotivasi dan mendorong Thomas untuk dapat memenuhi harapan semua pegawai dan pimpinan Bea dan Cukai.

"Pantang Pulang Sebelum Menangkap Penyelundup"

Seminggu setelah bertugas di Tanjung Balai Karimun, Thomas mendengar cerita dari teman-temannya tentang salah satu kapal penyelundup yang sulit ditangkap menggunakan *speedboat*

berkecepatan tinggi. Kapal itu membawa barang-barang selundupan dari Singapura dengan tujuan Kuala Enok. Katanya, kapal penyelundup ini seperti hantu, ada suaranya tetapi menghilang begitu saja karena memiliki kecepatan tinggi dan lajunya sangat cepat.

Thomas mendapat informasi dari *informan* bahwa *speedboat* penyelundup berkecepatan tinggi itu sedang memuat barang selundupan di salah satu pelabuhan di Singapura. Thomas minta izin kepada Kepala Kanwil Bea dan Cukai untuk menangkap penyelundup tersebut. Thomas mempersiapkan satu *speedboat* berkecepatan tinggi, dan tim yang tangguh dengan anggota, Rasimin (kopat), Zainal (*snipper*), Pelani Edon (nakhoda) yang dilengkapi dengan persenjataan otomatis senapan mesin ringan (SMR), senjata laras panjang, dan senjata laras pendek.

Tujuan penggunaan senjata adalah untuk memberikan peringatan kepada kapal penyelundup jika tidak mau diberhentikan oleh satuan Patroli Bea dan Cukai (Patroli BC). Langkah berikutnya senjata dapat digunakan untuk ditembakkan guna melumpuhkan kapal penyelundup jika mengabaikan perintah untuk berhenti. Senjata bukan untuk menembak penyelundup atau orang yang berada dalam kapal. Kecuali dari itu dapat digunakan karena alasan untuk membela diri dalam situasi darurat yang dihadapi oleh petugas Patroli BC.

Setelah menandatangani surat perintah patroli, Thomas dan tim berangkat menuju sasaran bersama dengan Komandan Patroli Rasimin, Nakhoda Planit Edon, penembak Jainal, disertai tiga anak buah kapal (ABK).

Patroli itu dilakukan secara tertutup. Hanya Kepala Kanwil Bea dan Cukai yang tahu. Informasi itu sengaja tidak disebar ke kapal-kapal Patroli BC yang sedang bertugas agar operasi tersebut tidak bocor ke telinga penyelundup dan kelompoknya, termasuk (oknum) masyarakat yang mendukung. Penyelundup biasanya menyiagakan *informan* menggunakan sampan kecil penangkap ikan untuk memantau semua kegiatan Patroli BC sehingga kapal penyelundup dengan mudah menempuh jalur lain yang tak ada Patroli BC.

"Kita semua tak akan pulang sebelum menangkap kapal penyelundup yang menjadi target!" kata Thomas kepada anggota tim patroli.



Thomas Sugijata (kanan), Pelani Edon, Rasimin, melakukan patroli menggunakan *speedboat* berkecepatan tinggi.

Tim patroli yang dipimpin Thomas beberapa kali mengapung di pulau dekat perairan Singapura. Selama menunggu kapal penyelundup, Thomas beberapa malam tidur di kapal yang kecil atau di pelantar-pelantar dermaga. Selama berpatroli, dia tidak mandi beberapa hari, mencari makan di pasar pulau-pulau terdekat dengan menu seadanya.

Thomas selalu berdoa agar dia dan timnya berhasil menangkap penyelundup.

Menjelang subuh, terdengar deru suara *speedboat* berkecepatan tinggi.

"Ini suara *speedboat* penyelundup yang kita cari," kata seorang anggota tim patroli.

Speedboat patroli digerakkan ke arah suara tersebut. Semua anggota tim siaga dan sudah siap dengan senjata. Patroli pimpinan Thomas memacu *speedboat* Bea dan Cukai dengan kecepatan tinggi, mengejar *speedboat* penyelundup.

Dalam kondisi gelap, *speedboat* Bea dan Cukai dipacu menembus gelombang tinggi, sampai akhirnya berhasil mendekati *speedboat* penyelundup.

"Kami dari Patroli Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun meminta *speedboat* kalian untuk berhenti!" kata Thomas lantang sambil menyalakan lampu sorot ke arah *speedboat* penyelundup.

Bukannya berhenti, *speedboat* penyelundup berusaha memacu kecepatannya.

Anggota tim patroli melepaskan tembakan peringatan, tetapi tetap diabaikan.

"Kita tembak mereka dengan senapan mesin ringan ke arah mesin kapal. Tujuan kita melumpuhkan kapal," kata Thomas memberi komando.

Anggota tim khusus berkualifikasi *sniper* langsung melepaskan tembakan dari senjata otomatis dalam kondisi ombak besar, gelap, dan masing-masing *speedboat* melaju dengan kecepatan tinggi. Tembakan mengenai mesin *speedboat* yang melaju dengan kecepatan tinggi.

Mesin *speedboat* mendadak berhenti dan mati.

Tim Patroli BC mendekati *speedboat* dan menodongkan senjata ke arah penyelundup-penyelundup itu, lalu memborgol dan membawa mereka ke *speedboat* Patroli BC. Thomas dan tim patroli membawa mereka ke dermaga Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun.

Kepala Kanwil H.A. Parinding yang ikut "menjemput" kedatangan tangkapan *speedboat* penyelundup tersebut, langsung memuji Thomas dan timnya. Keraguannya terhadap Thomas langsung sirna. Sebaliknya, Parinding yakin dan percaya Thomas mampu menyesuaikan diri dengan kondisi lapangan, bekerja sama erat dengan satuan Patroli BC, dan menangkap penyelundup yang sebelumnya sulit ditangkap, lebih lihai dan menghilang pada setiap pengejaran.

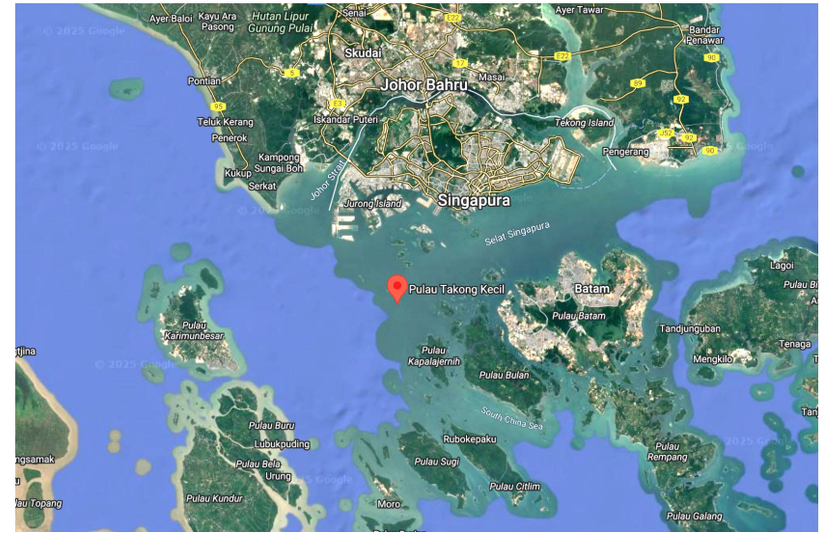
Berita penangkapan *speedboat* penyelundup berkecepatan tinggi oleh Kabid P2 Thomas Sugijata yang baru satu minggu bertugas, langsung menyebar dan menggegerkan Tanjung Balai Karimun dan Bea dan Cukai mengingat *speedboat* penyelundup itu sangat sulit ditangkap.

OTT Tempat Transit Penyelundupan Kayu di Labun

Labun adalah nama tempat yang lokasinya dekat dengan Pulau Takong yang perairannya menjadi jalur lintas kapal laut menuju Tanjung Balai Karimun. Oleh para penyelundup, Labun dijadikan persinggahan kapal besar pengangkut kayu antarpulau yang akan diselundupkan ke Singapura.

Tempat transit penyelundupan itu strategis karena kapal yang berada di perairan tersebut masih dalam status antarpulau dan letaknya sangat dekat dengan perairan internasional. Hanya butuh waktu sekitar 30 menit, kapal sudah masuk perairan internasional sehingga sulit dilakukan penindakan hukum.

Patroli BC sudah lama mendeteksi modus operandi penyelundupan melalui Labun. Sudah banyak bukti menunjukkan hal ini. Berdasarkan pemantauan dari Kapal Patroli BC, setiap kapal penyelundup yang berlabuh di Labun tidak akan bergerak selama Kapal Patroli BC



Pulau Takong sangat dekat dengan batas perairan internasional.



Kayu gelondongan (yang akan) diselundupkan.



Kayu dan rotan tangkapan Patroli BC yang tersimpan di gudang.

berada di sekitarnya. Mereka menunggu sampai tak ada lagi kapal patroli, baru memanfaatkan waktu singkat untuk menyeberang ke perairan internasional sehingga tak bisa lagi dikejar (*hot persuit*). Para penyelundup punya *informan*, yaitu kapal-kapal kecil penangkap ikan, yang selalu memberikan informasi tentang keberadaan kapal patroli BC.

Thomas sebagai Kabid P2 minta izin kepada kepala kanwil untuk menggerebek dan menarik kapal yang transit di Labun, untuk kemudian membawanya ke Tanjung Balai Karimun dan memeriksanya untuk memastikan ada tidaknya aksi penyelundupan. Dalam operasi ini, Thomas dibantu Septia Atma yang (waktu itu) bertugas sebagai Kepala Subseksi P2 Kantor Bea dan Cukai Pulau Belakang Padang.

Thomas memimpin tim kecil dengan jumlah anggota sama ketika menangkap *speedboat* penyelundup berkecepatan tinggi. Semua tim dilengkapi dengan persenjataan untuk berjaga-jaga karena di dekat tempat transit kapal yang akan menyelundupkan kayu, terdapat pos TNI AL. Setelah mendapatkan informasi dari Septia Atma tentang situasi di sana, Thomas memerintahkan patroli menuju sasaran.

Di Labun, Thomas dan tim patroli turun dari *speedboat* membawa senjata, langsung menggerebek kapal di tempat sandar dan memeriksa anak buah kapal (ABK), memeriksa dokumen kapal, dan memerintahkan kapal untuk meninggalkan tempat tersebut menuju Tanjung Balai Karimun untuk diperiksa lebih lanjut. Operasi itu berjalan lancar.

Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Bea dan Cukai memeriksa nakhoda dan semua ABK berkaitan dengan tujuan akhir kapal tersebut, termasuk memeriksa dokumen-dokumen yang dibawa, di antaranya Jurnal Kapal. Dari hasil pemeriksaan, diperoleh bukti-bukti yang sah bahwa tujuan kapal tersebut ke Singapura untuk menyelundupkan kayu olahan dari Indonesia. Dari Jurnal Kapal

diketahui bahwa kapal tersebut telah beberapa kali menyelundupkan kayu olahan dengan modus yang sama.

Setelah penggerebekan dan penangkapan kapal-kapal kayu yang transit di Labun, tempat tersebut tidak lagi digunakan sebagai tempat transit. Penangkapan dan penggerebekan yang dilakukan Thomas dan timnya efektif mencegah penyelundupan.

60 Persen Bertugas di Laut, 40 Persen *Ngantor*

Ketika diangkat sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun, pangkat Thomas sudah Pembina. Hierarki kepangkatan di Ditjen Bea dan Cukai dibagi menjadi golongan I (Juru), golongan II (Pengatur), golongan III (Penata), dan golongan IV (Pembina). Artinya, kalau dianalogikan, golongan I itu seperti prajurit/bintara, golongan II perwira pertama, golongan III perwira menengah, dan golongan IV adalah perwira tinggi.

Untuk meningkatkan moral anak buah yang berpatroli di laut — yang menghadapi banyak tantangan dan kendala— Thomas meskipun pangkatnya sudah golongan IV, sering turun ke lapangan, ikut berpatroli bersama anak buahnya. Sebanyak 60% waktu Thomas berada di laut, dan 40% di kantor untuk berkoordinasi, berada di ruang operasi radar pantai dan kegiatan lainnya.

Thomas berpendapat, anggota patroli harus tetap memiliki semangat tinggi dan membutuhkan dukungan dari atasan. “Saya harus berada di tengah-tengah mereka, tak boleh hanya memberikan komando di belakang meja. Saya harus turun ke lapangan untuk memberikan komando dan dukungan kepada anak buah termasuk jika yang sewaktu-waktu memerlukan perlindungan dari atasan,” kata Thomas.

Setiap melakukan patroli, Thomas lebih senang menggunakan kapal patroli berukuran kecil, yaitu *speedboat* berkecepatan tinggi hingga 60 knot per jam. Kapal ini jenis kapal buru sergap untuk mengejar dan melakukan *intercept*. Kapal besar biasanya disebut FPB 28, yang kecepatan maksimalnya hanya 30 knot per jam.

Bagi Thomas, tidak ada masalah meskipun dalam tim patroli, dia bercampur dengan para ABK yang rata-rata pangkat mereka masih rendah, baik itu nakhoda, mualim, operator radio, maupun komandan patroli.

Berpatroli dengan *speedboat* sangat berbeda dengan menggunakan kapal patroli besar, yang di dalamnya tersedia kamar untuk istirahat atau tidur. Jika berpatroli dengan *speedboat*, tim patroli berjumlah enam orang. Pada malam hari, mereka tidur di dalam *speedboat* berukuran 6 meter x 2 meter. Thomas biasanya menepi di pelabuhan kecil atau pos Bea dan Cukai untuk beristirahat dan tidur di pelantar. Sebagian anak buahnya tidur di *speedboat.* Selama berpatroli, Thomas tak sempat mandi, cukup mencuci muka dan menyikat gigi. Dalam kegiatan patroli, biasanya mereka mampir ke pasar-pasar di pulau dan membeli makanan untuk perbekalan selama di laut.

Tantangan dalam kegiatan patroli di laut tak bisa diprediksi. Kondisi laut di perairan Riau sangat bergejolak, yang ditandai dengan munculnya buih-buih putih pertanda datangnya ombak, mulai dari kecil sampai dengan ombak tinggi. Ini semua dipengaruhi oleh cuaca, angin, dan kondisi pasang surut. Apabila kondisi laut tenang, permukaannya bening seperti kaca. Anggota patroli dapat menikmati pemandangan dengan cakrawala yang luas dengan angin bertiup pelan.

Dalam kondisi apa pun, petugas patroli laut harus tetap bergerak di wilayah pengawasannya. Petugas patroli di Kepulauan Riau pasti mengalami guncangan-guncangan kecil sampai yang ekstrem. Jumlah pulau di Kepulauan Riau sekitar 6.000 pulau, tetapi jarak antarpulau bisa puluhan kilometer.

Beberapa kali Thomas berpatroli menggunakan *speedboat* berada di tengah laut, jauh dari pulau, mengalami gelombang besar, hujan, angin, dan petir. Di situlah Thomas sebagai manusia merasa kecil, tidak berdaya dan berserah diri kepada Tuhan karena apa pun yang terjadi dalam kondisi seperti itu akan sulit diatasi, hanya Tuhan yang mampu menyelamatkannya.

Kepulauan Riau dan perbatasan menjadi jalur pelayaran antarpulau maupun antarnegara. Banyak sekali lalu-lalang kapal yang lewat di daerah tersebut, mulai dari kapal nelayan, kapal feri,

speedboat, kapal kayu, dan jenis lainnya, termasuk kapal-kapal yang biasa digunakan oleh para penyelundup. Dalam kegelapan malam, sambil lego jangkar di tempat-tempat yang menjadi jalur penyelundup, di sana bisa mengetahui ciri-ciri kapal tersebut dari suaranya. Suara *speedboat* penyelundup pasti beda dengan suara kapal kayu, kapal nelayan, dan lainnya.

Pengalaman di Tempat-Tempat Angker

Selama melaksanakan patroli laut, anggota tim patroli mengalami hal-hal aneh. Percaya atau tidak, demikianlah kenyataannya.

Pada satu malam, Thomas dan tim patroli menggunakan *speedboat* melego jangkar di salah satu pos Pulau Layang yang lokasinya di depan Pulau Belakang Padang di dekat Batam. Pos di pulau itu yang dipilih karena ada sumber air bersih.

Sebagian anggota tim tidur di kapal. Thomas seperti biasa tidur di pelantar dermaga pos. Sedangkan Komandan Patroli Rasimin, memilih tidur di dalam pos karena dia melihat ada sofa yang bisa digunakan untuk tidur.

Pada saat Thomas terlelap tidur di pelantar dermaga pos, Rasimin lari keluar dari pos sambil berteriak-teriak. "Kaki saya dipegang oleh hantu. Badan saya diputar-putar," teriaknya ketakutan dan minta tolong.

Kisah lainnya, ketika berpatroli di laut lepas dan sedang duduk santai di kapal, tiba-tiba seorang anggota tim patroli terkejut karena merasakan ada yang menempeleng pipinya, tetapi tidak tahu siapa karena tak ada yang tampak di sana.

Ada yang diyakini oleh anggota patroli bahwa selama berada di laut, mereka tak boleh menyombongkan diri, juga memahami pantangan yang wajib ditaati. Pantangan itu di antaranya tak boleh menunjuk dengan telunjuk, dan tak boleh bersiul. Petugas patroli tidak boleh berjabat tangan dengan penyelundup yang ditangkap. Thomas memahami hal-hal tersebut dan tidak melanggar pantangan-pantangan itu.

> **Untuk meningkatkan moral anak buah yang berpatroli di laut — yang menghadapi banyak tantangan dan kendala, Thomas meskipun pangkatnya sudah golongan IV, sering turun ke lapangan, ikut berpatroli bersama anak buahnya. Sebanyak 60% waktu Thomas berada di laut, dan 40% di kantor untuk berkoordinasi, berada di ruang operasi radar, dan lainnya.**

Tegas dan Keras terhadap Penyelundup

Menangkap penyelundup di laut ada caranya. Sejak awal harus tegas, bicara keras, bahkan kalau perlu membentak agar moral penyelundup jatuh dan menyerah. Semua dilakukan dengan kewaspadaan tinggi, karena meski tidak tampak, penyelundup pasti membawa senjata yang bisa mencederai petugas. Patroli BC meningkatkan kewaspadaan apabila menangkap atau memeriksa penyelundup atau pencuri ikan dari kapal Thailand karena mereka berani melawan.

Thomas pernah mendengar ada petugas Patroli BC menjadi korban karena penyelundup asal Thailand melawan menggunakan senjata tajam. Apabila mereka sudah menyerah, petugas patroli harus mengikat atau memborgol mereka, dan mengurung mereka di ruangan. Setelah itu, barulah anggota patroli berbicara dengan nada normal.

Di satu kapal, biasanya anak buah kapal (ABK) penyelundup berjumlah antara enam atau sepuluh orang, sedangkan jumlah

anggota tim Patroli BC terbatas. Thomas harus punya cara-cara tertentu agar bisa mengendalikan penyelundup agar mereka tidak melawan dan tidak menyulitkan. Anak buah Thomas pernah bercerita, untuk melumpuhkan penyelundup, anggota Patroli BC memasukkan obat tidur ke dalam teh atau kopi yang disuguhkan. Setelah mereka tertidur, perjalanan membawa penyelundup menuju Tanjung Balai Karimun terkendali.

Memenjarakan Banyak Orang

Dalam 1 bulan, Thomas dan tim patroli menangkap sedikitnya 20 kapal. Penanggung jawab di satu kapal rata-rata dua atau tiga orang, yaitu nakhoda, mualim, atau pemilik barang. Thomas dan timnya menyidik, menyerahkan penyelundup ke jaksa penuntut umum, dan selanjutnya memproses mereka ke pengadilan. Ini berarti jika dalam satu kasus penyelundupan ada tiga orang yang dibawa ke pengadilan, maka dalam 1 bulan, Thomas memenjarakan sekitar 60 orang.

Suatu hari Thomas pernah ditemui oleh seorang lelaki dari Jambi yang pernah ditangkapnya —kemudian divonis 1 tahun oleh pengadilan karena terbukti menyelundupkan barang dan dibui di LP Tanjung Balai Karimun— menjelang kebebasannya, lelaki itu menemui Thomas untuk meminta maaf.

Thomas waktu itu sempat berpikir *jangan-jangan dia akan membalas dendam*. Tetapi ternyata dia dengan tulus minta maaf kepada Thomas yang menangkapnya.

“Saya berjanji tidak akan terlibat penyelundupan lagi. Saya akan balik ke kampung halaman di Jambi, dan mencari pekerjaan yang halal,” kata lelaki itu kepada Thomas.

Petugas Pemberantasan Penyelundupan Bea dan Cukai sudah terbiasa menerima ancaman dari penyelundup yang disampaikan secara langsung, melalui telepon, dan pesan melalui orang lain. Staf Thomas, Sumantri di Seksi Operasi, salah satu yang sering menerima ancaman penyelundup. Dengan berani, Sumantri selalu menjawab dengan tegas dan jelas, bahkan menantang pengancam itu.

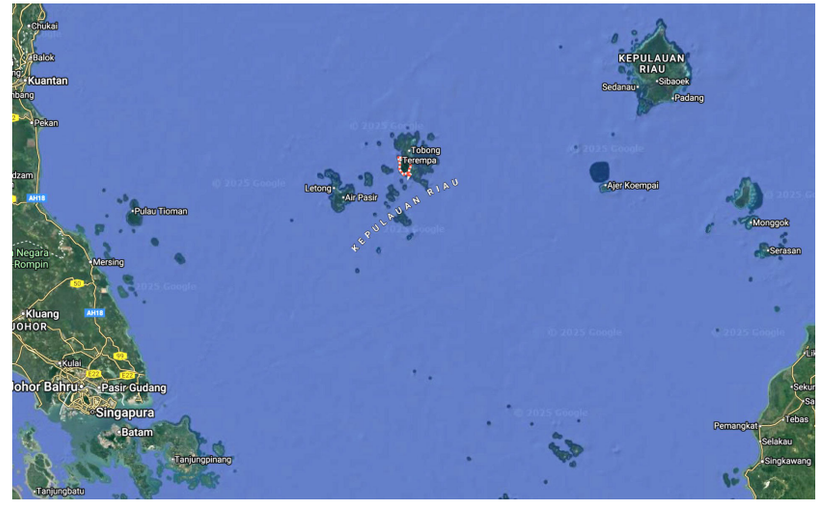
“Kalau Anda mengancam, saya tunggu di Pasar Tanjung Balai Karimun jam 12 tengah malam,” tantang Sumantri. Namun, tak pernah ada pengancam yang berani datang pada tengah malam itu meski Sumantri menunggu kedatangannya.

Berpatroli hingga Perbatasan Selat Kalimantan

Wilayah pengawasan patroli laut Tanjung Balai Karimun sangat luas. Dari perbatasan Selat Malaka di sebelah barat hingga perbatasan Selat Kalimantan di sebelah timur. Kapal Patroli BC jarang menjangkau ke Pulau Tarempa di wilayah timur karena untuk ke lokasi sasaran, petugas patroli membutuhkan waktu cukup lama. Itu pun harus menghadapi kondisi laut lepas yang sering kali ekstrem dan penuh gejolak.

Sebagai Kabid P2, Thomas harus berpatroli di wilayah tersebut agar mengenal dan mengetahui dengan pasti kondisi lapangan secara menyeluruh. Thomas mengajak anak buahnya untuk membuktikan, bahwa dalam kondisi apa pun, petugas patroli sering kali berani menjangkau daerah-daerah jauh yang sangat sulit dijangkau.

Thomas minta izin ke Kepala Kanwil Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun untuk berpatroli hingga perbatasan Selat Kalimantan.



Pulau Tarempa di perbatasan Selat Kalimantan.

Komandan patroli yang ditunjuk oleh Pangkalan Sarana Perhubungan Bea dan Cukai saat itu adalah Nurdin, sedangkan nakhoda kapal Captain Welly Wuisan.

Perjalanan ke Pulau Tarempa sambil berpatroli di wilayah sekitarnya membutuhkan waktu sehari semalam. Tak satu pun pulau yang tampak di tengah lautan lepas yang sangat luas. Pulau Tarempa menjadi salah satu pos Bea dan Cukai di bawah pengawasan Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Batam. Biasanya pegawai Kantor Pelayanan Batam menggunakan pesawat atau helikopter milik perusahaan migas untuk mencapai pos di Pulau Tarempa, kemudian melakukan pelayanan dan pengawasan kepabeanan untuk perusahaan migas yang beroperasi di lepas pantai.

Thomas memanfaatkan waktu Patroli BC ke Pulau Tarempa untuk mencoba semua persenjataan yang dimiliki Kapal Patroli BC, terutama senjata mesin berat (SMB) 12,7 mm yang digunakan untuk melindungi diri menghadapi penyelundup. SMB ini dalam status siaga sehingga tidak aktif karena tak ada kondisi dan situasi darurat yang mendesak. Meski demikian, Thomas bermaksud mencobanya di tengah laut lepas.

Sewaktu Kapal Patroli BC hendak pulang menuju Tanjung Balai Karimun, di perairan Malang Biru mendeteksi kapal barang yang menuju perairan internasional, lalu mengejar dan menghentikannya. Setelah diperiksa, ternyata sebagian besar muatannya adalah kayu papan dan barang lainnya yang akan diselundupkan ke Singapura. Patroli BC menangkap semua ABK dan memindahkan mereka ke kapal patroli, hanya menyisakan satu orang di kapal penyelundup. Patroli BC menarik kapal penyelundup ke markas Bea dan Cukai di Tanjung Balai Karimun.

Selama perjalanan yang jauh mengawal kapal penyelundup yang telah ditangkap, Kapal Patroli BC berulang kali dihantam gelombang tinggi dan ombak besar. Sebelas jam kemudian, Kapal Patroli BC baru tiba di Tanjung Balai Karimun.

Kabar tentang penangkapan kapal penyelundup di perairan Selat Kalimantan menghebohkan. Jarang sekali Kepala Bidang P2 ikut berpatroli hingga ke Pulau Tarempa dan sekitarnya, dan berhasil menangkap penyelundup.

Memfungsikan Radar Pantai

Radar pantai merek Thompson buatan Perancis yang dibeli oleh pemerintah pada tahun 1982 sebenarnya sangat canggih karena radius keliling jangkauannya mencapai 32 *nautical mils*. Radar yang memiliki ketajaman untuk mendeteksi sasaran yang ditetapkan dioperasikan secara *remote control* dengan cara kerja radar *raw video output* dikirim ke *video processor* melalui radio transmisi UHF, diproses lalu diteruskan ke *display* radar yang ada di Pusat Komando dan Pengendalian (Puskodal) teluk air. Jangkauan menara radar Bukit Dangas Batam meliputi Singapura dan sebagian perairan Selat Malaka.

Sedangkan jangkauan menara radar yang ada di Gunung Jantan adalah irisan dengan radar Bukit Dangas dan pesisir pantai Sumatera sehingga pergerakan kapal penyelundup yang keluar dari Singapura dan sebagian Selat Malaka terpantau dan dapat diidentifikasi melalui Puskodal teluk air. Dengan data yang diolah dari *informan* dan intelijen yang akurat radar pantai dapat dimanfaatkan untuk mendukung operasi pemberantasan penyelundupan secara efektif



Ruang Puskodal Radar Pantai Teluk Air Tanjung Balai Karimun.

dan efisien. Melalui Puskodal gerakan-gerakan kapal penyelundup dapat diidentifikasikan dan via radio komunikasi memerintahkan Kapal Patroli BC untuk menempati zona patroli untuk menangkap kapal penyelundup.

Thomas ketika itu melihat radar pantai belum dimanfaatkan secara optimal untuk membantu kegiatan patroli agar pengawasan dan pengendalian satuan patroli laut bisa lebih efektif dan efisien.

Jika tidak sedang berpatroli di laut, pada malam hari Thomas sering di depan monitor radar untuk mengawasi gerakan kapal-kapal. Thomas dengan cepat menguasai pengoperasian radar. Jika ada informasi penting kapan pun, dia langsung ke ruang radar pantai untuk mengawasi dan mengendalikan operasi. Thomas mulai paham dan menguasai pengoperasian radar, bisa mengindentifikasi jenis kapal dan gerakannya, melacak kecepatan masing-masing kapal yang jumlahnya ratusan, mengamati pola dan jalur pelayaran yang tidak biasa untuk kapal-kapal penyelundup.

Dari kecepatan kapal, Thomas menganalisis jenis kapal apa yang sedang dideteksi. Besar kecilnya kapal terlihat secara fisik di monitor. Jika titiknya besar, artinya kapal berukuran besar. Jika titiknya kecil sekali, artinya itu *speedboat*, kapal nelayan, atau kapal kecil lainnya. Yang membedakan antara kapal nelayan dan *speedboat* adalah kecepatannya. Kapal berkecepatan tinggi di layar monitor seperti punya ekor.

Di radar pantai, tampak gerakan kapal dan rutenya. Rute kapal resmi selalu mengikuti alur pelayaran yang normal dan resmi. Kapal-kapal yang tidak melalui rute resmi, dapat dengan mudah dideteksi dengan memantau kecepatan rata-rata kapal. Jika fisik kapal cukup besar, itu kapal niaga yang sedang menuju Singapura.

Kapal-Kapal Patroli BC FPB 28 biasanya berpatroli dengan kecepatan 10 knot sampai 20 knot per jam dan terlihat berputar-putar sehingga bentuk dan rutenya dapat dipantau radar.

Thomas tinggal melakukan *tracking* dan *plotting* sasaran yang ditetapkan, dan menginformasikan melalui radio komunikasi tentang posisi di berapa derajat Lintang Utara dan Lintang Selatan. Dengan posisi tersebut, mualim kapal langsung dapat melihat di lembaran peta laut, dan membaringkan di peta tersebut. Kapal patroli langsung bergerak ke arah persis sasaran yang dituju. Dari stasiun monitor radar, gerakan kapal patroli menuju sasaran jelas terlihat. Jika titiknya sudah berimpitan berarti kapal patroli sedang melakukan pemeriksaan.

Pengawas dan pengendali di posko radar pantai tinggal menanyakan hasil pemeriksaan Patroli BC. Jika kapal patroli melakukan pemeriksaan sangat singkat, pengawas dan pengendali di posko menanyakan apa yang diperiksa, dan mengapa sangat singkat dan cepat. Pengendali dan pengawas juga dengan mudah mengetahui jika ternyata setelah Kapal Patroli BC mendekat ke kapal yang akan diperiksa, tetapi petugas Bea dan Cukai tidak memeriksanya. Ini terdeteksi di layar monitor: begitu mendekat dan berimpitan, kapal masing-masing langsung jalan sendiri.

Ada pengalaman unik sewaktu mengoperasikan radar pantai, waktu itu armada ke-7 Amerika Serikat yang akan menuju Irak melewati jalur perairan internasional di dekat Karimun Anak. Semua yang berada di depan monitor radar kaget karena tiba-tiba semua monitor radar dan radio komunikasi mendadak tidak berfungsi. Ternyata waktu itu radar dan radio komunikasi "di-*jam*" oleh armada ke-7 Amerika Serikat yang sedang lewat tidak jauh dari stasiun radar pantai.

Menangkap Penyelundup dengan Memanfaatkan Radar Pantai

Malam itu sekitar pukul 19.00 WIB, H.A. Parinding Kepala Kanwil II Tanjung Balai Karimun memanggil Thomas sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan untuk bertemu di Puskodal Teluk Air. Di tempat tersebut, para operator radar pantai sudah berada di depan monitor masing-masing untuk memantau semua gerakan kapal patroli dan *speedboat* patroli yang sedang menjalankan tugas. Parinding melakukan *briefing* singkat yang intinya menyebutkan ada informasi rencana penyelundupan menggunakan *speedboat* akan bergerak malam itu karena barangnya sudah selesai dimuat tadi siang. Semua petugas di Puskodal diminta siap dan satuan Patroli BC sudah diperintahkan untuk menempati zona patroli yang telah ditetapkan.

Benar juga, sekitar pukul 19.30 WIB, tampak ada titik bergerak cepat dari arah perairan Singapura menuju Pulau Nipah. Titik kecil tersebut setelah kecepatannya dilacak yang berkisar 40 knot dan jalur pelayaran yang tidak lazim, diidentifikasikan sebagai *speedboat* penyelundup.

Menggunakan teknologi radar pantai, posisi titik tersebut di-*plotting* dan arah gerakannya dipantau. Parinding melalui radio komunikasi memerintahkan *speedboat* Patroli BC 119 yang sudah disiagakan di sekitar Pulau Takong untuk bergerak menangkap penyelundup. Memanfaatkan kecanggihan radar pantai yang bisa men-*tracking* posisi *speedboat* penyelundup, tidak lama *speedboat* patroli menemukan posisi *speedboat* penyelundup.

Terlihat jelas di monitor radar, ada titik putih yang bergerak mendekat ke titik putih *speedboat* penyelundup itu berarti *speedboat* patroli sedang mengejar penyelundup. Benar juga, di monitor radio, Rasimin, komandan patroli *speedboat* sedang berteriak, "Berhenti! Berhenti!" tetapi tampaknya *speedboat* penyelundup tetap bergerak dan lari dari kejaran.

H.A. Parinding melalui radio komunikasi memerintahkan komandan patroli untuk melepaskan tembakan peringatan. Letusan tembakan tersebut terdengar jelas di radio komunikasi di Puskodal. Tak lama kemudian, komandan patroli melaporkan penyelundup sudah ditangkap dan dikawal menuju Tanjung Balai Karimun. Parinding dan Thomas mengucapkan selamat kepada tim satuan patroli dan seluruh petugas Puskodal. Itu semua salah satu contoh konkret pemanfaatan radar pantai.

Membentuk Satuan Patroli Buru Sergap

Keberhasilan operasi Patroli BC menggunakan *speedboa*t berkecepatan tinggi untuk membantu kegiatan kapal-kapal besar KPC-28 merupakan inovasi baru dalam patroli laut dan menjadi *trademark* Bidang Pemberantasan Penyelundupan. Semua berita tentang keberhasilan ini terdengar di telinga para penyelundup.

Gerakan patroli laut yang tiba-tiba sudah ada di tempat sasaran menakutkan para penyelundup. Kekuatan unit-unit patroli *speedboat*



Anggota satuan Patroli Buru Sergap Tanjung Balai Karimun.

berkecepatan tinggi punya daya cegah dan daya tindak yang efektif. Dengan *speedboat* kecil, Patroli BC bisa menjangkau ke perairan-perairan dangkal, teluk-teluk yang sempit, dan ke tempat persembunyian dengan jumlah personel sedikit. Bahan bakar minyak (BBM) lebih efisien dibandingkan dengan kapal patroli besar.

Pada 1990, Bidang P2 Kanwil BC Tanjung Balai Karimun membentuk satuan Patroli "Buru Sergap", yang sarana patrolinya menggunakan *speedboat* dan personelnya dipilih dari orang-orang yang tangguh yang disebut *fighter*.

Setelah Thomas menjabat Direktur P2, kapal-kapal *speedboat* legendaris seperti BC 117 dan BC 119 yang waktu itu selalu digunakan Thomas untuk berpatroli laut dengan berbagai penangkapan yang menorehkan prestasi, mengalami peremajaan. Pada 1996, Ditjen Bea dan Cukai meremajakan *speedboat* buatan sendiri —atau yang disebut *speed* kayu— dan diganti dengan *Speedboat* VSV 15, yaitu *speedboat* berkecepatan tinggi dan canggih. Bahannya terbuat dari jenis kepler yang sangat kuat, terutama menghadapi benturan dan goresan pada saat melakukan patroli laut. Thomas berkesempatan melakukan *trial*



Thomas Sugijata berkesempatan melakukan *trial run* Sea VSV 15 di perairan Laut Utara di sebelah barat Jerman di galangan tempat pembuatan kapal tersebut.

run VSV 15 di perairan Laut Utara di sebelah barat Jerman di galangan tempat pembuatan kapal tersebut.

Setelah bertugas di Tanjung Balai Karimun selama 1 tahun, Thomas dipindahkan sebagai Kepala Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang. Ini merupakan penghargaan yang diterima Thomas atas tugas-tugas yang dilaksanakannya selama menjabat Kepala Bidang P2 Kanwil BC Tanjung Balai Karimun.

Berbekal pengalamannya di Tanjung Balai Karimun, Thomas tidak ragu-ragu dan tidak khawatir lagi ketika ditugasi memimpin Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas Semarang. Thomas sudah mengalami suka-duka dan terbiasa menghadapi tantangan, hambatan, dan risiko sampai tingkatan paling tinggi, yaitu risiko kematian. Tanjung Balai Karimun betul-betul telah menjadi "kawah candradimuka" yang membentuk kekuatan mental dan keteguhan Thomas Sugijata menjalankan tugas-tugas dalam kondisi apa pun. Semuanya menjadi bekal berharga bagi Thomas untuk berkarya di tempat tugas yang baru.

"PAK THOMAS BETUL-BETUL ORANG P2"

Septia Atma

Kepala KPU BC Batam (2010-2011)
Kepala Kanwil BC Maluku, Papua, dan Papua Barat (2011-2015)



Saya bertugas sebagai Kepala Subseksi P2 di Kantor Inspeksi Tipe D Ditjen Bea dan Cukai Sambu Belakang di bawah Kanwil DJBC Tanjung Balai Karimun pada 1986-1991. Tugas saya lebih sering mengawasi perairan Sambu Belakang Padang dan sekitarnya dan bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor. Selain itu, saya melaksanakan koordinasi dan pelaksanaan patroli laut di bawah komando Kepala Bidang P2 di Kanwil DJBC Tanjung Balai Karimun.

Pada 1990, Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun diganti oleh Pak Thomas Sugijata — sebelumnya Kepala Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan pada Direktorat Audit, Ditjen Bea dan Cukai. Latar belakangnya seorang auditor.

Pertanyaan saya saat itu, apakah Pak Thomas Sugijata berani melakukan patroli laut, mengambil keputusan yang cepat, dan memberikan perintah dan arahan kepada tim patroli laut yang menghadapi banyak tantangan dalam menghadapi para penyelundup dan *backing*-nya dari oknum aparat?

Beberapa hari setelah serah terima jabatan, Pak Thomas muncul dengan *Speedboat* BC 119 di salah satu Pos Pengawasan Bea dan Cukai Pulau Layang untuk beristirahat. Kebetulan siang itu, saya sedang mengintai empat kapal bermuatan kayu ramin dari Kuala Gaung menuju

Singapura yang disembunyikan di selat antara Pulau Geranting dan Labun. Kapal-kapal itu dikawal oleh oknum aparat yang menggunakan *longboat*, memanfaatkan nelayan sebagai mata-mata dan memberi mereka Handy Talky sebagai alat komunikasi.

Kepada Pak Thomas, saya menceritakan hal ini. Kami berdiskusi dan mengatur rencana kegiatan dengan *plan A* dan *plan B*. Pak Thomas memberi instruksi untuk melaksanakan strategi membawa Kapal Patroli BC di sekitar perairan Selat Singapura dan perairan Batam, yang dilengkapi radio komunikasi yang tidak dapat disadap oleh mereka.

Pada hari kedua, malam hari, lampu di Pos Pulau Layang dipadamkan. *Speedboat* BC 119 dalam keadaan gelap, seolah beristirahat, padahal sebenarnya kami dalam kondisi siaga dan waspada. Saya bersama tim kecil naik perahu nelayan mendekati sungai, tempat kapal penyelundup berlabuh. Kami mengamati gerak-gerik kapal-kapal tersebut.

Pukul 01.00 selepas tengah malam, empat kapal itu mulai bergerak perlahan, meninggalkan Pulau Kasu, dan bersiap menyeberangi Selat Singapura. Saya mengabari Pak Thomas — yang kemudian memerintahkan *Speedboat* BC 117 mengejar dari arah barat menuju perairan Takong. Dari atas *Speedboat* BC 119, Pak Thomas memberi komando dan ikut mengejar kapal-kapal penyelundup itu ke arah Takong. Sekitar 20 menit kemudian, empat kapal tersebut ditemukan.

Ketika Patroli BC berusaha menghentikan kapal-kapal penyelundup, para awak kapal melawan. "Pengawal" kapal-kapal itu adalah (oknum) anggota TNI yang melihat beberapa Kapal Patroli BC mengepung kapal-kapal penyelundup. Sebagian anggota Patroli BC, termasuk Pak Thomas, melompat dari *Speedboat* BC 119 ke kapal penyelundup.

"Hati-hati Pak Kabid," teriak anggota tim Patroli BC. "Pengawal" kapal-kapal penyelundup terjun ke laut, berusaha melarikan diri, tetapi akhirnya ditangkap Patroli BC. Empat kapal penyelundup itu ditarik ke Pangkalan Sarops Tanjung Balai Karimun.

Sejak itu, pegawai Bea dan Cukai di Tanjung Balai Karimun mengakui Pak Thomas benar-benar "orang P2". Kisah penangkapan empat kapal penyelundup itu hanya salah satu dari banyak cerita. Banyak kisah lain yang tak kalah seru. Salah satunya cerita saat kami mengejar dan menangkap *speedboat* yang membawa barang-barang elektronik pada malam hari.

Kami juga pernah mengejar kapal yang membawa rotan dari Sulawesi dan telah memasuki perairan Malaysia. Karena lokasinya di dekat perbatasan Indonesia–Malaysia, kami harus ekstra hati-hati dan waspada mengingat beberapa kapal patroli laut Marinir Singapura, Patroli Kastam Malaysia, bahkan kapal perang Singapura dan kapal perang Malaysia berada di sekitar itu.

Beberapa kali kapal-kapal patroli negara tetangga tiba-tiba sudah di samping Kapal Patroli BC dengan lampu sorot yang sangat terang dan menyilaukan. Kapal penyelundup biasanya langsung menghindari kejaran. Nakhoda *Speedboat* BC 119 Pelani Edon tak kalah cekatan, mengejar kapal penyelundup yang kabur di antara kapal-kapal tanker yang berlabuh di sekitar perairan perbatasan Indonesia–Malaysia, *out port limit* (OPL), dan menangkap kapal penyelundup tersebut dan menariknya kembali ke perairan Indonesia.

Banyak peristiwa lainnya yang dilakukan ketika Pak Thomas menjabat Kabid P2 Kanwil Ditjen Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun. Termasuk pada saat seorang anggota Patroli BC, Gabriel Simbolon (almarhum) ditangkap Patroli Angkatan Laut Malaysia di perairan Pangerang Johor Bahru, Malaysia. Pak Thomas mengontak *counterpart* dari Malaysia (Kastam dan Marinir) agar membantu Gabriel dan mengembalikannya ke Kapal Patroli BC. Kapal Angkatan Laut Malaysia dengan kawalan Patroli Marine Malaysia kemudian menyerahkan Gabriel ke Kapal Patroli Nanggala.

Banyak prestasi yang ditorehkan Pak Thomas semasa menjabat Kabid P2 di Tanjung Balai Karimun dan Direktur P2, di antaranya penangkapan kapal penyelundup yang mengangkut BBM, pasir timah, bahan peledak, tekstil dan produk tekstil, barang elektronik, dan MMEA, termasuk penangkapan pemilik pabrik pembuat pita cukai palsu di Jalan Andong, Slipi, Jakarta Barat, yang penuh tantangan dan liku-liku proses intelijen. Pak Thomas selalu mengikuti proses penindakannya.

Saya pribadi dan tim yang pernah bekerja di bawah komando Pak Thomas berterima kasih atas bimbingan dan prestasi yang telah dilalui bersama. Terima kasih atas bimbingan dan prestasi yang telah ditorehkan bersama untuk institusi Ditjen Bea dan Cukai. ❖

7

Semarang

Setelah bertugas di wilayah lautan sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan Kanwil II Tanjung Balai Karimun, pada Agustus 1991 Thomas Sugijata dimutasi sebagai Kepala Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Emas di Semarang, Jawa Tengah.

Sebagai Kepala Kantor Inspeksi BC Tanjung Emas

Kantor inspeksi adalah instansi vertikal Ditjen Bea dan Cukai yang berada di bawah dan bertanggung jawab pada kantor wilayah. Tugasnya melayani dan mengawasi kepabeanan dan cukai dalam daerah wewenangnya berdasarkan peraturan perundang-undangan berlaku. Artinya, kepala inspeksi melaksanakan dan menegakkan segala ketentuan yang diatur berdasarkan Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai serta peraturan-peraturan perundang-undangan lain dari berbagai instansi yang pelaksanaan penegakannya dititipkan kepada Ditjen Bea dan Cukai.

Pada awal bertugas di Semarang, Thomas Sugijata menerima pesan dan arahan dari Direktur Jenderal Bea dan Cukai (waktu itu) Soehardjo. Di antaranya tentang peningkatan penerimaan bea masuk, cukai, dan pajak impor; melakukan pengawasan ketat tanpa mengurangi kelancaran arus barang; dan melakukan koordinasi dengan penegak hukum dan instansi terkait untuk menertibkan Pelabuhan Tanjung Emas.



Thomas Sugijata (tengah) bersama Kepala Kantor Wilayah VI L.L. Toruan (sebelah kanan) melakukan kegiatan rutin olahraga bersama para pimpinan dan seluruh pegawai.

Sebagai kepala kantor yang usianya relatif masih muda, Thomas membawahi banyak pegawai yang usia mereka lebih tua dan masa kerja lebih lama. Untuk memimpin kantor dan menjalin komunikasi dengan pegawai di semua tingkatan, Thomas secara rutin seminggu sekali menggelar pertemuan yang dibagi per kelompok, yaitu Pemeriksa, Kepala Hanggar, Pejabat Fungsional Pemeriksa Dokumen, dan Seksi Struktural. Komunikasi dengan jajaran pegawai merupakan inovasi barunya yang bertujuan mengarahkan dan mengendalikan semua anggota organisasi agar satu gerak dan satu langkah yang sama.

Dalam setiap pertemuan, semangat Thomas adalah melakukan komunikasi dua arah dengan substansi diskusi yang berkaitan dengan

masalah yang terjadi seminggu terakhir, yang menjadi wewenang dan tanggung jawab masing-masing kelompok, baik yang menyangkut pelayanan dan impor-ekspor cukai, maupun kinerja yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk keluhan masyarakat.

Dengan diskusi tersebut, semua persoalan terbuka dan masing-masing pegawai dapat saling belajar saat mengambil solusi atas permasalahan yang terjadi. Setiap pertemuan selalu diakhiri dengan arahan kepala kantor yang pada intinya menegaskan tentang kinerja yang perlu dilakukan dan diperbaiki atau ditingkatkan, termasuk teguran kepada setiap pegawai yang tidak bekerja dengan baik dan minta kejadian itu tidak terulang kembali.

Kantor Inspeksi Tanjung Emas Selalu Terendam Air Pasang

Lokasi Kantor Inspeksi Tanjung Emas sangat dekat dengan Pelabuhan Tanjung Emas, yang sering terendam *rob* (air laut pasang). Setelah 1 tahun berkantor di sana, Thomas mengamati jika terjadi pasang laut, meskipun tidak turun hujan, air bisa naik dari sela-sela keramik di lantai 1. Awalnya *rob* menggenang di lantai 1 hanya 5 cm. Enam bulan kemudian, genangan air di lantai 1 mencapai 20 cm meskipun saat itu dalam kondisi panas terik, dan itu terjadi setiap bulan.

Thomas biasa berkantor dengan sepatu *boots* dan bekerja di tengah genangan air setinggi 20 cm sampai 25 cm. Semakin lama, air pasang semakin tinggi. Berdasarkan pengamatannya, setiap tahun, ada penurunan tanah 20 cm di kawasan itu yang menyebabkan saat air pasang muncul, genangan semakin tinggi.

Ketika bertugas di Tanjung Emas, Thomas pernah meninggikan lantai satu kantornya setinggi 40 cm. Namun pada tahun berikutnya, kantornya tetap tergenang air pasang. Prakiraan Thomas benar karena kantornya yang dulu jarak antara lantai dan plafon enam meter, kini sudah tenggelam akibat penurunan muka tanah. Karena itulah Kantor Inspeksi Tanjung Emas dipindahkan ke lokasi lain.

Sidak Menteri Muda Keuangan

Tugas dan fungsi Ditjen Bea dan Cukai adalah memberi pelayanan dan pengawasan lalu lintas barang yang masuk dan keluar dari daerah pabean, dan pemungutan bea masuk, cukai, dan penerimaan negara lainnya. Tugas tersebut dikaitkan dengan Inpres No. 4/1985 yang intinya deregulasi, debirokratisasi, dan menghilangkan ekonomi biaya tinggi sehingga Ditjen Bea dan Cukai harus dapat melakukan efisiensi pelayanan, efektivitas pengawasan, dan optimalisasi penerimaan.

Untuk memastikan itu, Menteri Muda Keuangan Nasrudin Sumintapura dan beberapa stafnya sering melakukan inspeksi mendadak (sidak) di pelabuhan laut dan bandar udara. Banyak pegawai yang saat disidak terbukti atau dianggap melakukan kesalahan dalam pelayanan kepabeanan. Terhadap pegawai itu, tim sidak langsung memberikan rekomendasi agar para pegawai tersebut dikenakan sanksi administratif kepegawaian.

Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tanjung Emas juga pernah disidak oleh tim Departemen Keuangan. Sidak lebih diarahkan pada kegiatan operasional pelabuhan, yang disasar adalah kelancaran pelayanan ekspor. Tim sidak melakukan investigasi pelayanan dengan mengajukan banyak pertanyaan yang harus dijawab secara langsung dan jelas. Hasil dari tim sidak tersebut cukup menggembirakan Thomas karena tak ada masalah yang mendasar yang ditemukan tim.

Pahlawan Tanpa Tanda Jasa

Salah satu upaya yang terus dilakukan Kantor Inspeksi Tanjung Emas adalah optimalisasi penerimaan. Sumber penerimaan yang bisa digali tak hanya berasal dari bea masuk dan pajak impor, tetapi juga dari penerimaan cukai yang potensinya besar. Pengawasan terhadap reksan cukai di Kantor Inspeksi Tanjung Mas selalu ditingkatkan efektivitasnya, disertai dengan peningkatan intensitas perondaan cukai dan pemeriksaan pabrik.

Selain tim penindakan di pelabuhan laut, Thomas membentuk tim penindakan untuk cukai, khususnya cukai tembakau, untuk

memastikan semua hasil tembakau (rokok) yang beredar sudah membayar cukai. Para petugas Bea dan Cukai punya peta kerawanan dan jalur pengiriman rokok polos (rokok yang tidak dilekati pita cukai) di sekitar wilayah pengawasan Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tanjung Mas sehingga tahu perusahaan mana yang harus ditindak agar penerimaan cukai bisa optimal.

Pada pertengahan 1993, kantor pelayanan mengirim tim pengawasan dan penindakan pita cukai yang terdiri dari empat orang untuk menyisir jalur pengangkutan rokok polos yang bertugas melakukan penegakan dan penindakan. Penyisiran jalur tersebut hingga ke pembatasan Jawa Timur, dan dikoordinasikan dengan kantor setempat.

Setelah selesai melakukan penyisiran, keempat orang dalam tim tersebut pulang menuju ke Semarang. Pada saat pulang, karena semuanya dalam kondisi kelelahan, terjadi kecelakaan lalu lintas. Mobil petugas Bea dan Cukai menabrak pohon, dan tiga anggota tim yang semuanya karyawan Bea dan Cukai meninggal dunia, yaitu Paryono, Gunawan Sayuto, Sanjato Pamungkas, seorang lagi, Kukuh, selamat tetapi mengalami luka berat.

Thomas sedih dan berduka, memberi hormat atas pengorbanan mereka dan mengantar ketiga anak buahnya menuju peristirahatan terakhir, diiringi doa semoga mereka mendapatkan tempat terbaik di sisi Tuhan. Tiga orang pelaksana Ditjen Bea dan Cukai gugur dalam tugas dan mendarmabaktikan pada institusi Ditjen Bea dan Cukai adalah pahlawan tanpa tanda jasa.

Thomas juga menengok Kukuh yang luka berat dan dirawat di rumah sakit di Semarang. Thomas mendoakan dan memotivasi Kukuh agar lekas sehat dan pulih kembali seperti sedia kala.

PAK THOMAS, PEMIMPIN "*TULODO LAKU UTAMA*"

Eddhi Sutarto

Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai ,Tanjung Emas (2010–2011)



Saya mengenal Pak Thomas Sugijata sejak beliau menjabat Kepala Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas Semarang. Ketika itu saya pemeriksa pabean di kantor yang sama. Komunikasi langsung terjalin saat saya menjadi staf Pak Thomas yang menduduki berbagai posisi jabatan (1991-2011) dari Kepala Kantor Pelayanan, Kepala Wilayah, Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai, sampai Direktur Jenderal Bea dan Cukai dalam kurun waktu 20 tahun. Setelah purnatugas pun, kami tetap berkomunikasi.

Pendapat saya, Pak Thomas Sugijata mengemban visi dan misi Ditjen Bea dan Cukai yang jelas. Di antaranya memfasilitasi perdagangan dan industri, melindungi masyarakat dari penyelundupan dan perdagangan ilegal, mengoptimalkan penerimaan negara, menjaga perbatasan, melakukan pengawasan, dan menegakkan hukum.

