



SUGENG

**MENITI JALAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL**

SUGENG

MENITI JALAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL





**Undang-Undang Republik Indonesia
Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta**

Lingkup Hak Cipta

Pasal 1

Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- (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 Rp100.000.000 (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 Rp500.000.000,00 (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 Rp1.000.000.000,00 (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 Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

SUGENG

MENITI JALAN
KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

Antony Lee
Andy Riza Hidayat
M Hilmi Faiq

BANK INDONESIA INSTITUTE



Sugeng

Meniti Jalan Kepemimpinan Spiritual

Cetakan pertama, Maret 2023

Penanggung Jawab Produksi

Yoga Affandi

Kepala Produksi

Arlyana Abubakar

Editor

Nur Hidayati

Penulis

Antony Lee

Andy Riza Hidayat

M Hilmi Faiq

Kontributor Penulisan

Rita Krisdiana

R Aga Nugraha

Sigit Setiawan

Afiq Wiratma Muhammad

Mahsa Edgina Intan Ersifa

Adita Pridiantari

Foto Sampul

M Yuniadhi Agung

Penyelaras Bahasa

Nanik Dwiastuti

Perancang Sampul & Penata Letak

Wendie Artswenda

Penerbit

BI Institute

Jl. MH. Thamrin No. 02 Jakarta, 10350 Indonesia

<https://www.bi.go.id/id/institute/default.aspx>

ISBN

978-623-5662-41-1

978-623-5662-44-2 (PDF)

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

DAFTAR ISI

<i>Kata Sambutan</i>	x
<i>Pengantar Penerbit: Inspirasi Begawanship</i>	xiv
BAB I ANAK KOLONG YANG MURAH SENYUM	1
• Tumbuh dari Tangsi	3
• Keras dan Disiplin	11
• Mamak yang Lembut	17
• Memilih Selalu Siap	18
• Keterbatasan yang Membentuk Diri	19
• Tugas Jadi Hobi	21
• Keinginan Menjadi Lebih Baik	25
• Kegagalan Dua Kali	30
• Hasil Tak Mengkhianati Usaha	32
• Dinding Gedek dan Lampu Teplak	34
• Belajar, Belajar, dan Belajar	38
• Belajar dari Dr Boediono	41
BAB II MENITI KARIER, MEMBANGUN DIRI	51
• PCPM X yang Mengesankan	53
• Lingkungan Kerja yang Menantang	55
• Pelajaran dari Williams College	61
• Promosi Jabatan	66

• Staf Gubernur yang “Multiguna”	68
• Komunikasi Menembus Sekat	74
• Pelajaran dari Badai Krisis	78
• Demi Bank Indonesia, demi Negeri	83
• Mendayung di Antara Dua Karang	88
• Formula yang Gagal	92
• Mengikhlaskan Kehilangan	94
• Pengaruh Tasawuf	97

BAB III BEKERJA OPTIMAL, HIDUP SEIMBANG 105

• Memfasilitasi Perubahan	107
• Nakhoda yang “Adem”	113
• SESPIBI yang Berkesan	118
• Mendorong Keseimbangan Hidup	119
• Pelajaran dari Bank Century	127
• Mengenakan “Sepatu” Mereka	131
• Sakura Report dan Laporan Nusantara	136
• Hari-hari Berat Century	139
• Diplomasi Kopi dan The Fed	142
• Bu Hermin Sang Penopang	146
• Dari Sebuah “Rumah Kosong”	148
• Teh Penghilang Kesenjangan	154
• “Merayu” Dewan Kehormatan	159
• BI Institute Dekat di Hati	162

BAB IV MEMIMPIN BERBEKAL NILAI SPIRITUAL 165

• Kabar Pencalonan sebagai Deputy Gubernur	167
• Berusaha dan Berserah	169
• Hasil yang Mengejutkan	171
• Tak Segan Belajar dari Staf	175

• Ujian Pertama Uang Elektronik	178
• Akselerasi Elektronifikasi Transaksi Keuangan	186
• Membangun Kredibilitas, Membangun Fondasi	190
• Pemimpin yang “Think Deeply”	197
• Melihat Kepentingan yang Lebih Luas	202
• Kekuatan Tawakal	204
• Membenahi Sistem Informasi	209
• Bimasakti di Tengah Pandemi	216
• Memperkuat Keamanan Siber	222
• Data untuk Kebaikan Bersama	228
• Menggeluti BI Antasena	231
• Bertarung Melawan Waktu	239
• Literasi Ekonomi Syariah sebagai Kunci	245
• Menjaga Marwah Bank Indonesia	252
• Memaknai Kesulitan	254
 BAB V IBADAH DALAM BEKERJA	 259
• Seperti Diajak Mengayuh Sepeda	262
• Sabar, Semangat, Sejuk	265
• Tak Bergerak Sendiri	268
• Kontribusi di Tengah Krisis	271
 EPILOG	 277
• Rumput Bukan Onak Duri	278
• Mensyukuri Nikmat Bekerja	280
• Mencari Bekal Perjalanan	283
 <i>Akreditasi Foto</i>	 293

KATA SAMBUTAN

Perry Warjiyo
Gubernur Bank Indonesia

PAK SUGENG merupakan insan kebanggaan Bank Indonesia yang sangat mumpuni di bidangnya dan memiliki kepribadian yang sangat baik. Saya berkesempatan untuk bekerja sama dengan Pak Sugeng sebagai staf Gubernur Bank Indonesia di masa kepemimpinan Pak Soedradjad Djiwandono. Sebagai staf gubernur, kami bersama-sama terus mengembangkan diri dengan mengasah kemampuan komunikasi interpersonal serta berkoordinasi dengan berbagai pemangku kepentingan, baik internal maupun eksternal, agar tugas Bank Indonesia dapat terlaksana dengan baik.

Beliau juga mendampingi Pak Soedradjad ketika Indonesia bergelut dengan krisis finansial tahun 1997-1998. Pada masa-masa sulit tersebut, sikap *prudent* dalam melihat fenomena serta tegas dalam menerapkan *good governance* yang lekat dengan Pak Sugeng telah membantu Bank Indonesia mengambil kebijakan efektif dan terukur. Semasa menjalankan penugasan sebagai *advisor to executive director* di Dana Moneter Internasional (IMF) pada periode 1998

hingga 2001, Pak Sugeng turut berkontribusi menjaga kredibilitas kebijakan IMF bagi perekonomian dunia, sekaligus memastikan kehadirannya di IMF merupakan representasi posisi Indonesia.

Revitalisasi Tim Pengendalian Inflasi Daerah (TPID) juga merupakan salah satu bentuk kontribusi Pak Sugeng di Bank Indonesia ketika ia menjabat sebagai Kepala Biro Kebijakan Moneter Bank Indonesia. Pak Sugeng dan tim di Bank Indonesia menjalin relasi yang baik dengan lembaga pemerintahan untuk mengoptimalkan peran TPID agar bisa efektif menekan inflasi.

Di masa itu, masih banyak kepala daerah yang belum cukup memahami inflasi. Pak Sugeng dan tim mencoba melihat isu ini dari perspektif berbagai lembaga lain yang terkait. Pesan Bank Indonesia juga disampaikan dalam bahasa yang mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan. Pengendalian inflasi, misalnya, diganti dengan pengendalian harga.

Pak Sugeng sempat pula bertugas sebagai Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York, Amerika Serikat. Ia menjalin relasi baik dengan The Federal Reserve di New York. Sekembali dari New York, Pak Sugeng membangun fondasi dan mengisi "rumah baru" yang bernama BI Institute. Ia mengembangkan kurikulum, termasuk mengembangkan struktur organisasi BI Institute.

Di masa kepemimpinan Pak Sugeng, BI Institute juga merekrut pengajar, menyelaraskan sistem dan infrastruktur, serta melobi orang-orang yang berintegritas dan berkapasitas mumpuni untuk memberi sumbang saran dengan bergabung dalam Dewan Kehormatan BI Institute.

Ketika menjabat sebagai anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, beliau berperan dalam upaya Bank Indonesia membangun fondasi transformasi digital di bidang sistem pembayaran, khususnya dalam mengarahkan Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia (BSPI) 2025 menjadi program-program terukur yang manfaatnya dapat dirasakan oleh masyarakat luas. Upaya tersebut tidak mudah

karena berhadapan dengan pelaporan ke sejumlah lembaga negara ataupun gugatan ke pengadilan.

Namun, berbekal pengalaman yang kaya, sikap *istiqomah*, serta kapabilitas Pak Sugeng yang mumpuni mengelola anak buah, berbagai program yang ia supervisi dapat terealisasi dengan baik. Dengan komunikasi yang baik, penjelasan yang jernih dan obyektif, berbagai kesalahpahaman dapat terselesaikan. Langkah Bank Indonesia mendorong elektronifikasi sistem pembayaran baik di jalan tol, transportasi, maupun kelembagaan pemerintah daerah berjalan dengan baik.

Kepiawaian komunikasi pula yang membuat Pak Sugeng bisa berkoordinasi dengan baik bersama Otoritas Jasa Keuangan untuk membangun BI Antasena di tengah terpaan pandemi Covid-19. Sekat-sekat kelembagaan dilepaskan untuk mencari solusi bersama demi tujuan lebih besar, yakni memberi sumbangsih bagi Indonesia. Tim tidak bekerja semata untuk Bank Indonesia atau untuk OJK, tetapi tim bekerja bersama demi "Merah Putih".

Karakter Pak Sugeng yang selalu berpikir mendalam membuatnya bisa berkontribusi melalui pemikiran *out of the box*. Di tengah perkembangan uang elektronik yang pesat, ia memikirkan apa yang akan terjadi pada uang masyarakat jika ada penyedia jasa sistem pembayaran bangkrut atau bank di mana penyedia jasa pembayaran menyimpan uang masyarakat bangkrut. Poin-poin untuk melindungi hak masyarakat itu, di antaranya, diakomodasi dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 22/23/PBI/2020 tentang Sistem Pembayaran. Kehati-hatian pula yang membuat Pak Sugeng serius dan tekun mendorong penguatan keamanan siber di tengah transformasi digital dalam layanan keuangan.

Di bidang keuangan syariah, Pak Sugeng konsisten menaruh perhatian baik terhadap kemajuan literasi keuangan syariah maupun kemajuan ekonomi dan keuangan syariah secara lebih luas. Untuk itu, ia menjalin komunikasi erat dengan lembaga-

lembaga keagamaan, seperti Majelis Ulama Indonesia, Pengurus Besar Nahdlatul Ulama, dan Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Literasi juga digelar dalam forum Indonesia Sharia Economic Festival yang diselenggarakan Bank Indonesia berkolaborasi dengan Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS).

Secara personal, Pak Sugeng menaruh perhatian pada perkembangan spiritual yang berdampak positif tidak hanya bagi diri pribadi dan keluarga, tetapi juga dalam melakoni pekerjaan. Ia selalu berusaha menyeimbangkan antara ibadah, pekerjaan, dan keluarga. Pak Sugeng tidak hanya menerapkan prinsip *work-life balance* pada dirinya sendiri, tetapi juga bagi anak buah yang berada di bawah supervisinya. Ia mulai bekerja pagi-pagi, efektif memberi arahan sejak pagi agar anak buahnya bisa langsung bekerja dan menyelesaikan tugas harian dengan tepat waktu. Dengan begitu, mereka juga punya waktu cukup untuk beristirahat dan berkumpul bersama keluarga.

Buku Begawanship ini merekam berbagai pengalaman, pemikiran, sekaligus nilai-nilai yang dipegang oleh Pak Sugeng sepanjang kariernya di Bank Indonesia. Buku yang diterbitkan oleh BI Institute ini memuat *legacy* Pak Sugeng. Sebagai bagian dari upaya untuk menjaga *institutional memory*, Bank Indonesia berharap buku ini dapat memberikan teladan, pembelajaran, sekaligus menginspirasi orang-orang yang membacanya. Selamat membaca.

Gubernur Bank Indonesia
Perry Warjiyo

PENGANTAR PENERBIT

INSPIRASI BEGAWANSHIP

BI INSTITUTE kembali menyuguhkan inspirasi kepemimpinan dalam bentuk buku *authorized biography* Bapak Sugeng, Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2017-2022. Buku ini merupakan salah satu Seri Begawanship sebagai sumbangsih BI Institute bagi pengembangan kepemimpinan nasional. Dengan menggunakan standar jurnalisme populer, buku ini diharapkan dapat diakses secara luas oleh masyarakat umum, bukan hanya para pemangku kepentingan Bank Indonesia dan lembaga-lembaga terkait.

Seri Begawanship diposisikan sebagai referensi strategis untuk mempertajam nilai dan jiwa kepemimpinan pembaca. Kisah di dalamnya disusun atas untaian sejarah hidup, perjalanan karier, pemikiran, dan pergulatan internal dari para pemimpin Bank Indonesia. Setiap tutur kalimatnya mengandung makna. Setiap ilustrasi membawa inspirasi. Setiap kisah memberikan hikmah dan pembelajaran yang mendalam.

Rangkaian narasi mengenai sosok Bapak Sugeng tersusun rapi atas hasil jerih payah tim penulis dan proses yang berliku. Namun di balik itu semua, banyak pelajaran terkandung mengenai nilai-nilai integritas dan spiritual, profesionalisme, *public interest*, dan prinsip kepemimpinan yang harus dimiliki setiap pemangku jabatan publik.

Makna yang dikandung buku ini semakin dalam dengan adanya sumbangsih pemikiran dari para tokoh yang turut menjadi saksi perjalanan hidup seorang Bapak Sugeng dalam sumbangsinya kepada perekonomian dan keuangan Indonesia. Untuk itu, perkenankan kami menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih atas perhatian, dukungan, dan nilai-nilai penting yang disampaikan mengenai sosok dan pribadi Bapak Sugeng.

Secara khusus, kami ingin menghaturkan terima kasih pada Gubernur Bank Indonesia Bapak Perry Warjiyo yang telah memberikan arahan, perhatian, dan dukungan penuh bagi penyelesaian dan penerbitan buku ini.

Kami sampaikan pula apresiasi kepada editor, tim penulis, kontributor, narasumber, serta tim pelaksana produksi dan pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu. Buku Seri Begawanship ini tentunya terwujud atas dedikasi tinggi dan kolaborasi prima di antara berbagai pihak tersebut.

Kami berharap kiranya buku ini dapat melengkapi keberagaman kisah kebangsaan sebagai khazanah referensi pengembangan nilai dan jiwa kepemimpinan, serta menjadi inspirasi dalam membangun sumber daya manusia unggul untuk Indonesia maju.

Jakarta, Oktober 2022

Kepala BI Institute
Yoga Affandi







BAB I

ANAK KOLONG YANG MURAH SENYUM

SUATU HARI pada tahun 2018, Sugeng sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia merasa perlu marah. Ini menyangkut perkara kelembagaan. Pada implementasi suatu kerja sama, Sugeng mendapat kesan, mitra dalam kerja sama itu tidak memberikan komitmen penuh dan serius pada Bank Indonesia. Oleh karena itu, sempat terlintas dalam benak Sugeng, menampakkan sinyal kegusaran adalah respons yang patut terhadap situasi tersebut.

Ketika itu, Bank Indonesia mempunyai kesepakatan kerja sama dengan Perusahaan Umum Percetakan Uang Republik Indonesia (Peruri) terkait pengembangan suatu fasilitas. Sebelumnya, beberapa poin penting dalam kerja sama tersebut telah disepakati. Akan tetapi, belakangan muncul indikasi Peruri tidak dapat memenuhinya.

Dewan Gubernur Bank Indonesia pun mengundang pimpinan Peruri untuk membahas masalah terkait kerja sama tersebut sekaligus menegaskan sikap kesepakatan awal dipenuhi. Sugeng

bersama seorang anggota dewan gubernur lainnya, Rosmaya Hadi, memimpin pertemuan dengan pucuk pimpinan Peruri tersebut.

Sehari sebelum pertemuan, Sugeng menegaskan agar perwakilan Bank Indonesia memastikan pesan ketidakpuasan atas perkembangan implementasi kerja sama itu bisa ditangkap jelas oleh manajemen Peruri. "Besok jangan senyum, ya," kata Sugeng menekankan bagian penting "skenario" ketika itu kepada Rosmaya yang selama ini dikenal sebagai sosok ramah dan bersahabat.

Waktu rapat tiba. Perwakilan Peruri dipersilakan masuk ke ruang rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia. Mereka duduk mengelilingi meja persegi panjang, berhadapan dengan beberapa pejabat Bank Indonesia, termasuk Sugeng. Pertemuan tersebut berjalan sekitar satu jam. Skenario yang dirancang Sugeng pun berjalan. Rosmaya dan para peserta rapat dari BI pun tampak tak seperti biasanya. Kali ini ekspresinya serius, bahkan sedikit muram. Justru Sugeng yang melenceng dari skenario. Bahasa tubuh dan gaya bicaranya tak berbeda dengan pembawaannya sehari-hari yang ramah. Padahal, dialah yang sebelumnya paling geregetan.

Selepas pertemuan, Rosmaya langsung mempertanyakan sikap Sugeng. "Lho, kenapa Pak Sugeng enggak marah tadi?"

"Bu Maya, mohon maaf, pagi tadi ada pesan dari ustaz saya," kata Sugeng yang kemudian menjelaskan perihal pesan Whatsapp yang dikirim Ustaz Jamjam Erawan beberapa jam sebelum pertemuan berlangsung. Pesan itu berisi tentang pentingnya bersikap ramah kepada setiap orang. Sugeng merasa pesan itu memuat teguran Allah bagi dirinya melalui Ustaz Jamjam bahwa persoalan bisa diselesaikan tanpa perlu marah. Sugeng pun seolah diingatkan bahwa salah satu doa yang kerap ia panjatkan adalah agar ia bisa mengelola amarah.

Setelah dia telisik, Sugeng memahami bahwa ketika mendapat undangan untuk menghadiri rapat dadakan di kantor Bank Indonesia pun, pejabat Peruri sudah menangkap sinyal kegusaran

Dewan Gubernur Bank Indonesia. "Mereka sudah kelihatan khawatir, jadi *ngapain* lagi kita harus marah?"

Cerita tentang kejadian rencana marah yang batal itu beberapa kali disampaikan Sugeng, terutama ketika mendapat kesempatan untuk membekali para pegawai baru Bank Indonesia. "Itu bagian dari menanamkan *culture* atau budaya kerja dengan nilai-nilai agama. Kadang-kadang saya *share* di situ. Misalnya, soal bagaimana mengelola marah," kata Sugeng.

Kematangan emosional dan spiritual adalah buah berproses dalam kehidupan. Masa kecil yang keras mengarahkan Sugeng pada jalan penuh disiplin yang berusaha ia isi dengan kebajikan dan kelembutan. Tentu saja banyak tanjakan dan kelokan mesti dilalui sebelum Sugeng menjadi pribadi murah senyum yang dihormati karena kesabaran sekaligus kedisiplinannya seperti sekarang ini.

Tumbuh dari Tangsi

Sugeng lahir di Kabupaten Purworejo, Jawa Tengah, pada 12 September 1958 sebagai anak sulung dari enam bersaudara, buah hati pasangan Paeran dan Siti Fatimah. Kedua orangtua Sugeng berdarah Jawa, sama-sama berasal dari Desa Candisari, Kecamatan Banyuurip, Kabupaten Purworejo. Mereka menikah karena dijodohkan orangtua.

Paeran yang jebolan sekolah rakyat (SR) adalah sosok polisi jujur. Ia merintis karier dari pangkat rendah di Kepolisian Resor Wonosobo, lalu pindah ke Kepolisian Resor Purworejo, dan terakhir sebagai Kepala Kepolisian Sektor Purworejo Kota dengan pangkat letnan satu (sekarang inspektur polisi satu/iptu).

Adapun Siti Fatimah merupakan sosok penyabar yang selalu berusaha melindungi anak-anaknya. Ia mengimbangi sikap suaminya yang keras dalam mendidik. Siti mendedikasikan seluruh hidupnya untuk keluarga. "Ibu itu lembut, enggak pernah *marahin* saya," kenang Sugeng tentang ibunya yang meninggal tahun 2007,

menyusul Paeran yang berpulang setahun sebelumnya. Dalam keluarga, Siti selalu dipanggil "Mamak" oleh anak-anaknya, termasuk Sugeng.

Di antara karakter ayah yang keras dan disiplin serta watak ibu yang penyabar itulah, Sugeng tumbuh. Sugeng hanya *numpang* lahir di Purworejo dan segera pindah ke asrama polisi di Kabupaten Wonosobo. Di sana keluarganya tinggal di sebuah bangunan besar bekas Belanda yang disekat-sekat sehingga satu bangunan dapat diisi lima keluarga.

Di kompleks asrama polisi alias tangsi itu terdapat sekitar 100 keluarga. Meskipun tampak besar dari luar, rumah itu sejatinya sempit karena disekat-sekat untuk ditempati bersama sejumlah keluarga lain. Ukuran hunian setiap keluarga tak lebih dari 7 meter x 3 meter. Penghuninya pun harus berimprovisasi untuk bisa menampung semua anggota keluarga. Ini juga dilakukan Paeran.

Dia menata ruang sempit itu agar tetap layak disebut rumah. Ada ruang tamu dengan kursi kecil-kecil seperti kursi lipat. Ruang tamu itu dia tata sedemikian rupa sehingga masih bisa menampung sepeda ontel atau sepeda *kebo* yang menjadi kendaraannya ke kantor. Lebih ke dalam, ada dua kamar tidur, satu untuk Paeran-Siti, satunya lagi untuk anak-anak. Di bagian belakang ada dapur yang juga sempit.

Ruang tidur anak-anak hanya cukup untuk memuat satu ranjang. Tidak memungkinkan bagi Sugeng dan adik-adiknya untuk tidur bersama. Oleh karena itu, Paeran kemudian menyiasatinya dengan meninggikan kaki ranjang atau dipan sehingga bagian kolong memungkinkan digelari tikar dan kasur untuk tempat tidur anak. Sugeng sebagai anak sulung hampir selalu tidur di kolong itu.

Pengalaman Sugeng ini sekaligus menjelaskan asal mula sebutan "anak kolong" bagi anak polisi atau tentara. Rupanya kolong ranjang yang difungsikan sebagai ruang tidur memang lazim di

kompleks asrama polisi. Sebab, keluarga-keluarga polisi ini tinggal di asrama dengan ukuran per unit untuk setiap keluarga relatif kecil. Agar penghuni rumah dapat tidur, bagian bawah dipan juga dipakai tidur. "Karena itu disebut anak kolong, memang di kolong *bener*. Saya tidurnya di situ. Karena *nggak* cukup tempat tidurnya," kata Sugeng.

Pengalaman tidur di kolong ini berlanjut bertahun-tahun, hingga beberapa kali keluarga Paeran pindah asrama dan Sugeng punya lima adik. Adik bungsu Sugeng, Joko Subagiyo, yang berusia 14 tahun lebih muda dari Sugeng pun masih mengalami itu. Dia menceritakan, waktu itu anak-anak sudah punya dua ranjang di satu ruang. Satu membujur ke barat-timur, satu lagi ke utara-selatan. Ranjang itu dipakai adik-adik perempuan Sugeng, sementara dia bersama adik laki-lakinya tidur di kolong.

Kata Sugeng, karena posisinya di kolong, tiap kali bangun tidur mereka harus beringsut alias *ngesot* dulu keluar dari kolong, baru bangkit. "Kalau enggak, ya, *kejedot*," kenang Sugeng sembari tertawa.

Sebagai anak sulung, Sugeng sudah terdidik untuk menanggung kewajiban-kewajiban sejak kecil. Salah satunya adalah menjadi "asisten" tiap kali ayahnya menyetrika baju. Suatu sore selepas pulang sekolah, misalnya, Sugeng tengah bermain bola bersama teman sebayanya di halaman asrama. Tiba-tiba ayahnya memanggilnya untuk membantu menyetrika baju. Sugeng, yang kala itu masih duduk di bangku kelas III SD, masih ingin main bola, tetapi dia sadar bahwa membantu sang ayah adalah tugasnya.

Dia pun meninggalkan permainan bola, lalu bergegas menyiapkan arang pada setrika manual berkepala menyerupai ayam jago itu. Pada masa itu, keluarga Paeran memang menggunakan setrika arang. Sesekali dia membantu memercikkan air ke pakaian sebelum ayahnya menggerus dengan setrika panas tadi. Setelah pakaian mengilap licin, Sugeng membantu melipatnya.



Setrika arang muncul pada abad ke-15 sebagai bagian dari evolusi setrika sejak ratusan tahun sebelumnya. Di Nusantara, setrika ini lebih dikenal dengan sebutan setrika ayam jago karena terdapat panel pembuka-penutup setrika berbentuk kepala ayam. Untuk mengoperasikan setrika ini perlu kehati-hatian. Penggunaanya harus memanaskan arang atau membakarnya lebih dulu untuk mendapatkan bara. Setelah itu, arang membara tadi dimasukkan ke dalam tabung setrika sehingga panasnya tersalurkan ke dasar setrika untuk melicinkan pakaian.

Setiap lima atau tujuh menit sekali, harus dicek jangan sampai abu bekas arang yang jadi bara tadi menumpuk berlebihan di dalam tabung setrika. Jika itu terjadi, abu bisa keluar dari lubang udara setrika dan jatuh ke pakaian. Selain kotor, baju pun bisa berlubang. Baju bukannya rapi, malah amburadul.

Jika setrika tak panas lagi, perlu ditambah arang baru, lalu dikipasi agar kembali membara. Baru kemudian digunakan kembali untuk menyetrika. Nah, Sugeng kecil bertugas membantu ayahnya memastikan proses menyetrika pakaian berjalan sesuai harapan.

Selain menyetrika, kewajiban Sugeng lainnya adalah menyemir sepatu, mengelap sepeda, dan memoles kepala ikat pinggang (*kopel*) ayahnya yang terbuat dari kuningan dengan pemoles tembaga merek Brasso agar selalu mengilap. "Kalau sudah seminggu, kuningan kan sudah *nggak* mengilap. Mesti digosok lagi biar mengilap," kenang Sugeng yang menilai tugas-tugas tersebut membuatnya menjadi penyuka kebersihan dan kerapian.

Sejak duduk di bangku SD pun, Sugeng sudah rajin bersih-bersih dan mencuci bajunya sendiri. Kebiasaan ini terbawa hingga ia berkeluarga dan beranak cucu. Baju putih, misalnya, dia cuci hingga tak ada setitik noda pun. "Saya enggak tahu, kebiasaan saya mencuci baju dari kecil itu enggak bisa hilang kayaknya. Ini juga untuk *exercise* saya. Jika sudah melakukan itu, *seger*. Kena percikan

air gemerik, terus *kemringet* karena *ngucek*, sehat jadinya,” kata Sugeng menggambarkan kenikmatan mencuci baju.

Kondisi ekonomi yang serba terbatas membuat Sugeng tumbuh menjadi bocah yang mandiri. Dia bukan tipe anak yang merajuk untuk mendapatkan mainan kesayangan. Sugeng mengenang, saat duduk di bangku sekolah SD antara kelas III dan IV, ia ingin mempunyai truk mainan dari kayu. Karena tidak memungkinkan untuk meminta kepada orangtuanya membelikan mainan itu, Sugeng pun membuatnya sendiri.

Dia mencari papan-papan kayu bekas untuk dia gergaji dan tatah sendiri. Peralatan tukang itu pun dia bikin sendiri. Misalnya, untuk alat tatah, dia mencari batang besi yang kemudian dilindas di rel kereta api tak jauh dari asrama polisi. ”Nah, saya sering *ngelindes* (besi) di situ. Kayak tatah *gitu* untuk bikin truk-trukan,” cerita Sugeng.

Semasa SD, Sugeng sudah memupuk banyak kemahiran. Selain membuat mainan dan kandang ayam, piawai merawat ayam, dia juga sudah lihai menyalakan dan membersihkan lampu petromaks. Lampu petromaks pada masa itu banyak digunakan oleh warga asrama polisi karena listrik sering padam. Menyalakan lampu petromaks ini butuh pengalaman dan keahlian khusus.

Misalnya, kaus lampu harus mengembang sempurna. Ketika masih baru, kaus lampu biasanya lembek dan lampu susah menyala. Oleh karena itu, perlu dicelup spiritus sebelum dipasang di petromaks dan dinyalakan. Posisi memasangnya pun harus pas dan kencang pada bagian saluran minyak tanah. Minyak tanah ini akan keluar dari tangki melalui pipa besi berujung pada jarum atau *spuyer* yang mengatur besar kecilnya arus minyak tanah. Saluran ini harus dipastikan bersih. Jika lama tak dibersihkan, kerak-kerak pada jarum lampu atau *spuyer* itu bisa mengganggu aliran minyak sehingga lampu bermasalah. Sugeng pun lihai membersihkan kerak-kerak tersebut.

Ketika memompa tangki minyak tanah, harus dipastikan posisi lampu berada di bidang datar dan stabil sehingga guncangannya tidak terlalu keras. Jika itu tak terpenuhi, kaus lampu bisa robek dan bocor sehingga lampu tak bisa menyala dengan baik atau bahkan mati sama sekali. Sugeng juga menguasai teknik menyalakan petromaks dengan baik. Semua ilmu itu dia pelajari dari ayahnya.

”Kalau ayah saya kerja (di rumah), saya kan asisten, saya belajar dari situ. *Diajarin* itu caranya *gini...*,” papar Sugeng. Tak heran, sejak kelas V SD hingga duduk di bangku SMP, Sugeng kerap dimintai tolong tetangga untuk memperbaiki lampu petromaks mereka. Dia ingat betul merek lampu petromaks itu, Butterfly.

Paeran, sang ayah, memang sosok yang tekun dan tak pernah terlihat berpangku tangan di mata Sugeng. Sepulang kerja, Paeran selalu mengerjakan sesuatu di rumah, entah itu tugas kantor, pekerjaan lain yang dapat meringankan beban keluarga, atau merapikan lingkungan rumah. Misalnya, ia membakar sampah agar sekeliling rumah bersih. Dia juga rajin mencuci baju anak istrinya. Dalam sepekan bisa beberapa kali ia mencuci pakaian keluarga, bergantung kebutuhan, dan biasanya itu dilakukan malam hari sepulang dinas kantor.

Selain itu, Paeran juga rajin bercocok tanam. Ia, antara lain, menanam pisang dan labu siam. Sugeng masih menyimpan rapi dalam ingatan ilmu menanam pisang yang diwariskan ayahnya. Misalnya, jika pisang bertunas banyak, tunas-tunas itu harus dimatikan hingga hanya tersisa satu. Dengan begitu, pisang bisa tumbuh besar. Batang pohon pisang ini juga perlu ditopang dengan tiang agar tak ambruk menahan beban buahnya. Begitu panen, Paeran akan membagikan buah-buah itu kepada tetangga. ”Ilmu menanam itu ingin saya praktikkan juga sekarang,” kata Sugeng.

Sementara itu, dari Mamak, Sugeng belajar memasak. Selain menanam nasi, Sugeng juga memperhatikan betul cara membuat

lauk. Salah satu yang dia ingat secara detail resepnya adalah masakan terik. Dia hafal komposisi bahan dan proses mengolahnya. Dalam proses memasak terik, tugas Sugeng adalah memarut kelapa, memeras santannya, hingga mencampurkan santan dalam racikan bahan dan bumbu. Pada terik buatan Mamak, ada tempe dan potongan sedikit daging. Dalam khazanah kuliner, terik tempe/ tahu adalah masakan khas Jawa Tengah.

Sebagai anak laki-laki, Sugeng tidak merasa canggung atau terbebani saat membantu ibunya memasak. Ia senang bisa membantu orangtua dalam beragam pekerjaan rumah tangga. "Memang begitu kehidupan di asrama polisi, berat. Harus *survive*, *nggak* ada pembantu," kenang Sugeng tentang kehidupan keluarganya masa itu.

Selain rumah-rumah, di bagian depan kompleks asrama berdiri ruang pertemuan yang juga kadang difungsikan sebagai tempat bermain badminton. Di asrama ini terdapat lapangan dan ruang terbuka lain yang dimanfaatkan untuk area menjemur pakaian, lapangan bola, atau lapangan voli. "Kalau hujan, kami main bola. Enak sekali, sambil hujan-hujan. Puncak kesenangan saya itu, main bola bersama-sama anak lainnya sambil hujan-hujan," kenang Sugeng.

Ada juga dapur umum di tangsi, tetapi jarang dipakai, malah dijadikan kandang ayam. Di sampingnya terdapat kamar mandi dan toilet bersama. Selain kamar mandi dengan air PAM yang jumlahnya terbatas, terdapat juga bak mandi besar. Bak ini mengandalkan aliran air sungai yang telah disaring. Sugeng kecil pun kerap mandi bersama kawan-kawannya di bak mandi besar itu. Ia masih ingat aturan terkait tempat mandi bersama ini: dilarang menceburkan badan ke bak mandi besar itu.

Karena air di rumah tidak selalu lancar, Sugeng tak jarang harus bangun pagi-pagi ketika hari masih gelap buta, membawa ember untuk menampung air di tempat mandi umum yang dialiri PAM.

Ia melakukan itu dengan sukarela karena terdorong membantu orangtua. Meskipun kadang ada juga perasaan takut menggelayuti ketika keluar rumah saat hari masih gelap lantaran di belakang asrama polisi itu terdapat pemakaman umum.

Lain waktu, ketika ibunya latihan baris-berbaris sebagai anggota Bhayangkari, Sugeng yang bertugas menanak nasi. Tak jarang ia juga mengasuh adik-adiknya, misalnya menggendong si bungsu yang masih bayi dengan kain. "Saya dari dulu sayang sama adik-adik. Sampai sekarang, ya. Adik perempuan saya itu *tak lelo-lelo*, saya gendong-gendong. Waktu itu saya masih kecil juga, masih SD...."

Keras dan Disiplin

Karena merasa banyak membantu orangtua, termasuk rutin membersihkan sepeda, Sugeng kecil pun merasa sudah seharusnya sekali dibolehkan menaiki sepeda itu. Pada suatu hari, ketika ayahnya berdinan luar kota, Sugeng memberanikan diri memakai sepeda ontel yang selama ini hanya dipakai ayahnya. Sepulang sekolah, di salah satu sudut jalan menurun menuju rumah, tiba-tiba seseorang menyeberang jalan. Sugeng yang kaget tidak mampu menguasai sepedanya, sehingga ia terjatuh. Kakinya pun keseleo. Begitu ayahnya datang, Sugeng didamprat. Prinsip ayahnya, pinjam barang apa pun harus pakai izin.

Kali lain, Sugeng diikat ayahnya di kursi selama sekitar tiga jam sebagai bentuk hukuman. Pemicunya, dia menghilangkan gunting. Sugeng hanya diam menjalani hukuman itu karena memang bersalah dan harus menerima konsekuensinya. Dia tak mengeluh, juga tak menangis. "Gunting bagi ayah saya signifikan nilainya. Kalau beli lagi enggak punya uang. Jadi, itu *ngasih* pelajaran, kalau pakai alat untuk mengerjakan apa pun, ya, jangan sampai ada yang *ilang*," jelas Sugeng memaknai peristiwa itu.

Masih soal disiplin dan konsekuensi, Sugeng mengenang peristiwa-peristiwa kecil yang relevan. Misalnya, ketika ayahnya tidur siang selepas piket, tak ada yang boleh berisik. Oleh karena itu, anak-anaknya pun berjalan kaki di dalam rumah sepelan mungkin. Jika berisik, bisa-bisa bantal melayang. "Kalau enggak, sepatu botnya bisa melayang," kata Sugeng.

Larangan berisik itu menjadi peraturan tak tertulis di rumah. Ini juga dialami adik bungsu Sugeng, Joko Subagiyo, tiap kali sang ayah rehat siang selepas piket, biasanya setelah berjaga 24 jam di kantor, sehingga perlu cukup istirahat. Suatu siang, ketika sang ayah tengah tidur siang, tiga anaknya, yakni Endang Yulyani, Sri Wuryaningsih, dan Joko Subagiyo, tanpa sadar membuat keriuhan. "Tahu-tahu Bapak datang bawa ember berisi air, soalnya kami berisik, kan. Saya langsung lari. Kakak saya yang satu lagi kena gebyur. Ya, diam saja," cerita Joko.

Jika anak-anaknya tidak disiplin mematuhi aturan, hukuman yang diberikan Paeran kala itu adalah memukul pantat atau menguyur anaknya dengan air. Salah satu aturan, misalnya, setiap menjelang maghrib anak-anak sudah harus mandi dan bersiap berangkat mengaji. "Kalau saya main, mau maghrib belum pulang, saya digebyur air, sambil Bapak bawa handuk," kenang Joko.

Meskipun begitu, Joko mengingat bahwa ayahnya tidak pernah memukul bagian kepala, misalnya. Adakalanya ia juga diikat di kursi seperti yang dialami Sugeng. Bedanya, jika Sugeng anteng alias diam-diam saja selama diikat, tidak demikian halnya dengan adik-adiknya. Mereka tidak mau diam selama diikat di kursi. Gerak-gerak terus sehingga sang ayah malah tak dapat istirahat dengan tenang. Akhirnya ikatan mereka pun dilepas.

Baik Sugeng maupun Joko menilai, sikap keras atau galak ayah mereka mengandung makna khusus: untuk menegakkan kedisiplinan dan mengajarkan konsekuensi dari sebuah tindakan. Hal ini turut membentuk mereka.

Sugeng juga menduga sikap keras ayahnya itu dikarenakan tekanan hidup yang berat. Sebagai polisi berpangkat rendah dengan gaji yang tak seberapa, bukan hal mudah memenuhi kebutuhan sehari-hari keluarga. Belum lagi tekanan di lingkungan pekerjaan. Meski demikian, Sugeng menilai ayahnya orang yang mencintai pekerjaan dan amat jujur. Penilaian ini kelak makin terkonfirmasi ketika Sugeng duduk di bangku SMA dan ayahnya bertugas di Satuan Lalu Lintas Kepolisian Resor Purworejo.

Meskipun galak dan keras terhadap anak, ternyata bagi Sugeng, sikap ayahnya itu belum seberapa jika dibandingkan dengan orangtua lain di lingkungan tangsi itu. Setidaknya ini yang dilihat Sugeng kecil semasa tinggal di lingkungan itu. Dia pernah melihat temannya dihukum ayahnya dengan dicambuk atau dimasukkan ke kolam. "Itu, kan, di tangsi. Jadi, ketahuan kalau ada bapak menghajar anaknya begitu," kenang Sugeng.

Bahkan, ia mengingat, pada masa itu, jika ada polisi yang bertengkar di lingkungan asrama, polisi lainnya buru-buru mengamankan pistol mereka. Jika tidak, bisa-bisa terjadi baku tembak. Sebagian dari polisi, termasuk Paeran yang tinggal di asrama itu pernah dikirim ke area konflik bersenjata, antara lain untuk menumpas gerombolan Merapi Merbabu Complex (MMC) yang ditengarai mulai muncul pada awal 1950-an.

MMC merupakan kelompok bekas pejuang yang kecewa dengan pemerintahan Republik Indonesia dan kemudian membuat kerusuhan, antara lain dengan menggarong. Daerah operasi mereka berada di sekitar lereng Gunung Merapi. Mereka berhasil dipadamkan pada tahun 1956. Sejumlah polisi yang pernah ikut operasi penumpasan MMC itu tinggal di asrama bersama keluarga Sugeng.

Ayam Pun Harus *Ngandang on Time*

BAGI Sugeng, kedisiplinan dan ketepatan waktu juga tecermin dalam caranya berinteraksi dengan ayam-ayam peliharaan. Ia berprinsip, ketika harus belajar atau saat ingin bermain bersama teman sebayanya pun, ayam tetap harus *ngandang on time*.

Sugeng baru duduk di kelas III-IV sekolah dasar saat ayahnya membelikannya ayam petelur. Sejak itu, ia memelihara ayam dengan kesungguhan hati. Ia baru berhenti memelihara ayam ketika keluarganya harus meninggalkan asrama polisi karena ayahnya berpindah tugas dari Polres Wonosobo ke Polsek Watumalang, saat ia duduk di kelas I SMP.

Kandang untuk ayam-ayam peliharaan Sugeng itu dibuatnya sendiri dari papan-papan bekas yang sudah tidak dipakai lagi. Pagi-pagi Sugeng akan bangun untuk menyiapkan pakan ayamnya yang berbahan utama dedak. Setelah itu barulah Sugeng bersiap-siap berangkat ke sekolah. Siang hari sepulang sekolah, ia kembali memberi makan ayam-ayamnya. Menjelang maghrib, Sugeng juga punya tugas rutin memasukkan ayam-ayam yang sebelumnya dilepas di pekarangan kembali ke kandang.

Suatu sore, Sugeng yang senang bermain sepak bola ingin menonton pertandingan bola di lapangan, tak jauh dari asrama polisi. Alhasil, agar ayam-ayamnya tetap bisa *ngandang* sebelum langit menggelap, pada pukul 16.00 ia sudah mengejar ayam-ayam itu untuk dimasukkan ke kandang. Bukan hal yang mudah, karena hari masih terang dan ayam-ayam itu masih punya energi untuk berlarian.

Sejak kecil Sugeng berprinsip, apa pun aktivitas yang harus dijalannya, waktu merawat ayam tidak akan tertunda. "*The show must go on*. Ayam harus *ngandang on time*. Itu harus dilakukan, enggak boleh terbengkalai," kata Sugeng sembari tertawa.

Akan tetapi, dorongan untuk disiplin mengandangkan ayam ini juga terbentuk karena sang ayah akan mengecek keadaan ayam-ayam itu sepulangnya berdinan. Kalau hingga senja turun, ayam belum ada di dalam kandang, tentu Sugeng bakal kena marah.

Sugeng yang saat itu terbilang masih amat muda ternyata bertangan dingin dalam merawat ayam. Telur ayam itu sebagian dijual Sugeng ke warung

milik seorang pedagang Tionghoa yang berjarak sekitar satu kilometer dari asrama polisi. Sebagian hasil penjualan kemudian digunakan kembali untuk membeli anak ayam untuk dibesarkan.

Sugeng sempat memiliki 10 ekor ayam. Ada ayam petelur, ada pula ayam jago. Sebagian hasil penjualan telur diserahkan Sugeng kepada ibunya. Dari situ, ia kemudian mendapat persenan alias "komisi" yang digunakannya untuk membeli enting-enting, penganan manis dari paduan gula merah dan kacang.

Sugeng senang merawat ayam karena ia merasa kegiatan itu bisa menghasilkan uang, selain mengasyikkan. Bukan saja telurnya bisa dijual, kotoran ayam juga bisa diolahnya menjadi pupuk nutrisi pertumbuhan bagi tanaman labu siam ayahnya. Labu itu juga dijual Sugeng ke tempat yang mempersiapkan konsumsi bagi orang-orang yang ditahan sementara di asrama polisi, untuk kemudian dimasak bagi para tahanan yang ketika itu umumnya pelaku pidana pencurian.

Selain senang karena jerih payahnya menghasilkan uang, Sugeng kecil juga senang mengadu ayam jagonya dengan ayam jago tetangga. Ayam jago itu diberi nama Ciker oleh Sugeng. Rupanya, nama itu didapatnya dari kebiasaan memanggil si ayam dengan bunyi "ker... ker... ker...". Panggilan yang direspons baik oleh si ayam jago.

"Dulu sering saya carikan lawan, tapi biasanya cuma sebentar, tidak sampai fatal, karena itu kan ayam biasa, bukan ayam bangkok yang petarung," kata Sugeng.

Di kemudian hari, setelah bekerja di Bank Indonesia, Sugeng sempat kembali memelihara ayam di belakang rumahnya di Perumahan Bank Indonesia di kawasan Pancoran, Jakarta. Di sela-sela kesibukannya bekerja sebagai kepala bagian saat itu, ia sempat merawat tujuh ekor ayam betina dan ayam jago. Hanya, ketika merebak flu burung (H5N1), Sugeng menyembelih ayam-ayam itu.

Setelah pensiun dari jabatan deputi gubernur pun, Sugeng kembali berpikir untuk memelihara ayam di kampung halamannya di Purworejo. Namun, sejauh ini, bayangan itu belum terwujud. Rencananya bukanlah membangun peternakan dalam skala bisnis, melainkan sekadar untuk *klangenan* alias hobi. "Misalnya kalau pas balik ke Purworejo, pengen makan ayam kampung tinggal sembelih saja," kata Sugeng.



Mamak yang Lembut

Sikap ayah Sugeng yang keras berbanding terbalik dengan pembawaan Mamak. Sang ibulah yang sering melindungi anak-anak dari kemarahan ayah mereka. Ia juga tidak pernah berbalik marah dalam situasi yang sulit. Sugeng merasakan kasih sayang yang utuh dari Mamak.

Terhadap tetangga pun, Mamak memilih mengalah daripada ribut. Apalagi jika masalahnya hanya sepele, seperti soal anak-anak yang bertengkar lantas orangtuanya ikut marah. Pernah ada kejadian ketika pindah ke asrama polisi Purworejo, seorang tetangga yang marah memukul-mukul dinding asbes rumah mereka untuk memprovokasi. Mamak tidak merespons hal itu. Dibiarkannya saja hingga amukan si tetangga berhenti sendiri.

Mamak juga pemaaf. Suatu hari Sugeng diminta ibunya beli beberapa kebutuhan dapur, termasuk minyak ke warung milik seorang Tionghoa yang berjarak sekitar satu kilometer dari asrama. Ini kesekian kalinya dia ke warung itu. Sering kali di sepanjang jalan dia harus menghafal pesanan ibunya karena waktu itu Sugeng kecil belum bisa membaca abjad.

Dia pulang menenteng barang-barang yang dibeli, termasuk setengah liter minyak goreng curah dalam kemasan plastik, menyusuri jalan dan gang-gang. Di salah satu gang tak jauh dari rerimbunan bambu kuning, sekitar setengah kilometer dari pasar, ada bangunan besar yang dijaga anjing galak. Anjing ini kerap menggonggong dan kadang mengejar orang yang lewat. Sugeng selalu berdebar-debar setiap kali lewat sini. Ia berdoa, semoga tidak dikejar anjing. Namun, anjing itu berkehendak lain. Sugeng dikagetkan oleh gonggongan anjing yang kemudian mengejarnya. Dia lari, plastik minyak di tangannya jatuh dan pecah.

Bagaimanapun, dia harus menghadapi Mamak yang telah menunggu minyak itu untuk memasak. Sugeng melanjutkan

perjalanan pulang dan mengaku kepada Mamak bahwa penjual tidak memberinya minyak. Sugeng berbohong karena ia tak mau dianggap gagal menjalankan tugas.

Mamak lalu mengajak Sugeng kembali ke warung dan menanyakan kepada penjualnya. "Oh, tadi sudah dikasih, kok," kata penjual minyak waktu itu sebagaimana diingat Sugeng. "Untungnya, pedagangnya baik, dikasih lagi," tambah Sugeng tentang respons penjual yang diprotes ibunya itu.

Sugeng pun mengakui kepada Mamak bahwa ia berbohong. Ibunya memaklumi. Pada akhirnya, tanggung jawab dan kejujuranlah yang menolongnya.

Memilih Selalu Siap

Sugeng menjalani pendidikan sekolah dasar di SDN 1 Wonosobo yang berjarak sekitar 2 kilometer dari asrama polisi tempat dia tinggal. Dia selalu berjalan kaki menuju sekolah dan berangkat lebih pagi dibandingkan teman-temannya. Kebetulan jalur ke sekolah itu melewati rumah salah satu temannya sehingga Sugeng kerap menjemputnya. Meskipun teman sekolah itu kerap lelet, Sugeng setia menjemputnya. Kelak, ketika menjadi pejabat, Sugeng pun dikenal selalu tiba lebih awal dari waktu janji. Ia merasa lebih baik menunggu daripada ditunggu.

Dalam urusan pelajaran sekolah pun, Sugeng berusaha selalu lebih siap. Dia masih mengingat sosok Pak Sudarno, guru Matematika yang mengajarnya di SDN 1 Wonosobo setiap hari Jumat dengan setelan dril coklat. Dia guru paling galak di sekolah. Hari Jumat dalam ingatan Sugeng kecil adalah "hari sial" bagi siapa saja yang malas belajar. Sebab, Pak Sudarno akan memberi tes mencongak, memberi pertanyaan dadakan dan acak kepada setiap siswa. Yang gagal menjawab harus rela kupingnya dijewer. Banyak siswa tertekan, bahkan ada yang sampai mengompol karena ketakutan dan merasa tak siap.

Sugeng selalu selamat karena bisa menjawab setiap kali ditanya. Apa kuncinya? Rajin belajar. Ia memang selalu meluangkan waktu untuk belajar. Kebiasaan rajin dan tekun itu antara lain buah yang dia dapatkan dari kegalakan Pak Sudarno.

Sugeng bahkan menyebut dirinya sebagai kutu buku. Prinsipnya, ia harus siap menghadapi segala kemungkinan. Ketekunan itu bukan saja menyelamatkannya dari jeweran Pak Sudarno. Kelak terukir banyak kisah manis buah dari ketekunan ini.

Meski demikian, pada satu kejadian di masa SD, Sugeng kecil pun melanggar kedisiplinan. Sekolahnya melarang siswa keluar ruangan ketika jam pelajaran berlangsung meski sedang tak ada guru di dalam ruangan. Sugeng tertangkap basah keluar ruangan. Oleh karena itu, dia pun harus mendekam selama satu jam membersihkan toilet.

Keterbatasan yang Membentuk Diri

Sugeng bertumbuh memasuki masa remaja di lingkungan asrama polisi dengan segenap keterbatasan, tanpa banyak fasilitas. Sebagai remaja, dia sudah terbentuk untuk mengakrabi tanggung jawab dan beragam tugas, baik di rumah maupun di sekolah sebagai pelajar.

Hampir seluruh masa Sugeng bertumbuh hingga tamat SMA ia lewatkan di lingkungan tangsi. Hanya satu tahun keluarga Sugeng sempat tinggal di luar asrama. Ketika itu ia duduk di kelas II SMP di Wonosobo. Ayahnya mendapat penugasan baru di Markas Kepolisian Sektor Watukosek, Wonosobo. Menurut aturan, mereka yang diizinkan tinggal di lingkungan tangsi hanyalah keluarga polisi yang bertugas di Polres Wonosobo. Karena pindah tugas ke polsek, ayahnya pun menyewa paviliun kecil yang sangat sederhana di Wonosobo untuk tempat tinggal keluarga.

”Rumah di paviliun ukurannya lebih kecil dari asrama, padahal anggota keluarga sudah *nambah*,” ujarinya. Sama seperti saat tinggal di asrama polisi, di rumah paviliun ini Sugeng pun harus tidur di kolong tempat tidur.

Bertumbuh remaja, kedisiplinan Sugeng menjalankan tugas dan kewajiban yang ditanamkan sang ayah tidak pernah kendur. Selain belajar; tugas mengelap gesper, sepatu, dan sepeda; mengandangkan ayam; menyetrika pakaian; juga mengambil air di pagi hari tetap tidak terlewat dilakukannya. Kebiasaan menjalankan tugas itu menempanya menjadi pribadi yang kuat.

Masa remaja Sugeng berlanjut di Purworejo. Ia pindah kembali ke kota kelahirannya itu saat kelas III SMP, mengikuti ayahnya yang pindah dinas dari Wonosobo ke Purworejo. Di Purworejo, Sugeng dan keluarganya kembali tinggal di asrama polisi yang sama-sama sempit. Padahal, keluarga ini sudah bertumbuh lengkap dengan enam anak. Adik bungsu Sugeng, Joko Subagiyo, lahir di tengah-tengah keluarga satu tahun sebelum kepindahan itu.

Kondisi asrama polisi yang ditinggali keluarganya di Purworejo terbilang kurang baik dari sisi kesehatan karena ber dinding dan beratap asbes. Sejumlah sumber literatur menyebutkan, kandungan pada asbes dapat memicu terjadinya infeksi saluran pernapasan akut (ISPA).

Dengan keterbatasan fasilitas, motivasi belajar Sugeng yang tinggi membuat anak kolong ini bisa mengenyam pendidikan SMP dan SMA di sekolah-sekolah negeri favorit. Dia tercatat sebagai siswa di SMP 1 Wonosobo dan SMP 1 Purworejo, dan berikutnya SMA 1 Purworejo. Hingga kini, sekolah-sekolah itu masih dikenal sebagai sekolah peringkat teratas di daerah tersebut.

Siti Syamsiah Purwaningsih, teman satu angkatan Sugeng di SMA, punya kesan tentang penampilan dan pembawaan Sugeng di masa remaja. "Dia pakai baju yang setrikaannya halus, *dimasukin*, pakai sabuk, sepatunya pantofel. Sejak SMA, dia sudah rapi," kata Purwaningsih, yang akrab disapa Pur.

Tidak hanya soal baju, di mata Pur, Sugeng juga sosok siswa yang rajin, ulet, dan disiplin pada waktu. Dia tidak pernah melihat Sugeng *nongkrong* di warung "Pak Bon" (sebutan untuk pengelola kantin) di sekolah. Meski banyak temannya, terutama siswa laki-

laki, *nongkrong* di kantin sekolah, Sugeng hampir tidak pernah bergabung dengan mereka. Waktunya, di mata Pur, lebih banyak dihabiskan untuk belajar.

”Pulang sekolah juga langsung pulang. Sore baru kami janji mengerjakan tugas sekolah atau belajar bersama. Pokoknya, Pak Sugeng zaman itu jarang menghabiskan waktu untuk sesuatu yang kurang bermanfaat. Kalau mengerjakan tugas tepat waktu, sangat disiplin dibandingkan dengan teman-teman sekelas lainnya,” kata Pur.

Begitu tiba di rumah, Sugeng pun mengerjakan tugas-tugasnya membantu orangtua seperti yang biasa ia lakukan sejak kecil. Baru selepas maghrib hingga pukul 21.00 ia membuka kembali buku-bukunya dan mempelajari apa yang diperolehnya di sekolah.

Kelak, saat Sugeng tumbuh dewasa, ia menemukan landasan spiritual mengapa dia tidak menyia-nyiakan waktunya. Kebiasaan menghargai waktu ini juga menyelamatkannya dalam berbagai kesempatan di masa datang.

Tugas Jadi Hobi

Sebagaimana remaja lain, Sugeng tentu juga punya hobi. Di tengah kehidupan yang serba terbatas di asrama polisi, kreativitasnya tumbuh. Berbekal apa saja yang ada di sekitarnya, dia dapat memelihara ayam hingga membuat kandangnya sendiri, memelihara burung dara, membuat aneka mainan, *nonton* sepak bola, dan melakukan aktivitas menyenangkan lain yang dipenuhinya sendiri.

Kegiatan yang semula dianggap sebagai tugas lama-lama menjadi hobi. Tugas bersih-bersih rumah dan cuci baju, misalnya, lama-kelamaan justru menjadi kegemarannya. Mencuci baju sendiri ia rasa sebagai kegiatan yang menyenangkan, bahkan hingga saat ini.

Aktivitas bersih-bersih rumah juga tidak hanya dilakukan Sugeng di asrama tempat tinggal keluarganya, tetapi juga saat dia



menginap di rumah kakeknya di Purworejo. Di sana, ia menyapu dan mengepel rumah sang kakek, membersihkan pekarangan, merapikan dapur, tak ketinggalan menggosok alat-alat makannya hingga bersih mengilat.

Ketika berakhir pekan di rumah kakeknya, Sugeng juga tetap membawa buku-buku pelajaran. "Saya sering diejek anak-anaknya pakde, 'Itu anak kok belajar terus'," kata Sugeng.

Meski sudah dididik disiplin dan bertanggung jawab sejak kecil, Sugeng tidak merasa kehilangan masa kecil yang membahagiakan. Ia mengenang masa-masa tinggal di Wonosobo sejak kanak-kanak hingga kelas II SMP sebagai fase yang membahagiakan.

"Di Wonosobo itu, saya dan *temen-temen* bermain di alam, main di sawah, ada sungainya. Selain memelihara ayam, saya juga memelihara burung dara. Saya sering *nomprang*, adu balapan burung merpati. Dilepas *gitu* beberapa kilometer, nanti merpati yang bagus kalau sudah tinggi banget terus menukik," kata Sugeng mengenang masa itu.

Ketika pindah ke Purworejo, Sugeng memasuki fase berbeda. Dia menggambarkan siswa-siswi SMP 1 dan SMA 1 Purworejo jauh lebih kompetitif. "Purworejo itu kota pelajar, berbeda dengan Wonosobo yang daerah perdagangan, basisnya pertanian. Di Wonosobo seperti ada pikiran *ngapain* belajar tinggi-tinggi, toh nanti cari kerja susah. Bertanam sayur-mayur juga sudah bisa hidup. Kalau di Purworejo beda sekali. Lingkungan di sekolah sangat menunjang untuk belajar," ujarnya membandingkan kedua kota tempat ia melewati masa kecil dan remaja itu.

Di Purworejo, Sugeng merasa perlu lebih fokus mempersiapkan masa depan. Ia, misalnya, mulai mengasah kemampuan bahasa Inggris dengan membaca artikel-artikel yang dimuat dalam majalah *Reader's Digest*. Menurut Sugeng, majalah terbitan New York, Amerika Serikat, ini memberinya banyak pengetahuan dalam

penyajian yang ringan dan memikat. Konten yang ada di dalamnya juga membantunya memahami ungkapan-ungkapan dalam bahasa Inggris.

Sebagian bacaan dia pinjam dari perpustakaan sekolah sebab itu cara efektif untuk mendapat bahan bacaan bagus di tengah kondisi keuangan keluarga yang terbatas. Sugeng juga mulai mengikuti pemberitaan media massa, antara lain dengan membaca koran untuk membantunya mengikuti perkembangan situasi.

Sugeng merasa ia bukan pelajar yang patut disebut *excellent*. Namun, dia bersyukur memiliki daya juang belajar yang tidak pernah habis. Dia selalu tertantang untuk belajar. Dalam mempelajari bahasa Inggris, misalnya, dia menambah pengetahuan dengan mendengarkan siaran bahasa Inggris dari Radio Australia (Melbourne) dan BBC (London).

Siaran bahasa Inggris di radio itu ia simak melalui radio transistor, sering kali sambil tiduran di kolong tempat tidur. Sesekali, baterai radio transistor itu harus dijemur saat sudah tiris. Sugeng mencatat setiap kali menemukan kata-kata bahasa Inggris yang dirasa sulit atau tak ia mengerti. Kemudian, dicarinya makna kata-kata itu pada kamus yang ia beli sendiri.

Di sekolah, Sugeng memperlakukan semua mata pelajaran dengan tingkat keseriusan yang sama. Namun, pada satu mata pelajaran, nilai yang diperolehnya selalu 100, yaitu Bahasa Jerman. Meski Sugeng masuk kelas IPA, mata pelajaran Bahasa Jerman ketika itu ditawarkan sebagai pelajaran pilihan siswa. Kemampuan Sugeng menguasai bahasa asing cukup menonjol di antara teman-teman sekelasnya.

”Waktu itu ada pilihan, Bahasa Jerman atau Perancis. Kalau Inggris kan mata pelajaran wajib, itu favorit saya juga. Walaupun mungkin kurang berbakat (dalam belajar bahasa asing), saya punya dorongan kuat untuk terus belajar semua, termasuk bahasa Inggris tadi,” kenanginya.

Keinginan Menjadi Lebih Baik

Dalam beberapa kesempatan, Sugeng mengatakan, ia bukan tergolong siswa paling pandai di sekolah, melainkan berada di level "sedang-sedang saja". Dia mengibaratkan, jika siswa lain mungkin sekali baca langsung mengerti, Sugeng butuh membaca berkali-kali untuk dapat memahami materi pelajaran.

"Mungkin ini memang anugerah Allah, daya juang saya tinggi, *struggle*. Kalau orang lain cukup baca sekali, saya harus baca lima kali baru *nyantol*. Nah, itu mungkin orang lain enggak tahu. Padahal, saya *menggeh-menggeh* (terengah-engah) untuk belajar," begitu pengakuannya.

Namun, tak begitu penilaian Pur yang duduk sekelas dengan Sugeng di SMA. Pur menilai, Sugeng tergolong lima besar siswa paling pandai di kelas. Sebaliknya, menurut Sugeng, penilaian Pur itu terlalu berlebihan. Dia menduga, yang dilihat teman-temannya adalah usahanya untuk selalu ingin memperbaiki diri. Ketekunan itu membuatnya tidak pernah mengeluh untuk mempelajari sesuatu.

Semangat untuk maju terus menjadi modal utama Sugeng berkembang hingga beranjak dewasa dan meniti karier di kemudian hari. Merasa tidak terlahir sebagai anak pintar justru membuatnya selalu memiliki keinginan untuk menjadi lebih baik dari waktu ke waktu.

Sebagai bagian dari strategi Sugeng menyerap pelajaran lebih baik di masa SMA itu, ia berinisiatif membentuk kelompok belajar bersama teman-temannya. Metode belajar melalui diskusi-diskusi ini terus dilakukan Sugeng hingga kelak ia menempuh jenjang pendidikan selanjutnya.

Pur termasuk salah satu kawan dalam kelompok belajar Sugeng itu. Dia senang belajar bersama-sama dan bertukar pikiran karena ia melihat keseriusan pada diri Sugeng untuk belajar. Lima atau enam siswa yang bergabung dalam kelompok itu biasanya belajar bersama tiga kali dalam sepekan.

Bagi Sugeng dan teman-temannya yang ketika itu duduk di kelas IPA, kegiatan ini sangat membantu mereka memahami mata pelajaran. Sugeng yang dianggap unggul pada pelajaran Fisika dan Kimia berbagi tips kepada teman-temannya. Begitu pun Pur yang dianggap mahir dalam Matematika, ia membagi pengetahuannya memecahkan soal-soal sulit.

Sebagai selingan dari buku-buku pelajaran, Sugeng juga menikmati cerita-cerita dongeng di Radio Tidar, stasiun radio yang disiarkan dari Magelang, Jawa Tengah. "Naratornya ada yang *pinter* dongeng, bisa menirukan macam-macam suara, jadi kesengsem *bener* saya. Dari suara itu bisa membayangkan angin sepoi-sepoi, angin yang dingin, menggambarkan hujan rintik-rintik. Itu dongengnya dalam bahasa Jawa. Saya sering *dengerin* itu Radio Tidar, sama satu lagi Radio Wonocolo. Saya juga senang sekali *denger* ludruk surabayaan."

Layaknya remaja, Sugeng pun mulai mengenal daya tarik lawan jenisnya. Meski begitu, ia tidak segera memperturukkan ketertarikan itu. Lebih tepatnya "tidak berani", begitu katanya. Berpacaran, menurut Sugeng, bakal membutuhkan biaya dan itu tidak mungkin dilakukan pada kondisi ekonomi keluarga yang terbatas. "Kepengin sih kepengin, tapi modalnya enggak ada juga," kenangnya sambil melempar senyum.

Soal pergaulan di SMA ini, Pur mengingat Sugeng relatif pendiam dibandingkan teman-teman SMA seangkatannya. Akan tetapi, meski pendiam, Sugeng dinilainya punya kepedulian tinggi pada teman yang kesulitan. Salah satu contoh yang kerap dilihatnya, ketika ada teman yang sakit. Sugeng ringan tangan dan berusaha menjenguk, meski rumah kawannya itu jauh, sementara kondisi keuangan dan fasilitas yang mereka punyai ketika itu terbatas. Toh hal itu tidak pernah menyurutkan kepedulian pada teman.

"Dulu kalau ada teman yang sakit, dia semangat menjenguk, kami naik sepeda ke sana. Padahal, kan, jalan ke Magelang (rumah

teman yang sakit) itu jauh, dia mau naik sepeda. Kami naik sepeda bareng-bareng,” kata Pur mengenang peristiwa itu.

Sikap peduli seperti itu terbawa hingga kini. Pur yang tetap berkawan dengan Sugeng sampai saat ini menuturkan, Sugeng mudah tersentuh jika tahu ada teman-teman yang sedang dilanda kesulitan. Kelak, setelah berkarier dan berkecukupan, Sugeng mewujudkan kepedulian itu dengan membantu secara finansial.

Hidup di tengah keluarga besar dengan penghasilan seadanya—tetapi ketat menerapkan kedisiplinan dan memegang teguh tanggung jawab—membuat Sugeng terhindar dari kegiatan hura-hura. Ia masih ingat, sebagian teman sebayanya suka menghabiskan waktu dengan kebut-kebutan menggunakan sepeda motor. Ayahnya baru membeli sepeda motor untuk keluarga ketika Sugeng sudah lulus SMA, Yamaha Deluxe tahun ’80-an. ”Sayapnya putih, badannya merah,” kenang Sugeng.

Dari sosok Paeran, sang ayah, ada hal yang membuat Sugeng bangga dan menyimpan rasa hormat, yakni kesungguhan ayahnya bekerja serta sikap lurus, jujur, dalam melakoni pekerjaannya.

Soal kesungguhan bekerja itu, Sugeng mengenang, ”Waktu (saya) SMA, Bapak di bagian lintas (lalu lintas) di Purworejo. Itu benar-benar beliau *ngecek* satu-satu itu pelat-pelat nomor kendaraan, memastikan namanya sama dengan di STNK, nomornya berapa. Bapak sering kerja lembur di rumah dan saya *bantuin* membacakan nama-nama itu. Karena dulu kantor samsat itu yang *nanganin* Purworejo sampai Kebumen. Meskipun hidup itu berat, tapi Bapak menjalani dengan sikap lurus,” tuturnya.

Sikap lurus ini, antara lain, tecermin pada ketiadaan televisi di rumah Sugeng, hingga ia duduk di bangku SMA. Jika ingin menonton televisi, Sugeng dan adik-adiknya harus *numpang* ke rumah tetangga yang justru pangkatnya di bawah pangkat ayah Sugeng.