Pak Thomas juga pencetus dan pengembang strategi organisasi yang tepat. Pak Thomas mengembangkan strategi organisasi yang harmonis dengan lingkungan yang melakukan percepatan reformasi birokrasi di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai, baik dalam kapasitas sebagai ketua tim maupun dalam kapasitas lainnya.

Saya juga berpendapat, Pak Thomas pemimpin *tulodo laku utama*, yang berintegritas dalam memimpin dan patuh dalam tata nilai dan budaya organisasi. Beliau mendorong pengembangan kemajuan pembelajaran anak buah sekaligus sebagai pelaku yang mengembangkan pembelajaran.

Saya sangat merasakan tingkat kepedulian Pak Thomas Sugijata dalam mendorong kemajuan belajar saya dalam program Doktor Ilmu Hukum Universitas Diponegoro (Undip) Semarang. Selain sebagai pembimbing teknis dalam penulisan disertasi, Pak Thomas Sugijata juga mengikuti pendidikan program Magister Manajemen. Dengan demikian, selain mengajak bawahannya untuk maju, Pak Thomas sekaligus juga menjadi contoh dalam mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan.

Keimanan dalam kehidupan beragama (Katolik) yang dipeluk Pak Thomas sangat kuat. Ini diwujudkan saat beliau menjadi ketua lingkungan, mengikuti misa dan doa novena. Saya menyaksikan Pak Thomas mengunjungi dan berdoa rosario di Gua Maria Sendangseno, tempat religius bagi penganut Katolik. Pak Thomas tak lupa menyampaikan ucapan selamat kepada staf dan koleganya yang beragama lain pada hari raya keagamaan, termasuk kepada saya yang berbeda agama. Ini contoh toleransi dalam beragama yang dilakukan Pak Thomas selama ini.

Pemimpin yang Humanis, *Nguwongke*, Peduli Anak Buah

Dalam pelaksanaan tugas dan pemberian tugas, baik sifat umum maupun yang khusus, pembekalan selalu dilakukan, meski dalam pelaksanaannya sering berisiko bagi keselamatan diri petugas yang menjalaninya.

Ketika Pak Thomas menjabat Kepala Kantor Pelayanan Tanjung Emas, pernah terjadi tiga petugas yang bertugas melakukan *undercover* mengalami kecelakaan lalu lintas sehingga tiga orang meninggal dan satu luka berat. Keluarga pegawai membutuhkan penguatan, dan Pak Thomas sebagai Kepala Kantor peduli pada mereka.

Dari pengalaman, saya menilai Pak Thomas sosok pemimpin yang humanis yang senantiasa mengedepankan nilai-nilai kemanusiaan, yang dalam bahasa Jawa disebut *nguwongke*.

Hal ini terlihat dari beberapa pengalaman saat Pak Thomas secara terbuka menerima pendapat, bahkan kritik. Pak Thomas sering mengedepankan diskusi dan duduk bersama dalam menyelesaikan masalah, tidak otoriter atau memaksakan kehendak. Pak Thomas bertindak sesuai dengan tata nilai dan budaya organisasi serta mengedepankan prinsip-prinsip etika, memiliki kepekaan dan empati yang tinggi, dan membangun budaya kepemimpinan yang terus belajar.

Tegas terhadap Pelanggar, Pantau Pemeriksaan Barang

Sebagai pemimpin, Pak Thomas tegas terhadap pegawai yang melanggar kode etik, perilaku dan disiplin dengan menjatuhkan hukuman berdasarkan PP No. 30. Saya perpanjangan tangannya ketika bertugas sebagai Kasubag Pengembangan dan Pendidikan Pegawai Kantor Pusat DJBC. Terhadap mereka yang berpotensi melakukan pelanggaran, Pak Thomas berupaya mencegahnya.

Dalam kapasitasnya sebagai Direktur P2, Pak Thomas selalu memperhatikan unit-unit di bawahnya yang berhasil melakukan pencegahan dan penindakan terhadap upaya penyelundupan. Salah satunya penindakan terhadap penyelundupan rotan di KPPBC Tanjung Emas, yang kebetulan saat itu saya sebagai Kepala Kantor. Pak Thomas langsung memerintahkan untuk segera melakukan penyidikan dan menindak pengguna jasa yang melanggar.

Pak Thomas menyadari perlunya memeriksa barang secara acak di lapangan karena pemeriksaan barang adalah ujung tombak tugas dan fungsi kepabeanan dalam mengamankan hak-hak negara di bidang perpajakan dan mengamankan ketentuan umum di bidang ekspor dan impor yang tugasnya dititipkan kepada Ditjen Bea dan Cukai.

Pameran Nasional dan Jumpa Pers

Ketika menjabat Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan BC Tanjung Emas Semarang, Pak Thomas Sugijata ikut menyemarakkan pameran

nasional Kedirgantaraan dan Kebaharian di Aula Kantor Bea dan Cukai dan Perairan Pelabuhan Tanjung Emas serta wilayah udara di Kota Semarang. Kepeduliannya pada acara-acara bersifat nasional ini menunjukkan kepeduliannya terhadap lingkungan. Selain itu, Bea dan Cukai juga memamerkan kapal patroli, sementara TNI Angkatan Laut memamerkan Kapal Latih Dewa Ruci.

Pak Thomas sering menggelar konferensi pers untuk menyampaikan informasi kepada jurnalis. Selain mengelola reputasi Bea dan Cukai, Pak Thomas juga memanfaatkan acara itu untuk berinteraksi dengan media secara langsung untuk menyampaikan informasi secara transparan. Hal ini merupakan langkah untuk melibatkan publik serta merespons jika terjadi kontroversi.

Jaga Komunikasi dengan Sesama Pensiunan

Pak Thomas tetap menjaga komunikasi dan silaturahmi dengan sesama pensiunan. Tidak terbatas pada saat masih berdinas aktif, tetapi juga setelah masuk masa purnabakti. Pak Thomas menanyakan kondisi kesehatan dan lainnya kepada orang-orang yang pernah menjadi stafnya.

Pak Thomas pernah menjabat Kepala Kantor Tanjung Emas Semarang dan Kepala Kantor Wilayah DJBC Jawa Tengah dan DIY. Para mantan pegawai DJBC atau pensiunan Bea dan Cukai yang pernah bertugas di Semarang, tersentuh dengan kepedulian dan kehadiran Pak Thomas dalam setiap kegiatan silaturahmi sesama pensiunan.

Saat masih aktif berdinas maupun setelah purnatugas, Pak Thomas tetap giat berolahraga sepeda. Selain agar tubuhnya tetap sehat dan bugar, kegiatan olahraga dimanfaatkan untuk menjalin silaturahmi dengan banyak orang. ❖



Thomas Sugijata, Kepala Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun.

8

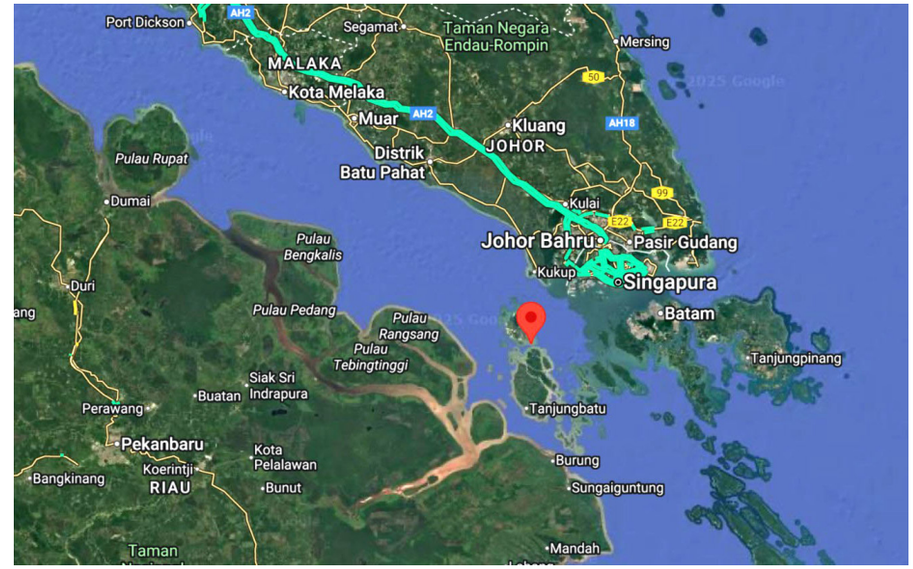
Garda Terdepan Bea dan Cukai Berantas Penyelundupan

Thomas Sugijata kembali ke Tanjung Balai Karimun. Kali ini menjabat Kepala Kantor Wilayah II Bea dan Cukai Riau–Tanjung Balai Karimun. Wilayah ini merupakan garda terdepan Ditjen Bea dan Cukai dalam memberantas penyelundupan mengingat wilayah ini berbatasan dengan perairan Singapura dan Malaysia.

Kembali ke Tanjung Balai Karimun

Tahun 1993 tahun penuh tantangan dan dinamika bagi Thomas Sugijata. Dia dipromosikan menjadi Kepala Kantor Wilayah II Ditjen Bea dan Cukai Riau, Tanjung Balai Karimun, setelah selama 3 tahun bertugas sebagai Kepala Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Emas di Semarang. Eselonnya naik dari sebelumnya eselon III menjadi eselon II.

Thomas harus menyelesaikan berbagai masalah yang harus dipecahkan, tetapi dia tak pernah ragu melaksanakan tugas sebagai Kepala Kanwil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) di Tanjung Balai Karimun. Dia sudah mengenal dengan baik semua pegawai di sana, dengan tokoh-tokoh masyarakat setempat dan orang berpengaruh, termasuk warga dan pejabat di Riau Daratan dan Riau



Tanjung Balai Karimun di Kepulauan Riau yang berbatasan langsung dengan perairan Singapura dan Malaysia yang merupakan garda terdepan Ditjen Bea dan Cukai untuk memerangi kasus-kasus penyelundupan lewat laut. (Sumber peta: GoogleMaps)

Kepulauan. Thomas menganggap Tanjung Balai Karimun seperti kampung sendiri.

Tiga tahun sebelumnya (1990-1991), Thomas pernah bertugas di sana sebagai Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan Kanwil II DJBC sehingga dia sudah menguasai dengan baik medan tugasnya. Dia turun ke lapangan dan berbaur dengan anak buahnya untuk berpatroli dengan segala suka duka.

Sebagai mantan Kepala Bidang P2 Kanwil DJBC Tanjung Balai Karimun, Thomas paham betul peta dan jalur penyelundupan beserta modus operandinya. Dia mengerti bagaimana menempatkan gugus tugas kapal patroli ke daerah target operasi supaya lebih efektif dan efisien. Dia memahami tabiat anak buah kapal (ABK) yang ditugaskan untuk melakukan patroli laut. Hal ini memudahkannya melakukan pengendalian dan pengawasan. Apalagi Thomas sudah memiliki jaringan hubungan dan komunikasi yang baik dengan instansi penegak hukum, TNI dan Polri, khususnya TNI Angkatan Laut RI.



2025: Thomas Sugijata (ketiga dari kanan) dan Atma (tengah), bernostalgia dalam reuni dengan mantan nakhoda dan anak buah kapal.



Thomas mengunjungi Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai, Siak Sri Indrapura.

Menjaga Moral Petugas Patroli BC

Tak lama menjabat sebagai Kepala Kantor Wilayah II DJBC Tanjung Balai Karimun, Thomas menghadapi satu kasus yang melibatkan petugas Patroli BC. Pengadilan setempat berencana mengadili petugas Patroli BC yang saat itu mengejar kapal penyelundup dengan *speedboat*. Untuk menghentikan kapal penyelundup yang kabur, petugas Patroli BC melepaskan tembakan ke mesin kapal untuk melumpuhkan, tetapi pelurunya nyasar dan menewaskan salah satu ABK penyelundup. Petugas BC itu kemudian dituntut secara pidana dan didakwa dengan pasal menghilangkan nyawa orang lain.

Sebagai kepala kantor dan pemimpin, Thomas tahu persis situasi dan kondisi patroli di lapangan. Dia berusaha menjaga moral para petugas Patroli BC di lapangan untuk tetap tidak ragu-ragu bertugas. Thomas *all out* membela dan mengadvokasi anak buahnya yang sedang terkena perkara. Tujuannya agar hakim memutuskan perkara tersebut dengan seadil-adilnya karena petugas Patroli BC tersebut sedang menjalankan tugas negara yang diamanatkan undang-undang.

Thomas dan tim utama mempersiapkan bahan-bahan yang akan dibacakan dalam sidang pengadilan, dan mempertajam materi pembelaan sehingga substansi pembelaan dapat dituangkan secara cermat dan tepat. Thomas juga beberapa kali berkoordinasi dengan ahli hukum, termasuk dengan Kejaksaan Agung di Jakarta. Komunikasi dengan peradilan dilakukan secara intensif untuk meyakinkan bahwa penembakan yang dilakukan oleh petugas Patroli Laut BC dipastikan tidak sengaja.

"Melencengnya sasaran tembakan saat pengejaran disebabkan karena ombak tinggi sehingga terjadi guncangan ekstrem pada kedua kapal. Kondisi laut tidak stabil itulah yang menyebabkan sasaran tembakan meleset dan tidak tepat," kata Thomas Sugijata meyakinkan hakim dan jaksa di pengadilan bahwa tak ada unsur kesengajaan dalam insiden penembakan yang menewaskan ABK penyelundup itu. Thomas pun sudah minta stafnya untuk memperhatikan dan membantu keluarga ABK yang meninggal.



Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo mengunjungi Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun, memompa semangat para pegawai Bea dan Cukai.

Segala upaya Thomas itu akhirnya berhasil menyelesaikan proses hukum dengan baik. Pengadilan memutuskan petugas BC yang menembak penyelundup dihukum percobaan 1 tahun. Ini berarti petugas BC tak perlu mendekam masuk penjara sehingga bisa bertugas kembali. Dalam 1 tahun, petugas BC tersebut tak boleh terjerat kasus hukum.

Thomas meminta petugas BC tersebut dipindahtugaskan ke tempat yang baru, dan memberinya penghargaan karena dia dihukum karena menjalankan tugas dan amanat undang-undang.

Kisah Gugurnya Suyadi dalam Tugas dan Inspirasi bagi Jajaran BC

Rabu, 15 Maret 1995 pukul 15.00, Suyadi, salah satu komandan Patroli BC bersama seluruh anggota tim patroli laut, dari nakhoda, mualim, kepala kamar mesin (KKM), sampai komandan patroli (Kopat), mengikuti *briefing* dari Kepala Seksi Operasi P2. Berdasarkan Surat Perintah Berlayar tanggal 9 Maret 1995, Kapal Patroli BC-6002 dengan Komandan Patroli Suyadi dan Nakhoda R. Zainuddin, beserta dua pembantu Kopat Sutrisno Darmo (dipanggil Sutris Darmo) dan M. Yusuf Asip, berikut dua anak buah kapal (ABK) R.B. Sibijantoro dan Editiar, ditugaskan di sektor perairan Lampu Rob Roy, Selat Malaka, untuk melakukan tugas patroli rutin.

Suyadi kemudian menemui Thomas Sugijata, Kepala Kantor Wilayah II Ditjen Bea dan Cukai Riau, Tanjung Balai Karimun, untuk pamit berpatroli. Thomas mengenal baik Suyadi karena sering berpatroli bersama dalam satu kapal, memompa semangat dan meyakinkan apa yang menjadi tujuannya.

"Saya berjanji menangkap para penyelundup melalui jalur perairan Dumai," kata Suyadi asli Madura dan dikenal pemberani itu. Selama ini Suyadi berprestasi, menangkap banyak penyelundup.

Pukul 23.20 WIB, pada posisi 01 derajat -57'-36" U/102 derajat 00'-12T di perairan Lampu Rob Roy, Kapal Patroli BC-6002 menemukan dan menangkap sebuah *pompom* bermesin dalam dengan kekuatan 120 PK merek AEC dari Dumai tujuan Malaka (Malaysia), bermuatan kayu gelondongan sebanyak 120 batang tanpa dilindungi dokumen yang sah.

Pompom tersebut diawaki empat orang. Atas perintah Kopat Suyadi, dua ABK *pompom* dipindahkan ke Kapal Patroli BC-6002, sedang dua orang lagi tetap di atas *pompom*. Suyadi memerintahkan dua pembantu kopat, Sutrisno Darmo dan M.Yusuf Asip untuk turun memeriksa *pompom*.

"Lapor Komandan, *pompom* bermuatan kayu gelondongan itu tidak dilengkapi dokumen sah," kata Sutrisno Darmo dan Yusuf Asip.

"Tangkap semua awaknya, gandeng *pompom* itu ke Kantor Bea dan Cukai terdekat di Bengkalis," perintah Suyadi.

Suyadi, Sutrisno, dan Yusuf menyeberangkan tali ke kapal penyelundup itu untuk digandengkan ke Kapal Patroli BC-6002. Namun, ombak besar menyebabkan mereka kesulitan menggandengkan kapal penyelundup. Saat itu Kopat Suyadi di atas *pompom*. Dua ABK *pompom* berhasil memotong tali gandengan. Suyadi berusaha turun ke kapal patroli yang mendekat.

Namun, angin kencang menimbulkan ombak laut yang terus menggoyang dan mengguncang keras. Suyadi yang saat itu menyandang senjata laras panjang dan membawa satu pucuk pistol terpeleset, tercebur ke laut, dan tersapu ombak. Sutrisno yang menemani Suyadi juga terlempar ke laut ketika *pompom* terbalik dihantam ombak. Sutrisno sempat memegang kayu gelondongan yang terapung dan dapat diselamatkan. Suyadi hilang ditelan ombak ganas.

Saat itu jarak antara *pompom* dan Kapal Patroli BC-6002 sekitar 10 meter. Waktu menunjukkan pukul 00.15 WIB tanggal 16 Maret 1995. Tenggelamnya *pompom* itu pada posisi 01 derajat 40'-25" U/101 derajat 56'50" T di perairan Tanjung Jati, Bengkalis, Riau.

Thomas yang memantau semua kegiatan patroli laut terkejut ketika mendengar kabar hilangnya Suyadi melalui radio komunikasi, "Komandan Patroli FPB 28, Saudara Suyadi, tenggelam di laut, hilang, dan saat ini belum ditemukan."

Ketika itu Suyadi berada di Pantai Dumai di sekitar perairan Bengkalis. Patroli laut menangkap kapal bermuatan kayu gelondongan. Sesuai prosedur, komandan patroli atau wakilnya ditemani ABK kapal patroli turun ke kapal yang dihentikan untuk memeriksa muatan kapal dan surat-suratnya.

Thomas langsung memerintahkan semua jajaran Patroli BC untuk mencari anggotanya yang tenggelam tersapu ombak saat bertugas. Bersama Kabid P2, Thomas turun melaksanakan operasi pencarian besar-besaran.

"Cari sampai ketemu! Jangan pulang sebelum Suyadi ditemukan!" perintah Thomas.

Selain mengerahkan ratusan kapal kecil yang sukarela membantu mencari anggota Patroli BC yang hilang di laut, Thomas juga minta bantuan semua "orang pintar" di seluruh wilayah Pantai Dumai. Semua jajaran Kanwil II BC berusaha dan berdoa agar dapat menemukan Suyadi. Sementara itu, istri Thomas mendampingi istri Suyadi di Tanjung Balai Karimun.

Lima puluh lima jam setelah peristiwa hilangnya Suyadi atau sekitar dua setengah hari kemudian, tim pencari dengan bantuan masyarakat berhasil menemukan jenazah Suyadi di perairan, tak



Thomas memberikan penghargaan kepada para pegawai yang berprestasi dalam melaksanakan tugas pemberantasan penyelundupan.

jauh dari lokasi musibah, pada 18 Maret 1995 pukul 11.30 WIB. Pakaian dinasnya masih melekat di tubuhnya, tetapi beberapa bagian tubuhnya tidak utuh lagi. Jasad Suyadi dibawa ke rumah dinasnya di Tanjung Balai Karimun. Ratusan orang menyambut kedatangan jenazah Suyadi dengan rasa duka mendalam.

Atas permintaan keluarganya, jenazah Suyadi dimakamkan di Desa Dampit, Malang, Jawa Timur. Thomas dan istrinya, bersama sejumlah anggota Bea dan Cukai, mengantar Suyadi ke tempat peristirahatan terakhir di kampung halamannya melalui perjalanan laut, udara, dan darat yang sangat panjang.

Kapal Patroli BC yang membawa jasad Suyadi berangkat pukul 06.00 dari Tanjung Balai Karimun menuju Bandara Hang Nadim, Batam. Jenazah Suyadi diterbangkan ke Jakarta, dilanjutkan ke Surabaya, tiba di Bandara Juanda pukul 14.00. Dari Surabaya, jenazah dibawa ke kampung halamannya di Dampit, Malang Selatan. Pukul 18.00, Thomas menyerahkan jenazah Suyadi kepada keluarga

almarhum dan berterima kasih atas darma baktinya kepada Ditjen Bea dan Cukai.

Dua jam kemudian, acara pemakaman selesai, Thomas pamit untuk kembali ke Tanjung Balai Karimun. Thomas lega karena dapat mengantarkan Suyadi hingga ke peristirahatan terakhirnya. Kisah tentang Suyadi menjadi kenangan menyedihkan bagi Thomas, sekaligus menguatkan karena keberanian dan tanggung jawab Suyadi menjadi inspirasi bagi jajaran Bea dan Cukai untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sampai titik darah penghabisan. Sebagai penghargaan, institusi Ditjen Bea dan Cukai menaikkan pangkat Suyadi satu tingkat lebih tinggi menjadi Penata Muda.

GBC Malindo: Patroli Laut Bersama Malaysia

Maraknya kasus-kasus penyelundupan yang melintasi batas negara dan wilayah yurisdiksi membuat Ditjen Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan Republik Indonesia, merintis kerja sama patroli laut secara terkoordinasi dengan Custom Diraja Malaysia. Patroli Laut BC yang berpusat di Tanjung Balai Karimun memantau wilayah perairan yang berbatasan dengan Malaysia dan Singapura. Tak jarang Patroli BC Indonesia dan Patroli Custom Diraja Malaysia mengawasi kapal yang sama. Kapal penyelundup dari Indonesia ditangkap saat akan masuk perairan Malaysia, beberapa kapal penyelundup yang ditangkap Patroli Laut BC berasal dari Malaysia.

Disepakati patroli bersama perlu diwujudkan. Namun, masalahnya adalah kegiatan Patroli BC bersama belum mendapatkan izin —atau sulit memperoleh izin *security clearance* dari instansi keamanan Pemerintah Indonesia. Bea dan Cukai belum memahami proses perizinan jika kapal patroli asing memasuki wilayah yurisdiksi Indonesia.

Tahun 1994, Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan Ditjen Bea dan Cukai adalah H.A. Parinding, yang pernah menjabat Kepala Kanwil DJBC Tanjung Balai Karimun dan pernah menjadi atasan Thomas Sugijata. Parinding tahu persis sulitnya merealisasikan patroli terkoordinasi antara Indonesia dan Malaysia. Karena ini



Pembukaan PATKOR KASTIMA I Tahun 1994 yang dihadiri oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai Republik Indonesia dan Pengarah Kastam Diraja Malaysia.

berkaitan dengan *security clearance*, Parinding sebagai Direktur P2 menanyakan hal ini kepada Kepala Staf Umum (Kasum) Markas Besar ABRI (saat itu) Letjen (TNI) H.B.L. Mantiri —yang juga menjabat Ketua General Border Committee (GBC) Indonesia. Mantiri memimpin komite yang membahas kerja sama semua hal yang berkaitan dengan keamanan di perbatasan darat dan laut Indonesia–Malaysia, termasuk kerja sama patroli laut antara TNI AL Indonesia dan AL Malaysia.

"Apabila Bea dan Cukai Indonesia dan Malaysia ingin bekerja sama dalam patroli laut, Bea dan Cukai masuk saja sebagai anggota GBC Malindo (Malaysia-Indonesia) agar ada payung hukumnya, dan patroli bersama itu dapat menjadi agenda tahunan GBC Malindo," kata Letjen (TNI) H.B.L. Mantiri memberi solusi yang tepat.

Sejak 1994, Ditjen Bea dan Cukai, Kementerian Keuangan RI, menjadi salah satu anggota delegasi GBC Malindo, dan selalu ikut serta dalam sidang tahunannya. Delegasi Bea dan Cukai mengusulkan jadwal pelaksanaan patroli terkoordinasi, yang kemudian disetujui untuk dilaksanakan dengan memasukkannya dalam agenda kegiatan GBC Malindo.





Kesiapan Kapal Patroli BC Indonesia dan Malaysia yang ikut serta dalam pelaksanaan patroli terkoordinasi.

Pada 1994, ketika Thomas menjabat Kepala Kanwil DJBC II Tanjung Balai Karimun, untuk kali pertama patroli laut yang terkoordinasi antara Indonesia dan Malaysia digelar bersama, dan dibuka secara resmi oleh Dirjen Bea dan Cukai dan Pengarah Custom Diraja Malaysia.

Siap-Siap Terjun ke Laut

Kapal adalah moda transportasi utama di Kepulauan Riau yang sebagian besar wilayahnya adalah pulau-pulau dan laut. Sering kali Thomas harus mendampingi pejabat dari Jakarta yang melakukan kunjungan dinas ke wilayah tersebut atau melakukan perjalanan dari satu tempat ke tempat lain dengan menggunakan *speedboat*. Suatu sore, Kepala Kantor Pelayanan BC di Batam menginformasikan bahwa Direktur P2 BC telah tiba di Batam. Thomas sebagai orang yang pernah menjadi anak buahnya, wajib menemui Direktur P2, barangkali ada arahan-arahan yang akan disampaikan.



Speedboat yang digunakan Thomas Sugijata dalam perjalanan ke Batam tampak retak dan berlubang di bagian bawah.



Speedboat yang ditumpangi Thomas Sugijata sengaja dikandaskan ke darat karena badan kapal bagian bawah retak. Dengan bantuan pegawai dan penduduk setempat, *speedboat* itu dibawa ke Tanjung Balai Karimun.

Hari sudah sore. Jadwal feri ke Batam sudah lewat. Gelombang laut semakin kuat. Thomas memutuskan untuk menyeberang ke Batam, menggunakan *speedboat* pinjaman dari Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun. Thomas didampingi Anhar (almarhum) (Kasi P2 Kanwil BC Tanjung Balai Karimun) dan seorang nakhoda *speedboat.* Waktu tempuh ke Batam dalam perjalanan normal sekitar 1,5 jam.

Namun, perjalanan tidak lancar. *Speedboat* itu tiba-tiba bocor di tengah perjalanan sebagai akibat badan kapal bagian bawah retak.

"Kita jalan terus menuju Batam. Tapi kita siap-siap dengan jaket pelampung. Kita kuras air yang masuk ke *speedboat* dengan ember," kata Thomas. Mereka berlomba dengan air yang masuk ke *speedboat*. Keretakan badan kapal semakin membesar.

Anhar menginformasikan melalui radio komunikasi bahwa *speedboat* yang ditumpangi Kepala Kanwil BC dan Kasi P2 mengalami kebocoran di tengah laut dalam perjalanan menuju Batam.

Menghadapi situasi darurat itu, Thomas tidak panik. Dia sudah bersiap-siap terjun ke laut, menggunakan jaket pelampung yang dikenakannya jika *speedboat* sudah dipenuhi air laut. Selama satu jam perjalanan, Thomas dan Anhar bekerja keras menguras air yang terus masuk ke dalam *speedboat*. Tak terasa, mereka mendekati sebuah pulau.

"Kandaskan saja kapal ini di pulau itu," kata Thomas. *Speedboat* mendekati pulau itu, dan mereka selamat tiba di daratan. Setelah diperiksa, ternyata *speedboat* itu bocor akibat bagian bawah belakang kapal sobek sehingga berlubang. Lebar sobeknya mendekati satu meter.

Tak lama kemudian, sejumlah anggota Bea dan Cukai Kantor Pelayanan Batam yang dipimpin Piter Andih memberikan pertolongan. Thomas melanjutkan perjalanan ke Batam untuk menemui Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan BC. Sedangkan *speedboat* yang bocor diperbaiki sementara oleh para anggota BC sebelum dibawa ke Tanjung Balai Karimun.

Kapal Patroli BC Sering Membantu Operasi Katarak di Daerah Terpencil

Wilayah kerja Kantor Wilayah Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun sama dengan wilayah kerja Pemerintah Provinsi Riau (saat itu belum dipecah menjadi Riau daratan dan Kepulauan Riau). Yang membedakan adalah tugas dan tanggung jawab. Gubernur Riau (waktu itu) Letjen (Purn.) Suripto, mantan Panglima Kostrad, bertanggung jawab di bidang pemerintahan. Gubernur Riau sebagai pimpinan pemerintah daerah melantik Kepala Kantor Wilayah Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun.

Koordinasi jajaran Bea dan Cukai dengan pemerintah daerah (pemda) setempat sangat baik. Hubungan terjalin sejak Thomas masih Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan hingga menjabat Kepala Kantor Wilayah Bea dan Cukai. Gubernur Suripto beberapa kali datang ke rumah dinas Kepala Kanwil BC sambil makan dan *ngobrol* dengan Thomas, sembari menyampaikan terima kasih atas bantuan



Thomas Sugijata mendampingi Gubernur Riau Letjen (Purn.) Suripto dan para pejabat lainnya dalam kunjungan kerja di wilayah Riau.

jajaran Bea dan Cukai yang mendukung tugas-tugasnya sebagai gubernur.

Kapal Patroli BC sering dimanfaatkan untuk membantu pelayanan kesehatan di wilayah Kepulauan Riau, terutama membantu dokter-dokter melaksanakan operasi katarak di daerah terpencil. Juga membantu mengangkut pasukan yang bertugas dari pulau ke pulau lainnya.

Sebagai indikasi bahwa hubungan sangat baik, pada waktu Thomas akan serah terima dengan pejabat baru karena dipindahtugaskan menjadi Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan, Thomas minta waktu kepada Gubernur Riau Suripto untuk bersedia memimpin upacara serah terima itu.

"Wah, saya tidak menentukan tanggal, terserah saja mau tanggal berapa, saya ikut Pak Thomas. Karena selama ini Bea dan Cukai sudah banyak memberikan bantuan kepada pemda, jadi dalam hal ini pemda akan memberikan fasilitasi dan kapan saja, silakan. Saya bersedia kapan saja waktunya dan menyesuaikan dengan waktu Pak Thomas," kata Gubernur Riau Suripto.

Itulah salah satu buah kerja sama yang baik dan ini semua menjadi bukti. Harapannya kerja sama ini tetap terjaga dan dilanjutkan oleh pejabat-pejabat yang lain setelah Thomas pindah dari tempat tersebut.

Kapal Patroli, *Speedboat*, Radio, dan Radar Pantai

Sebagian besar wilayah kerja Kanwil BC Tanjung Balai Karimun adalah laut, dan hampir semua operasi Bea dan Cukai dilakukan di perairan. Dibutuhkan fasilitas pendukung operasi yang memadai dari Kapal Patroli Cepat (KPC)-28, *speedboat*, radio komunikasi, sampai radar pantai agar operasi-operasi Bea dan Cukai terlaksana dengan baik.

Di era Thomas Sugijata menjabat Kepala Kanwil BC Tanjung Balai Karimun, organisasi yang bertugas mengelola dan mempersiapkan sarana operasi ini adalah Balai Sarana Perhubungan —sebelumnya bernama Bidang Sarana Perhubungan— sekarang berganti menjadi Pangkalan Sarana Operasi Bea dan Cukai.

Kapal Patroli

Andalan utama Kanwil BC Tanjung Balai Karimun adalah KPC-28 yang digunakan untuk melaksanakan ronda laut di perairan. Memiliki panjang 28 meter dan tinggi 1,8 meter, KPC-28 berkecepatan maksimum 30 knot, berkapasitas 15 orang (yang umumnya terdiri dari seorang komandan patroli (Kopat), seorang pembantu Kopat, seorang nakhoda, satu kepala kamar mesin (KKM), satu operator radio, enam ABK navigasi (mualim dan kelasi), dan 4 ABK mesin (juru motor dan juru minyak).

Nama lambung KPC-28 menggunakan nomor seri BC 1001–BC 1002–BC 2001–BC 2007–BC 3001–BC 3000–BC 4001–BC 4002–BC 5001–BC 5003–BC 6002–BC 6006–BC 7001–BC 7006, dan seterusnya.

KPC-28 digerakkan dua mesin induk/mesin penggerak masing-masing 1360 HP (*high speed*), dua unit motor bantu untuk genset/kelistrikan, satu unit radar navigasi, satu unit radio komunikasi HF/SSB dan UHF yang digunakan untuk komunikasi internal antarkapal BC, dan Stasiun Radio 8 EK2 (stasiun radio darat).



Kapal Patroli Cepat-28 dan *speedboat* berkecepatan tinggi.

Komunikasi dengan kapal niaga (sarana umum) menggunakan lampu isyarat atau lampu sinyal, dan *loud speaker* (pengeras suara) yang terpasang di tiang anjungan, navi knot untuk penunjuk kecepatan kapal, *echo sounder* untuk mengukur kedalaman laut, dan GPS untuk mengetahui posisi kapal.

Awak KPC-28 ketika berpatroli laut dibekali satu senjata mesin berat (SMB) kaliber 12,7 yang terpasang di *pivot deck* depan, dan beberapa pucuk senjata laras panjang untuk digunakan ABK.

BC Tanjung Balai Karimun juga dilengkapi *speedboat* untuk melakukan pengawasan di laut. Wilayah operasinya adalah perairan dangkal (*shallow water*) dan perairan sempit sehingga pengawasan dapat terintegrasi dengan KPC-28. *Speedboat* ini memiliki panjang 10 meter-15 meter dengan kecepatan 30-40 knot, digerakkan tiga sampai empat motor tempel masing-masing berkekuatan 200 HO sampai 300 HP. Kapasitas *speedboat* 5 atau 6 orang, dan ABK dibekali dengan senapan mesin ringan (SMR) laras panjang.

Radio Komunikasi

Untuk berkomunikasi dengan KPC-28, kantor-kantor pelayanan Bea dan Cukai di wilayah II, dan Kantor Pusat DJBC, Kanwil BC Tanjung Balai Karimun memiliki Stasiun Radio 8 EK2. Stasiun ini memastikan agar komunikasi dilaksanakan dengan cepat, efisien, dan tidak tumpang tindih karena menggunakan tiga frekuensi radio yang berbeda.

Komunikasi radio dilaksanakan oleh operator radio yang mengantungi sertifikat khusus, karena selain berkomunikasi lewat suara, operator juga harus menguasai morse. Komunikasi radio menggunakan frekuensi HF/SSB dan frekuensi UHF yang diperkuat dengan *repeater*. Pengiriman dan penerimaan berita diadministrasikan dalam bentuk berkas radiogram.

Radar Pantai

Selain itu, Kanwil BC Tanjung Balai Karimun memiliki unit khusus radar pantai untuk melengkapi pengawasan di laut. Alat penginderaan ini bisa mendeteksi gerakan-gerakan kapal yang terekam dalam radius jangkauannya. Radar pantai BC ini mampu menjangkau sebagian perairan Selat Singapura, Selat Malaka, dan sebagian perairan sekitar Pulau Batam.

Radar pantai ini didukung oleh satu menara penerima di *control room* yang terpasang di Tanjung Balai Karimun, dan dua menara pemancar (*transmitter*) masing-masing di Bukit Dangas, Pulau Batam, dan Gunung Jantan, Pulau Karimun. Operator di Puskodal (*control room*) memonitor gerakan-gerakan kapal pada layar radar dan melaporkan kegiatannya kepada Kantor Wilayah II BC melalui radio komunikasi.

Radar pantai di Bukit Dangas di Pulau Batam terdiri dari *radar head* di atas kontainer 10 kaki yang berisi pemancar radar, radio tansmisi UHF, dan komputer pengendali radar yang ditempatkan di atas bangunan gedung setinggi 26 meter. Demikian pula radar pantai di Gunung Jantan di Pulau Karimun terdiri dari peralatan yang sama, tetapi ditempatkan di atas menara rangka besi setinggi 26 meter.



Puskodal Radar Pantai Teluk Air dikunjungi rombongan dari TNI Angkatan Laut Republik Indonesia dan Kastam Diraja Malaysia.

Adapun *video processor,* radio transmisi UHF, komputer pengendali radar, dan tiga *display* radar masing-masing ditempatkan di dalam kontainer 20 kaki di Teluk Air Tanjung, Balai Karimun. *Power* radar sebesar 180 kW dengan radius liputan 32 Nm (Nautical mil) dioperasikan dengan *remote control.* Cara kerjanya, radar *raw video output* dikirim ke *video processor* melalui radio transmisi UHF, diproses lalu diteruskan ke Display Radar. Daerah cakupan radar Dangas dan radar Gunung Jantan memiliki radius 32 Nm.

Objek bergerak dapat segera diketahui posisinya, kecepatannya dan arahnya. Data-data ini digunakan untuk keperluan Puskodal di Teluk Air Tanjung Balai Karimun.

Radius keliling radar Bukit Dangas dan radar Gunung Jantan masing-masing 32 Nm, jangkauan radar Bukit Dangas meliputi Singapura dan sebagian perairan Selat Malaka, sedangkan radar Gunung Jantan jangkauannya ada irisan dengan radar Bukit Dangas dan pesisir pantai Sumatera sehingga gerakan kapal-kapal penyelundup ilegal yang keluar dari Singapura terpantau di radar



Acara pelepasan Thomas setelah selesai bertugas di Tanjung Balai Karimun untuk melaksanakan tugas baru sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan.



Para pegawai Kanwil Bea dan Cukai Tanjung Balai Karimun mengucapkan selamat jalan kepada Thomas Sugijata yang mendapat tugas baru sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan di Jakarta. Thomas pun berkata, “Selamat tinggal TBK, sampai bertemu kembali.”

Puskodal Teluk Air. Dengan data yang diolah dari *informan* dan intelijen yang akurat dari Singapura, posko memerintahkan via radio ke Kapal Patroli BC yang menempati zona patroli untuk menangkap kapal penyelundup yang dicurigai.

Keuntungan radar pantai adalah penghematan BBM. Kapal Patroli BC tak perlu mondar-mandir, hemat jam kerja mesin kapal (biaya W-6 waktunya lebih panjang), peralatan lunak/radar dan radio lebih efektif sehingga umur kapal lebih maksimal, dan yang terpenting ronda laut kapal patroli terawasi dari ruang Puskodal.

Semua sarana pendukung operasi BC Tanjung Balai Karimun tetap dirawat dengan baik. Karena itu, disediakan fasilitas *workshop* atau bengkel untuk merawat dan memperbaiki kerusakan KPC-28 dan sarana lainnya. Dengan demikian, sarana operasi selalu siaga dan dapat digunakan setiap saat apabila dibutuhkan.

Komponen peralatan kapal patroli yang memerlukan perawatan dan perbaikan antara lain badan kapal (lambung), mesin penggerak, genset, *reduction gear*, pompa-pompa, instalasi listrik, peralatan elektronik (radio komunikasi, radar). Semuanya dikerjakan oleh para teknisi perbengkelan sesuai dengan disiplin bidangnya. Ada beberapa bengkel, yaitu bengkel mesin, bengkel listrik, bengkel elektronika, bengkel pertukangan kayu, dan dok kapal. Para teknisi pada bengkel telah dibekali dengan keterampilan memadai karena mereka sudah diikutkan dalam pelatihan dari pabrikan pembuat mesin, dan galangan pembuat kapal.

Fasilitas perbengkelan tersebut telah dikunjungi tamu VVIP dan para tamu lainnya, antara lain Wakil Presiden Umar Wirahadikusumah, Prof. Ing. B.J. Habibie, pejabat tinggi Mabes TNI AL, pejabat tinggi Polri, dan Dirjen Perhubungan Laut. ❖



Thomas Sugijata, Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan.

9

Jabatan Strategis

Setelah 17 tahun berkarier di Direktorat Jenderal (Ditjen) Bea dan Cukai, Thomas Sugijata dipercaya menduduki jabatan strategis sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan (P2). Direktur P2 adalah "tangan kanan" Dirjen Bea dan Cukai, menjadi "mata dan telinga" Dirjen Bea dan Cukai.

"Siap-Siap, Besok Dilantik Jadi Direktur P2"

Setelah 2,5 tahun menjabat Kepala Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun, suatu siang Thomas memenuhi panggilan Soehardjo Soebardi, Direktur Jenderal Bea dan Cukai 1 di kediamannya di Pejompongan, Jakarta Pusat. Thomas rutin melaporkan kegiatan kantor Bea dan Cukai ke Soehardjo setiap 3 bulan sekali sejak Thomas menjabat Kepala Kantor Inspeksi Tanjung Emas. Tujuannya agar pimpinan Direktorat Jenderal mengetahui perkembangan mutakhir (*up to date)* dan permasalahan secara menyeluruh dan utuh tentang kegiatan kantor yang dipimpinnya.

Thomas menemui Soehardjo seperti kegiatan rutin biasa. Dalam pikiran Thomas, hanya terbetik ingin melaporkan sudah 2,5 tahun di Tanjung Balai Karimun. Jika ditambah penugasan sebelumnya, dia sudah 3,5 tahun bertugas di sana.

Sebelum menyampaikan laporan apa pun, Soehardjo langsung berbicara kepada Thomas.

"Dik Thomas, akan saya beri tugas dan tanggung jawab sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan. Siap-siap saja, besok akan dilantik," kata Soehardjo. Thomas terkejut karena tak menyangka Dirjen Bea dan Cukai akan mengatakan hal itu.

Thomas betul-betul tidak tahu sama sekali hal ini sebelumnya. Memang ada rumor, tapi bukan Thomas kandidatnya. Ketika itu masih banyak kepala kantor wilayah, direktur yang lebih senior dari Thomas dari sisi usia maupun masa pengabdian di institusi Ditjen Bea dan Cukai.

Direktur P2 adalah jabatan strategis di Ditjen Bea dan Cukai. Tugasnya menegakkan Undang-Undang Kepabeanan dan Cukai dan peraturan perundang-undangan lainnya, sehingga tugasnya sangat kompleks, berisiko karena melakukan penindakan dan pencegahan penyelundupan sesuai perundang-undangan, termasuk di antaranya melakukan penindakan secara internal dan eksternal. Direktur P2 adalah mata telinga Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Semua tindakan dalam pemberantasan penyelundupan mencerminkan visi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Karenanya, semua tindakan Direktur P2 selalu disorot publik. Termasuk ikut bertanggung jawab jika terjadi penyelundupan di seluruh wilayah pabean Indonesia.

Thomas termasuk generasi muda di jajaran Ditjen Bea dan Cukai. Ketika itu Thomas baru 17 tahun berkarier di Ditjen Bea dan Cukai, banyak seniornya yang belum pensiun. Dari sisi kedinasan, Direktur P2 harus mengawasi dan menegur anak buahnya yang juga seniornya dari segi usia. Wewenang dan tanggung jawabnya yang besar, menyebabkan Direktur P2 menjadi "incaran" banyak orang.

"Apa Tidak Bisa Minta Ditugaskan di Tempat Lain?"

Setiba di rumah, Thomas menyampaikan informasi Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo kepada istrinya.

"Apa tidak bisa minta ditugaskan di tempat lain?" komentar istri Thomas setelah mendengarkan suaminya akan menjabat Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan. Istri Thomas khawatir karena banyak mendengar cerita tentang risiko yang akan dihadapi dalam jabatan tersebut.

"Tidak bisa, Dik Eni. Semestinya kita harus berterima kasih kepada Bapak Soehardjo yang memberikan kepercayaan ini," jawab Thomas yang melihat jabatan barunya sebagai tantangan.

Namun, Thomas mempunyai keyakinan mampu melaksanakan tugas barunya karena sudah memiliki bekal yang cukup dari penugasannya di Tanjung Balai Karimun, baik sebagai Kepala Bidang P2 di Kanwil Bea dan Cukai, Kepala Kantor Pelayanan Tanjung Mas, dan sebagai Kepala Kanwil BC Tanjung Balai Karimun.

Pesan-Pesan Dirjen BC Soehardjo

Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo Soebardi menyampaikan beberapa pesan penting, ketika Thomas akan menjabat sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan dengan memberikan beberapa pesan.

"Pemerintah dan DPR baru saja mengesahkan Undang-Undang Nomor 10 tentang Kepabeanan dan Undang-Undang Nomor 11 tentang Cukai. Kedua undang-undang tersebut antara lain mengatur kewenangan PPNS Bea dan Cukai dalam menyidik tindak pidana kepabeanan dan tindak pidana cukai. Saya minta Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan Thomas Sugijata menyosialisasikan ini ke jajaran Bea dan Cukai agar diperoleh pengertian yang sama mengenai kewenangan yang dimiliki PPNS Bea dan Cukai dalam undang-undang yang baru ini. Saudara Thomas juga perlu berkoordinasi dengan instansi penegak hukum untuk menyamakan persepsi dalam penerapan peraturan perundang-undangan yang baru ini," kata Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo.

Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo juga berpesan kepada Thomas agar upaya pemberantasan penyelundupan tidak mengganggu kelancaran arus barang. "Saya minta Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan meningkatkan pemberantasan penyelundupan terhadap barang larangan dan pembatasan, termasuk narkotika dan psikotropika. Untuk meningkatkan efektivitas pemberantasan penyelundupan, saya minta Direktur P2 selalu berkomunikasi dan berkoordinasi dengan instansi pemerintah, instansi penegak hukum di kementerian dan lembaga," pesan Soehardjo.

KEAHLIAN THOMAS SUGIJATA KOMPLET, AKUNTAN SEKALIGUS PIAWAI DI LAPANGAN

Soehardjo Soebardi

Direktur Jenderal Bea dan Cukai (1991-1998)



Soehardjo Soebardi dan istri, Noek Bressina. (Sumber foto: Dokumentasi Keluarga Soehardjo)

Thomas Sugijata adalah Sarjana Ekonomi, seorang akuntan lulusan Universitas Gadjah Mada (UGM) Yogyakarta. Bersama Thomas juga terdapat 25 alumni UGM —sebagian besar angkatan-angkatan yang lebih senior— yang mengabdi di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC). Pasca pemberlakuan UU yang baru tentang Kepabeanan dan Cukai tahun 1995, DJBC membutuhkan lebih banyak sumber daya manusia akuntan. [1]

1 Wawancara dengan Soehardjo Soebardi, Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 1991-1998 di kediamannya di Pejompongan, Jakarta Pusat, 16 Juni 2025.



DIHIBAHKAN

Dua mobil Mercy dan Cheroki, serta empat sepeda motor merek Harley Davidson (2 buah). Honda dan Suzuki ukuran besar selundupan yang berhasil ditangkap petugas Bea Cukai tahun lalu di pelabuhan Tg. Priok, pada 22 Mei lalu dihibahkan kepada Kesatuan Kopasus AD, untuk penunjang pelaksanaan tugas Sipil kesatuan tersebut. Penyerahan berlangsung di KP DJBC Jakarta oleh Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Soehardjo kepada Komandan Kopasus Brigjen TNI-AD Prabowo (atas) serta menyaksikan mobil motor yang diserahkan (bawah). (JM)

16 **WARTA BEA CUKAI** EDISI 259 JUNI 1996

22 Mei 1996: Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo menghibahkan dua mobil Mercedes dan Cherokee, serta empat moge Harley Davidson hasil tangkapan selundupan kepada Danjen Kopassus Brigjen (TNI) Prabowo Subianto.

SUMBER: WARTA BEA DAN CUKAI, JUNI 1996

Saya mengamati Thomas sejak dia menjadi Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan (P2) pada Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun, kemudian Kepala Kantor Pelayanan Tanjung Emas Semarang, dan akhirnya dipromosi menjadi Kepala Kantor Wilayah DJBC Tanjung Balai Karimun. Ujian-ujian di lapangan itu membuat saya yakin bahwa Thomas memiliki kapabilitas kepemimpinan yang mumpuni, sehingga saya mempromosikan Thomas sebagai Direktur Pemberantasan Penyelundupan (P2) di Ditjen Bea dan Cukai. Itu hal *pertama*.

Kedua, saya berkeyakinan Thomas mampu dan bisa melaksanakan tugas serta tanggung jawab yang saya berikan dengan tuntas (*target oriented*) mengingat tidak semua orang bisa melaksanakannya.



22 Mei 1996: Dirjen Bea dan Cukai Soehardjo Soebardi (kedua dari kiri), Danjen Kopassus Brigjen (TNI) Prabowo Subianto (paling kiri) dan Direktur Pemberantasan Penyelundupan (P2) DJBC Thomas Sugijata (paling kanan).

SUMBER FOTO: DOKUMENTASI SOEHARDJO SOEBARDI

Ketiga, saya mengamati Thomas memiliki multikompetensi, yaitu tidak hanya mahir di bidang akademis keilmuan sebagai akuntan, tetapi juga piawai sebagai orang lapangan yang memiliki kapabilitas kepemimpinan tinggi. Atas kompetensi yang dimiliki itulah, saya memberikan *reward* berupa kenaikan pangkat dan jabatan strategis.

Selain itu, Thomas juga mampu menjalin koordinasi dan sinergi yang baik dengan berbagai instansi terkait seperti kepolisian, kejaksaan, dan TNI, semata-mata demi memperlancar tugas-tugasnya di Ditjen Bea dan Cukai.

Tugas sebagai pemimpin di Ditjen Bea dan Cukai tentulah tidak mudah mengingat tugas utamanya harus mengawasi pintu keluar masuk lalu lintas barang dari dan keluar wilayah Republik Indonesia. Kewenangan Ditjen Bea dan Cukai sangatlah besar karena selain menegakkan UU di bidang Kepabeanan dan Cukai, juga harus menegakkan ratusan UU "titipan" instansi pemerintah lainnya.



Dirjen Bea dan Cukai periode 1991-1998 Soehardjo Soebardi dan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati.
SUMBER FOTO: DOKUMENTASI SOEHARDJO SOEBARDI

World Customs Organization

Ditjen Bea dan Cukai memiliki organisasi internasional, yaitu World Customs Organization atau WCO yang bermarkas di Brussels, Belgia. Setahun sekali, pejabat Bea dan Cukai di seluruh dunia berkumpul bersama di Brussels menggelar sidang tahunan, membahas topik dan isu terkini.

Ketika menjabat Dirjen Bea dan Cukai, saya menghadapi tantangan besar untuk menegakkan UU Kepabeanan dan "aturan titipan". Saat saya menjabat Kasubdit pada tahun 1985, terbitlah Inpres No. 4/1985 yang intinya menyerahkan sebagian besar wewenang pemeriksaan barang Impor dari DJBC kepada perusahaan *surveyor* Swiss, yaitu SGS.

Ketika sebagian besar wewenang pemeriksaan barang impor diserahkan kepada SGS, DJBC akhirnya meminta dukungan WCO. Pejabat WCO mempertanyakan bagaimana bisa wewenang negara diserahkan kepada perusahaan *surveyor* asing, yaitu Societe General de Surveilance (SGS). Akhirnya kedaulatan negara di bidang kepabeanan tersebut berhasil dikembalikan setelah 10 tahun berjuang tiada henti.

Tentang Badan Penerimaan Negara

Saya berpendapat, Badan Penerimaan Negara (BPN) Indonesia yang disebut-sebut akan "menarik" Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) dan Ditjen Pajak (DJP) di bawah kendalinya, mengambil *best practise* yang berlangsung di negara maju seperti Amerika Serikat.

Harus diingat terlebih dulu bahwa perekonomian Amerika Serikat sudah kuat, sedangkan tidak demikian halnya dengan Indonesia, terlebih ego sektoral masih sangat tinggi. Transformasi ini membutuhkan waktu lama, sedangkan pemerintah menginginkan BPN bisa segera "berlari" saat dibentuk. Hal Ini yang tampaknya sulit diwujudkan sehingga menurut pendapat saya, BPN belum saatnya diterapkan di Indonesia dalam waktu dekat.

Selain itu, DJBC memiliki empat fungsi, yaitu *revenue collector, community protector, trade facilitator,* dan *industrial assistance*. Sehingga instansi apa pun yang akan menjadi "induknya" harus memastikan bahwa empat fungsi DJBC sesuai UU tetap harus bisa berjalan.

Perjuangkan UU Baru tentang Bea dan Cukai

Sebagai Dirjen Bea dan Cukai saat itu, saya bersama tim berhasil mengegolkan UU Kepabeanan dan Cukai yang baru, menggantikan *Indische Tarief Wet 1872* (yang memiliki aturan pelaksanaan berupa Ordonansi Bea/ Stbd OB No 240 Tahun 1928 yang berlaku mulai 1 Oktober 1928).

Tanggal 1 Oktober inilah yang nantinya diperingati sebagai Hari Bea dan Cukai Nasional (Kepabeanan), hari peringatan ini juga berkaitan dengan peringatan hari bersejarah dalam perjalanan bangsa Indonesia, yaitu Sumpah Pemuda 28 Oktober.