Seni yang Menguras Energi

BAGI sebagian siswa, pelajaran seni barangkali dianggap menyenangkan. Pelajaran seni sering dipandang sebagai kesempatan untuk rileks dari pelajaran-pelajaran lain yang dinilai lebih serius. Namun, di mata Sugeng, pelajaran seni ini justru sungguh menyita energinya. Ia kesulitan menikmati proses mendalami mata pelajaran seni, baik itu menyanyi, menari, maupun memainkan alat musik.

"Dulu kami harus ikut pelajaran menari. Itu sengsara. Gurunya menghadap kami, dan posisi murid kan berkebalikan, kami menghadap bu guru. Gerakannya jadi membingungkan. Sampai gurunya menangis, kok, murid-murid kayak saya ini kesulitan menirukannya. Tapi, saya *emang* enggak bisa itu. Sampai saat ini kalau sekarang ada senam aerobik, itu saya kesusahan juga. Kalau tangan ya tangan saja, kalau pakai kombinasi dengan gerakan kaki jadi kacau."

Sugeng masih mengingat kejadian ketika Ibu Endang, guru kesenian yang mengajarnya di SMPN 1 Purworejo, menangis. Ketika itu sang ibu guru menangis karena "frustrasi" melihat Sugeng dan beberapa kawan sekelasnya tidak kunjung bisa melakukan gerakan tarian yang diajarkannya dengan betul. Tarian yang diajarkan ketika itu merupakan tarian tradisi Jawa Tengah.

Begitu pun dalam hal seni tarik suara. Sugeng merasa suaranya tidak bisa menyesuaikan nada yang seharusnya. Menyanyi bahkan menjadi satu-satunya pelajaran yang membuatnya mendapat nilai lima atau angka merah. Ketika itu, ia masih duduk di bangku SMP 1 Wonosobo. "Jadi, pas nyanyi bareng-bareng, gurunya keliling. Saya ketangkap, ketahuan suara saya fals. *Duhh!*"

Pengalaman buruk pada pelajaran seni terulang lagi di SMAN 1 Purworejo. Saat belajar musik Jawa, dia diajari cara memainkan alat musik *klenengan*, gamelan, kenong, kendang, *slenthem*, dan lain-lain. "Itu saya ketahuan juga, saya pegang *slenthem* yang suaranya kecil dan rendah. Saya kira, bunyinya enggak kedengaran. Tapi bagi yang ahli, bisa kedengaran kalau ada yang salah, lalu dikoreksi. Jadi, memang enggak bakat saya di seni," kata Sugeng.

Pengalaman buruk dalam pelajaran seni ini berlanjut hingga dewasa. Sugeng tidak percaya diri menyanyikan lagu, apalagi di depan banyak orang. Setelah menjadi petinggi di Bank Indonesia, ia pun resah jika didaulat untuk menyanyi pada acara-acara resmi. Untungnya, ada saja momen-momen yang membuat Sugeng “selamat” dari tugas menyanyi.

“Kalau pas mau disuruh nyanyi, pasti ada kejadian apa sehingga enggak jadi. Terselamatkan saya. Sampai ketika jadi anggota dewan gubernur juga begitu. Waktu perpisahan Pak Agus sebagai Gubernur BI kan saya disuruh menyanyi, Pak Mirza juga, untuk apresiasi pada Pak Agus. Bagian lirik tertentu saya sudah berusaha menghafalkan, *nggak* bisa juga. Tapi, selamat itu, pas ternyata saya ada tugas ke luar negeri. Jadi, saya harus meninggalkan acara untuk segera menuju ke *airport*,” katanya mengenang peristiwa itu.

Meski demikian, Sugeng punya sejumlah lagu favorit. Deretan lagu itu di antaranya lagu “Yogyakarta” (1990) dari Kla Project, “Hotel California” (1977) dari Eagles, dan “Massachusetts” (1967) yang dibawakan Bee Gees. Uniknya, semua lagu favorit Sugeng itu bertema kota. “Di setiap lagu itu, saya memang memiliki kenangan. Saya pernah di California, Yogyakarta, dan Massachusetts tempat saya belajar S-2,” kata Sugeng.

“Pulang ke kotamu

Ada setangkep haru dalam rindu

Masih seperti dulu

Tiap sudut menyapaku bersahabat, penuh selaksa makna

Terhanyut aku akan nostalgia

Saat kita sering luangkan waktu

Nikmati bersama

Suasana Jogja...”

Penggalan lirik lagu “Yogyakarta” dari Kla Project ini selalu mengingatkan Sugeng pada Kota Yogyakarta. Tempat di mana dia kuliah S-1 dan meraih gelar doktor. Di kota ini pula, Sugeng menambatkan hati pada Hermin, perempuan yang kelak menjadi pendamping hidupnya.

Kegagalan Dua Kali

Perjalanan hidup tidak selalu mulus. Adakalanya kegagalan menggapai keinginan menjadi kenyataan yang harus diterima. Setamat SMAN 1 Purworejo, Sugeng dua kali harus menelan kegagalan ini. Dua kali ia tak lolos tes masuk menjadi taruna Akademi Angkatan Bersenjata Republik Indonesia (Akabri) pada tahun 1977 dan tahun 1978.

Keinginan Sugeng menjadi taruna Akabri semata-mata dilatari hasrat untuk secepatnya bisa mandiri. Ia tidak ingin merepotkan orangtua dengan biaya kuliah. Sebab, ketika itu orangtuanya masih harus membiayai pendidikan lima adiknya. Karena proses melamar dan pendidikan menjadi calon taruna Akabri juga tidak berbayar, Sugeng pun sungguh berharap diterima.

”Saya ingin tidak merepotkan orangtua. Saya harus *survive*, saya harus *survive*,” begitu tekad Sugeng ketika itu.

Selain belajar, demi persiapan masuk Akabri, Sugeng pun rajin berlatih berenang dan olahraga lain. Rencana kedua, jika tak diterima di Akabri, adalah melanjutkan belajar ke perguruan tinggi negeri.

Pada 1977, setelah menamatkan SMA, Sugeng bukan hanya gagal menjadi taruna Akabri, dia juga gagal pada ujian masuk perguruan tinggi negeri. Padahal, Jurusan Teknik Geologi Fakultas Teknik Universitas Gadjah Mada (UGM) ketika itu dipilih Sugeng karena ia mengira tingkat persaingan untuk masuk ke jurusan itu tidaklah terlalu ketat.

”Yang Akabri enggak lolos. SKALU juga enggak lolos,” kenang Sugeng. SKALU adalah kependekan dari Sekretariat Kerjasama Antar Lima Universitas. SKALU ketika itu merupakan sistem penerimaan mahasiswa baru tingkat nasional yang dilakukan secara serempak oleh beberapa perguruan tinggi terkemuka di Indonesia.

Tahun berikutnya, 1978, Sugeng mendaftar kembali sebagai calon taruna Akabri. Kali ini, dia lolos pada tahap pertama dan mengikuti seleksi lanjutan di Semarang, lalu seleksi di Magelang untuk tahap akhir. Setelah menjalani satu bulan proses seleksi, tentu Sugeng sangat berharap untuk lolos.

Dalam proses seleksi itu, ia bertemu temannya di bangku sekolah dasar, Bambang Hermanta. "Saat itu nomor kami berurutan. Bambang dipanggil, saya tidak. Rasanya berat banget karena sudah senang dan seperti ada panggilan jiwa ke situ, sampai sekarang rasanya."

Tidak mudah untuk menghilangkan kesedihan saat itu. Sugeng pun sempat melipur duka hati bersama teman seasrama yang juga gagal mengikuti seleksi di Akabri. Dia pinjam sepeda motor ayahnya untuk berkendara hingga ke Gombong, Kebumen, sekadar mengisi waktu senggang. "Saya ke sana bersama teman di asrama yang sama-sama *nganggur*, sama-sama gagal masuk Akabri," katanya.

Namun, kesedihan Sugeng tidak berlarut-larut. Adik bungsunya, Joko Subagiyo, tidak melihat tanda-tanda kakaknya putus asa ketika itu. Sebaliknya, ia melihat sang kakak tetap menyelami buku-buku pelajaran, menyiapkan langkah berikutnya.

Sugeng kembali ke tekad awalnya untuk mandiri setelah lulus SMA. Ia menyiapkan mental dan lebih banyak belajar agar lolos seleksi pada tes masuk perguruan tinggi. Kali ini, ia mendaftar sebagai calon mahasiswa Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Yogyakarta, kini menjadi Universitas Negeri Yogyakarta. Di kampus itu, Sugeng mengambil jurusan matematika. Motivasinya sederhana saja: agar bisa memberikan jasa les dan mendapat tambahan penghasilan selama ia kuliah dan setelah lulus kelak.

Selain mendaftar di IKIP Yogyakarta, Sugeng mendaftar sebagai calon mahasiswa UGM. Pendaftaran untuk kedua kalinya ke

UGM ini bukanlah bagian dari rencana Sugeng. Perkawananlah yang membawa langkah Sugeng ke "Kampus Biru" itu.

Hasil Tak Mengkhianati Usaha

Suatu hari, sebelum ada kepastian ke mana bakal melanjutkan kuliah, Sugeng bertandang ke rumah Joko, teman sekolahnya yang tinggal di pusat kota Purworejo. Sejak masih sama-sama duduk di bangku SMA 1 Purworejo, keduanya adalah teman main sekaligus teman belajar bersama. Joko ikut dalam kelompok belajar bersama yang diinisiasi Sugeng. Hanya, berbeda dengan Sugeng yang serius belajar, Joko lebih tertarik bermain-main. Selepas menamatkan SMA, keduanya masih sering berinteraksi.

Hari itu, Joko meminta Sugeng membantunya. Permintaan ini membawa Sugeng ke jalan hidup yang tak ia bayangkan sebelumnya, berbeda jauh dari cita-cita awalnya yang sederhana saja. "Mas Sugeng bisa bantu saya enggak untuk masuk UGM? Nanti saya belikan formulir, tapi tolong saya dibantu pas ujian masuk, ya," kira-kira begitulah permintaan Joko kepada Sugeng.

Pada pengujung tahun 1970-an itu, menjadi joki untuk kawan dalam ujian masuk perguruan tinggi di kalangan anak muda tampaknya bukan hal terlarang, selama tak ketahuan pengawas ujian. Sugeng pun menyanggupi. Dalam benaknya, keputusan itu semata sebagai bentuk bantuan kepada teman yang membutuhkan.

Permintaan itu disampaikan Joko lebih kurang dua pekan sebelum pelaksanaan ujian masuk perguruan tinggi, yang pada tahun 1979 disebut SKASU atau Sekretariat Kerjasama Antar Sepuluh Universitas. UGM termasuk dalam 10 perguruan tinggi negeri itu.

Beberapa hari menjelang tes, Sugeng dan Joko bertolak ke Yogyakarta, kemudian menginap di rumah paman Joko di Kompleks Asrama Perwira Maguwo. Berbagai kebutuhan Sugeng saat itu, mulai dari transportasi hingga konsumsi, ditanggung Joko.

Di masa itu, apabila peserta tes berurutan nomor formulir tesnya, mereka juga akan duduk berdekatan. Sugeng mendapat posisi duduk persis di sebelah kanan Joko. "Kalau (saya) sudah selesai (mengerjakan), ada tandanya. Saya ketuk pertama, lembarnya dibalik, jadi jawabannya bisa dilihat. Begitu caranya," kenang Sugeng.

Sugeng banyak memberi contekan jawaban soal-soal Matematika dan Bahasa Inggris. Saat itu, di benak Sugeng tak terpikir konsekuensi yang bisa saja menyimpannya apabila ketahuan memberi contekan. "Polos saja. Saya cuma membantu," ujarnya.

Pada tes ujian masuk perguruan tinggi itu, Sugeng dan Joko sama-sama memilih Fakultas Ekonomi UGM sebagai pilihan pertama. Joko lalu menempatkan Universitas Diponegoro (Undip), Semarang, sebagai pilihan kedua. Setelah hasil ujian diumumkan, Sugeng diterima di Fakultas Ekonomi UGM. Sementara Joko malah tak lolos di pilihan pertamanya. Ia diterima di Undip, meski belakangan tak menyelesaikan kuliahnya alias *drop out*.

Bagi Sugeng, ada pelajaran yang bisa dipetik dari pengalaman menjadi joki masuk perguruan tinggi itu. Dia menjadi meyakini, Allah selalu memberi berkah kepada orang yang memang berusaha dengan cara yang benar. Bukan dengan jalan pintas. Dengan kata lain, hasil tidak akan mengkhianati usaha. "Di kemudian hari, saya jadikan ini sebagai motivasi buat anak-anak saya. Ada perbedaan orang yang belajar dan tidak. Kalau belajar, pengetahuan akan bertambah terus. Belajar itu investasi jangka panjang," ujarnya.

Ketika itu, Sugeng sebetulnya tidak punya rencana untuk melanjutkan pendidikan ke UGM. Saat bertemu dengan Joko, ia sudah mendaftar untuk masuk ke jurusan matematika di IKIP Yogyakarta. Sugeng masih ingat, bekal uang Rp 25.000 dari ayahnya ia gunakan untuk berangkat ke Yogyakarta dan membeli formulir pendaftaran di IKIP.

Rupanya, dua kali kegagalan Sugeng mendaftar Akabri terbayar sudah. Ia lolos ujian masuk ke jurusan pendidikan matematika di IKIP, selain diterima pula di Fakultas Ekonomi UGM.

Akhirnya, ia menetapkan hati untuk menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi UGM, berbelok haluan dari rencananya semula. "Setelah lulus ujian masuk, kok, sayang sekali jika ditinggalkan. Yang lain memburu masuk Ekonomi UGM. Jadi, IKIP yang saya lepas. Saya masuk UGM, tetapi dengan harapan hanya sampai sarjana muda saja, lalu bisa langsung kerja, karena pertimbangan biaya," kata Sugeng.

Pilihan berkuliah di Fakultas Ekonomi UGM kemudian membuat Sugeng punya imaji mengenai Bank Indonesia. Semasa berkuliah, ia mulai mengenal Bank Indonesia lewat tawaran beasiswa Bank Indonesia. Ia pun sempat selintas kagum memandang kemegahan gedung Bank Indonesia di Yogyakarta.

Dinding Gedek dan Lampu Teplok

Melanjutkan pendidikan tinggi di Yogyakarta di tengah kondisi ekonomi keluarga yang pas-pasan membuat Sugeng harus hidup serba hemat dan prihatin. Namun, ia tetap mensyukuri kesempatan belajar di perguruan tinggi negeri yang dipunyainya. Di Yogyakarta, sulung dari enam bersaudara itu indekos di kamar yang kecil dan murah di kawasan Samirono, lebih dekat ke Kampus IKIP Yogyakarta daripada Kampus UGM tempatnya berkuliah.

Kamar indekos itu bagian dari satu rumah yang dibuat menjadi enam kamar dengan pembatas antarkamar terbuat dari gedek atau anyaman bambu. Dinding pembatas itu tidak dibuat menjangkau langit-langit ruang sehingga penghuni kamar bisa saling melongok ke kamar sebelahnya. Suara dari kamar-kamar tetangga juga terdengar jelas.



Tidak ada kasur di kamar indekos itu. Pun belum ada aliran listrik. Setiap malam, lampu teplok berbahan bakar minyak menjadi satu-satunya sumber pencahayaan, termasuk untuk keperluan belajar di malam hari.

”Jadi, kening saya sering kena panas dari nyala lampu teplok,” kenang Sugeng sambil tertawa.

Setahun pertama masa perkuliahan dilalui Sugeng di kamar indekos tersebut. Tidak ada masalah bagi Sugeng untuk tinggal di kamar yang begitu sederhana. Namun, ada satu hal yang sangat menggangukannya. Tetangga kamarnya tidak semua mahasiswa, ada pula sopir angkutan umum yang kerap menyalakan musik dari pemutar kaset (*tape*) dengan volume sangat kencang. Akhirnya, Sugeng mengalah dan mencari kamar indekos lain, tak terlalu jauh dari sana.

Kamar indekos kedua itu berada di gang sempit. Gang itu hanya selebar sekitar 1 meter. Posisi kamar Sugeng berada persis di atas *jumbleng* atau *septic tank*. Beruntung tidak ada bau tak sedap yang bocor, tetapi kamar itu menjadi lembab. Tentu kondisi kamar lembab itu tidak baik untuk kesehatan, tetapi saat itu Sugeng tak terlalu menghiraukannya. Ia *mondok* di sana selama lebih kurang tiga tahun, hingga menamatkan kuliah di UGM.

Di kamar itu ada dua dipan tunggal dengan lebar sekitar 90 sentimeter. Satu dipan digunakan seorang teman Sugeng yang berkuliah di IKIP, sedangkan satu dipan lagi digunakan Sugeng berdua dengan adik nomor duanya, Susanto. Mereka berselisih usia dua tahun saja. Saat itu Susanto menjalani studi diploma tiga teknik mesin di UGM.

”Jadi, kalau mau ganti posisi tidur harus pakai aba-aba. *Amben*-nya sempit. Cukup untuk satu karena *single bed* sebetulnya,” kata Sugeng mengenang masa itu, lagi-lagi sembari tertawa.

Kesederhanaan tentu tecermin juga pada pola makan anak-anak indekos ini. Joko Subagiyo, adik bungsu Sugeng, ingat betul,

setiap kali kakaknya pulang ke Purworejo dan hendak kembali ke tempat kosnya di Yogyakarta pada Minggu sore, orangtua mereka selalu membekali Sugeng dengan kantong berisi beras. "Setahu saya itu untuk *ngirit*, prihatin," kenang Joko.

Beras dari rumah itulah yang selalu dimasak Sugeng di tempat kos. Ia tinggal mencari lauk untuk "teman" nasi. Seseekali ia membeli urap atau makan dengan tempe goreng.

Yogyakarta dikenal sebagai "Kota Gudeg". Di dekat Kampus UGM ada warung makan Gudeg Bu Amad yang cukup terkenal. Namun, bisa dihitung dengan jari Sugeng bisa menyantap gudeg itu. Harga masakan olahan nangka muda itu tetap saja tak terjangkau oleh Sugeng yang selalu harus berhitung betul sebelum mengeluarkan uang.

Ia baru bisa merasakan lezatnya makanan itu ketika temannya, Permadi, pegawai Pemerintah Daerah Purwokerto yang ketika itu berkuliah di UGM, mentraktirnya makan. Traktiran makan itu adalah ungkapan terima kasih Permadi karena Sugeng sering membantu mengajarnya mata kuliah yang ia tak paham. Bagi Sugeng ketika itu, makan di warung makan Gudeg Bu Amad sungguh sebuah kemewahan.

"Saat mahasiswa, badan saya kecil karena kurang makan. Makan enggak pernah kenyang, karena kalau makan banyak, bisa-bisa enggak cukup uang saya," ujar Sugeng.

Di tengah kondisi itu, ada momen yang sering ditunggu-tunggu Sugeng. Pemilik rumah kos tempat Sugeng *mondok*, yakni Pak Kamdi, berjualan timus atau camilan dari singkong di Gedung Olahraga Kridosono. Biasanya timus yang tidak laku akan dibawa pulang dan dibagikan kepada anak-anak kos, termasuk Sugeng. "Wah, rezeki itu, dapat makanan. Cuma kadang-kadang doanya enggak bagus. Mudah-mudahan enggak laku, supaya dibagikan, ha-ha-ha."

Di sela-sela kegiatan kuliah dan belajar, Sugeng termasuk satu di antara cukup banyak mahasiswa pada masa itu yang antre membaca

cerita silat "Api di Bukit Menoreh" yang dimuat berseri di harian *Kedaulatan Rakyat*. Itulah kegiatan hiburannya. "Saya senang cerita silat itu. Ketika mahasiswa, di kampus kan ada koran *Kedaulatan Rakyat*. Biasanya antre dulu untuk baca," kenang Sugeng.

Belajar, Belajar, dan Belajar

Semasa Sugeng berkuliah di Fakultas Ekonomi UGM pada periode tahun 1979 hingga 1984, kegiatan perkuliahan masih berlangsung di bangunan Gedung Pusat UGM. Biasanya, sembari menunggu perkuliahan atau se usai kuliah, area bawah tangga di gedung berlantai tiga dengan desain arsitektur modern awal itu menjadi tempat *kongkow* mahasiswa-mahasiswi.

Benny Siswanto, teman seangkatan Sugeng di FE UGM, punya cerita soal itu. "Bawah tangga itu tempat kami yang bandel-bandel. Saya termasuk suka *nongkrong* di tangga, kadang menggoda mahasiswi yang lewat. Tapi, Pak Sugeng jarang *nongkrong*," ujar Benny.

Di kemudian hari, Benny juga berkarier di Bank Indonesia dengan posisi terakhir Direktur Eksekutif Departemen Regional. Ia mulai mengenal Sugeng di Kampus UGM saat angkatan mereka sudah mulai penjurusan. Keduanya memilih studi ekonomi pembangunan.

Di masa itu, penjurusan baru dimulai di semester V. Dari sekitar 250 mahasiswa FE UGM angkatan 1979, hanya 20 orang yang mengambil studi ekonomi pembangunan sehingga satu sama lain kenal dekat. Ada beberapa mahasiswa Studi Ekonomi Pembangunan FE UGM angkatan 1979 yang kelak berkarier di Bank Indonesia, yakni Sugeng, Benny, Hendy Sulistiowati, Suharnanto, Arif Budi Santoso, Saptono, dan Catur Sugiarto.

Sugeng memilih studi ekonomi pembangunan salah satunya karena ia menyukai mata kuliah Ekonomi Makro dan terbukti nilainya memang paling baik di mata kuliah tersebut.

Di kalangan teman-teman seangkatannya di FE UGM, Sugeng dikenal sebagai sosok yang rendah hati, santun, dan tekun belajar. Kesantunan dan kerendahan hati tampak dari cara Sugeng memperlakukan teman-temannya. Ia tak suka bergurau dengan cara mem-*bully*, meskipun bentuk perundungan verbal seperti itu kerap jadi bahan gurauan di kalangan mahasiswa masa itu.

Ketekunan belajar Sugeng juga dilihat teman-temannya karena ia hampir tidak pernah bolos kuliah. Dia suka duduk di bangku bagian depan untuk memudahkan menyimak materi dan paparan dari dosen. Kendati tekun belajar, Sugeng tidak dilihat sebagai sosok kutu buku yang asosial. Dia tetap bisa bergaul dengan teman-teman seangkatannya. Bagi Benny, Sugeng termasuk sosok yang berada di tengah antara ekstrem sosok kutu buku dan sosok bersosialisasi tinggi alias gaul.

"Dia pekerja keras, belajar terus, tetapi dia juga sosok yang *helpful*. Kalau kami melakukan sesuatu yang membuat agak ragu, dia langsung menjadi orang yang membantu memberi informasi, juga mencari solusi," kata Benny.

Hari-hari Sugeng juga banyak dihabiskan untuk belajar di perpustakaan. Hanya pada akhir pekan ia "libur" menyambangi perpustakaan. Meski begitu, saat mendekati ujian, akhir pekan pun tetap dilewatkannya di perpustakaan.

Ada dua hal yang membuat Sugeng menghabiskan banyak waktu untuk belajar. Pertama, atmosfer Yogyakarta sebagai lingkungan edukasi membuat belajar di perpustakaan menjadi sebuah rutinitas normal. Hal ini juga akhirnya turut menimbulkan semangat Sugeng untuk belajar.

Alasan lain, Sugeng ingin bisa secepatnya lulus kuliah, lagi-lagi agar ia tidak lebih lama membebani orangtua. Karena pertimbangan biaya pula, semula Sugeng hanya ingin menjadi sarjana muda atau setara ahli madya. Namun, ternyata program sarjana muda dihapus saat ia sudah mulai berkuliah.

”Saya harus lulus cepat supaya jangan sampai membebani, karena adik-adik saya banyak. Maka itu, saat kuliah, saya enggak ikut kegiatan apa-apa. Kuliah saja,” ungkap Sugeng.

Perpustakaan juga membantu Sugeng untuk berhemat karena ia bisa meminjam atau membaca buku kuliah di perpustakaan. Ia amat jarang membeli buku kuliah. Fotokopi buku pun dilakukannya dengan amat selektif. Selain membaca buku-buku ekonomi, untuk memperluas cakrawala pemahamannya di bidang ekonomi, Sugeng juga rajin membaca surat kabar, mulai dari *Kedaulatan Rakyat* hingga surat kabar nasional, seperti harian *Kompas*.

Bagi teman-temannya, Sugeng menjadi tempat bertanya. Benny cukup sering mendatangi tempat kos Sugeng untuk minta dijelaskan materi mata kuliah. Biasanya Benny bertanya materi ajar dari dosen saat ia bolos kuliah. Sebelum mendatangi Sugeng, Benny biasanya lebih dulu memfotokopi catatan kuliah milik Hendy Sulistiowati yang dikenal memiliki tulisan tangan bagus dan kerap menandai materi-materi yang penting.

”Kalau saya baca fotokopiannya enggak *ngerti*, saya datang ke teman-teman yang *pinter*, termasuk Pak Sugeng. *Pinter* itu kan ada dua, yang belajar lalu *pinter* atau enggak belajar juga *pinter*. Pak Sugeng termasuk yang belajar dan *pinter*. Beliau terstruktur,” kata Benny.

Cara Sugeng menjelaskan pelajaran dinilai Benny sangat runtut sehingga mudah dipahami. Misalnya, dalam sebuah proses yang memiliki 10 tahapan, Sugeng akan menjelaskan semua tahapan itu dari awal. ”Saking runtutnya, kami yang *nanya* harus sabar. Misalnya, saya enggak *ngerti* proses dari 6 sampai 10, sama Pak Sugeng tetap dijelaskan dari tahap pertama. Makanya kadang saya minta langsung, *kesuwen*,” ungkap Benny sambil tertawa.

Soal belajar bersama dan pinjaman catatan ini menjadi memori yang membekas bagi mereka, bahkan hingga puluhan tahun kemudian. Baru belakangan Benny tahu bahwa Sugeng juga

beberapa kali meminjam catatan kuliah dari Hendy. Berbeda dari Benny, Sugeng meminjam catatan Hendy bukan karena ia tak hadir di kelas, melainkan karena Sugeng kadang tidak bisa membaca tulisannya sendiri, terutama saat ia menulis dengan sangat cepat.

Benny bercerita, pada satu kesempatan saat sama-sama sudah bekerja di Bank Indonesia, ia berkumpul dengan Hendy dan Sugeng, juga bersama Gubernur Bank Indonesia ketika itu, Agus Martowardojo. Hendy mengatakan bahwa teman-teman kuliah yang dulu kerap meminjam catatan kuliahnya ternyata sudah menjadi direktur eksekutif, bahkan deputi gubernur, di Bank Indonesia.

Hal itu memancing gelak tawa Benny yang ketika itu menjabat direktur eksekutif di salah satu departemen serta Sugeng yang sudah menjadi Deputi Gubernur Bank Indonesia. ”’Kamu catatannya rapi sekali sih dari dulu,’ kata saya waktu itu. Dalam hati saya *nambahi*, ’Kalau orang yang catatannya rapi enggak jadi bos. Kalau jelek baru jadi bos.’ Ha-ha-ha,” gurau Sugeng.

Belajar dari Dr Boediono

Topik soal makroekonomi Indonesia, elemen-elemen penting yang harus diperhatikan dalam perekonomian, persoalan kemiskinan, serta pembangunan dan dampaknya terhadap pengentasan masyarakat miskin menjadi isu yang diminati Sugeng semasa berkuliah. Sebaliknya, ia tidak terlalu menggemari mata kuliah yang terlalu teknis, misalnya Akuntansi.

Kesukaan Sugeng pada isu ekonomi yang bersifat umum itu juga tidak terlepas dari sosok seorang dosen yang ketika itu masih relatif muda, belum lagi berusia 40 tahun, yakni Boediono. Sang dosen ini mampu menjelaskan hal-hal kompleks secara sederhana dengan bahasa yang mudah dipahami mahasiswa. Pada tahun 1979, Boediono baru kembali mengajar di UGM setelah menyelesaikan

program doktor bidang ekonomi di Wharton School University of Pennsylvania, Amerika Serikat.

Boediono, antara lain, memberi kuliah umum tentang perekonomian Indonesia serta mengajar Pengantar Ekonomi. Buku karyanya, yakni *Sinopsis Pengantar Ilmu Ekonomi* yang terbit tahun 1980, menjadi salah satu buku pegangan mahasiswa ekonomi saat itu. "Beliau orang yang membawa saya jadi sangat tertarik pada ekonomi umum yang memberi implikasi luas. Beliau memberikan gambaran secara lebih utuh soal perekonomian Indonesia," kenang Sugeng.

Boediono memang salah satu dosen favorit mahasiswa FE UGM karena kapasitas intelektualnya yang mumpuni. Namun, bagi Sugeng, kekagumannya tidak hanya terbatas pada aspek akademik saja. Sugeng kagum pada karakter Boediono yang santun dan berbicara dengan tenang, teratur, serta terukur.

Boediono yang berasal dari keluarga sederhana di Blitar, Jawa Timur, memang ajek menampilkan pembawaan yang santun. Di kemudian hari, ia bukan saja menjadi guru besar di FE UGM, melainkan juga memegang sederet jabatan terpandang di kancah nasional. Mulai dari posisi direktur di Bank Indonesia, menteri, Gubernur Bank Indonesia, hingga menjabat sebagai Wakil Presiden Republik Indonesia.

Boediono yang menginspirasi Sugeng ini juga sosok yang tekun. Boediono menempuh pendidikan sarjana di UGM, kemudian melanjutkan ke University of Western Australia. Berikutnya meraih master di Monash University, Melbourne, Australia. Semua ditempuhnya dengan pendanaan beasiswa. Presiden ke-6 RI Susilo Bambang Yudhoyono dalam buku karya Arwan Tuti Artha, yakni *Pak Boed: Ekonom yang Sederhana* (2009), menyebut Boediono sebagai sosok Muslim yang lurus, jujur, sederhana, konsisten, toleran, serta dalam bertugas jauh dari konflik kepentingan.



Sugeng mengakui, sosok Boediono menjadi salah satu *role model* baginya dalam bersikap, termasuk saat Sugeng kelak juga menduduki posisi kunci di Bank Indonesia. Ia, misalnya, belajar untuk tidak mendominasi dalam rapat, memastikan bahwa peserta rapat punya kesempatan untuk menyampaikan pandangan. Ia terinspirasi untuk berbicara secukupnya dan terukur. Selain itu, ia juga menghindari hal-hal yang berbau hura-hura.

”Pak Boediono, kan, *low profile*. Beliau juga salah satu sosok yang mempunyai kredibilitas tinggi. Itu yang menjadi inspirasi saya. Orang yang punya kredibilitas tinggi itu nilainya mahal sekali. Kadang dalam *case-case* tertentu, itu yang menyelamatkan beliau, karena kredibilitas tinggi. Apa yang diucapkan adalah juga betul itu yang dilakukan,” kata Sugeng.

Empat tahun tiga bulan berselang sejak pertama kali melangkahkan kaki di ruang-ruang kuliah di Fakultas Ekonomi UGM, Sugeng menamatkan jenjang pendidikan sarjananya. Di antara teman-teman seangkatannya, ia termasuk yang pertama diwisuda. Sugeng meraih indeks prestasi kumulatif (IPK) 3,2. Tidak mencapai predikat *cum laude* atau lulus dengan pujian, tetapi capaian itu terbilang bagus. Menurut Benny, pada masa itu tidak mudah mendapat nilai IPK di atas 3,0.

Meski begitu, Sugeng sekali lagi merasa bahwa prestasinya sedang-sedang saja. Ia tidak pernah merasa pandai. Sugeng meyakini capaian nilai yang baik itu semata didapatnya karena ia dianugerahi Tuhan daya juang yang tinggi.

Bekal daya juang, karakter pribadi yang rendah hati dan santun, serta dorongan untuk terus belajar, belajar, dan belajar secara *istiqomah* itulah yang melapangkan jalan karier bagi Sugeng.

Asmara Beda Rasa

SUGENG mengingat waktu itu ia masih berada di semester II Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, sekitar tahun 1980. Sese kali dia pulang ke Purworejo saat libur dan kehabisan bekal. Suatu saat, ketika pulang ke rumah, dia melihat adiknya, Siti Wahyuni, yang masih belajar di sekolah menengah atas, mengajak serta tiga temannya untuk belajar bersama. Diam-diam Sugeng mengamati dan berkesimpulan teman adiknya itu cantik dan menarik.

Salah satu di antara tiga gadis SMA itu adalah Hermin Joeliarsih, gadis yang punya tekad kuat melanjutkan pendidikan di UGM. Waktu itu belum ada bimbingan belajar di Purworejo. Oleh karena itu, Hermin pun belajar mandiri bersama dengan Wahyuni dan teman-temannya. Ia sebenarnya juga ikut les Bahasa Inggris dan Matematika, tetapi merasa tak kunjung ada kemajuan. Masalah itu dia utarakan kepada Wahyuni.

"Nanti aku tanyakan, ya, ke kakakku," kata Wahyuni menawarkan solusi kepada Hermin, yang kemudian setuju untuk belajar dengan bimbingan kakak temannya tersebut.

Kesulitan Hermin memahami pelajaran Matematika dan Bahasa Inggris itu rupanya menjadi jalan bagi Sugeng untuk mengenal Hermin lebih jauh. Wahyuni selalu memberi kabar kepada Hermin setiap kali Sugeng pulang ke Purworejo. Itulah waktunya Hermin mendapat bimbingan belajar Matematika dan Bahasa Inggris dari Sugeng.

Sugeng yang sudah tertarik makin terpicat karena melihat ketekunan Hermin dalam belajar. Di sisi lain, Hermin senang dengan cara mengajar Sugeng yang sistematis dan runut. "Jadi, Mas Sugeng itu tiap minggu pulang ke Purworejo langsung ke rumah saya, *ngajarin* saya, tanpa *ngajak* adiknya. Saya pikir orang ini baik banget, saya enggak minta selalu datang saja," kisah Hermin yang waktu itu belum paham bahwa Sugeng menaruh hati kepadanya.

Suatu hari, Hermin mengajak Wahyuni jalan-jalan dan pulang kesorean. Ketika mengantarkan Wahyuni ke rumah, dia dicegat Sugeng. "Saya besok ke rumahmu, ya?" kata Sugeng kepada Hermin.

"Mau apa?" tanya Hermin yang berpikir hendak dimarahi gara-gara mengantarkan Wahyuni kesorean. Apalagi, waktu itu Hermin menangkap kesan ekspresi Sugeng serius sekali. Keesokan harinya, Sugeng benar-benar mendatangi rumah Hermin. Ternyata bukan untuk memarahinya.

"Enggak tahunya, *ngomong* kalau dia suka sama saya," kenang Hermin. Benih cinta yang mulai bertunas memang mendesak Sugeng untuk mengutarakan perasaannya.

"Saya langsung *to the point*. Ibu (Hermin) waktu itu kaget, enggak siap. Saya modal nekat," kata Sugeng tentang detik-detik dia mengungkapkan perasaannya kepada Hermin. Seingat dia, waktu itu malam hari.

Pada usia sedini itu, Sugeng sudah berpikir untuk mencari perempuan sebagai calon istri, bukan untuk sekadar senang-senang. "*Milihnya* agak lama itu. *Once* saya sudah putuskan nanti akan menjadi calon istri saya, jadi sudah mantap," kata Sugeng yang mengingat jawaban Hermin waktu itu masih terkesan mengambang.

Oleh karena itu, Sugeng berjanji akan datang lagi untuk meminta jawaban yang lebih pasti, lebih jelas. Sekitar sebulan kemudian, Sugeng bersiap meluncur dari Yogyakarta untuk menemui Hermin. Sayangnya tersandung kendala karena ada rekan satu kos yang ingin ikut dia pulang ke Purworejo, karena belum pernah mengunjungi kota itu.

Dilematis. Di satu sisi, Sugeng tidak bisa menolak kemauan rekannya yang dia kenal baik. Di sisi lain, ini waktunya menagih jawaban Hermin. Tidak mungkin misi penting itu dilakukannya sambil mengajak serta temannya. Akhirnya, Sugeng tetap pulang bersama temannya, tetapi dia sudah mengatur rencana.

Rumah Hermin tak jauh dari Markas Batalyon Infanteri Mekanis Raider 412/Bharata Eka Sakti di Jalan Kesatrian. Di sebelah markas batalyon itu tumbuh pohon besar, di bawah pohon itulah Sugeng meminta temannya menunggu dia menjalankan misi: bertamu ke rumah Hermin untuk meminta kejelasan.

"Di situ ada sedikit kejelasan, saya diterima. Tapi, Ibu (Hermin) waktu itu bilang, 'Kalau Allah mengizinkan.' Jadi, enggak *njuk* iya diterima. Prinsip Ibu begitu. Perjuangan berat itu. Deg-degan juga saya, tapi sekarang sih tambah mesra," kata Sugeng lalu tertawa renyah.



Hermin rupanya cukup matang merespons ungkapan perasaan Sugeng. Sebelumnya, beberapa kali sudah ada orangtua yang ingin menjadikannya menantu. Bahkan, ketika Hermin masih di bangku SMP. Namun, Hermin teguh pada keinginannya, ia bercita-cita terus belajar hingga jenjang doktoral. Jadi, dia belum menaruh hati pada pria. Jawabannya kala itu kepada Sugeng pun sebenarnya menggantung.

"Saya jawabnya, saya enggak ingin punya pacar, karena masih fokus *nerusin* kuliah. Fokus lulus SMA dan fokus kuliah. Cita-cita saya itu mengawang-awang," kata Hermin.

Orangtua Hermin sebenarnya menyukai Sugeng karena etiketnya yang baik. Ketika Hermin masuk UGM pun Sugeng membimbingnya untuk mempersiapkan ujian masuk, membelikan formulir, hingga menemani antre. Meski menyimpan rasa, selama sama-sama kuliah di Yogya, Sugeng amat jarang menghabiskan waktu untuk menyambangi Hermin yang berkuliah di Jurusan Administrasi Negara UGM. Mereka biasanya hanya bertemu sekali dalam dua bulan.

"*Nyamperin* langsung ke kosnya karena zaman itu, kan, enggak ada telepon di kos. Kalau pas orangnya enggak ada, ya sudah, enggak beruntung," kata Sugeng.

Selama itu, Hermin tetap menganggap Sugeng sebagai mentor atau kakak sehingga dia mempersilakan Sugeng jika hendak mencari gadis yang lain. Akan tetapi, Sugeng teguh menganggap Hermin sebagai kekasih. Dia pria yang tekun, sabar, dan taat pada kemauan hati. Sekali Hermin, tetaplh Hermin. Keduanya akhirnya resmi menjadi suami istri pada 29 Juli 1986. Langgeng sampai sekarang.





BAB II

MENITI KARIER, MEMBANGUN DIRI

LULUS SEBAGAI sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada (UGM), Yogyakarta, Sugeng melayangkan lamaran pekerjaan ke berbagai tempat. Dari sejumlah lamaran kerja yang diajukan itu, Bank Indonesia dan Bank Rakyat Indonesia (BRI) merespons surat lamaran Sugeng. Dua lembaga ini mengundangnya mengikuti tahap seleksi lanjutan. Sugeng kemudian mantap memilih mengikuti seleksi lanjutan di Bank Indonesia.

Seusai lolos melalui sejumlah tahapan seleksi di Bank Indonesia, Sugeng diundang untuk mengikuti Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM) Angkatan X. PCPM merupakan salah satu jalur penerimaan pegawai yang dipersiapkan untuk posisi pemimpin di Bank Indonesia. Sugeng pun hijrah ke Jakarta. Ia sempat tinggal di rumah kakak sepupunya untuk beberapa waktu, sebelum kemudian pindah ke rumah kos.

Saat itu, PCPM X terbagi dalam dua gelombang, masing-masing diikuti 25 peserta. Tahap pendidikan ini terbagi dalam

kategori klasikal dan orientasi kerja, setiap tahapan ini berlangsung selama enam bulan, sehingga PCPM sepenuhnya ia jalani selama satu tahun.

Materi klasikal lebih banyak mengulas penguasaan teori ekonomi, perbankan, moneter, akuntansi, dan tata buku. Materi favorit Sugeng selama pendidikan klasikal ini adalah ekonomi makro. Pada materi itu, ia mendapat nilai A, tertinggi di antara rekan-rekan seangkatannya. Belakangan, Sugeng menduga, karena nilai yang ia dapat itulah pimpinan Bank Indonesia kemudian menempatkannya bertugas di bagian Urusan Ekonomi dan Statistik sesuai PCPM.

Selain ekonomi makro, Sugeng juga unggul dalam bahasa Inggris yang memang ia sukai sejak SMA. Keunggulan ini bisa disimpulkan karena ia tidak pernah mendapat amplop dari pengajar. Amplop dari pengajar itu berarti "hukuman" bagi peserta PCPM untuk membuat tulisan berbahasa Inggris beberapa kali lipat lebih panjang karena nilainya tidak memenuhi target.

Di masa pendidikan itu, Burhanuddin Abdullah adalah salah satu pematari yang membuat Sugeng terkesan. Menurut Sugeng, Burhanuddin pandai mengajar dengan menggunakan diksi atau pilihan kata-kata filosofis yang dalam. Materi yang diajarkan Burhanuddin pun topik yang diminati Sugeng. "Beliau memberikan filosofi dalam pengembangan ekonomi. Bukan aspek teknis yang disentuh, tetapi aspek fundamental yang diulas," kata Sugeng.

Saat mengajar, Burhanuddin berbicara dengan tenang, runtut, dalam, dan sesekali melontarkan guyonan. Burhanuddin pada karier berikutnya menjabat sebagai Gubernur Bank Indonesia dan Menteri Koordinator Perekonomian pada masa pemerintahan Presiden Abdurrahman Wahid. Sosok Burhanuddin membuat Sugeng makin bersemangat mengikuti PCPM X.

Semangat dan ketekunan Sugeng itu dilihat oleh teman-teman seangkatannya. Salah satu temannya, Emil Akbar, suka memanggil Sugeng dengan sebutan "Dir". Emil dengan nada guyon membayangkan Sugeng kelak akan menjadi anggota dewan direksi. Pada masa itu, sebutan jajaran pimpinan tertinggi di Bank Indonesia bukanlah dewan gubernur, melainkan dewan direksi.

Sugeng merespons panggilan kawan seangkatannya itu dengan biasa-biasa saja, ia tentu menganggapnya sebagai bahan candaan belaka. Namun, Emil melanjutkan guyanan itu. Dia menunjuk barisan direksi pada suatu upacara sebagai posisi yang akan diisi Sugeng kelak.

Bertahun-tahun setelahnya, ketika Sugeng sudah menjabat deputy gubernur, ia berpapasan dengan Emil di Masjid Bank Indonesia. "Wah, *bener* ya jadi deputy gubernur," kata Emil seperti ditirukan Sugeng. "Ya, ini gara-gara Pak Emil *manggil* saya 'Dir'," jawab Sugeng pada Emil.

PCPM X yang Mengesankan

Di tahap awal PCPM X, Sugeng dan kawan-kawan seangkatannya mengikuti kegiatan di Sekolah Kepolisian (Sekopol), Sukabumi, Jawa Barat, sekitar dua pekan. Kegiatan di Sekopol—kini Setukpa (Sekolah Pembentukan Perwira)—ini mengingatkannya pada seleksi Akabri yang pernah diikutinya. Selama pendidikan, peserta tidur di barak, mengikuti apel pagi, baris-berbaris, dan melakukan beragam kegiatan fisik, di antaranya latihan menembak.

"Kayak militer begitulah," kenang Sugeng. Saat makan bersama, misalnya, tidak ada waktu santai dan ada batas waktu untuk bersantap dalam hitungan menit yang ditentukan bagi peserta.

Bagi Sugeng, pengalaman di Sekopol itu menyenangkan. Ia tidak pernah terlambat mengikuti rangkaian kegiatan di Sekopol. Latihan kedisiplinan dan fisik di Sukabumi terbilang "ringan" dibandingkan pendidikan calon taruna Akabri. Pada aspek daya tahan

fisik dan kedisiplinan itu, Sugeng yakin, ia termasuk yang terdepan di antara rekan-rekan seangkatannya. Ia masih ingat sebagian teman seangkatannya sempat berusaha membujuk instruktur agar tidak terlalu berat memberi materi kegiatan.

Saat memasuki tahap orientasi kerja pada PCPM X, Sugeng dan timnya melakukan penelitian tentang koperasi di Jawa Timur. Tujuan penelitian ini untuk mendorong agar koperasi bisa berkembang lebih maju. Sugeng pun berharap penelitiannya berdampak positif bagi kemajuan koperasi unit desa (KUD). Ketika itu, Bank Indonesia dapat memberikan kredit usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), mirip yang dilakukan bank komersial. Belakangan, layanan ini dihapus dengan berlakunya Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia.

Dalam kerja tim tersebut, Sugeng melihat etos kerja setiap anggota berbeda. Ada yang serius bekerja, ada juga yang lebih banyak menghabiskan waktu untuk bersenang-senang. Sugeng tidak mau menyia-nyiakan waktunya. Setelah seharian bekerja, Sugeng lebih banyak berada di dalam kamar hotel untuk mempelajari materi dan istirahat.

Ia bertekad menyelesaikan penelitian dengan hasil maksimal meski sebagian temannya tidak memiliki semangat yang sama. "Di tim, saat besok mau presentasi makalah, *temen-temen* pada tidur, saya masih menyelesaikannya sampai pagi," katanya.

Di luar timnya, ada sosok-sosok yang kemudian juga berkarier cemerlang di Bank Indonesia. Di antaranya Muliaman Darmansyah Hadad, Erwin Rijanto, dan Rosmaya Hadi. Dari PCPM X ini, Sugeng dan tiga kawan seangkatannya sama-sama pernah menjadi anggota dewan gubernur. Muliaman Hadad dilantik sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2011, Erwin Rijanto pada tahun 2015, dan Rosmaya Hadi dilantik bersamaan dengan Sugeng pada tahun 2017.

Terkait pencapaian itu, Sugeng melihat Muliaman Hadad, Erwin Rijanto, dan Rosmaya Hadi adalah sosok-sosok yang memiliki kualitas pribadi. Muliaman adalah ketua kelas di angkatan PCPM X, Erwin terlihat kritis sejak pada masa pendidikan, sedangkan Rosmaya dipandang Sugeng sebagai sosok yang tak kenal menyerah.

Lingkungan Kerja yang Menantang

Pegawai Bank Indonesia diharapkan untuk siap ditugaskan di mana saja. Penugasan pertama Sugeng sesuai PCPM X adalah bergabung dengan Urusan Ekonomi dan Statistik (URES). Unit kerja ini dalam perkembangannya di kemudian hari berganti nama menjadi Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter (DKEM). Di URES, Sugeng bekerja di Desk Penelitian dan Pengembangan (DPP), tempat yang ia rasa juga mendukung pengembangan dirinya. "Ilmunya pas dengan bidang saya, ekonomi pembangunan," kata Sugeng.

Di bagian ini, Sugeng "berkenalan" dengan Bank Dunia, Dana Moneter Internasional (IMF), Islamic Development Bank, dan lembaga-lembaga keuangan lain yang memiliki relasi dengan Bank Indonesia. Tugas utamanya adalah mengikuti perkembangan lembaga-lembaga tersebut, menyiapkan materi-materi sidang pimpinan Bank Indonesia, hingga melakukan perhitungan nilai tukar riil efektif rupiah (REER).

Di DPP, Sugeng adalah satu-satunya staf yang bekerja di bawah delapan orang peneliti setingkat kepala seksi pada bidang berbeda. Kedelapan pemimpin tersebut tentu memiliki karakter dan gaya beragam. Sebagian bekerja dengan baik, sebagian lagi ada yang mudah marah. Ini menjadi tantangan bagi Sugeng yang baru mulai berkarier di Bank Indonesia.

Di lingkungan kerja baru itu, Sugeng merasa ilmunya pun masih terbatas. Ada perasaan canggung untuk mengerjakan sesuatu karena

belum terbiasa, misalnya saat telepon di ruang kerjanya berdering, dia masih enggan mengangkatnya. Sampai ada permintaan untuk mengangkatnya, barulah ia mengangkat panggilan telepon itu. "Di awal-awal kerja memang berat, meski saya senang. Bahasa Inggris saya pun ternyata masih terbatas, kemampuan analisis dan menulis juga masih terbatas," kenangnya seraya mengulum senyum.

Pada lingkungan baru yang penuh tantangan itu, Sugeng belajar banyak dari orang-orang di sekitarnya, salah satunya Hasan Kartadjoemena. Mantan Duta Besar RI untuk WTO (Organisasi Perdagangan Dunia) itu memberi contoh kerja detail dalam menyiapkan sebuah acara. "Saya belajar dari beliau. Misalnya saat ada kegiatan, beliau suka membuat tabel, jadwal kegiatannya apa saja, *item-item* pendukungnya apa, ditulis detail sehingga tidak ada yang terlewatkan. Jika ada acara-acara besar, beliau selalu mengecek (semua persiapan)," kenang Sugeng.

Di samping sosok Hasan, ada nama-nama lain yang mengesankannya saat bekerja di URES, di antaranya Kilian Sihotang, Syahril Sabirin, dan Achjar Iljas. Dengan kelebihan dan kekurangannya, Sugeng mempelajari cara mereka bekerja. Melihat sosok-sosok atasannya, Sugeng merasa URES adalah tempat kerja para pemikir. Hal yang membuatnya betah di URES adalah nuansa kerjanya yang demokratis. Perdebatan untuk membuat Laporan Perekonomian Indonesia (LPI), misalnya, tak jarang memakan waktu lama karena diskusi yang begitu dinamis. "Saya beruntung kerja di sana, lingkungannya demokratis," katanya.

Sebagai asisten manajer, Sugeng berurusan dengan banyak pihak, termasuk sekretaris pimpinan, terkait penyiapan bahan-bahan analisis. Namun, tidak semua sekretaris dapat berkomunikasi dengan baik. Dari sini, Sugeng menyadari pentingnya mengambil hati orang lain dengan mengedepankan keramahan dan kesantunan dalam berkomunikasi.

Cerita dari Gerbong Kereta

UDARA panas memenuhi gerbong kereta kelas ekonomi Jakarta-Yogyakarta pada tahun 1986. Para penjual minuman mulai dari kopi panas sampai es teh berkeliling dari gerbong satu ke gerbong lain untuk menjaring pelanggan. Suara mereka beradu dengan suara pengamen yang menebak-nebak nasib barangkali ada yang sudi memberi sedikit rezeki. Sementara itu, penumpang sibuk bersiap di kursi masing-masing.

Sugeng yang membawa rasa rindu di dada lebih memilih mencari kolong di bawah tempat duduk agar bisa meluruskan kaki dan beristirahat. Kebetulan, kursi memang selalu habis ditempati penumpang. Perjalanan kereta ketika itu bisa sampai sepuluh jam untuk tiba di Purworejo. Ia harus memanfaatkan waktu dengan baik untuk istirahat agar besok tetap bugar saat jalan-jalan dengan sang istri, Hermin Joeliarsih. Sugeng lalu menggelar koran dan tidur. Rasa lelah setelah seharian kerja sebagai staf baru di Bank Indonesia membantunya cepat terlelap.

Sugeng mengingat, tidur di kolong beralaskan koran di gerbong kereta itu sudah cukup nyaman. Meskipun kadang kala ada kecoak lewat. Selain itu, sesekali kaki Sugeng yang tidur selonjor itu juga tersandung hilir mudik penjual mencari pembeli.

Dua pekan sekali, setiap Jumat malam, Sugeng pulang ke Purworejo untuk bertemu sang istri. Pada hari Minggu malam, ia kembali ke Jakarta menggunakan Kereta Sawunggalih. Dalam guyonan lawas pelanggan kereta, Sugeng termasuk anggota PJKA (Pulang Jumat Kembali Ahad). Ini salah satu risiko yang diambil Sugeng karena menikah di masa-masa susah, ketika baru menjadi pegawai Bank Indonesia. Bahkan, mereka tak sempat berbulan madu lantaran pegawai baru belum dapat jatah cuti.

Sebenarnya Sugeng sudah melamar Hermin sejak tahun 1985, tetapi Hermin sempat menolak karena masih ingin merampungkan kuliah. Lagi pula, saat itu Hermin juga sudah menjadi pegawai negeri sipil. Dengan alasan ada kemungkinan ditempatkan di Medan,

Sugeng meyakinkan Hermin untuk menikah pada 1986. "Akhirnya saya manut. Tetapi dengan perjanjian saya tetap di Purworejo, kami berjauhan dulu. Saya mau menyelesaikan kuliah sambil bekerja," kata Hermin.

Alhasil, setelah menikah, mereka masih harus berhubungan jarak jauh. Hermin di Purworejo, Sugeng di Jakarta. Bukan di Medan seperti dugaan awal. Waktu itu memang tersebar kabar bahwa staf baru akan ditempatkan di daerah. "Dari 50 orang, hanya 10 orang yang di kantor pusat," kata Sugeng yang menjadi salah satu dari 10 orang tersebut.

Menikah adalah soal komitmen. Maka, naik kereta api berjam-jam dari Jakarta ke Purworejo dan sebaliknya adalah bagian dari komitmen itu. Sugeng pun menikmati sebagai sebuah proses.

Gerbong kereta selalu punya cerita. Suatu ketika, Sugeng lupa persisnya tahun berapa, seperti biasa dia sedang berada di gerbong kelas ekonomi yang panas dan riuh itu. Tiba-tiba dia melihat salah satu kepala urusan Bank Indonesia—kini setingkat direktur eksekutif yang memimpin departemen—berdiri celingukan karena tidak kebagian tempat duduk. Sugeng heran karena semestinya pegawai dengan jabatan setinggi itu di Bank Indonesia akan bepergian dengan pesawat.

Melihat pejabat ini celingukan dan membayangkan kelelahan yang akan dia alami setelah berdiri berjam-jam di kereta, Sugeng mendekatinya dan menawarkan beberapa lembar koran untuk dijadikan alas tidur di kolong bangku penumpang. Dia menyambut tawaran itu. Adapun Sugeng mencari kolong lain untuk bisa istirahat.

"Contohnya Pak Aslim yang saat itu kepala bagian, kalau ketemu saya, dia mengajak *ngobrol* dulu. Saya yang masih staf senang. Sampai sekarang saya dekat dengan beliau. Sampai beliau bilang, 'Pak Sugeng ini sudah jadi orang Padang.' Ini karena saya dikenal dekat dengan beliau-beliau yang orang Padang, seperti

Kenangan lain yang membekas bagi Sugeng adalah saat kereta berhenti di Stasiun Cirebon. "Biasanya saya turun cari nasi rames Cirebon. Oh, enak sekali nasi rames itu. Keretanya, kan, berhenti 15 menit. Saya kadang kangen itu, makannya pakai pincuk (wadah daun), wah enak sekali!" kata Sugeng mengenang pengalaman 36 tahun lalu itu.

Masih soal makanan dan perjalanan kereta, biasanya Sugeng mampir ke rumah orangtuanya sebelum balik ke Jakarta. Saat itulah ibunya selalu membekalinya bungkus nasi, tempe orek, beserta telur. Ini juga makanan yang nikmatnya tiada banding bagi Sugeng untuk disantap di dalam kereta.

Sugeng tetaplah selalu disiplin, termasuk dalam menepati jadwal pulang dan balik Jakarta-Purworejo ini. Akan tetapi, untung tak dapat diraih, malang tak dapat ditolak. Pada suatu Minggu malam, kereta yang ditumpangi Sugeng kembali ke Jakarta didera kecelakaan, tabrakan di tengah persawahan. Tidak parah, seingat Sugeng, hanya dua gerbong yang rusak. Akan tetapi, tetap saja kereta tidak bisa melanjutkan perjalanan. Sugeng meneruskan perjalanan ke Jakarta dengan bus dan tiba di Jakarta ketika hari sudah siang. Akhirnya, dia minta izin tidak masuk kantor hari itu. Selain kesiangan, dia juga butuh istirahat karena kecapekan.

Ketika anak sulung mereka, Shinta Dewi Perwitasari, berusia delapan bulan, Hermin akhirnya memboyong putrinya pindah ke Jakarta, berkumpul dengan Sugeng. Meski ada kenangan indah, menempuh perjalanan jauh berkereta setiap kali ingin bertemu anak-istri memang bikin lelah.

Pak Aslim, Pak Achjar, dan Pak Syahril Sabirin." Aslim Tajuddin, Achjar Iljas, dan Syahril Sabirin, di kemudian hari duduk sebagai anggota dewan gubernur.

Di DPP, Sugeng aktif dalam beragam tugas, termasuk menyiapkan materi untuk Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) sesuai

hasil pembahasan di Dewan Gubernur BI. "Setelah rapat, malam harinya saya yang kerja. Kalau pertemuan di dewan gubernur lama, itu bahaya bagi saya. Saya harus memastikan tukang cetak aman. Mereka itu orang-orang teknis, kalau mereka malas-malasan, celaka saya. Situasi ini menempa saya untuk peduli pada aspek komunikasi. Menjaga hubungan baik dengan orang-orang teknis itu tidak mudah. Kalau tidak pintar *ngomong*, bisa meletus masalah," kata Sugeng.

Hermin Joeliarsih, istri Sugeng, memahami situasi itu. Bahkan ketika Sugeng berada di puncak kesibukan kerja, misalnya menjelang akhir tahun. "Waktu muda itu Bapak pekerja keras. Saya sering ditinggal, kadang sampai pagi kalau ada acara BI sama DPR. Bapak baru pulang pukul empat pagi. Saya mendukung saja," kata Hermin.

Meski masih terbilang muda di DPP, Sugeng mulai mendapat kepercayaan pimpinan. Pimpinan memintanya mengajar pegawai baru di PCPM XIII. Ia diminta menyampaikan materi ajar terkait IMF dan Bank Dunia. Kemampuannya mengajar pun terasah dengan membuka ruang diskusi seluas-luasnya dengan peserta. "Prinsip saya kalau *ngajar* itu terbuka. Makin banyak peserta bertanya, makin baik," katanya.

Kepercayaan pimpinan kepadanya untuk mengajar terbilang istimewa sebab pengajar pada pendidikan pegawai baru biasanya berasal dari kalangan pegawai senior dan yang sudah menduduki jabatan struktural. Sugeng menduga, pimpinan memercayakan tugas itu karena ia dianggap menguasai masalah terkait Bank Dunia dan IMF. Ketika mengemban tugas mengajar itu, Sugeng bertemu teman lamanya di UGM, Benny Siswanto. Sugeng dan Benny sama-sama berkuliah di Fakultas Ekonomi UGM angkatan 1979. Meski seangkatan, Benny baru masuk Bank Indonesia tiga tahun setelah Sugeng. "Sugeng angkatan PCPM X, saya angkatan XIII. Saat saya ikut pendidikan, dia yang mengajar," kata Benny.

Menurut Benny, gaya Sugeng mengajar demikian terstruktur. Dengan cara itu, orang yang belum memahami materi menjadi lebih cepat paham. Lantaran sudah kenal Benny, Sugeng pun tidak canggung berkomunikasi dengannya saat mengajar. Suatu ketika ada keributan kecil di dalam kelas, Sugeng langsung menyebut nama Benny karena dia menjadi ketua kelas saat itu. "Mungkin dia merasa paling mengenal saya di kelas itu. Tegurannya serasa seperti akrab saja," kata Benny.

Pelajaran dari Williams College

Di tengah kesibukan kerja di DPP, Sugeng menyiapkan diri melanjutkan kuliah S-2. Sugeng menyebut fase itu sebagai masa perjuangan. "Saya menempuhnya dengan kerja disiplin. Jika mengingat masa-masa itu, perhatian saya pada keluarga kurang."

Salah satu hal yang dilakukan Sugeng adalah memperkuat kemampuan bahasa Inggris untuk mendapatkan nilai TOEFL (Test of English as a Foreign Language) sesuai standar. Meski menyukai bahasa Inggris, dia merasa belum cukup baik menguasai bahasa itu. Sugeng pun memanfaatkan pelatihan yang disediakan Bank Indonesia dalam program American Language Training (ALT). Selama beberapa bulan, ia fokus mengikuti pelatihan tersebut.

Pada awal tes, nilai TOEFL yang didapat Sugeng belum dapat mencapai 500. Pada awal pelatihan itu nilainya berkisar di angka 350, 400, 450, dan paling tinggi 475. Ia terus belajar dan berkali-kali simulasi tes, hingga nilai TOEFL-nya dapat melebihi 500. Perjuangan paling berat saat itu adalah menghafal kosakata dalam bahasa Inggris. Ia menulis kosakata sulit dalam lipatan kertas untuk dibawa ke mana saja dan dihafalkannya berkali-kali.

"Akhirnya saya diterima di Williams College, Amerika Serikat (AS). Sebenarnya ada beberapa lamaran, tapi yang *nyangkut* di situ," katanya. Untuk bisa kuliah di luar negeri, Sugeng harus bersaing dengan peserta dari Bank Indonesia sendiri dan peserta lain

di Indonesia. Tahun 1991, mahasiswa asal Indonesia yang diterima di Williams College hanya Sugeng.

Masa kuliahnya dimulai pada September 1991, tetapi Sugeng sudah tiba di negeri Paman Sam itu pada bulan Mei. Selama empat bulan, Sugeng berada di Economic Institute, University of Colorado, Boulder untuk menempuh beberapa mata kuliah dasar. Di tempat itu, Sugeng juga belajar memahami budaya warga AS, kebiasaan sehari-hari, termasuk hal-hal yang tidak patut untuk dibicarakan ketika berkomunikasi. Aktivitas di Boulder membantunya dalam proses penyesuaian diri pada masa perkuliahan.

Sugeng masih memiliki waktu mengenal lebih jauh negeri itu sebelum perkuliahan dimulai. Ia mengunjungi tempat-tempat ikonik di AS, seperti Niagara Fall (Air Terjun Niagara), dengan mengendarai mobil bersama sejumlah pelajar Indonesia di sana. Menjelang dimulainya perkuliahan, teman-temannya itu juga mengantarkannya ke Williams College yang berada di Williamstown, kota kecil di barat laut Massachusetts, AS.

Pendidikan di kampus itu, kata Sugeng, didesain untuk orang-orang senior. Salah satu lulusannya adalah Goh Chok Tong, Perdana Menteri Singapura pada periode 1990-2004. Saat tiba di kampus awal September 1991, belum ada peserta program master seangkatannya yang datang. Kampus yang mirip seperti kastil itu terlihat sepi.

Malam pertama di sana, Sugeng merasa sendiri dan sedikit cemas. Keheningan malam itu pecah bersamaan dengan kedatangan seorang perempuan bernama Elizabeth Ndewa dari Kenya, sesama peserta program master. "Malam itu hanya kami berdua sebelum teman-teman lain datang. Elizabeth Ndewa, jadi ingat terus," kata Sugeng.

Oktober 1991, satu bulan menjalani masa kuliah, istri dan dua anak Sugeng menyusul ke AS. Dua anaknya, yaitu Shinta Dewi Perwitasari (Shinta) dan Meiswari Kartika Cahya (Meisya), ketika

itu berusia sekitar 4 tahun dan 1,5 tahun. Penjemputan keluarga itu, kata Sugeng, cukup melelahkan. Sebab, dokumen keluarga terselip sebelum keluar bandara di Los Angeles.

Perjalanan dari Los Angeles menuju Williamstown pun cukup panjang, yakni enam jam perjalanan pesawat. "Dalam penerbangan itu, anak saya Meisya enggak mau duduk, *nangis* terus. Akhirnya saya gendong baru diam. Tetapi, pramugari melarang saya menggendong Meisya. Capek *bener* itu, karena anak *nangis* lagi kalau duduk," kenang Sugeng.

Di Williamstown, Sugeng tinggal di rumah besar yang berisi tiga keluarga. Setiap keluarga menempati unit yang terdiri dari satu kamar, ruang tamu, dan dapur. Sembilan bulan lamanya ia dan keluarga tinggal di rumah itu. Karena masa pendidikan di sana singkat, sebagian besar waktunya terpakai untuk belajar. Waktu senggang bersama keluarga hanya tersedia di hari Sabtu dan Minggu. Ia memanfaatkan hari libur itu untuk rekreasi bersama keluarga dengan mobil Toyota yang dibelinya seharga 760 dollar AS.

Sugeng jarang berinteraksi dengan keluarga lain karena masing-masing memang menjaga privasinya. Meski satu rumah, para penghuni terhubung dengan pintu keluar sendiri-sendiri. Di sana, Sugeng hidup sederhana dengan memanfaatkan barang-barang lama milik alumni kampusnya yang tidak terpakai sebagai perabot apartemen. Sugeng juga memanfaatkan fasilitas kampus untuk mencuci sebagian pakaian.

Perkuliahannya diikuti 25 mahasiswa dari beberapa negara berkembang, di antaranya Indonesia, Thailand, Bangladesh, Filipina, negara-negara Afrika, dan Amerika Latin. Lantaran mahasiswanya sedikit, teman seangkatan Sugeng merasa seperti keluarga besar. Sugeng memiliki kelompok diskusi kecil yang intens berkomunikasi selama kuliah. "Saya masih ingat namanya Lee dari Malaysia dan Musaroh dari Bangladesh. Kami bertiga sering diskusi dalam kelompok kecil. Suasananya kekeluargaan dan saling membantu," katanya.