Kami memperjuangkan UU baru tentang bea dan cukai sebagai bagian dari komitmen kami sebagai bangsa Indonesia merdeka yang berdaulat sehingga merasa perlu untuk memiliki aturan kepabeanan sendiri menggantikan aturan warisan pemerintah kolonial Belanda.

Hal utama dalam UU ini adalah penegasan tentang wewenang penyidikan perkara di kawasan pabean dilakukan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS) Bea dan Cukai, seperti juga lazimnya dilakukan oleh instansi Bea dan Cukai



16 Juni 2025: Soehardjo Soebardi (Dirjen Bea dan Cukai 1991-1998) dan Thomas Sugijata (Dirjen Bea dan Cukai 2009-2011). Di belakang Arissetyanto Nugroho (putra Soehardjo) dan Robert Adhi Ksp (penulis buku).



7 Agustus 2025: Soehardjo Soebardi (Dirjen Bea dan Cukai 1991-1998) dan Djaka Budi Utama (Dirjen Bea dan Cukai 2025-sekarang), didampingi Arissetyanto Nugroho (kiri, putra Soehardjo) dan Daradjadi.

di seluruh dunia. Sebenarnya upaya untuk memperbarui UU Bea dan Cukai sudah dilakukan sejak 1973, tetapi tak pernah berujung pada keberhasilan.

Alhamdulilah, UU Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan dan UU Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai tersebut dapat disahkan pada akhir 1995 pada saat saya menjabat Dirjen Bea dan Cukai. Hal ini tentu tak terlepas dari perjuangan seluruh tim perumus Bea dan Cukai dan DPR saat itu, di samping juga berkat kepiawaian lobi konsultan yang dikomandoi (mendiang) Dr. Rizal Ramli.

Dukungan politik terlebih juga sangat menentukan saat itu, berkat dukungan penuh Presiden Soeharto sebagai Kepala Negara, maka UU Bea dan Cukai yang baru berhasil diundangkan. Saya teringat disposisi Pak Harto kepada Menteri Sekretaris Negara agar, "ABRI dan Polri jangan mentang-mentang," yang akhirnya memuluskan perjalanan kelahiran UU Bea dan Cukai baru tersebut. Hal ini untuk menunjukkan bahwa tantangan dan hambatan yang dihadapi Bea dan Cukai sangatlah besar, terutama potensi "benturan" dengan instansi lain yang merasa kewenangan "dikebiri" oleh UU Bea dan Cukai ini.

Ketika akan mengundangkan UU No. 10/1995 dan UU No. 11/1995, saya mengundang pejabat World Customs Organization bersidang di Bali pada Desember 1995. Sebanyak 30 negara yang mewakili 170 negara

Saya mengamati Thomas sejak dia menjadi Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan (P2) pada Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun, Kepala Kantor Pelayanan Tanjung Emas Semarang, Kepala Kanwil DJBC Tanjung Balai Karimun. Ujian-ujian di lapangan itu membuat saya yakin Thomas memiliki kapabilitas kepemimpinan yang mumpuni, sehingga saya mempromosikannya sebagai Direktur Pemberantasan Penyelundupan (P2) di Ditjen Bea dan Cukai.

SOEHARDJO SOEBARDI

anggota WCO hadir di Bali. Mereka semua mendukung UU Kepabeanan baru Indonesia, dan suara ini terdengar nyaring, mengalahkan suara-suara sumbang.

Ketika saya menjabat Dirjen, banyak kegiatan internasional yang saya ikuti sehingga *networking* Bea dan Cukai internasional berjalan baik, termasuk menandatangani Deklarasi Arusha. Setelah UU No. 10/1995 dan UU No 11/1995 disahkan, saya menunjuk Thomas Sugijata sebagai Direktur Pemberantasan Penyelundupan untuk menerapkan UU ini di lapangan

Wewenang penyidikan Bea dan Cukai juga diperkuat dengan terbitnya Surat Edaran Jaksa Agung. Dengan terbitnya Surat Edaran Jaksa Agung Singgih kepada seluruh Kepala Kejaksaan Negeri di Indonesia yang menjelaskan bahwa setelah pengesahan UU No. 10/1995 tentang Kepabeanan, maka wewenang penyidikan perkara tindak pidana kepabeanan menjadi mutlak milik PPNS Ditjen Bea dan Cukai.

TRANSFORMASI DAN KERJA-KERJA DIREKTORAT PENCEGAHAN DAN PENYIDIKAN

Direktorat Pemberantasan Penyelundupan dibentuk pada tahun 1966. Sesuai Keputusan Menteri Keuangan Nomor 759/KMK.01/1993, direktorat ini diubah menjadi Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan. Tugasnya melaksanakan sebagian tugas pokok direktorat jenderal di bidang pencegahan dan penyidikan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, serta peraturan perundang-undangan lainnya yang pelaksanaan penegakannya dibebankan/dititipkan kepada Ditjen Bea dan Cukai.

Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan membawahi subdirektorat: intelijen, penindakan, penyidikan, pengawasan barang larangan dan pembatasan, serta subbagian tata usaha. Peranan direktorat ini melakukan fungsi pengawasan yang bersifat pencegahan sebelum barang impor/ekspor dikeluarkan dari daerah pabean dan melakukan penindakan atas pelanggaran peraturan perundang-undangan yang penegakannya menjadi tanggung jawab Ditjen Bea dan Cukai.

Wilayah pengawasan Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan meliputi seluruh kantor wilayah, kantor pelayanan, bandar udara, pelabuhan laut, dengan menitikberatkan pada daerah rawan penyelundupan/pelanggaran kepabeanan dan cukai. Selain itu, daerah perairan rawan penyelundupan dan semua daerah kepulauan yang perairannya menjadi jalur penyelundupan dari dan ke daerah pabean. Tranformasi Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan yang dilakukan oleh Thomas menekankan beberapa hal.

Pelayanan Maksimal, Pengawasan Efektif

Undang-Undang Kepabeanan yang baru menyatakan, pemeriksaan pabean dilakukan secara selektif. Pengawasan yang dikembangkan pada Direktorat P2 bersifat *targeting*. Untuk memastikan target efektif, diperlukan intelijen (pemrosesan informasi). Intelijen yang solid dibangun melalui suatu tahapan

proses perencanaan, pengumpulan, evaluasi, analisis, dan diseminasi/penyebaran, sehingga diperoleh informasi yang diperlukan bagi kantor-kantor yang membutuhkan dengan tingkat kualitas yang baik, relevan, dan valid.

Informasi tersebut diolah oleh pangkalan data. Efektivitas pangkalan data tersebut ditentukan oleh kelengkapan data, program otomatisasi, dan relevansi dari data. Untuk meningkatkan efektivitas pangkalan data, diperlukan kemauan, ketekunan, dan kerja keras secara konsisten serta berkesinambungan, sehingga data yang ada selalu mutakhir. Untuk memastikan keberhasilan intelijen dan pangkalan data yang relevan, tepat, dan cepat, pimpinan unit dan atasan perlu melakukan pengawasan dan pengendalian dengan beberapa cara.

Penerapan *Risk Assessment*

Risk assessment adalah prosedur untuk menentukan apakah barang atau objek dapat ditetapkan menjadi suatu target melalui tahapan identifikasi risiko, penilaian risiko dengan menggunakan indikator risiko, dan menetapkan klasifikasi risiko, apakah rendah, sedang, atau tinggi.

Pengawasan Kedatangan Kapal Laut, Kapal Udara, Penumpang

Data awal suatu *shipment* dan penumpang diperoleh dari manifes kapal dan pesawat, dan manifes penumpang. Kecepatan memperoleh informasi dari manifes sangat membantu proses penelitian untuk memperoleh indikator adanya kesalahan atau tidak dalam impor-ekspor barang, dan informasi tentang profil penumpang yang akan mendarat di suatu bandar udara.

Mendayagunakan Pelaporan sebagai Alat Kontrol

Direktorat P2 mewajibkan pelaporan yang telah ditetapkan dan wajib dibuat secara berkala oleh kantor wilayah dan kantor inspeksi dengan format yang telah ditetapkan. Laporan ini dapat dianalisis untuk keperluan tindakan pengawasan lebih lanjut oleh kantor pusat.

Daerah Pengawasan Luas, Tugas Perlu Dibagi dan Dikendalikan Secara Efektif

Daerah pengawasan Bea dan Cukai sangat luas mengingat Indonesia terdiri dari belasan ribu pulau. Letak geografis Indonesia berdekatan dengan Singapura yang merupakan pusat perdagangan internasional, berbatasan dengan Malaysia dan Brunei Darussalam. Kondisi ini sangat rawan penyelundupan dan pelanggaran kepabeanan dan cukai. Penyebabnya, masih ada disparitas harga dan kebutuhan masing-masing negara.

Wilayah pengawasan Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan meliputi 12 kantor wilayah, 113 kantor pelayanan termasuk kantor-kantor cukai yang potensi penerimaannya sangat besar, 24 bandar udara internasional, dan 89 pelabuhan laut.

Ditjen Bea dan Cukai memetakan daerah-daerah rawan penyelundupan melalui laut, yaitu Selat Malaka, Selat Philip, Releigh, Rob Roy, One Fanthom Bank, Iyu Kecil, Pulau Burung, Sempayan, Tg. Jati Pulau Dedap, Pulau Pandan, Tg. Sekodi, Tg. Parit, Pulau Panjang, Selat Padang, Simpadan, Batam Tengah, Sekedip, Tg. Kedabo, Tanjung Singkap, Releigh Bank, Ligitan Sinaboi, Batu Besar. Melalui pelabuhan laut antara lain Tanjung Priok, Tanjung Perak, Tanjung Emas, Belawan, dan beberapa pelabuhan di Indonesia bagian barat maupun bagian Indonesia bagian timur. Melalui bandar udara antara lain Bandara Soekarno-Hatta, Juanda, Kualanamu, dan beberapa bandar udara yang rawan penyelundupan. Daerah-daerah rawan tersebut belum termasuk beberapa pelabuhan ilegal (tidak resmi) yang digunakan untuk memasukkan/mengeluarkan barang dari daerah pabean Indonesia secara ilegal.

Berdasarkan organisasi dan tata kerja, tugas pencegahan dan penyidikan penyelundupan tak hanya dilakukan kantor pusat, tetapi dibagi dan dilakukan oleh masing-masing kantor wilayah, dalam hal ini Bidang P2 yang kemudian menyerahkan tugas operasionalnya ke Seksi P2 Kantor Pelayanan.

Sedangkan tugas operasional pencegahan dan penyidikan kantor pusat didasarkan pada kebijakan teknis direktorat jenderal dengan target-target operasi mencakup antarkantor wilayah maupun antarkantor inspeksi dengan sasaran yang dianggap signifikan. Pengendalian seluruh operasi pemberantasan penyelundupan berada di kantor pusat, termasuk di dalamnya melakukan koordinasi dan sinkronisasi seluruh operasi pemberantasan penyelundupan.



Thomas Sugijata mengikuti Pacific Basin Customs Enforcement Conference di Hawaii, Amerika Serikat.

Penindakan atas Pelanggaran Kepabeanan dan Cukai

Untuk menjamin hak-hak negara, pejabat Bea dan Cukai berwenang menindak pelanggaran di bidang kepabeanan dan cukai. Sebelum menindak pelanggaran, pejabat Bea dan Cukai harus punya petunjuk yang cukup, tetap mengutamakan kelancaran pelayanan, dan memberi kepastian bagi pemilik barang dan orang yang dikenakan penindakan.

Pelanggaran kepabeanan adalah semua pelanggaran terhadap undang-undang dan ketentuan yang penegakannya menjadi tanggung jawab pabean. Pelanggaran tersebut di antaranya menyelundupkan barang impor, memalsukan dokumen, mencoba menghindari pembayaran bea atau pemungutan, menghindari larangan atau pembatasan, menerima pembayaran restitusi tanpa hak.

Pelanggaran administrasi kepabeanan adalah tindakan yang tidak sesuai dengan ketentuan kepabeanan yang diwajibkan, dan pelanggar dikenakan sanksi administrasi.

Penindakan terhadap barang atau sarana pengangkut serta bangunan dan tempat lain adalah wewenang kepabeanan dan bersifat administratif.

Menyosialisasikan PPNS dan Bea dan Cukai

Penyidik PPNS Bea dan Cukai dan Kewenangannya

Pada 30 Desember 1995, pemerintah menetapkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai yang berlaku secara efektif sejak 1 April 1997. Ditjen Bea dan Cukai melakukan berbagai persiapan dalam bentuk sosialisasi secara internal dan eksternal dengan semua intansi terkait agar memiliki pemahaman dan persepsi yang sama tentang kewajiban dan kewenangan PPNS DJBC.

Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan secara rutin dan berkelanjutan menggelar pertemuan dan diskusi dengan koordinator pengawasan (Korwas) PPNS dari Mabes Polri yang diketuai Kolonel Polisi (sekarang disebut Komisaris Besar) K. Yani. Ditjen Bea dan Cukai melakukan hal serupa dengan pejabat Kejaksaan Agung. Tujuan inti agar proses penyidikan, penuntutan, dan peradilan berjalan secara lancar sebagaimana diamanatkan KUHAP. Adapun materi sosialisasi secara garis besar adalah seperti tersebut di bawah ini.

Penyidikan Menurut UU No. 10/1995 dan UU No. 11/1995

Penyidikan adalah serangkaian tindakan penyidik untuk mencari dan mengumpulkan bukti yang dengan bukti itu membuat terang tentang tindak pidana yang terjadi dan guna menemukan tersangkanya. Penyidikan tindak pidana dilakukan oleh penyidik.

Penyidik menurut KUHAP (Kitab Undang-Undang Hukum Acara Pidana UU No. 8/1981) Pasal 6 adalah:

a. Penyidik Polri
b. Penyidik Pegawai Negeri Sipil

Khusus Penyidik ad. b/PPNS hanya menyidik atas tindak pidana di bidang/menurut undang-undang yang menjadi dasar hukumnya.

PPNS Direktorat Jenderal Bea dan Cukai hanya menyidik tindak pidana kepabeanan dan cukai serta tindak pidana lainnya apabila undang-undang lainnya menunjuk PPNS Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai penyidiknya. Dasar hukumnya adalah Pasal 112 UU No. 10/1995 tentang Kepabeanan dan Pasal 63 UU No. 11/1995 tentang Cukai.

Apakah Bertentangan dengan KUHAP?

Asas *Lex Specialis Derogate Lex Generalis*

Apakah kewajiban/kewenangan PPNS-DJBC yang diatur dalam Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai beserta peraturan pelaksanaannya bertentangan dengan KUHAP beserta peraturan pelaksanaannya?

Ketentuan di atas hendaknya jangan dianggap sebagai ketentuan yang bertentangan melainkan dilihat berdasarkan asas *lex specialis* dan *lex generalis*. Ketentuan dalam KUHAP sebagai *lex generalis* sementara ketentuan dalam Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai sebagai *lex specialis*. Dalam hal demikian, berlaku prinsip *lex specialis derogate legi generali*. Asas ini menyatakan bahwa jika ada dua aturan hukum yang mengatur hal yang sama, tetapi salah satunya bersifat khusus (*lex specialis*) dan yang lainnya bersifat umum (*lex generalis*), maka aturan yang khusus itulah yang seharusnya berlaku.

Dalam KUHAP dan peraturan pelaksanaannya diatur bahwa:

1. Penyidik adalah Penyidik Polri dan PPNS (Pasal 6)
2. Kewajiban/kewenangan Penyidik Polri diatur dalam KUHAP (Pasal 7-9) dan peraturan pelaksanaannya, sementara kewajiban/kewenangan PPNS didasarkan pada undang-undang yang menjadi dasar hukum pelaksanaan tugasnya (Pasal 17). PPNS berada di bawah koordinasi dan pengawasan Penyidik Polri.
3. Penyidik Polri menyerahkan berkas perkara kepada Penuntut Umum (Pasal 8), sementara PPNS menyerahkan berkas perkara kepada Penuntut Umum melalui Penyidik Polri (Pasal 107).

Dalam Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai (beserta peraturan pelaksanaannya) diatur bahwa:

1. Kewajiban dan kewenangan PPNS-DJBC meliputi keseluruhan kewajiban dan kewenangan penyidik yang diatur dalam KUHAP, termasuk kewenangan polisional, seperti penangkapan dan penahanan (Pasal 112 UU Kepabeanan dan Pasal 63 UU Cukai).
2. PPNS-DJBC memberitahukan dimulainya penyidikan dan menyampaikan hasil penyidikannya kepada Penuntut Umum (Pasal 112 UU dan Pasal 63 UU Cukai).
3. Pada prinsipnya, penyidikan terhadap tindak pidana kepabeanan dan cukai dilakukan oleh PPNS-DJBC, kecuali dalam hal-hal tertentu, yaitu karena kondisi geografis, adanya keterbatasan sarana, atau karena tertangkap tangan oleh Polri untuk barang impor/ekspor yang dikeluarkan di luar Kawasan Pabean, penyidikan dilakukan oleh Penyidik Polri (Pasal 1 PP No. 55/1996).
4. Dalam Undang-Undang Kepabeanan dan peraturan pelaksanaannya diatur kewenangan pejabat DJBC untuk melakukan pencegahan sebagai salah satu bentuk tindakan administratif untuk mencari dan menemukan suatu peristiwa yang diduga sebagai pelanggaran terhadap ketentuan Undang-Undang Kepabeanan (Pasal 74 UU Kepabeanan dan Pasal 2 PP No. 21/1996). Pencegahan, antara lain, dilakukan terhadap barang yang keluar dari Kawasan Pabean, yang berdasarkan petunjuk yang cukup, belum dipenuhi kewajiban pabeannya (Pasal 9 PP No. 21/1996).

Apa yang Mendasari Kewenangan PPNS BC

1. Asas Kepentingan

Ketentuan khusus dalam perundang-undangan ini disadari sepenuhnya oleh pembuat undang-undang. Biasanya ketentuan khusus dibuat untuk mengisi kekosongan atau untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan yang bersifat umum.

Dalam konteks ini, alasan pembuatan ketentuan khusus tentang penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai antara lain sebagai berikut:

a. Tindak pidana kepabeanan dan cukai adalah bagian dari tindak pidana fiskal dan berkaitan langsung dengan kegiatan perdagangan internasional. Karena itu di samping berdasarkan norma hukum nasional, juga berlandaskan pada norma hukum perdagangan internasional. Agar penyidikan di bidang kepabeanan dan cukai efektif, dibutuhkan pengetahuan/profesionalisme bersifat spesifik.

b. Pelaku tindak pidana kepabeanan dan cukai umumnya adalah pihak-pihak yang memiliki kualifikasi tertentu yang menuntut keahlian khusus, sehingga sudah memiliki pengetahuan tentang norma hukum kepabeanan dan cukai. Berbeda dengan pelaku tindak pidana umum yang meliputi keseluruhan lapisan masyarakat. Perbedaan ini berkaitan langsung dengan tata cara penegakan hukum antara lain yang berkaitan dengan hak asasi manusia dan bantuan hukum.

c. Sejalan dengan globalisasi di bidang perdagangan yang menuntut kelancaran arus barang, penyidikan sedapat mungkin tidak mengganggu kelancaran arus barang. Kondisi ini belum terakomodasi dalam ketentuan KUHAP.

d. Globalisasi di bidang perdagangan menuntut kerja sama internasional yang lebih erat di bidang kepabeanan dan cukai. Kerja sama internasional di bidang penegakan hukum kepabeanan dan cukai —seperti diatur dalam Nairobi Convention— membutuhkan keseragaman dalam penegakan hukum Kepabeanan dan Cukai. Pada umumnya, 142 anggota World Customs Organization (WCO) menganut prinsip bahwa tindak pidana Kepabeanan dan Cukai ditangani oleh Bea dan Cukai.

2. Asas Kepastian Hukum dan Penyelesaian yang Cepat

a. Penyidikan atas tindak pidana kepabeanan pada prinsipnya dilakukan oleh PPNS-DJBC. Tetapi dalam situasi tertentu, misalnya barang-barang yang dikeluarkan di luar kawasan pabean tertangkap tangan oleh Polri, penyidikan dapat dilakukan oleh penyidik Polri. Dalam ketentuan ini, terkandung asas kepastian hukum.

b. Pejabat Bea dan Cukai mencegah barang yang keluar dari kawasan pabean dan ada indikasi kewajiban pabeannya belum dipenuhi. Jika terbukti tak ada kesalahan, DJBC menyelesaikannya dengan membebaskan (mengizinkan) barang yang dicegah. Sebaliknya, jika terbukti ada kesalahan, DJBC mengenakan sanksi administrasi berupa denda, dan atau sanksi pidana.

c. Dalam Undang-Undang Kepabeanan sebagai bagian dari hukum fiskal, pengaturan sanksi administrasi antara lain untuk penyelesaian yang cepat atas pelanggaran kepabeanan tanpa mengesampingkan efek jera — terlihat dari beratnya sanksi administrasi berupa denda. Penyelesaian pelanggaran kepabeanan dengan sanksi administrasi berupa denda dilakukan DJBC tanpa melalui penyidikan, karena dalam proses pencegahan sudah dapat diputuskan apakah suatu pelanggaran kepabeanan merupakan pelanggaran administratif atau pelanggaran pidana.

3. Asas Pembagian Tugas

Pemberian kewenangan kepada PPNS-DJBC merupakan pengaturan organisatoris oleh presiden selaku kepala pemerintahan, yang berdasarkan hukum administrasi negara berwenang mengatur pembagian tugas kepada aparat penegak hukum, termasuk penyidik yang berada di bawah kekuasaannya. Jadi dalam hal ini, pembagian tugas tersebut dimaksudkan untuk spesialisasi dengan tujuan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai.

PPNS Bea dan Cukai Hanya Menyidik Tindak Pidana Kepabeanan dan Cukai

Peraturan Pemerintah Nomor 55 Tahun 1996 tentang tindak pidana di bidang Kepabeanan dan Cukai serta Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 92/ KMK.05/1997 tanggal 26 Februari 1997 mengatur lebih lanjut tata cara penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai.

Pada prinsipnya Pasal 112 UU No. 10/1995 dan Pasal 63 UU No. 11/1995 tentang penyidikan menetapkan bahwa PPNS Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Pasal 1 Ayat (1) PP No. 55/1996 menyebutkan bahwa "Penyidikan terhadap tindak pidana di bidang Kepabeanan dan Cukai dilakukan oleh Penyidik Pegawai Negeri Sipil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai".

Dalam Penjelasan Umum Peraturan Pemerintah tersebut dinyatakan, "Guna mencapai efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai, penyidikannya dilaksanakan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagai aparat yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kepabeanan dan cukai."

Penyidikan dalam Situasi Tertentu

Pasal 1 Ayat (2) PP No. 55/1996 membuka kemungkinan Penyidik Polri melakukan penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai, yaitu dalam "situasi tertentu".

Pengertian "situasi tertentu" dijelaskan dalam Penjelasan Pasal 1 Ayat (2) tersebut dan dalam Pasal 3 Ayat (2) Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 92/ KMK.05/1997 tanggal 26 Februari 1997, yaitu dalam hal:

1. Penyidikan tidak bisa dilakukan oleh PPNS DJBC karena hambatan geografis di pelosok-pelosok yang tidak ada PPNS DJBC, dan hambatan sarana pada saat PPNS DJBC menuju tempat kejadian atau aparat Polri tidak bisa menyerahkan kepada PPNS DJBC.
2. Barang-barang yang dikeluarkan di luar Kawasan Pabean tertangkap tangan oleh pejabat Polri. Barang-barang yang tertangkap tangan oleh Polri adalah barang-barang yang dimasukkan atau ke luar dari Kawasan Pabean melalui tempat-tempat di perbatasan darat, laut, dan udara, yang semuanya bukan Kawasan Pabean, misalnya dari dan ke pantai-pantai Cilincing, pesisir Sumatera Timur, dan lain-lain yang tidak ada kantor pabean.
3. Kawasan pabean adalah kawasan dengan batas-batas tertentu di pelabuhan laut, bandar udara, dan tempat lain yang ditetapkan untuk lalu lintas barang yang sepenuhnya berada di bawah pengawasan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Pada tahun 2009, Jaksa Agung Republik Indonesia Hendarman Supandji melalui Surat Nomor B.003/A/Ft.2/01/2009 perihal Pengendalian dan Percepatan Tuntutan Perkara Tindak Pidana Kepabeanan dan Cukai tanggal 14 Januari 2009, telah menegaskan implementasi penjelasan PP Nomor 55 Tahun 1996 kepada seluruh Kepala Kejaksaan Tinggi seluruh Indonesia.

Mengatasi Keterbatasan Sumber Daya Manusia

Dari segi jumlah maupun kualitas, sumber daya manusia (SDM) di jajaran Pengawasan DJBC belum seluruhnya terpenuhi. Dengan UU baru ini, jumlah PPNS perlu ditambah, tidak hanya jumlah personelnya, tetapi juga pengetahuan tentang penyidikan perlu di-*upgrade*, sehingga mereka bisa melaksanakan tugas penyidikan dengan baik.

Demikian halnya tenaga nakhoda Patroli BC, pada umumnya basis ijazahnya adalah sekolah dasar, dengan peningkatan melalui pendidikan. Namun, secara kualitas masih di bawah standar yang diharapkan. Jumlah nakhoda perlu ditambah dengan tenaga baru yang berijazah setara dengan STM maupun tingkatan akademis.

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia di jajaran Pengawasan DJBC menggunakan konsepsi optimalisasi. Artinya, dengan kondisi keterbatasan anggaran, kualitas dan kuantitas sumber daya yang ada, dilakukan pembinaan melalui pendidikan, baik yang bersifat kedisiplinan untuk meningkatkan produktivitas kerja maupun peningkatan pengetahuan dan penerapan peraturan perundang-undangan yang baru.

REORGANISASI DIREKTORAT PENCEGAHAN DAN PENYIDIKAN PENYELUNDUPAN

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.01/1998 tanggal 4 Februari 1998, Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan direorganisasi menjadi Direktorat Pencegahan dan Penyidikan. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi pelaksanaan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan dan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1995 tentang Cukai.

Dalam reorganisasi tersebut, Pusat Sarana Perhubungan yang sebelumnya berdiri sendiri dilebur dan dimasukkan ke dalam Direktorat Pencegahan dan Penyidikan sebagai Subdirektorat Sarana Operasi.

Sebagai konsekuensi dari reorganisasi ini, Menteri Keuangan melantik Direktur Pencegahan dan Penyidikan. Thomas Sugijata, yang sebelumnya menjabat Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan, ditunjuk kembali dan dilantik sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan.

Direktorat Pencegahan dan Penyidikan adalah pelaksana tugas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di bidang pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, penindakan, penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai, serta pengelolaan sarana operasi berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan direktur jenderal.

Direktorat Pencegahan dan Penyidikan terdiri dari Subdirektorat Intelijen, Subdirektorat Penindakan, Subdirektorat Pengawasan Barang Lapangan dan Pembatasan, Subdirektorat Penyidikan, Subdirektorat Sarana Operasi, Subdirektorat Tata Usaha, dan Kelompok Tenaga Fungsional.

Koordinasi Antarinstansi Mengatasi Tumpang Tindih

Banyak tugas di bidang pencegahan dan penyidikan yang tetap harus dilakukan sesuai dengan program kerja sebelumnya tetap dilanjutkan ditambah beberapa inisiatif baru.

Selama menjabat, Thomas Sugijata mengerjakan beberapa langkah penting. *Pertama*, meningkatkan koordinasi dengan instansi terkait di antaranya dengan BKNN atau Badan Koordinasi Narkotika Nasional, sebelumnya disebut Bakolak Inpres No. 6/1971, yang bertugas mengoordinasikan penanggulangan dan pengedaran narkotika dan obat terlarang.

Direktorat P2 juga berkoordinasi dengan Tim Penanggulangan Penanganan Perkara Penyelundupan (TP4) yang bertugas mengoordinasikan penanganan perkara penyelundupan, Tim Pengamanan Hutan Terpadu (TPHT) yang bertugas mengendalikan dan mengoordinasikan pelaksanaan pengamanan hutan, dan Badan Koordinasi Keamanan di Laut (Bakorkamla) yang bertugas melakukan operasi di laut.

Secara berkala, Direktorat P2 berkoordinasi dengan Mabes Polri sebagai Korwas PPNS, dan bekerja sama dalam penanggulangan penyelundupan narkotika.

Direktorat P2 juga berkoordinasi dengan Kejaksaan Agung, Bakin, Bapedal–Kementerian Lingkungan Hidup, Direktorat Jenderal Pengawasan Obat dan Makanan–Kementerian Kesehatan, dan dengan Sekretariat Negara terkait pengawasan hak atas kekayaan intelektual (HAKI).

Dalam koordinasi ini, masih terjadi hambatan dalam beberapa aspek. Artinya, belum sepenuhnya diperoleh persamaan persepsi masing-masing instansi dalam melaksanakan tugas sesuai perundang-undangan yang melandasi kewenangannya. Dalam pelaksanaan di lapangan adakalanya, masih terjadi tumpang tindih dan perbedaan penafsiran beberapa ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ratifikasi Konvensi dan Kesepakatan Perjanjian GATT/WTO

Di bidang narkotika dan psikotropika, Indonesia meratifikasi tiga konvensi internasional yang telah ditindaklanjuti dengan disahkannya Undang-Undang Narkotika dan Undang-Undang Psikotropika. Pada 1998, perkembangan penyalahgunaan dan penyelundupan narkotika dan psikotropika cenderung semakin meningkat sehingga menjadi masalah serius yang dihadapi oleh seluruh negara, termasuk Indonesia.



Anjing pelacak K9 yang dimiliki Bea dan Cukai Indonesia tahun 1996 menjadi yang terbaik di Asia. K9, singkatan dari "canine", adalah istilah yang digunakan untuk anjing pelacak, dalam konteks kepolisian atau militer. Unit K9 adalah satuan yang menggunakan anjing terlatih untuk berbagai tugas, termasuk pelacakan, deteksi narkoba, bahan peledak, dan pencarian orang hilang.

Dalam upaya mencegah penyelundupan narkotika dan psikotropika, Ditjen Bea dan Cukai, dalam hal ini Direktorat Pencegahan dan Penyidikan, dituntut berperan maksimal dan konsisten melalui peningkatan teknik operasional. Direktorat Pencegahan dan Penyidikan berupaya meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai Ditjen Bea dan Cukai yang bertugas di pelabuhan laut, bandar udara, dan yang melakukan patroli laut.

Dalam kaitan ini para pegawai Ditjen Bea dan Cukai harus dapat menyeleksi dengan teliti ketika mengidentifikasi penumpang ataupun kargo dengan *the high risk for narcotics smuggling*. Para pegawai harus memahami perlunya intensifikasi pengoperasian sarana anjing pelacak narkotika dan *X-Ray machine*, untuk menunjang tugas-tugas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Unit sarana anjing pelacak narkotika (K9) yang dimiliki oleh Ditjen Bea dan Cukai pada tahun 1996 pernah menjadi unit K9 yang terbaik di Asia.

INDIKATOR PENYELUNDUPAN VIA BANDARA, KARGO KAPAL, KANTOR POS

Direktorat Pencegahan dan Penyidikan memberikan panduan aplikasi teknik *profiling* dan pengamatan berbagai indikator yang garis besarnya sebagai berikut:

Indikator Penyelundupan melalui Bandara

Dimulai dengan identifikasi penumpang yang memiliki potensi besar sebagai *traffickers*. Kemudian dilihat identifikasi asal penerbangan, apakah berasal dari negara sumber atau dari negara transit (sesuai dengan *database* yang dimiliki Bea dan Cukai).

Profiling penumpang yang berpotensi sebagai *traffickers* antara lain dilihat dari penampilan dan tindak tanduk, dan dokumen perjalanan antara lain paspor, tiket pesawat, kewarganegaraan, dan bagasi penumpang, serta pemeriksaan bagasi dan pemeriksaan badan (berdasarkan modus operandi penyembunyian narkotika yang banyak dilakukan oleh para penyelundup).

Penyelundupan melalui Kargo Kapal Laut

Berdasarkan penemuan Bea dan Cukai berbagai negara, kargo dalam kontainer dan fisik kontainer sering digunakan sebagai tempat penyembunyian narkotika. Beberapa petunjuk yang didapat dapat digunakan oleh para petugas antara lain dengan melakukan langkah-langkah penelitian dokumen dan penelitian fisik kontainer.

Indikator Penyelundupan melalui Kantor Pos

Ada tren dan modus operandi penyelundupan narkotika dan psikotropika menggunakan fasilitas barang pengiriman pos oleh para sindikat narkotika internasional.



Thomas Sugijata mengikuti sidang Drug Enforcement Agency (DEA) yang diselenggarakan Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) di Vienna, Austria.

Beberapa petunjuk yang dapat dikembangkan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya penyelundupan narkotika dan psikotropika melalui kiriman pos antara lain:

- Kiriman pos berasal dari negara sumber narkotika atau psikotropika.
- Penerima menggunakan alamat c/o hotel, c/o embassy, P.O. box atau kotak pos, nama perusahaan, dan sebagainya.
- Tidak ada alamat si pengirim (*no return address*).
- Terdapat instruksi khusus pada bagian luar kemasan seperti *Do not open undeveloped film*, *Sensitive to X-Ray, Photo–Do not bend.*
- Dikemas dengan pengemas yang bagus dan mahal, atau sebaliknya dibungkus secara sederhana sekali menggunakan kertas koran atau majalah, kemudian diikat dengan menggunakan isolasi.
- Terdapat surat-surat pos yang isinya kaku, keras, atau berat

Unit sarana anjing pelacak narkotika (K9) yang dimiliki Ditjen Bea dan Cukai pada tahun 1996 pernah menjadi unit K9 yang terbaik di Asia.

- Cara pengepakan tidak sebagaimana biasanya atau pengepakan tidak perlu sedemikian tebalnya.
- Mengeluarkan bau yang tidak lazim seperti bau kapur barus, bau minyak wangi atau bau bedak, atau dibalut dengan kertas "carbon", dsb. Hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi kemungkinan pelacakan dengan anjing pelacak narkotika dan *X-Ray machine*.
- Terdapat tanda bekas dibuka yang kemudian diperbaiki atau diubah.
- Berat barang tidak seimbang atau terlalu berat bila dibandingkan dengan isi dan ukuran barangnya.

X-Ray dan Anjing Pelacak Paling Efektif

X-Ray dan anjing pelacak merupakan sarana yang paling efektif yang dapat dimanfaatkan untuk membantu tugas pencegahan dan penindakan peredaran narkotika dan psikotropika. Mengingat keterbatasan sumber daya yang dimiliki, pengoperasian anjing pelacak narkotika lebih diprioritaskan di tempat-tempat yang rawan penyelundupan berdasarkan perkiraan berbagai faktor risiko.

SUBDIREKTORAT SARANA OPERASI BEA DAN CUKAI

Subdirektorat Sarana Operasi pada Direktorat Pencegahan dan Penyidikan bertugas menyusun rumusan kebijakan teknis di bidang sarana operasional serta penyiapan, pembinaan, pengembangan, dan pengendalian teknik sarana operasional.

Dalam menjalankan tugasnya, Subdirektorat Sarana Operasi membawahi tiga seksi, yaitu Seksi Perkapalan dan Penerbangan, Seksi Sarana Telekomunikasi, dan Seksi Dukungan Teknis yang bertugas menangani masalah bahan bakar minyak dan persenjataan.

Jenis dan jumlah sarana operasi Bea dan Cukai dan kondisinya pada tahun 1998.

No.	Jenis	Jumlah	Keterangan
1.	Kapal Patroli Tipe 28 Meter	37 unit	37 kapal masih dapat dioperasikan
2.	Kapal Patroli	45 Unit	33 kapal masih dapat dioperasikan
3.	Lokal	6 Fasilitas	Masih aktif
4.	Fasilitas *Docking* Kapal	1 tempat	Masih aktif
5.	Fasilitas Perbengkelan	3 tempat	Masih aktif
6.	*Overhaul* Fasilitas	153 unit	71 kapal masih dapat dioperasikan
7.	Pangkalan Patroli	3 unit	1 pesawat masih dapat dioperasikan
8.	*Speedboat* Pesawat terbang	2 Unit	Perlu perbaikan
9.	Menara Radar	1 Unit	Dapat dioperasikan
10.	Stasiun Radar Pantai *X-Ray*	53 Unit	setelah ada Perbaikan
11.	*Machine* Pangkalan Data	1 Unit	Dapat dioperasikan
12.	*Car Box System*	1 Unit	Dapat dioperasikan
13.	*Proyek Cook System*	1 Unit	Dapat dioperasikan
14.	Anjing Pelacak Narkotika	18 Unit	Dapat dioperasikan
15.	Canin untuk Anjing pelacak	3 tempat	14 dapat dioperasikan masih aktif

Dalam asas *lex specialis derogat legi generali* dinyatakan bahwa jika ada dua aturan hukum yang mengatur hal yang sama, namun salah satunya bersifat khusus (*lex specialis*) dan yang lainnya bersifat umum (*lex generalis*) maka aturan yang khusus itulah yang seharusnya berlaku.

Sarana operasi tersebut di atas digunakan untuk mendukung operasi pencegahan dan penindakan penyelundupan, baik di wilayah pelabuhan laut, bandar udara, maupun di jalur-jalur pelayaran yang ditetapkan oleh Ditjen Bea dan Cukai sebagai daerah rawan.

Thomas bertugas menunaikan tugas-tugasnya dengan baik di Direktorat Pencegahan dan Penyidikan dan sebelumnya Direktorat Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan, selama tiga tahun tiga bulan.

Pada 1 April 1999, Thomas dimutasikan dan ditugaskan menjadi Direktur Perencanaan Penerimaan di Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. ❖

10

Direktorat Perencanaan Penerimaan (Lagi)

Untuk kali kedua, Thomas Sugijata ditugaskan di Direktorat Perencanaan Penerimaan. Sebelumnya, Thomas menjabat Kepala Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan ketika direkrorat ini baru dibentuk. Ketika Thomas ditunjuk sebagai Direktur Perencanaan Penerimaan pada 1999, direktorat ini telah direorganisasi dengan beberapa penyempurnaan. Di sela kesibukannya sebagai Direktur Perencanaan Penerimaan, Thomas dipercaya sebagai juru bicara (informal) Ditjen Bea dan Cukai, dan memanfaatkan waktu luangnya untuk kembali mengajar di Universitas Trisakti.

Tugas Kedua di Direktorat Perencanaan Penerimaan

Penyempurnaan di tubuh Direktorat Perencanaan Penerimaan sesuai kesepakatan dengan pejabat Kantor Men-PAN tentang perlunya menajamkan fungsi lini pada direktorat ini agar dapat memenuhi kriteria sebagai direktorat yang melaksanakan tugas pokok.

Disepakati bahwa susunan organisasi dan fungsi Direktorat Perencanaan, baik yang tercakup dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 759/KMK.01/1993 maupun yang tercatat dalam konsep yang diajukan, belum memenuhi kriteria yang dibutuhkan sebagai sebuah direktorat yang melaksanakan tugas pokok.

Pada kedua naskah tersebut terlihat fungsi staf Direktorat Perencanaan lebih menonjol dibandingkan fungsi lini. Berdasarkan hal tersebut, susunan, tugas pokok, dan fungsi Direktorat Perencanaan disempurnakan dengan lebih menonjolkan fungsi lini sebagaimana yang tercantum dalam naskah Keputusan Menteri Keuangan Nomor 21/KMK.01/1998.

Pengawasan Internal

Dalam Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.01/1998 disebutkan Direktorat Perencanaan melaksanakan tugas pokok dan fungsi di bidang perencanaan dan evaluasi penerimaan, melakukan evaluasi sistem dan prosedur kepabeanan dan cukai, dan evaluasi pelaksanaan tugas seluruh unsur di lingkungan direktorat jenderal, serta menyelenggarakan penyuluhan peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai.

Konsekuensi logis tugas pokok dan fungsi Direktorat Perencanaan dalam mengevaluasi pelaksanaan tugas seluruh unsur di lingkungan Ditjen Bea dan Cukai adalah Direktorat Perencanaan yang menjalankan fungsi pengawasan internal atas pelaksanaan tugas pokok.

Penyempurnaan organisasi dan tata kerja Ditjen Bea dan Cukai dilakukan kembali, yaitu pada tahun 1998 dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri Keuangan Nomor 32/KMK.01/1998 tanggal 11 Februari 1998. Penyempurnaan tersebut termasuk penyempurnaan pada Direktorat Perencanaan Penerimaan dengan menambah fungsinya, yaitu meneliti atas keberatan penetapan denda administrasi dan mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan laporan masyarakat, serta mengubah pengelompokan fungsi setiap subdirektorat dan mengubah nama subdirektorat.

Struktur Organisasi

Direktorat Perencanaan Penerimaan bertugas melaksanakan sebagian tugas pokok direktorat jenderal di bidang perencanaan penerimaan berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh direktorat jenderal.

Direktorat Perencanaan Penerimaan terdiri dari enam sub-direktorat, yaitu Subdirektorat Program dan Administrasi Penerimaan, Subdirektorat Evaluasi Penerimaan dan Laporan, Subdirektorat Evaluasi Sistem Kepabeanan dan Cukai, Subdirektorat Penyuluhan, Subdirektorat Tata Usaha, dan Kelompok Tenaga Fungsional.

Dalam melaksanakan tugas sebagaimana tersebut di atas, Direktorat Perencanaan Penerimaan menyelenggarakan sejumlah fungsi.

Pertama, menyusun rumus rencana dan program penerimaan dan rencana umum di bidang kepabeanan dan cukai serta kinerja tahunan direktorat jenderal. *Kedua*, membina dan membimbing pelaksanaan administrasi penerimaan dan penagihan bea masuk, cukai, dan pungutan negara lainnya — yang pelaksanaan pemungutannya dibebankan kepada direktorat jenderal, serta pengembalian bea masuk dan cukai.

Ketiga, meneliti keberatan penetapan denda administrasi berdasarkan kebijaksanaan teknik yang ditetapkan oleh direktorat jenderal. *Keempat*, mengevaluasi pelaksanaan rencana penerimaan dan rencana umum di bidang kepabeanan dan cukai, program kerja tahunan evaluasi hasil pelaksanaan tugas seluruh unsur di lingkungan direktorat jenderal. *Kelima*, mengevaluasi pelaksanaan tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan laporan masyarakat.

Keenam, menyusun laporan dan statistik direktorat jenderal. *Ketujuh*, mengevaluasi sistem dan pelaksanaan peraturan perundang-undangan di bidang kepabeanan dan cukai dan koordinasi penyiapan bahan penyusunan peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai serta bantuan hukum. *Kedelapan*, melaksanakan dan melakukan koordinasi penyelenggaraan penyuluhan peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai serta pelaksanaan urusan sarana penyuluhan. *Kesembilan,* melaksanakan tata usaha direktorat.

Merangkap Juru Bicara Direktorat Jenderal Bea dan Cukai

Ketika Thomas menjabat Direktur Perencanaan Penerimaan, yang menduduki jabatan Direktur Jenderal Bea dan Cukai adalah Martiono Hadianto, kemudian digantikan oleh Permana Agung Dradjatun. Thomas pernah ditunjuk secara informal menjadi juru bicara dan Humas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ketika Permana Agung Dradjatun sebagai Dirjen Bea dan Cukai.

Mengapa Thomas ditunjuk sebagai juru bicara Ditjen Bea dan Cukai? *Pertama*, Direktur Jenderal Bea dan Cukai memiliki jadwal ketat sehingga tidak bisa ditemui wartawan, pers, LSM, setiap saat. Padahal pers membutuhkan konfirmasi yang cepat tentang sesuatu berita yang berkaitan dengan Ditjen Bea dan Cukai.

Kedua, salah satu fungsi Direktorat Perencanaan Penerimaan di antaranya berkaitan dengan penerimaan dan evaluasi hasil pelaksanaan tugas seluruh unsur di lingkungan direktorat jenderal, mengevaluasi tindak lanjut hasil pemeriksaan internal (inspekrorat) dan hasil eksternal (BPK, BPKP). Materi yang berkaitan dengan fungsi-fungsi Direktorat Perencanaan Penerimaan inilah yang banyak ditanyakan insan pers.

Ketiga, sebagai mantan Direktur Pencegahan dan Penyidikan, Thomas sudah terbiasa berinteraksi dengan insan pers dan LSM. Banyak wartawan yang jika bertanya berita tentang bea dan cukai, selalu ke tempat Thomas untuk memperoleh legalitas sekaligus membantu meringankan tugas Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Thomas menyediakan dirinya menjadi juru bicara Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Mengajar di Kampus Trisakti Pulomas

Tugas-tugas Thomas sebagai Direktur Perencanaan Penerimaan hampir semuanya dapat diselesaikan pada jam kantor. Selepas itu, pada sore hari, Thomas memanfaatkan waktu luangnya untuk aktif mengajar di Universitas Trisakti — yang kampusnya di Pulomas, dekat dengan Kantor Pusat Bea dan Cukai.

Thomas mengajak teman-temannya di Ditjen Bea dan Cukai yang baru saja menyelesaikan studi *master degree* di Amerika Serikat untuk bergabung dan mengajar di Universitas Trisakti, di antaranya Wijayanto, Oentarto, dan Agus Sudarmadji. Dengan demikian, selain ilmu mereka bermanfaat bagi banyak orang, juga agar otak dan pikiran mereka selalu diasah. Mereka mengajar bidang ekonomi, sedangkan Thomas mengajar bidang akuntansi.

Kembali Bertugas di Semarang sebagai Kepala Kantor Wilayah

Thomas bertugas di Direktorat Perencanaan Penerimaan hanya 1 tahun. Setelah itu, dia dipindahtugaskan menjadi Kepala Kantor Wilayah VI Ditjen Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang berkantor di Semarang.



Thomas Sugijata bersalaman dengan Gubernur Jawa Tengah Mardiyanto sebelum dilantik menjadi Kepala Kantor Wilayah VI Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Tugas dan Fungsi Kantor Wilayah, dan Struktur Organisasi

Kantor wilayah mempunyai tugas melaksanakan koordinasi dan pengendalian pelaksanaan tugas pokok direktorat jenderal di wilayah kerjanya berdasarkan kebijaksanaan teknis yang ditetapkan oleh direktur jenderal.

Dalam melaksanakan tugas sesuai Pasal 199, Keputusan Menteri Keuangan RI No. Kep-32/KMK.01/1998 tentang Organisasi dan Tata Kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kantor Wilayah menyelenggarakan 10 fungsi.

Pertama, memberi bimbingan, pengawasan, dan pengamanan teknis pelaksanaan tugas direktorat jenderal dalam wilayah kerjanya. *Kedua*, melakukan koordinasi dan pengendalian pelaksanaan peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai. *Ketiga*, memberi petunjuk penyelesaian permasalahan yang diajukan oleh satuan organisasi dalam wilayah kerjanya. *Keempat*, melaksanakan dan melakukan koordinasi tindak lanjut laporan hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional kepabeanan dan cukai. *Kelima,* melakukan koordinasi pengendalian pelaksanaan pemberian perizinan dan kemudahan di bidang kepabeanan dan cukai.

Keenam, melaksanakan fungsi intelijen dengan melakukan patroli dan operasi pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan penindakan dan penyidikan tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai, serta mengurus barang hasil penindakan dan barang bukti. *Ketujuh*, mengelola sarana operasi dan senjata api. *Kedelapan*, melaksanakan verifikasi dokumen kepabeanan dan cukai. *Kesembilan*, melaksanakan audit di bidang kepabeanan dan cukai, dan *kesepuluh*, melaksanakan urusan tata usaha, laporan, program kerja kepegawaian, keuangan, dan rumah tangga kantor wilayah.

Struktur organisasi Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta terdiri dari lima unit eselon III, yaitu Bagian Umum, Bidang Kepabeanan dan Cukai, Bidang Fasilitas Kepabeanan, Bidang Penindakan dan Penyidikan, Bidang Audit, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Selain itu, Kanwil BC Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta membawahi delapan kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai di wilayah kerjanya, yaitu KPPBC Tipe Madya Cukai Kudus, KPPBC Tipe Madya Pabean Tanjung Emas, KPPBC Tipe Madya Pabean Surakarta, KPPBC Tipe Madya Pabean Yogyakarta, KPPBC Tipe A3 Cilacap, KPPBC Tipe B Tegal, KPPBC Tipe B Pekalongan, dan KPPBC Tipe B Purwokerto.

Sebelas Strategi Thomas dalam Mentransformasi Kantor Wilayah

Thomas menerapkan 11 strategi untuk mentransformasi dan meningkatkan kinerja dan citra kantor wilayah. *Pertama*, memberikan pelayanan kepabeanan dan cukai yang optimal dan pengawasan yang efektif. Strategi yang diterapkan adalah dengan melakukan pemeriksaan pabean secara selektif dan melakukan pengawasan dan penindakan dengan menerapkan *risk assessment profilling* dan *targeting.*

Kedua, menerapkan administrasi kepabeanan dan cukai yang andal untuk mendukung pencapaian penerimaan bea masuk dan cukai yang optimal. Strategi dilakukan dengan melakukan monitoring penerimaan secara periodik, kemudian menganalisis dan mengevaluasi penyebab tidak tercapainya penerimaan pada periode tersebut (bulanan). Dari evaluasi, Thomas mengambil langkah selanjutnya dan memberi arahankepada unit atau seksi yang bertanggung jawab pada penerimaan tersebut.

Ketiga, meningkatkan kepercayaan dan citra yang didukung oleh kinerja yang andal. Strategi dilakukan Thomas adalah dengan melakukan monitoring jangka waktu pelayanan kepabeanan untuk impor ekspor, dan memberikan kemudahan pemberian izin. Evalusi dilakukan secara periodik (setiap 3 bulan), dan hasilnya akan ditindaklanjuti oleh seksi atau pejabat fungsional pemeriksa dokumen yang bertanggung jawab terhadap pelayanan kepabeanan tersebut.

Keempat, meningkatkan kepatuhan pengguna jasa dalam melakukan kegiatan kepabeanan dan cukai. Untuk meningkatkan kepatuhan kantor wilayah, Thomas melakukan sosialisasi secara berkala yang berkaitan dengan peraturan-peraturan yang baru yang diterbitkan maupun peraturan-peraturan yang telah ditetapkan, tetapi belum sepenuhnya dipahami oleh dunia usaha.

Kelima, menjalin kerja sama yang aktif dengan instansi dan asosiasi terkait. Strategi kerja sama dengan asosiasi untuk mengomunikasikan peraturan-peraturan baru dan peraturan-peraturan lama supaya disebarluaskan oleh asosiasi kepada para anggotanya.

Keenam, mengajukan usulan kebijakan kepada Kantor Pusat berdasarkan kondisi di lingkungan DJBC Jateng. Setiap Kantor wilayah memiliki kekhususan dan potensi di bidang ekspor. Kantor wilayah dapat mengusulkan kebijakan pada kantor pusat untuk mendukung ekspor di daerah tertentu, misalnya mendukung ekspor untuk kerajinan kayu mebel dan sebagainya.

Ketujuh, meningkatkan penindakan kepabeanan dan cukai yang optimal. Strategi ini perlu dilakukan untuk menindak pelanggaran kepabeanan sehingga hal serupa tidak terjadi lagi di kemudian hari. Penindakan juga dilakukan untuk memulihkan hak-hak negara dalam bentuk sanksi administrasi berupa benda. Penindakan juga ditindaklanjuti dengan penyidikan oleh PPNS Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, kemudian dilanjutkan dengan penuntutan oleh jaksa dan peradilan oleh pengadilan.

Kedelapan, melaksanakan audit di bidang kepabeanan dan cukai secara efektif dan efisien. Strategi Thomas adalah dengan melakukan audit karena tidak akan mengganggu kelancaran pelayanan impor maupun ekspor. Audit direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan *risk management*, dan pelaksanaannya harus terkendali.

Kesembilan, mengembangkan dan membina SDM. Pembinaan SDM dilakukan dengan cara membina disiplin dan kepatuhan pegawai terhadap peraturan perundang-undangan, termasuk di dalamnya kode etik pegawai yang telah ditetapkan oleh DJBC, serta menerapkan sistem *reward* dan *punishment* secara adil.

Kesepuluh, memanfaatkan sarana dan prasarana serta sistem informasi yang tersedia secara optimal. Strategi yang diterapkan Thomas adalah setiap pimpinan unit harus mengawasi setiap anak buah atau stafnya yang memanfaatkan sarana dan prasarana yang digunakan.

Kesebelas, merencanakan dan mengelola anggraan yang efektif dan efisien. Semua anggaran yang dikeluarkan dibuat laporan secara tertib yang menjelaskan tujuan penggunaan dan pertanggungjawaban penggunaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Lulusan Terbaik Magister Univeritas Diponegoro

Bertugas sebagai Kepala Kantor Wilayah Ditjen Bea dan Cukai Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta selama 1,5 tahun, Thomas memanfaatkan waktu luangnya untuk melanjutkan studi Magister di Universitas Diponegoro di Semarang. Kuliah dilaksanakan hanya pada hari Jumat, Sabtu, dan Minggu sehingga aktivitas itu tidak mengganggu kegiatan kantornya.