Belajar Kesetaraan

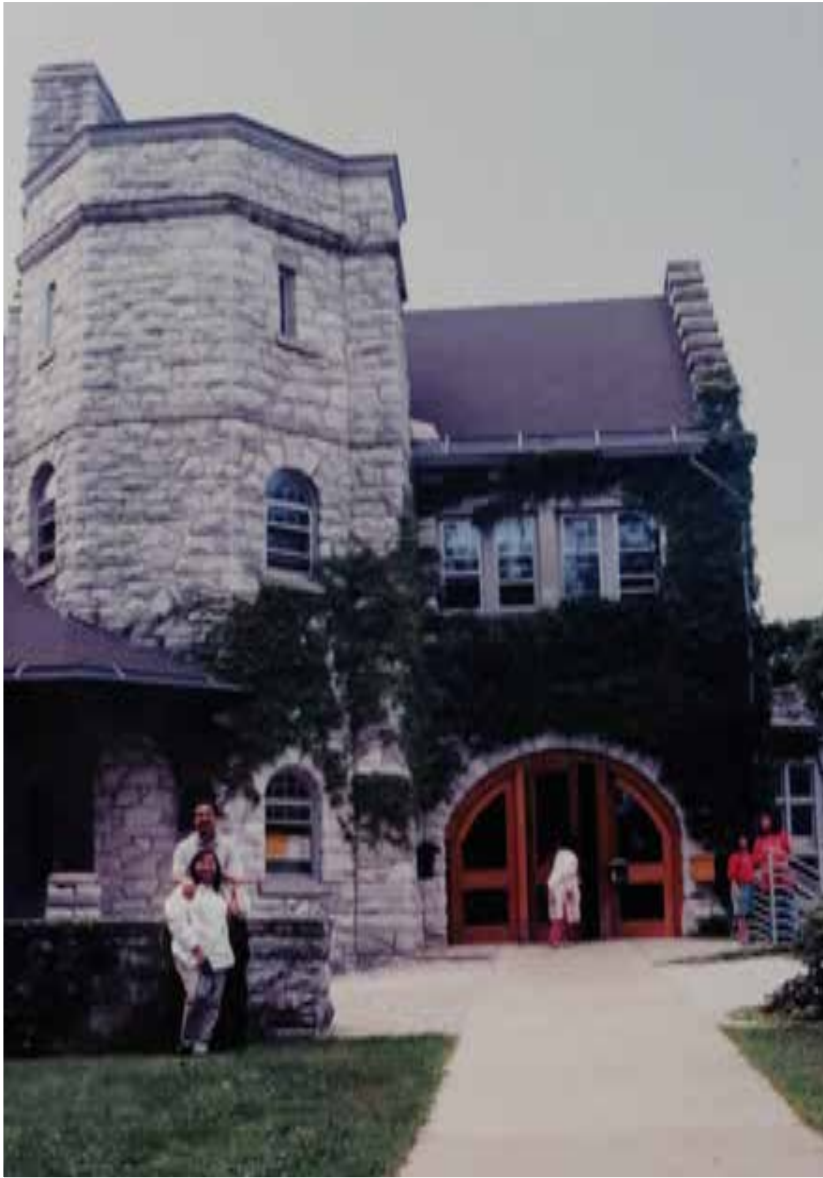
MASA belajar di Williams College, AS, menjadi salah satu fase penting dalam perjalanan hidup Sugeng. Bukan saja demi kemajuan karier profesional, melainkan juga dalam hidup berumah tangga. Di kota kecil Williamstown, Massachusetts, itu, Sugeng menyadari ada kebiasaan yang biasanya tidak diperankan seorang suami di lingkungan asalnya di Jawa Tengah pada masa itu, tetapi menjadi hal biasa dan memang perlu dilakukan.

Kesadaran itu tumbuh ketika ia melihat kehidupan rumah tangga Jack dan Susan, pasangan yang menjadi orangtua angkat Sugeng selama belajar di sana. "Sebelumnya, saya perhatikan kalau di toko *grocery* di sana, laki-laki yang belanja, mereka yang aktif, kebiasaan itu saya perhatikan. Apalagi setelah berinteraksi dengan Jack dan Susan. Jack melayani istrinya, itu menjadi perenungan saya. Orang AS yang saya kenal ini perhatian sekali ke keluarganya," kata Sugeng.

Sugeng pun belajar untuk menjadi semakin peduli pada urusan domestik rumah tangga. Ia turut bersih-bersih rumah, lebih sabar mendampingi istri, dan melakukan kegiatan domestik rumah yang lain. Ia tersadar bahwa dirinya dibesarkan di lingkungan di mana peran seorang suami lebih banyak mengurus hal-hal di luar tugas domestik.

"Sepertinya saya terpengaruh model ayah saya yang otoriter. Jadi, semua urusan rumah dilakukan perempuan. Pergi-pergi ke pasar, misalnya, didominasi perempuan. Setelah saya lihat di sana (AS), yang belanja malah yang laki-laki. Di Indonesia kayaknya belum lazim pada zaman itu, tapi di sana itu biasa. Ini mengubah paradigma saya, laki-laki juga harus membantu keluarga dan lebih memperhatikan anak-anak," katanya.

Menurut dia, mempraktikkan hal-hal seperti itu tidak sulit, karena memang dalam hidup berumah tangga seharusnya diterapkan sikap saling mendukung dan saling membantu. Perempuan Indonesia, diyakininya, tidak harus menanggung urusan rumah tangga sendirian sehingga terbatas pengembangan kapasitas dirinya. Perubahan cara pandang dan sikap Sugeng ini pun dirasakan Hermin Joeliarsih, sang istri. "Dari situ rupanya Bapak belajar. Kalau mengantar ke pasar juga jadi lebih sabar, mau mengikuti," kata Hermin.



Salah satu pengalaman penting selama belajar di sana adalah ajaran Profesor Henry Jackson Bruton (1921-2013). Ekonom AS itu selalu mengingatkan mahasiswanya untuk berpikir secara mendalam sebelum memutuskan sesuatu. "Beliau selalu menyampaikan, '*Think deeply*,' pikirkan secara mendalam. Misalnya, perlu tidaknya membuat rumah sakit di dalam negeri, atau memilih berobat di luar negeri. *Think deeply, think deeply*," kenang Sugeng.

Karena ajaran itu, mahasiswa terbiasa merumuskan pemikiran secara mendalam. Kelak, saat Sugeng mengisi posisi strategis di BI, kebiasaan ini berpengaruh sangat besar. "Ternyata berpikir mendalam itu penting. Misalnya, jika kita membuat rumah sakit di Bali dengan desain menarik, maka dapat memadukan unsur wisata dan rumah sakit. Rumah sakit tidak lagi membuat orang semakin stres, melainkan membuat orang yang sakit jadi makin sehat. Mengubah *image* itu penting. Ada dampaknya ke perekonomian dalam negeri juga," kata Sugeng.

Promosi Jabatan

Sebulan setelah kembali ke Tanah Air, pada Juli 1992, Sugeng mendapatkan promosi jabatan sebagai manajer di DPP. Ia berurusan dengan bidang yang sudah diakrabi sebelumnya, kali ini pada posisi yang lebih tinggi. Ketika itu, staf di DPP masih satu orang, bernama Ronald. Dia menggantikan posisi Sugeng menangani keanggotaan lembaga-lembaga internasional.

Jabatan Sugeng di BI saat itu disebut juga peneliti yunior. Sugeng senang kembali ke bidang kerja yang mengurus aspek-aspek nonteknis. Di posisi itu, Sugeng dapat leluasa merumuskan pemikiran secara mendalam agar solusi yang diterapkan bisa berumur lebih panjang. Pada aspek ini, dia selalu mengingat ajaran Prof Bruton yang meminta mahasiswa untuk berpikir mendalam.

Sugeng mulai memainkan peran sebagai seorang pemimpin di unit kerjanya. Hal mendasar yang dilakukannya adalah mengenali staf atau anggota tim yang kemudian bertambah. Langkah ini

membantunya untuk memetakan kelebihan dan kekurangan setiap anggota tim. Mengenali anggota tim tidaklah mudah dan harus dilakukan berkelanjutan. Ada anggota tim yang cepat beradaptasi dan berkembang, tetapi juga ada anggota tim yang lebih lambat mengikuti ritme kerja dinamis.

Menurut Sugeng, menjalin hubungan informal yang baik itu sangat penting. Dengan pendekatan seperti itu, pekerjaan dapat dilakukan dengan senang, bukan dengan terpaksa. Kebajikan yang diberikan kepada seseorang sebenarnya akan kembali kepada orang yang memberikannya. Filosofi ini menurut Sugeng mirip dengan kaidah penulisan aksara Jawa, Hanacaraka. Jika suatu aksara "dipangku", maka aksara yang dimaksud akan mati/luluh.

Sugeng menganggap bawahannya tidak hanya sekadar pegawai. Adakalanya, mereka juga seperti adik atau anaknya sendiri. Karena itu, dia terpanggil untuk mendorong mereka menjadi pegawai yang profesional. Ia kerap memberi arahan agar stafnya dapat menyusun laporan yang menarik, enak dibaca, dan berisi. "Saya mengajak mereka untuk meningkatkan kemampuan. Jika ada acara, saya minta mereka menyerap materi di kegiatan itu. Harus dinamis. Saya bawa mereka untuk belajar sehingga mereka makin bagus," kata Sugeng.

Sugeng pun berbangga hati jika kemudian anggota timnya menunjukkan perbaikan, baik dari sisi etika kerja maupun kompetensi. Ia pun berusaha memastikan agar stafnya tidak memiliki rekam jejak yang buruk. Ada pula saatnya ia perlu memberi teguran agar ada perbaikan. "Pernah saya terpaksa mengatakan pada satu staf, 'Kamu terlalu *bossy*.' Itu saya sampaikan karena dia tidak memperbaiki diri setelah saya beri tahu. Tidak mau kerja sampai tuntas, hanya di permukaan saja, ya *nggak* bisa seperti itu. Akhirnya karier pegawai itu pun tidak sampai puncak."

Kepedulian Sugeng untuk *ngemong* anak buah mungkin memang sudah tertanam sejak ia belia. Sebagai sulung dari enam

bersaudara, ia pun selalu berusaha mendorong adik-adiknya agar berdisiplin. "Karena mendapat kesempatan mencari ilmu, saya pun merasa perlu berbagi pengetahuan agar adik-adik saya dapat mengubah cara pandang hidupnya," ujarnya.

Staf Gubernur yang "Multiguna"

Ketekunan Sugeng bekerja dengan hasil pekerjaan yang berkualitas baik menarik perhatian Perry Warjiyo yang ketika itu menjadi staf senior Gubernur Bank Indonesia. Suatu hari pada bulan Agustus 1994, Perry menghubungi Sugeng untuk menawarkan apakah ia bersedia menjadi staf Gubernur Bank Indonesia. Saat itu Sugeng sudah mengenal Perry meski tidak secara dekat. Perry, yang kelak di kemudian hari menjadi Gubernur Bank Indonesia, kala itu lebih banyak berkecimpung di bidang kredit dan pengelolaan devisa, tidak banyak bersinggungan dengan pekerjaan Sugeng di Urusan Ekonomi dan Statistik.

"Beliau sering *ngobrol* dengan pimpinan. Sebagai staf gubernur, hubungan beliau luas dengan pimpinan di Bank Indonesia. Kebetulan saat itu ada kebutuhan untuk staf gubernur yang berlatar belakang ekonomi makro. Mungkin beliau melihat *performance* saya," kenang Sugeng.

Mendapat tawaran itu, Sugeng terkejut sekaligus bangga karena ia merasa hanya orang-orang terpilih yang dipercaya "mengawal" Gubernur Bank Indonesia. Sugeng pun menyambut baik tawaran Perry. Saat itu, Gubernur Bank Indonesia dijabat oleh Soedradjad Djiwandono (1993-1998). Soedradjad merupakan seorang ekonom yang sebelumnya banyak malang melintang di luar Bank Indonesia. Ia sempat pula menjadi Menteri Muda Perdagangan (1988-1993).

Mulai September 1994, Sugeng menjadi staf Gubernur Bank Indonesia bersama Perry dan Rusli Simanjuntak. Beberapa bulan setelah Sugeng bergabung, anggota staf gubernur bertambah lagi

dengan kehadiran Difi Ahmad Johansyah. Saat itu, belum ada nomenklatur khusus bagi staf Gubernur BI. Mereka menjadi pegawai departemen yang ditugaskan membantu Gubernur Bank Indonesia. Tak ada surat keputusan pengangkatan khusus bagi staf gubernur di masa itu.

Selain itu, tidak ada deskripsi tugas yang *rigid* bagi para staf gubernur. Namun, pada dasarnya staf gubernur berperan membantu kelancaran tugas gubernur, baik menyangkut urusan materi terkait tugas pokok Bank Indonesia, seperti penyiapan paparan rapat, makalah, dan pidato gubernur, maupun tugas-tugas pendukung seperti mempersiapkan perjalanan dinas. "Kami di zaman dulu itu selalu siap dengan tugas multiguna, mulai urusan tiket, ketik makalah, sampai *nyiapin* mobil segala macam," ungkap Difi sambil tertawa.

Sugeng yang baru bergabung harus beradaptasi dengan ritme tugas yang baru. Untuk mempersiapkan perjalanan dinas, misalnya, Sugeng harus mengurus tiket, akomodasi, konsumsi, hingga pengaturan jadwal pertemuan Gubernur Bank Indonesia. Bahan-bahan yang akan dipaparkan gubernur dalam aktivitas kedinasan itu juga harus siap. Lantaran staf-staf gubernur yang lebih dulu bertugas tidak secara khusus membagi pengetahuan soal beragam kemungkinan yang bisa terjadi dalam perjalanan dinas, Sugeng pun harus belajar sembari langsung bekerja.

Mendampingi Gubernur Bank Indonesia dalam perjalanan dinas—terlebih di luar negeri—menjadi tantangan bagi staf gubernur kala itu. Sugeng masih ingat senyuman rekan-rekannya sesama staf gubernur ketika ia akan berangkat tugas mendampingi Gubernur Bank Indonesia dalam perjalanan dinas ke Amerika Serikat. "Mereka bilang, 'Semoga selamat ya.' Itu maknanya dalam, diucapkan sambil senyum nakal," kata Sugeng.

Dalam perjalanan dinas di AS itu ternyata memang ada beberapa hal di luar perkiraan terjadi. Salah satunya, Kantor Perwakilan

Bank Indonesia di New York tidak membantu menyiapkan makan siang untuk Gubernur Bank Indonesia. Seharusnya hal ini sudah diatur dengan baik. Sugeng pun menyadari, ia juga punya andil dalam hal itu karena tidak mengingatkan kantor perwakilan Bank Indonesia. Padahal, Gubernur Bank Indonesia Soedradjad Djiwandono dikenal sebagai sosok perfeksionis dalam berbagai hal.

Belajar dari pengalaman mendampingi gubernur pada perjalanan dinas ke luar negeri itu, Sugeng membuat perubahan kecil. Dia selalu berbagi kepada staf lain ketika menemui persoalan selama perjalanan dinas. Tujuannya, agar hal itu juga diketahui staf yang lain sehingga bisa diantisipasi agar tak terulang di kemudian hari.

Sugeng juga tidak pelit berbagi tips. Salah satunya trik yang dibagikannya ialah cara agar bisa keluar pesawat bersama dengan pejabat Bank Indonesia yang berada di bagian depan karena duduk di kelas bisnis atau *first class*, sementara sebagai staf ia duduk di kelas ekonomi di bagian belakang pesawat. Pentingnya trik ini sudah dirasakan Sugeng ketika ia yang masih bertugas di Desk Penelitian dan Pengembangan dan bertugas turut mendampingi Gubernur Bank Indonesia Arifin Siregar mengikuti sesi pertemuan gubernur bank sentral di Singapura tahun 1988.

”Waktu itu saya belum ada ilmu soal itu. Begitu pesawat *landing*, semua orang sudah berdiri. Jadi, saya enggak mungkin *ndesel-ndesel* ke depan menyusul Pak Arifin. Ini jadi pelajaran bagi saya untuk *mikir* bagaimana caranya. Untung Pak Arifin baik. Beliau mau menunggu saya,” kenang Sugeng.

Berbekal tanya sana-sini pada mereka yang lebih berpengalaman mengawal pimpinan, akhirnya Sugeng mendapati kuncinya. Sebelum mendarat, ia bisa menemui pramugari dan menyampaikan bahwa ia sedang bertugas mendampingi Gubernur Bank Indonesia yang duduk di kelas bisnis sehingga perlu turun pesawat bersamaan dengan gubernur. Alhasil, menjelang *landing*, ia akan dikawal



pramugari untuk bisa maju ke kelas bisnis. Sese kali pula, ketika bangku di kelas bisnis ada yang kosong, ia bisa duduk sebentar di sana saat pesawat akan *landing*. Tips ini banyak digunakannya ketika menjadi staf Gubernur Bank Indonesia.

Soal Sugeng yang tidak pelit membagikan tips kepada koleganya itu membekas betul dalam memori Direktur Eksekutif Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah Bank Indonesia Arief Hartawan. Pada tahun 1996, Arief yang baru dua tahun bergabung di Bank Indonesia dan bertugas di URES, mendapat tugas mengikuti The South East Asian Central Banks (SEACEN) Governors' Meeting di Bangkok, Thailand. Pertemuan tersebut juga dihadiri oleh Soedradjad dan Boediono. Saat itu, Sugeng sebagai staf Gubernur Bank Indonesia mendampingi kedua anggota Dewan Direksi Bank Indonesia tersebut. Mereka bertolak menuju Bangkok menggunakan pesawat yang sama.

"Itu pertama kali saya naik pesawat dan pertama kali pula perjalanan ke luar negeri. Tidak tahu harus bagaimana. Alhamdulillah, saya bertemu Pak Sugeng, orang yang sangat baik dan paham bahwa saya anak baru. Beliau bilang, 'Sudah ikut saya saja'. Beliau juga menjelaskan bagaimana cara supaya kami bisa jadi yang pertama keluar dari kelas ekonomi dengan menyampaikan ke pramugari bahwa kami sedang mendampingi bos kami. Supaya bisa dibantu lebih cepat keluar, jangan sampai Pak Gubernur menunggu," kenang Arief.

Tips lain yang juga didapat Arief dari Sugeng ialah soal pentingnya menggunakan setelan jas dan celana saat mendampingi Gubernur Bank Indonesia dalam acara formal. Saat itu Arief hanya membeli jas saja yang sewarna dengan celana yang sudah dimilikinya. "Saya pikir karena hitam sama hitam jadi enggak apa-apa. Ternyata kalau dari jauh tetap kelihatan berbeda, bawahannya lebih muda warnanya. Saya terharu bertemu dengan senior di BI yang mau menjelaskan," kata Arief.

Selain sosoknya yang tidak pelit tips, Sugeng juga termasuk orang yang mudah beradaptasi. Tak butuh waktu terlalu lama bagi Sugeng untuk beradaptasi dengan tugas mengawal dan membantu Soedradjad. Sebab, pada dasarnya Sugeng juga sosok yang perfeksionis. Selepas tahun pertama, ia sudah bisa mengikuti ritme Soedradjad. Salah satu tandanya ialah ketika anggota staf gubernur sudah bisa diajak makan bersama dan berbincang dalam suasana santai oleh Soedradjad. Relasi Sugeng dan Soedradjad tetap terjalin baik hingga lama setelah Soedradjad tak lagi menjabat Gubernur Bank Indonesia.

Dalam tugas sehari-hari, staf gubernur juga menangani hal-hal yang berkaitan dengan proses administrasi dan banyak dokumen. Sering pula mereka menjadi tempat "curhat" pegawai Bank Indonesia serta mendapat "titipan". Difi mengingat, ia dan Sugeng sering dimintai bantuan untuk "melacak" posisi map usulan ke-

naikan gaji atau insentif yang perlu persetujuan Gubernur Bank Indonesia.

”Kerjaan saya dan Pak Sugeng, *ngintip* mapnya ada di mana. Kalau map di bawah, kami *naikin* ke atas. Masih belum keluar juga, kami intip lagi, ternyata sudah tertumpuk ke bawah lagi, kami *naikin* lagi ke atas,” kata Difi.

Posisi staf gubernur yang multiguna juga berarti mereka menjadi semacam ”*call center*” dan penyambung lidah bagi pegawai Bank Indonesia yang tidak bisa berkomunikasi langsung dengan gubernur. Salah satunya terkait jadwal aktivitas Gubernur Bank Indonesia. Sebagai staf gubernur, mereka tidak bisa selalu langsung ”ketuk pintu” untuk bertanya kepada gubernur. Mereka harus pula membaca suasana terlebih dahulu karena mereka tahu persis Gubernur Bank Indonesia sangatlah sibuk.

Terkadang, satuan kerja di Bank Indonesia atau pihak pemangku kepentingan lain meminta kepastian apakah Gubernur Bank Indonesia akan menghadiri acara yang mereka siapkan. Hal-hal ini juga kadang menegangkan bagi staf gubernur karena bisa jadi hingga menit-menit terakhir belum ada konfirmasi dari gubernur. Biasanya Difi dan Sugeng menanyakan hal ini saat mereka mengantarkan gubernur yang hendak pulang. Ada waktu sekitar lima menit dalam perjalanan dari ruang gubernur hingga tempat parkir yang bisa dimanfaatkan untuk menanyakan hal-hal itu, termasuk agenda. Sekretaris Gubernur Bank Indonesia juga terkadang menitipkan pertanyaan kepada mereka.

”Terpaksa kami todong Pak Gubernur di situ. Sebelum masuk mobil kami tanya. Yang suka dikorbankan untuk *nodong*, saya dan Mas Sugeng yang waktu itu paling yunior. Kalau kami sudah dapat kepastian dari Pak Gubernur, lega banget rasanya hari itu,” kenang Difi. Terkadang pengaturan jadwal itu bahkan dirasakan lebih memberi tekanan kepada para staf gubernur dibandingkan tugas membuat makalah untuk Gubernur Bank Indonesia.

Meskipun sehari-hari berada di dekat Gubernur Bank Indonesia, Sugeng berpendapat, hal itu tidak lantas berarti staf gubernur mendapat privilese. Ia punya pengalaman menarik soal ini. Ia merasakan tak mudah bagi staf gubernur untuk mendapat kesempatan kursus di luar negeri seperti halnya pegawai Bank Indonesia yang bertugas di satuan kerja. Sebab, ada pemikiran dari satuan kerja asal bahwa para staf ini sudah mendapat perhatian gubernur, sedangkan gubernur merasa stafnya sudah ditangani oleh satuan kerja masing-masing.

Untuk mendapat kursus singkat, staf di satuan kerja biasanya tinggal mengajukan permohonan kepada atasan langsung. Sementara itu, untuk mendapat kesempatan yang sama, ungkap Difi, staf gubernur, selain harus melobi gubernur, juga harus melobi satuan kerja. "Jadi, harus dobel. Padahal, kami kan butuh penyegaran juga," katanya.

Setelah berupaya cukup panjang, Sugeng akhirnya berkesempatan mendapat kursus singkat perihal tugas bank sentral selama dua pekan di salah satu kota kecil tak jauh dari Bern, Swiss.

Komunikasi Menembus Sekat

Suatu ketika Sugeng menemui Kepala Urusan Pasar Uang Bank Indonesia Cyrillus Harinowo. Ada misi yang harus ditunaikannya. Sebagai seorang staf Gubernur Bank Indonesia, Sugeng juga bertanggung jawab menyiapkan makalah serta naskah pidato Gubernur Bank Indonesia. Namun, ketika itu ada pesan khusus dari Soedradjad bahwa ia ingin yang menulis naskah mengenai pasar uang ialah kepala urusan terkait, yakni Harinowo. Sebagai staf gubernur yang pangkatnya masih G4, artinya pangkat Harinowo ketika itu empat jenjang lebih tinggi dari Sugeng. Tak mudah untuk menyampaikan keinginan Soedradjad tanpa Harinowo merasa ia diperintah oleh seorang staf.

Cara yang ditempuh Sugeng ialah berbicara langsung dengan Harinowo dan menyampaikan bahwa Gubernur Bank Indonesia berharap Harinowo bisa memberikan pandangan-pandangan strategis dalam bentuk poin-poin pada makalah yang akan disampaikan oleh Gubernur Bank Indonesia. Sebab, selama ini pandangan Harinowo mengenai isu itu dinilai holistik. "Saya sampaikan juga, nanti kalau ada yang kurang-kurang, bisa saya jahit. Jadi, ada kontribusi saya, bukan memerintah," kata Sugeng.

Bagi Sugeng, kunci komunikasi persuasif itu terletak pada kesantunan serta penghormatan kepada orang yang diajak bicara. Ia menekankan pada apresiasi atas pengetahuan yang dimiliki Harinowo. Strategi komunikasi ini diterapkan pula oleh Sugeng ketika ia berkomunikasi untuk menyampaikan permintaan Soedradjad kepada Direksi Bank Indonesia yang saat ini dikenal dengan istilah Dewan Gubernur Bank Indonesia.

"Itulah keahlian Mas Sugeng. Dengan gaya dia, dia bisa merayu Pak Harinowo, Pak Achjar Iljas (salah seorang kepala urusan), untuk mengerjakan makalah buat Gubernur BI. Belum lagi dengan direksi lain," kenang Difi.

Tantangan lain terkait tugas menulis makalah atau naskah pidato dan membuat laporan untuk gubernur juga terletak pada ketersediaan dukungan data. Pada masa itu, data seolah menjadi kekuasaan urusan atau bagian masing-masing di lingkungan Bank Indonesia. Bahkan, data yang diminta Gubernur Bank Indonesia pun belum bisa diberikan oleh staf sebelum disetujui oleh atasan langsungnya, baik kepala seksi, kepala bagian, maupun kepala urusan. Baru di kemudian hari, Bank Indonesia melakukan transformasi sehingga data benar-benar menjadi milik lembaga Bank Indonesia.

Keberadaan silo-silo data di lingkungan internal Bank Indonesia pada masa itu cukup menyulitkan staf gubernur yang terkadang dikejar waktu untuk menyiapkan laporan atau makalah.

Misalnya, dalam penyiapan laporan untuk sidang kabinet atau laporan mingguan untuk presiden (pemerintah) terkait cadangan devisa atau angka ekspor minyak. Difi ingat, dalam situasi yang membutuhkan data cepat, staf gubernur masih harus mencari-cari pegawai Bank Indonesia yang mengurus data itu. Padahal, pada masa itu belum ada telepon genggam untuk memudahkan komunikasi.

Kendati ada kesulitan di masa itu, Sugeng tak pernah "main kayu" dengan menyebut-nyebut nama gubernur untuk menekan staf yang memegang data. Sugeng menggunakan pendekatan personal, tetap tersenyum, dan bertutur kata yang santun. Seperti filosofi Jawa, ia menggunakan pendekatan "memangku", yakni cara menghormati dan menghargai orang lain. Dengan begitu, orang yang merasa dihargai juga akan lebih bersuka hati untuk membantu.

"Jangan sedikit-sedikit, 'oh, ini gubernur yang meminta *lho*'. Enggak elok. Tapi, bagaimana membuat mereka merasa penting sehingga menyiapkan data untuk gubernur. Alhamdulillah, ini bisa saya lakukan dengan baik di staf gubernur," kata Sugeng.

Kesadaran untuk tidak menggunakan pendekatan kekuasaan dan pilihan pada pendekatan yang lebih persuasif itu disebabkan Sugeng ingin menjalin relasi jangka panjang. Ia memahami bahwa pegawai-pegawai yang memegang data itu adalah rekan-rekan kerjanya di Bank Indonesia. Setelah menyelesaikan tugas sebagai staf gubernur, Sugeng juga akan kembali bertugas di antara rekan-rekannya itu di berbagai satuan kerja di Bank Indonesia. Hubungan baik harus dijaga agar ia tetap bisa diterima sebagai bagian dari mereka. "Oleh karena itu, kita perlu meminta dengan cara santun, tetap ramah, dan baik," katanya.

Selain memperkuat kemampuan komunikasi, bertugas sebagai staf gubernur juga mengasah pengetahuan Sugeng terkait berbagai isu yang menjadi *core* Bank Indonesia, seperti moneter, stabilitas

sistem keuangan, serta sistem pembayaran dan pengelolaan rupiah. Hal tersebut didapatnya dari ketekunan menulis makalah dan naskah pidato untuk Gubernur Bank Indonesia.

Sedari awal ia menyadari ada kesenjangan kapasitas yang cukup lebar antara dirinya dan Soedradjad. Oleh karena itu, kendati sudah menyelesaikan master dari universitas bergengsi di Amerika Serikat, Sugeng tetap merasa pengetahuannya perlu terus diasah agar ia bisa menyinkronisasi pola pikirnya dengan pemikiran Soedradjad ketika menyiapkan pidato.

”Pak Soedradjad itu, kan, sudah sangat senior. Pernah menjadi Menteri Muda Perdagangan, juga pernah di Bappenas. Sementara saya masih junior. Mengisi gap itu yang luar biasa tantangannya. Jadi, saya harus banyak belajar,” katanya.

Untuk itu, Sugeng mengumpulkan naskah-naskah pidato serta mengkliping tulisan-tulisan Soedradjad untuk dipelajari. Menurut Difi, dokumentasi Sugeng yang rapi itu juga berguna bagi staf gubernur yang lain. Hasil dokumentasi Sugeng itu digunakan sebagai bahan pembandingan agar naskah yang disiapkan oleh para staf gubernur tidak melenceng dari pakem.

”Saya yang kadang menghilangkan kliping. Sudah saya pakai enggak saya kembalikan lagi, ha-ha-ha,” kata Difi.

Soal naskah, ada satu peristiwa yang membekas dalam memori Sugeng. Satu hari sebelum pelaksanaan suatu konferensi, naskah paparan dalam bahasa Inggris yang disiapkan oleh Sugeng diberi komentar tertulis ”*sloppy*” oleh Soedradjad. Padahal, Sugeng sebenarnya merasa naskah itu bagus. Ia menerima catatan itu pada pukul 19.00. Alhasil, Sugeng pun bekerja lembur untuk memperbaiki materi itu. Dari sisi substansi tidak ada persoalan sehingga yang ia perbaiki adalah gaya bahasa Inggris naskah itu. Naskah akhirnya dikirim Sugeng ke kediaman Soedradjad pada pukul 23.00. ”Alhamdulillah, besok paginya tidak ada komentar mengenai naskah,” kata Sugeng.

Berkaca dari pengalaman pribadinya, Sugeng memetik satu pelajaran dalam gaya kepemimpinan. Soedradjad merupakan tipe pemimpin yang tidak mengarahkan anak buahnya secara spesifik karena ia menganggap mereka mampu. Sugeng di kemudian hari memilih gaya yang berbeda, yakni pendekatan pendidik. Di samping hal ini sudah menjadi karakter Sugeng sejak dahulu, pendekatan sebagai pendidik yang memberi arahan lebih detail juga bertujuan agar anak buahnya lebih memahami ekspektasi Sugeng.

Pelajaran positif lain yang dipetik Sugeng dari Soedradjad dan menjadi bekal baginya di kemudian hari ialah gaya komunikasi Soedradjad yang personal kepada kolega-koleganya. Setiap kembali dari kunjungan kepada gubernur bank sentral di negara lain, Soedradjad segera mengirim surat ucapan terima kasih. Surat yang dikirimkan itu juga diberi sentuhan personal. Nama pihak yang menjadi tujuan surat dan nama pengirim ditulis tangan oleh Soedradjad. Sugeng juga mengumpulkan surat-surat korespondensi itu untuk menjadi bahan inspirasi. Apalagi, gaya bahasa yang digunakan ia rasakan "berkelas".

Sugeng juga meyakini, sentuhan personal berdampak besar. "Jika ada orang yang keras lalu disentuh dengan lembut, maka akan menjadi lunak. Sentuhan personal juga menunjukkan besarnya perhatian kita," katanya.

Pelajaran dari Badai Krisis

Bertugas sebagai staf gubernur membuat Sugeng menyaksikan secara langsung bagaimana Bank Indonesia bergelut dengan krisis finansial di tahun 1997-1998. Gejolak ekonomi di Asia Tenggara dan Asia Timur ini berawal dari merosotnya nilai tukar baht, mata uang Thailand, di bulan Juli 1997. Hal ini kemudian memberi efek domino pada mata uang di kawasan, seperti peso di Filipina, ringgit di Malaysia, dan juga rupiah di Indonesia.

Sebagai dampak dari penurunan tajam nilai tukar baht, Thailand akhirnya mengumumkan pengambangan terkendali baht dan meminta bantuan teknis dari Dana Moneter Internasional (IMF). Merespons efek berantai itu, Bank Indonesia memperluas *band* intervensi rupiah dari 8 persen menjadi 12 persen (*Kompas*, 25/10/1997). Ketika itu, Indonesia masih menganut sistem *managed floating exchange rate* sehingga peran Bank Indonesia amat besar dalam upaya menjaga stabilitas nilai tukar rupiah. Pada 14 Agustus 1997, Indonesia kemudian juga melepas sistem nilai tukar mengambang terkendali itu, mengubahnya menjadi *floating exchange rate* yang bergantung pada kekuatan antara suplai dan permintaan.

Pelemahan rupiah ketika itu tidak terbendung. Nilai tukar rupiah yang pada 1 Januari 1997 masih berada di angka Rp 2.362 per dollar AS menjadi Rp 4.903 pada akhir Desember 1997, terus anjlok hingga sempat menembus Rp 14.800 pada Juli 1998.

Pelemahan nilai tukar rupiah ini akhirnya memukul perusahaan dan lembaga keuangan yang banyak melakukan pinjaman eksternal dan tidak di-*hedge*. Perusahaan-perusahaan itu seolah terlena dengan sistem *managed floating exchange rate* yang memberi kepastian dan stabilitas. Ketika nilai rupiah merosot, perusahaan-perusahaan ini tidak mampu membayar utangnya.

Soedradjad Djiwandono dalam *Bank Indonesia and the Crisis: An Insider's View* (2005) berpendapat, krisis yang dihadapi Indonesia ataupun negara lain di Asia muncul dari kombinasi dampak efek menular (*contagion*) di luar ekonomi nasional serta lemahnya struktur ekonomi dan finansial domestik. Dampak domino dari perubahan sentimen pasar di kawasan yang berlangsung tiba-tiba mengejutkan pasar mata uang. Sebagai dampak berikutnya, terjadi kepanikan dalam penjualan mata uang lokal ataupun aset lain dalam mata uang lokal untuk kemudian digunakan membeli dollar AS.

Sugeng dan staf gubernur lain yang mendampingi Soedradjad di masa-masa krisis mendapat banyak pengalaman berharga. Sugeng melihat dari dekat, dalam situasi yang penuh tekanan tersebut, Soedradjad dan juga Boediono, yang ketika itu sudah menjadi anggota Dewan Direksi Bank Indonesia, tetap tenang. Dalam salah satu rapat dewan direksi, kondisi yang dihadapi berat, tetapi tidak ada lontaran kemarahan dari Soedradjad. Pengambilan keputusan juga tidak dilakukan terburu-buru, tetapi ditimbang sungguh-sungguh.

”Kalau saya melihat Pak Dradjad saat menghadapi tekanan itu tetap kelihatan kalem. Tidak takut. Tidak panik. Pak Boediono juga tetap tenang. Saya mendapat *lesson learnt* dari situ. Untuk tetap tenang, tidak takut, tidak panik. Kan, ada yang dalam tekanan kondisi jadi *grusa-grusu*, beliau itu enggak,” kata Sugeng.

Satu pelajaran lain yang dipetik Sugeng dari kepemimpinan Soedradjad di tengah krisis ialah keberanian untuk mengambil keputusan di tengah tekanan dan keteguhan untuk mempertahankannya. Pada saat itu, Bank Indonesia belum independen dan masih menjadi bagian dari pemerintah. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral mengamanatkan BI dalam bertugas berdasarkan pada kebijakan yang ditetapkan pemerintah. Dalam hal ini, pemerintah dibantu oleh Dewan Moneter yang diketuai Menteri Keuangan.

Pada awal September 1997, menjelang Indonesia meminta bantuan IMF, pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk membantu likuiditas perbankan. Bank-bank yang sehat mendapat bantuan sementara likuiditas, sedangkan bank yang benar-benar tidak sehat perlu diikuti dalam program merger dan akuisisi dengan bank yang sehat. Ketika usaha tersebut gagal, bank itu harus dilikuidasi dengan melindungi kepentingan nasabah. Sebanyak 16 bank akhirnya dilikuidasi pada November 1997 (Djiwandono, 2005).

”Itu pilihan yang sangat-sangat sulit. Satu hal yang saya salut, beliau (Soedradjad) tidak takut kehilangan jabatan. Walaupun beliau kan di akhir periode diberhentikan, tapi beliau bangga karena meyakini sudah melakukan hal yang benar. Itu satu pelajaran, nilai-nilai yang saya ekstrak,” kata Sugeng.

Soedradjad diberhentikan dari posisinya sebagai Gubernur Bank Indonesia pada pertengahan Februari 1998, beberapa pekan sebelum berakhirnya masa jabatan Gubernur Bank Indonesia yang ketika itu seiring dengan pergantian kabinet pada pertengahan Maret 1998. Ada sejumlah spekulasi di media massa ketika itu mengenai alasan pemberhentian dengan hormat Soedradjad dari posisi Gubernur Bank Indonesia.



Dalam bukunya, Soedradjad menyebut ada artikel yang memuat analisis bahwa pemberhentiannya dikarenakan Presiden Soeharto memutuskan untuk mengadopsi *currency board system*, sedangkan Soedradjad dianggap sebagai halangan terhadap rencana itu. Alasan kedua terkait kebijakan likuidasi bank bermasalah,

termasuk tiga bank yang sebagian sahamnya dimiliki oleh keluarga Presiden.

Selain itu juga ada 50 poin dalam *letter of intent* dengan IMF yang ditandatangani Presiden Soeharto yang mencakup pula langkah penghapusan monopoli, seperti monopoli cengkeh dan proyek mobil nasional. Dalam pandangan Soedradjad, pemberhentiannya mengindikasikan intensi Presiden Soeharto untuk menunjukkan kepada publik keinginannya menghukum anak buahnya yang melanggar aturan tidak tertulis untuk tidak mempermalukan keluarganya.

Menurut Sugeng, pemberhentian di akhir masa jabatan itu tidak membuat Soedradjad berkecil hati atau bersedih. Soedradjad justru menyampaikan bahwa ia bangga melakukan hal yang benar. "Buat beliau, kalau memang bank harus ditutup ya ditutup, tidak membedakan kepemilikan," kata Sugeng.

Bekal ini dipegang betul oleh Sugeng. Di kemudian hari ketika ada upaya untuk memengaruhi keyakinannya akan kebijakan yang sudah diambil berdasar kajian mendalam, ia tak goyah. "Kalaupun nanti dihukum, dimutasi, ya saya enggak apa-apa. Enggak masalah buat saya. Tetap bangga karena memegang prinsip kebenaran. Jadi, itu nilai-nilai Pak Dradjad yang saya ikuti dan pegang. Enggak usah takut kalau sudah punya satu pandangan," kata Sugeng.

Krisis 1997-1998 juga memberi pelajaran berharga bagi Bank Indonesia. Ada sejumlah hal yang digarisbawahi Sugeng. Pertama, preskripsi kebijakan yang diberikan oleh IMF ternyata tidak tepat karena reformasi dilakukan secara serentak, misalnya suku bunga dinaikkan menjadi tinggi tanpa diikuti kajian matang. Akibatnya, bank-bank bertumbangan. Kedua, *letter of intent* dengan poin yang sangat banyak dan diumumkan membuat nilai tukar rupiah jatuh lagi saat ada poin yang tidak terpenuhi.

Ketiga, berkaca dari minimnya data saat itu mengenai utang swasta dan mayoritas tidak di-*hedge*, maka Bank Indonesia membangun sistem *monitoring*. Pihak swasta yang melakukan pinjaman luar negeri harus melapor sehingga Bank Indonesia memiliki data untuk dianalisis. "Jadi, kita punya *landscape*-nya saat ini. Kemudian juga harus di-*hedge*. Ada aturan *hedging*-nya sehingga dalam menakar, kita tahu kekuatan kita. Kalau mau perang tapi enggak tahu medannya, kan, lucu," kata Sugeng.

Demi Bank Indonesia, demi Negeri

Relasi Sugeng dengan mantan dosen favoritnya di UGM, Boediono, berlanjut menjadi relasi atasan dan bawahan saat Boediono menjadi salah satu anggota Direksi Bank Indonesia. Ada satu kejadian yang tidak pernah dilupakan oleh Sugeng terkait Boediono dan krisis finansial 1997.

Ketika pada 14 Agustus 1997 Indonesia memutuskan untuk beralih sistem dari *managed floating exchange rate* menjadi *floating exchange rate*, Sugeng agak tertegun karena tidak ada penjelasan yang rinci dari pemerintah kepada masyarakat. Prosesnya juga berlangsung dengan amat cepat, dari Gubernur Bank Indonesia saat itu menghadap Presiden Soeharto, kemudian dibahas Dewan Direksi Bank Indonesia pada malam hari, pagi harinya sistem *floating* sudah diterapkan. Padahal, kebijakan ini memiliki dampak sangat besar.

Saat itu Sugeng yang memang terbiasa berkomunikasi dengan wartawan terpanggil untuk menjelaskan. Kepada salah satu wartawan dari Dow Jones, Sugeng memberikan informasi untuk latar belakang pemahaman mengapa sistem penentuan nilai tukar rupiah berubah menjadi *floating exchange rate*. Sugeng juga berpesan agar informasi yang disampaikan itu tidak dipublikasikan atau *off the record*.

Namun, keesokan harinya, keterangan itu diterbitkan dalam tulisan. Membaca artikel itu, Boediono mendatangi ruangan staf Gubernur Bank Indonesia, kemudian bertanya siapa yang mem-

Cerita Pendengar yang Baik

DUA tahun setelah Sugeng menyelesaikan PCPM X, dia diajak Hasan Kartadjoemena yang saat itu menjadi Wakil Kepala Urusan Ekonomi dan Statistik ikut mendampingi Gubernur Bank Indonesia Arifin Siregar ke Singapura untuk menghadiri International Central Bank Governors' Meeting. Selama di Singapura itu, Sugeng banyak "dimarahi" Hasan yang punya standar tinggi dan detail dalam bekerja. "Saya masih ingat perkataan beliau. 'Sugeng saya *marahin* kamu biar kamu jadi orang besar nanti,'" kenang Sugeng.

Hasan bersahabat dengan Soedradjad Djiwandono. Saat Soedradjad menjadi Menteri Muda Perdagangan, Hasan menjadi penasihat di Kementerian Perdagangan. Setelah itu, ia berkarya di Bank Indonesia dan kemudian menjadi Duta Besar RI untuk General Agreement on Tariffs and Trade (GATT) dari tahun 1987 hingga 1994. Ia juga pernah menjadi wakil pemimpin negosiator Indonesia di United Nations Conference on Trade and Development dalam negosiasi pembentukan International Natural Rubber Organization.

"Beliau itu sangat visioner. Di tahun 1986 atau 1987 dalam satu mobil menuju Kementerian Keuangan, beliau menyampaikan, 'Sugeng, besok-besok kita enggak perlu ke sini. Nanti kita rapat *video call* saja bisa.' Pada waktu itu belum ada teknologinya. Jadi, beliau itu melihat jauh ke depan dan melihat hal-hal besar," kata Sugeng.

Hubungan Hasan dan Sugeng terjalin baik karena Sugeng termasuk pendengar yang sabar. Saat Sugeng sudah menjadi staf gubernur di era Soedradjad, Hasan sering mengunjungi Soedradjad pada sore hari. Untuk

bocorkan informasi kepada wartawan. Di tulisan itu sebetulnya tidak disebutkan sumbernya berasal dari salah satu staf gubernur. Namun, Boediono bisa menebak sumber itu berasal dari staf guber-

itu, ia sering lebih dulu mendatangi ruangan staf gubernur dan menunggu di sana. Ketika mengetahui Hasan datang, sebagian staf gubernur menyibukkan diri dengan aktivitas masing-masing. Sugeng-lah yang paling sering menanggapi Hasan berbincang. Alhasil, Hasan akan duduk di depan meja Sugeng sembari menyeruput kopi hitam dan mengisap pipa cerutu.

Biasanya, Hasan akan berbicara banyak hal dan cukup lama, mulai dari visi bank sentral, independensi bank sentral, perdagangan dunia, hingga menyiapkan Indonesia sebagai negara maritim. "Yang saya kagumi, Pak Hasan pemikirannya luas. Kita yang mendengar juga diajak berpikir oleh Pak Hasan. Makanya, saya sering mendengarkan beliau," katanya.

Ada satu kisah mengenai Hasan yang juga dikenang staf Gubernur Bank Indonesia saat itu. Beberapa waktu menjelang akhir masa jabatan Soedradjad, Hasan melontarkan ide untuk menulis buku tentang pandangan Soedradjad mengenai ekonomi makro. Oleh karena itu, Hasan meminta staf gubernur: Sugeng, Difi, dan Rusli untuk mengumpulkan pidato-pidato Soedradjad, termasuk mengkliping pandangan-pandangan Soedradjad di media massa.

"Setelah selesai, kami bawa ke Pak Hasan. Kliping pertama belum dilihat, muncul ide kedua. Prosesnya sama, kliping juga. Kami menghadap lagi, belum selesai bahan buku sebelumnya, muncul lagi ide buku yang ketiga. Akhirnya, ya, enggak selesai-selesai," kata Difi.

Kendati begitu, Sugeng dan Difi tetap menghormati Hasan yang memiliki banyak ide dan pemikiran. Relasi Sugeng dan Hasan juga tetap terjalin panjang. Saat Hasan menjelang pensiun, ia juga masih sering mencari Sugeng untuk diajak berbincang. "Mungkin karena saya *good listener*," kata Sugeng.

nur karena informasi yang dipaparkan amat presisi dan terkini serta tak banyak orang di Bank Indonesia yang mengetahuinya.

”Saya langsung mengaku dan bilang, ’Saya, Pak.’ Pak Boediono komentarnya sangat pendek, *’It’s good, but don’t do it again.’* Masih ingat saya. Pak Boediono, kan, orangnya kalem. Ini sangat dalam buat saya. Ini salah, walaupun sebenarnya bagus ya,” kenang Sugeng.

Saat itu yang ada dalam pikiran Sugeng adalah kebaikan Bank Indonesia serta kebaikan Indonesia, bukan untuk kepentingan personal. Dia merasa terpanggil karena kebijakan yang berdampak besar itu perlu dijelaskan kepada masyarakat agar tidak muncul berbagai pertanyaan di kemudian hari yang bisa membuat situasi krisis semakin runyam.

Dalam konteks sedikit berbeda, keberanian Sugeng untuk sedikit keluar dari pakem birokrasi Bank Indonesia juga terjadi setelah transisi kepemimpinan dari Soedradjad ke Syahril Sabirin. Di masa kepemimpinan Syahril Sabirin, Sugeng menjadi staf senior gubernur setelah Perry dan Rusli mendapat penugasan baru. Selama lebih kurang delapan bulan Sugeng mendampingi Syahril sebelum ia kemudian mendapat penugasan baru di IMF.

Tidak sulit bagi Sugeng untuk beradaptasi dengan kepemimpinan Syahril karena Sugeng sudah mengenal Syahril sebelumnya di Urusan Ekonomi dan Statistik. Syahril mengenal Sugeng sebagai orang yang punya etos kerja tinggi, sedangkan Sugeng mengenal Syahril sebagai pemimpin yang baik dan sabar, *ayem tentrem*, tak pernah marah.

Di masa kepemimpinan Syahril, krisis finansial yang merembet ke krisis multidimensi belum lagi mereda. Namun, ada sejumlah petinggi Bank Indonesia yang mulai kerap bepergian ke luar kota ataupun ke luar negeri. Padahal, sebelumnya, sejak Juli 1997 hingga diberhentikan, Soedradjad tidak mengizinkan anggota

Dewan Direksi Bank Indonesia meninggalkan Jakarta, selain untuk kepentingan darurat (Djiwandono, 2005).

Melihat perubahan tersebut, Sugeng bersama sejumlah staf gubernur yang lain memberanikan diri untuk membuat catatan berisi saran yang ditujukan kepada Gubernur Bank Indonesia Syahril Sabirin. Pesannya agar gubernur meminta direksi—kini deputi gubernur—untuk selalu berada di Jakarta dalam situasi krisis, sehingga apabila sewaktu-waktu dibutuhkan gubernur, mereka siap dan koordinasi bisa berlangsung baik dalam menyelesaikan persoalan pemulihan krisis.

”Kalau dipikir lagi, catatan itu terlalu *strong* sepertinya. Tapi, itu panggilan hati ya, dan itu saya rembuk dengan teman-teman semua di staf gubernur,” ungkap Sugeng.

Syahril yang menerima surat berisi masukan dari para anggota staf itu tidak memarahi anak buahnya. ”Beliau enggak tersinggung sama sekali. Beliau itu orang baik,” kata Sugeng.

Sebagai staf senior gubernur, Sugeng juga dianggap mampu menunjukkan kepemimpinan. Difi ingat betul Sugeng mengambil inisiatif untuk setiap hari membuat buku harian mengenai krisis likuiditas yang disimpan di komputernya. Ia juga dikenal bisa menjadi jembatan bagi staf-staf lain yang relatif lebih junior dan bisa membuat mereka bekerja dengan rileks.

Di tengah krisis, Bank Indonesia membentuk *steering committee* (SC) pembahas likuiditas perbankan yang mengadakan pertemuan rutin. Sugeng bersama juniornya sesama staf gubernur dan Subarjo Joyosumarto yang saat itu merupakan anggota direksi rupanya juga membentuk ”SC tandingan”, begitu mereka menyebut pertemuan rutin mereka. Akan tetapi, agenda ”SC tandingan” ini jauh berbeda. ”Setiap Jumat pagi kami makan soto mie yang dulu di kantin Bank Indonesia merupakan soto mie terenak di dunia. Itulah salah satu upaya untuk relaksasi supaya jangan stres,” kata Difi.

Mendayung di Antara Dua Karang

Selepas menjadi staf khusus Gubernur Bank Indonesia Syahril Sabirin, Sugeng mendapat amanat baru sebagai *advisor to executive director* di Dana Moneter Internasional (IMF). Karena penugasan ini, sejak November 1998 hingga 2001, Sugeng berkantor di Washington DC, Amerika Serikat. Penugasan ini tentu diberikan berdasarkan performa Sugeng selama bekerja di Bank Indonesia. Menurut Sugeng, waktu itu ada masukan dari beberapa departemen, seperti Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter serta Departemen Internasional. Mereka mengusulkan beberapa nama dan Sugeng yang terpilih.

Tugas rutin Sugeng di IMF tampak sederhana, yakni membuat pernyataan ringkas selembor atau dua lembar kertas. Akan tetapi, untuk membuat selembor dua lembar pernyataan itu, Sugeng perlu membaca ratusan halaman *review* ekonomi beberapa negara anggota IMF. Di IMF pada periode 1998-2001 itu terdapat 24 direktur eksekutif yang kala itu mewakili seratusan negara anggotanya.



Saat ini keanggotaan IMF mencapai 190 negara. Organisasinya dijalankan oleh sekitar 2.700 staf yang berasal dari 150 negara (<https://www.imf.org/en/About/Factsheets/IMF-at-a-Glance>).

Sugeng mendapat tugas memantau perkembangan ekonomi di 30 negara. Untuk negara berkembang, *review* ekonomi dibikin tiap tahun, sementara untuk negara maju cukup dua tahun sekali. Berdasarkan pengamatannya, Sugeng menilai staf IMF berkualifikasi baik dan profesional. Banyak dari mereka berlatar pendidikan doktoral. Mereka bertugas menyusun *review* tentang negara-negara yang menjadi wilayah tugas Sugeng tadi. Adapun tugas Sugeng mengkaji ulang dan memberi masukan terkait *review* tersebut kepada direktur eksekutif.

”Jadi, kami mengkaji benar atau tidak pandangan-pandangan mereka. Misalnya, pembahasan mengenai ekonomi Filipina. Rekomendasinya sudah pas atau belum,” ujar Sugeng.

Adakalanya *review* dari staf IMF tersebut masih perlu diper-tajam oleh Sugeng. Pengalamannya bekerja di Bank Indonesia selama sekitar 12 tahun amat membantunya melakukan tugas ini. Sugeng dituntut jeli memilih isu prioritas, lalu mengungkapkan pandangannya dalam bahasa yang baik. Bahkan jika harus mengkritik pun tidak menggunakan bahasa yang frontal. Dalam istilah Sugeng, menggunakan bahasa halus.

Lalu *statement* tadi dia berikan kepada direktur eksekutif yang membawahkan South East Asia Voting Group. Saat itu, *alternate executive director* dan *technical assistance advisor* di Monetary and Exchange Affairs Department IMF dipegang oleh Cyrillus Harinowo, yang sudah dikenal Sugeng ketika berkarier sebelumnya di Bank Indonesia. Sementara itu, posisi direktur eksekutif selama Sugeng bekerja di IMF dipegang oleh Thailand dan Indonesia.

Soal penggunaan bahasa yang halus tadi, Sugeng memahami hal ini sebagai komunikasi konteks tinggi (*high context communication*). Secara khusus, dia memperhatikan cara ungkap atau diksi yang

digunakan oleh perwakilan negara-negara maju dalam menyampaikan maksudnya. Hal ini dia catat untuk digunakan di kemudian hari. Catatan-catatan diksi atau idiom penting itu bahkan masih disimpan Sugeng hingga kini dalam jilid khusus yang ia beri judul "English Section".

Dia mencontohkan, "Misalnya '*the improvement in tax administration is likely take time to bear fruit*'. Misalnya juga '*... addressing this reporting when it's come to light*'. Bahasa-bahasa ini ada seninya juga," kata Sugeng.

Itu gambaran singkat tugas resmi Sugeng sebagai *advisor to executive director*. Di luar itu, ada tugas yang tak resmi. Sebutlah ini sebagai panggilan nasionalisme. Saat itu, Duta Besar Luar Biasa dan Berkuasa Penuh RI untuk Amerika Serikat dipegang oleh Prof Emeritus Dorodjatun Kuntjoro-Jakti, PhD. Sama-sama mewakili Indonesia di Amerika, keduanya beberapa kali bertemu untuk membicarakan kepentingan Tanah Air.

Sugeng sangat paham bahwa posisinya di IMF bukan hanya untuk mengikuti perkembangan ekonomi wilayah ataupun dunia. Dia juga harus berkontribusi bagi Tanah Air. Salah satunya, dia mengambil fungsi intelijen ekonomi. Artinya, ia mengamati dan meneruskan data atau informasi yang akan berguna bagi kepentingan Indonesia. Data dan informasi tersebut sebenarnya juga bukan rahasia karena sudah atau akan dipublikasikan. Data dan informasi ini menjadi salah satu pijakan bagi pemerintah dalam mengambil kebijakan ke depan.

"Biasanya yang sangat penting dan ditunggu-tunggu dari publikasi IMF itu mengenai *outlook* ekonomi ke depan. World Economic Outlook, judulnya. Itu isinya memproyeksikan bagaimana arah ekonomi satu tahun atau dua tahun ke depan bagi negara-negara di seluruh dunia. Itu sangat-sangat penting untuk kita ketahui bagaimana prospek ekonomi, terutama negara-negara besar seperti Amerika, China, dan Inggris," papar Sugeng yang

kadang juga menambah informasi dari hasil diskusi dengan orang bank sentral Amerika Serikat yang dia kenal.

Menurut Sugeng, hal itu perlu dipahami, termasuk di dalamnya kebijakan apa saja yang akan dilakukan negara-negara besar tersebut. Merespons dinamika ekonomi global, Bank Indonesia juga akan menyusun proyeksi kebijakan terkait moneter dan hal lain terkait perekonomian dalam negeri. Dengan berpijak pada data tersebut, kebijakan yang diambil lebih akurat dan visioner.

Sebagai gambaran, ketika bank sentral AS, The Federal Reserve atau The Fed, menaikkan suku bunga, Bank Indonesia sebagai bank sentral dalam negeri harus merespons kebijakan itu dengan sigap langkah demi langkah. Dampak jangka pendek terhadap kenaikan suku bunga tersebut biasanya berupa melemahnya nilai tukar rupiah karena sentimen negatif pasar, misalnya. Data akan menjadi pijakan untuk mengantisipasi segala kemungkinan.

Di satu sisi, sebagai orang yang bertugas di IMF, Sugeng memahami bahwa dalam dirinya melekat keputusan dan kebijakan-kebijakan IMF terhadap ekonomi dunia yang juga harus dia jaga. Di sisi lain, Sugeng hadir di IMF tentu saja atas nama Pemerintah Republik Indonesia. Keduanya ibarat dua karang yang berbeda. Nah, Sugeng berupaya mendayung di antara dua karang tersebut secara seimbang sehingga IMF tidak dirugikan, Indonesia pun tidak sia-sia mempunyai perwakilan di IMF. "Harus *balance*," ujarnya menegaskan.

Sugeng memahami bahwa suara negara seperti Indonesia ini tak selalu cukup terdengar di dalam forum-forum pengambilan keputusan di lembaga keuangan dunia seperti IMF. Apalagi di sana ada perwakilan Amerika Serikat atau negara besar lain yang dalam rapat-rapat kerap menggunakan bahasa provokatif dan bombastis, kadang terkesan menunjukkan kekuasaan.

IMF kerap menggelar pertemuan untuk menyiapkan kebijakan dengan menyerap pandangan 24 direktur eksekutif yang mema-

parkan aspirasi pemerintah di seluruh dunia. Momen ini kerap kali berujung voting dan saat itulah Amerika Serikat (AS) unjuk dominasi sebagai negara dengan kekuatan voting terbesar, yakni 16,50 persen. Bandingkan dengan Indonesia dan Turki yang sama-sama hanya mempunyai kekuatan voting 0,95 persen.

Soal voting ini, banyak pengamat mengkritik IMF tentang nilai voting setiap negara. China yang ekonominya jauh lebih maju dibandingkan Jepang, misalnya, ternyata mempunyai nilai voting lebih rendah. Begitu pula halnya dengan negara-negara Eropa yang seolah mendapat privilese, padahal perekonomian mereka sedang kusut. Privilese itu, misalnya, terlihat dari seringnya posisi pemimpin puncak dipegang orang Eropa. Pengamat ekonomi Faisal Basri pernah mengatakan bahwa "bagi-bagi kursi" di IMF ini memang ditentukan oleh AS dan negara-negara besar di Eropa. Jadi, sebagaimana yang disaksikan Sugeng, masuk akal jika AS kerap unjuk dominasi.

Jika perwakilan AS cenderung terkesan keras dalam berkomunikasi, Sugeng memilih cara berkomunikasi yang santun dan halus. Bagi dia, komunikasi yang santun itu bagian dari strategi. Hal ini disokong pula dengan langkah strategis lain, seperti berdiskusi dengan sesama perwakilan negara berkembang untuk menyampaikan hal-hal yang sekiranya dapat mewakili kepentingan bersama.

Selain dengan negara-negara berkembang, Sugeng juga mendekati perwakilan dengan nilai voting besar, seperti China. Bisa dibayangkan, lewat perwakilan negara dengan nilai voting yang lebih besar ini, Sugeng menitipkan kepentingan Indonesia. Tentu saja juga kepentingan yang relevan dengan dua negara tadi.

Formula yang Gagal

Indonesia sedang memasuki masa awal pemulihan dari krisis ekonomi 1998 ketika Sugeng ditugaskan di IMF. Saat itu, IMF baru saja memberi formula yang dinilai kurang tepat bagi perekonomian

Indonesia, langkah merger puluhan bank dan kenaikan suku bunga. Rupanya formula IMF untuk Indonesia ini kerap dijadikan bahan diskusi, termasuk di dalam lingkungan IMF sendiri. Sugeng mengingat, ada saatnya dia mengungkapkan ketidaksetujuan atas formula-formula tersebut, tetapi poin-poin dalam kesepakatan pemerintah dan IMF tentu tetap dieksekusi.

Di mata Sugeng, komunikasi di lingkungan IMF dengan perwakilan negara-negara Asia Tenggara ketika itu kurang mulus. Akibatnya, lama-lama muncul "perlawanan". Seingat Sugeng, perwakilan Malaysia sangat keras menentang kebijakan IMF mengenai ekonomi untuk Asia Tenggara yang kala itu tengah dihantam krisis. Terbukti di kemudian hari formula itu memang terbilang gagal. "Tapi, ini jadi rezeki saya. Dapat beban besar dan setiap bulan harus diskusi soal itu," kata Sugeng.

Dari kasus penanganan krisis Asia oleh IMF tersebut, Sugeng mengambil pelajaran lebih jauh tentang perlunya kepekaan dan kehati-hatian dalam mengomunikasikan masalah krisis moneter. IMF saat itu terkesan memberi formula secara generik, tidak mengkaji lebih jauh dampak kebijakan dan karakteristik ekonomi negara berkembang. Sugeng menilai cara pandang itu juga terjadi karena sikap staf IMF yang ketika itu kurang membumi, kurang benar-benar mencoba memahami realitas lapangan.

Situasi komunikasi yang berbeda ditemukan Sugeng di lingkungan Bank Dunia. Pengalaman Sugeng pada masa itu, berkomunikasi dengan staf Bank Dunia terasa lebih cair. Pendekatan lebih humanis dapat ditemukan dalam berinteraksi. Setiap Jumat, para staf Bank Dunia diperkenankan ke kantor dengan gaya lebih kasual, memakai celana jins. Bahkan, Presiden Bank Dunia kala itu rutin mengingatkan anak buah tentang pentingnya berkumpul bersama keluarga dengan ungkapan yang bersahabat. "*It's weekend tomorrow. Don't forget to spend time playing with your family,*" kata Sugeng mengingat salah satu sapaan itu.

Hal itu juga terkonfirmasi saat Sugeng ke Burma (kini Myanmar). Dalam rombongan ada juga staf Bank Dunia dan Sugeng merasa nyaman karena diperlakukan setara dalam interaksi. Staf Bank Dunia ketika itu juga relatif lebih intens turun ke lapangan untuk memahami situasi, bukan sebatas berdasarkan laporan tertulis.

Mengikhlaskan Kehilangan

Selain soal karier, masa bekerja di IMF juga menandai fase penting dalam perjalanan spiritual Sugeng. Mari sejenak kembali ke saat pertama Sugeng tiba di AS. Ketika itu ia berusia 40 tahun. Pada musim dingin November 1998, Sugeng beserta istri dan anak-anaknya tiba di Maryland, AS. Mereka tinggal di sebuah *town house* berlantai tiga. Jaraknya sekitar 45 menit perjalanan dari kantor IMF di Washington DC. Tempat tinggal itu masih berupa ruang kosong. Sugeng dan istri, Hermin Joeliarsih, sepakat untuk segera membeli peralatan dan perabotan agar mereka bisa tinggal lebih nyaman di tempat baru itu. Pergilah mereka ke sebuah supermarket tak jauh dari permukiman tersebut.

Sejak berangkat dari Tanah Air, Sugeng sudah mewanti-wanti Hermin agar menjaga dengan baik paspor berikut uang dan perhiasan yang menjadi bekal. Di Maryland, ketika berangkat ke supermarket itu, Hermin membawa semua barang berharga tadi. Hermin sebelumnya pernah tinggal di Massachusetts saat Sugeng mengambil program master di Williams College. Di sana aman-aman saja, ia meyakini di Maryland pun aman membawa barang berharga.

Oleh karena itu, dia nyaman saja menaruh tas berisi uang, perhiasan, dan paspor seluruh keluarga di troli belanja, termasuk paspor tiga anak mereka, yakni Shinta Dewi Perwitasari, Meiswari Kartika, dan Destya Pinandhita, serta paspor asisten rumah tangga yang ikut bersama keluarga Sugeng dari Indonesia. Hanya sesaat



Hermin meninggalkan troli untuk mengambil keranjang sampah. Begitu balik, tas dalam troli itu sudah raib. "Di situ *shock* saya, *gimana* nanti. Surat-surat enggak ada," kata Hermin.

Uang bisa digantikan sementara dari pinjaman pada teman atau kenalan, tetapi paspor berarti amat penting karena menjadi satu-satunya dokumen identitas di negeri orang. Paspor itu menjadi syarat untuk bisa mendaftarkan anak sekolah, juga membeli mobil untuk transportasi. Beragam kepentingan lain pun membutuhkan surat identitas. Sugeng juga sempat bingung, tetapi ia berusaha tetap tenang, bahkan menghibur istrinya.

Ia mengingatkan Hermin untuk mengikhlaskan saja, barangkali memang sudah garis nasib uang itu hilang. "Tidak usah merasa bersalah. Nanti diganti dengan rezeki lain," kira-kira begitu kalimat Sugeng saat menghibur istrinya agar tak larut dalam keterguncangan.

Uang 5.000 dollar AS di dompet yang hilang itu pun punya kisah lain yang juga berkait kemalangan. Di Indonesia, sebelum datang penugasan ke IMF, Sugeng membeli mobil Toyota Kijang. Pada suatu hari mobil itu diparkir di depan kantor Gubernur Bank Indonesia dan hilang. Beruntung masih ditanggung asuransi sehingga ia mendapat uang pengganti. Uang itu lalu dia belikan mobil Honda Accord seken (bekas pakai) yang kemudian dijual ketika mereka hendak ke Washington DC. Seperti sudah garisnya hilang, uang hasil penjualan mobil itu pun dicuri orang beserta perhiasan dan paspor.

Sugeng memutar otak agar anak-anak bisa segera sekolah. Dia menyadari, masih ada fotokopi paspor. Meskipun begitu, mereka harus menunggu sekitar satu bulan untuk bisa mendapatkan paspor baru dan anak-anak bisa sekolah. Untuk kebutuhan sehari-hari, terpaksa Sugeng harus meminjam kepada beberapa kenalan. Salah satunya Cyrillus Harinowo yang juga tengah bertugas di IMF. Selain itu, uang saku anak-anak pun terpaksa dipinjam dulu. Anak-anak Sugeng, Shinta dan Meisya, sempat menukar uang tabungan dari rupiah ke dollar AS sebelum terbang ke Maryland.

"Ya sudah, Bu, uang ini pakai saja," kata Shinta saat itu kepada ibunya karena menganggap orangtua mereka benar-benar sedang tak punya uang. Waktu itu Shinta masih berusia 11 tahun.