Thomas merasakan suasana baru karena sebelumnya dia biasa mengajar, dan saat itu dia menjadi mahasiswa yang duduk di bangku kuliah bersama mahasiswa lainnya yang mengikuti Program Magister Undip. Sebagian besar mahasiswa angkatan Thomas berasal dari instansi pemerintah, perbankan, dan swasta. Umumnya usia mereka lebih muda dibandingkan Thomas.

Thomas mengikuti kuliah dan ujian dengan tekun dan serius. Dia meraih gelar Magister Manajemen dan dinobatkan sebagai lulusan terbaik pada wisuda Program Magister Universitas Diponegoro Semarang pada pertengahan tahun 2002.

Thomas bertugas di Semarang selama 1,5 tahun. Pada September 2001 Thomas dipindahtugaskan sebagai Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (Sesditjen BC) di Kantor Pusat Bea dan Cukai. ❖



Thomas Sugijata, Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

11

Sekretaris DJBC dan Tim Reformasi Kepabeanan dan Cukai

Thomas Sugijata menjabat Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai selama 4 tahun (2001-2005). Selama menjabat sebagai Sekretaris Jenderal Bea dan Cukai, Thomas aktif dalam kegiatan Reformasi Kepabeanan dan Cukai yang dilaksanakan selama tahun 2002 sampai 2005. Peran Thomas Sugijata dalam tim reformasi tersebut signifikan, yaitu sebagai Koordinator Tim Pelaksana.

Pola Mutasi yang Adil

Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai adalah salah satu unit unsur staf di bawah direktorat jenderal di antara sembilan unit eselon II di kantor pusat yang bertugas membantu kelangsungan kebijakan Ditjen Bea dan Cukai.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001, Sekretariat Direktorat Jenderal bertugas memberikan pelayanan teknis dan administratif kepada semua unsur di lingkungan direktorat jenderal. Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud pada Pasal 520, Sekretariat Direktorat Jenderal menyelenggarakan delapan fungsi.

Pertama, melakukan koordinasi dalam penyusunan rancangan kebijakan dan standardisasi teknis direktorat jenderal. *Kedua*, melaksanakan urusan kepegawaian direktorat jenderal. *Ketiga*, melaksanakan urusan keuangan direktorat jenderal. *Keempat*, melaksanakan urusan perlengkapan direktorat jenderal.

Kelima, menata kelembagaan, tata laksana, analisis jabatan direktorat jenderal. *Keenam*, melakukan koordinasi dalam penyusunan rencana strategis dan laporan akuntabilitas direktorat jenderal. *Ketujuh*, melakukan evaluasi pelaporan tindak lanjut hasil pemeriksaan aparat pengawasan fungsional dan masyarakat. *Kedelapan*, melaksanakan urusan tata usaha, dokumentasi, dan rumah tangga Kantor Pusat Direktorat Jenderal.

Organisasi Sekretariat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai sebagaimana diatur dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan Nomor 2/KMK.01/2001 terdiri dari lima bagian, yaitu Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan, Bagian Perlengkapan, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, dan Bagian Umum, masing-masing membawahi beberapa subbagian. Secara keseluruhan, Sekretariat Ditjen Bea dan Cukai memiliki 18 subbagian dengan 306 pelaksana.

Tugas Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai sangat kompleks. Secara garis besar, kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing Bagian di bawah pengawasan pengendalian Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai.

Dipercaya oleh Atasan

Sewaktu Thomas menjadi Sekretaris Jenderal Bea dan Cukai, sebagai Direktur Jenderal adalah Permana Agung Dradjatun dan kemudian digantikan oleh Eddy Abdurrachman.

Thomas berterima kasih kepada kedua mantan atasannya tersebut karena selama menjadi Sekretaris Direktorat Jenderal keduanya memberikan kepercayaan penuh. Salah satu indikatornya adalah untuk mutasi pegawai yang mestinya sifatnya sensitif dan rawan sepenuhnya dipercayakan kepada Thomas.

Sehingga semua konsep mutasi pegawai yang disodorkan kepada pimpinan tidak pernah ditolak. Kepercayaan tersebut tidak hanya



Thomas Sugijata (kanan) berolahraga bersama Eddy Abdurachman, Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

berkaitan dengan mutasi tetapi juga untuk tugas-tugas yang lain yang menjadi tanggung jawab Sekretaris Direktorat Jenderal.

Tak Pernah Terima Surat Kaleng

Bagian Kepegawaian, Bagian Keuangan, Bagian Organisasi dan Tata Laksana, dan Bagian Umum berada di bawah tanggung jawab Sekretaris Direktorat Jenderal. Bagian Kepegawaian mengadministrasikan seluruh pegawai Ditjen Bea dan Cukai yang waktu itu berjumlah 10.825 orang. Administrasi harus dirinci menurut pangkat/golongan, usia, pendidikan, termasuk jumlah pegawai yang memasuki masa pensiun dan rencana kebutuhan pegawai.

Kebutuhan pegawai dapat dipenuhi dari Program Studi Diploma (Prodip) III, pengadaan pegawai baru dari umum, dan Prodip I dari daerah. Semuanya itu harus direncanakan dengan baik dan diperhitungkan dengan cepat. Bagian Kepegawaian harus merencanakan pendidikan dan latihan yang diperlukan, baik pendidikan karier berupa Pendidikan dan Latihan Kepemimpinan (Diklatpim), diklat penyesuaian ijazah, dan berbagai diklat penyesuaian tugas, termasuk juga kegiatan penataran, baik di dalam negeri maupun di luar negeri.

Thomas beranggapan, melakukan transformasi pola mutasi yang adil bagi pegawai merupakan faktor yang sangat penting dalam pembinaan karier pegawai secara baik. Kebijakan dan pelaksanaan mutasi sedapat mungkin memberikan motivasi dan semangat kerja para pegawai, karena pegawai berprestasi pada gilirannya akan memperoleh tempat yang lebih baik. Sedangkan pelanggar disiplin akan dikenakan sanksi sesuai tingkat pelanggaran yang dilakukan.

Transformasi kebijakan mutasi yang Thomas lakukan juga mempertimbangkan lamanya pegawai yang bertugas di daerah yang jauh dari pusat ibu kota, termasuk daerah-daerah terpencil dan rawan pelanggaran dan kepabeanan.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, setiap melakukan mutasi, tim harus meneliti lebih dulu secara mendalam, dan tidak ada faktor *like and dislike* dalam menetapkan mutasi. Selama menjabat Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai, Thomas belum pernah menerima surat kaleng (pengirim dan alamat tidak jelas) yang berkaitan dengan kebijakan mutasi yang dilakukannya. Ada keluhan, tetapi jumlahnya sangat sedikit dan di kemudian hari dicari jalan keluarnya.

Thomas secara umum hafal wajah serta riwayat setiap pegawai yang akan dimutasi, meskipun jumlahnya ribuan. Hal ini dikarenakan setiap akan mengadakan mutasi pegawai satu per satu pegawai diteliti riwayat penempatannya dan foto pegawai yang bersangkutan.

Bagian Keuangan mengelola belanja rutin untuk pegawai, belanja barang dan penunjang, belanja modal, dan belanja pembangunan). Jumlah yang diterima untuk kebutuhan tersebut, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai selalu merasa belum memadai dan jauh lebih rendah dari kebutuhan riil. Untuk mengatasi ini, diperlukan kebijakan optimalisasi yang tepat.

Tugas Bagian Perlengkapan melakukan pengadaan yang meliputi pengadaan alat tulis, barang cetak, perlengkapan pakaian dinas, inventaris kantor, kendaraan dinas, sarana operasi termasuk kapal patroli, alat komunikasi, dan anjing pelacak.

Bagian Perlengkapan juga bertugas untuk memelihara perlengkapan yang sudah dibeli dan menghapus perlengkapan yang umur ekonomisnya sudah habis sehingga tidak berfungsi lagi. Tugas lain dari Bagian Perlengkapan adalah menyimpan dan melakukan distribusi.

Bagian Organisasi dan Tata Laksana melakukan kegiatan antara lain reorganisasi tingkat pusat (kantor pusat), instansi vertikal (kantor wilayah), Unit Pelaksana Teknis (Pangkalan Sarana Operasi dan Balai Pengujian dan Identifikasi Barang).

Bagian ini juga bertanggung jawab untuk pembakuan surat-menyurat (penomoran, kode, cap) yang dilakukan oleh seluruh jajaran Ditjen Bea dan Cukai. Bagian Organisasi setiap tahun menyusun profil risiko Sekretariat Ditjen Bea dan Cukai, dan menyusun laporan akuntabilitas kinerja Ditjen Bea dan Cukai.

Bagian Umum bertugas mengadministrasikan semua surat masuk dan surat keluar serta kearsipannya. Tugas lainnya adalah memperbaiki dan memelihara sarana dan prasarana kantor, menangani urusan protokoler, mengelola rumah dinas, dan mengurus Poliklinik Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai yang bertujuan menjaga kesehatan para pegawai.

Aktif dalam Reformasi Kepabeanan dan Cukai Tahun 2002-2005

Selama menjabat sebagai Sekretaris Jenderal Bea dan Cukai, Thomas aktif dalam kegiatan reformasi Kepabeanan dan Cukai yang dilakukan pada kurun waktu tahun 2002 sampai dengan tahun 2005. Peran Thomas dalam reformasi tersebut adalah sebagai Koordinator atau Tim Pelaksana Reformasi Kepabeanan dengan asistensi IMF. Aktif sebagai sekretaris tim pelaksana koordinasi peningkatan kelancaran arus barang ekspor dan impor. Sebagai *person in charge* (PIC) tindak lanjut dari rekomendasi dari GFMRAP. Sebagai koordinator tindak lanjut pelaksanaan program kerja Inpres No. 5/2003.

Thomas Menjadi Sekretaris Tim Pelaksana Koordinasi Peningkatan Kelancaran Arus Barang Ekspor dan Impor

Tim Koordinasi Kelancaran Arus Barang Ekspor dan Impor, sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Presiden Nomor 54 Tahun 2002, memiliki struktur Tim Koordinasi yang diketuai Menteri Koordinator Bidang Perekonomian. Tim Pelaksana diketuai oleh Wakil Sekretaris Kabinet, dan Sekretaris Pelaksana adalah Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai. Thomas Sugijata sebagai Sekretaris Ditjen Bea dan Cukai (waktu itu) ditunjuk sebagai Sekretaris Tim Pelaksana yang bertugas membantu pelaksanaan tugas Tim Koordinasi sehari-hari.

Empat tugas Tim Koordinasi adalah *pertama*, mengoordinasikan upaya peningkatan kelancaran penegakan hukum terhadap pelanggaran ketentuan peraturan perundang-undangan atas barang ekspor dan impor beserta alat angkutnya. *Kedua*, mengoordinasikan pengintensifan upaya pemberantasan segala bentuk penyelundupan. *Ketiga*, mengoordinasikan perumusan strategi peningkatan kelancaran arus barang ekspor dan impor. *Keempat*, mengoordinasikan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan peningkatan kelancaran arus barang ekspor dan impor.

Thomas Menjadi PIC Tindak Lanjuti Rekomendasi dari GFMRAP

Government Financial Management & Revenue Administration Project atau GFMRAP adalah kerja sama dengan lembaga internasional untuk mendukung pelaksanaan program reformasi dengan bantuan Bank Dunia dan Uni Eropa.

Area kerja sama meliputi organisasi dan manajemen, fungsi kerja pabean, fasilitasi perdagangan, dan teknologi informasi. Dalam kerja sama ini, Thomas Sugijata sebagai Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ditunjuk sebagai PIC yang tugasnya adalah mengoordinasikan tindak lanjut atas rekomendasi yang diberikan oleh GFMRAP.

Thomas Menjadi Koordinator Rencana Tindak Lanjut Pelaksanaan Program Kerja Berdasarkan Inpres No. 5/2003 pada DJBC

Instruksi Presiden Republik Indonesia (Inpres) Nomor 5 Tahun 2003 tentang paket kebijakan ekonomi menjelang dan sesudah berakhirnya program kerja sama dengan International Monetary Fund (IMF) mempunyai sasaran pokok, yaitu memelihara dan memantau stabilitas ekonomi makro, melanjutkan restrukturisasi sektor keuangan, dan meningkatkan investasi serta penciptaan lapangan kerja.

Semua rencana tindak lanjut Inpres No. 5/2003 dengan sasaran pokok tersebut harus dilaksanakan Ditjen Bea dan Cukai dengan menetapkan kebijakan rencana tindak, keluaran, sasaran waktu, pelaksana, dan penanggung jawab yang semuanya sudah ditetapkan dalam Inpres No. 5/2003. Thomas Sugijata sebagai Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai ditunjuk untuk mengoordinasikan implementasi dari tindak lanjut sasaran pokok Inpres No. 5/2003 yang harus dilaksanakan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Setelah kurang lebih 3,5 tahun menjabat sebagai Sekretaris DJBC, Thomas dimutasi dan ditugaskan untuk menjabat sebagai Direktur Verifikasi dan Audit.

THOMAS SUGIJATA, *PROBLEM SOLVER* YANG ANDAL

Maimun

Kepala Kanwil BC Sumatera Utara (2010-2012)
Tenaga Pengkaji Bidang Pengawasan dan Penegakan Hukum
Kepabeanan dan Cukai (2012-2014)



Saya menyampaikan apresiasi saya terhadap kepemimpinannya sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan pada 1996-1998 dan Sekretaris DJBC pada tahun 2001-2005.

Pak Thomas Sugijata adalah atasan saya ketika saya menjabat sebagai Kepala Seksi Operasi pada Direktorat P2 pada 1998, dan sebagai atasan langsung ketika saya menjabat Kepala Bagian Organisasi dan Tata Laksana DJBC (2002-2005). Pak Thomas telah menunjukkan kualitas kepemimpinan yang luar biasa, memberikan pengaruh positif tidak hanya kepada saya secara pribadi, tetapi juga kepada seluruh pegawai dan tim yang dipimpinnya.

Pak Thomas Sugijata seorang manajer yang sangat efektif, memiliki kemampuan komunikasi yang unggul, yang tidak hanya memastikan bahwa setiap anggota tim memahami visi dan tujuan organisasi, tetapi juga menciptakan hubungan kerja yang cair dan produktif. Dalam setiap rapat atau diskusi, Pak Thomas selalu terbuka terhadap masukan dan ide dari berbagai pihak, tanpa memandang posisi atau level dalam manajemen. Hal ini membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif dan mendorong setiap anggota tim memberikan yang terbaik.

Salah satu kelebihan utama Pak Thomas adalah kemampuannya sebagai seorang *problem solver* yang andal. Dalam situasi yang penuh tekanan sekalipun, beliau mampu tetap tenang, menganalisis masalah secara menyeluruh, dan menemukan solusi yang praktis serta efektif. Ketika menghadapi tantangan besar dalam mencapai target kerja baik pada Direktorat P2 maupun pada Sekretariat, beliau memimpin tim dengan penuh kepercayaan diri dan memberikan arahan yang jelas. Berkat kepemimpinan Pak Thomas, setiap target kerja yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik, bahkan sering kali melampaui ekspektasi.

Di luar kemampuan profesionalnya, Pak Thomas Sugijata adalah pemimpin yang memiliki empati tinggi, rasa hormat, dan respek yang besar terhadap semua rekan kerja. Beliau selalu memperlakukan setiap orang dengan respek, tanpa memandang jabatan, atau posisi. Sikap ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, tetapi juga memperkuat rasa kebersamaan dan loyalitas di antara anggota tim.

Hal yang paling menginspirasi saya adalah dedikasi dan integritas beliau terhadap institusi. Beliau selalu menunjukkan komitmen penuh dalam menjalankan tugasnya, tidak pernah setengah-setengah dalam memberikan yang terbaik untuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Integritas yang dimilikinya dan ditunjukkannya menjadi teladan bagi semua orang di sekitarnya, termasuk saya, untuk senantiasa bekerja dengan jujur dan penuh tanggung jawab.

Selama lebih dari satu tahun bekerja di bawah kepemimpinan Pak Thomas di Direktorat P2, dan hampir empat tahun di Sekretariat, saya menyaksikan secara langsung bagaimana kehadiran beliau memberikan dampak yang begitu besar terhadap keberhasilan tim dan organisasi. Suasana kerja yang kondusif, hubungan kerja yang harmonis, dan pencapaian target kerja yang konsisten adalah hasil nyata dari kepemimpinan beliau yang luar biasa.

Sebagai seorang pemimpin, Pak Thomas Sugijata bukan hanya seorang manajer yang efektif, tetapi juga seorang mentor dan inspirator bagi banyak orang, termasuk saya. Saya bersyukur telah memiliki kesempatan untuk bekerja di bawah kepemimpinan Pak Thomas, yang telah memberikan pengaruh besar terhadap perkembangan profesional dan pribadi saya.

Salah satu kelebihan utama Pak Thomas adalah kemampuannya sebagai seorang *problem solver* yang andal. Dalam situasi yang penuh tekanan sekalipun, beliau mampu tetap tenang, menganalisis masalah secara menyeluruh, dan menemukan solusi yang praktis serta efektif.

MAIMUN

Saya menyampaikan apresiasi dan rasa terima kasih saya yang mendalam kepada Pak Thomas Sugijata atas kepemimpinan, dedikasi, dan integritas yang beliau tunjukkan. Pak Thomas adalah sosok pemimpin yang patut dijadikan teladan. Saya yakin kontribusi beliau akan terus memberikan manfaat besar bagi lingkungan, institusi maupun individu yang bekerja bersamanya.

DIREKTUR VERIFIKASI DAN AUDIT

Setelah 3,5 tahun menjabat Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Thomas Sugijata dimutasi dan ditugaskan untuk menjabat Direktur Verifikasi dan Audit.

Sistem pelayanan pabean di bidang impor dan ekspor yang diterapkan sejak 1 April 1997 pasca-UU No. 10/1995 tentang Kepabeanan dan UU No. 11/1995 tentang Cukai telah menyajikan berbagai kemudahan. Di antaranya simplifikasi prosedur, penggunaan sarana elektronik, pemeriksaan secara selektif, dan pembayaran melalui bank. Kemudahan-kemudahan ini menunjukkan kecepatan pelayanan di bidang kepabeanan dan cukai.

Konsekuensinya, Ditjen Bea dan Cukai harus mengimbanginya dengan sistem pengawasan yang memadai, dan mampu berperan ganda. Di samping menjamin terciptanya kelancaran arus barang, Ditjen Bea dan Cukai juga menjamin pengamanan bagi penerimaan negara dan kepatuhan terhadap impor dan ekspor yang berlaku.

Bertitik tolak dari hal tersebut, Ditjen Bea dan Cukai menerapkan tiga bentuk kegiatan pengawasan. *Pertama*, kegiatan intelijen yang meliputi *risk management, profiling,* dan *targeting*. *Kedua*, kegiatan verifikasi, yaitu penelitian dokumen pemberitahuan pabean. *Ketiga*, audit di bidang kepabeanan, yaitu pemeriksaan pembukuan, catatan, dan sediaan barang berkaitan dengan transaksi perdagangan internasional.

Kegiatan verifikasi dan audit di bidang kepabeanan dilaksanakan setelah barang-barang impor dikeluarkan di kawasan pabean, sehingga pelaksanaannya tidak mengganggu proses pengeluaran barang. Kedua kegiatan ini diharapkan dapat membuahkan hasil pengawasan yang optimal karena Ditjen Bea dan Cukai dihadapkan pada data yang lengkap dan tidak peka waktu dalam pelaksanaannya.

Dalam operasionalnya, kegiatan pengawasan ini sangat efisien karena sekali dilaksanakan dapat mencakup seluruh transaksi dari suatu periode tertentu.

Dibandingkan dengan pelaksanaan sebelumnya, verifikasi yang diterapkan sejak 1 April 1997 memiliki rencana konsep berbeda, yakni ruang lingkup verifikasi yang meliputi empat hal. *Pertama*, meneliti kembali semua pemberitahuan impor barang secara individu per dokumen maupun secara kolektif per importir. *Kedua*, melakukan kendali mutu (*quality control)* untuk penilaian kinerja pegawai dan penilaian sistem dan prosedur berlaku. *Ketiga*, menganalisis penilaian performa importir untuk menetapkan target bagi pelaksanaan audit di bidang kepabeanan. *Keempat*, menganalisis risiko untuk kepentingan pembaruan *(updating)* profil importir dan profil komoditas.

Hasil temuan dalam kegiatan verifikasi, selain dapat berakibat tambah bayar atau restitusi, juga dijadikan berbagai rekomendasi, di antaranya rekomendasi pembinaan pegawai, rekomendasi penyempurnaan sistem, rekomendasi audit, rekomendasi pencabutan fasilitas, rekomendasi penyelidikan, dan rekomendasi pembaruan profil dan *valuation database*.

Adapun *post audit* atau *compliance audit* diarahkan untuk mengetahui tingkat kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku serta tingkat kebenaran pabean.

Post audit merupakan sistem pengawasan yang mempunyai beberapa karakter. *Pertama*, mampu berperan ganda, yaitu menjamin kelancaran arus barang dan sekaligus mengamankan keuangan negara serta ketentuan-ketentuan nasional di bidang impor dan ekspor. *Kedua*, efisien dalam pemanfaatan sumber daya manusia dan aspek operasionalnya. *Ketiga*, berpengaruh besar pada sisi preventif di samping represif. *Keempat*, mengungkapkan secara optimal berbagai pelanggaran yang terjadi. *Kelima*, mudah dilaksanakan, dan *keenam*, diterima secara internasional.

Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan RI tentang organisasi dan tata kerja Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Verifikasi dan Audit pada awalnya terdiri dari subdirektorat, subbagian tata usaha, dan kelompok tenaga fungsional.

Sejalan dengan perkembangan zaman, untuk mengakomodasi dan mengantisipasi bentuk-bentuk *commercial fraud,* Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada tahun 2000 menerbitkan Tata Laksana Audit di Bidang Kepabeanan dan Cukai.

Audit di bidang kepabeanan dan cukai dilaksanakan oleh Direktorat Verifikasi dan Audit atau Kantor Wilayah dengan susunan tim terdiri dari satu pengawas mutu audit atau PMA, satu orang pengendali teknis audit (PTA), dan tiga auditor yang salah satu dari auditor dalam tim audit ditunjuk sebagai ketua auditor. Dalam hal auditor, PTA, atau PMA dialihtugaskan, dianggap tidak mampu, atau atas permintaan yang bersangkutan, maka tim audit dapat diganti. Jumlah auditor dapat ditambah dalam hal pekerjaan dan tingkat kesulitan tinggi.

Berdasarkan Daftar Rencana Objek Audit

Pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai dilakukan secara terencana dan insidental. Disebut secara terencana karena pelaksanaan audit berdasarkan Daftar Rencana Objek Audit (DROA), yaitu daftar yang berisi nama-nama perusahaan yang akan diaudit beserta alasan dan rencana waktu pelaksanaan audit. Sedangkan secara insidental, audit dapat dilakukan berdasarkan perintah, permintaan, atau informasi yang bersifat mendesak dari Direktur Jenderal Bea dan Cukai, direktorat lain, masyarakat, perusahaan, dan instansi lain.

DROA wajib disusun oleh Direktorat Verifikasi dan Audit dan Kantor Wilayah setiap semester dengan memprioritaskan perusahaan yang bergerak di bidang impor, ekspor, pengurusan jasa kepabeanan, tempat penimbunan sementara, tempat penimbunan berikat, pengangkutan, pabrik barang kena cukai, tempat penyimpanan barang cukai atau memperoleh pembebasan cukai; rekomendasi Subdirektorat Verifikasi atau Bidang Verifikasi; dan rekomendasi Direktorat P2 atau Bidang P2.

SETELAH REORGANISASI MENJADI DIREKTUR AUDIT

Setelah reorganisasi oleh Kementerian Keuangan, Direktorat Verifikasi dan Audit Ditjen Bea dan Cukai diubah menjadi Direktorat Audit.

Direktorat Audit bertugas mempersiapkan perumusan kebijakan, standardisasi dan bimbingan teknis, evaluasi, dan pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai, sebagaimana diatur pada Pasal 716 sampai dengan Pasal 731 Peraturan Menteri Keuangan Nomor: 100/PMK.01/2008 tanggal 11 Juli 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan Republik Indonesia.

Untuk menyelenggarakan tugas tersebut, Direktorat Audit mempunyai empat fungsi. *Pertama*, mempersiapkan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi, dan pelaksanaan di bidang perencanaan audit kepabeanan dan cukai. *Kedua*, mempersiapkan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi, dan pelaksanaan audit di bidang kepabeanan dan cukai. *Ketiga*, mempersiapkan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi hasil pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai. *Keempat*, melaksanakan urusan tata usaha direktorat.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, Direktorat Audit didukung lima subbagian, yaitu *pertama*, Subdirektorat Perencanaan Audit yang bertugas melaksanakan penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi, dan pelaksanaan di bidang perencanaan audit. *Kedua*, Subdirektorat Pelaksanaan Audit yang bertugas melaksanakan penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, evaluasi, dan pelaksanaan di bidang pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai.

Ketiga, Subdirektorat Evaluasi Audit yang bertugas melaksanakan penyiapan penyusunan rumusan kebijakan, standardisasi, bimbingan teknis, dan evaluasi hasil pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai. *Keempat*, Subbagian Tata Usaha yang bertugas melaksanakan urusan tata

persuratan dinas, kearsipan, rumah tangga, kepegawaian, serta menyusun rencana strategis dan laporan akuntabilitas direktorat.

Kelima, Kelompok Tenaga Fungsional. Diisi berdasarkan peraturan dan ketentuan yang mengatur tentang hal tersebut.

Tugas-Tugas yang Diselesaikan Thomas Saat Direktur Audit

Selama menjabat Direktur Audit, Thomas Sugijata telah melaksanakan tugas-tugas utama. *Pertama*, *profiling* untuk menyusun kriteria prioritas dalam pelaksanaan Audit Penyusunan DROA (rencana audit) dilakukan berdasarkan manajemen risiko dan *targeting* dengan kriteria profil importir, profil komoditas, aktivitas importir, dan informasi lainnya yang mendesak. Dari hasil analisis terhadap DROA tersebut diterbitkan surat persetujuan dan rekomendasi objek audit.

Kedua, pelaksanaan audit. Untuk melaksanakan audit, diterbitkan surat tugas audit sebanyak 1.547 perusahaan. Pada tahun 2007/2008 tidak terdapat surat tugas audit yang diterbitkan berdasarkan daftar rencana objek audit. Kegiatan pada tahun tersebut difokuskan pada penyelesaian audit serta berdasarkan permintaan dari unit/direktorat lain.

Ketiga, pelaksanaan registrasi kepabeanan. Sampai akhir 2008, Direktorat Audit melakukan fungsi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai di bidang registrasi kepabeanan, tetapi sejak 1 Januari 2009 registrasi kepabeanan dialihkan tanggung jawabnya ke Direktorat Informasi dan Cukai.

Keempat, penyusunan peraturan pelaksanaan di bidang audit dan registrasi importir. Berkaitan dengan penyempurnaan Undang-Undang Kepabeanan dan Undang-Undang Cukai serta peraturan pelaksanaannya, telah dilakukan perumusan, pembahasan, rapat konsinyasi untuk menyempurnakan petunjuk pelaksanaan tugas di bidang audit dan registrasi importir.

Dari hasil perumusan tersebut telah diterbitkan peraturan, antara lain:

Peraturan di Bidang Audit

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 138/PMK.04/2007 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pembukuan di Bidang Kepabeanan
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 109/PMK.04/2008 tentang Pedoman Penyelenggaraan Pembukuan di Bidang Cukai
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 125/PMK.04/2007 tentang Audit Kepabeanan
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/PMK.04/2008 tentang Audit Cukai
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-11/BC/2008 tentang Standar Audit Kepabeanan dan Audit Cukai
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-12/BC/2008 tentang Sertifikasi Auditor, Ketua Auditor, Pengendali Teknis Audit, dan Pengawasan Mutu Audit Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-13/BC/2008 tentang Tata Laksana Audit Kepabeanan dan Cukai
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-14/BC/2008 tentang uraian Tugas Auditor, Ketua Auditor, Pengendali Teknis Audit, dan Pengawasan Mutu Audit
- Surat Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor SE-44/BC/2008 tentang Petunjuk Pelaksanaan Evaluasi Hasil Audit Kepabeanan dan Audit Cukai
- Surat Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor SE-45/BC/2008 tentang Program Audit Kepabeanan dan Audit Cukai

Peraturan di Bidang Registrasi Importir

- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 124/PMK.04/2007 tentang Registrasi Importir
- Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-34/BC/2007 tentang Tata Laksana Registrasi Importir

Kelima, pelaksanaan tugas khusus. Di samping melaksanakan audit dengan Unit Internal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktorat Audit juga melaksanakan audit secara gabungan dengan instansi lain, yaitu Tim Komite Pemeriksaan Bersama DJP-DJBC, Tim Optimalisasi Penerimaan Negara, yaitu pemeriksaan bersama BPKP-DJBC.

Tantangan yang Dihadapi

Apa saja tantangan yang dihadapi Thomas selama melaksanakan tugas sebagai Direktur Audit?

Dalam bidang perencanaan audit, sumber data untuk penyusunan profil audit terbatas dan sebagian masih bersifat manual sehingga proses analisis data untuk perencanaan lebih lama. Selain itu, belum ada data yang tersentralisasi sehingga menimbulkan kendala dalam proses pengumpulan data.

Dalam bidang pelaksanaan audit, jumlah tenaga auditor terbatas sehingga pelaksanaan audit tidak dapat dilakukan secara optimal. Selain itu, ada peraturan yang belum mengatur secara detail sehingga sulit dijadikan sebagai acuan pada saat dilakukan audit.

Dalam bidang evaluasi audit, peraturan pelaksanaan yang menyangkut keberatan hasil audit masih terbatas sehingga masih terdapat perbedaan perlakuan dalam pemrosesan keberatan hasil audit. Selain itu, petunjuk pemberian informasi kepada pihak luar maupun tata cara peminjaman Laporan Hasil Audit belum diatur.

Dalam pemeriksaan bersama DJP-DJBC, kurang koordinasi antara Tim Audit DJBC dan Tim Audit Pajak yang menyebabkan lambatnya penyelesaian Laporan Hasil Pemeriksaan. Hal ini salah satunya disebabkan lokasi masing-masing tim yang berbeda. Selain itu, perlu penyempurnaan Petunjuk Pelaksanaan Pemeriksaan Bersama DJP dan DJBC dengan mendasarkan pada kondisi saat ini, dan perlu dilakukan penganggaran yang tepat terkait pembiayaan pemeriksaan bersama.

"THOMAS SUGIJATA, BAPAK REFORMASI KEPABEANAN DAN CUKAI"

Kushari Suprianto

Sekretaris DJBC (2015-2018)
Direktur Audit Kepabeanan dan Cukai (2018-2021)



Pak Thomas Sugijata layak disebut sebagai Bapak Reformasi Kepabeanan dan Cukai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Di setiap penugasan, Pak Thomas selalu menciptakan inisiatif-inisiatif baru untuk menjadikan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lebih baik dalam upaya mendukung tugas pokok dan fungsi yang dibebankan undang-undang.

Saya dilibatkan Pak Thomas dalam Reformasi Audit Kepabeanan dan Cukai. Audit kepabeanan ditetapkan sebagai salah satu *tool* pengawasan untuk menguji dan atau menilai kepatuhan pengguna jasa terhadap peraturan kepabeanan dan cukai. Selain itu, Tim Reformasi Audit Kepabeanan dan Cukai merekomendasikan pembentukan Direktorat Audit Kepabeanan dan Cukai sebagai unit kerja yang berwenang melaksanakan Audit Kepabeanan dan Cukai.

Hasil Reformasi Audit Kepabeanan dan Cukai yang telah dilakukan atas inisiatif Pak Thomas Sugijata sebagai berikut. *Pertama*, penyempurnaan struktur organisasi. Struktur organisasi Direktorat Audit Kepabeanan

dan Cukai semakin diperkuat, pembagian tugas pokok dan fungsi antara Subdirektorat Perencanaan Audit, Subdirektorat Pelaksanaan Audit, dan Subdirektorat Monitoring dan Evaluasi Audit semakin dipertegas. Masing-masing subdirektorat melaksanakan tugas secara independen.

Independensi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi masing-masing subdirektorat disempurnakan dengan penetapan Jabatan Fungsional Analis Perencanaan, Jabatan Fungsional Pelaksanaan Audit, serta Jabatan Fungsional Monitoring dan Evaluasi Audit. Penguatan struktur organisasi dan jabatan fungsional ini diharapkan meningkatkan efektivitas dan kualitas pelaksanaan audit, serta menciptakan *check and balance* dalam pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai.

Kedua, pelaksanaan audit berbasis risiko. Sebelum reformasi, pelaksanaan audit kepabeanan dan cukai dilakukan terhadap *auditee* dengan kriteria sederhana, di antaranya mempertimbangkan jumlah/nilai importasi dan jenis komoditas, tetapi belum mempertimbangkan aspek risiko *auditee*. Hal ini menyebabkan pelaksanaannya sering kali kurang efektif karena belum dapat meningkatkan penerimaan negara, dan kepatuhan pengguna jasa secara optimal.

Seiring dengan meningkatnya transaksi kepabeanan dan cukai, masuknya era digital, *coverage* pelaksanaan audit yang masih rendah, dan risiko ketidakpatuhan yang masih tinggi, diperlukan inisiatif baru dalam pelaksanaan audit sebagai bagian dari reformasi kepabeanan dan cukai.

Reformasi Audit Kepabeanan dan Cukai ini dilaksanakan pada saat Pak Thomas Sugijata menjabat Direktur Audit Kepabeanan dan Cukai. Pak Thomas melakukan perubahan mendasar dengan menerapkan audit berbasis risiko. Dalam pelaksanaannya, dibutuhkan sinergi yang kuat antara unit kerja pengawasan kepabenan dan cukai yang bertugas di *pre-clearance stage, clearance stage* (Direktorat Penindakan dan Penyidikan/P2) dan Unit Kerja Audit yang bertugas di *post-clearance stage*.

Mitigasi risiko terkoordinasi dalam setiap *stage* pengawasan kepabeanan dan cukai agar sinergi pengawasan kepabeanan dan cukai semakin optimal. Risiko-risiko yang mungkin timbul dapat diantisipasi dan menjadi atensi Ditjen Bea dan Cukai.

Risiko yang timbul atas kegiatan kepabeanan dan cukai pada *pre-clearance stage* diantisipasi dan diselesaikan oleh Unit Kerja Intelijen.

Risiko yang timbul atas kegiatan kepabeanan dan cukai pada *clearance stage* diantisipasi dan diselesaikan oleh Unit Kerja Pengawasan P2 sebelum *clearance* diberikan oleh petugas pelayanan. Sedangkan risiko yang timbul atas kegiatan kepabeanan dan cukai pada *post-clearance* setelah diberikan *clearance* diantisipasi oleh Unit Kerja Audit.

Ketiga, sistem audit kepabeanan dan cukai. Penerapan audit kepabeanan dan cukai berbasis risiko memerlukan sistem analisis terintegrasi yang dapat menjembatani penggunaan *big data* dan pengolahan data analitis.

Untuk itu, dilakukan terobosan dengan menerapkan *post-clearance control* (PCRM). Penyusunannya diawali dengan identifikasi dan penilaian risiko kepabeanan dan cukai, kemudian dibuat pemodelan dan pemetaan risiko. Implementasi dan evaluasinya dibuat secara sistematis dan terukur berdasarkan pendekatan statistik dan sesuai proses bisnis kepabeanan dan cukai. Dengan demikian, tercipta objektivitas, netralitas, dan bersifat komprehensif. Penerapan PCRM yang mengoptimalkan SDM diharapkan menghasilkan audit yang transparan, adil, efisien, yang akhirnya meningkatkan integritas serta kepatuhan.

Post-clearance control (PCRM) tergambar dalam tabel sebagai berikut:

Sebaran Entitas IU/IP



Tingkat Kepatuhan

Dari gambar tersebut terlihat sumbu X menunjukkan tingkat kepatuhan dan sumbu Y menunjukkan potensi terhadap penerimaan nasional yang mungkin terjadi. Elemen atau variabel pembentuk *compliance* level (sumbu X) yang digunakan antara lain riwayat audit, penelitian ulang, penjaluran,

Pak Thomas Sugijata layak disebut sebagai Bapak Reformasi Kepabeanan dan Cukai di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Di setiap penugasan, Pak Thomas selalu menciptakan inisiatif-inisiatif baru untuk menjadikan Direktorat Jenderal Bea dan Cukai lebih baik dalam upaya mendukung tugas pokok dan fungsi yang dibebankan Undang-undang.

KUSHARI SUPRIANTO

penindakan, pemblokiran, sedangkan elemen atau variabel pembentuk *contribution to national revenue* (sumbu Y) antara lain pungutan bea masuk (BM), bea masuk tambahan (BMTP), cukai, pajak dalam rangka impor (PPN, PPNBM, PPH22).

PCRM memberikan gambaran awal risiko perusahaan jika dilakukan audit, ketika untuk perusahaan yang hasil analisisnya pada kuadran 9 menunjukkan ketidakpatuhan perusahaan yang tinggi dan berpotensi melakukan kesalahan yang juga tinggi.

Namun, PCRM adalah analisis pendahuluan yang menargetkan audit sehingga diperlukan analisis kuantitatif dari setiap risiko di perusahaan, dan perlu terus diperbarui berdasarkan data terbaru.

Dengan inisiatif-inisiatif ini, audit kepabenan dan cukai berjalan optimal karena meningkatkan objektivitas dan netralitas, dilakukan secara komprehensif, transparan, adil, efisien, dengan mengoptimalkan SDM, dan menghasilkan integritas dan kepatuhan. ❖

12

Direktur Penindakan dan Penyidikan (Lagi)

Pada tahun 2009, Thomas Sugijata dilantik kembali sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan (P2). Ini berarti untuk kali ketiga, Thomas dilantik sebagai Direktur P2. Pertama pada 1996 sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan, dan kedua pada 1998 sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan.

Ditunjuk sebagai Direktur

Anwar Supriyadi, Direktur Jenderal Bea dan Cukai tahun 2009, menunjuk Thomas Sugijata untuk kembali menjadi Direktur Penindakan dan Penyidikan. Berarti untuk kali ketiga, Thomas memimpin direktorat ini, yang terakhir pada tahun 1998. Pada dasarnya, menurut Thomas, peran strategis dan penting dari direktorat ini tetap sama dibandingkan tahun-tahun sebelumnya, yaitu sebagai mata dan telinga direktur jenderal dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Jabatan strategis ini mempunyai kewenangan yang besar untuk membantu direktur jenderal dalam mengendalikan dan mengawasi atas semua peraturan perundang-undangan yang penegakannya menjadi tugas dan tanggung jawab direktorat jenderal.

Sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan, Thomas masih menjadi Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi Kepabeanan dan



Agustus 2009: Thomas Sugijata bersama Timbalan, Pengarah Kastam Diraja Malaysia, dan para undangan pada saat pembukaan PATKOR KASTIMA XV.

Cukai. Dengan kedua jabatan tersebut direktur jenderal tentunya mengharapkan agar Thomas punya kewenangan penuh (*power full*) dalam melakukan reformasi birokrasi di jajaran Bea dan Cukai dan sekaligus melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk melakukan penindakan pelanggaran peraturan di bidang bea dan cukai.

Sebagai Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi, Thomas masih aktif bersama Tim Percepatan Reformasi untuk pelaksanaan dan implementasi program-program reformasi. Dalam rangka memudahkan koordinasi kerja banyak anggota Tim Percepatan Reformasi yang semuanya generasi muda diajak Thomas masuk ke dalam jajaran direktorat penindakan dan penyidikan. Mereka diharapkan juga sebagai penggerak percepatan reformasi untuk Direktorat Penindakan dan Penyidikan.

Salah satu anggota inti Tim Kerja Percepatan Reformasi yang menduduki posisi strategis sebagai Kepala Subdirektorat Intelijen pada Direktorat Penindakan dan Penyidikan adalah Heru Pambudi (yang kemudian pernah menjabat sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai). Pada saat buku biografi ini ditulis, Heru Pambudi menjabat Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan. Heru Pambudi sangat membantu proses penulisan biografi Thomas Sugijata karena mengetahui persis suasana kebatinan yang terjadi pada saat program reformasi dicanangkan dan dilaksanakan. Banyak jabatan seksi pada Direktorat Penindakan dan Penyidikan yang juga diiisi generasi muda dari para anggota Tim Percepatan Reformasi. Pada saat buku ini dibuat, sebagian besar anggota tim sudah menduduki setingkat eselon II dalam posisi sebagai kepala kantor wilayah, direktur atau kepala biro.

Menegakkan Hukum dan Tantangannya

Berdasarkan Keppres No. 23/2004 *juncto* Keputusan Menteri Keuangan Nomor 302/KMK.01/2004, tugas dan fungsi Ditjen Bea dan Cukai adalah melayani dan mengawasi lalu lintas barang yang masuk dan keluar daerah pabean dan pemungutan bea masuk dan cukai serta pemungutan negara lainnya.

Ditjen Bea dan Cukai dituntut untuk melayani secara efisien, mengawasi secara efektif, dan mengumpulkan penerimaan negara secara optimal. Untuk itu, Ditjen Bea dan Cukai mempunyai program dan kebijakan di bidang kepabeanan, yaitu harus berperan sebagai *trade facilitator, industrial assistance, revenue collector, community protector;* program kebijakan di bidang cukai yaitu aspek penerimaan, aspek pelayanan, dan aspek pengawasan; serta program dan kebijakan di bidang lainnya, yaitu aspek SDM (integritas dan kesejahteraan), dan aspek kelembagaan.

Tantangan Direktorat Penindakan dan Penyidikan yang dihadapi Thomas tetap sama dari waktu ke waktu. Sebagai direktorat yang menegakkan hukum di bidang kepabeanan dan cukai melalui pengawasan, Direktorat P2 selalu menghadapi dilema kontradiktif.

Dalam melakukan pengawasan, Direktorat P2 harus menjaga efisiensi pelayanan dan efektivitas pengawasan berdasarkan pencapaian tujuan, sasaran visi dan misi Ditjen Bea dan Cukai.

Efisiensi pelayanan artinya tetap menjaga kelancaran arus barang impor/ekspor, kecepatan pelayanan dokumen dan barang, pengurangan ekonomi biaya tinggi, kemudahan proses pelayanan,

pemberian fasilitas kepabeanan, dan transparansi serta keterbukaan pelayanan.

Efektivitas pengawasan artinya memprioritaskan pengamanan untuk kepentingan nasional, perlindungan kesejahteraan masyarakat, perlindungan industri dalam negeri, perlindungan konsumen dalam negeri, pengamanan kebijakan perdagangan, dan pemungutan biaya bea masuk, cukai, dan penerimaan yang terkait impor. Efektivitas pengawasan dapat tercapai jika pimpinan setiap unit kerja menyemangati jajarannya untuk setiap tindakan dalam menegakkan peraturan perundang-undangan.

Memetakan Terjadinya Penyelundupan

Mengapa penyelundupan terjadi? Alasan ekonomi. Disparitas harga barang dari dalam negeri dengan harga barang luar negeri memotivasi untuk melakukan penyelundupan impor maupun ekspor karena akan diperoleh keuntungan ekonomi. Selain itu, ada permintaan pasar dalam negeri dan luar negeri akibat peraturan larangan dan pembatasan.

Penyelundupan barang impor dan ekspor biasa terjadi di daerah-daerah perbatasan dalam skala kecil (tradisional). Penyelundupan terjadi disebabkan kebutuhan bahan pokok di daerah tersebut yang tidak dapat dicukupi dari hasil produksi daerah itu sendiri. Hal yang perlu dijaga adalah kondisi ini tidak boleh dimanfaatkan oleh para pedagang yang menyelundupkan barang dalam skala besar.

Kebijakan pemerintah dapat memunculkan peluang penyelundupan impor maupun ekspor. Kebijakan pemerintah tersebut berkaitan dengan tata niaga, tarif, kuota, subsidi, dan kebijakan pemerintah daerah setempat, dapat menyebabkan disparitas harga, distorsi pasar, persaingan tidak sehat, monopoli, dan kebijakan yang tumpang tindih.

Institusi yang melakukan pemberantasan penyelundupan dapat juga sebagai penyebab. Hal ini berkaitan dengan tingkat kesejahteraan/gaji pegawai, kemampuan atau *skill* SDM, ketersediaan sarana, faktor penegakan hukum, dan koordinasi dengan penegak hukum. Semua faktor dan kondisi yang menunjang dalam penegakan hukum melalui pengawasan untuk kegiatan kepabeanan dan cukai perlu mendapatkan perhatian yang memadai agar penyelundupan ekspor/impor dan cukai dapat diatasi dengan baik.

Sebagai negara kepulauan dengan 17.000-an pulau dengan wilayah laut yang sangat luas dan wilayah terpencil, Indonesia memiliki banyak pintu masuk barang. Disparitas harga barang luar negeri dan dalam negeri salah satu faktor terjadinya penyelundupan impor maupun ekspor, selain permintaan pasar yang besar dengan keuntungan ekonomi yang besar.

Jumlah penduduknya hampir 300 juta jiwa, tetapi penyebarannya tidak merata. Masyarakat di perbatasan biasanya memiliki perilaku *import minded,* lebih suka membeli barang impor sehingga menjadi pasar potensial produk impor. Mereka yang tinggal di wilayah perbatasan antarnegara mencari pekerjaan di negara tetangga.

Perangkat hukum belum mengatur semua aspek, bahkan beberapa peraturan daerah bertentangan dengan peraturan tata niaga yang membatasi impor/ekspor, sehingga penegakan hukum belum optimal. Lemahnya koordinasi antarpenegak hukum, koordinasi dengan instansi/kementerian teknis, kerja sama dengan dunia usaha, dan koordinasi dengan pemerintah daerah, menjadi peluang bagi penyelundup melakukan aksi mereka.

Semua faktor penyebab maraknya penyelundupan tersebut harus diatasi. Penyelundupan akan berdampak pada berkurangnya penerimaan negara, distorsi pasar dalam negeri, persaingan tidak sehat di dalam negeri, yang pada gilirannya mengancam pertumbuhan industri dalam negeri, merugikan sektor pertanian/petani, menurunkan kesempatan kerja, merugikan konsumen barang impor, membahayakan kesehatan/keselamatan masyarakat, membahayakan keamanan negara, dan menyebabkan data indikator ekonomi tidak akurat.

Modus Operandi Pelanggaran Kepabeanan

Penyelundupan Langsung

Penyelundupan langsung umumnya dilakukan masyarakat setempat untuk memenuhi kebutuhan pokok sehari-hari, dan dilakukan dengan menggunakan kapal kecil.

Pembongkaran barang impor di daerah atau pulau terpencil yang jauh dari jangkauan pengawasan Kapal Patroli Ditjen Bea dan Cukai. Pembongkaran barang impor juga kerap dilakukan di dermaga kecil (tangkahan) milik sendiri seperti yang terjadi di sepanjang Tanjung Balai Asahan. Setelah masuk ke perairan Indonesia, barang dibongkar di laut dan langsung diangkut ke wilayah Pabean Indonesia lainnya.

Pelanggaran Administrasi

Modus operandi lainnya adalah membuat kesalahan pemberitahuan yang disengaja dalam dokumen pabean atau *misdeclaration* untuk menghindari pengenaan tarif bea masuk dan PDRI yang lebih tinggi, dan ketentuan larangan dan pembatasan impor. Contohnya, membuat kesalahan pemberitahuan jumlah dan/atau jenis barang, tarif bea masuk dan nilai pabean.

Selain itu, modus lainnya adalah melakukan penyalahgunaan kemudahan dan fasilitas kepabeanan (KB/GB/KITE, dan lainnya). Tidak tertutup kemungkinan dugaan pelanggaran pidana pemalsuan dokumen ditindaklanjuti dengan proses penyelidikan dan atau penyidikan.

Pengangkutan Antarpulau

Modus operandi penyelundupan barang ekspor dengan cara mengangkut komoditas ekspor tertentu dengan dalih pengangkutan antarpulau dengan maksud menghindari pungutan ekspor (CPO, batu bara, dan lainnya), dan menghindari ketentuan larangan ekspor (kayu bulat, rotan asalan).

Sedangkan modus operandi penyelundupan barang impor dengan cara mengangkut barang impor yang belum dipenuhi kewajiban pabeanannya dengan dalih antarpulau. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari pengenaan bea masuk dan PDRI serta ketentuan larangan dan pembatasan impor.

Sering Berdiskusi dengan Menteri Keuangan Sri Mulyani

Setiap kali menjabat di tempat yang baru, Thomas Sugijata selalu berusaha membawa suasana kerja baru dengan melakukan transformasi untuk mewujudkan direktorat yang dipimpinnya lebih efektif dan efisien, demi mencapai tujuan yang ditetapkan. Setiap transformasi yang dilakukan dirancang secara konseptual dan dituangkan dalam konsep *paper* supaya lebih terarah, terstruktur, dan sistemis.

Pada tahun 2009, ketika menjabat kembali sebagai Direktur Penindakan dan Penyidikan, Thomas memetakan kegiatan pengawasan. Beberapa masalah yang harus ditangani di antaranya hubungan kerja antarunit belum baku; *profiling* (*risk management*) belum optimal; deteksi dini pelanggaran belum optimal; penanganan perkara belum terselenggara dengan baik; belum ada panduan formal dan materiil mengenai penyidikan; utilisasi sarana operasi belum optimal perlunya peningkatan otomasi proses pengawasan.

Pada suatu saat, Thomas Sugijata berkesempatan mendiskusikan konsep *paper* pengawasan untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati. Konsep *paper* yang dipersiapkan meliputi kegiatan intelijen, penindakan, dan penyidikan tindak pidana kepabeanan. Diskusi memakan waktu cukup lama, tetapi efektif.

Dalam diskusi, Thomas selalu memberikan perspektif atas suatu permasalahan yang harus ditangani, kemudian mendiskusikan cara menanganinya. Materinya berkaitan dengan pengawasan dan pemberantasan penyelundupan.

Kesimpulan Thomas, setelah diskusi, Menkeu Sri Mulyani terlihat cepat lebih menguasai dan memahami persoalan sehingga dapat memberikan berbagai alternatif solusi yang terbaik. Banyak masukan dan saran untuk memperbaiki substansi konsep *paper* pengawasan yang disampaikan Menkeu Sri Mulyani.

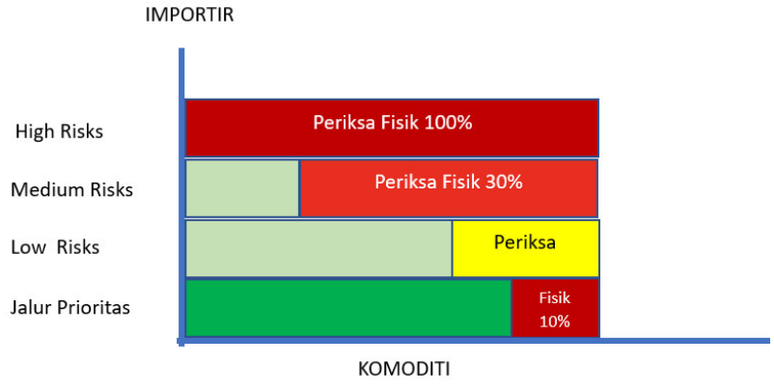
Mentransformasi Direktorat Penindakan dan Penyidikan

Ketika Thomas Sugijata menjabat Direktur Penindakan dan Penyidikan, Ditjen Bea dan Cukai sudah menetapkan cetak biru (*blueprint*) pelayanan dan pengawasan yang disusun oleh Tim Percepatan Reformasi Kepabeanan dan Cukai (TPR-DJBC). Salah satu prinsip yang dimuat pada cetak biru tersebut adalah menciptakan pelayanan maksimal dengan pengawasan efektif.

Berbekal pengalamannya bertugas di Kanwil II DJBC Tanjung Balai Karimun, Kantor Wilayah Jawa Tengah Semarang, Direktorat Audit di Kantor Pusat Bea dan Cukai, dan pernah menjadi Direktur P2, Thomas Sugijata melakukan transformasi di Direktorat P2 untuk memastikan penegakan hukum kepabeanan dan cukai lebih optimal melalui sejumlah program.

Menetapkan Pola Pengawasan dalam Sistem Kepabeanan dan Cukai

Pertama, menetapkan Pola Analisis Intelijen (PAI) dengan mengelola pangkalan data intelijen (*database*) mengenai seluruh kegiatan impor dan ekspor, dan menganalisis indikator risiko untuk deteksi dini indikasi pelanggaran kepabeanan dan cukai dengan penerbitan Nota Hasil Intelijen (NHI).



Kedua, menetapkan pola selektivitas penetapan jalur pemeriksaan pabean dengan menerapkan manajemen risiko dan profil importir/eksportir serta profil komoditas secara proporsional; menerapkan mekanisme *analyzing point* dalam pemeriksaan dokumen pabean untuk pemenuhan ketentuan tata niaga impor/ekspor dan memeriksa melalui *Hi-Co Scan Container*.

Ketiga, menetapkan pola penagihan kekurangan pembayaran dan piutang negara dengan menerbitkan SPKPBM/C terhadap kekurangan pembayaran pungutan pabean dan cukai, dan melakukan penagihan dengan Surat Paksa.

Keempat, menetapkan pola verifikasi dan audit dengan melakukan verifikasi terhadap PIB, terutama terhadap PIB Jalur Hijau; menetapkan Daftar Rencana Objek Audit (DROA) secara berkala; dan melakukan audit investigasi apabila ada indikasi pelanggaran kepabeanan dan cukai.

Kelima, menetapkan penetapan sanksi administrasi dan penyidikan kepabeanan dan cukai.

Membangun Intelijen yang Solid

Kegiatan pengawasan melalui kegiatan intelijen merupakan bagian dari kegiatan pengawasan secara utuh yang dilakukan oleh Ditjen Bea dan Cukai, sehingga kegiatan ini harus searah dan selalu menunjang kebijakan pengawasan secara nasional.

Mengacu pada teori intelijen (strategis, operasional, taktis) dan memperhatikan siklus kegiatan intelijen serta untuk melaksanakan tupoksi dan fungsi Subdit Intelijen, maka perlu suatu pengorganisasian (manajemen) kegiatan intelijen yang terintegrasi sehingga tercipta suatu produk intelijen yang akurat, relevan, dan tepat waktu. Integrasi ini akan kuat apabila pelaksanaannya dilakukan berkesinambungan sesuai dengan siklus intelijen.

Keputusan Menteri Keuangan No: 100/KMK.01/2008 tentang organisasi Departemen Keuangan menyebutkan Subdit Intelijen bertugas mempersiapkan penyusunan rumusan kebijakan intelijen, mempersiapkan penyusunan standardisasi dan bimbingan teknis;

dan mengevaluasi pelaksanaan intelijen untuk mencegah pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai.

Unit intelijen berperan sebagai unit yang mengolah informasi dari data/fakta yang ada dan mempersiapkan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan oleh pengguna informasi, yaitu unit yang akan melaksanakan penindakan.

Produk intelijen yang dihasilkan sudah memperhitungkan manajemen risiko dan harus dapat digunakan sebagai dasar untuk *targeting*, menentukan skala prioritas, dan menetapkan rencana operasi yang diperlukan termasuk di dalamnya terkait dengan kekuatan SDM yang diperlukan, jangka waktu operasi, anggaran yang diperlukan, serta dukungan sarana dan prasarana yang harus dipenuhi.

Untuk mendukung intelijen yang solid, Subdit Intelijen melakukan kegiatan intelijen secara terpadu, terorganisasi, tepat waktu, dan diupayakan akurat melalui siklus kegiatan yang selalu berulang-ulang, yaitu menyusun perencanaan, mengumpulkan data, mengevaluasi, melakukan perbandingan, menganalisis, menyusun pelaporan, menyebarkan atau mendistribusikan, meninjau ulang untuk keperluan koreksi, dan melakukan perbaikan berkelanjutan.

Intelijen di Bidang Ekspor dan Impor

Subdit Intelijen memulai inisiatif perubahan konsep pola analisis intelijen sebagaimana dituangkan dalam mekanisme penerbitan, pendistribusian, pelaksanaan, dan pelaporan Nota Hasil Intelijen atau NHI[1] yang diatur dalam Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: P29/BC/2008 tentang Nota Hasil Intelijen.

Pokok-pokok pola kerja menyebutkan, setiap analisis harus dapat diadministrasikan dengan baik; pengadministrasian analisis intelijen dituangkan dalam bentuk Lembar Kerja Analisis Intelijen (LKAI):[2] pengadministrasian analisis intelijen tidak mengurangi sifat kerahasiaan dan otorisasi akses data; analisis diutamakan berasal dari inisiatif analis intelijen (*bottom-up*) dengan tetap membuka peluang bagi atasan analis untuk memberikan arahan dan perintah analis (*top-down)*.

LKAI adalah ukuran kinerja analis intelijen. Pengukuran kinerja intelijen tidak hanya berdasarkan kuantitas, tetapi juga memperhatikan proses pengambilan keputusan dalam analisis tersebut. LKAI tidak hanya berujung pada NHI. Pejabat yang berwenang dapat pula memutuskan tindak lanjut LKAI berupa rekomendasi audit, rekomendasi perubahan peraturan/kebijakan DJBC, usulan operasi penindakan, perubahan program aplikasi, dan lain-lain.

Penyampaian NHI diupayakan dilaksanakan secara daring (*online)*. Batas waktu yang jelas tentang penyampaian Laporan Pelaksanaan Nota Hasil Intelijen (LPNHI), dan LPNHI bukan akhir dari siklus. Analis melakukan evaluasi atas NHI yang telah diterbitkan dan hasilnya dimasukkan kembali ke dalam Pangkalan Data Intelijen.

Mekanisme penerbitan, pendistribusian, pemantauan, dan pelaporan pelaksanaan NHI yang sebelumnya masih dilaksanakan secara manual, disempurnakan dengan menggunakan sistem komputer.

Intelijen di Bidang Cukai

Kegiatan intelijen di bidang pengawasan barang kena cukai menyangkut pengawasan hasil tembakau, ethil alkohol (EA), dan minuman mengandung ethil alkohol (MMEA).

Objek pengawasan di bidang cukai adalah pengusaha barang kena cukai HT, Pabrik EA, Pabrik MMEA, tempat penyimpanan, penyalur, tempat penjualan eceran, tempat penimbunan sementara, tempat penimbunan berikat, importir barang kena cukai (BKC).

Untuk penerapan *intelligence cycle*, Subdit Intelijen merencanakan dan melakukan beberapa kegiatan, yaitu pengumpulan data/informasi yang berkaitan dengan profil objek, data transaksi cukai masing-masing objek, dan distribusi atau peredaran BKC; analisis kegiatan objek mulai dari praproduksi, produksi, sampai dengan distribusinya

1 NHI Bea dan Cukai singkatan dari Nota Hasil Intelijen Bea dan Cukai. Ini merupakan dokumen yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) sebagai hasil analisis intelijen yang mengindikasikan adanya dugaan pelanggaran di bidang kepabeanan dan/atau cukai. NHI bukan merupakan surat penindakan, melainkan informasi awal yang menjadi dasar bagi DJBC untuk melakukan tindakan lebih lanjut, seperti pemeriksaan atau penindakan.

2 Lembar Kerja Analisis Intelijen (LKAI) adalah dokumen yang diterbitkan pejabat bea dan cukai berwenang, yang berisi hasil analisis intelijen yang terkait dengan kegiatan kepabeanan dan cukai. Dokumen ini menjadi dasar penerbitan Nota Hasil Intelijen (NHI) yang digunakan dalam pengawasan dan penindakan di bidang kepabeanan dan cukai.

yang meliputi analisis profil objek, analisis data transaksi cukai, dan analisis distribusi atau peredaran BKC.

Selain itu, pelaporan hasil analisis dituangkan dalam bentuk Lembar Kerja Analisis Intelijen (LKAI) berkaitan dengan pengadministrasian analisis intelijen, dan tindak lanjut LKAI berupa NHI, rekomendasi audit, rekomendasi perubahan peraturan/kebijakan DJBC, usulan diadakan *surveilance*, usulan operasi penindakan, usulan pemeriksaan eksistensi dan persediaan, perubahan aplikasi, dan lain-lain.

Untuk pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan di bidang cukai, dipandang perlu profil objek cukai dan prosedur pengelompokannya dalam golongan *high risk, medium risk,* dan *low risk*, serta *standard operating procedure* (SOP) pengawasan atas tindak lanjut pengelompokan profil objek tersebut.

Intelijen di Bidang Pengawasan Barang Larangan dan Pembatasan, Pelanggaran HAKI, dan Barang Terkait Terorisme/Kejahatan Lintas Negara

Subdit Intelijen membuat standar *database* larangan atau pembatasan impor (DBLI) dan *database* larangan atau pembatasan ekspor (DBLE) yang antara lain memuat informasi komoditas-komoditas yang terkena ketentuan larangan atau pembatasan, jenis perizinan yang diperlukan, instansi yang terkait penerbit perizinan, nomor peraturan perundang-undangan, dan penjelasan penting yang terkait suatu kelompok komoditas tertentu.

Pola kerja kegiatan intelijen di bidang pengawasan barang larangan dan pembatasan bertumpu pada analisis terhadap profil non-lartas (PNL) baik di bidang impor maupun ekspor, analisis terhadap profil komoditas.

Intelijen di Bidang Pengelolaan Pangkalan Data Intelijen dan Profil

Pangkalan data intelijen merupakan unit kerja untuk mendukung produk intelijen yang solid. Pangkalan data mengelola profil terkait pencegahan pelanggaran peraturan perundang-undangan kepabeanan dan cukai, dan merupakan bagian dari *risk management* DJBC.

Sumber data dalam pengelolaan profil importir berasal dari Direktorat Audit, Direktorat PPKC, dan Direktorat Teknis Kepabeanan. Profil komoditas dibangun berdasarkan pada ketentuan yang diatur pemerintah, ketentuan larangan pembatasan, dan juga melalui analisis kemungkinan pembebanan tarif.

Otomasi Pengawasan

Untuk memudahkan para analis melaksanakan tugas, pangkalan data intelijen telah membuat sistem aplikasi internal yang ditujukan untuk mengakomodasi pengumpulan, pengolahan, analisis, distribusi, evaluasi data, dan informasi di lingkungan P2.

Pertama, aplikasi NHI Online merupakan otomasi analisis dan distribusi produk intelijen. *Kedua*, aplikasi Pro Act merupakan program yang diciptakan untuk mendeteksi transaksi yang tidak wajar (*uncommon transaction*) atau yang disebut transaksi tidak biasa. Beberapa program lainnya juga telah dikembangkan secara mandiri oleh masing-masing unit pengawasan, misalnya program deteksi pergerakan kontainer, program *searching Bill of Lading,* dan sebagainya.

Penindakan yang Tepat Sasaran

Penindakan di Ditjen Bea dan Cukai didefinisikan sebagai wewenang pejabat Bea dan Cukai sebagai upaya untuk mencari dan menemukan suatu peristiwa yang diduga sebagai pelanggaran ketentuan undang-undang. Tujuannya menjamin hak-hak negara dan dipatuhinya ketentuan undang-undang di bidang kepabeanan dan cukai serta peraturan perundang-undangan lainnya yang penegakannya diserahkan kepada DJBC.

Kewenangan Penindakan Bidang Kepabeanan

Dalam melaksanakan tugas berdasarkan undang-undang dan peraturan perundang-undangan lain yang pelaksanaannya dibebankan kepada direktorat jenderal, pejabat Bea dan Cukai untuk

mengamankan hak-hak negara berwenang mengambil tindakan yang diperlukan terhadap barang (Pasal 74 UU Kepabeanan).

Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1996 tentang Penindakan di Bidang Kepabeanan menjelaskan kewenangan penindakan di bidang kepabeanan yang meliputi penghentian dan pemeriksaan sarana pengangkut, pemeriksaan barang, bangunan/tempat lain, surat/dokumen yang berkaitan dengan barang dan orang, pencegahan barang dan sarana pengangkut, serta penyegelan/penguncian barang dan sarana pengangkut.

Kewenangan Penindakan Bidang Cukai

Pejabat Bea dan Cukai berwenang mengambil tindakan yang diperlukan atas barang kena cukai dan atau barang lainnya yang terkait dengan barang kena cukai berupa penghentian, pemeriksaan, pencegahan, dan penyegelan untuk melaksanakan undang-undang, mengambil tindakan yang diperlukan berupa tidak melayani pemesanan pita cukai atau tanda pelunasan cukai lainnya dan mencegah barang kena cukai, barang lainnya yang terkait dengan barang kena cukai dan atau sarana pengangkut (Pasal 33 UU Cukai).

Peraturan Pemerintah Nomor 49 Tahun 2009 tentang Tata Cara Penindakan di Bidang Kepabeanan menjelaskan kewenangan penindakan di bidang kepabeanan meliputi penghentian, pemeriksaan, pencegahan, penyegelan, dan tidak melayani pemesanan pita cukai atau tanda pelunasan cukai lainnya.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi di bidang kepabeanan dan cukai, Ditjen Bea dan Cukai membentuk unit-unit di lingkungan Kantor Pusat DJBC maupun di Kanwil BC (KWBC), Kantor Pelayanan Utama Bea dan Cukai (KPUBC), dan KPPBC di seluruh Indonesia.

Di lingkungan Kantor Pusat DJBC, tugas-tugas sebagaimana dimaksud di atas dibebankan kepada Direktorat Penindakan dan Penyidikan dan subdirektorat di bawahnya (berdasarkan Permenkeu Nomor 100 Tahun 2008 tentang organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan dan Kep. Dirjen BC No. 101 Tahun 2007 tentang Juklak Penindakan dan Penyidikan di Bidang Kepabeanan dan Cukai oleh Direktorat P2).

Di lingkungan KWBC, KPUBC, dan KPPBC di seluruh Indonesia, bidang penindakan dan penyidikan diserahkan pada KWBC dan KPUBC; sedangkan bidang penindakan dan sarana operasi pada KWBC Tipe Khusus, Seksi Penindakan dan Penyidikan, pada KPPBC Tipe Madya Pabean, tipe A1, A2, A3, dan A4, dan Subseksi Penindakan dan Penyidikan pada KPPBC Tipe B (berdasarkan Permenkeu Nomor 87 Tahun 2008 tentang organisasi dan tata kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Bea dan Cukai).

Peningkatan kegiatan penindakan pada Direktorat P2 dilakukan dengan memperbaiki penyempurnaan atau penegasan sistem dan prosedur penindakan; mengembangkan SDM pengawasan, mengembangkan dan menyempurnakan sarana dan prasarana pengawasan lainnya, melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap penindakan yang telah dilakukan, dan menetapkan SOP, fokus-fokus pengawasan dan penindakan supaya lebih terarah dan tepat sasaran (*targeting*). Hal ini mencakup bidang impor, bidang fasilitas, dan bidang cukai.

Kegiatan Patroli dan Operasi

Direktorat P2 mengerahkan patroli laut di sejumlah daerah yang rawan penyelundupan mengingat praktik penyelundupan barang impor atau ekspor terjadi di wilayah perairan perbatasan, yaitu di wilayah perairan di bawah Kanwil I DJBC Tipe A Medan, Kanwil II DJBC Tipe Khusus Tanjung Balai Karimun, Kanwil III DJBC Tipe B Palembang, dan Kanwil XIII DJBC Banda Aceh.

Direktorat P2 mengawasi kegiatan impor di pelabuhan, kawasan berikat (KB), atau gudang berikat (GB), memantau praktik-praktik manipulasi pemberitahuan jumlah dan jenis barang, praktik *undervaluation/under invoice*, dan praktik pemberitahuan secara tidak benar untuk menghindari ketentuan peraturan larangan dan pembatasan.

Direktorat P2 juga mengawasi kegiatan ekspor dan antarpulau. Tugas utamanya mengawasi barang ekspor yang mendapatkan fasilitas, mengawasi ekspor barang larangan dan pembatasan, mengawasi ekspor barang yang terkena pajak ekspor, mengawasi

ekspor komoditas tertentu yang strategis, dan mengawasi barang antarpulau eks-impor yang kewajiban pabeannya belum diselesaikan.

Selain itu, Direktorat P2 juga melakukan intensifikasi penindakan atas pelanggaran ketentuan cukai dengan mengawasi peredaran BKC yang tidak dilekati pita cukai dan peredaran BKC yang dilekati pita cukai palsu, mengawasi penggunaan pita cukai yang bukan haknya, dan mengawasi penggunaan pita cukai yang tidak sesuai jenis atau golongan.

Penyidikan Tindak Pidana Kepabeanan

Tugas pokok dan fungsi Subdirektorat Penyidikan pada Direktorat P2 adalah menangani pelanggaran kepabeanan dan cukai, menangani barang hasil penindakan atau barang bukti, menata usaha premi, menata usaha pelanggaran kepabeanan dan cukai, hingga menangani rumah tahanan cabang bea dan cukai. Penataan dilakukan Subdirektorat Penyidikan agar tugas-tugas yang terkait penanganan perkara lebih efektif dan efisien.

Beberapa transformasi yang telah dilakukan meliputi beberapa aspek, dari penataan hubungan kerja internal dan pola internal DJBC; penanganan perkara yang berkaitan dengan pola penentuan kewenangan, pola penerimaan atau penyerahan perkara dan pola penghentian perkara; penanganan barang yaitu pola penyelesaian barang rampasan eks putusan pengadilan dan pola penyelesaian barang cegahan di luar kawasan yang tidak disidik.

Selain itu, dalam penanganan tersangka, transformasi dalam aspek pengelolaan tahanan di rumah tahanan (rutan) DJBC dan pola pengelolaan tahanan di luar rutan DJBC. Dalam aspek SDM, pembinaan dilakukan dengan pola rekrutmen, diklat, dan penempatan PPNS. Transformasi juga meliputi aspek sarana dan prasarana, penataan dokumentasi dengan pembakuan dan otomasi data, penerbitan buku petunjuk dan penerapan hukum formal dan material, serta pengelolaan rutan dengan menambah jumlah rutan di luar KPDJBC.

"THOMAS SUGIJATA, PEMIMPIN YANG PATUT DITELADANI"

Joko Sugiyanto

Kepala Seksi Penyidikan dan Barang Bukti I dan Kepala Seksi Penindakan I Kanwil Ditjen Bea dan Cukai Jawa Timur I (2007-2011)



Pak Thomas Sugijata adalah sosok pemimpin yang patut dijadikan teladan. Beliau dikenal sebagai pribadi yang *low profile*, pekerja keras, dan tidak mengenal lelah dalam menjalankan tugasnya. Kepada anak buahnya, beliau tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membimbing dengan penuh kesabaran dan keteladanan.

Pak Thomas Sugijata juga figur yang tak gentar menghadapi tantangan maupun tekanan, baik yang berasal dari luar maupun dari dalam organisasi. Keteguhan dan keberaniannya lahir dari pengalaman panjang yang beliau miliki di berbagai jabatan strategis, sehingga menjadikannya panutan bagi para pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab.

Saya berkesempatan bertugas di bawah kepemimpinan Pak Thomas Sugijata ketika beliau menjabat Direktur Penindakan dan Penyidikan (P2) tahun 2009 dan kemudian Direktur Jenderal Bea dan Cukai (2009-2011). Saat itu, saya bertugas di Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur I sebagai Kepala Seksi Penyidikan dan Barang Bukti I, juga Kepala Seksi Penindakan I. Pada waktu itu, Kepala Bidang P2 dijabat oleh Bapak H.B. Wicaksono dan Kepala Kantor Wilayah adalah Bapak Djasman Sutedjo.

Pak Thomas Sugijata adalah sosok pemimpin yang patut dijadikan teladan. Beliau dikenal sebagai pribadi yang *low profile*, pekerja keras, dan tidak mengenal lelah dalam menjalankan tugasnya. Kepada anak buahnya, beliau tidak hanya memberi arahan, tetapi juga membimbing dengan penuh kesabaran dan keteladanan.

JOKO SUGIYANTO

Ketika bekerja dalam masa kepemimpinan Pak Thomas Sugijata, saya berpendapat, secara umum kinerja Bidang P2 Kanwil DJBC Jatim I menunjukkan tren peningkatan yang signifikan, terutama dalam hal penindakan dan penyidikan terhadap tindak pidana di bidang kepabeanan dan cukai.

Saya masih ingat penindakan dan penyidikan terhadap jaringan produsen/pabrik pita cukai palsu pimpinan BS pada Mei 2009. Operasi intelijen dan penindakan ini melibatkan koordinasi dan kerja sama antara Kantor Wilayah DJBC Jakarta dan Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur 1.

Kepemimpinan Pak Thomas Sugijata bukan hanya membawa perubahan dalam ukuran kinerja, tetapi juga dalam membangun budaya kerja yang lebih profesional, disiplin, dan berintegritas.

Pengawasan Narkotika, Psikotropika, dan Prekursor (NPP)

Perkembangan peredaran gelap narkotika di Indonesia semakin mengkhawatirkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Hasil survei Badan Narkotika Nasional (BNN) menyebutkan jumlah pengguna narkoba dari tahun ke tahun terus meningkat. Diperkirakan jumlah penyalahgunaan narkoba sebanyak 3,1 juta sampai 3,6 juta orang atau sekitar 1,5% dari seluruh penduduk Indonesia tahun 2008.

Selain itu, Indonesia tidak hanya sebagai daerah konsumen narkoba, melainkan sudah menjadi produsen, tempat transit bahkan pengekspor narkoba (jenis sabu). Hal ini dapat dibuktikan dan ditemukannya pabrik sabu (*clandestine lab*) yang beroperasi pada tahun 2008 dan awal tahun 2009 di sekitar Jakarta, Surabaya, Makassar, Batam, Banten, dan Jepara.

Beberapa penangkapan di luar negeri juga menunjukkan adanya usaha penyelundupan narkoba yang berasal dari Indonesia maupun melibatkan warga Indonesia.

Transformasi Pengawasan Subdit Narkotika

Konsep pengawasan Subdit Narkotika dibagi dalam dua kegiatan, yaitu kegiatan intelijen dan kegiatan patroli dan operasi penindakan narkotika, psikotropika, dan prekursor atau NPP. Kegiatan intelijen adalah kegiatan yang dilakukan dengan metode-metode tertentu dan secara terorganisasi untuk mendapatkan atau menghasilkan produk pengetahuan tentang masalah NPP.

Bahan ini disajikan kepada pimpinan (*user*) sebagai bahan masukan untuk mengambil keputusan, kebijakan atau tindakan dalam kaitan penegakan hukum di bidang NPP. Kegiatan ini meliputi *Customs Narcotics Intelligence System* dan *Field Intelligence*.

Patroli dan Operasi

Subdit Narkotika melakukan kegiatan patroli dan operasi penindakan —yang merupakan salah satu wujud dari fungsi pengawasan terhadap NPP di wilayah pabean Indonesia. Subdit Narkotika berwenang menindak pelanggaran yang berkaitan dengan NPP.

Kegiatan operasi di bidang NPP berbentuk operasi rutin, operasi berdasarkan informasi intelijen, dan operasi yang menggunakan sarana anjing pelacak narkotika (APN).

Subdit Narkotika melakukan penindakan di bidang NPP dengan tujuan mencegah orang dan atau barang yang berkaitan dengan penyalahgunaan dan peredaran gelap NPP. Penindakan ini meliputi pemeriksaan dokumen untuk menyelidiki penumpang maupun untuk penyelidiki barang kiriman, pemeriksaan barang dengan menggunakan *X-Ray,* anjing pelacak narkotika, maupun pemeriksaan fisik barang.

Pemeriksaan penumpang dilakukan dengan pemeriksaan badan, *handcarry,* dan pemeriksaan sarana pengangkut.

Passenger Analysis Unit (PAU)

Mencermati modus penyelundupan narkoba yang selalu berkembang di Indonesia, Direktur Jenderal Bea dan Cukai bersama Direktur Jenderal Imigrasi, Direktur Jenderal Perhubungan Udara, dan Kepala Pelaksana Harian Badan Narkotika Nasional (BNN) menyepakati penggunaan data pada sistem analisis penumpang pesawat udara — yang selanjutnya disebut Passenger Analysis Unit (PAU).

Kesepakatan bersama itu dituangkan dalam Nota Kesepakatan Bersama Nomor F-UM.06.07-1131, Nomor KEP-58/BC/2006, Nomor AU/02489/KUM.92/V/2006, dan Nomor: 01/SKB/V/2006/BNN. Kesepakatan bersama ini merupakan tindak lanjut Keputusan Kepala BNN Nomor KEP/25/V/2003/BNN tentang Pembentukan Satuan Tugas *Airport Interdiction*.

PAU adalah sistem penerimaan data penumpang dari perusahaan angkutan udara. Data-data tersebut kemudian dianalisis lebih lanjut sesuai kebutuhan penegak hukum terkait. PAU diterapkan di bandara internasional melalui berbagai tahapan, antara lain, tahap persiapan PAU *Inbound*, tahap uji coba (*cut-off*), tahap pengembangan, dan seterusnya.

Data penumpang yang digunakan PAU diterima melalui jaringan komunikasi data yang dimiliki masing-masing perusahaan angkutan udara. Nota kesepakatan bersama menetapkan, Penanggung Jawab PAU adalah pejabat yang ditunjuk sesuai dengan Keputusan BNN tentang Pembentukan Satuan Tugas *Airport Interdiction*.

PAU di Ditjen Bea dan Cukai[3]

Sistem PAU merupakan sistem yang dibentuk dari hasil kerja sama operasional yang didirikan Bea dan Cukai Indonesia bekerja sama dengan Imigrasi Indonesia. Sistem PAU berfungsi menerima data penumpang dari maskapai penerbangan secara dini untuk mendukung kegiatan *profiling* dan *targeting*. Sistem ini melakukan pertukaran data penumpang dari sistem maskapai penerbangan ke sistem *inhouse* Ditjen Bea dan Cukai.

Untuk memenuhi standar minimal data yang dibutuhkan sistem PAU, sistem *inhouse* maskapai penerbangan harus mampu mengintegrasikan data-data *departure control system* (DCS) dan *travel document details* (TDD).

Dari sudut pandang pertukaran data antara maskapai penerbangan dan Ditjen Bea dan Cukai, ada tiga hal penting yang harus diperhatikan.

Pertama, *standard message*, layanan pesan yang memungkinkan pengiriman pesan berkaitan dengan sistem PAU. *Standard message* yang lazim digunakan dalam komunikasi antarmaskapai penerbangan adalah *standard message* AIRMP dan PAXLST UN/EDIFact.

Kedua, *communication network*, yaitu modul yang mengatur berbagai *standard protocol* yang digunakan dalam sistem NSW agar dapat menjalankan komunikasi dan koneksi dengan lingkungan teknis yang ditetapkan. Contoh *standard protocol* adalah HTTPs, FTP, ebMS Ver 2.0, *e-mail*, RosettaNet RNIF, SMTP, X.400/X25.

Ketiga, *translator engine*, yaitu fasilitas yang mampu menerjemahkan dan mengubah format (*reformatting*) data dan informasi ke dalam format standar yang dimengerti sistem PAU. *Translator engine* juga harus mampu memetakan data dan informasi ke dalam format *database* yang ada. Sebagai contoh, *translator engine* harus mampu menerjemahkan dan melakukan *reformatting* terhadap *standard message* AIRMP, PAXLST UN/EDIFACT dan beberapa versi variannya.

3 Diambil dari artikel Direktorat Penindakan dan Penyidikan pada *Warta Bea dan Cukai* edisi 423, Februari 2010.

Data Item dan Data Penumpang

Format *message* yang digunakan Ditjen Bea dan Cukai sesuai dengan standar UN/ EDIFACT PAXLST versi 05 B tahun 2006. PAU menerima *standard message* UN/EDIFACT dalam Traffic Type B melalui SITA *network* yang dikirimkan dari aplikasi *in-house* masing-masing maskapai penerbangan.

Data item adalah data yang dibutuhkan untuk menganalisis penumpang pesawat udara yang dapat bersifat *mandatory* atau opsional. *Data item* terdiri dari data yang terkait dengan penerbangan (*flight*) dan data penumpang.

Data yang terkait dengan penerbangan terdiri dari *mandatory data element,* yaitu kode maskapai penerbangan sesuai IATA (IATA *airline code)*, nomor penerbangan (*flight number*), dan tambahan operasional jika ada (*operational suffix if exists),* bandara terakhir sebelum tiba di wilayah Indonesia (*last airport before arriving Indonesia territory—only for inbound*), bandara pertama setelah tiba di wilayah Indonesia (*first airport after arriving Indonesia territory—only for inbound*), jumlah penumpang dan awak pesawat (*number of passengers/crew members on the flight*).

Optional data element. Data penumpang adalah data yang disediakan oleh perusahaan angkutan udara melalui jaringan komunikasi data untuk dapat diakses oleh para pihak. Data penumpang harus sudah diterima selambat-lambatnya pada saat keberangkatan pesawat udara (*boarding closed*). Data PAU yang diterima dalam bentuk PAXLST *messages* dan diterima melalui jaringan telekomunikasi yang dioperasikan oleh SITA. Mekanisme pengiriman pesan-pesan seperti ini biasa dikenal dengan sebutan *Type B.*

Data penumpang terdiri dari:

a. *Mandatory data element*, yaitu
   - Nama (*name–surname, given name*)
   - Kebangsaan (*nationality*)
   - Jender (*gender*)
   - Tanggal lahir (*date of birth*)
   - Tipe dokumen perjalanan ofisial (*official travel document type*)
   - Nomor dokumen perjalanan ofisial (*official travel document number*)
   - Masa berlaku dokumen perjalanan ofisial (*expiration date of official travel document*)
   - Negara penerbit dokumen perjalanan ofisial (*issuing country of official travel document*)
   - Jadwal acara penumpang *inbound* (*inbound passenger itinerary*)
   - Jadwal acara penumpang *outbound* (*outbound passenger itinerary*)
   - *Passenger number record*/PNR *reference* [4]
   - Info bagasi (*baggage info*)
   - Nomor tempat duduk (*seat number*)
   - Pelabuhan keberangkatan (*port of embarkation*) [5]
   - Pelabuhan mendarat (*port of debarkation*) [6]

b. *Optional data element*
   - Alamat tujuan (*destination address*)
   - *Port of clearance (only for inbound*)
   - *Country of primary residence*
   - *Country of birth*

4 PNR *reference* atau *passenger name record reference* adalah kode unik yang digunakan untuk mengidentifikasi dan mengakses detail pemesanan perjalanan, terutama untuk penerbangan. Kode ini berisi informasi tentang penumpang, rencana perjalanan, dan detail pemesanan lainnya.

5 *Port of embarkation* adalah pelabuhan keberangkatan, yaitu pelabuhan tempat memulai perjalanan, biasanya untuk pelayaran atau penerbangan. Ini adalah tempat "naik" ke kapal atau pesawat yang akan membawa ke tujuan akhir.

6 *Port of debarkation* adalah pelabuhan tempat penumpang atau kargo turun dari kapal atau pesawat, menandai akhir dari perjalanan. Dalam konteks pelayaran, ini adalah pelabuhan tempat Anda akan meninggalkan kapal setelah menyelesaikan perjalanan pesiar. Dalam konteks militer atau logistik, ini bisa merujuk pada pelabuhan tempat material diturunkan setelah diangkut melalui laut atau udara.

Progres Pengembangan PAU di DJBC pada 2009

Ditjen Bea dan Cukai memutuskan menggunakan format *message* PAU data penumpang seusai dengan standar UN/EDIFACT PAXLST versi 05 B Tahun 2006. PAU menerima *standard messag*e UN/EDIFACT tersebut dalam *traffic* Type B melalui SITA *network* yang dikirimkan dari aplikasi *in-house* masing-masing maskapai penerbangan.

Selain itu, merumuskan dan mendistribusikan pedoman Implementasi PAU versi 1.0.2. Pedoman Implementasi PAU tersebut telah diterbitkan pada 23 November 2009 dan telah dikirimkan kepada 27 maskapai penerbangan nasional dan asing.

Maskapai penerbangan yang telah *comply* dikawal untuk tetap mempersiapkan *station office* di negara *departure* lainnya untuk pengiriman *message* data ke sistem PAU. Dengan demikian pengiriman data dapat dilakukan maskapai penerbangan melalui rute penerbangan internasional mana pun (misalnya Garuda Indonesia). Untuk yang *almost comply* terus didukung agar tetap melakukan tes data riil.

Beberapa maskapai penerbangan lainnya untuk tahapan ini tidak diikutsertakan karena tidak menggunakan jaringan SITA —jaringan paling umum yang digunakan perusahaan maskapai penerbangan internasional.

Langkah Strategis Lain untuk Pengembangan PAU

Deklarasi Indonesia sebagai negara APIS (*Advance Passenger Information System*)[7] dilakukan secara pararel dengan uji coba pengiriman data riil penumpang pesawat udara. Mekanisme sebagai negara APIS dilakukan dengan beberapa cara.

Pertama, Ditjen Bea dan Cukai menyampaikan secara tertulis kepada Secretary General WCO di Brussels mengenai kesiapan DJBC untuk menerapkan APIS dengan berpedoman pada UN/EDIFACT PAXLIST Version 05 B.

7 *Advance Passenger Information System* (APIS) adalah sistem informasi yang digunakan oleh otoritas pabean (bea dan cukai) untuk mengumpulkan data penumpang dan awak kapal sebelum keberangkatan atau kedatangan. Tujuan utamanya untuk meningkatkan keamanan perbatasan dengan memberikan informasi awal kepada petugas. APIS juga terkait dengan sistem eAPIS, yang merupakan portal *web* untuk pengiriman data APIS untuk penerbangan umum.

Kedua, Ditjen Bea dan Cukai meminta Ditjen Perhubungan Udara untuk menyampaikan kepada ICAO mengenai kesiapan Indonesia sebagai negara APIS.

Selain itu, Ditjen Bea dan Cukai memberi opsi lain kepada maskapai penerbangan untuk menggunakan jaringan *provider* selain SITA untuk mengirimkan data ke PAU (misalnya PT EDI untuk merumuskan mekanisme transmisi data menggunakan *Internet Web Service*).

Kewajiban maskapai penerbangan mengirimkan manifes penumpang (*passenger manifest*) secara *inline* baru berlaku untuk *inbound flight* yang datang ke daerah pabean Indonesia. Kewajiban ini diperluas untuk *outbound flight* yang berangkat dari Indonesia.

Pengembangan PAU di Ditjen Bea dan Cukai untuk *inbound flight* memasuki babak akhir yang membutuhkan komitmen jajaran Bea dan Cukai untuk menuntaskannya. Dengan PAU, metode analisis data penumpang yang telah dilakukan dan menghasilkan beberapa tangkapan narkoba didukung dengan sumber data yang lebih akurat, terintegrasi, relevan, dan tepat waktu, sehingga pengawasan yang dilakukan berjalan lebih efektif dan efisien.

PROGRES PESERTA PAU TMT, 10 JANUARI 2010

CATEGORY A TESTING FULLY COMPLIANT	CATEGORY B TESTING PARTIALLY COMPLIANT	CATEGORY C TESTING IN PROGRESS	CATEGORY D NO PROGRESS
-GARUDA INDONESIA (GA)	-EMIRATES (EK)	-JETSAR (JQ)	-LUFTHANSA (LH)
-AIR CHINA (CA)	-JAPAN AIRLINES (JL)	-KOREAN AIR (KE)	-PHILIPPINES AIR (PH)
-CHINA AIRLINE (CI)	-QANTAS (QF)	-KLM(KL)	-MALAYSIA AIRLINES (MH)
-ROYAL BRUNEI(BI)		-ETIHAD (EY)	-CHINA SOUTHERN AIRLINES (CZ)
-QATAR (QR)		-EVA AIR (BR)	-AIR ASIA (AK)

-SINGAPORE AIRLINE (SQ)		SAUDI AIRLINES (SV)	-VALUAIR (VF)
-CATHAY OACIFIC (CX)		-KUWAIT AIRWAYS (KU)	-TURKISH AIR (TK)
		-THAI AIR (TG)	-AIR INDIA (AI)
		-YEMEN AIR (IY)	
7 airline	3 airline	9 airlines	8 airlines

Implementasi sistem PAU terbukti telah menghasilkan banyak tangkapan penyelundupan narkotika dan psikotropika. Sewaktu Kantor Pelayanan Bea dan Cukai Soekarno-Hatta menangkap penyelundupan narkotika, pada hari yang sama Bandara Juanda dan Bandara Polonia juga menangkap penyelundup narkotika dari sindikat yang sama. Hal tersebut dapat dilakukan karena dengan memanfaatkan PAU.

Setelah menangkap penyelundup narkotika di satu tempat kemudian dilakukan analisis atas penumpang tersebut. Dari analisis penumpang tersebut akan diketahui dengan siapa dan tujuan mana teman-teman sindikatnya melakukan penerbangan untuk menyelundupkan narkotika.

Berdasarkan analisis diketahui bahwa penumpang yang menyelundupkan narkotika melalui Bandara Soekarno-Hatta diidentifikasi memesan tiket untuk teman sindikatnya dengan tujuan Bandara Juanda dan Bandara Polonia.

Subdirektorat Sarana Operasi

Subdirektorat Sarana Operasi menyediakan dan melakukan pemeliharaan sarana operasi dalam kaitan pengawasan sesuai lingkup tugas Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Sarana operasi yang digunakan untuk mendukung kegiatan pengawasan di antaranya, Kapal patroli jenis FPB (*fast patrol boat*), VSV (*very slender vessel*), dan LPC (*local patrol craft*) yang dilengkapi dengan persenjataan, GPS (*global positioning system*), HF/SSB (*high frequency/side single band*).

Posisi kapal-kapal patroli ini berada di Pangkalan Sarana Operasi Tanjung Balai Karimun, Pangkalan Sarana Operasi Pantolan, dan Pangkalan Sarana Operasi Tanjung Priok, dan KPPBC yang strategis untuk kegiatan pengawasan dengan jangkauan menengah dan jarak jauh.

Sedangkan di pelabuhan laut lainnya, Ditjen Bea dan Cukai menempatkan kapal patroli lain untuk pengawasan jarak dekat dengan jenis lebih kecil (*speedboat*) sesuai keperluannya (untuk *boatzoeking*).

Bidang Sarana Telekomunikasi dan Penginderaan Ditjen Bea dan Cukai memiliki penginderaan, dalam hal ini mesin *Gamma-Ray Container Scanner* dan mesin *Hi-co Scan X-Ray* untuk memeriksa barang-barang dalam kontainer, mesin *X-Ray Cabin* untuk memeriksa barang *tentengan*, mesin *X-Ray Cargo* untuk memeriksa barang ke dan dari muatan kargo. Penempatannya pada KPU dan PPBC di pelabuhan laut dan bandar udara yang membutuhkan terkait proses pelayanan maupun pengawasan.

Handy Talkie (HT) untuk petugas di lapangan digunakan untuk keperluan komunikasi antarpetugas agar lebih efektif melakukan pengawasan yang berkaitan dengan kepabeanan dan cukai.

Di stasiun radio telah terpasang *repeater* untuk mengoptimalkan HT sebagai sarana pengawasan. Pemasangan *repeater* tersebut di tempat-tempat strategis, antara lain di Bekasi dengan wilayah jangkauan Bekasi dan sekitarnya; di Kantor Pusat Bea dan Cukai dengan wilayah jangkauan Kantor Pusat DJBC, Tanjung Priok dan sekitarnya; di Bogor dengan wilayah jangkauan Bogor dan Kantor Pusat BC.

Di bidang persenjataan, Ditjen Bea dan Cukai memiliki senjata api jenis pistol dan senapan yang penempatannya pada tempat-tempat yang dinilai rawan pada kantor pusat, kantor wilayah, kantor pelayanan utama, kantor pelayanan tipe madya, kantor pengawasan dan pelayanan bea dan cukai di seluruh Indonesia.

KOMITMEN MELAKUKAN PEMBERANTASAN PENYELUNDUPAN

Bahaduri Wijayanta Bekti Mukarta

Kepala KPU BC Tanjung Priok (2012-2015)
Direktur Informasi Kepabeanan dan Cukai (2015-2017)
Direktur Penindakan dan Penyidikan (2017-2024)



Proses pembentukan kantor modern terus berjalan. Tantangan semakin berat. Setelah disibukkan dengan penyiapan kantor modern di Kudus yang lebih menitikberatkan pada penanganan rokok, pimpinan menugasi saya menjadi Kepala Kantor Pelayanan dan Pengawasan Bea dan Cukai Bandara Soekarno Hatta pada pertengahan 2009 sampai 2010.

Saya mengemban tugas yang tidak ringan untuk memimpin kantor bandara yang melayani 24 jam nonstop dengan segala kompleksitas dan jumlah pegawai sekitar 550 orang, atau hampir tujuh kali lebih banyak dibandingkan kantor sebelumnya. Tugas yang saya emban tidak mudah. Pada saat itu Pak Thomas masih Direktur P2 (Penindakan dan Penyidikan). Pak Thomas masih *concern* mendorong dan memahami kompleksnya penanganan Kantor BC di Bandara Soekarno-Hatta.

Hari pertama menjabat Kepala Kantor BC Bandara Soekarno-Hatta, tim di lapangan menangkap kurir yang membawa narkotika, psikotropika, prekursor (NPP). -- melaporkan temuan ini ke Pak Thomas, Direktur P2. Pak Thomas merespons dengan cepat dan mengapresiasi penangkapan tersebut.

Pak Thomas menyetujui usulan penambahan dana operasional untuk pengawasan, tetapi meminta kami berkomitmen mempertanggungjawabkan dengan tata kelola yang benar dan memberi jaminan perbaikan kinerja pengawasan yang lebih baik. Penambahan dana operasional juga mempertimbangkan jumlah penindakan narkotika yang semakin banyak. Setiap minggu, kami melakukan penindakan, diikuti *controlled delivery* pengungkapan jaringan kurir narkoba.

Pak Thomas Konsisten Memberantas Penyelundupan

Berbagai pencapaian dalam bidang penindakan dan penyidikan di lapangan, serta pembenahan yang dilakukan Pak Thomas menunjukkan kualitas kepemimpinannya. Pada Desember 2009, Pak Thomas mendapat kepercayaan dari Menteri Keuangan untuk menjadi nakhoda baru di Ditjen Bea dan Cukai.

Awal Desember 2009, telepon saya berdering berkali-kali. Anggota tim di lapangan melaporkan penindakan terhadap empat kasus penyelundupan narkotika, psikotropika, prekursor (NPP) dari penerbangan yang berbeda-beda. Kurirnya perempuan dari Iran yang membawa narkotika jenis sabu. Bandara Internasional Soekarno-Hatta dibombardir penyelundupan tanpa henti dengan modus beragam. Sabu dimasukkan ke botol sampo, sabun, bahkan ke dalam makanan.

Jumlah tersangka pelaku sangat banyak, sementara Kantor BC Bandara Soekarno-Hatta sedang direnovasi sehingga kami tak punya pilihan, terpaksa menggunakan ruangan kepala kantor darurat di Gedung B. Dua belas kurir warga negara Iran diinapkan semalaman di ruang kepala kantor, sambil menunggu proses pemeriksaan oleh tim Badan Narkotika Nasional (BNN). Pak Thomas berkunjung ke Kantor BC Bandara Soekarno-Hatta untuk mengecek dan memastikan semua sudah ditangani dengan baik. Kehadiran Pak Thomas menambah semangat kami.

Sebagai mantan Ketua Tim Reformasi Bea dan Cukai Kemenkeu RI dan sebagai Dirjen Bea dan Cukai saat itu, Pak Thomas sangat peduli dan

Sebagai pemimpin, Pak Thomas merasakan bagaimana menyamakan kata dan perbuatan dan itu tidak mudah. Pak Thomas menjadi *role model* bagi kami yang bekerja di lapangan.

B. WIJAYANTA B.M.

memantau kualitas layanan dan pengawasan jajaran Bea dan Cukai di bandara yang mendukung kelancaran arus barang dan penumpang, tetapi tetap menjaga integritas dan *good governance*.

Pak Thomas memahami permasalahan dan prosedur pelayanan agar tetap dilaksanakan secara *governance*. Pak Thomas bisa merasakan kondisi lapangan. Beliau bertanggung jawab agar hak negara tidak hilang dan pegawai ikut dilindungi karena telah melaksanakan tugas pemungutan hak negara dengan baik. Mendorong kelancaran arus barang, tetapi dengan tidak melanggar hak negara. Sebagai pemimpin, Pak Thomas merasakan bagaimana menyamakan kata dan perbuatan dan itu tidak mudah. Pak Thomas menjadi *role model* bagi kami yang bekerja di lapangan.

Pengalaman lain yang saya alami ketika berinteraksi dengan Pak Thomas adalah strategi mewujudkan kinerja pengawasan di Kantor Bea dan Cukai Soekarno-Hatta, khususnya pengawasan narkotika yang dibawa melalui barang kiriman, barang penumpang ataupun barang pindahan.

Pada saat itu, pembenahan layanan dilakukan melalui penerapan *service level agreement* (SLA) yang konsisten melalui penyambutan penumpang, cara berkomunikasi yang persuasif dan pelayanan yang empati telah dilakukan. Permasalahan maraknya penindakan NPP di Bandara Soekarno-Hatta telah memunculkan ide untuk membentuk analis dan tim penindakan di bidang NPP yang selanjutnya dikenal dengan *Customs Tactical Unit* (CTU).

CTU didukung oleh anggota pengawasan yang kompeten, berintegritas, dan kemampuan bersinergi dengan aparat penegak hukum lain. Pelatihan ini untuk membentuk jiwa korsa dan teknis intelijen dengan gemblengen Kopassus Cijantung, diikuti *sharing session* dengan pejabat BNN dan *customs attaché* di Hongkong, dan *sharring session* dengan Ditjen Imigrasi dan *customs attache* Korea Selatan. Pak Thomas memberi apresiasi atas inisiatif ini dengan menutup pendidikan dan latihan ini.

Menteri Keuangan Ibu Sri Mulyani dan Dirjen Bea dan Cukai Pak Thomas Sugijata mengapresiasi kinerja Tim BC Bandara Soekarno-Hatta yang membongkar kasus penyelundupan 44 kilogram Metamfetamina atau sabu (jumlah itu relatif besar pada tahun 2010) melalui kargo di bandara.

Pada 2009, Pak Thomas telah memberikan kepercayaan kepada saya untuk promosi sebagai Tenaga Pengkaji Bidang Organisasi. Selama 2 bulan, saya merangkap sebagai Kepala Kantor Soekarno-Hatta sampai pengganti definitif ada.

Sebelumnya saya menjadi pelaku dan memimpin perubahan di unit kantor (Kudus dan Soekarno-Hatta), saat itu harus terlibat dalam membimbing dan mengasistensi kantor lain untuk melakukan reformasi dengan tetap menggunakan tiga pilar, yakni penataan organisasi, penyempurnaan proses bisnis, peningkatan disiplin, dan manajemen budaya kerja SDM.

Monitoring dan evaluasi terhadap *performance* kinerja kantor yang sudah ditetapkan sebagai kantor modern dan yang akan sedang dilakukan penyiapan terus dilakukan perubahan memerlukan arah, stamina, dan daya tahan. Pak Thomas memahami dan mengetahui dan turut mendorong terus perubahan di Bea dan Cukai. ❖



Thomas Sugijata, Direktur Jenderal Bea dan Cukai (2009-2011).

13

Menaklukkan (Tugas-Tugas) Bea dan Cukai

Ini merupakan puncak karier yang mulai didaki dari bawah. Di pengujung tahun 2009 pada pukul 19.30 WIB, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati melantik Thomas Sugijata sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Merintis Tugas dari Bawah

Thomas mengawali tugas di institusi Bea dan Cukai menjadi staf administrasi Seksi Tarif. Di tempat ini, mulai ada pengalaman dan pengetahuan mengenai bea dan cukai. Hal tersebut karena atasannya, Pak Sihombing, senang bercerita mengenai pekerjaan berikut permasalahan yang sedang ditangani dan putusan yang telah diambil atas permasalahan tersebut. Thomas mulai memahami bahwa Bea dan Cukai adalah instansi teknis yang ilmu pengetahuan dan terapannya belum pernah dipelajari di perguruan tinggi. Melalui pendidikan dan latihan teknis kepabeanan dan cukai, Thomas mulai menguasai secara umum teknis kepabeanan dan cukai.

Kemampuan penguasaan teknis ini dikembangkan secara terus-menerus bersamaan dengan perjalanan penugasan dalam jabatan yang berbeda-beda dengan segala permasalahan teknis kepabeanan dan cukai yang semakin kompleks. Di dalamnya berisi pengalaman

sebagai pimpinan unit kerja yang mengelola SDM mulai dari tingkatan seksi sampai pada eselon tertinggi.

Dalam setiap penugasan di unit kerja yang menjadi tanggung jawabnya, Thomas selalu berupaya melakukan transformasi dengan inovasi baru yang diterapkan dalam pekerjaannya. Harapannya agar unit kerja yang dipimpin lebih optimal dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang menjadi tanggung jawabnya. Penugasan Thomas di institusi Bea dan Cukai bervariasi dan beragam, baik sebagai Kepala Seksi, Kepala Subdirektorat, Kepala Bidang, Kepala Kantor Pelayanan, Kepala Kantor Wilayah, maupun sebagai Direktur.

Sebelum menjadi Direktur Jenderal, beberapa jabatan setingkat direktur yang pernah diemban, antara lain Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan, Direktur Pencegahan dan Penyidikan, Direktur Perencanaan Penerimaan, Sekretaris Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Direktur Verifikasi dan Audit, Direktur Audit, Direktur Penindakan dan Penyidikan. Selama menjadi pegawai Direktorat Jenderal Bea dan Cukai, Thomas tetap mendalami bidang akuntansi, bidang manajemen strategis, dan berpengalaman dalam berbagai penugasan yang menyangkut masalah teknis kepabeanan, cukai, dan tugas-tugas operasional pemberantasan penyelundupan.

Dalam berbagai penugasan, Thomas banyak berpengalaman melakukan interaksi, komunikasi, koordinasi, dan sinergi dengan berbagai pihak, antara lain: Kementerian dan lembaga beserta instansi vertikal di bawahnya; instansi penegak hukum terkait, TNI dan Polri, masyarakat usaha dan asosiasi serta para pemerhati/pengamat/pengkritik institusi bea dan cukai. Thomas banyak terlibat dan memimpin Tim Reformasi Birokrasi di institusi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Berbekal dengan kompetensi yang dimiliki dan pengalaman yang telah dijalani, Thomas mencapai puncak kariernya.

Mengatasi Risiko dan Tekanan, Bekerja Profesional

Menapaki dan menduduki sejumlah posisi strategis di institusi Bea dan Cukai, Thomas Sugijata mampu mengatasi risiko dan berbagai tekanan (*pressure*) dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab atas pekerjaannya.

Tekanan pertama datang dari para pemangku kepentingan. Para pemangku kepentingan adalah pemerintah, dunia usaha (importir dan eksportir), kalangan industri, instansi pemerintah dan lembaga terkait, dan masyarakat .

Pemerintah menekankan institusi Bea dan Cukai berkaitan dengan pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya sebagai pengumpul penerimaan negara, memfasilitasi perdagangan, membantu pertumbuhan industrial. Dunia usaha menekankan adanya pelayanan prima dan menuntut terpenuhinya hal-hal esensial yang memengaruhi pertumbuhan usahanya, antara lain fasilitas kepabeanan dan cukai, serta penghentian penyelundupan karena mengganggu industri. Masyarakat dan instansi pemerintah menekankan adanya perlindungan atas masuknya barang larangan dan pembatasan termasuk barang larangan seperti narkoba.

Tekanan kedua dari lingkungan publik, yaitu kalangan lembaga swadaya masyarakat (LSM/NGO), di antaranya Transparansi Internasional Indonesia (TII) yang menyoroti indeks persepsi bahwa korupsi masih melekat pada institusi Bea dan Cukai. Berkaitan dengan masyarakat umum misalnya tuntutan berkaitan layanan barang penumpang: milik penumpang pesawat komersial, milik pekerja migran Indonesia (PMI) dan penumpang yang selesai menunaikan ibadah haji.

Kedua tekanan dan tuntutan tersebut selalu ada dalam perjalanan panjang institusi Bea dan Cukai. Indikator institusi Bea dan Cukai mengalami kemunduran (*setback*) adalah mulai munculnya ketidakpuasan pemangku kepentingan terhadap kinerja Bea dan Cukai. Kondisi seperti ini tidak bisa dibiarkan begitu saja, institusi Bea dan Cukai harus segera menanggapi dengan serius dan melakukan perubahan secara sistemis sesuai tuntutan *stakeholder* termasuk melakukan reformasi/transformasi.

Tekanan ketiga adalah risiko fisik dan psikis yang mempunyai akibat langsung, misalnya risiko tenggelam saat berpatroli di laut, menerima ancaman, risiko tidak langsung dalam bentuk difitnah dan di-*framing*. Risiko ini harus dimitigasi seoptimal mungkin, kehati-hatian untuk menghadapi dan menangani masalah-masalah seperti ini tetap harus dilakukan.

Tekanan keempat adalah risiko jabatan, misalnya ketika menjadi ketua tim kerja percepatan reformasi yang melakukan perubahan institusi secara radikal yang disertai komitmen integritas dan profesionalitas dalam melaksanakan program tersebut. Hal ini membawa risiko jika tidak didukung oleh seluruh anggota organisasi. Karena memegang integritas secara penuh adakalanya seperti berjalan sendiri, yang lain tidak mendukung sehingga gagal terlaksana.

Empat jenis tekanan dengan segala risikonya itu, kata Thomas harus dihadapi dan harus diambil, selama menjadi pejabat struktural di institusi Bea dan Cukai.