Pada masa sulit itu, anak-anak tidur di matras, tanpa tempat tidur. Mereka juga belum punya televisi yang saat itu menjadi hiburan andalan. "Anak-anak tetap di rumah, belum ada TV, sampai anak-anak kreatif pakai kertas karton digambar. Katanya lihat TV," kenang Hermin.

Beruntung, anak-anak merasa asyik-asyik saja dengan kondisi itu. Mereka sadar orangtuanya sedang pusing, tetapi tetap bisa menikmati suasana dengan main di rumah yang masih kosong itu. Shinta mengingat, pada masa itu ayah dan ibunya kerap keluar rumah untuk mengurus dokumen dan dugaan mereka mencari

pinjaman uang. Meski begitu, ia mengingat sikap ayah dan ibunya tetap tenang.

Pengaruh Tasawuf

Sugeng memang dikenal tenang dan terukur dalam bersikap. Ini sudah pembawaan sejak kecil. Akan tetapi, sikap tenangnya dalam menghadapi kasus kehilangan di Maryland itu, menurut Sugeng, banyak dipengaruhi oleh sebuah buku, yakni *Tasawuf: Buat yang Pengen Tahu* karya Abu Abdirrahman al-Sulami. Sebelum beranjak ke Amerika, Sugeng sempat membaca buku yang aslinya berjudul *Al Muqaddimah Fi Al Tasawuf* ini dan amat terkesan dengan isinya. Bisa dibilang, buku ini mengubah lanskap berpikir Sugeng menjadi lebih spiritual dan transendental.

Buku ini berisi nasihat-nasihat yang disandarkan pada Al-Quran dan hadis, termasuk di dalamnya cerita-cerita yang mengandung nilai-nilai keimanan. Salah satu yang dibahas di sana adalah perihal tawakal dan sifat-sifat orang bertawakal. Misalnya, dalam buku ini dituliskan bahwa tawakal adalah menanggalkan pandangan terhadap perantara dan bergantung pada pegangan yang paling tinggi. Yang dimaksud, bergantung pada Tuhan.

Mengutip kata-kata Ibrahim al-Khawwash dalam kitab *Al Mutawakkilin*, Sulami menulis, tawakal itu menyangkut ketenangan hati atas rezeki Allah. Ketenangan bukan berarti bergantung dengan yang sudah dimiliki, karena bisa saja terjadi sesuatu terhadapnya. Yang ada di sisi Allah akan datang pada saatnya. "Apabila hamba mengetahui itu dengan pengetahuan yang tidak terputus, maka dia akan tetap kuat saat dunia hilang dan saat dunia datang, saat tidak diberi dan saat diberi," begitu tulis Sulami mengutip Al-Khawwash.

Tampaknya, nasihat-nasihat seperti itulah yang mencerahkan Sugeng dan membuatnya lebih arif dalam menyikapi kesusahan pada satu bulan pertama di Maryland itu. "Buku itu membekas

banget bagi saya. Itu mengubah jalan pikiran saya,” kata Sugeng tentang buku yang tebalnya tak sampai 200 halaman ini.

Meskipun sebelumnya sudah ada keinginan dalam diri Sugeng untuk lebih dekat dengan Allah, buku tersebut dan peristiwa Maryland bisa dibilang menjadi titik penting perjalanan spiritual Sugeng. Sejak itu, dia selalu melihat peristiwa dalam hidup dengan perspektif iman, perspektif ketuhanan. Saat kehilangan itu, berulang kali Sugeng mengingatkan istrinya bahwa yang hilang akan diganti oleh Allah.

Kelak, tugas di IMF yang semula dia duga hanya dua tahun, karena biasanya memang demikian, ternyata diperpanjang menjadi tiga tahun. Dengan kata lain, ada rezeki tambahan yang tidak terduga. Sugeng menilai, ini buah dari keikhlasan saat kehilangan di masa awal tiba di Maryland.

Di sisi lain, Sugeng melihat peristiwa kehilangan tersebut sebagai bentuk teguran karena barangkali selama ini ada rezeki pada dirinya yang kurang pas atau ia perlu sedekah lebih banyak. Lambat laun Sugeng memperbaiki diri, termasuk mendalami agama. Disiplin menegakkan shalat lima waktu, dari yang semula sempat bolong-bolong.

Ia juga aktif ikut pengajian. Kebetulan saat itu ada Madrasah Sunday School untuk anak-anak tingkat sekolah dasar yang dikelola Indonesian Muslim Association in America (IMAAM) Center. Sugeng mengantar anak-anaknya ke sana setiap pekan, sekaligus belajar agama.

Saat itu Sugeng belum bisa membaca Al-Quran dengan benar. Suatu hari dia menyadari bahwa para orangtua seperti dia hanya *nongkrong* menunggu anak-anak mengaji. Dia lalu berinisiatif mengajak mereka belajar bersama membaca Al-Quran. Oleh karena belum bisa membaca, Sugeng disarankan untuk belajar dari awal, dari mengenali huruf Hijaiyah: alif, ba, ta, dan seterusnya. ”Enggak *papa*, enggak masalah belajar dari awal,” ucap Sugeng kepada Ustaz Zuhri yang mengajarnya waktu itu.

Di rumah, Sugeng bahkan meminta putrinya, Shinta, yang lebih fasih membaca Al-Quran untuk mengajarnya mengaji. Shinta memang belajar di sekolah Islam selama di Tanah Air. Shinta yang baru tahu bahwa ayahnya belum lancar membaca Al-Quran juga tak rikuh mengajari ayahnya. Ini sejalan dengan pesan Sugeng pada Shinta bahwa belajar itu sesuatu yang perlu dilakukan setiap orang, tidak mengenal usia. "Intinya, kita bisa belajar dengan siapa pun, tidak harus memandang tingkat pendidikan atau usia," kata Shinta menerjemahkan sikap ayahnya.

Perkembangan spiritual Sugeng itu membawa kebahagiaan pula bagi anak-anaknya karena Sugeng jadi rajin shalat berjamaah dan mengaji bersama di rumah. Setelah *ngaji*, anak-anak biasa mengobrol tentang apa saja dengan ayah mereka. Dengan kata lain, ikatan emosional mereka pun makin kuat.

Tekad Sugeng untuk belajar Al-Quran ini disokong oleh Bu Ida, guru *ngaji* dari Indonesia yang kala itu mengajari ibu-ibu. Sugeng ikut bergabung belajar. Dari Bu Ida, Sugeng memegang prinsip bahwa ketika sudah hafal satu ayat harus diulang-ulang, tambah lagi, diulang-ulang lagi, lalu diajarkan kepada yang lain. Sampai sekarang, Sugeng tidak putus menerapkan prinsip belajar ala Bu Ida tersebut.

Jika sebelumnya Sugeng juga belajar dari Shinta, anak sulungnya, kemudian adik-adik Shinta, yakni Meisya dan Destya, menjadi murid Sugeng dalam membaca Al-Quran. Ayat yang baru dia hafal dia ajarkan kepada mereka berdua. Ini juga kelak diterapkannya kepada anak keempat, Hana Shady Hidayah Sugeng, yang lahir pada tahun 2001 di AS. Anak ini diberi nama "Hidayah" karena Sugeng merasa menemukan hidayah atau petunjuk Tuhan ketika berada di AS.

Saat kembali ke Tanah Air pada 2001, Sugeng makin intensif belajar agama dengan mendatangkan guru mengaji ke rumah. Di kemudian hari, pada kepemimpinan Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo dibentuklah BI Religi. Sugeng bergabung di sana

dan mendapati ternyata bacaan Surat Al-Fatihah-nya belum pas. Dia lalu mendengarkan rekaman pembacaan Al-Quran oleh Shaikh Mishary Rashid Ghareeb Mohammed Rashid Al-Afasy atau lebih dikenal dengan Shaikh Mishary, seorang qari berkebangsaan Kuwait. Sugeng mengulang-ulang terus hingga fasih.

Sugeng juga terus berusaha konsisten menjalankan shalat di awal waktu. Ia tak segan untuk pamit sebentar ketika waktu shalat tiba saat rapat tengah berlangsung. Di kemudian hari, setelah Sugeng menduduki jabatan anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, jadwal waktu shalat juga selalu ada di meja Gubernur Bank Indonesia di ruang rapat. Ini untuk mengingatkan agar pemimpin rapat memberi waktu kepada peserta rapat yang punya kewajiban shalat. Di lingkungan Bank Indonesia akhirnya Sugeng dikenal sebagai orang yang menjalankan shalat tepat waktu.

Pernah suatu kali, menjelang menjadi anggota dewan gubernur, Sugeng menemani Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo untuk mengumpulkan para pejabat dari satuan kerja. Ketika itu sudah pukul lima sore, waktu shalat Ashar makin menipis. "Alarm" di hati Sugeng sudah berdering berulang kali mengingatkan dia untuk segera shalat. Sugeng memutuskan meninggalkan ruang rapat tanpa izin Agus, karena pemimpinnya itu masih sibuk memberi pengarahan.

Seusai shalat, Sugeng kembali ke ruang rapat yang ternyata sudah sepi. Belakangan Sugeng mendapat informasi bahwa melihat Sugeng meninggalkan ruangan, Agus memahami waktu shalat Ashar tinggal sedikit tersisa, dia pun lantas membubarkan pertemuan untuk memberi kesempatan bagi yang ingin menjalankan ibadah shalat.

Lain waktu, Sugeng diundang Gubernur Agus untuk mengikuti sebuah rapat. Ternyata ada rekan kerja yang dimarahi Agus habis-habisan hingga dia memukul meja. Itu terjadi selepas azan Isya, sementara Sugeng belum shalat. Tiba-tiba Agus berhenti

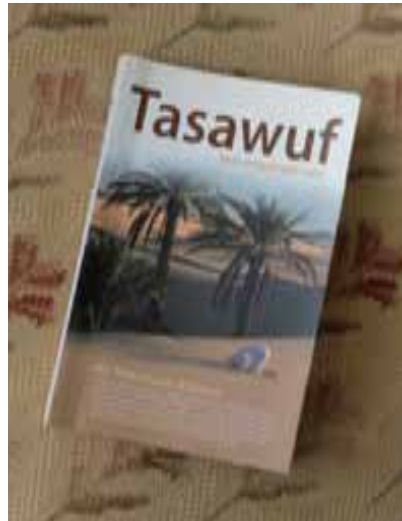
marah dan berbisik kepada Sugeng, mempersilakan dia shalat Isya. Sugeng pun segera pergi shalat. Begitu kembali ke ruang rapat, ia melihat kemarahan Agus sudah mereda.

Dua kejadian itu memberikan pelajaran kepada Sugeng, bahwa jika tekad beribadah sudah bulat, selalu ada kemudahan dan dampak baik bagi yang lain.

Kesalahan Sugeng tidak berhenti pada ritual. Dia juga mengimbangnya dengan kesalahan sosial. Sebab, dalam pemahaman Sugeng, sebagaimana yang dia baca dalam beragam buku tasawuf, terutama *Al-Hikam*—buku klasik yang amat terkenal di kalangan pengkaji tasawuf—iman tidak akan ada artinya tanpa amal saleh (kesalahan sosial).

Sugeng berupaya memperbaiki diri dengan berdoa agar terhindar dari amarah. Doa ini dibaca terus-menerus sehingga memunculkan kesadaran bahwa tidak ada gunanya marah-marah. Hermin melihat jelas perubahan itu. Dulu, ketika belum begitu mengenal agama, Sugeng pernah marah ketika Hermin kurang pas memarkir mobil sehingga ada baret. Mengingat peristiwa itu, Sugeng menyesal karena mestinya tidak perlu marah.

Sugeng pun makin terlihat sabar dan humanis setelah mendalami agama. Seorang rekannya yang pernah sama-sama menjadi staf Gubernur Bank Indonesia, Difi Ahmad Johansyah, mengenang, Sugeng kerap mengingatkan rekan-rekannya untuk shalat begitu terdengar azan. Suatu saat, Difi menjadi makmum dan Sugeng menjadi imam shalat Maghrib. Menyimak bacaannya yang bagus, Difi lalu memanggilnya "Kiai Sugeng". Panggilan itu diikuti rekan-



rekan lainnya karena sikap Sugeng yang religius, sangat kalem, dan tenang.

”Mas Sugeng itu punya dasar keimanan yang sangat kuat, religius, jadi kadar pasrahnya tinggi. Itu yang saya percaya membawa berkah bagi Mas Sugeng untuk mencapai jenjang karier tinggi sampai deputi gubernur. Jadi, beliau kalau istilah saya *maqam*-nya sudah sangat tinggi. Mobil hilang juga tenang dia. Dan selalu ambil sisi positif,” kata Difi.

Sugeng memang terus berusaha untuk melihat segala masalah dalam perspektif keimanan atau transendental. Setelah semua usaha dilakukan secara maksimal, selebihnya adalah menyerahkan pada kehendak Tuhan. Cara ini meringankan beban pikiran Sugeng sehingga akhirnya ia bisa sangat tenang menghadapi masalah-masalah yang bagi orang lain memusingkan.

Pendekatan tasawuf ini juga dia terapkan dalam berkomunikasi. Misalnya, jika ada masalah krusial, dia akan mengirim pesan teks lewat ponsel kepada pihak yang ingin diajak berkomunikasi se usai shalat Subuh. Sugeng sendiri merasa lebih percaya diri menyampaikan permasalahan lewat teks kala subuh, saat ia sudah memanjatkan doa dalam shalat malam dan Subuh. Ia juga memercayai, setiap Muslim yang habis shalat Subuh itu hatinya tenang karena baru saja usai berdoa. ”Yang menerima pesan juga dalam keadaan stabil, belum terkontaminasi masalah atau keadaan yang luas, ini satu pelajaran penting.”

Lebih jauh, Sugeng mengenal konsep zuhud yang dia pahami sebagai cara seimbang menjalani hidup dengan mengingat akhirat tanpa meninggalkan dunia. Hubungan dengan Tuhan juga harus tecermin dalam hubungan yang baik dengan sesama manusia. Artinya, jabatan, ketenaran, dan harta hanya jalan untuk mencapai kehidupan akhirat yang lebih baik. Oleh karena itu, dia bekerja dengan sungguh-sungguh sebagai bagian dari ibadah.

Perspektif ini ditegaskan Sugeng berulang kali dalam kehidupan sehari-hari ataupun setiap kali memberikan bekal bagi pegawai baru. Pada sebuah sesi pembekalan Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM) Bank Indonesia XXXV, misalnya, Sugeng mengingatkan pentingnya aspek transendental.

Dalam sesi itu, Sugeng menegaskan tujuh fondasi untuk dapat menjadi figur yang dapat dipercaya, yakni bersyukur dan bekerja dengan baik, ikhlas, berjiwa religi dan berakhlak mulia, terus belajar, disiplin, *life balance*, dan *istiqomah*. Menurut Sugeng, bekerja sungguh-sungguh itu bagian dari rasa bersyukur, dan dengan begitu, kebaikan-kebaikan akan mendatangi.

Soal keseimbangan hidup (*life balance*), Sugeng mengingatkan pentingnya meningkatkan manfaat diri bagi lingkungan demi kehidupan setelah mati. Ini secara konkret Sugeng terapkan dengan menyediakan waktu yang cukup untuk keluarga. Lalu membina komunikasi dengan teman-teman lama yang barangkali butuh bantuan. Salah satu teman SMA Sugeng yang kini menjadi dosen di Bandung, Purwaningsih, menjelaskan, Sugeng tak pernah telat memberikan sumbangan untuk rekan-rekannya.

Bu Pur, begitu dia biasa disapa, menilai karakter Sugeng yang mudah *trenyuh* serta sikapnya yang ringan tangan untuk berdonasi itu efek dari konsistensi shalat tepat waktu dan Tahajud. "Mas Sugeng gampang berempati pada orang lain, gampang membantu. Kalau saya bilang, 'Teman kita ada yang begini-begini,' dia langsung, 'Ayo dibantu, habisnya berapa.' Kayak air mengalir saja," kata Bu Pur yang kebetulan dipercaya untuk mengoordinasi donasi dari teman-teman sekolahnya.



BAB III

BEKERJA OPTIMAL, HIDUP SEIMBANG

PADA SUATU sore ketika sudah menjabat sebagai Kepala Biro Kebijakan Moneter, Sugeng berjalan kaki seperti biasa dari ruang kerja menuju mobilnya yang terparkir di kompleks Bank Indonesia. Jarum jam ketika itu menunjukkan pukul 17.15. Sugeng berjalan tanpa menenteng apa pun di tangan. Ia sudah lebih dahulu meminta salah seorang anggota staf menaruh tas kerjanya di mobil. Alasannya bukan karena Sugeng malas membawa sendiri tasnya, melainkan agar ia tak dikira hendak pulang ke rumah. Kendati saat itu jam kerja formal sudah berakhir, rupanya menjadi semacam kebiasaan bahwa pegawai Bank Indonesia pulang lebih malam.

”Saya *akalin* minta tas *dimasukin* dulu ke mobil. Jadi, kalau ketemu yang lain, kan, saya tidak kelihatan seperti sudah mau pulang. Padahal, saya mau menuju ke mobil untuk pulang,” kenang Sugeng sambil tertawa lepas.

Belum lagi Sugeng sampai ke area parkir, ia berpapasan dengan dua koleganya, yakni Perry Warjiyo yang ketika itu menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Kebijakan Moneter serta Hendar, Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Moneter. Sugeng dan Perry ketika itu sama-sama berpangkat G8. Namun, Perry mengepalai satuan kerja di mana Sugeng bertugas. Perry dan Hendar hendak menuju ruang kerja mereka sekembalinya dari menghadiri sebuah rapat di Kementerian Keuangan.

”Mau ke mana, Mas?” tanya Perry.

”Mau pulang, Pak,” balas Sugeng.

Mendengar jawaban Sugeng, ekspresi Perry biasa-biasa saja. Sebab, kendati Sugeng membiasakan pulang tepat waktu, pekerjaannya selesai dengan baik. Karier Sugeng di Bank Indonesia perlahan tetapi pasti terus menanjak, sebagai buah dari ketekunan bekerja. Namun, Sugeng menjaga betul keseimbangan antara pekerjaan dan sisi spiritualitas serta kehidupan berkeluarga.

Pada prinsipnya, Sugeng berusaha mengatur agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik, tetapi di sisi lain, ibadah tidak terganggu dan waktu untuk keluarga tak terkorbankan. Begitu pula, Sugeng mampu menunjukkan melalui contoh laku pribadi bahwa kedisiplinan beribadah tidak lantas membuat pekerjaan terbengkalai.

”Saya ingin bisa menjadi imam shalat di rumah bersama keluarga, terutama saat Maghrib. Jadi, harus pulang ke rumah tepat waktu,” ungkap Sugeng.

Kemampuan dan konsistensi menjaga keseimbangan hidup ini tidak muncul tiba-tiba, tetapi melalui proses panjang yang mempertemukan pengalaman menyelami pekerjaan, kedalaman memahami agama, serta tempaan kehidupan.

Pola bekerja lebih efisien semakin terlihat ketika Sugeng menjadi Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter di bawah Departemen Pengelolaan Moneter. Dimulai

dari disiplin menerapkan pada diri sendiri, Sugeng menularkannya kepada anak buah. Sesuatu yang semula direspons dengan kaget sekaligus antusias kemudian diterima sebagai kenormalan baru yang memberi kenyamanan bagi anak buahnya dalam bekerja. Sebuah proses menuju perubahan ke arah yang lebih baik.

Memfasilitasi Perubahan

Sugeng baru saja menyelesaikan masa tugasnya di IMF tak lama setelah tragedi 9/11, kejadian ambruknya menara kembar WTC di New York, Amerika Serikat, akibat serangan teroris pada 11 September 2001. Sekembalinya ke Tanah Air, Sugeng dipercaya memegang jabatan Kepala Divisi Ekonomi Makro yang berada dalam naungan Departemen Kebijakan Moneter (DKM)—kini menjadi Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter (DKEM).

Dalam posisi sebagai kepala divisi, Sugeng harus mengorganisasi sebuah tim yang cukup besar, mencakup 25 personel, terdiri dari lima pegawai yang bertugas di seksi administrasi dan umum serta 20 pegawai yang menjadi tim inti untuk menangani *modeling* dan proyeksi ekonomi, serta tim yang bertugas menyiapkan Laporan Perekonomian Indonesia secara tahunan.

Divisi Ekonomi Makro ketika itu setidaknya memiliki tiga tugas utama. Pertama, mengoordinasikan penyiapan bahan untuk Rapat Dewan Gubernur (RDG) Bank Indonesia yang berlangsung sekali sebulan. Sugeng bersama koleganya perlu menyiapkan bahan terkait kondisi ekonomi Indonesia terkini, kemudian juga memberikan proyeksi (*forecast*) kondisi ekonomi, termasuk soal pertumbuhan ekonomi atau produk domestik bruto serta nilai tukar rupiah. Bahan yang disiapkan itu tidak melulu hanya soal ekonomi domestik Indonesia, tetapi juga harus sudah memperhitungkan tren dan kondisi ekonomi global serta dampaknya bagi Indonesia.

Proyeksi ekonomi juga menjadi portofolio tugas kedua Divisi Ekonomi Makro. Sugeng yang sesungguhnya lebih tertarik dengan

isu ekonomi makro dan melihat ekonomi dalam perspektif luas dan struktural juga harus menyupervisi tim *modeling* ekonomi yang bertugas membangun kerangka analisis untuk menyimulasikan dan membuat proyeksi makroekonomi dengan memperhitungkan sejumlah variabel. Misalnya, menyimulasikan pengaruh kenaikan pengeluaran pemerintah baik dalam bentuk konsumsi maupun investasi terhadap pertumbuhan PDB.

Ada beberapa model yang dikembangkan dan digunakan oleh Bank Indonesia ketika itu, di antaranya SOFIE (The Short-term Forecast Model of Indonesian Economy), MODBI (Macroeconomic Model of Bank Indonesia), MODBIQ (Macroeconomic Model of Bank Indonesia-Quarterly), dan GEMBI (General Equilibrium Model of Bank Indonesia). SOFIE, MODBI, dan MODBIQ cenderung digunakan untuk proyeksi jangka pendek dan menengah, yakni maksimal satu tahun, sedangkan GEMBI berfungsi membuat proyeksi dan simulasi dalam jangka menengah-panjang, berkisar 2-3 tahun (Joseph dkk, 2000).

Tugas ketiga yang menjadi tanggung jawab Divisi Ekonomi Makro ialah menyusun Laporan Perekonomian Indonesia yang menjadi salah satu publikasi *flagship* Bank Indonesia. Laporan tahunan ini mencakup uraian dinamika perekonomian nasional, prospek, tantangan, dan risiko ekonomi di masa mendatang. Laporan ini juga sekaligus merekam pelajaran yang dipetik oleh para pembuat kebijakan dalam proses pengelolaan ekonomi Indonesia selama setahun terakhir (bi.go.id).

Dalam implementasinya, ketiga tugas itu saling beririsan. Proyeksi yang dihasilkan tim *modeling* digunakan untuk menyiapkan bahan RDG Bank Indonesia dan juga dimanfaatkan untuk Laporan Perekonomian Indonesia. Dengan kata lain, penajaman *modeling* ekonomi makro menjadi amat strategis. Pengalaman Sugeng yang terasah ketika bertugas di URES (Urusan Ekonomi dan Statistik), ditambah pula dengan pengalamannya di IMF, membuat Sugeng

bisa memberi sumbangsih pemikiran yang diakui anak buahnya dalam pengembangan *modeling* ekonomi.

”Beliau dengan kapasitasnya yang luar biasa baik memimpin kami dalam melakukan *assessment* dan mengembangkan model ekonomi makro. Salah satunya GEMBI,” ungkap Direktur Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter (DKEM) Bank Indonesia IGP Wira Kusuma yang sempat menjadi anak buah Sugeng.

Saat itu GEMBI tengah dikembangkan. Model yang menggunakan pendekatan *general equilibrium* itu terbilang metode maju pada masa itu. Metode ini banyak digunakan di negara-negara ekonomi maju. Masih bisa dihitung dengan jari jumlah negara *emerging market* yang ketika itu menerapkan *general equilibrium*.

Menurut Wira yang ketika itu terlibat dalam pengembangan GEMBI, Sugeng banyak memberikan sumbangsih lewat pengetahuannya soal sumber data serta jejaringnya yang luas. Dengan jejaring itu, Sugeng membantu mempertemukan tim pengembang GEMBI dengan pakar dari sejumlah negara. Selain itu, berbekal pengetahuan ekonomi makro yang holistik, Sugeng bisa memberikan *”judgment”* untuk melihat relasi antarvariabel yang digunakan dalam GEMBI.

”Beliau memberikan sentuhan-sentuhan seperti itu. Sementara hal-hal teknis kami yang mengerjakan, seperti *coding*, *menge-run* model ekonometrinya,” kata Wira.

Sugeng yang sebenarnya tak terlalu suka dengan hal-hal teknis tetap meluangkan waktunya untuk mendengarkan paparan tim secara mendetail. Ia tidak sungkan untuk bertanya kepada anak buahnya apabila ada hal-hal yang tak diketahuinya. Dalam rapat itu ia kemudian juga memberikan masukan di tataran konsep.

”Salah satu karakter Pak Sugeng yang saya kagumi, beliau itu sangat *humble*. Beliau mau mendengarkan, juga enggak segan bertanya pada kami, anak buahnya, yang tahu hal-hal detail. Itu juga sekaligus menjadi cara beliau belajar,” kata Wira.

Keterlibatan Sugeng yang total dalam membangun GEMBI dilatari kesadaran Sugeng akan pentingnya penguatan model proyeksi ekonomi. Sebab, proyeksi-proyeksi yang semakin baik akan memberi sumbangan "amunisi" berguna bagi pimpinan Bank Indonesia dalam menganalisis dan membuat kebijakan.

GEMBI ketika itu didesain sebagai sebuah model yang kompleks dan rumit, tidak hanya memperhitungkan data historis, tetapi juga mencakup proyeksi ekspektasi agar mampu mensimulasikan kebijakan moneter dan fiskal. Misalnya, untuk mengetahui pengaruh *shock* pada nilai tukar atau depresiasi nilai tukar terhadap inflasi dalam negeri. Contoh lain, apabila terjadi *shock* ekspor, dapat diketahui ke mana hal itu akan berdampak.

Sugeng mendatangkan pakar dari George Washington University, Paul McNelis, untuk menjadi teman diskusi sekaligus membantu tim *modeling* mengembangkan GEMBI. Sugeng juga mengundang perwakilan Badan Pusat Statistik (BPS) berdiskusi untuk memperkuat daya analisis tim *modeling*. "Dalam membuat model ekonomi makro itu, tim model kuat dari sisi *demand*, tetapi dari sisi *supply* analisisnya pada waktu itu masih lemah sehingga saya selalu mengundang diskusi dengan BPS. Soal PDB, BPS kan sumbernya dari hasil survei sektoral. Kalau BI kan dari *forecast* saja, dari sisi *demand*. Itu yang saya coba *match*-kan," kata Sugeng.





Perubahan positif lain yang juga difasilitasi Sugeng ialah mendorong Laporan Perekonomian Indonesia yang ketika itu diluncurkan pada bulan Juni bisa dipublikasikan lebih awal. Untuk mendorong perubahan itu, Sugeng yang menjabat sebagai Kepala Divisi Ekonomi Makro selama lebih kurang tiga tahun hingga 2004 meminta tim dalam divisi ini untuk lebih percaya diri pada proyeksi data yang dibutuhkan dalam pembuatan Laporan Perekonomian Indonesia.

Laporan itu sebelumnya baru bisa diluncurkan di tengah tahun, antara lain, karena penyusun masih menunggu rilis pertumbuhan PDB yang baru disampaikan BPS pada awal Maret. Menyikapi hal itu, Sugeng meminta tim menggunakan data yang diproyeksikan sendiri oleh Bank Indonesia. Ketika itu ada kekhawatiran dari tim bahwa mereka bisa salah proyeksi apabila tidak menggunakan basis data BPS. Hal ini yang kemudian coba diubah Sugeng. Untuk memacu semangat anak buahnya, ia membandingkan dengan Malaysia yang sudah bisa menerbitkan laporan perekonomiannya di bulan Maret.

”Saya bilang, masak sih kita kalah dari Malaysia. Meski bentuknya laporan tahunan, kita *forecast* dulu untuk tahun depan. Harus berani. Salah tidak apa-apa karena namanya juga *forecast*. Tapi, ya, saya bilang jangan sampai salah-salah banget karena nanti kredibilitasnya turun, ha-ha-ha,” kenang Sugeng.

Dengan perkembangan proyeksi dari tim pemodelan yang semakin baik, Laporan Perekonomian Indonesia juga bisa lebih cepat disusun sehingga bisa diluncurkan lebih awal. Upaya Sugeng terwujud justru setelah ia mendapat amanah baru dan tak lagi memimpin Divisi Ekonomi Makro. Laporan Perekonomian Indonesia 2004 akhirnya bisa diluncurkan pada 31 Maret 2005. Lebih cepat hampir tiga bulan dari laporan tahun-tahun sebelumnya. Laporan Perekonomian Indonesia 2003, misalnya, baru diluncurkan pada 23 Juni 2004.

Nakhoda yang "Adem"

Di Divisi Ekonomi Makro, perdebatan alias adu argumentasi antara atasan dan bawahan ataupun antarpegawai di jenjang jabatan yang sama bukanlah hal tabu. Tak jarang perdebatan bisa jadi lumayan "panas". Dalam kondisi itu, Sugeng akan hadir menjadi penengah bagi anak buahnya yang rata-rata berpikir kritis tersebut. Ia berusaha agar suasana egaliter dan demokratis tetap terjaga di antara anak buahnya. Sebab, diskusi secara terbuka akan mematangkan analisis mereka melalui dialektika yang sehat.

"Situasi demokrasinya baguslah. Pegawai enggak perlu takut-takut untuk berbicara. Justru harus berbicara untuk memberi pendapat," kenang Sugeng.

Berbagai cara juga digunakan Sugeng untuk menjaga soliditas tim yang dipimpinnya, sekaligus menjaga suasana egaliter antara atasan dan bawahan. Salah satunya, Sugeng yang sebetulnya tak suka memancing ikut menemani anak buahnya memancing di Tanjung Lesung, Banten. Sugeng yang lebih senang menjaga segala sesuatu bersih dan rapi sejenak harus berdamai dengan kondisi serba terbatas di atas perahu, mulai dari urusan makan sampai urusan buang air kecil.

Jangan bayangkan ketika itu mereka memancing di kapal pesiar mewah. Biasanya Sugeng bersama 5-6 anak buahnya menyewa kapal nelayan yang hanya muat untuk 6-7 orang. Dari subuh hingga sore hari mereka memburu ikan. Mereka biasa memancing sekali dalam sebulan. Kapal langganan mereka untuk melaut milik nelayan setempat bernama Makruf. Kapal itu boleh dikata sudah cukup tua, bahkan sesekali mesinnya macet.

Selama perjalanan itu tak jarang terjadi "perang urat saraf". Para pemancing saling ledek. Relasi atasan dan bawahan tidak berlaku di kapal nelayan itu. Sugeng yang awalnya tak suka memancing pada akhirnya dapat menikmati aktivitas itu, termasuk karena suasana

akrab yang terbangun. Kendati begitu, diakui oleh anak buahnya, Sugeng ternyata tidak jago memancing.

”Makanya, Pak Sugeng sering dileded-ledek. Kalaupun beliau dapat ikan, beruntung saja itu. Saya juga enggak jago memancing, tapi Pak Sugeng jauh lebih enggak jago, ha-ha-ha,” kenang Wira Kusuma yang juga menjadi anggota tetap kelompok memancing itu.

Namun, Wira juga mengakui keampuhan strategi Sugeng dalam membangun relasi interpersonal lewat memancing. Dia bahkan tak tahu bahwa Sugeng pada awalnya tak suka memancing.

Relasi yang baik itu tidak eksklusif diterapkan Sugeng kepada tim memancing semata, tetapi juga kepada semua anggota timnya. Sugeng berusaha meluangkan waktu untuk menghadiri momen-momen penting dalam kehidupan anak buahnya, salah satunya ketika kelahiran anak. Biasanya Sugeng akan hadir beserta istri. Kendati rumah anak buahnya terbelang jauh, Sugeng tetap menyambangi mereka. Ternyata hal ini dikenang betul oleh anak buah yang pernah disambangi Sugeng, bahkan setelah berselang belasan tahun kemudian.

”Dalam konteks di Jakarta yang penuh kesibukan, menengok itu tampaknya jadi luar biasa. Itu bagi saya merupakan pendekatan. Karena saya menghormati, akhirnya mereka jadi enggak enak dengan saya kalau bekerja enggak baik,” kata Sugeng.

Karakter lain yang diingat anak buahnya ialah Sugeng hampir tak pernah marah. Kalaupun Sugeng merasa harus menegur anak buahnya, hal itu dilakukan dengan sangat halus tanpa memermalukan orang yang ditegur. Di tengah suasana kerja yang penuh tekanan sekalipun, Sugeng tak pernah meneruskan tekanan kepada bawahannya.