Profesionalisme Menjadi Kunci Keberhasilan

Profesionalisme menurut Thomas mencerminkan berbagai aspek yang dimiliki untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Aspek pertama adalah kompetensi untuk menjalankan tugas, hal ini berarti berkaitan *knowledge, skill* yang dimiliki untuk digunakan secara optimal dan *attitude* atau integritas terhadap institusinya yang berarti dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya wajib menyatukan diri dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh institusi Bea dan Cukai.

Aspek yang kedua adalah komitmen terhadap institusinya, artinya memiliki kesungguhan dan dedikasi dalam membangun serta menerapkan tata kelola organisasi yang baik secara terus-menerus untuk tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Aspek yang ketiga adalah produktivitas. Artinya, setiap melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya akan menghasilkan dampak positif (*outcome*) bagi institusinya secara optimal. Ini berarti pekerjaan yang telah dilaksanakan memberikan nilai tinggi bagi institusi (*high values*) dan memiliki implikasi yang signifikan bagi institusinya (*high impact*).

Kerja-kerja nyata profesional yang meliputi ketiga aspek tersebut di atas akan membawa institusi Bea dan Cukai makin baik di masa yang akan datang.

Bea dan Cukai Kembali Dipimpin Orang Dalam

Dalam sambutan saat pelantikan Thomas sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai, Menteri Keuangan Sri Mulyani menyampaikan, “Bahwa keberhasilan dan prestasi yang sudah didapat Bea dan Cukai selama ini juga merupakan prestasi jajaran Bea dan Cukai yang tidak mudah didapatkan. Ada beberapa kandidat yang sangat baik untuk menjadi Direktur Jenderal Bea dan Cukai, tetapi karena posisi dirjen hanya satu orang, maka bukan berarti yang tidak terpilih tidak baik reputasinya.”

Menurut Sri Mulyani, “Hal penting yang harus digarisbawahi di sini adalah penetapan presiden ini merupakan langkah yang sangat penting untuk Bea dan Cukai karena kembali dipimpin oleh orang dalam jajaran Bea dan Cukai, dan ini merupakan kepercayaan yang diberikan oleh negara dan masyarakat usaha untuk peningkatan Bea dan Cukai ke depannya nanti.”

“Kepercayaan ini bukanlah tiket yang tidak ada konsekuensinya. Konsekuensinya adalah Dirjen Bea dan Cukai maupun pejabatnya harus berhasil meningkatkan prestasi yang saat ini sudah didapat. Jika dirjen gagal, maka seluruh jajaran Bea dan Cukai akan gagal dan ini merupakan ujian bagi Korps DJBC,” lanjut Sri Mulyani.

Thomas Sugijata sebagai Dirjen baru menanggapi arahan Menteri Keuangan. Kepada pers yang mewawancarainya, Thomas menyatakan, “Banyak hal yang masih harus dilakukan Ditjen Bea dan Cukai agar pelayanan dan pengawasan yang dilakukan selama ini menjadi lebih efektif dan efisien.”

Selain itu, “Peningkatan citra dengan melakukan inovasi pelayanan juga harus ditingkatkan agar dunia usaha menjadi lebih mudah melaksanakan usaha mereka dan mendapatkan kepastian baik waktu maupun biaya. Kami akan melanjutkan reformasi yang selama ini telah dijalankan agar menjadi lebih baik lagi dan menjaga kepercayaan masyarakat dengan meningkatkan pelayanan, mengefektifkan pengawasan sesuai dengan visi dan misi yang diemban.”

RELASI PAK THOMAS SEBAGAI PEMIMPIN DENGAN SANG PENCIPTA

Bahaduri Wijayanta Bekti Mukarta

Kepala KPU BC Tanjung Priok (2012-2015)
Direktur Informasi Kepabeanan dan Cukai (2015-2017)
Direktur Penindakan dan Penyidikan (2017-2024)



Saya memahami dan merasakan bahwa mendorong perubahan yang diwujudkan dalam program reformasi di unit yang sedemikan kompleks, seperti Bea dan Cukai, tentu sangat sulit. Tugas untuk mengorkestrasikan 14.000 orang dengan segala kompleksitas dalam kondisi eksternal yang belum ideal tentu sangat berat.

Sebagai sosok nakhoda yang melekat dalam diri Pak Thomas, pertanyaannya, mengapa Pak Thomas bisa sekuat dan sekokoh itu? Terus terang dari persepsi saya, pimpinan yang kuat rahasianya terletak fondasi kokoh dalam berelasi dengan-Nya. Hubungan personal dengan Sang Pencipta yang memampukan Pak Thomas untuk merespons dengan positif setiap tugas akan dimaknai menjadi sarana untuk memuliakan bagi kemuliaan-Nya, Sang Pemilik Kehidupan.

Pemimpin yang hebat pasti mempunyai arah yang jelas mengapa mereka harus berani menjadi motor pergerakan dan perubahan jajaran. Pemimpin yang hebat harus terus terhubung dengan penciptaan-Nya untuk memberikan arah dan dorongan sekaligus memberikan kekuatan untuk tidak mudah menyerah.

Hal itu yang tergambar dalam sosok Pak Thomas Sugijata. Pemimpin yang baik mempunyai arah yang jelas mengapa mereka harus berani mengambil langkah dan bersedia menjadi motor pergerakan perubahan jajaran. Pemimpin yang berani mengambil tanggung jawab, berani dimusuhi karena mengambil langkah yang tidak populer, konsistensi, persiapan yang matang, *passion* yang tinggi untuk mengawal proyek, tetapi diimbangi kepedulian terhadap upaya capaian anggotanya.

Saya bersyukur mendapatkan pimpinan, guru, dan mentor yang kaya pengalaman dalam sosok diri Pak Thomas Sugijata. Melaksanakan pekerjaan sebagai pemimpin adalah amanah dari pimpinan yang harus dipertanggungjawabkan kepada pemberi amanah (Menteri Keuangan), tetapi melaksanakan pekerjaan juga harus dimaknai sebagai ibadah untuk kemuliaan-Nya, dan melaksanakan pekerjaan juga perlu sekaligus mensyukuri pekerjaan sebagai anugerah dari pencipta-Nya untuk menjadi berkat untuk mampu mendorong perubahan ke arah yang lebih baik.

Warna dan aura itu yang saya tangkap dalam diri seorang Thomas Sugijata. Saya diajari bagaimana menjadi pemimpin yang mampu hadir di tengah berbagai tekanan. Pemimpin yang harus mampu mendorong perubahan anggota tim, tetapi juga berkomitmen mendorong perubahan diri sendiri agar terus menjadi saksi bagi kemuliaan-Nya. Terima kasih Pak Thomas. *Urip iku kudu urup*.

Tugas Pokok Bea dan Cukai

Tugas pokok dan fungsi yang diamanatkan oleh undang-undang kepada Ditjen Bea dan Cukai sebagai institusi negara adalah bertanggung jawab dalam merumuskan serta melaksanakan kebijakan di bidang kepabeanan dan cukai sesuai dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Menteri Keuangan dan berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Sebagai manifestasi dari tugas tersebut, Ditjen Bea dan Cukai berperan penting dalam menjalankan roda pemerintahan, terutama menjaga wilayah perbatasan negara dan melaksanakan pemungutan terhadap barang-barang impor maupun ekspor yang dikenakan pungutan berdasarkan undang-undang.

Ditjen Bea dan Cukai menetapkan landasan kerja yang dijadikan acuan dan tolok ukur dalam pelaksanaan tugas, yaitu berupa visi, misi, dan strategi yang dijadikan pedoman bagi setiap pegawai Ditjen Bea dan Cukai dalam bertugas.

Visi Ditjen Bea dan Cukai adalah sejajar dengan institusi Kepabeanan dan Cukai kelas dunia dalam kinerja dan citra, sedangkan misi Ditjen Bea dan Cukai memberikan pelayanan yang terbaik kepada industri, perdagangan, dan masyarakat. Adapun strategi Ditjen Bea dan Cukai adalah profesionalisme, efisiensi, dan pelayanan.

Penggerak Roda Perekonomian

Ditjen Bea dan Cukai adalah salah satu institusi pemerintahan yang berperan sangat penting dalam menggerakkan roda perekonomian nasional. Peran tersebut memiliki kontribusi yang signifikan dalam pencapaian pertumbuhan ekonomi yang tinggi. Terutama menggerakkan pertumbuhan di sektor riil melalui kebijakan fiskal yang diarahkan terutama untuk meningkatkan dan melindungi industri dan investasi dalam negeri, serta meningkatkan daya saing produk Indonesia di pasar internasional.

Sebagai aparat fiskal yang juga sekaligus aparat pengawasan terhadap lalu lintas barang impor dan ekspor, Ditjen Bea dan Cukai mengemban tugas dan tanggung jawab yang besar. Selain melakukan pengamanan dan pemungutan penerimaan negara dari kegiatan impor, ekspor, dan pemungutan cukai (*revenue collection*), Ditjen Bea dan Cukai juga bertugas melancarkan arus barang dari transaksi perdagangan internasional (*trade facilitation*), dan membantu menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pertumbuhan industri dan investasi melalui pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai.

Ditjen Bea dan Cukai juga bertugas mencegah *unfair trading* (*industrial assistance*), dan menjamin perlindungan kepada masyarakat terhadap ekses yang timbul sebagai akibat dari masuknya barang-barang pembatasan dan larangan serta narkotika (*community protection*).

Bertambahnya komitmen kerja sama ekonomi dengan negara lain yang ditandatangani pemerintah, titik berat tugas di bidang kepabeanan telah bergeser dari *revenue collector* ke *trade facilitator, industrial assistance,* dan *community protector* yang bertujuan mendorong pertumbuhan industri dan investasi dalam negeri.

Apel Bersama Pertama pada Awal 2010

Pada awal Januari 2010, pukul 08.00, Thomas Sugijata sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai yang baru memimpin apel bersama seluruh pegawai Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai. Apel bersama itu menjadi tanda kesiapan seluruh pegawai Ditjen Bea dan Cukai untuk menerima arahan, perintah sesuai dengan wewenang, tanggung jawab, haknya sebagai pegawai Ditjen Bea dan Cukai.

Dalam apel bersama pada awal jabatannya sebagai Dirjen Bea dan Cukai, Thomas menyampaikan arahan dan menekankan beberapa hal yang penting. *Pertama*, penegasan Menteri Keuangan yang menyampaikan bahwa penunjukan Dirjen Bea dan Cukai dari kalangan sendiri merupakan langkah fundamental untuk mengembalikan kepercayaan seluruh jajaran pemerintah, negara, dan rakyat Indonesia kepada Korps Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Atas kepercayaan ini, seluruh jajaran Bea dan Cukai diharapkan punya kebanggaan korps dan meningkatkan soliditas.

Kedua, Menteri Keuangan minta agar Direktorat Jenderal Bea dan Cukai melanjutkan reformasi birokrasi di bidang kepabeanan dan cukai.

"Pengertian *melanjutkan* di sini adalah mentransformasikan beberapa kantor menjadi Kantor Pelayanan dan Pengawasan Madya dengan melakukan revitalisasi reorganisasi, simplifikasi sistem dan prosedur, asesmen SDM, serta *training* dan *retraining.* Selain itu, Ditjen Bea dan Cukai mengevaluasi KPU dan KPPBC Madya yang telah ditransformasikan menjadi kantor modern," kata Thomas Sugijata.

Terkait *Free Trade Agreement* (FTA), Menteri Keuangan Sri Mulyani mengingatkan Ditjen Bea dan Cukai harus mampu menangkal penyelundupan dan penyalahgunaan fasilitas FTA. Terkait dengan hal ini, Thomas mengatakan, DJBC telah mengambil langkah-langkah, yaitu menjalin kerja sama dengan instansi terkait untuk menghadapi dampak negatif perjanjian FTA. "DJBC telah melakukan sosialisasi dan menggelar *training* kepada pegawai untuk mengantisipasi pelaksanaan FTA. DJBC mengambil langkah-langkah pengawasan terkait implementasi FTA, baik secara administratif maupun fisik," katanya.

Langkah-langkah ini sesuai Instruksi Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: INS-01/ BC/2010 tanggal 15 Januari 2010 dan Surat Edaran Direktur Bea dan Cukai Nomor: SE-1/ BC/2010 tanggal 15 Januari 2010 tentang Petunjuk Pelaksanaan Penelitian Surat Keterangan Asal (SKA) atas Barang Impor dalam Rangka Skema *Free Trade Agreement* (FTA).

Mengakhiri arahan kepada pegawai, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Thomas Sugijata mengajak seluruh pegawai DJBC untuk bekerja sama dengan solid sehingga Ditjen Bea dan Cukai menjadi korps yang dapat dibanggakan dalam peningkatan kinerja dan citra.

Rapat Kerja DJBC 2010: Tingkatkan Kualitas dan Kecepatan Layanan

Pada awal 2010, Thomas Sugijata menggelar rapat kerja pertama bertema "Konsolidasi Internal Memperkuat Soliditas DJBC untuk Melanjutkan Reformasi Birokrasi dan Menghadapi Tantangan Global".

Rapat Kerja bertujuan mengevaluasi berbagai kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya, menetapkan permasalahan dan merumuskan solusi kebijakan. Menyusun berbagai kebijakan kepabeanan dan cukai, serta mempersiapkan berbagai landasan untuk menyusun kebijakan sesuai dengan kebijakan yang telah digariskan oleh kabinet. Raker juga bertujuan memproyeksikan kinerja untuk melanjutkan reformasi kebijakan kepabeanan dan cukai supaya semakin mengoptimalkan pelayanan.

Thomas Sugijata memaparkan berbagai upaya perbaikan citra dan kinerja pelayanan dan pengawasan yang terus dilakukan dan ditingkatkan di setiap jajaran DJBC untuk merespons berbagai tuntutan masyarakat yang intinya agar DJBC mampu meningkatkan mutu dan kecepatan layanan yang bercirikan *save time*, *save cost*, *safety*, dan *simple*.

Para kepala kantor harus mampu membuat keputusan secara cepat sesuai dengan dinamika operasional di lapangan.

Thomas juga memaparkan keberhasilan program reformasi di Ditjen Bea dan Cukai yang dibuktikan dengan hasil survei Hay Group yang menyebutkan kepuasan pengguna jasa meningkat setelah kantor modern dibentuk, penerimaan negara meningkat, indeks persepsi korupsi lebih baik, penilaian WCO Diagnostic positif, KPK memberi penilaian baik untuk inisiatif antikorupsi (PIAK) 2009, dan hasil survei lainnya yang dilakukan masyarakat yang bernada positif.

Menkeu Minta BC Tetap Jaga Integritas, Komitmen, Profesionalitas

Pada hari kedua rapat kerja, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati didampingi oleh Mar'ie Muhammad dan Marsillam Simanjuntak hadir untuk memberikan pengarahan kepada 155 peserta raker yang terdiri



Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati bersama Mar'ie Muhammad dan Marsillam Simanjuntak memberikan pengarahan pada Rapat Kerja Ditjen Bea dan Cukai 2010.

dari pegawai eselon II dan III dari kantor pusat dan kantor-kantor DJBC di seluruh Indonesia.

Dalam arahannya, Menteri Keuangan menyatakan kepuasannya terhadap proses reformasi yang terus dilakukan DJBC apabila dibandingkan dengan instansi-instansi lainnya. Menteri Keuangan memberi apresiasi atas kinerja DJBC, tetapi mengingatkan jajaran DJBC untuk tidak berpuas diri dengan prestasi yang telah dicapai mengingat makin besarnya intensitas dan ragam tantangan serta risiko yang dihadapi di tengah kemerosotan ekonomi dunia.

Menteri Keuangan juga menekankan pentingnya jajaran Bea dan Cukai menjaga integritas, komitmen, dan profesionalitas dengan mengedepankan *security* dan *safety* dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab. Karena pada gilirannya dapat mengoptimalkan penerimaan negara dari sektor bea dan cukai, selain meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada institusi Ditjen Bea dan Cukai.

Menteri Keuangan menyatakan, "Memegang komitmen, integritas, dan profesionalitas itu bukan pekerjaan yang mudah. Kadang kala akan membuat kita berjalan sendiri di jalan yang sepi, tetapi menegakkan ketiga hal tersebut adalah keniscayaan dan seharusnya semua jajaran DJBC berbangga pada Korps DJBC yang bersih dan memiliki *dignity*. Mempertahankan itu lebih sulit daripada memperolehnya."

Sri Mulyani optimistis Ditjen Bea dan Cukai mampu berkontribusi lebih besar lagi pada penerimaan kas negara.

Keterbukaan Informasi Publik hingga Kantor Pelayanan Utama

Apa saja materi penting dalam Rapat Kerja Bea dan Cukai 2010? Direktur PPKC menyampaikan evaluasi kinerja 2009 dan proyeksi 2010 serta materi tentang keterbukaan informasi publik. Direktur Teknis Kepabeanan membahas *Free Trade Agreement* (FTA), UU Pos, UU Kawasan Ekonomi Khusus (KEK). Direktorat Fasilitas memaparkan fasilitas kepabeanan BMDTP. Kapus KI menjelaskan program Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK). Sekretaris DJBC memaparkan penataan organisasi, ABK, dan *grading*.

Selain itu, Tim Percepatan Reformasi (TPR) menyampaikan evaluasi kinerja kantor modern, Kantor Wilayah Jawa Barat menjelaskan informasi fasilitas kepabeanan di daerah Jawa Barat, Kantor Wilayah Jawa Timur membahas informasi cukai di wilayah Jawa Timur, Kantor Wilayah Kepri mengungkapkan informasi pengawasan wilayah Kepulauan Riau, dan KPU Tanjung Priok menjelaskan informasi tentang perkembangan KPU.

"Selamatkan ABK dan Kirim Kapal Patroli Baru!"

"Selamatkan anak buah kapal (ABK) dan kirim kapal patroli baru!" demikian perintah Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati pada tahun 2010. Perintah tersebut mengobarkan semangat para ABK Kapal Patroli BC yang sedang menjalankan operasi pemberantasan penyelundupan.

Dari kalimat tersebut tecermin bahwa Menkeu tak hanya berpengalaman sebagai nakhoda perekonomian Indonesia yang berhasil mengelola perekonomian nasional dengan melewati



Thomas Sugijata menghadiri acara pertemuan Direktur Jenderal Bea dan Cukai se-Asia Pasifik dalam APEC Customs Directors-General/Commisioners Meeting di Tokyo, Jepang, 14 September 2019.

berbagai krisis, tetapi juga nakhoda sesungguhnya yang paham betul karakteristik operasional kapal patroli yang bertugas memberantas penyelundupan dengan berbagai masalah, kendala, dan tantangannya.

Waktu itu, Direktur Jenderal Bea dan Cukai Thomas Sugijata mendapat laporan dari Kepala Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun bahwa Kapal Patroli BC20002 dengan Nakhoda M. Yusuf Baso, saat berpatroli mengejar penyelundup di perairan Lampu Hosbour (Laut China Selatan) di utara Pulau Bintan, menabrak karang dan mengalami kebocoran.

Thomas memerintahkan untuk menyelamatkan kapal itu ke daerah pantai yang lebih aman. Pada saat itu, di tempat kejadian cuaca sedang buruk, hujan, berkabut, dan ombak besar. Seluruh ABK dibantu beberapa kapal di sana mencoba memasang pelampung besar berupa drum-drum agar kapal tetap mengapung dan dapat ditarik dengan kapal lain ke daerah pantai. Setelah lebih dari 24 jam, segala upaya tidak berhasil. Kapal Patroli BC20002 tenggelam dan tak bisa diselamatkan lagi.

Peristiwa ini dilaporkan Thomas ke Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati sebagai atasannya. Saat melaporkan kapal tenggelam, Thomas agak khawatir karena kapal patroli adalah aset negara yang punya nilai tinggi dan kemungkinan Bea dan Cukai akan dipersalahkan. Namun, Thomas kaget karena ternyata Sri Mulyani Indrawati menanggapi laporannya dengan kalimat singkat, tapi sangat bermakna dan mengobarkan semangat jajaran Bea dan Cukai yang sedang bertugas di laut. Perintahnya singkat, “Selamatkan ABK dan kirim kapal patroli baru!”

Perintah Menkeu itu sangat bermakna karena menghargai pegawai (ABK) yang sedang bertugas dan tidak menyalahkan, bahkan mengobarkan semangat, dan memotivasi pegawai supaya jangan menyerah dan tetap melakukan operasi pemberantasan penyelundupan dengan mengatakan, kirim kapal patroli baru!”

Thomas, yang pernah ditempatkan dua kali di Tanjung Balai Karimun untuk mengendalikan pemberantasan penyelundupan, merasa bahwa perintah itu bukan dari seorang Menteri Keuangan, tapi dari seorang panglima yang sangat menguasai medan lapangan dan memahami karakter anak buahnya yang sedang bertugas memberantas penyelundupan yang penuh tantangan.

Melanjutkan dan Memimpin Reformasi Birokrasi

Setelah Instruksi Presiden Nomor 4 Tahun 1985, Ditjen Bea dan Cukai telah melakukan reformasi yang berkelanjutan untuk memperbaiki sistem birokrasi.

Tonggak awal reformasi untuk merespons instruksi presiden tersebut, pada tahun 1986 Ditjen Bea dan Cukai melakukan reorganisasi institusi itu. Tonggak kedua reformasi dilaksanakan pada 1990 dengan menerapkan sistem pelayanan baru, tata laksana pabean di bidang impor berbasis komputer yang dikenal dengan nama *Customs Fast Release System* (CFRS).

Tonggak reformasi ketiga dilaksanakan pada 1995 dengan reformasi di bidang peraturan perundang-undangan pabean dan cukai. Tonggak reformasi keempat dilanjutkan pada 2002–2005 di

bidang fasilitasi kepabeanan dan penegakan hukum. Semua tonggak reformasi tersebut menjadi modal dasar untuk reformasi selanjutnya.

Pada tahun 2006, Ditjen Bea dan Cukai melaksanakan percepatan reformasi. Hasil kajian menunjukkan, permasalahan pelayanan, pengawasan, dan korupsi yang melekat pada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai disebabkan empat faktor, yaitu efektivitas organisasi, kepraktisan dan efisiensi sistem dan prosedur, sumber daya manusia (SDM), dan sistem remunerasi.

Pada 2007, Ditjen Bea dan Cukai turut mendukung program Reformasi Birokrasi Kementerian Keuangan yang mencakup penataan pada tiga pilar. Pilar *pertama*, penataan organisasi yang meliputi modernisasi KPPBC, pembentukan dan berfungsinya KPU dan KPPBC Madya, serta implementasi PMK 100/PMK.01/2008.

Pilar *kedua*, penyempurnaan proses bisnis, yaitu analisis dan evaluasi jabatan, penyusunan *standard operating procedure* (SOP), dan analisis beban kinerja. Pilar *ketiga*, peningkatan manajemen SDM, yaitu pembangunan asesmen diklat berbasis kompetensi, pengintegrasian SIMPEG, pedoman pola mutasi, dan peningkatan disiplin PNS.

Percepatan Reformasi di BC: Empat Pilar

Hasil evaluasi terhadap implementasi program percepatan reformasi di Ditjen Bea dan Cukai pada 2007–2009 menunjukkan bahwa hal-hal yang masih harus diperbaiki meliputi permasalahan tata nilai dan budaya organisasi, efektivitas organisasi, kepraktisan dan efisiensi sistem dan prosedur, serta sumber daya manusia (SDM).

Karenanya, pada 2006-2010, Ditjen Bea dan Cukai membenahi dan merevitalisasi institusi tersebut secara sistemis (menyeluruh, simultan, dan tidak dilakukan parsial) yang didukung dengan pemanfaatan teknologi dan informasi.

Percepatan reformasi difokuskan pada empat pilar, yaitu tata nilai dan budaya organisasi, organisasi, sistem dan prosedur, dan SDM. Melalui pembenahan tersebut, Ditjen Bea dan Cukai diharapkan dapat mengurangi tingkat korupsi dan diskresi kebijakan, meningkatkan kompetensi dan integritas SDM, serta mendorong akuntabilitas organisasi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja serta memperbaiki persepsi masyarakat terhadap citra buruk Ditjen Bea dan Cukai.

Pembenahan dan revitalisasi keempat pilar tersebut kemudian dimanifestasikan ke dalam pembentukan kantor modern yang meliputi Kantor Pelayanan Utama (KPU) untuk tingkat eselon II dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Tipe Madya untuk tingkat eselon III. Keberhasilan atas pencapaian kinerja pembentukan KPU dan KPPBC Tipe Madya sampai dengan 2010 diuraikan dalam Laporan Kinerja DJBC tahun 2010.

Kantor Modern Percontohan: KPU dan KPPBC Madya

Kantor Pelayanan Utama (KPU) dan Kantor Pengawasan dan Pelayanan Bea dan Cukai (KPPBC) Madya adalah kantor modern yang mengimplementasikan tata kelola pemerintahan yang baik (prinsip-prinsip *good governance*), didukung oleh organisasi yang efektif, sistem dan prosedur yang praktis dan efisien, SDM yang profesional dan berintegritas tinggi, teknologi informasi, serta remunerasi memadai, dengan menerapkan budaya organisasi yang baru.

Pembentukan dua KPU pada tahun 2007 dilanjutkan dengan pembentukan tiga KPPBC Tipe Madya Cukai dan tiga KPPBC Tipe Madya Pabean pada tahun 2008, serta pembentukan sembilan KPPBC Tipe Madya Pabean pada tahun 2009. Dengan demikian, pada tahun 2010, sudah dibentuk 11 KPPBC Tipe Madya Pabean.

Tren Positif Percepatan Reformasi

Program percepatan reformasi Ditjen Bea dan Cukai dengan membentuk kantor modern untuk meningkatkan kinerja dan citra institusi telah menunjukkan tren yang positif. Hal ini ditandai antara lain melalui empat hal.

Pertama, peningkatan penerimaan negara. Pada tahun 2008, 2009, dan 2010 Ditjen Bea dan Cukai berhasil melampaui target penerimaan yang dibebankan.

Kedua, hasil survei kepuasan jasa yang dilakukan Hay Group terhadap KPPBC Tipe Madya Pabean dan KPPBC Tipe Madya Cukai menunjukkan adanya peningkatan kepuasan pengguna jasa setelah implementasi kantor modern.

Ketiga, survei Transparency International menunjukkan perbaikan indeks persepsi korupsi mulai dari 2,3 menjadi 2,8.

Keempat, penilaian Tim Diagnostic Mission WCO menyatakan, Ditjen Bea dan Cukai sudah berada di jalur yang tepat. Hal ini menunjukkan perkembangan yang progresif dari sisi implementasi prinsip administrasi kepabeanan modern, terutama di bidang *trade facilitation, good governance,* dan *automation*.

Evaluasi KPU dan KPPBC Tipe Madya

Berdasarkan Surat Edaran Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor: SE-06/BC/2009 tentang Evaluasi Kantor Pelayanan Utama dan Kantor Bea dan Cukai Tipe Madya, yang merupakan pedoman pelaksanaan evaluasi, mekanisme pelaksanaan evaluasi adalah evaluasi dilakukan oleh Kepala KPU setiap bulan; evaluasi dilakukan Kepala KPPBC Tipe Madya setiap bulan dan dilaporkan kepada Kantor Wilayah; evaluasi dilakukan Kepala Kantor Wilayah setiap 3 bulan dan dilaporkan kepada Direktur Jenderal Bea dan Cukai serta direktorat terkait.

Kegiatan evaluasi terhadap KPU dan KPPBC Tipe Madya dilaksanakan dua kali. *Pertama*, evaluasi terhadap kantor modern yang kegiatan utamanya di bidang kepabeanan, yaitu KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, KPU Bea dan Cukai Tipe B Batam, KPPBC Tipe Madya Pabean Belawan, Merak, Soekarno-Hatta, Bandung, Tanjung Emas, dan Tanjung Perak.

Kedua, evaluasi terhadap kantor modern yang kegiatan utamanya di bidang cukai dan fasilitas kepabeanan, yaitu KPPBC Tipe Madya Cukai Kudus, Malang, dan Kediri, serta KPPBC Tipe Madya Pabean Bekasi, Purwakarta, Bogor, Surakarta, Yogyakarta, dan Pasuruan.

Pembahasan pada proses evaluasi terhadap KPU/KPPBC Tipe Madya tersebut meliputi capaian penerimaan bea masuk, bea keluar, cukai; capaian standar layanan; prestasi kantor modern; inovasi dalam pelayanan dan pengawasan; usulan, permasalahan, dan kendala dalam implementasi kantor modern; dan hasil survei persepsi pengguna jasa setelah pembentukan kantor modern.

Hasil survei persepsi pengguna jasa sebelum pembentukan kantor modern dan survei persepsi pengguna jasa setelah pembentukan kantor modern yang dilaksanakan pada 2010 oleh Tim Percepatan Reformasi yang bekerja sama dengan lembaga survei Hay Group terhadap KPU Bea dan Cukai Tipe A Tanjung Priok, KPPBC Tipe Madya Pabean Bandung, Surakarta, Yogyakarta, dan Tanjung Emas, secara umum menunjukkan peningkatan pelayanan pada masing-masing kantor.

Survei Persepsi Pengguna Jasa

	Bandung	Tanjung Priok	Surakarta	Yogyakarta	Tanjung Emas
Pre	54,41	41,59	65,55	64,75	50,74
Post	67,14	47,90	70,25	70,30	67,16
Post 2		59,09			

Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK) oleh KPK

Selain survei persepsi pengguna jasa pada tahun 2010, KPK melakukan survei integritas sektor publik dan Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK).

Survei Integritas Sektor Publik 2010

Survei dilakukan pada periode April-Agustus 2010 dengan hasil Direktorat Jenderal Bea dan Cukai memperoleh nilai integritas 5,63 untuk layanan bea masuk. Meskipun nilai integritas tersebut masih berada di bawah standar, tetapi jika dibandingkan dengan hasil Survei Integritas Sektor Publik 2008 (dengan nilai integritas 4,48), nilai integritas menunjukkan peningkatan, walaupun masih lambat dan kurang signifikan.

Survei Penilaian Inisiatif Anti Korupsi (PIAK) 2010

Hasil survei (PIAK) tahun 2010 menunjukkan DJBC memperoleh nilai tertinggi kedua, yaitu 8,86. Dibandingkan dengan hasil survei PIAK tahun 2009, yaitu dengan nilai PIAK 7,78, hasil survei 2010

menunjukkan adanya peningkatan inisiatif dalam upaya pencegahan korupsi, dengan menerapkan dan terus merencanakan perbaikan di seluruh indikator PIAK.

Pengembangan Organisasi: Bertambahnya Unit Baru

Struktur organisasi Ditjen Bea dan Cukai berkembang dengan bertambahnya unit baru setingkat eselon II, yaitu Pusat Kepatuhan Internal Kepabeanan dan Cukai (PUSKI KC) yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri Keuangan, tetapi secara teknis operasional dan administrasi berada di bawah Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Ini sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 100/PMK.01/2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Keuangan, sebagaimana telah diubah beberapa kali terakhir dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.01/2009, DJBC mempunyai struktur organisasi.

Ditjen Bea dan Cukai berupaya mengoptimalkan kinerja baik di bidang perumusan, implementasi sistem dan prosedur pelayanan, pengawasan impor, ekspor, dan cukai, maupun di bidang penggalian potensi penerimaan negara, peningkatan kualitas SDM, dan organisasi.

Dalam kaitan itu, DJBC telah membentuk tiga unit setingkat eselon II yang berfungsi sebagai staf ahli direktur jenderal. Ketiga unit tersebut meliputi Tenaga Pengkaji Bidang Pelayanan dan Penerimaan Kepabeanan dan Cukai, Tenaga Pengkaji Bidang Pengawasan dan Penegakan Hukum Kepabeanan dan Cukai, dan Tenaga Pengkaji Bidang Pengembangan Kapasitas dan Kinerja Organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia: Kode Etik

Peningkatan integritas pegawai merupakan salah satu butir dalam Program Reformasi Kepabeanan. Ditjen Bea dan Cukai menyadari sepenuhnya berbagai program dan kebijakan strategis di bidang kepabeanan dan cukai yang telah disusun secara intensif, tidak dapat berjalan dengan baik tanpa didukung integritas tinggi para pegawai dan komitmen kuat seluruh jajaran DJBC.

Berbagai kebijakan Ditjen Bea dan Cukai dikeluarkan agar seluruh jajaran DJBC tetap menjaga integritas dan berkomitmen.

Pertama, penyempurnaan kode etik. Ditjen Bea dan Cukai menekankan pentingnya penegakan integritas di lingkungan kerja. Untuk itu, DJBC memberlakukan kode etik dan perilaku pegawai — yang ditetapkan dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 515/KMK.04/2002 tentang Kode Etik dan Perilaku Pegawai DJBC.

Kedua, pembentukan komite kode etik yang bertugas menyelesaikan kasus-kasus pelanggaran kode etik. Komite kode etik ini dibentuk dengan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 516/KMK.04/2002 tentang Susunan dan Tugas Komite Kode Etik dan Perilaku Pegawai DJBC.

Ketiga, peningkatan fungsi pengawasan penegakan kode etik dan perilaku pegawai. Fungsi pengawasan internal di tingkat Departemen Keuangan secara umum dilaksanakan oleh direktorat jenderal.

Keempat, penyediaan saluran pengaduan. Beberapa saluran informasi yang disediakan untuk menampung pengaduan masyarakat maupun untuk menyebarkan informasi kepabeanan dan cukai dalam bentuk kotak pos, saluran telepon, dan *website.*

Kelima, peningkatan kerja sama penanganan pengaduan masyarakat untuk menangani pengaduan masyarakat terhadap praktik maladministrasi kepabeanan dan cukai agar berjalan lebih efektif dan efisien. Hal ini tertuang dalam penandatanganan Nota Kesepahaman Bersama antara Komisi Ombudsman Nasional dan Departemen Keuangan pada tanggal 9 September 2002.

Keenam, pemberian insentif untuk memacu pencapaian standar kode etik yang tinggi. Salah satu penyebab utama korupsi dalam berbagai bentuk adalah kurang memadainya tingkat kesejahteraan pegawai dibandingkan dengan tingginya tuntutan agar pegawai menjalankan norma-norma kode etik dan perilaku secara maksimal.

Untuk melaksanakan program pengembangan SDM, terutama untuk meningkatkan persentase pejabat yang telah memenuhi standar kompetensi jabatannya, DJBC telah menyelenggarakan *Assessment Center* untuk para pejabat eselon IV dan para pejabat setingkat eselon IV. Sampai Desember 2010, dari total 1.200 pejabat eselon IV dan setingkat eselon IV, sebanyak 886 pejabat telah mengikuti *Assessment*

Center. Sepanjang tahun 2010, telah diselenggarakan 231 kegiatan diklat, seminar, penataran, *workshop*, dan kursus.

Melampaui Target Penerimaan

Ditjen Bea dan Cukai mencapai target penerimaan pada tahun 2010. Realisasi penerimaan bea masuk sampai akhir tahun 2010 melebihi target yang telah ditetapkan dengan pencapaian 116,7% dari target. Sedangkan realisasi penerimaan bea keluar sampai akhir 2010 juga melebihi target yang ditetapkan, yaitu sebesar 163,1% dari target. Adapun realisasi penerimaan cukai sampai akhir 2010 juga melampaui target yang ditetapkan dengan pencapaian 111,6% dari target.

Apa strategi yang ditetapkan untuk mencapai target pada 2010?

Di bidang kepabeanan, Ditjen Bea dan Cukai meningkatkan akurasi penelitian nilai pabean dan klasifikasi, dan meningkatkan efektivitas pemeriksa fisik barang. Selain itu, melakukan optimalisasi kolektibilitas piutang kepabeanan dan cukai dan mempersiapkan peraturan Menkeu mengenai bea masuk ditanggung pemerintah (BMDTP) lebih awal agar daya serap BMDTP dari sektor industri lebih meningkat.

Ditjen Bea dan Cukai juga menekankan efektivitas penanganan barang tidak dikuasai, barang milik negara, dan barang dikuasai negara; memeriksa penggunaan dokumen surat keterangan asal (SKA) seperti: Form D, Form E, dan Form AK; meningkatkan akurasi penelitian harga ekspor dan tarif; meningkatkan efektivitas pemeriksaaan fisik barang ekspor; mengoptimalkan fungsi unit pengawasan melalui patroli laut untuk pengangkutan antarpulau; dan meningkatkan pengawasan di daerah perbatasan terutama jalur rawan penyelundupan ekspor (Pulau Sumatera, BBK, dan Kalimantan Barat).

Di bidang cukai, Ditjen Bea dan Cukai ada rencana melekatkan pita cukai atau tanda pelunasan cukai lainnya untuk minuman mengandung etil alkohol (MMEA) golongan A[1]; menyesuaikan tarif cukai hasil tembakau sesuai peta jalan (*road map*) industri hasil tembakau (IHT); menyempurnakan fitur tanda lunas cukai baik dari aspek kertas, hologram, maupun cetaknya; melakukan kajian ekstensifikasi barang kena cukai; memperluas pemanfaatan teknologi informasi di bidang pengawasan dan pelayanan cukai; dan menambah intensitas pengawasan untuk meningkatkan kepatuhan pengusaha, antara lain produksi dan pelekatan pencatatan.

1 Minuman mengandung etil alkohol (MMEA) dikelompokkan menjadi tiga golongan berdasarkan kadar etil alkohol (EA) atau alkoholnya, yaitu: golongan A (kadar EA sampai dengan 5%), golongan B (kadar EA lebih dari 5% sampai dengan 20%), dan golongan C (kadar EA lebih dari 20%).

Bea dan Cukai sebagai *Trade Facilitator*

Kemudahan untuk Mitra Utama Nonprioritas

Perdagangan internasional mengalami kemajuan yang sangat cepat sehingga menuntut sistem dan prosedur kepabeanan yang lebih efektif dan efisien. Kondisi tersebut mendorong beralihnya fungsi dan misi kepabeanan dari *revenue collector* menjadi *trade facilitator*.

Bea dan Cukai dituntut untuk lebih mampu memberikan pelayanan masyarakat yang bercirikan *save time, save cost, safety,* dan *simple*. Untuk mewujudkan pelayanan tersebut, terhadap perusahaan punya reputasi baik diberikan kemudahan sebagai mitra utama yang terdiri dari importir jalur prioritas dan mitra utama nonprioritas.

Kemudahan yang diberikan DJBC kepada Mitra Utama Nonprioritas adalah pengeluaran barang impor tanpa pemeriksaan fisik dan penelitian dokumen, kecuali terhadap barang ekspor yang diimpor kembali; barang yang terkena pemeriksaan acak atau barang impor sementara; pemeriksaan fisik terhadap barang impor dapat dilakukan di tempat importir; mendapatkan akses pelayanan *client coordinator*; dan tidak perlu menyampaikan hasil cetak PIB kecuali ditetapkan lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pengeluaran barang impor untuk dipakai.

Kemudahan untuk Importir Jalur Prioritas

Ditjen Bea dan Cukai juga memberikan kemudahan kepada Importir Jalur Prioritas, yaitu pengeluaran barang impor tanpa dilakukan pemeriksaan fisik dan penelitian dokumen; akses pelayanan *client coordinator*; pengeluaran barang impor dilakukan dengan *trucklossing.*

Selain itu, Importir Jalur Prioritas mendapatkan kemudahan melakukan pembayaran berkala khusus untuk importir produsen; menerima pemberitahuan pendahuluan (*pre-notification*); menggunakan jaminan tertulis; dan tidak perlu menyampaikan hasil cetak pemberitahuan impor barang (PIB)[2] kecuali ditetapkan lain berdasarkan peraturan perundang-undangan yang mengatur mengenai pengeluaran barang impor untuk dipakai.

Sampai bulan Desember 2010, perusahaan yang mendapatkan kemudahan Importir Jalur Prioritas dan Mitra Utama Nonprioritas sebagai berikut

Jenis	Tahun 2009	Tahun 2010
Importir Jalur Prioritas	103	105
Mitra Utama Nonprioritas	189	189

Pengembangan Sistem Otomasi Kepabeanan

Ditjen Bea dan Cukai menyusun arah kebijakan pengembangan teknologi informasi/TI (*IT directive*) yang menjadi acuan pengembangan sistem informasi DJBC lima tahun ke depan.

Salah satu arah kebijakan pengembangan TI DJBC adalah melakukan transformasi dari sistem informasi terdistribusi menuju sistem informasi terpusat. Dengan berpedoman pada dokumen arah kebijakan TI, pada tahun 2010 DJBC melaksanakan beberapa pengembangan, penyempurnaan, dan perluasan cakupan layanan sistem otomasi kepabeanan dan cukai.

Pertama, melaksanakan pengembangan teknologi informasi terkait otomasi sistem dan prosedur kepabeanan, cukai, dan administrasi lainnya dengan tiga aplikasi, yaitu aplikasi *Executive Information System* (EIS), aplikasi Monitoring Keberatan dan Piutang, dan aplikasi TPS Online.

2 PIB dalam impor adalah singkatan dari pemberitahuan impor barang. Ini adalah dokumen resmi yang dibuat oleh importir untuk memberitahukan kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai (DJBC) tentang barang yang diimpor, serta menghitung dan membayar bea masuk dan pajak terkait.

Kedua, menyempurnakan dan mengembangkan aplikasi impor dan ekspor. *Ketiga*, menyempurnakan dan mengembangkan aplikasi berbasis *web* (aplikasi kepegawaian, aplikasi *office automation*, dan aplikasi pelaporan manajerial). *Keempat*, menerapkan aplikasi sistem komputer pelayanan (SKP) kepabeanan yang terintegrasi dengan portal INSW (Indonesia National Single Window).

Pengembangan Otomasi Bidang Cukai

Untuk meningkatkan pelayanan di bidang cukai, Ditjen Bea dan Cukai mengembangkan sistem otomasi pelayanan berupa Sistem Aplikasi Cukai (SAC) Sentralisasi yang bertujuan meningkatkan layanan kepada masyarakat usaha melalui efisiensi dan efektivitas pelayanan; dan mencapai kecepatan dan ketepatan pengambilan keputusan dalam pelayanan, pengawasan, dan kebijakan di bidang cukai.

Bea dan Cukai sebagai *Industrial Assistance*

Dalam menjalankan perannya sebagai *industrial assistance*, Ditjen Bea dan Cukai harus selalu dapat menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan perubahan-perubahan di dunia industri dan bisnis, juga mengaplikasikan kebijakan-kebijakan internasional yang semakin berkembang.

Pada tahun 2010, DJBC telah memberikan kontribusinya dengan memberikan dukungan kepada industri dan investasi melalui pemberian fasilitas kepabeanan dan cukai yang meliputi fasilitas kepabeanan dan atau keringanan bea masuk, fasilitas pertambangan, dan fasilitas kemudahan impor untuk tujuan ekspor (KITE) dan tempat penimbunan berikat (TPB).

Fasilitas Pembebasan dan Keringanan Bea Masuk: Pertambangan, KITE, TPB

Pemberian fasilitas pembebasan dan atau keringanan bea masuk oleh Ditjen Bea dan Cukai dimaksudkan untuk mendorong pertumbuhan industri, meningkatkan investasi, serta meningkatkan daya saing ekspor.

Jenis fasilitas pembebasan dan atau keringanan bea masuk yang diberikan oleh DJBC melalui Direktorat Fasilitas Kepabeanan pada prinsipnya sebagaimana tercantum dalam Pasal 25 Ayat (1) dan Pasal 26 Ayat (1) Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2006 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanan, serta bea masuk ditanggung pemerintah (BMDTP) berdasarkan Undang-Undang Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Pemberian fasilitas pembebasan dan atau keringanan Bea Masuk periode tahun 2010 berjumlah 829 surat keputusan.

Untuk menarik investasi, khususnya di bidang migas dan pertambangan mineral, maka sesuai dengan dasar hukum yang ada untuk migas dan panas bumi, yaitu kontrak yang telah ditandatangani Undang-Undang tentang Migas, Undang-Undang tentang Panas Bumi, dan Undang-Undang tentang Kepabeanan, Menteri Keuangan menerbitkan keputusan tentang pembebasan bea masuk (BM) dan Pajak Dalam Rangka Impor (PDRI)[3] tidak dipungut dan atau PPN Ditanggung Pemerintah (PPNDTP) atas impor barang untuk kegiatan hulu migas dan panas bumi. Adapun pemberian fasilitas pertambangan periode tahun 2010 berjumlah 1.077 keputusan.

Fasilitas kepabeanan juga diberikan dalam bentuk kemudahan impor tujuan ekspor (KITE) dan tempat penimbunan berikat (TPB). Fasilitas TPB terdiri dari enam jenis, yaitu kawasan berikat (KB), gudang berikat (GB), tempat penyelenggaraan pameran berikat (TPPB), toko bebas bea (TBB), tempat lelang berikat (TLB), dan kawasan daur ulang berikat (KDUB). Namun, untuk fasilitas TLB dan KDUB sampai akhir tahun 2010 belum ada aturan lebih lanjut. Pemberian fasilitas KITE periode tahun 2010 berjumlah 1.125 perusahaan (Niper), sedangkan pemberian fasilitas TPB periode tahun 2010 berjumlah 329 SKEP.

3 Pajak Dalam Rangka Impor atau PDRI adalah pajak yang dipungut oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai atas impor barang yang terdiri atas pajak pertambahan nilai, pajak penjualan atas barang mewah, dan pajak penghasilan.

Bea dan Cukai sebagai *Community Protector*

Ditjen Bea dan Cukai melakukan kegiatan pengawasan di bidang kepabeanan dan cukai dengan melaksanakan operasi pengawasan penyelundupan fisik dan pelanggaran administrasi barang impor; melaksanakan pemberantasan penyalahgunaan fasilitas kepabeanan dan cukai; melaksanakan pemberantasan penyelundupan di daerah rawan dan perbatasan.

Selain itu, DJBC melaksanakan operasi pengawasan kegiatan ekspor untuk mencegah terjadinya ekspor fiktif, ekspor barang larangan dan pembatasan, serta pelarian pajak ekspor (PE); dan melaksanakan pemberantasan pemalsuan pita cukai, pemakaian pita cukai palsu, penggunaan pita cukai yang bukan haknya, penggunaan pita cukai yang tidak sesuai peruntukannya, dan hasil tembakau (HT) yang tidak dilekati pita cukai (rokok polos).

DJBC juga melaksanakan pemberantasan peredaran MMEA impor ilegal dan pengeluaran MMEA lokal yang tidak sesuai prosedur atau tidak membayar cukai; dan melaksanakan pengawasan di bidang narkotika, psikotropika, dan prekursor (NPP) serta asistensi kegiatan pengawasan NPP ke KPPBC.

Di bidang penindakan kepabeanan dan cukai, DJBC menindak pelanggaran ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai pada wilayah kerja Kantor Wilayah DJBC, Kantor Pelayanan Utama DJBC, dan KPPBC; dan melakukan asistensi kegiatan penindakan atas pelanggaran ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai pada wilayah kerja Kantor Wilayah DJBC, Kantor Pelayanan Utama DJBC, dan KPPBC.

Selain itu, DJBC juga mengolah dan menindak pelanggaran ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai. Sepanjang tahun 2010, Direktorat Penindakan dan Penyidikan telah menindak 19 kasus pelanggaran ketentuan di bidang kepabeanan dan cukai; serta melakukan asistensi kegiatan penindakan di bidang kepabeanan dan cukai di beberapa kantor, seperti Kantor Wilayah DJBC Banten, Kantor Wilayah DJBC Jawa Timur II, KPPBC Pantoloan, dan lainnya; serta mengadakan pelatihan SDM melalui seminar, *workshop*, serta

pendidikan dan pelatihan dengan materi pelatihan yang berkaitan dengan tugas dan fungsi penindakan.

Jumlah penindakan pelanggaran kepabeanan dan cukai di seluruh Indonesia dari bulan Januari s.d. Desember 2010 tercatat 3.680 kasus, dan yang menghasilkan temuan sebanyak 2.473 kasus, sehingga tingkat IKU-nya sebesar 67,20%. Secara keseluruhan, data kasus penindakan pada tahun 2010 tersebut meningkat 75,99% dibandingkan tahun sebelumnya sebanyak 2.091 kasus.

Khusus penindakan di bidang NPP di seluruh Indonesia, jumlahnya 158 kasus yang tersebar di 18 kantor di lingkungan DJBC.

158 Kasus yang Disidik

Kegiatan penyidikan diukur dari jumlah surat pemberitahuan dimulainya penyidikan (PDP) yang merupakan bukti telah dimulainya penyidikan oleh PPNS DJBC. Penyelesaian berkas penyidikan dibuktikan dengan penyerahan perkara yang dilakukan penyidikan oleh PPNS Bea dan Cukai kepada Jaksa Penuntut Umum. Pada tahun 2010, semasa Thomas Sugijata menjadi Direktur Jenderal Bea dan Cukai, terdapat 158 kasus yang disidik, terdiri dari 79 kasus tindak pidana kepabeanan dan 79 kasus tindak pidana cukai, 113 di antaranya dilimpahkan ke Jaksa Penuntut Umum.

Untuk meningkatkan kinerja PPNS, DJBC menyelenggarakan beberapa program kerja di antaranya pelatihan PPNS bagi pegawai DJBC; penyusunan panduan materiil dan formil penyidikan tindak pidana kepabeanan dan cukai; dan pemberian bantuan tenaga PPNS dalam kegiatan penyidikan di kantor-kantor DJBC.

Kegiatan Intelijen dan *Post Clearance Audit*

Ditjen Bea dan Cukai melaksanakan kegiatan bidang intelijen untuk mendukung program pengawasan, yaitu melaksanakan perubahan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-14/BC/2001 tentang Pemblokiran Perusahaan di Bidang Kepabeanan; melaksanakan pengawasan berdasarkan Keputusan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor KEP-14/BC/2001 tentang Pemblokiran Perusahaan di Bidang Kepabeanan.

> **Banyak hal yang masih harus dilakukan Ditjen Bea dan Cukai agar pelayanan dan pengawasan yang dilakukan selama ini menjadi lebih efektif dan efisien. Kami melanjutkan reformasi yang telah dijalankan agar menjadi lebih baik lagi dan menjaga kepercayaan masyarakat dengan meningkatkan pelayanan, mengefektifkan pengawasan sesuai dengan visi dan misi yang diemban.**
>
> **THOMAS SUGIJATA**

Selain itu, DJBC melaksanakan cek eksistensi perusahaan pengguna jasa kepabeanan; melaksanakan Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor 29/BC/ 2007 tentang Nota Hasil Intelijen; melaksanakan operasi intelijen dalam rangka mengumpulkan data dan informasi kepabeanan dan cukai; menerapkan dan mengembangkan Passenger Analyzing Unit (PAU) untuk mengawasi penumpang pesawat udara; dan menerapkan dan mengembangkan manajemen risiko kepabeanan dan cukai.

Salah satu bentuk pengawasan lainnya yang dilakukan DJBC adalah melakukan *post clearance audit* untuk memastikan tingkat kepatuhan dan ketaatan pengguna jasa kepabeanan dan cukai dalam mengikuti peraturan perundang-undangan yang berlaku dan aturan pemerintah.

Tantangan yang Dihadapi

Apa saja tantangan yang dihadapi Ditjen Bea dan Cukai untuk mencapai tujuan? Thomas Sugijata memaparkan, tantangan yang dihadapi di antaranya kurangnya tenaga PPNS DJBC yang terampil, dan penyebaran tenaga PPNS yang profesional tidak merata sehingga masing-masing Kantor DJBC menanggung beban penyidikan.

Selain itu, belum adanya kesepahaman dengan instansi penegak hukum lainnya di beberapa daerah berkaitan dengan penegakan hukum kepabeanan dan cukai. Periode audit yang terlalu panjang sehingga penyelesaian audit menjadi lama; dan implementasi *alert system* menyebabkan penyelesaian audit belum terlaksana, juga menjadi tantangan bagi DJBC.

Kerja Sama Internasional Ditjen Bea dan Cukai

Visi Ditjen Bea dan Cukai adalah menjadi administrator kepabeanan dan cukai berstandar internasional. Untuk itu, arah kebijakan hubungan dan kerja sama internasional bidang kepabeanan yang dilaksanakan Ditjen Bea dan Cukai bertujuan menciptakan harmonisasi antara implementasi sistem dan prosedur pelayanan serta pengawasan di bidang kepabeanan. Ini semua dilaksanakan berlandaskan peraturan perundang-undangan nasional dengan kesepakatan internasional di bidang kepabeanan dan atau *international customs best practices*.

Strategi yang diterapkan DJBC untuk mencapai tujuan tersebut adalah mengefektifkan keikutsertaan DJBC dalam berbagai forum kerja sama multilateral, kerja sama regional, dan kerja sama bilateral, bersifat umum maupun khusus di bidang kepabeanan. Strategi ini untuk meningkatkan peran aktif dan kepemimpinan Indonesia di berbagai forum kerja sama internasional, sehingga kepentingan nasional Indonesia dapat terakomodasi dan atau terlindungi.

Pada tahun 2010, Ditjen Bea dan Cukai menghasilkan empat rumusan naskah perjanjian internasional di bidang kepabeanan dan cukai, yaitu Draft the ASEAN Agreement on Customs 1997 (Kesepakatan Bea dan Cukai ASEAN); Memorandum of Cooperation between the DGCE of the Ministry of Finance of Indonesia and the Department of the Chief Inspection Facility in Darwin, Australia (Memorandum Kerja Sama antara Ditjen Bea dan Cukai Kementerian Keuangan RI dan Departemen Kepala Fasilitas Inspeksi di Darwin, Australia); Draft Memorandum of Understanding between ASEAN and China Customs (Memorandum Kesepahaman antara ASEAN dan Bea dan Cukai China); dan Draft Access to the Revised Kyoto Convention (Revisi Konvensi Kyoto).

Pada tahun 2011, Ditjen Bea dan Cukai direncanakan menghasilkan empat rumusan kebijakan di bidang kepabeanan, yaitu rumusan kebijakan berbentuk *position paper* dari Direktur Jenderal kepada PTRI Jenewa dan Kementerian Perdagangan pada sidang Negotiation Group on Trade Facilitation (NGTF); dan rumusan kebijakan berbentuk Surat Direktur Jenderal kepada Menteri Keuangan dan Korea dalam Pertemuan Bilateral Pertama (the 1st Bilateral Meeting) antara DJBC dan Korea Customs Service (KCS).

Selain itu, rumusan kebijakan berbentuk *position paper* pada ASEAN Finance Minister Meeting (AFMM) terkait ASEAN Customs Transit System (ACTS); dan rumusan kebijakan terkait pencapaian APEC *Collective Action Plan* (CAP) sesuai dengan prioritas nasional berbentuk laporan Direktur Jenderal Bea dan Cukai kepada Menteri Keuangan.

Inovasi Baru: Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu dan Optimalisasi Pelayanan

Di bidang kepabeanan, pada 2010, Ditjen Bea dan Cukai membentuk inovasi baru di bidang impor berupa Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu (KPPT), yaitu area di suatu kawasan industri yang bertujuan mendekatkan layanan terkait kegiatan impor dan ekspor di kawasan industri.

Konsep ini diharapkan menjadi solusi atas permasalahan berupa penumpukan kontainer dan antrean kontainer truk dari dan ke pelabuhan utama di Indonesia, seperti yang sekarang terjadi di Pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta Utara.

Selain itu, seiring dengan pertumbuhan kapasitas dan volume perdagangan internasional, kegiatan pergudangan logistik di area di sekitar pelabuhan tidak efektif dan tidak efisien dalam mengakomodasi

arus barang baik ekspor maupun impor, dan menimbulkan ekonomi biaya tinggi.

Di bidang cukai, inovasi-inovasi Ditjen Bea dan Cukai pada tahun 2010 berkaitan dengan optimalisasi pelayanan kepada pengguna jasa, dengan 10 inovasi baru.

Sepuluh inovasi tersebut adalah **Sistem Monitoring dan Evaluasi (Simonev)** yang berfungsi memantau pencapaian kinerja pelayanan di bidang cukai; **sistem aplikasi cukai dengan *profiling* dan penjaluran**: merah (diperiksa bahan baku dan eksistensi pabrik serta tenaga kerjanya), kuning (diperiksa pabriknya setelah dokumen CK-1 dilayani), hijau (tanpa diperiksa pabriknya); **mobil keliling layanan bidang cukai** untuk penyuluhan dan pelaksanaan laporan dwimingguan dokumen pelaporan barang kena cukai yang selesai dibuat.

Inovasi lainnya adalah **layanan mandiri bidang cukai** untuk Permohonan Penyediaan Pita Cukai (P3C), memantau saldo pita cukai di KPPBC, dan mengetahui status P3C di KPPBC; **layanan bidang cukai *drive thru*** ketika pengusaha pabrik tidak harus turun



Dari kiri ke kanan: Frans Rupang, Heri Kristiono, Thomas Sugijata, Jarot, mengunjungi Pangkalan Kapal Patroli Bea dan Cukai Australia dalam kerja sama bilateral.

dari kendaraan, cukup menyerahkan ke petugas bea dan cukai; dan **layanan SMS bidang cukai** dengan konten layanan terkait dengan jatuh tempo penundaan cukai, tanggal pelaporan, saldo pita cukai, dan layanan cukai lainnya.

Ditjen Bea dan Cukai juga membentuk **unit penindakan cukai** yang menangani penindakan cukai dengan memanfaatkan pengaduan dari masyarakat setempat; menciptakan **program penyuluhan bidang cukai** melalui sekolah, televisi dan radio; memberikan **pelayanan prima** yang mempersilakan klien mengadu ke *client coordinator* jika dalam waktu 15 menit tidak dilayani petugas; serta membuat **sistem manajemen** yang mendeteksi petugas yang tidak memberikan pelayanan dalam waktu 15 menit. Sistem ini diciptakan untuk membuat nyaman dan aman lingkungan kerja.

Di bidang pengawasan, hal baru yang berkaitan dengan penindakan adalah diterbitkannya Peraturan Direktur Jenderal Bea dan Cukai Nomor P-53/BC/2010 tentang Tata Laksana Pengawasan yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh jajaran pegawai DJBC, terutama karena terdapat beberapa hal baru terkait tugas-tugas intelijen, penindakan, penyidikan, narkoba, dan operasi.

Tugas Selesai, Pengabdian Jalan Terus

Thomas selesai menjalankan tugas sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai pada tanggal 25 April 2011. Menteri Keuangan yang waktu itu dijabat Agus Martowardojo kemudian diberi tugas untuk menjadi staf khusus Menteri. Oleh karena masa baktinya tinggal 2 bulan, Thomas minta izin secara resmi untuk tidak lagi melanjutkan tugasnya. Jeda waktu 2 bulan menjelang purnabakti digunakan sebagai masa transisi untuk mempersiapkan diri mengabdi di tempat yang lain, dengan tetap membawa misi dan pemikiran yang berkaitan dengan reformasi dan transformasi.

Setelah purnabakti, Thomas bergabung dengan The Jakarta Consulting Group, salah satu konsultan manajemen terkemuka yang dipimpin oleh (mendiang) A.B. Susanto. Alasan Thomas bergabung dengan konsultan ini karena A.B. Susanto adalah teman alumnus SMA Kolose De Britto Yogyakarta.



Di sebelah kiri Thomas Sugijata adalah A.B. Susanto, Chairman, dan Patricia Susanto, Successor The Jakarta Consulting Group (JCG). (Sumber foto: JCG)



Thomas Sugijata sebagai konsultan di The Jakarta Consulting Group. (Sumber foto: JCG)

Sejak tahun 1996 Thomas telah menjalin komunikasi dan berdiskusi bagaimana membangun manajemen birokrasi yang modern. The Jakarta Consulting Group melalui A.B. Susanto dan F.X. Suyanto sebagai master konsultan turut memberikan inspirasi dan pemikiran berkaitan dengan penyusunan program reformasi Bea dan Cukai.

Thomas bergabung dengan konsultan ini selama 6 tahun sebagai master konsultan di bidang manajemen strategis yang menangani reformasi dan transformasi untuk korporasi, BUMN, kementerian dan lembaga, pemerintah daerah, *family business,* serta menjadi asesor SDM berbasis kompetensi.

Menjadi Advisor Penguatan Reformasi Bea dan Cukai

Pada tahun 2016 Sri Mulyani Indrawati ditunjuk kembali sebagai Menteri Keuangan oleh Presiden Joko Widodo. Sebagai Menteri Keuangan yang pernah melakukan reformasi birokrasi besar-besaran tahun 2006-2010, Sri Mulyani belum puas dengan pelaksanaan program reformasi yang pernah dicanangkan oleh Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Hal ini tecermin dari ekspektasi dan tuntutan masyarakat yang belum sepenuhnya terpenuhi, dan masih terdapat adanya ruang untuk mengoptimalkan peran Bea dan Cukai. Menteri Keuangan pada tahun 2017 meminta kepada Direktorat Jenderal Bea dan Cukai untuk membuat program inisiatif Penguatan Reformasi Kepabeanan dan Cukai.

Thomas sebagai mantan Direktur Jenderal Bea dan Cukai dan Ketua Tim Kerja Percepatan Reformasi ditunjuk oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani sebagai salah satu advisor penguatan reformasi Bea dan Cukai. Pada dasarnya, penguatan reformasi kepabeanan dan cukai adalah melanjutkan program reformasi sebelumnya.

Titik beratnya yang dikuatkan adalah reformasi dalam tataran budaya organisasi, yaitu nilai-nilai unggulan yang disepakai bersama (*values*) yang meliputi pola pikir, pola tindak, semangat yang menjadi pilar dan roh dari program reformasi yang telah dicanangkan. Harapannya dengan program penguatan reformasi institusi Bea dan Cukai menjadi makin baik pada masa yang akan datang. ❖

14

KELUARGA

Mengejar Karier dan Tetap Utamakan Keluarga

Keluarga adalah "rumah" yang hangat bagi Thomas Sugijata. Di tengah kesibukannya mengabdi negara, Thomas tidak melupakan istri dan anak-anaknya. Istrinya, Maria Eni Budi Utami, selalu mendukung dan membantu tugas-tugas suaminya hingga di puncak kariernya sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Sosok ayah dengan karakter yang kuat: disiplin dan tegas telah membentuk tiga anaknya menjadi seperti saat ini. Di usia senja pun, Thomas Sugijata selalu guyub, berkumpul bersama istri, anak-anak, menantu, cucu, bercanda bersama. Bahkan, Thomas pendukung sejati klub sepak bola Arsenal sering "saling ejek" dengan salah satu anaknya yang pendukung Manchester United. Kisah Thomas Sugijata dilengkapi dengan testimoni istri dan anak-anak, serta cucunya.

Maria Eni Budi Utami

Istri Thomas Sugijata

MENDAMPINGI DAN MEMBANTU THOMAS MENDAKI KARIER



Thomas Sugijata dan istri, Maria Eni Budi Utami.

Mas Gi (Pak Thomas) sejak muda memang pekerja keras yang selalu bersemangat untuk menyelesaikan tugasnya. Saya mengenal Mas Gi ketika bertemu di organisasi kemasyarakatan tempat saya juga aktif. Suasananya tentu tidak sedang bersenang-senang atau berekreasi, tetapi lebih banyak pada kerja organisasi yang kadang kala banyak perjuangannya.

Suasana seperti ini terbawa mulai saat berkenalan sampai pada Pak Thomas mendaki karier di Bea dan Cukai dari bawah hingga akhirnya menjadi direktur jenderal. Pada awal kariernya, Pak Thomas bekerja sampai pukul 02.00 pagi, untuk menyelesaikan pekerjaan

kantor dan menyiapkan materi kuliah untuk hari berikutnya, yang sudah menjadi kebiasaannya. Proses panjang yang dilalui dengan pola kerja seperti itu menjadikan Pak Thomas terlatih untuk bekerja keras. Meskipun saya tidak selalu ikut kerja, tetapi jam tidur saya selalu menyesuaikan dengan jam kerja Pak Thomas. Hal ini sering terjadi selama Pak Thomas bertugas di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Seperti pada awal pertemuan, Pak Thomas selalu meminta bantuan saya apa pun yang sedang dikerjakannya dengan tetap mempertimbangkan kemampuan saya yang berpengalaman menjadi sekretaris di kantor. Pada waktu menyusun skripsi, saya membantu Pak Thomas untuk mengubah tulisan tangan menjadi ketikan sehingga mudah untuk dikoreksi. Pada waktu Pak Thomas menjadi dosen saya membantu, meringkas materi kuliah yang telah disiapkan, merapikan dan menulis kembali materi kuliah karena tulisan tangan Pak Thomas jelek, dan kadang sulit dibaca sendiri.

Pak Thomas sering menyampaikan lisan atau mendikte konsep surat, materi pengarahan, kertas kerja yang tak sempat ditulisnya —yang merupakan pekerjaan kantor yang sangat mendesak untuk diselesaikan— agar saya membantunya menuliskannya. Dengan demikian, Pak Thomas dapat langsung menyerahkan pekerjaan kantor itu kepada stafnya untuk diketik. Di sini, saya membantu Pak Thomas mengelola tanggung jawabnya sebagai kepala keluarga dan pegawai negeri.

Aktif dalam Dharma Wanita

Selain membina langsung para pegawainya, Pak Thomas juga meminta saya untuk aktif membina organisasi Dharma Wanita. Menurut Pak Thomas, pembinaan anggota Dharma Wanita sangat penting karena mereka istri para pegawai yang dapat menyemangati suaminya sehingga berkinerja baik.

Dalam organisasi Dharma Wanita, saya mengikuti karier Pak Thomas. Sejak awal saya aktif dalam organisasi ini untuk membangun kebersamaan dengan para istri pegawai dengan mengisi berbagai kegiatan sosial maupun kemasyarakatan. Termasuk saling mendukung satu sama lain dalam kondisi suka maupun duka.

> **Saya bersyukur karena Pak Thomas dapat mendaki perjalanan kariernya di Bea dan Cukai sampai pada puncak, yaitu sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Dalam tingkat kesibukan yang tinggi, Pak Thomas tetap memikirkan keluarga. Saya merasakan keseimbangan antara karier dan kehidupan, tetapi tidak berarti 50% karier dan 50% untuk keluarga. Memberi perhatian dan komunikasi dengan keluarga meskipun hanya sebentar tetap berkualitas tinggi.**
>
> **MARIA ENI BUDI UTAMI**

Ada dua peristiwa yang berkesan bagi saya dan ini sekaligus meneguhkan saya tentang pentingnya organisasi Dharma Wanita, khususnya mendukung istri pegawai yang sedang mengalami kesusahan dan kesedihan.

Peristiwa pertama terjadi ketika Pak Thomas menjabat Kepala Kantor Tanjung Emas di Semarang. Tiga anak buah Pak Thomas meninggal karena mengalami kecelakaan dalam tugas pengawasan saat menindak peredaran rokok ilegal tanpa dilekati pita cukai. Tentu saja musibah ini menjadi kesedihan luar biasa bagi keluarga yang ditinggalkan. Pak Thomas meminta saya untuk mendampingi dan menyemangati ketiga istri pegawai yang suami mereka

meninggal dalam tugas. Dengan rasa duka mendalam, saya berusaha mendampingi dan menguatkan keluarga yang ditinggalkan.

Peristiwa yang kedua terjadi ketika Pak Thomas menjabat Kepala Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun. Saat itu salah satu anak buah Pak Thomas yang melaksanakan tugas patroli, tenggelam di laut ketika menangkap penyelundup. Karena tenggelam di laut dan tidak langsung ditemukan, pada awalnya belum bisa dipastikan apakah yang bersangkutan meninggal.

Pak Thomas menugasi saya sebagai pimpinan unit Dharma Wanita setempat untuk menyampaikan kabar yang sangat menyedihkan ini kepada istrinya dan mendampinginya sampai akhirnya jenazah ditemukan. Ini tugas yang berat dan menyedihkan, tapi harus saya laksanakan. Saya mengajak seluruh anggota Dharma Wanita untuk bersama-sama mendukung keluarga pegawai itu untuk tetap tabah. Tugas tidak selesai sampai di sini karena 55 jam kemudian jenazah pegawai itu ditemukan di laut dan dibawa ke rumah dinas pegawai. Tugas saya selanjutnya bersama Pak Thomas adalah mendampingi keluarga membawa jenazah untuk dimakamkan di Desa Dampit, Malang Selatan.

Ini pengalaman perjalanan panjang yang dimulai dari Tanjung Balai Karimun menggunakan kapal patroli dilanjutkan dengan pesawat udara menuju Jakarta dan Surabaya, serta perjalanan darat ke tempat peristirahatan terakhir. Perjalanan dimulai dari pukul 06.00 pagi dan sampai di tempat tinggal keluarga pukul 18.00. Setelah dilaksanakan penyerahan secara resmi kepada keluarga pada malam itu, almarhum langsung dimakamkan dan selesai pukul 20.00 WIB. Hal tersebut menjadi kenangan tersendiri bagi saya sebagai anggota Dharma Wanita yang mendukung tugas suami.

Tetap Utamakan Keluarga

Saya bersyukur karena Pak Thomas dapat mendaki perjalanan kariernya di Bea dan Cukai sampai pada puncak, yaitu sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai. Dalam tingkat kesibukan yang tinggi, Pak Thomas tetap memikirkan keluarga. Saya merasakan



Thomas bersama istri, anak kedua, menantu, cucu, dan anak ketiga.



Thomas dan istri, bersama istri anak pertama dan putra-putrinya serta anak ketiga.

keseimbangan antara karier dan kehidupan, tetapi tidak berarti 50% karier dan 50% untuk keluarga. Memberi perhatian dan komunikasi dengan keluarga meskipun hanya sebentar waktunya, tetapi saya menganggap tinggi kualitasnya. Hal ini yang dilakukan oleh Pak Thomas walaupun dalam tingkat kegiatan menyelesaikan tugas-tugas kantor yang sangat padat. Kebahagiaan untuk berkumpul dan berjalan bersama dengan keluarga menjadi kebiasaan yang sampai sekarang konsisten tetap terjadi.

Di usia yang telah lanjut ini, kalau bicara keluarga, tinggal saya berdua dengan Pak Thomas. Semua anak sudah dewasa, sudah berkeluarga dengan anak-anak mereka. Meskipun demikian, Pak Thomas dan saya beserta anak dan cucu tetap menjaga kualitas dalam berkeluarga.

Saat ini keluarga inti termasuk saya, anak-anak, menantu, dan cucu, yang seluruhnya berjumlah 12 orang. Sudah menjadi kebiasaan hampir setiap minggu kami sekeluarga kompak berjalan bersama. Kadang-kadang rombongan berenam yang berarti ada satu keluarga yang tidak ikut. Namun demikian, setidak-tidaknya 1 bulan sekali saya dan Pak Thomas diikuti anak, cucu, dan mantu yang berjumlah 12 orang selalu berkumpul untuk berjalan bersama ke berbagai tujuan, yang dilanjutkan dengan makan bersama. Kebersamaan ini untuk tetap menjaga keluarga sebagai keutamaan yang sejak awal dibangun oleh Pak Thomas dan saya.

Kekompakan dalam keluarga juga mencontoh dari keluarga besar Pak Thomas. Pak Thomas yang empat kakaknya masih ada, tiga di antaranya sudah berumur di atas 80 tahun, sampai saat ini masih sering berkumpul secara rutin. Setidak-tidaknya sebulan sekali mereka masih *ngopi* dan berjalan bersama sambil mengenang masa lalu ketika mereka masih remaja. Setiap minggu secara *online,* mereka berdoa bersama meskipun hanya 30 menit. Semua ini menjadi contoh nilai-nilai keutamaan dalam satu keluarga.

Hendrikus Ardianto

Anak Pertama Thomas Sugijata

PAPA PEKERJA KERAS

Pindah Kota, Pindah Sekolah



Saya melihat Papa sebagai sosok yang ulet dan pekerja keras, yang memiliki integritas terhadap pekerjaannya. Sebagai anak pertama, saya merasakan betul perjuangan Papa dari awal kariernya di institusi Bea dan Cukai hingga menjabat direktur jenderal.

Di awal karier Papa, saya dan keluarga sering berpindah-pindah dari satu kota ke kota lainnya. Setelah saya hitung, ternyata kepindahan tugas Papa membuat saya delapan kali berpindah sekolah. Saya merasakan mengalami menjadi murid sekolah terbaik di beberapa kota, yaitu TK Xaverius di Palembang, SMP Kanisius di Jakarta, SMA Loyola di Semarang, dan beberapa sekolah lainnya. Kalaupun tidak berpindah kota, kami juga kerap berpindah rumah di kota yang sama karena perumahan yang ditempati diminta oleh dinas/kantor atau rumah yang disewa habis masa kontraknya. Pengalaman ini membuat saya sangat mudah beradaptasi dengan lingkungan di mana pun saya tinggal.

Bakso Sumsum Blok S

Di masa awal kariernya, Papa setiap sore mengajar di beberapa universitas. Kadang saya juga diajak untuk menemaninya ke kampus tempat mengajar. Biasanya jika saya, mama dan adik ikut karena papa tidak sedang mengajar, tetapi untuk urusan administrasi seperti menyerahkan hasil ujian dan mengambil gaji. Pada masa-masa itu, saya bersemangat jika diajak Papa, karena setelah menyetorkan hasil ujian ke universitas dan mendapat honorarium, Papa akan mengajak saya dan keluarga mampir untuk jajan. Yang saya ingat betul, salah satu favorit Papa adalah Bakso Sumsum di Lapangan Blok S.

Salutnya saya dari Papa adalah di tengah kesibukan kerja kantor dan mengajar, Papa masih menyempatkan diri terlibat dalam kegiatan sosial keagamaan di lingkungan rumah kami. Bahkan, Papa sempat menjadi ketua lingkungan untuk komunitas Kristiani di wilayahnya.

Biasa di Belakang Meja, Jagoan di Tengah Laut

Satu hal yang sangat berkesan adalah pada saat Papa bertugas di Tanjung Balai Karimun (TBK) dan dua kali bertugas di sana. Anak-anak tidak ikut pindah ke TBK, tetapi setiap ada kesempatan liburan, saya dan keluarga berkunjung ke sana. Di Jakarta, saya biasa melihat Papa bekerja hingga larut malam, tetapi saat di TBK, sungguh berbeda. Bisa dikatakan pekerjaannya 24 jam. Saya bisa mendengarkan semua operasi BC di laut melalui Radio Komunikasi di Rumah Dinas TBK.

Hampir setiap malam terutama pada malam hari merupakan jam-jam rawan penyelundupan. Kalau tidak berpatroli di laut, mulai sekitar pukul 21.00, Papa selalu ke Stasiun Radar Pantai yang menjadi ruang pengendali operasi patroli, untuk memonitor dan mengendalikan kegiatan patroli di laut. Kadang pada saat Papa ikut patroli, kami bisa memonitor posisi Papa dari Radio yang selalu *on* 24 jam di rumah.

Papa cukup lama di belakang meja di Kantor Pusat Ditjen Bea dan Cukai Jakarta, bahkan menjadi akademisi sebagai dosen. Saya kaget melihat Papa bertugas di lapangan dan selalu berada di tengah-tengah anak buahnya. Hal yang membuat kami lebih heran adalah cerita

dari awak kapal bahwa di kapal patroli dalam perjalanan jauh arah Selat Kalimantan, Papa selalu tenang dan tidak mabuk laut. Kata anak buahnya, Papa juga masih bisa tidur di dalam *speedboat* kecil bersama anak buahnya untuk berpatroli di laut selama beberapa hari. Padahal saya merasakan ketika *speedboat* yang saya tumpangi di laut rasanya seperti papan yang diempaskan ke air. Papa memang anak laut sejati yang sejak kecil akrab dengan laut.

Saya ingat betul pada akhir masa jabatannya sebagai Kepala Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun. Pada hari pelepasan tugas pindah ke Jakarta, begitu banyak orang berjajar untuk melepas Papa dan Mama yang saat itu diarak menggunakan jip terbuka. Bahkan, sampai di Bandara Batam. Begitu banyak orang hendak melepas keberangkatan kami kembali ke Jakarta, menyebabkan keberangkatan pesawat yang kami tumpangi tertunda.

Telepon Gelap di Tengah Malam



Hendrikus Ardianto, istrinya Aprilia Melisa, dan keluarga inti Thomas Sugijata.

Hal yang juga saya ingat ketika Papa berdinas sebagai Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan pada tahun 1996, sering tampil di televisi dan surat kabar berkaitan dengan berita barang-barang selundupan narkotika dalam jumlah besar. Saya dan keluarga cukup tegang karena sering ada telepon gelap di tengah malam.

Saya tidak bisa mengabaikan atau mematikan nada dering telepon, karena pada saat yang sama Papa selalu *standby* 24 jam untuk merespons telepon dari Tim Pemberantasan Penyelundupan di seluruh Indonesia yang meminta arahan operasional di lapangan. Hampir setiap malam ada telepon yang tidak jelas asal-usulnya.

Namun, Papa meyakinkan kami untuk tetap tenang dan tidak gentar, karena Papa percaya yang dilakukannya adalah hal baik sehingga Tuhan akan melindunginya dan keluarga. Keyakinan itu jugalah yang membuat Papa hingga menjabat Direktur Jenderal tidak pernah meminta penjagaan Petugas Keamanan Dalam Bea dan Cukai (PKD) seperti halnya pejabat lain. Bahkan, sampai *driver* yang rutin mengantarnya juga *driver* keluarga kami, bukan *driver* dari kantor.

Terapkan Reformasi dalam Bisnis Pribadi, Hasilnya? Wow!

Setelah masa reformasi, Papa banyak terlibat dalam Tim Reformasi Birokrasi di Departemen Keuangan, terutama di institusi Bea dan Cukai. Pada saat itu saya pribadi tidak banyak mengerti apa yang dikerjakan. Saya hanya melihat sering kali Papa setelah pulang kantor, masih menulis *paper* sampai dini hari. Namun, di kemudian hari, baru saya merasakan betapa yang dikerjakan Tim Reformasi Birokrasi saat itu, sungguh luar biasa.

Saya dan istri menjalankan usaha fotografi. Saat itu kami merasa usaha kami stagnan. Pada suatu hari, kami membaca salah satu *paper* mengenai reformasi birokrasi di perpustakaan Papa. Ternyata itu membuka cakrawala berpikir kami. Akhirnya kami banyak membaca dan berdiskusi tentang reformasi organisasi, *key performance indicator* (KPI) dan segala hal yang dulu pernah Papa kerjakan di Bea dan Cukai terkait reformasi birokrasi.



Thomas, istri, bersama anak, mantu, dan cucu. Paling depan, Hendrikus Ardianto, putra pertama.

Setelah kami terapkan ilmu itu dalam bisnis kami, usaha kami berkembang pesat sampai saat ini. Jadi memang benar, hal-hal yang tetuang dalam reformasi birokrasi yang telah disusun oleh Papa, apabila dijalankan sungguh-sungguh, dapat meningkatkan performa organisasi secara luar biasa, tidak hanya di bidang pemerintahan, tetapi juga dalam organisasi bisnis.

Memang yang unik dari ketiga anak Papa, tidak satu pun yang mengikuti jejak sebagai akuntan maupun ASN. Kami semua mengambil kuliah jurusan teknik. Saya dibebaskan untuk memilih jalan karier kami masing-masing.

Hal yang kami serap, Papa selalu berusaha menghindari dari *conflic of interest* antara pekerjaan dan pribadi. Papa selalu berpesan untuk kami selalu menjadi orang yang berintegritas dan dekat dengan Tuhan dalam segala hal yang kami kerjakan.

“

Saya ingat betul pada akhir masa jabatan Papa sebagai Kepala Kantor Wilayah Tanjung Balai Karimun. Pada hari pelepasan tugas pindah ke Jakarta, begitu banyak orang berjajar untuk melepas Papa dan Mama yang saat itu diarak menggunakan jip terbuka hingga di Bandara Batam. Begitu banyak orang hendak melepas keberangkatan kami kembali ke Jakarta, menyebabkan keberangkatan pesawat yang kami tumpangi tertunda.

HENDRIKUS ARDIANTO

Sungguh sebuah kebanggaan dan kehormatan bagi kami menyertai proses kehidupan orang tua kami dengan segala pencapaiannya. Sungguh sebuah inspirasi bagi kami dan anak-anak kami. Semoga dengan buku ini, hal-hal baik yang telah dikerjakan Bapak Thomas Sugijata juga dapat menjadi sumber inspirasi bagi para pembacanya. *God Bless.*

Johanes Bayu Kristianto

Anak Kedua Thomas Sugijata

DISIPLIN DAN BERTANGGUNG JAWAB



Sosok Papa yang begitu kuat membentuk saya sampai hari ini. Banyak kenangan masa kecil dan perjalanan hidup keluarga kami yang tidak terlupakan.

Saya anak kedua dari tiga bersaudara. Sejak kecil, saya, kakak, dan adik tumbuh dalam rumah yang penuh kehangatan, nilai, dan cerita. Papa seorang pegawai negeri sipil di Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Selama lebih dari tiga dekade, beliau mengabdi, berpindah-pindah tugas, menghadapi berbagai tantangan lapangan, tetapi selalu berdiri teguh pada prinsip: kejujuran, disiplin, dan tanggung jawab.

Papa adalah sosok yang keras, tegas, dan memiliki pendirian yang kokoh. Tapi di balik ketegasannya, Papa juga sangat humoris dan hangat. Ia senang bercerita tentang pengalaman patroli, kisah-kisah lapangan, hingga cerita kecil sehari-hari yang tak jarang diselingi tawa. Dari situ saya belajar, bahwa pekerjaan bukan hanya soal tanggung jawab, tapi juga tentang semangat dan cinta pada apa yang dikerjakan.

Satu hal yang paling saya syukuri adalah cara Papa membesarkan kami: dengan kepercayaan penuh. Ketika saya memilih kuliah S-1 di Teknik Elektro, lalu melanjutkan studi S-2 ke luar negeri, Papa tidak pernah memaksa atau membatasi. Ia memberi ruang bagi kami untuk



Thomas Sugijata dan istri menghadiri wisuda putra kedua mereka, Johanes Bayu Kristianto, yang menyelesaikan Master Engineering dan Master of Business Administration.

memilih jalan kami sendiri, dan menanamkan bahwa setiap pilihan datang dengan tanggung jawab.

Sejak kecil, Papa juga menanamkan nilai yang sangat kuat: hidup harus dijalani dengan kerja keras. Jangan mengandalkan *privilege.* Meski beliau seorang PNS, kami tidak pernah mendapat keistimewaan. Semua kami upayakan sendiri. Dan dari situlah kami belajar arti kemandirian, harga diri, dan perjuangan yang sesungguhnya.

Kini Papa telah pensiun, tetapi semangatnya tetap menyala terus berkarya dan ingin berkontribusi. Saya juga bersyukur anak saya bisa tumbuh dekat dengan eyang kakungnya. Mereka sama-sama pecinta sepak bola, punya klub favorit yang sama, yaitu Arsenal, dan bisa menghabiskan waktu lama hanya untuk membahas pertandingan atau pemain andalan. Ada kehangatan lintas generasi di sana dari Papa ke saya, lalu ke anak saya. Dan itu sungguh tak ternilai.

Saya bangga bisa menuliskan sepotong kecil dari perjalanan hidup Papa. Semoga kisah dalam buku ini bisa menjadi sumber inspirasi, bukan hanya bagi keluarga kami, tapi juga bagi siapa pun yang membacanya. *A proud son.*



Menonton pertandingan sepak bola pra-Piala Dunia di Gelora Bung Karno, Senayan, 2025.



Menonton pertandingan Arsenal vs AC Milan di Singapura, 2025.

Angela Christianti Natalia

Anak Ketiga Thomas Sugijata

BANGGA PADA ORANG TUA



Saya Christi, anak perempuan satu-satunya Thomas Sugijata. Menulis kalimat ini, ternyata bangga juga rasanya. Bukan pencapaian pribadi, tapi anugerah Tuhan yang dengan senang hati saya terima. Kenapa? Menilik kembali perjalanan Papa, banyak sekali hal-hal yang sewajarnya akan membuat seorang anak bangga pada orang tuanya.

Cerita mengenai pekerjaan Papa secara detail, banyak yang saya tidak tahu. Mungkin banyak yang saat itu juga terlalu rumit untuk dipahami saya, si anak bungsu. Tapi seiring berjalannya waktu, ada beberapa cerita yang sampai kepada saya. Kadang dari Papa sendiri, dari Mama, dari keluarga, bahkan dari orang lain yang tidak diduga.

Cerita yang kadang mengagetkan. Tentang ketenangan mengambil keputusan di saat-saat sulit. Tentang memilih kejujuran dan integritas. Tentang kerja keras yang dilakukan terus-menerus secara konsisten. Tipe-tipe cerita yang menurut saya (mungkin saja bias, saya anaknya) pantas diceritakan kembali untuk jadi motivasi dan inspirasi. Dan ini semua bukan cuma cerita. Ini tindakan nyata.



Thomas dan istri *ngopi* bersama anak, mantu, dan cucu. Angela Christianti berada di ujung kanan.

Papa Pendukung Arsenal, Saya Pendukung MU

Papa adalah sosok yang tegas. Masih ada beberapa memori masa kecil tentang Papa yang memarahi saya karena tidak mengerjakan tugas sekolah dengan sebaik-baiknya. Pentingnya pendidikan adalah salah satu prinsip Papa yang pada akhirnya juga saya sangat percayai sampai sekarang. Saya percaya, pentingnya keinginan untuk terus belajar, berapa pun usia kita dan sudah sebanyak apa pun *skill* kita, adalah kunci untuk terus ada dan berkembang. Saya bersyukur dapat melanjutkan studi ke luar negeri setelah menyelesaikan S-1 di Indonesia.

Di balik ketegasannya, Papa adalah sosok yang humoris. Banyak sekali memori, bahkan momen-momen keluarga sampai saat ini

> **Kami sekeluarga punya klub bola favorit yang berbeda. Saya pendukung Manchester United, sedangkan Papa pendukung Arsenal. Saling 'mengejek' satu sama lain pada saat tim favorit kalah adalah hobi kami"**
>
> **ANGELA CHRISTIANTI NATALIA**

yang kadang kami habiskan dengan bercerita dan tertawa bersama. Salah satunya, karena kami sekeluarga punya klub bola favorit yang berbeda, saya pendukung Manchester United, sedangkan Papa pendukung Arsenal saling mengejek satu sama lain pada saat tim favorit kalah adalah hobi kami.

Sebagai sosok penting dalam perjalanan hidup saya, ada satu nasihat yang menemani saya: "Mengambil keputusan apa pun itu, selalu lebih baik dibanding tidak mengambil keputusan sama sekali." Semakin kita berkembang, akan semakin banyak keputusan yang harus kita ambil setiap harinya supaya bisa melangkah maju. Dengan nasihat ini, saya yang tadinya sering ragu bahkan dalam keputusan-keputusan kecil, menjadi lebih yakin melangkah dalam persimpangan pekerjaan maupun kehidupan.

Sebagaimana saya termotivasi dan terinspirasi oleh Papa, semoga melalui perjalanan Papa dalam buku ini, pembaca bisa merasakan hal-hal baik yang saya banggakan dari Papa, dan menemukan sesuatu yang mengena untuk dibawa dalam perjalanan karier dan langkah-langkah pribadi ke depan.

Stefanus Rafaello Kristianto

Cucu Thomas Sugijata

BELAJAR DARI YANGKUNG



Sebagai cucu Yangkung, kami sekeluarga sering jalan-jalan bersama dan menghabiskan waktu untuk makan-makan dan bepergian. Karena itu, kami sekeluarga sangatlah dekat. Karena kami sekeluarga termasuk penggemar sepak bola yang cukup berat, Yangkung sering mengajak kami untuk menonton Timnas Indonesia bersama-sama. Hal-hal ini memberikan kami kesempatan untuk menghabiskan banyak waktu bersama.

Yangkung juga tidak jarang menceritakan kepada kami mengenai kehidupannya, baik kehidupan pribadinya maupun riwayat kerjanya. Tidak jarang juga saya sampai-sampai kaget mendengar cerita-ceritanya, khususnya mengenai patroli-patroli yang dilakukan Yangkung di Tanjung Balai Karimun.

Cerita-cerita yang tak kalah seru dan mendidik tersebut membantu saya untuk lebih memahami dan mengenal kehidupan Yangkung. Dari buku ini, saya mempelajari kehidupan kerja Yangkung. Saya diberi



Rafaello bersama kedua orang tuanya.

Kami sekeluarga termasuk penggemar sepak bola yang cukup berat. Yangkung sering mengajak kami untuk menonton Timnas Indonesia bersama-sama. Hal-hal ini memberikan kami kesempatan untuk menghabiskan banyak waktu bersama.

STEFANUS RAFAELLO KRISTIANTO

kesempatan untuk belajar cara menjadi pemimpin yang baik, yang taat aturan dan berprinsip, yang mudah membaur, yang bekerja keras, yang menghormati semua orang tanpa membeda-bedakan, dan yang tidak takut untuk turun ke lapangan bersama anak buahnya.

Nilai-nilai yang saya pelajari ini akan saya bawa dan saya teladani di masa depan saat saya sudah bekerja nanti. Buku ini akan menjadi sarana pendidikan. Nilai-nilai yang disampaikan Yangkung tak hanya dipahami, tetapi juga diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Hidup dan riwayat kerja Yangkung yang keren ini sepantasnya diketahui dan dipelajari oleh lebih banyak orang, khususnya bagi yang bekerja di lembaga pemerintahan seperti Ditjen Bea dan Cukai, yang bekerja melayani dan memajukan bangsa dan negara. ❖

15

Asal-usul: Yogyakarta

Thomas Sugijata lahir pada tahun 1951 sebagai anak keenam dari delapan bersaudara, tiga tahun setelah Serangan 1 Maret 1949 di Yogyakarta. Ayahnya seorang guru SD lulusan Sekolah Guru Van Lith Muntilan yang memberikan teladan dan mengajarkan nilai-nilai integritas dan profesionalisme. Didikan dan teladan sang ayah memengaruhi kehidupan anak-anaknya, termasuk Thomas Sugijata.

Selamat dari Amukan Tentara Belanda

Tanggal 19 Desember 1948 pagi. Pesawat-pesawat terbang militer Belanda P-40 Kittyhawk, P-51 Mustang, B-25 Mitchell, dan Douglas DC-3 milik militer Belanda lalu-lalang di langit Yogyakarta. Sebagian pesawat mengangkut ratusan tentara Militaire Luchtvaart-Indisch Leger (ML-KNIL), sebagian pesawat mengebom Lapangan Terbang Maguwo.[1]

1 Agresi Militer II (19 Desember 1948–5 Januari 1949) dilancarkan Belanda setelah menilai Perjanjian Renville tidak efektif dan tidak mampu menghentikan perlawanan gerilya Indonesia. Belanda juga ingin melumpuhkan pemerintahan Republik Indonesia. Dengan dalih ada pelanggaran gencatan senjata oleh pihak Indonesia, Belanda kembali melancarkan serangan mendadak dengan operasi militer, *Operatie Kraai* atau Gagak. Mereka menyerang Yogyakarta, ibu kota Republik Indonesia saat itu, dan berhasil menduduki kota tersebut. Presiden Sukarno, Wakil Presiden Mohammad Hatta, dan beberapa pemimpin Republik lainnya ditangkap dan diasingkan. Pemerintahan Republik Indonesia lumpuh secara *de facto* karena pemimpin-pemimpinnya ditangkap. Yogyakarta sebagai ibu kota Republik Indonesia jatuh ke

"*Ngungsi! Ngungsi!* Belanda sudah membumihanguskan Maguwo (Bandara Adisutjipto)," teriak warga. Semua orang dengan wajah cemas, membawa berbagai macam barang. Termasuk Constantinus Sudjiyo Sosroatmodjo —yang dikenal dengan nama Pak Sosro— dan istrinya, Maria Mardjilah, membawa serta anak-anaknya bergegas mengungsi ke selatan Yogyakarta, ke arah Parangtritis. Mereka mengungsi ke Desa Sawit, tempat salah satu keluarganya bermukim.[2]

Karena semalaman bersembunyi di antara tumpukan batu bata, Pak Sosro, istri dan anak-anaknya tak bisa tidur. Mereka menghindarkan diri dari desingan peluru-peluru tentara Belanda yang sedang mengejar pejuang Indonesia. Selama satu bulan, dalam kondisi ketakutan, keluarga Sosroatmodjo menderita kurang makan, terisolasi di Desa Sawit.

Setelah Agresi Militer II dan penangkapan para pemimpin Republik, Belanda mengklaim Republik Indonesia sudah tidak ada. Mereka ingin menunjukkan kepada dunia bahwa situasi di Indonesia sudah "aman" dan pemerintahan Republik telah lumpuh. Meskipun begitu Pemerintah Darurat Republik Indonesia (PDRI) yang dibentuk di Sumatera Barat (oleh Syafruddin Prawiranegara) tetap beroperasi dan memimpin perjuangan.

Untuk membuktikan Republik Indonesia masih ada dan mampu melakukan perlawanan, dan untuk menarik perhatian dunia internasional, TNI di bawah pimpinan Letkol Soeharto (dengan restu dari Panglima Besar Soedirman dan ide dari Sri Sultan Hamengku Buwono IX) melancarkan serangan besar-besaran ke Kota Yogyakarta yang diduduki Belanda pada tanggal 1 Maret 1949. Serangan ini berlangsung selama 6 jam dan berhasil menduduki Kota Yogyakarta untuk sementara waktu. Serangan ini berhasil menaikkan moral pejuang dan rakyat Indonesia yang sempat terpuruk.

Namun, setelah Serangan 1 Maret 1949, tentara Belanda berupaya menguber para pejuang hingga ke pelosok Yogyakarta.

tangan Belanda. Agresi Militer II Belanda ini justru membangkitkan semangat perlawanan rakyat Indonesia melalui perang gerilya yang dipimpin oleh Jenderal Soedirman.

2 Kisah ini diceritakan Constantinus Sudjiyo Sosroatmodjo kepada anak-anaknya, termasuk kepada putranya, Thomas Sugijata. Cerita ini juga disampaikan FX Suyanto kepada adiknya, Thomas Sugijata, yang kemudian menuangkan kembali dalam catatan ini.

Sejumlah tentara Belanda (Gurkha)[3] mendatangi rumah-rumah di Brontokusuman. Pak Sosro sedang menimba air dari sumur dan seorang anak Pak Sosro, F.X. Suyanto (saat itu berusia 5 tahun) sedang bermain di halaman rumah.

"Mana pejuang?! Mana pejuang?!" teriak tentara Belanda Gurkha sambil menodongkan senjata api. Salah seorang di antaranya memukul Pak Sosro. Tentara Belanda marah, ingin menangkap dan membunuh para pejuang Indonesia yang melancarkan Serangan 1 Maret 1949.

"Ampun, ampun. Saya guru. Saya tidak tahu!" jawab Pak Sosro. Melihat ayahnya berteriak minta ampun, Suyanto merasa ngeri dan takut, berlari. Tentara-tentara Gurkha yang masuk ke dalam rumah, melihat ada salib terpasang di dinding rumah langsung terdiam, dan meninggalkan Pak Sosro dan keluarganya.[4]

Tak berapa lama, tentara-tentara Gurkha meninggalkan Pak Sosro. Mereka mendengar suara beberapa kali tembakan, tetapi tak berani keluar rumah. Baru esok paginya, orang-orang kampung mengabarkan dua pemuda tetangga, yaitu Mas Bandi dan Den Kir tewas ditembak tentara Belanda.

"Saya belajar tentang makna kemerdekaan sebenarnya. Saya merasakan betapa para pejuang mengorbankan nyawa mereka untuk mempertahankan Tanah Air," kata Pak Sosro yang secara khusus berdoa untuk para pahlawan, pejuang di Kampung Brontokusuman yang terlupakan. Sosroatmodjo seorang nasionalis sejati. Jiwa Sosroatmodjo terbentuk karena pernah hidup sulit di dua zaman berbeda, yaitu zaman penjajahan dan zaman kemerdekaan. Semangat nasionalisme semacam inilah yang membawa bangsa Indonesia ke gerbang kemerdekaan.

3 Tentara Gurkha adalah sebutan untuk prajurit-prajurit pemberani yang berasal dari Nepal. Mereka terkenal di seluruh dunia karena keberanian, kekuatan, dan ketahanan fisik mereka dalam pertempuran, dengan moto terkenal: "Lebih baik mati daripada menjadi pengecut". Nama "Gurkha" berasal dari bukit Gorkha di Nepal barat, tempat Kerajaan Nepal berkembang. Pada awalnya, Gurkha asli berasal dari etnik Magar, Chetri, Gurung, dan Thakuri, namun kini pasukan Gurkha berasal dari berbagai suku di Nepal. Mereka terlibat dalam berbagai konflik pasca-Perang Dunia seperti Konfrontasi Dwikora di Kalimantan dan konflik Falklands, serta baru-baru ini di Afghanistan. Pada tahun 1945, tentara Gurkha juga muncul di Indonesia sebagai bagian dari militer Inggris yang bertugas melucuti tentara Jepang yang kalah perang. Mereka terlibat dalam beberapa pertempuran melawan pejuang Indonesia.

4 Penjelasan tambahan disampaikan Antonius Sujata dalam wawancara tanggal 1 Juli 2025 di kediamannya di Bambu Apus, Jakarta Timur.

Pak Sosro Lulusan Sekolah Guru Van Lith di Muntilan

Dua tahun setelah Serangan 1 Maret 1949, Thomas Sugijata lahir pada 21 Juni 1951 di Yogyakarta sebagai anak keenam dari delapan bersaudara. Lima kakaknya adalah C. Sudjito, Anton Sujata, F.X. Suyanto, Al Susanto, dan Th. Sri Djati, sedangkan dua adik Thomas adalah S. Wuryati dan G. Sujayanto. Adik Thomas, Wuryati, meninggal pada usia satu minggu setelah lahir.

Sosroatmodjo lulusan Sekolah Guru Van Lith di Kota Muntilan, sekitar 26 kilometer dari Yogyakarta. Perjalanan pendidikan Sosro tidak mudah karena menghadapi tantangan keterbatasan biaya, waktu, dan jarak tempuh dari Yogyakarta ke Muntilan yang relatif jauh. Pada masa itu, belum ada transportasi yang memadai. Sesekali Sosro berjalan kaki ke sekolahnya di Muntilan.

Meski menghadapi banyak tantangan, Sosro menyelesaikan pendidikan guru di Muntilan pada 1926. Setelah lulus, Sosro berkarya menjadi guru sekolah dasar, di antaranya bertugas di Desa Pituruh, Kutoarjo, Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah. Di sana, Pak Sosro cukup lama berkarya sebagai guru. Bahkan, empat kakak Thomas dilahirkan di kota tersebut.

Sosroatmodjo pernah mengajar di Sekolah Dasar Kintelan, Yogyakarta, dan Sekolah Dasar Wonosari. Pak Sosro pernah ditunjuk sebagai Kepala Sekolah dan Penilik Sekolah Dasar. Karier terakhirnya sebagai Inspektur Pendidikan Jasmani Daerah Istimewa Yogyakarta. Sewaktu menjadi Inspektur Pendidikan Jasmani Daerah Istimewa Yogyakarta, ciri khas Bapak menggunakan motor besar merek BSA. Kendaraan ini selalu dipakai untuk bekerja berkeliling ke sekolah dasar di seluruh Daerah Istimewa Yogyakarta dalam rangka menjalankan tugasnya.

Sebagai seorang guru lulusan sekolah Katolik, Sosroatmodjo mendidik putra-putrinya dengan landasan semangat cinta kasih, bersyukur, dan optimistis tentang pengharapan yang baik.

Perjuangan Sosroatmodjo dalam membesarkan dan mendidik anak-anaknya cukup berat. Pendapatannya sebagai guru SD kurang



Keluarga C. Sosroatmodjo, Thomas dalam foto adalah anak yang paling kecil

memadai untuk memenuhi kebutuhan hidup dan pendidikan anak-anaknya. Kondisi keamanan Indonesia yang baru memproklamasikan kemerdekaannya belum stabil. Belanda masih berupaya menduduki Kota Yogyakarta dan sekitarnya sehingga situasi belum aman.

Menjelang tahun 1960-an, kesehatan istri Pak Sosro, Maria Mardjilah atau ibunda Thomas terganggu dalam waktu relatif lama. Meski demikian, Sosro dan istrinya tetap bersemangat membesarkan dan mendidik putra-putrinya dengan optimistis dan keyakinan bahwa berkat dan rahmat Tuhan selalu memberikan pengharapan.

Segala daya dan upaya Pak Sosro dan istrinya memperjuangkan anak-anak mereka mengenyam pendidikan tinggi akhirnya tercapai. Enam putra mereka, termasuk Thomas Sugijata, menyelesaikan studi di Universitas Gadjah Mada, sedangkan putri satu-satunya menyelesaikan pendidikan di Universitas Sanata Dharma. Semua putra Pak Sosro berkarier dan menjabat di berbagai instansi pemerintah, termasuk Thomas berkarier di Departemen (Kementerian) Keuangan dengan puncak karier sebagai Direktur Jenderal Bea dan Cukai.

Digugu Lan Ditiru

Sebagai anak yang dibesarkan di lingkungan keluarga guru, Thomas bangga ayahnya, Sosroatmodjo, berkarya sebagai seorang guru, sekaligus ayah yang menjadi teladan bagi dirinya. Pepatah Jawa mengatakan profesi guru itu mengandung falsafah *digugu lan ditiru*.[5] *Digugu* dapat diartikan diikuti, sedangkan *ditiru* berarti patut menjadi contoh atau teladan. Maknanya, seorang guru sebaiknya dapat menjadi panutan (*role model*) di tengah-tengah masyarakat, di manapun berada.

Thomas merasakan nilai-nilai (*values*) *digugu* dan *ditiru* benar-benar diaktualisasikan dan diamalkan oleh ayahnya di dalam keluarga maupun kiprahnya di masyarakat. Ayahnya tak hanya berperan sebagai guru di sekolah, tetapi juga guru di dalam keluarga dan dalam masyarakat, termasuk sebagai guru rohani bagi orang-orang yang mempunyai keyakinan keagamaan yang sama.

Sosroatmodjo sangat aktif dalam kegiatan kemasyarakatan dan berinteraksi dengan semua lapisan masyarakat tanpa membedakan asal-usul, kaya miskin, dan sangat menghormati keyakinan keagamaan orang lain.

"Bapak senang mengumpulkan para tetangga generasi muda untuk diajak rekreasi memancing di kolam ikan. Hasilnya nanti dimasak dan selanjutnya disantap bersama," cerita Thomas tentang sang ayah.

Menurut Thomas, ayahnya ikut memajukan kegiatan kesenian masyarakat. "Awalnya Bapak memiliki seperangkat gamelan yang secara rutin digunakan untuk latihan. Bapak kemudian mendirikan Sanggar Seni Tari Tresno Budoyo. Kegiatan seni ini mengikutsertakan masyarakat, terutama generasi muda, untuk mengembangkan dan melestarikan kesenian Jawa. Bapak juga mengasuh yayasan pendidikan Taman Kanak-Kanak Bakti Putra untuk menampung anak-anak kecil/balita yang mempersiapkan diri memasuki pendidikan sekolah dasar," papar Thomas.

Sang ayah aktif dalam kegiatan-kegiatan rohani keagamaan, menjadi pengurus dan pelayanan gereja. Ayahnya menjadi pengarang dan penulis tembang yang berisi syair-syair doa untuk memuji Tuhan yang berisi *pitutur* yang baik bagi umatnya. Tembang tersebut setiap malam Jumat kliwon dilantunkan dalam acara *mocopatan* dan doa inkulturasi Jawa di Gereja Katolik Pugran.

"Selama hampir 20 tahun, Bapak menjadi Ketua Rukun Kampung yang melayani masyarakat, sehingga banyak sekali berinteraksi dengan masyarakat, mendengar dan menampung segala masalah dan dinamika di lingkungan tersebut. Bapak juga ikut kegiatan organisasi kemasyarakatan dan politik. Dalam semua kegiatan yang diikutinya, Bapak selalu berperan sebagai koordinator atau pemimpin," ungkapnya.

Masyarakat dan gereja mengakui dan menghormati Sosroatmodjo sebagai tokoh yang kehidupannya dan keluarganya dapat diteladani, dalam pengertian *digugu* dan *ditiru*. "Sejak lama, masyarakat memanggil Bapak dengan panggilan *Den Guru* (Raden Guru). Pengabdian Bapak kepada masyarakat berakhir pada usia 87 tahun, yaitu pada tahun 1997, Bapak dipanggil menghadap Tuhan," kata Thomas.

Keteladanan dan nilai-nilai yang diamalkan oleh ayahnya selama hidup yang semuanya dilakukan dengan semangat, kegembiraan, kebahagiaan, dan cinta kasih kepada sesama. Sebagai anak, Thomas meneladani nilai-nilai dan semangat juang yang ditunjukkan ayahnya dalam keseluruhan kehidupannya. Thomas merasa tidak akan bisa sepenuhnya melaksanakan sebagaimana ayahnya melakukan.

Bapak Bisa Melihat Kembali

Salah satu peristiwa yang mengesankan Thomas adalah ketika kondisi ayahnya yang sebelumnya tidak bisa melihat, kemudian dapat melihat kembali. Sekitar tahun 1995 ayahnya sudah tidak dapat melihat kembali sebagai akibat penyakit katarak. Bisa dibayangkan bagaimana

5 Filosofi Jawa *digugu lan ditiru* merupakan sebuah prinsip luhur yang sangat relevan dalam dunia pendidikan, khususnya dalam membentuk karakter dan perilaku peserta didik. Secara harfiah, *digugu* berarti dipercaya atau dianut perkataannya, sementara *ditiru* berarti dicontoh atau diikuti perbuatannya. Dalam konteks pendidikan, filosofi ini menyoroti peran sentral seorang pendidik sebagai figur yang tidak hanya mentransfer ilmu pengetahuan, tetapi juga menjadi teladan moral dan etika bagi anak didiknya.

sedihnya karena sebelumnya ayahnya sangat aktif dalam berbagai organisasi sosial kemasyarakatan maupun keagamaan.

"Masalahnya Bapak tidak mau dioperasi untuk menghilangkan kataraknya. Penyebabnya adalah operasi katarak yang dilakukan sebelumnya untuk salah satu mata gagal total sehingga sepertinya Bapak jera dan kapok untuk dilakukan operasi takut gagal kembali. Semua kakak dan saya sudah membujuk, tetapi tidak berhasil. Kemudian saya ingat nama dokter spesialis mata yang saat itu terkenal yaitu dokter Istiantoro. Saya mengetahui dokter Istiantoro menjadi spesialis mata yang terkenal berpraktik di Jakarta Eye Center dan kalau tidak salah menjadi salah satu pendiri dari Rumah Sakit mata tersebut," cerita Thomas.

Dokter Istiantoro dan para dokter spesialis mata pada tahun 1990 pernah dibantu Thomas melakukan operasi bakti sosial di daerah Tanjung Balai Karimun dan Kepulauan Riau ketika menjabat Kepala Bidang P2 Kanwil Tanjung Balai Karimun. Melalui Kanwil BC TBK, Thomas mengoordinasikan transportasi melalui laut dan menyediakan sarana dan prasarana yang diperlukan untuk memperlancar acara bakti sosial tersebut.

Untuk pengobatan ayahnya, Thomas mengonsultasikannya dengan doker Istiantoro. "Beliau minta coba Bapak dibawa ke sini saja. Bersyukur akhirnya setelah diyakinkan Dokter Istiantoro bahwa tingkat keberhasilan operasi katarak tinggi, Bapak kemudian bersedia dioperasi," ungkap Thomas.

Tak lama kemudian ayah Thomas menjalani operasi yang ditangani sendiri oleh dokter Istiantoro. Setelah operasi berjalan dan dirawat di JEC Menteng, ayah Thomas pagi-pagi menelepon istri Thomas dan dengan suara gembira yang luar biasa.

"Aku bisa melihat kembali dengan jelas dan terang," ungkap ayah Thomas dengan nada gembira dan bahagia.

Thomas dan istrinya pagi itu langsung menjemput ayahnya yang sudah diizinkan pulang. Ketika menyelesaikan administrasinya, Thomas kaget karena dokter Istiantoro menggratiskan operasi katarak ayahnya. Thomas berterima kasih karena ini menunjukkan adanya nilai-nilai bahwa kebaikan akan dibalas dengan kebaikan.

Bapak Menghadap Tuhan Diiringi "*Dherek Dewi Maria*"

Peristiwa kedua yang mengesankan Thomas adalah kesempatan mengantar ayahnya pada saat-saat terakhir dipanggil Tuhan dan mengembuskan napas terakhir. Waktu itu Thomas sedang menunggu ayahnya di Rumah Sakit Panti Ratih Yogyakarta dalam kondisi kesehatan semakin menurun.

Ketika Thomas memegang tangan ayahnya, Thomas memanggil istrinya, yaitu Maria Eni Budi Utami dan kakak Thomas, Theresia Sri Djati ,untuk mendekat karena merasa sudah akan meninggalkan mereka semua. Sambil mendekati ayahnya, Thomas, istri, dan kakak Thomas menyanyikan lagu rohani Katolik "*Dherek Dewi Maria*". Lagu ini salah satu lagu kesukaan ayahnya. Lantunan lagu dilakukan berulang dan Thomas tetap memegang tangan ayahnya. Dalam



Kenang-kenangan terakhir foto bersama C. Sosroatmodjo. Berurutan dari kiri ke kanan, mulai dari anak paling kecil sampai pada anak yang tertua. Thomas anak nomor enam dari tujuh bersaudara.

lantunan lagu "*Dherek Dewi Maria*", Bapak mengembuskan napas terakhir, menghadap Tuhan dengan tenang dan damai.

Ndherek Dewi Maria temtu geng kang manah.
Boten yen kuwatosa Ibu njangkung tansah.
Kanjeng Ratu ing swarga amba sumarah samya.
Sang Dewi, Sang Dewi, mangestonana.
Sang Dewi, Sang Dewi, mangestonana.

Like Father, Like Son

Like father, like son. Seperti halnya sang ayah, Thomas juga aktif dalam beragam kegiatan kemasyarakatan dari bidang sosial, seni, olahraga, keagamaan, sampai politik. Saat duduk di bangku SD, Thomas aktif bermain sepak bola dan kasti. Thomas selalu masuk dalam tim sekolahnya yang bertanding hingga tingkat Kotamadya Yogyakarta. Semasal kecil di SD, Thomas tidak luput dari kenakalan anak-anak, sesekali juga berkelahi satu lawan satu dengan temannya kalau diejek tidak pada tempatnya. Ini pasti tidak baik dan kalau diketahui oleh orang tua atau sekolah akan diberikan hukuman. Di lain pihak hal ini akan mengasah keberanian dan sportivitas.

Di bangku SMP Pangudi Luhur, Thomas mulai berlatih bela diri berbagai cabang: silat, judo, dan karate, selain tetap bermain sepak bola. Sewaktu kelas III SMP, Thomas dan teman-temannya pernah diminta bantuan menjaga keamanan pada malam hari untuk beberapa sekolah karena kondisi keamanan yang belum kondusif setelah peristiwa G30S.

Thomas melanjutkan pendidikan ke SMA Kolese De Britto, SMA swasta Katolik yang diasuh pater-pater Jesuit.[6] Thomas menilai SMA De Britto menganut semangat kemandirian, kebebasan, disiplin,

6 SMA Kolese de Britto di Yogyakarta yang didirikan pada 19 Agustus 1948, secara konsisten mendidik para pemimpin pelayan untuk masyarakat. Sebagai bagian dari jaringan global Sekolah Jesuit, SMA De Britto dijalankan oleh para imam Jesuit. De Britto terkenal di kalangan anak muda karena penampilan khas murid-muridnya: tidak berpegang pada seragam, sering berambut panjang, dan memiliki gaya eksentrik, yang menjadi identitas unik ini dan ciri khas dari sekolah khusus anak laki-laki ini. Kolese De Britto menjalani semangat kehidupan Katolik berdasarkan hukum cinta kasih. (Sumber: *https://debritto.sch.id/*)



Reuni alumni SMA De Britto Angkatan 1970 pada tahun 2025.

unggul, dan berguna bagi sesama. Sebetulnya kebebasan dan disiplin saling bertentangan, tapi justru di situlah, pada akhirnya, semangat ini membentuk manusia yang disiplin. Kedisiplinan yang dibentuk bukan karena takut diawasi, dihukum, atau ditindak, melainkan disiplin yang muncul dari kesadaran sendiri.

Di De Britto, kebebasan dan kemandirian harus dilakukan secara tertib dan disiplin sesuai dengan etika dan segala aturan, tertulis maupun tidak tertulis, yang harus ditaati. Kemauan dari dalam diri sendiri tanpa paksaan untuk bertindak disiplin menjadi perilaku yang disepakati oleh diri sendiri akan membentuk nilai-nilai kedisiplinan bagi masing-masing orang. Perilaku disiplin merupakan salah satu nilai yang Thomas peroleh selama belajar di SMA Kolese De Britto. Tanpa harus dilatih, diawasi, diancam dengan hukuman, perilaku disiplin sudah timbul dalam dirinya sendiri.

Thomas juga terlibat dalam berbagai kegiatan di organisasi kepemudaan yang bersifat kemasyarakatan, keagamaan, dan selalu mendukung ayahnya yang aktif di beragam organisasi.

Aktif dengan intensitas tinggi dalam kegiatan-kegiatan di organisasi, Thomas tidak melupakan kewajiban utamanya sebagai pelajar untuk belajar tekun dan menyelesaikan pendidikan menengahnya. Kakak-kakak Thomas terutama Mas Djito selalu menjaga dan membimbing serta mengingatkan adiknya untuk tetap berdisiplin belajar.

Selama di SMA, Thomas aktif dalam kegiatan kemasyarakatan dan memimpin kegiatan kelompok-kelompok kecil, menjadi panitia kegiatan tertentu, dan kegiatan lainnya.

Diterima di Tiga Fakultas di UGM, Thomas Memilih Ekonomi

Hampir semua alumni SMA Kolese De Britto diterima di perguruan tinggi negeri. Pada tahun 1970, ketika Thomas lulus, SMA Kolese De Britto adalah salah satu SMA terbaik di Yogyakarta, yang unggul di atas beberapa SMA Negeri.

Dia mendaftarkan diri ke tiga fakultas di Universitas Gadjah Mada yaitu Fakultas Hukum, Fakultas Sosial-Politik (Sospol), dan Fakultas Ekonomi. Setelah mengikuti tes masuk, Thomas diterima di semua fakultas tersebut. Saat tiba waktu untuk memutuskan fakultas yang akan ditekuninya, Thomas bingung. Dia minta pertimbangan orang tua dan kakak-kakaknya. Atas pertimbangan masa depan, Thomas akhirnya memutuskan memilih Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi.

Thomas mendengar radio, juga membaca surat kabar dan majalah tentang jumlah akuntan yang relatif masih sedikit, padahal jasa akuntan sangat dibutuhkan. Ini berarti peluangnya mendapatkan pekerjaan lebih mudah. Di sisi lain, Thomas mendapat informasi, untuk lulus sebagai akuntan, mahasiswa Akuntasi harus mengikuti proses pendidikan dengan tingkat kesulitan tinggi. Menyadari itu, semangat Thomas tidak surut, malah berketetapan memilih Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi. Kakak-kakak Thomas yang sudah bekerja juga menyemangati dan mendukung sepenuhnya.

Pada tahun pertama kuliah di FE UGM, Thomas harus menyesuaikan diri karena jadwal kuliahnya tidak berurutan. Jarak antara rumah dan kampus relatif jauh, ditempuh dalam waktu satu jam dengan bersepeda.

Jangan-jangan saya gagal, jangan-jangan saya tidak lulus, jangan-jangan saya tidak naik tingkat. Thomas sempat khawatir dan tidak percaya diri ketika menyadari beberapa mata kuliah tertentu relatif sulit. Jumlah mahasiswa yang lulus ujian mata kuliah tertentu itu relatif sedikit padahal semua mahasiswa Fakultas Ekonomi UGM orang-orang pandai yang masuk dan disaring melalui ujian dan tes masuk yang ketat.

Thomas mulai lebih tekun belajar. Dia juga banyak berdoa, mengunjungi tempat ziarah umat Katolik, yaitu Gua Maria Sendangsono, makam Romo Sandjayo di Muntilan,[7] untuk mohon kekuatan dan berserah diri pada Tuhan. *Ora et labora,* berdoa dan bekerja. Kombinasi ini membawa Thomas berhasil melalui tantangan. Dia lulus, mendapatkan nilai yang baik, dan melanjutkan ke tingkat 2.

Pengalaman pada tahun pertama menjadi pegangan Thomas untuk menghadapi proses belajar dan menyelesaikan kuliah pada tingkatan selanjutnya. Memasuki jenjang tingkat 2, penjurusan mulai dilaksanakan. Thomas sejak awal memilih jurusan Akuntansi.

Selama kuliah di FE, Thomas aktif dalam beragam kegiatan yang diselenggarakan fakultas. Dia bergabung dengan klub voli dan memperkuat tim fakultas yang bertanding dengan fakultas lain di lingkungan UGM. Namun, Thomas tidak aktif dalam organisasi kemahasiswaan. Dia memilih aktif dalam organisasi masyarakat, bidang sosial, politik maupun bidang keagamaan. Thomas paham betul pentingnya berorganisasi karena merupakan wahana untuk melatih diri menjadi pemimpin. Dia belajar dan mempraktikkan kepemimpinannya saat memimpin organisasi dalam skala kelompok kecil dalam kepanitiaan kegiatan keagamaan dan kemasyarakatan. Pengalaman ini sangat berguna ketika Thomas menjadi pimpinan di instansi pemerintah di setiap level.

7 Makam Romo Richardus Kardis Sandjaja, SJ, di Kerkhof Muntilan, Magelang, Jawa Tengah, sekitar 20 kilometer dari Yogyakarta di kawasan pekuburan yang dulunya khusus untuk para rohaniwan Jesuit. Makam ini menjadi tempat ziarah populer bagi umat Katolik, khususnya di Indonesia. Romo Sandjaja adalah martir pertama di Indonesia.

Asisten Dosen Saat Sarjana Muda

Thomas menyelesaikan tingkat Sarjana Muda (*Baccalauréat/*Perancis atau *baccalaureate/*Inggris*)* pada 1974 dengan tepat waktu. Setelah meraih gelar Sarjana Muda, Thomas Sugijata ditunjuk menjadi asisten dosen (Asdos) mata kuliah Pembelanjaan (Finance) untuk dosen utama Bambang Riyanto dan Pangestu Subagio.

Beberapa teman yang lebih senior, malah *drop-out* (DO) karena tidak bisa menyelesaikan tingkat sarjana muda dalam waktu yang ditentukan. Masa sulit bagi mahasiswa FE Jurusan Akuntansi juga tiba pada awal semester akhir. Pada 1976, Thomas berada pada situasi ini. Banyak kakak angkatan atau seniornya berkumpul di semester akhir ini karena masih berkutat dengan satu atau dua mata kuliah yang harus diperbaiki nilainya supaya lulus dan tidak DO. Thomas berhasil lulus dan menyelesaikan semua mata kuliah, tanpa perlu mengulang.

Setelah menyelesaikan penyusunan skripsi dalam waktu enam bulan, Thomas masih harus mengikuti ujian komprehensif (ujian pendadaran) agar lulus sebagai Sarjana Akuntansi FE UGM. Ini bukan proses yang mudah, beberapa mahasiswa tak bisa menyelesaikan skripsi dalam dua tahun karena pembimbing tidak memberikan persetujuan pada skripsi yang diajukan, bahkan setelah mengikuti enam kali kesempatan ujian komprehensif atau pendadaran. Ini juga penyebab mahasiswa di-DO.

Semua mahasiswa Akuntansi menyadari hal ini sehingga belajar dengan tekun dan serius. Mahasiswa yang malas kemungkinan besar akan gagal. Setiap mahasiswa wajib mempersiapkan diri mengikuti ujian komprehensif secara serius karena kesempatan mengikuti ujian dibatasi. Mahasiswa mempersiapkan diri secara serius, membentuk kelompok belajar dalam waktu relatif lama. Mahasiswa yang benar-benar siap, baru berani maju mengikuti ujian komprehensif, menghadapi tiga sampai lima dosen penguji dan materi ujian komprehensif yang sangat banyak. Umumnya mahasiswa Akuntansi jarang yang langsung lulus pada kesempatan pertama ujian komprehensif. Kalaupun ada, persentasenya kecil.

Menikah dengan *Dik Eni,* Diberkati di Gereja Pugeran

Aktif dalam kegiatan kemasyarakatan di kampungnya di Brontokusuman, Thomas muda pada 1973 sering bertemu dengan gadis bernama Eni Budi Utami, tetangganya, adalah *anak anggota ABRI*, yang tinggal tidak jauh dari rumahnya*. Dik Eni,* demikian Thomas memanggilnya. Bapak Sukiman meninggal pada 1964 karena sakit, Eni dibesarkan oleh ibunya, Rini Astuti. Keluarga ini pindah dari perumahan Korem di wilayah Bintaran ke daerah Brontokusuman.

Setelah berpacaran selama 3,5 tahun dan aktif bersama dalam berbagai organisasi bersifat sosial, kesenian, dan keagamaan, Thomas dan Eni sepakat mengikat janji pernikahan. Sebelumnya, *Dik Eni* belajar agama Katolik dan dibaptis pada 1975 dengan nama Maria Eni Budi Utami. Perkawinan Thomas Sugijata dan Maria Eni diberkati di Gereja Katolik Pugeran, Yogyakarta.

Thomas dan istrinya tinggal di rumah Pak Sosro. Thomas menemani ayahnya yang tinggal sendirian karena Bu Sosro lebih dulu dipanggil Tuhan pada 1972. Selain Thomas, yang tinggal di rumah itu adalah G. Sujayanto, adik lelakinya. Semua kakak Thomas sudah sibuk bekerja dan mengejar karier di kota lain. *Dik Eni* sehari-hari bekerja di Koperasi TNI Angkatan Darat.

Di rumah itu, Thomas mempersiapkan dirinya mengikuti ujian akhir (komprehensif/pendadaran) secara intens. Dia belajar serius dan berdiskusi dengan mahasiswa lain di kelompok belajar yang sama-sama mempersiapkan diri ikut ujian akhir.

Menjelang Hari Natal 1977, hari bahagia bagi Thomas dan istrinya. Anak pertama mereka, Hendrikus Ardianto Kristiawan, lahir. Pak Sosro sangat menyayangi cucunya dan sering mengajaknya berjalan-jalan, terutama ke pasar burung di daerah Ngasem, dekat Keraton Yogyakarta. Cucunya sering meminta dibelikan burung, ayam, dan kelinci. Pak Sosro memenuhi permintaan cucu kesayangannya.

Angka 13 Bawa Kemujuran

Siapa bilang angka 13 angka sial? Bagi Thomas, angka 13 justru angka yang membawa kemujuran dan membahagiakan bagi keluarganya. Setelah melakukan persiapan panjang dan melalui proses yang tidak mudah pada tanggal 13 September 1978 pukul 13.00, Thomas maju kembali untuk ujian komprehensif. Berbekal persiapan yang cukup seraya mohon kepada Tuhan supaya berhasil dalam ujian ini. Thomas akhirnya dinyatakan lulus dan memenuhi syarat sebagai Sarjana Akuntansi UGM. Teman satu kelompok belajar, Jokowiyono (yang kelak menjadi teman satu kantor), juga lulus ujian pada hari yang sama. Teman-temannya mengucapkan selamat kepada Thomas Sugijata dan Jokowiyono atas kelulusan sebagai sarjana.

Thomas dan Joko melakukan nazar dengan berjalan kaki dari Kampus Bulaksumur ke rumah masing-masing. Thomas membutuhkan waktu sekitar 2,5 jam berjalan kaki dari Kampus Fakultas Ekonomi UGM ke rumahnya di daerah Brontokusuman.

Thomas tiba di ujung jalan kecil menuju rumahnya sekitar pukul 17.30. Dari kejauhan, Thomas melihat *Dik Eni* menggendong putranya, Hendrikus Ardianto, dan ayahnya Pak Sosro sudah berdiri menunggu kedatangannya. Thomas langsung memeluk *Dik Eni* dan mencium anaknya dengan mesra.

Pak Sosro memandang Thomas anak keenamnya dengan bangga yang berhasil menyelesaikan studinya di UGM. Kebahagiaan yang sulit diungkapkan dengan kata-kata. Dukungan istri, orang tua, kakak-kakaknya, sangat berarti bagi dirinya. Thomas bersyukur kepada Tuhan atas berkat dan rahmat-Nya. Selesai menempuh pendidikan universitas Thomas memasuki hidup baru untuk berkarya bagi bangsa, negara, dan keluarganya dengan berbekal semangat, nilai-nilai profesionalisme, integritas, dan teladan dari orang tuanya sebagai guru.

"Jangan-Jangan *Dik Eni* Melahirkan di Jalan"

Setelah 3 bulan bertugas di Palembang, Thomas menempati rumah dinas di Jalan Bukit Darat yang disediakan Kanwil Bea dan Cukai. Thomas memboyong keluarganya ke Palembang. Ketika itu istrinya sedang hamil anak keduanya.

Kepindahan istri dan anaknya memberi kebahagiaan bagi Thomas karena dapat rutin mengantarnya ke rumah sakit dengan becak. Jarak antara rumah dinas di Jalan Bukit Darat dan RSK Charitas sekitar 1,5 kilometer, tetapi kondisi jalan yang harus dilalui becak berlubang dan tidak rata sehingga mengakibatkan guncangan keras.

"Jangan-jangan Dik Eni bisa melahirkan di jalan," gumam Thomas dalam hati. Dia memikirkan hal ini setiap kali mengantarkan istrinya kontrol ke dokter di RSK Charitas dengan becak di jalan berlubang. Pernah juga terjadi posisi bayi dalam keadaan sungsang sehingga oleh dokter di putar supaya posisinya menjadi normal kembali.

Anak kedua Thomas lahir pada bulan Mei 1982, bersamaan dengan hari ulang tahun istrinya. Thomas bersyukur, kelahiran Johanes Bayu Kristianto berjalan lancar. Ibu dan bayinya lahir dalam keadaan sehat.

Thomas bertetangga dengan teman-teman Bea dan Cukai yang usianya juga masih relatif muda. Jarak dari rumah dinas ke Kantor Bea dan Cukai pun tidak terlalu jauh. Semua pegawai Bea dan Cukai yang tinggal di Kompleks Bukit Darat diantar jemput mobil dinas Kanwil Bea dan Cukai Palembang.

Selama 2 tahun bertugas di Palembang (1982-1984), Thomas giat dan intens berolahraga voli, tenis lapangan, sepak bola. Dia selalu aktif terlibat dalam pertandingan antarkantor, antarinstansi keuangan, dan antarinstansi pemerintah. Kegiatan olahraga menjadi ajang silaturahmi dengan jajaran Bea dan Cukai dan dengan pihak lain. Sebagai olahragawan, Thomas aktif juga menjadi pengurus daerah FORKI wilayah Sumatera Selatan.

Melanjutkan Hidup Berkeluarga

Tahun 1986 merupakan tahun yang menggembirakan sekaligus juga tahun perjuangan. Di tahun tersebut, Thomas baru saja pindah dari rumah dinas ke rumah kontrakan karena instansi akan membangun perluasan kantor di lahan rumah dinas sementara yang Thomas huni. Instansi kemudian menyediakan rumah dinas baru di daerah Cirendeu (Pondok Cabe) yang letaknya sangat jauh dari kantor pusat

dan untuk menuju beberapa universitas, tempat Thomas mengajar di sana. Mengingat Cirendeu jauh dan jalan menuju ke sana banyak yang macet, maka Thomas memutuskan untuk mengontrak rumah di daerah Rawamangun.

Berbeda dengan waktu Thomas menjadi Kasubbag Tata Laksana, kegiatan kantor selama menjabat Kasubdit Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan, semua tugas dan tanggung jawab pekerjaan dapat diselesaikan pada jam kerja. Jarang sekali ada pekerjaan yang harus dibawa ke rumah untuk diselesaikan. Kekosongan waktu sore hari Thomas gunakan seluruhnya untuk melakukan kegiatan mengajar sebagai dosen di perguruan tinggi. Tujuannya, selain mempertajam keilmuan akuntansi, tetapi di sisi lain juga untuk menambah penghasilan sehingga bisa mencukupi kebutuhan keluarga setiap bulannya.

Selama kurun waktu tahun 1986 sampai dengan tahun 1990, kegiatan mengajar Thomas juga cukup padat, di antaranya menjadi dosen di Universitas Trisakti, Universitas Tarumanegara, Universitas Borobudur, dan Universitas Krisnadwipayana. Kegiatan mengajar Thomas lakukan mulai hari Senin sampai dengan hari Sabtu, dan dilakukan pada sore hari setelah jam kantor. Selain mengajar, Thomas juga membimbing skripsi untuk strata sarjana dan strata diploma dengan jumlah mahasiswa yang dibimbing cukup banyak. Selain itu, juga menjadi tim penguji akhir (pendadaran) untuk strata sarjana dan diploma tiga.

Bahagia dengan Kelahiran Anak Ketiga

Dua anak Thomas adalah laki-laki, tentunya supaya lebih ramai dan lengkap perlu ditambah dengan satu anak perempuan. Thomas berbahagia karena setelah istri berkonsultasi dengan dokter dan menuruti nasihat dari aspek kedokteran, akhirnya istri Thomas melahirkan anak ketiga, perempuan, yang diberi nama Angela Christianti Natalia. Anak Thomas tersebut lahir pada tanggal 20 Desember 1986 di rumah sakit dekat rumah Thomas di daerah Rawamangun. Tanggal kelahiran anak Thomas yang ketiga ini persis sama dengan tanggal kelahiran anak Thomas yang pertama.

Mesin Mobil Meledak, Seluruh Keluarga Selamat

Setahun setelah menjabat sebagai Kasubdit Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan, Thomas mendapatkan mobil dinas, yaitu Hijet 1.000 cc, yang sangat membantu transportasi ke kantor maupun untuk mengajar. Waktu itu belum ada larangan mobil dinas digunakan untuk mudik. Thomas bersama keluarga, yaitu istri dan tiga anaknya yang masih kecil, mudik ke Yogyakarta karena liburan Natal. Berangkat dari Jakarta tanggal 24 Desember 1987 pagi hari menuju Yogyakarta dengan mobil dinas Hijet.

Pada waktu itu, belum ada jalan tol seperti sekarang. Perjalanan Thomas ke Yogya melalui jalur selatan, jalannya setelah Kota Brebes ke arah selatan menuju Purwokerto. Perjalanan ke Yogya sebenarnya lancar saja, meskipun sempat berhenti di beberapa tempat karena membawa anak-anak yang masih kecil dan mobil yang kekuatannya hanya 1.000 cc, sehingga perlu diistirahatkan mesinnya setiap 3 jam sekali.

Menjelang sampai Prupuk, yaitu pertengahan Brebes menuju Purwokerto, Thomas juga sempat istirahat untuk makan siang. Kemudian jalan kembali. Karena baru saja istirahat makan siang, dengan semangat tinggi mobil dipacu dengan kecepatan tinggi karena mau menyalip truk tangki, sekitar 100 kilometer per jam. Sesampainya di daerah Pringsurat yang jalannya agak naik turun, Thomas tetap mengemudikan mobil dengan kecepatan tinggi. Mendadak, sepertinya ada suara ledakan keras di bagian bawah mobil. Thomas, istri, dan ketiga anaknya yang masih kecil sangat terkejut dan takut.

Untungnya, mobil masih bisa dikendalikan, meskipun tidak ada lagi suara mesin, dan dapat diberhentikan. Kondisi dalam mobil berasap dan oli mobil dari bawah muncrat ke mana-mana. Thomas khawatir kalau mobil sedang terbakar, Thomas minta ke anak Thomas yang masih berumur 10 tahun dan 6 tahun untuk segera keluar dari mobil melalui jendela, dan juga istri Thomas yang sedang menyusui

anak Thomas yang berumur 1 tahun segera keluar dari mobil melalui pintu tengah, termasuk Thomas.

Setelah sampai di luar dan menjauh dari mobil, Thomas baru tahu kalau badan mesin mobil Thomas pecah dan meledak berkeping-keping, dan pecahan/serpihannya terlempar jauh, mengenai rumah penduduk yang posisinya di bawah jalan. Thomas melihat istri dan anak-anak Thomas mukanya penuh dengan oli mesin yang dari bawah jok tempat duduk muncrat ke atas karena mesinnya pecah. Untuk mobil Hijet, letak mesin berada di bawah kursi tengah yang terlindung oleh kap mesin, yang kondisinya sudah bengkok-bengkok dan sedikit menganga karena terkena pecahan mesin.

Penduduk yang rumahnya terkena pecahan mesin pada berdatangan, mendekat dan menolong istri dan anak-anak Thomas. Mereka mengajak untuk turun ke tempatnya dan memberi air untuk mencuci muka istri dan anak-anak Thomas, serta menenangkan istri dan anak-anak Thomas. Setelah reda dan tenang, Thomas memeriksa dan melihat kondisi mobil yang sudah tidak ada mesinnya lagi, sehingga tidak bisa berjalan lagi.

Untuk melanjutkan perjalanan ke Purwokerto, Thomas menyewa mobil untuk membawa keluarga sekaligus menarik mobil dan memasukkannya ke bengkel di Purwokerto. Karena waktu sampai di Purwokerto sudah sore, Thomas beserta keluarga mencari saudara yang ada di Purwokerto meskipun alamatnya belum diketahui. Setelah ke sana kemari dan menghubungi kantor tempat bekerja saudaranya yaitu rumah sakit tentara di Purwokerto. Akhirnya alamatnya ditemukan dan setelah beristirahat sebentar di rumah saudara kemudian malam itu melanjutkan perjalanan ke Yogyakarta dengan menyewa mobil.

Untuk mobil kantor, sebelum Thomas pulang ke Yogya, telah dimasukkan ke bengkel Astra Purwokerto untuk diganti seluruh mesinnya dengan yang baru. Waktu itu, Thomas mengeluarkan biaya sekitar Rp5 juta. Di Yogyakarta, orang tua Thomas sudah menunggu karena biasanya dari Jakarta ke Yogya sekitar 15 jam sudah sampai. Thomas tengah malam baru sampai di Yogya. Setelah sampai di Yogya, bercerita kepada orang tua mengenai kejadian secara lebih lengkap.

Orang tua dan keluarga di Yogya sangat bersyukur karena Thomas dan keluarga selamat, berkat perlindungan Tuhan.

Pengalaman Menyenangkan Berpindah Tugas dan Tempat Tinggal Baru

Selama berkarier di Ditjen Bea dan Cukai, rumah tempat tinggal selalu tidak tetap karena ada perpindahan tugas, hal ini suatu yang biasa. Bagi anak-anak Thomas, berpindah-pindah rumah dianggap menyenangkan. Di setiap tempat tinggal baru, anak-anak mendapat teman baru termasuk di sekolah. Anak pertama Thomas, Hendrikus Ardianto, bangga karena kepindahannya di beberapa sekolah, menyebabkan dia menjadi alumnus beberapa sekolah terkenal, yaitu Xaverius Palembang, Kanisius Jakarta, dan Loyola Semarang. Demikian juga keluarga punya tetangga menambah jumlah relasi dan teman.

Pada tahun 1988, Thomas untuk kali kedua menempati Rumah Dinas Bea dan Cukai di Bujana Tirta. Dibandingkan dengan tipe rumah dinas sebelumnya, ukuran rumah lebih besar karena luasnya 120 meter persegi. Anak-anak senang karena rumah itu dekat sekali dengan fasilitas bermain dan berolahraga yang sangat luas, dan memiliki kolam renang. Thomas juga senang karena setiap saat bisa memilih untuk berolahraga antara lain sepak bola, tenis lapangan, renang, atau lari berkeliling lapangan.

Ada cerita yang menarik ketika tinggal di Bujana Tirta. Pada masa itu, Thomas aktif dalam kegiatan keagamaan, menjadi Ketua Lingkungan yang wilayahnya meliputi Bujana Tirta dan sekitarnya hingga ke Pasar Induk Cipinang. Untuk mengisi kegiatan, umat menggelar pertandingan sepak bola di Lapangan Bea dan Cukai Rawamangun. Pertandingan dilaksanakan pagi hari pada hari libur sehingga banyak peminatnya.

Pada suatu hari ketika sedang bermain sepak bola yang disaksikan sekitar 50 orang, tiba-tiba dari rumah Thomas yang tak jauh dari lapangan, terdengar suara “kebakaran, kebakaran!” Thomas langsung berteriak, “Ayo kita bantu”. Semua yang sedang main sepak bola beserta penonton langsung melompat pagar, menuju ke rumah Thomas, rumah dinas di belakang rumah yang kosong karena tidak di



Keluarga inti Thomas Sugijata.

tempati. Api membesar dan hampir mengenai rumah Thomas. Dengan sigap, seluruh pemain bola dan sekitar 75 penonton membantu memadamkan api dan mengeluarkan barang-barang di rumah Thomas. Dalam waktu singkat, barang-barang dikeluarkan. Berkat bantuan banyak orang, api dapat dipadamkan. Peristiwa ini sangat berkesan bagi Thomas.

Ketika Thomas bertugas di Tanjung Balai Karimun, setiap liburan sekolah, keluarga dan anak-anaknya selalu berkunjung ke sana. Anak-anaknya senang karena suasana di Karimun berbeda dengan di Jakarta. Pantai dan laut yang mendominasi wilayah tersebut menjadi arena bermain yang menyenangkan. Beragam jenis makanan dijual di pasar-pasar tradisional menjadi daya tarik tersendiri. Perjalanan menggunakan feri atau *speedboat* melalui laut menjadi rekreasi laut yang seru.

Menurut Thomas, ketika dipindahtugaskan ke tempat baru di Tanjung Balai Karimun, awalnya terasa berat. Namun, seiring berjalan waktu, Tanjung Balai Karimun menjadi nyaman dan menyenangkan karena lingkungan tempat kerjanya mendukung. Interaksi dengan

semua lapisan masyarakat berjalan baik. Selama di Tanjung Balai Karimun, Thomas sering berkunjung ke pulau-pulau di sekitarnya, beranjangsana atau berolahraga. Thomas menggunakan kesempatan itu untuk bertemu dengan pimpinan pemerintahan setempat bupati, camat, hingga pengusaha, dan tokoh masyarakat. Pertemuan itu untuk menjalin silaturahmi dan menyerap aspirasi mereka berkaitan tugas pokok institusi Bea dan Cukai di wilayah tersebut.

Ada dua tokoh yang sudah dikenal sebagai camat dan pengusaha, yang kemudian pada saat Thomas menjabat Dirjen Bea dan Cukai, tokoh itu menjadi Gubernur Kepulauan Riau, yaitu Sani dan Nurdin Basirun.

Keluarga adalah Utama dan Upaya Menjadi *Man for Others*

Setelah sembilan kali berpindah tempat tinggal, pada tahun 1995 Thomas menempati rumah sendiri dan sampai sekarang keluarganya berdiam di sana. “Rasanya lebih tenang karena bisa lebih fokus memajukan pendidikan anak-anak tanpa harus berpindah-pindah tempat sekolah,” ungkap Thomas.

Sewaktu Thomas ditempatkan kembali di Semarang pada tahun 2000, anak-anaknya tetap melanjutkan sekolah di Jakarta, tidak ikut lagi seperti penempatan sembilan tahun sebelumnya. Yohanes Bayu Kristianto putra kedua, setelah berkeluarga tinggal di dekat rumah Thomas, hanya selisih lima rumah. Hal ini menyenangkan karena setiap hari Thomas dapat berkomunikasi secara langsung dengan anak dan cucunya kalau mereka kesulitan atau membutuhkan bantuan. Selain itu, memudahkan mereka membuat janji untuk jalan-jalan dan makan bersama, suatu kebiasaan lama yang konsisten tetap dilakukan.

Anak pertama Thomas, Hendrikus Ardianto beserta keluarga, rata-rata tiga minggu sekali ke Jakarta. Kesempatan tersebut digunakan untuk berjalan bersama dan makan bersama dengan seluruh keluarga inti yang berjumlah 12 orang. Semuanya itu bertujuan menjaga keutamaan keluarga, yaitu tetap bersatu.

Di tempat tinggalnya, Thomas berupaya membangun kebersamaan dalam komunitas di sekitar. Kegiatan kumpul-kumpul dengan warga,



Thomas Sugijata bersama istri, anak, menantu, dan cucu.

olahraga bersama dengan teman-teman sebaya yang sudah pensiun menjadi kegiatan rutin yang selalu dilakukannya. Kegembiraan dan menjaga kebugaran menjadi bagian dalam hidup sehari-hari bersama komunitas dan keluarga.

Pada dasarnya setiap keluarga Thomas tinggal di satu tempat, mereka selalu berharap dan berupaya agar suasana tempat tinggal dan sekitarnya tenang dan damai. Dengan alasan tersebut yang harus dilakukan adalah menjaga hubungan baik dengan pemilik rumah, tetangga, pengurus rukun warga, dan masyarakat sekitarnya. Ikut aktif dalam kegiatan kemasyarakatan seperti olahraga, kumpul bersama menjadi hal yang harus dilakukan dalam rangka membangun kebersamaan dalam komunitas. Adanya hubungan yang baik yang dilandasi saling pengertian akan menyebabkan pertemanan tidak berakhir pada saat keluarga Thomas meninggalkan tempat tersebut.

Pada saat tinggal di kompleks banyak tetangga yang dekat dengan keluarga Thomas, rasanya seperti saudara sendiri. Ini semua dari hasil proses panjang komunikasi dan interaksi yang pada intinya diawali dengan saling menghormati saling membantu dan ada kepedulian satu dengan yang lain. Banyak teman-teman tetangga waktu Thomas masih mengontrak rumah maupun teman-teman satu kompleks yang setelah keluarga pindah dari tempat tersebut masih saling berhubungan/ saling mengirim makanan dan menyapa/bertemu seperti keluarga sendiri. Salah satu contoh adalah Keluarga Ibu Sutrono yang pada tahun 1988 menjadi tetangga Thomas di Kompleks Bea dan Cukai Bujana Tirta. Pertemanan dengan istri Thomas baru berakhir 30 tahun lebih setelah Ibu Sutrono meninggal dunia.

Ini hanya salah satu contoh dari sekian banyak orang yang kemudian menjadi teman baik seperti layaknya saudara. Semuanya menjadi bagian dari perjalanan keluarga membangun persaudaraan dalam komunitas.

Rumah Thomas kebetulan dekat dengan gereja tempat setiap minggu keluarga mengikuti misa. Setelah lama tidak aktif dalam kegiatan pelayanan gereja, Thomas setelah purnabakti mulai aktif kembali. Kerja pelayanan dilakukan dengan menjadi wakil ketua/ anggota Dewan Paroki selama sembilan tahun.

Pada dasarnya kerja pelayanan berbeda dengan kerja birokrasi yang mendasarkan pada komando pimpinan, yang sifatnya direktif dengan menggunakan manajemen birokrasi. Kerja pelayanan sifatnya koordinatif yang pada prinsipnya tidak ada perintah maupun memerintah anggota. Semuanya bekerja bersama, secara terkoordinasi membagi tugas untuk melayani umat, menggunakan manajemen sukarela. Kerja pelayanan antara lain bertujuan untuk membantu meningkatkan kesejahteraan dan memfasilitasi umat yang kondisi sosialnya lemah, terpinggirkan, sakit, dan kekurangan.

Apa yang Thomas telah lakukan dalam keluarga, membangun kebersamaan dalam komunitas dan kerja-kerja pelayanan, sebetulnya menjadi kewajiban Thomas dalam merealisasikan moto menjadi "*man for others*". ❖

Riwayat Hidup Thomas Sugijata



Lahir di Yogyakarta, 21 Juni 1951

KARIER DI PEMERINTAHAN

2009– 2011	Direktur Jenderal Bea dan Cukai
2009	Direktur Penindakan dan Penyidikan
2006 - 2009	Direktur Audit
2005 - 2006	Direktur Verifikasi dan Audit
2001 - 2005	Sekretaris Direktorat Jenderal
2000 - 2001	Kepala Kantor Wilayah VI Jawa Tengah dan Yogyakarta
1999 - 2000	Direktur Perencanaan dan Penerimaan
1998 - 1999	Direktur Pencegahan dan Penyidikan
1996 - 1998	Direktur Pencegahan dan Penyidikan Penyelundupan
1993 - 1996	Kepala Kantor Wilayah II Riau, Tanjung Balai Karimun
1991 - 1993	Kepala Kantor Inspeksi Bea dan Cukai Tanjung Emas
1990 - 1991	Kepala Bidang Pemberantasan Penyelundupan Kantor Wilayah II Tanjung Balai Karimun
1986-1990	Kepala Subdirektorat Verifikasi dan Evaluasi Penerimaan
1983-1986	Kepala Subdagian Tata Laksana
1982-1983	Pelaksana Pemeriksa Kantor Wilayah Palembang
1981-1982	Pelaksana Subdit Tarif Kantor Pusat
1980-1981	Mengikuti Pendidikan Teknis Kepabeanan
1979-1980	Calon Pegawai ditempatkan di Subdit Tarif Kantor Pusat

PENDIDIKAN FORMAL

1964	Sekolah Dasar Pujokusuman, Yogyakarta
1967	SMP Pangudiluhur, Yogyakarta
1970	SMA Kolose De Britto, Yogyakarta
1974	Sarjana Muda Ekonomi Akuntansi, Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta
1978	Sarjana Ekonomi Akuntansi, Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta
2002	Magister Manajemen, Universitas Diponegoro, Semarang

PENDIDIKAN KEDINASAN

1981	Pendidikan Teknis Penata Muda Pabean
1982	Penataran Hukum Acara Pidana dan Polsus
1983	Sekolah Pimpinan Administrasi Tingkat Lanjutan (Sepala)
1986	Pendidikan dan Latihan Instruktur untuk Direktorat Jenderal Bea dan Cukai
1987	Pemantapan Eselon III
1990	Pendidikan dan Latihan Ujian Dinas Tingkat II
1990	Sekolah Staf dan Pimpinan Administrasi (SESPA)
1992	Pendidikan Penyidik Pegawai Negeri Sipil (PPNS)
1995	Pendidikan Penatar Nasional P4
2007	Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat I (SPATI)

AKTIVITAS PENTING DALAM KARIER PEMERINTAHAN

- Ketua Tim Reformasi Kebijakan Bidang Kepabeanan (2002–2003)

- Ketua Tim Percepatan Reformasi Bidang Pelayanan Kepabeanan dan Cukai (2006–2011)
- Anggota Tim Prakarsa Departemen Keuangan (2006–2008)
- Anggota Tim Nasional Perundingan Perdagangan Internasional
- Pengarah Tim Optimalisasi Pendapatan Negara dalam Monitoring Sektor Riil
- Sekretaris Tim Percepatan Kelancaran Arus Barang di Bawah Kementerian Sekretaris Negara (2007-2008)
- Pengarah Tim Evaluasi Peraturan Perundang-undangan Kepabeanan dan Cukai (2005-2008)
- Pengarah Tim Percepatan Reformasi Kebijakan Pelayanan Kepabeanan dan Cukai (2005-2010)
- Komite Pengarah Teknologi Informasi dan Komunikasi Kementerian Keuangan (2010-2011)
- Anggota Tim Tarif Badan Kebijakan Fiskal Kementerian Keuangan (2010-2011)
- Tim Prakarsa Pengarahan Reformasi Peningkatan Kinerja di Bidang Pajak dan Bea dan Cukai
- Tim Pelaksana Dewan Nasional Kawasan Ekonomi Khusus di Bawah Menko Perekonomian (2010-2011)
- Tim Persiapan Nasional Single Window
- Tim Penyusun Rancangan Revisi UU No. 33/2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah
- Tim Pelaksana Tim Nasional Pelanggaran HAKI
- Narasumber Rancangan Undang-Undang Tindak Pidana Pencucian Uang (TPPU/*Money Laundring*) (2010)
- Sebagai Narasumber untuk Beberapa Instansi Pemerintah dalam Program Reformasi Birokrasi (2006-2011)
- Sebagai Advisor Penguatan Reformasi Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Kementerian Keuangan (2017-2018)

PEMBICARA SEMINAR/CERAMAH YANG BERSIFAT NASIONAL:

- Narasumber Utama Seminar Kebijakan Reformasi Birokrasi yang dilaksanakan oleh Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara tahun 2008
- Narasumber Utama Seminar Reformasi Birokrasi di Lingkungan Pemda DKI tahun 2009
- Narasumber Utama Acara Diseminasi Program Inisiatif Anti Korupsi 2010 (PIAK) untuk Kementerian dan Lembaga Pemerintah yang diselenggarakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
- Pemapar/Penyaji dalam Konferensi Nasional Pemberantasan Korupsi tahun 2010 yang diselenggarakan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK)
- Pembicara di berbagai seminar terkait dengan kepabeanan, cukai, dan reformasi birokrasi di berbagai instansi pemerintahan (2006-2011)

PENGALAMAN KERJA DI LUAR PEMERINTAHAN

- Sebagai Asisten Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada (1974-1975)
- Sebagai Dosen tidak tetap Bidang Akuntansi dan Keuangan:
  - Universitas Jayabaya (1979-1981)
  - Universitas Borobudur (1984-1986)
  - Universitas Krisnadwipayana (1986-1988)
  - Universitas Tarumanagara (1988-1990)
  - Universitas Trisakti (1988-1990)
  - Unversitas Trisakti (1999-2000)
  - Program Pascasarjana Universitas Indonesia (2013)

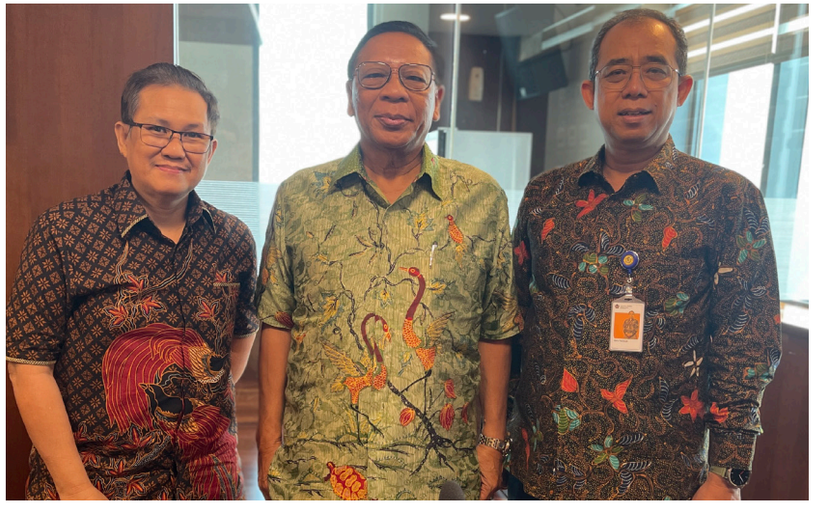
KARIER DI PERUSAHAAN SWASTA

- Master Consultant pada The Jakarta Consulting Group (2011-2017)
- Komisaris Utama Grow Asia Capital (2013-2016)
- Senior Advisor Asosiasi Group Industri Minuman Malt Indonesia (2017-2019)
- Chairman Opsindo Consulting (2019-2022)
- Komisaris Utama PT Universal Ekspres Logistindo (2020-2022)
- Komisaris PT Eldita Sarana Logistik (2021–2022)
- Komisaris PT Sinergi Karya Kharisma (2021–2022)

PIAGAM TANDA KEHORMATAN

- 1. Satya Lencana Karya Satya 10 Tahun
- 2. Satya Lencana Karya Satya 20 Tahun
- 3. Satya Lencana Karya Satya 30 Tahun

Ucapan Terima Kasih



Dari kanan ke kiri: Heru Pambudi (Sekjen Kementerian Keuangan 2021-sekarang), Thomas Sugijata (Dirjen Bea dan Cukai 2009-2011), Robert Adhi Ksp (penulis).

Buku *Thomas Sugijata, Bekerja di Dapur Reformasi Birokrasi*, biografi profesional Thomas Sugijata, Direktur Jenderal Bea dan Cukai periode 2009-2011, terwujud atas dukungan Pak Thomas Sugijata; Pak Heru Pambudi, Sekretaris Jenderal Kementerian Keuangan RI; Pak Bambang Juli Istanto, Sekretaris Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan RI; Arfiansyah Darwin, Kepala Bagian Manajemen Pengetahuan, Komunikasi, dan Kerja Sama BPPK; dan Purnomo, Kabag di Sekretariat Jenderal Kemenkeu RI.

Terima kasih kepada semua narasumber buku ini, termasuk di antaranya Bapak Antonius Sujata (kakak kandung Pak Thomas Sugijata), dan Bapak Soehardjo Soebardi (Dirjen Bea dan Cukai 1991-1998) yang menerima penulis di kediaman pribadi.

Terima kasih kepada Tim BPPK Akmal Rizki, Shirlee Marbun, Bilqis Ichsani, Timothty Yossi, Alfan Fahravi, yang memberi dukungan teknis untuk kelancaran penulisan buku ini. Terima kasih kepada Papyrus Photo dan Angela Christianti Natalia yang berkontribusi dalam pembuatan desain sampul buku depan.



9 Mei 2025: Pertemuan antara Sekjen Kementerian Keuangan RI Heru Pambudi, Thomas Sugijata, Sekretaris BPPK Bambang Juli Istanto dan tim, serta penulis Robert Adhi Ksp dan Pittor Saragih di Ruang Rapat Sekretariat Jenderal Kemenkeu RI.



27 Mei 2025: Dari kiri ke kanan: Pittor Saragih, Robert Adhi Ksp, Thomas Sugijata, Arfiansyah Darwin, Akmal Rizki.

Sumber Bahan Bacaan

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan Republik Indonesia. *Pertumbuhan dan Perkembangan Bea dan Cukai dari Masa ke Masa* (Jilid1).

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Departemen Keuangan Republik Indonesia. *Pertumbuhan dan Perkembangan Bea dan Cukai dari Masa ke Masa* (Jilid 2).

Direktorat Jenderal Bea dan Cukai Tata Laksana Pabean di Bidang Impor (*Customs Fast Release System*). 1990. Kantor Pusat Direktorat Jenderal Bea dan Cukai.

Langkah DJBC Tahun 2010: Melihat Kontribusi Bea Cukai bagi Pertumbuhan Ekonomi Nasional. Warta Bea Cukai.

Laporan Kinerja DJBC Tahun 2010: Profesionalisme Sumber Daya Manusia, Efisiensi dalam Organisasi dan Pelayanan. 2010. Jakarta: DJBC.

Pertumbuhan dan Perkembangan Bea dan Cukai Tahun 1995 Hingga Tahun 2000 (Kumpulan Catatan dan Tulisan). 2000. Jakarta: DJBC.

Sistem Kepabeanan dan Prinsip Keamanan dalam Era PJPT II. Mei 1993. Jakarta: DJBC

Susanto, A.B. *Strategi Manajemen For Every One 2*. Jakarta: Erlangga Group.

Susanto, A.B., F.X. Sujanto, Hirmawan Wijanarko, Patricia Susanto, Suwahjuhadi Mertosono, Wagiono Ismangil. *A Strategic Management Approach Corporate Culture & Organization Culture*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Sumber Foto

- Dokumentasi Thomas Sugijata
- Dokumentasi Ditjen Bea dan Cukai
- Dokumentasi Robert Adhi Ksp
- Dokumentasi Soehardjo Soebardi

Sekilas Penulis

Robert Adhi Ksp



Robert Adhi Ksp yang bernama lengkap **Robert Adhi Kusumaputra** adalah penulis buku. Buku "*Thomas Sugijata, Bekerja di Dapur Reformasi Birokrasi"* (bersama Pittor Saragih) adalah buku ke-28.

Buku-buku lain yang ditulis **Robert Adhi Ksp** di antaranya adalah

- *Banjir Kanal Timur Karya Anak Bangsa*, Grasindo, 2010
- *Andy Noya: Kisah Hidupku,* Penerbit Buku Kompas, 2015
- *Tony Wenas: Chief Entertainment Officer — Work and Fun are Soulmates*, Gramedia Pustaka Utama, 2017
- *AB Susanto, Sang Begawan Konsultan Bisnis Keluarga,* Penerbit Buku Kompas, 2020
- *Marwanto Harjowiryono, Maestro Simfoni Perbendaharaan -- Pengawal Die-Hard APBN, Pendobrak Reformasi Birokrasi,* Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) — Kementerian Keuangan RI, 2020
- *M.R. Karliansyah, 30 Tahun Menekuni Pengendalian Pencemaran — Dari Amdal sampai Pemulihan Lingkungan*, Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan RI, 2021
- *Sumiyati, Srikandi Perubahan, Inspirasi Bagi Perempuan*, BPPK Kemenkeu RI, 2022

- *Kolaborasi Seluruh Negeri Menanggulangi Pandemi,* Kementerian Kesehatan RI, 2022
- *Membangun Indonesia Melalui Industri Properti,* Pustaka KSP Kreatif, Januari 2023
- *Transformasi "Core System" Perbendaharaan — Kisah di Balik MPN, SPAN, SAKTI* Ditjen Perbendaharaan Kemenkeu RI & Pustaka KSP Kreatif, 2023
- *Hadiyanto, Punggawa Aset Negara*, BPPK Kemenkeu RI & Pustaka KSP Kreatif, 2024
- *Membangun MRT: Pengalaman Kepemimpinan William Sabandar,* Pustaka KSP Kreatif, Agustus 2024
- *Thomas Sugijata, Bekerja di Dapur Reformasi Birokrasi* (bersama Pittor Saragih), BPPK Kemenkeu RI & Pustaka KSP Kreatif, Oktober 2025

Buku-buku Robert Adhi Ksp selengkapnya baca di https://robertadhiksp.net/my-books/

Sekilas Robert Adhi Ksp, klik https://robertadhiksp.net/tentang-saya/

PITTOR SARAGIH



Pittor Saragih adalah lulusan Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) tahun 2000. Pittor memulai perjalanan kariernya di Direktorat Verifikasi dan Audit, Direktorat Jenderal Bea dan Cukai. Selama delapan tahun pengabdiannya, ia berkesempatan beberapa kali terlibat dalam tim penyusun peraturan serta tim reformasi kepabeanan dan cukai. Berpengalaman sebagai profesional di salah satu firma *big four* di Singapura dengan cakupan regional Asia Pasifik, kini Pittor mendukung institusi kepabeanan dan cukai yang dicintainya untuk terus bertransformasi semakin baik melalui peran sebagai pemerhati dan pengamat, sembari memberi pelatihan dan asistensi kepada pelaku usaha dalam meningkatkan pemahaman dan kepatuhan mereka terhadap perundang-undangan yang berlaku.