Wira Kusuma, misalnya, mencontohkan, saat tim pemodelan ekonomi makro menguji model untuk proyeksi ekonomi, mereka harus melakukannya dengan tepat dan terkadang berhadapan de-



ngan tenggat ketat. Hasil yang didapat didiskusikan untuk memeriksa konsistensi antarvariabel yang dites. Acap kali pengujian harus diulang berkali-kali sehingga bisa berlangsung hingga dini hari. Sugeng yang ikut terlibat memberi masukan dalam proses itu tak pernah menekan anak buahnya.

Sugeng mampu "menyaring" tekanan yang diarahkan kepada timnya. Pesan dan arahan dari atasan tentu diteruskan Sugeng kepada anak buahnya, tetapi tanpa disertai emosi atau nada menekan. Dengan begitu, ia bisa menakhodai anak buahnya dalam kondisi sulit tanpa menimbulkan gesekan-gesekan yang bisa menyakiti mereka.

"Arahan dari atasan pasti disampaikan ke bawahan, tapi *how to deliver the message* itu yang sangat berbeda. Tidak habis dimarahi (oleh atasan), kemudian ganti marah-marah ke bawahan. Beliau

Ikan Seragam dan Ikan Beragam

SUGENG sering memperhatikan Pak Makruf, nelayan pemilik perahu yang menjadi langganan "tim memancing" Bank Indonesia di Tanjung Lesung, Banten. Ia begitu piawai memancing ikan dengan alat seadanya, hanya bermodal senar dan umpan. Biasanya tak terlalu lama setelah senar itu masuk ke air, Pak Makruf sudah bisa menarik senar itu dan mendapat ikan. Hal yang tidak mudah bagi Sugeng dan juga sebagian koleganya.

Tim memancing yang beranggotakan antara lain Sugeng, Pribadi Santoso, Endy, Wira, Ryan, dan sesekali ada anggota tambahan dari luar Departemen Kebijakan Moneter itu biasanya sejak selepas subuh sudah bertolak menuju Tanjung Lesung. Kadang-kadang mereka berangkat bersama, tetapi lebih sering langsung bertemu di lokasi. Sedari pagi buta hingga sore hari mereka memancing sambil menjalankan strategi *psywar*. Ketika ada anggota tim yang belum mendapat ikan, anggota yang lain akan meledeknya, menjalankan "agitasi". Namun, tentu saja hasil akhir dari agitasi itu bukan huru-hara di atas kapal, melainkan ledakan tawa lepas.

"Kami jadi sangat dekat karena satu perahu, kena ombak bareng. Saling ledek. Enggak ada sekat atasan dan bawahan lagi," kenang Wira

bisa mengendalikan diri agar tidak mencederai anak buahnya. Kami akhirnya jadi semangat. Ademlah sama beliau itu,” kata Wira.

Wira menduga kemampuan itu tidak terlepas dari sosok Sugeng yang di matanya memiliki tingkat spiritualitas tinggi. Tidak sekadar rajin beribadah, Wira menilai Sugeng bisa memanifestasikan nilai-nilai keagamaan dalam kehidupan sehari-hari dalam bentuk sikap tenang, kerendahan hati, serta sikap tidak menyakiti orang lain, baik dengan kata-kata maupun perbuatan. ”Dari situ saya simpulkan, beliau spiritualitasnya tinggi,” katanya.

Kusuma, mantan anak buah Sugeng yang kini menjadi Direktur Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter Bank Indonesia.

Sugeng tidak selalu berhasil membawa pulang ikan. Namun, Wira ingat, Sugeng bisa dikatakan tahan menghadapi empasan ombak di laut. Saat ombak membuat Wira mabuk laut, bahkan perlu memulihkan diri di keramba di tengah laut, Sugeng tenang saja memancing. Hanya, ketika tak mendapat ikan tangkapan, Sugeng harus memutar otak. Sebab, istrinya, Hermin, menanti tangkapan Sugeng untuk dimasak.

”Yang di rumah, kan, punya ekspektasi kalau pulang nanti membawa sesuatu untuk bakar-bakar ikan. Kalau seharian enggak bawa apa-apa, apa yang mau dibakar, ha-ha-ha,” kenang Sugeng.

Alhasil, Sugeng mendapat solusi dengan membeli ikan tangkapan nelayan, salah satunya dari Pak Makruf. Namun, lama-kelamaan Hermin pun bisa menebak ketika Sugeng menyerahkan tangkapannya sendiri atau hasil membeli dari nelayan di pasar.

”Kalau ikannya dapat macam-macam jenisnya, ada kuwe, bawal, kakap merah, dan ukuran ikannya *macem-macem*, artinya ikan *nantkap* sendiri. Kalau sedang tidak beruntung, ikannya seragam dan besar-besar. Ibu malah jadi curiga akhirnya,” kata Sugeng sambil tertawa lepas.

Namun, sikap yang sabar juga tidak berarti Sugeng tak bisa bersikap tegas. Ia tetap mengingatkan anak buahnya jika melenceng dari "jalur". Salah satu momen yang melekat dalam kenangan Sugeng ialah ketika di kemudian hari ia harus mengingatkan anak buahnya yang banyak menghabiskan waktu untuk mengatur permainan golf seorang atasan di departemen. "Ini, kan, enggak *bener*. Enggak adil, teman-temannya yang lain kerja serius, dia mengatur golf untuk bosnya," kata Sugeng.

Pegawai itu kemudian dipanggil Sugeng untuk berbicara empat mata. Sugeng mengingatkan anak buahnya agar lebih aktif di kantor sekaligus memastikan agar pekerjaannya tidak terganggu karena terlalu sering mengatur permainan golf untuk atasan. Belakangan teguran Sugeng itu sampai pula ke telinga sang atasan yang gemar bermain golf itu. Namun, Sugeng tidak mengkhawatirkan hal itu karena ia merasa benar.

SESPIBI yang Berkesan

Suatu hari di pertengahan tahun 2004, Sugeng dan tim berkesempatan menyerahkan naskah Laporan Perekonomian Indonesia kepada Gubernur Bank Indonesia Burhanuddin Abdullah. Sugeng meminta masukan dari Burhanuddin terkait laporan tersebut. Namun, alih-alih langsung merespons pertanyaan Sugeng, Burhanuddin justru menanyakan apakah Sugeng sudah mengikuti Sekolah Setingkat Pimpinan Tinggi Bank Indonesia (SESPIBI) yang menjadi salah satu syarat untuk bisa mendapat promosi ke posisi direktur atau setingkat G7.

"Pak Burhan, kan, sering bercanda. Kadang-kadang serius, tapi enggak tahu Pak Burhan *ngomong* itu mengarah ke mana. Sambil malu-malu saya bilang, 'Belum Pak.' Setelah itu saya memang ikut SESPIBI. Mungkin ketika itu sudah diputuskan, tetapi Pak Burhan *ngetes* saja," kata Sugeng sambil tertawa.

Sugeng menjalani SESPIBI selama tiga bulan bersama dengan 48 peserta lain. Saat itu ada empat orang dari luar Bank Indonesia yang juga mengikuti pendidikan yang terbilang cukup ketat itu. Pendidikan diisi pemberian materi, diskusi, dan tugas membuat makalah yang intensif.

Di awal masa SESPIBI, Sugeng dan teman satu angkataannya bersepakat supaya tidak ada yang mendominasi agar semua peserta punya kesempatan yang sama. Kesepakatan ini diambil becermine dari pengalaman SESPIBI sebelumnya di mana ada peserta yang terlalu ingin menonjol sehingga tidak memberikan kesempatan kepada peserta lain untuk bertanya.

Sugeng merasakan SESPIBI sangat menantang. Salah satunya dalam penyelesaian tugas akhir membuat makalah untuk dipresentasikan secara individual. Ketika itu Sugeng menulis mengenai *inflation targeting* 2004. Sampai lewat tengah malam ia harus merampungkan tugas itu.

Di SESPIBI angkatan tersebut, ada tiga orang yang di kemudian hari mencapai posisi Deputy Gubernur Bank Indonesia, yakni Sugeng, Hendar, dan Erwin Rijanto. Ketiganya sama-sama masuk dalam urutan 10 besar peserta terbaik. Sugeng ketika itu mendapat peringkat ketiga. "Ini pertama kali saya mendapat ranking. Mungkin karena saya sudah punya latar belakang kebijakan ekonomi makro dan sering membaca dan diskusi, jadi membantu. Ada faktor *luck* juga, ha-ha-ha," kenang Sugeng.

Mendorong Keseimbangan Hidup

Setelah menyelesaikan SESPIBI, Sugeng mendapat "tantangan" baru untuk hijrah dari Departemen Kebijakan Moneter (DKM) ke Departemen Pengelolaan Moneter (DPM). Sugeng mendapat promosi sebagai Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter di akhir tahun 2004. Kendati sama-sama terkait dengan bidang moneter, DKM lebih banyak merumuskan

kebijakan, sedangkan DPM fokus pada aspek operasional dari kebijakan moneter sehingga bersifat lebih teknis.

Selama lebih kurang empat tahun menjadi Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter, Sugeng menyelami kajian-kajian operasi moneter, pengelolaan kurs, pengembangan pasar uang domestik, serta fasilitasi pendanaan. Dapat dikatakan biro yang dipimpin Sugeng menjadi semacam *think tank* di DPM, tetapi bersifat lebih teknis ketimbang pengkajian di DKM.

Saat itu, Sugeng dan timnya merencanakan dan menyempurnakan ketentuan-ketentuan terkait operasi moneter, utamanya berupa petunjuk teknis dalam bentuk surat edaran (SE) yang merupakan turunan dari peraturan Bank Indonesia.

”Operasi moneter, kan, harus dilandasi pada ketentuan. Kalau bank mau memanfaatkan FPJP (fasilitas pendanaan jangka pendek), misalnya, itu ada aturan-aturannya. Jadi, operasionalnya harus klop dengan surat edaran,” kata Sugeng.

Bersama tim, Sugeng mengkaji ketentuan-ketentuan teknis operasi moneter yang dinilai sudah tidak lagi sesuai. Untuk memahami perkembangan terkini dunia industri, Sugeng pun berusaha mendengarkan suara perbankan dan pelaku pasar. Sugeng juga tak segan meminta *input* dari mereka saat hendak mengubah ketentuan. Ia berupaya memastikan bahwa pengaturan itu masuk akal dilihat dari kebutuhan dan perkembangan industri keuangan.

Bagi Sugeng yang tumbuh dan berkembang sebagai ”orang ekonomi makro”, mendalami aspek operasional moneter bukan hal yang mudah. Ia harus mempelajari aspek teknis operasional perbankan, seperti penjualan surat berharga. Namun, dari diskusi dengan aktor-aktor di dunia perbankan dan pelaku pasar, Sugeng pun bisa memahami aspek teknis tersebut.

Sugeng juga kerap berdiskusi dengan pemangku kepentingan terkait lainnya. Terkait Sertifikat Bank Indonesia (SBI) Syariah—salah satu produk surat berharga pemerintah yang dikeluarkan

Bank Indonesia—Sugeng dan timnya juga berdiskusi dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI) untuk membahas fatwa mengenai SBI Syariah. ”Termasuk beberapa kali bertemu dengan Pak Ma’ruf Amin (Ketua MUI sebelum menjadi Wakil Presiden RI) membahas fatwa mengenai SBI Syariah, tentang penitipan dana syariah,” kata Sugeng.

Tatkala Sugeng harus menyisihkan cukup banyak waktu untuk berdiskusi menajamkan pengetahuannya di bidang teknis operasional moneter, ia juga semakin serius menerapkan prinsip keseimbangan hidup dalam bekerja. Keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga yang sebenarnya sudah mulai diterapkan sekembali dari Washington DC ditularkan dengan sungguh-sungguh kepada anak buahnya ketika Sugeng sudah memegang posisi kepala biro.

Selama bekerja di IMF, Sugeng mengamati bahwa pegawai di sana langsung pulang begitu selesai jam kerja, hampir tidak pernah lembur. Hanya pada kasus-kasus tertentu ketika memang ada pekerjaan menjelang *deadline*, mereka tetap bekerja di kantor. Namun, hal ini bukan dijadikan sesuatu yang normal, melainkan eksepsional. Sedikit banyak hal ini berpengaruh pada cara pandang Sugeng saat memimpin tim di Bank Indonesia.

Bagi Sugeng, waktu kerja bisa diatur agar tidak mengganggu waktu untuk keluarga. Sugeng biasanya sudah datang ke kantor sekitar pukul 07.00 atau 07.15. Kemudian ia mempersiapkan catatan untuk rapat dan apa saja yang perlu dikerjakan oleh timnya pada hari itu. Dengan begitu, rapat menjadi fokus, tidak melebar ke mana-mana, sehingga waktu yang digunakan efektif. Sugeng juga tak bosan mengingatkan anak buahnya agar bisa menjaga keseimbangan waktu untuk pekerjaan dan keluarga sehingga tidak perlu berlama-lama berada di kantor. Namun, tentu saja dengan syarat pekerjaan sudah selesai.

Sugeng meyakini bahwa Allah sudah mengaruniakan waktu yang cukup untuk dimanfaatkan secara seimbang bagi keperluan

beribadah, bekerja, dan membina keluarga. Bekerja terus-menerus juga diyakininya tidak akan membuat seseorang lebih produktif.

Sebaliknya, Bank Indonesia akan mendapat manfaat dari pegawai yang bisa menggunakan waktu dengan seimbang. Ritme hidup mereka akan normal, keluarga akan bahagia, sehingga pegawai itu juga bisa berkonsentrasi bekerja, menjadi lebih produktif. Pegawai yang hidup teratur dan seimbang juga akan sehat.

Berbeda, misalnya, jika mereka harus lembur terus. Pada suatu saat, daya tahan tubuh mereka akan menurun lebih cepat dan sering sakit. Selain pegawai menjadi tidak produktif bekerja, Bank Indonesia juga jadi harus menanggung biaya pengobatan karyawan. "Saya justru heran kalau ada pemimpin yang anak buahnya pulang awal setelah selesai jam kerja, tetapi ditegur. Kalau sudah jam kerja selesai, ya, seharusnya pulang selama tugasnya sudah selesai," kata Sugeng dengan ekspresi serius.

Memang tidak mudah mengubah kebiasaan bekerja hingga larut malam. Saat awal Sugeng mengajak anak buahnya bekerja lebih awal dan pulang tepat waktu, mereka agak kaget karena hal itu tidak biasa. "Saya bilang, 'Sudah pulang saja, karena kalian pasti ditunggu oleh keluarga di rumah.' Saya pikir, karena itu disampaikan dengan tulus, mereka bisa mengerti," ungkap Sugeng.

Di kemudian hari, ketika Sugeng sudah menjadi direktur eksekutif di posisi Kepala Biro Kebijakan Moneter, seorang pegawai bercerita kepada Sugeng sambil menangis karena direkturnya yang berada di bawah supervisi Sugeng kerap menunjukkan wajah tak senang jika pegawai itu pulang tepat waktu meskipun tugasnya sudah selesai.

"Dia cerita, 'Saya kalau disuruh kerja karena memang ada kerjaan mau, Pak. Tapi, kan, ini enggak ada yang *dikerjain* lagi dan saya sudah selesai bekerja.' Akhirnya saya panggil direkturnya karena ini, kan, enggak *bener*," ungkap Sugeng.

Belakangan Sugeng mendapat informasi bahwa direktur itu kerap pulang malam karena menunggu istrinya yang bekerja di instansi lain pulang sehingga mereka bisa pulang bersama. "Tapi, kan, yang lain menderita kayak *gitu*," kata Sugeng.

Habis Tiga Laptop sampai Vertigo

HASRAT untuk belajar selalu menggelora dalam dada Sugeng. Dorongan untuk belajar juga yang selalu dia sampaikan kepada kolega atau pegawai Bank Indonesia, terutama mereka yang relatif lebih muda. Namun, ada hal lain yang menjadi motivasi khusus bagi Sugeng untuk menempuh studi doktor. Kepada Sugeng, sang istri, Hermin Joeliarsih, pernah menyampaikan harapannya: ingin suami yang bergelar doktor.

Sugeng meyakini, pasti ada jalan meskipun usianya ketika itu sudah menginjak 47 tahun. Karena ada batasan usia, Sugeng sudah tidak berhak atas beasiswa Bank Indonesia. Namun, layar sudah terkembang, pantang surut ke belakang.

Kebetulan saat itu ada tawaran kuliah doktoral yang digelar Universitas Gadjah Mada untuk para pekerja. Waktu kuliahnya Sabtu-Minggu di Jakarta dan Yogyakarta. Pada tahun 2005, sembari melakoni tugas sebagai Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter di Bank Indonesia, Sugeng mulai kuliah. "Jadi, saya bolak-balik Yogya-Jakarta, dengan biaya sendiri. Itu perjuangannya luar biasa di tengah-tengah saya harus bekerja, tidak terabaikan," kata Sugeng.

Setiap kali ke Yogyakarta, Sugeng sering dijemput dan ditemani adik bungsunya, Joko Subagiyo, untuk sejenak keliling kota. Kadang juga mengajak serta saudara yang lain dan ibu mereka. Pertemuan dan kebersamaan seperti ini menjadi oase di tengah tumpukan pekerjaan sekaligus tugas belajar.

Dari sisi kepraktisan sebenarnya lebih nyaman bagi Sugeng menempuh studi S-3 pada perguruan tinggi di Jakarta, tetapi

Sugeng memilih UGM yang berbasis di Yogyakarta. Ada unsur nostalgia di situ. Oleh karena itu, setiap kali ke Yogya, dia memilih menginap di Kagama Guest House yang berada di dalam lingkungan Kampus UGM. Selain karena murah, paginya dia leluasa *jogging* di seputar kampus sambil mengenang masa lalu. Salah satu kenangan yang kerap singgah adalah ketika ia mesti menahan rasa lapar sembari menunggu jam kuliah. Kenangan ini rupanya turut memberi tambahan semangat bagi Sugeng untuk menempuh studi dengan kegigihan sebagaimana ketika merampungkan pendidikan S-1 dengan penuh keterbatasan dulu.

Meski semangat sudah dipompa, rupanya kuliah doktoral ini tidak semulus yang diharapkan Sugeng. Ada masa naik dan turun, bahkan sempat setahun mandek karena kendala pengambilan data. Setelah dua tahun kuliah, Sugeng menempuh ujian komprehensif sebagai salah satu proses untuk mengukur kelayakan seorang mahasiswa menjadi calon doktor. Pada ujian ini, Sugeng harus menghadapi penguji yang mencecarnya dengan berbagai pertanyaan tentang ekonomi makro dan mikro. Pada bagian ekonomi makro, dia lolos karena memang itu yang dia geluti bertahun-tahun selama bekerja. Sayangnya, dia membentur dinding tebal ketika membahas bidang ekonomi mikro serta harus mengulang ujian.

Ketika menghadapi ujian ulangan ini, Sugeng berada dalam situasi yang jauh dari ideal. Dia berencana terbang ke Yogyakarta dengan pesawat pagi agar tidak telat ujian. Sayangnya, pesawat yang hendak dia tumpangi terlambat datang lantaran terdampak kebakaran hutan di Riau. Penumpang lain sudah marah dan mengomel. Sugeng pun punya alasan untuk ikut marah. Terlebih lagi, pihak kampus sudah meneleponnya karena ujian segera dimulai. Akan tetapi, Sugeng memilih duduk sambil mendalami materi ujian dan berdoa.

Bagi dia, tidak ada gunanya marah-marah karena tidak akan mengubah keadaan. Di sisi lain, dia berprasangka barangkali ini

memang jalannya untuk tidak lulus kuliah doktoral. Ada kepasrahan menyelimuti hatinya. Dengan begitu, tidak ada lagi beban di hatinya.

Di tengah kepasrahan dan keikhlasan itu, tiba-tiba ada pengumuman bahwa penumpang dipersilakan masuk pesawat. Sampailah Sugeng di Yogya dan lulus ujian komprehensif.

Berikutnya, tantangan lebih besar menghadang ketika Sugeng harus menulis disertasi. Pada saat membuat proposal disertasi, tak sedikit rekan kuliahnya menyerah. Dari 13 orang, seingat Sugeng tinggal delapan yang melanjutkan kuliah, sisanya menghilang. Sugeng sendiri sempat setahun *off* karena simulasi model ekonominya tidak sejalan dengan teori.

Pada fase ini, ke mana-mana Sugeng menenteng laptop, bahkan ketika tugas ke Lebanon, dengan harapan dapat menulis satu atau dua kalimat untuk menyelesaikan disertasi. Meskipun pada kenyataannya sering juga ia tak sempat menulis apa-apa di tengah penugasan dinas. Selama fase penyelesaian disertasi ini, kata Sugeng, ia "menghabiskan" tiga laptop.

Sugeng mengambil judul disertasi *Aliran Modal Portepel Asing dan Implikasinya terhadap Efektivitas Kebijakan Moneter Indonesia*. Promotornya adalah Prof Dr Nopirin dan *co-promotor* Dr Perry Warjiyo (Direktur Eksekutif Departemen Kebijakan Moneter Bank Indonesia saat itu). Lalu, posisi Perry diganti Dr Hartadi Sarwono (Deputi Gubernur Bank Indonesia) karena dia harus bertugas ke IMF. Sugeng merasa peran Perry sangat besar karena bersedia menjadi teman diskusi yang intens dan memberi arahan ketika Sugeng merasa "mentok".

Untuk memotivasi diri, Sugeng juga kerap menghadiri acara kelulusan doktoral pegawai Bank Indonesia di sejumlah kampus baik di Jakarta maupun Yogyakarta. Dari proses panjang menjalani kuliah doktoral ini, Sugeng menarik satu kesimpulan bahwa kecerdasan memang penting, tetapi yang tak kalah penting adalah kegigihan dan kesabaran. Apa gerangan yang membuat Sugeng

butuh waktu lama, padahal dia terkenal tekun? Salah satu sebabnya, ia salah dalam mengambil data bulanan sebagai sampel pada riset. Seharusnya ia menggunakan data triwulanan, baik terkait data pasar keuangan maupun PDB. Problem itu akhirnya terpecahkan seiring waktu.

Beban pekerjaan Sugeng sehari-hari memimpin Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter hingga Direktur Eksekutif Biro Kebijakan Moneter tidaklah ringan. Padahal, penyelesaian disertai, baik menjelang ujian komprehensif maupun penulisan akhir, butuh konsentrasi dan waktu khusus. Sugeng pun mencoba menggunakan akhir pekan untuk membaca materi dan menulis. Ketika istri dan anak jalan-jalan atau belanja ke mal, Sugeng "bertapa" saja di rumah, meski memang tidak selalu berhasil. Pernah suatu kali sang istri memergoki Sugeng rebahan di kamarnya. "Lah, ini kalau diminta *nemani* ke mal enggak mau, tapi sekarang malah tidur," kata Sugeng menirukan ledekan istrinya, Hermin.

Hermin tentu menjadi orang yang paling mendukung Sugeng. Hermin pula yang menolak ketika Sugeng sempat memberi tanda hendak "melempar handuk" dalam penyelesaian disertasinya. Sugeng merasakan derita menjadi mahasiswa doktoral ini tak tertahankan hingga ia sempat mengalami sakit kepala vertigo segala. Namun, Hermin selalu di sampingnya memberi dukungan. Sampai-sampai, Hermin mencari voucher khusus agar Sugeng bisa menginap di hotel dan menulis disertai lebih tenang.

Akhirnya, setelah sekitar tujuh tahun melakoni kuliah doktoral, pada 26 Maret 2012, Sugeng lulus sebagai doktor. Dia mengundang adik-adiknya ke Yogyakarta saat wisuda pengukuhan. Namun, satu hal yang membuatnya sedih: ibunya sudah berpulang sehingga tidak sempat melihat anak sulungnya dikukuhkan sebagai doktor.

Pelajaran dari Bank Century

Kondisi perekonomian Indonesia di awal hingga pertengahan tahun 2000-an secara umum perlahan membaik setelah sempat diterpa badai krisis 1998. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar 3,32 persen di tahun 2001, meningkat menjadi 3,66 persen di 2002, kemudian 4,1 persen di 2003, seterusnya meningkat hingga mencapai 6,35 persen di tahun 2007. Nilai tukar rupiah terhadap dollar AS juga mengalami apresiasi.

Namun, pada tahun 2008, terjadi krisis keuangan yang menggerus pertumbuhan ekonomi global akibat krisis *subprime mortgage* di Amerika Serikat. Indonesia pun ikut terkena imbasnya. Pada Mei 2007, nilai tukar rupiah masih sekitar Rp 8.800 per dollar AS. Nilai tukar rupiah terdepresiasi menjadi Rp 9.200 per dollar AS pada Juli 2008 dan puncak pelemahan tercatat pada 24 November 2008, yakni Rp 12.650 per dollar AS. Secara rata-rata nilai tukar rupiah terdepresiasi 5,4 persen dari Rp 9.140 di tahun 2007 menjadi Rp 9.666 di tahun 2008 (Laporan Perekonomian Indonesia 2008).

Di tengah situasi itu, pada 13 November 2008, Bank Century dinyatakan tidak bisa ikut kliring karena tidak mampu memenuhi kebutuhan pendanaan awal (*prefund*). Problem itu tidak terlepas dari persoalan likuiditas yang memang sudah dihadapi bank tersebut sebelumnya. Pada Oktober 2008, Bank Century sudah sempat mengajukan permohonan fasilitas repo (*repurchase agreement*) aset dengan nilai Rp 1 triliun kepada Departemen Pengelolaan Moneter (DPM) Bank Indonesia dengan tembusan kepada Departemen Pengawasan Bank 1 Bank Indonesia.

Namun, permohonan itu tidak disetujui dengan sejumlah pertimbangan. Di antaranya, terdapat persoalan likuiditas yang bersifat struktural di Bank Century serta *capital adequacy ratio* (CAR) atau rasio kewajiban penyediaan modal minimum Bank

Century hanya 2,02 persen, jauh di bawah syarat minimal 8 persen untuk pemberian fasilitas pendanaan jangka pendek (FPJP).

Setelah terjadi kalah kliring yang diikuti dengan pengambilan dana secara besar-besaran oleh nasabah Bank Century, Dewan Gubernur Bank Indonesia menggelar rapat secara maraton pada 13-14 November 2008. Rapat dewan gubernur akhirnya menyetujui pemberian FPJP kepada Bank Century untuk menyelamatkan bank tersebut. "Pada waktu itu Bank Indonesia melihat dalam kondisi *uncertainty* tinggi, kondisi pasar keuangan indikatornya banyak yang merah, penutupan *any* bank, kendati kecil sekalipun, bisa berdampak sistemik," ungkap Sugeng.

A Tony Prasetyantono yang ketika itu menjabat sebagai Kepala Pusat Studi Ekonomi dan Kebijakan Publik Universitas Gadjah Mada dalam artikel bertajuk "Teori Konspirasi Century" mengingatkan, konteks ketika Bank Century kalah kliring dan rangkaian peristiwa setelahnya hanya berselang dua bulan setelah kebangkrutan Lehman Brothers—bank investasi terbesar ketiga di Amerika Serikat—pada 15 September 2008. Kondisi ini menimbulkan kepanikan di dunia, termasuk di Indonesia.

Jika Century ditutup, sementara ketika itu nilai simpanan yang dijamin Lembaga Penjamin Simpanan di bawah Rp 2 miliar, kata Tony, bisa timbul kepanikan nasabah yang memiliki simpanan dalam jumlah nominal besar. Aset Bank Century ketika itu sekitar Rp 14 triliun, sedangkan 10 bank terbesar di Indonesia memiliki aset berkisar Rp 60 triliun hingga Rp 340 triliun. Apabila nasabah dengan simpanan besar panik dan memindahkan dana ke bank asing atau ke luar negeri, dampaknya sistem finansial Indonesia pun terancam (*Kompas*, 2/12/2009).

Bagi Sugeng, pengalaman bersinggungan dengan persoalan Bank Century tidak akan terlupakan. Peristiwa ini memberikan tantangan berat bagi Sugeng, baik ketika proses sebelum pemberian FPJP maupun ketika penyaluran FPJP kepada Bank Century di

kemudian hari masuk ke ranah hukum dan politik. Sugeng sempat ikut dimintai keterangan sebagai saksi.

Sugeng bersinggungan dengan Bank Century dalam tugasnya sebagai Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter. Ia dan timnya bertanggung jawab untuk menyusun aturan teknis turunan dari peraturan Bank Indonesia terkait pemberian FPJP bagi bank umum. "PBI (peraturan Bank Indonesia) dibuat oleh DPNP (Departemen Penelitian dan Pengaturan Perbankan), sedangkan surat edarannya di DPM," kenang Sugeng.

Ketika itu, untuk memberikan FPJP kepada Bank Century, Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia pada 13 November 2008 malam memutuskan untuk mengubah Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 10/26/PBI/2008 tentang Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek bagi Bank Umum yang berlaku mulai 29 Oktober 2008. PBI itu, antara lain, menyebutkan untuk mendapat FPJP, bank yang mengajukan harus memiliki CAR 8 persen dan aset kredit yang dapat dijadikan agunan FPJP memenuhi kriteria kolektibilitas lancar 12 bulan terakhir.

Syarat itu tidak bisa dipenuhi Bank Century yang berdasarkan pemeriksaan pada 30 September 2008 memiliki CAR 2,35 persen. Rapat dewan gubernur belakangan memutuskan bahwa bank yang dapat diberi FPJP harus memiliki CAR minimum positif dan aset kredit yang bisa dijadikan agunan FPJP di antaranya memenuhi syarat kolektibilitas lancar selama tiga bulan terakhir. Ketentuan itu kemudian dimasukkan dalam PBI Nomor 10/30/PBI/2008 yang diberlakukan sejak 14 November 2008.

Sebagai tindak lanjut dari keputusan RDG, Sugeng dan timnya harus lembur hingga pukul 04.00 untuk menyelesaikan surat edaran sesuai isi PBI yang sudah disetujui pada 13 November malam. Padahal, tim Sugeng sebetulnya sedang menyusun surat edaran untuk menyesuaikan dengan PBI Nomor 10/26/PBI/2008. Surat edaran itu akan menggantikan SE BI Nomor 10/25/DPM

tertanggal 14 Juli 2008. "Jadi, itu SE yang dulu saya kerjakan karena *takes time*, kemudian ada perubahan baru dari 8 persen menjadi positif," ungkap Sugeng.

Pada periode 13-15 November 2008 itu, energi Sugeng benar-benar terkuras oleh rapat maraton dan situasi penuh tekanan untuk bekerja cepat. Setelah menyelesaikan SE setebal 25 halaman itu, Sugeng belum bisa beristirahat. Sebab, Gubernur Bank Indonesia memberikan surat kuasa kepada Eddy Sulaeman Yusuf selaku Direktur DPM, Sugeng selaku Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter, serta Dody Budi Waluyo selaku Kepala Biro Operasi Moneter untuk menandatangani akta pemberian FPJP dan akta gadai atas FPJP Bank Century. Pada 15 November 2008 malam hari, Eddy, Sugeng, dan Dody mewakili Gubernur Bank Indonesia bersama perwakilan Bank Century menandatangani dokumen tersebut.

Belakangan diketahui ada kesalahan rujukan peraturan. Akta perjanjian pemberian FPJP masih merujuk pada Peraturan BI Nomor 10/26/PBI/2008 yang sudah digantikan dengan PBI Nomor 10/30/PBI/2008. "Itu saya sudah capek banget sehingga tidak cermat. Rujukan peraturan yang di bagian *body* sudah oke, tetapi yang di lampiran PBI-nya ternyata masih *me-refer* ke PBI yang lalu," kenang Sugeng.

Di kemudian hari, ketika Sugeng memberikan keterangan kepada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) sebagai saksi terkait perkara Bank Century, kesalahan dalam merujuk peraturan Bank Indonesia itu menjadi salah satu hal yang ditanyakan.

Sugeng memetik beberapa pelajaran berharga dalam proses yang melelahkan dan menguras energi itu. Pertama, pekerjaan yang terburu-buru dan mendadak membuat ketelitian berkurang sehingga kesalahan bisa terjadi. Ketergesaan juga membuat *governance* pada akhirnya kendur. Kedua, sesuatu yang dibuat terburu-buru bisa menimbulkan prasangka tak baik. Namun, berefleksi pada

pencairan FPJP Bank Century, Sugeng mengistilahkan DPM hanya berperan sebagai ”pembuka kunci” karena FPJP sudah disetujui Dewan Gubernur Bank Indonesia. ”Ketika di dewan gubernur PBI-nya sudah memenuhi, ya, dibuka kuncinya,” ungkap Sugeng.

Hal lain yang juga menjadi buah pikir Sugeng ialah mengenai *magnitude* sebuah bank bisa dikatakan berdampak sistemik. Tanpa bermaksud mengkritisi kebijakan yang diambil ketika itu, Sugeng memiliki pemikiran bahwa ketika skala bank tidak terlampau besar, persoalan yang paling signifikan sebetulnya terkait komunikasi publik. Bisa saja bank itu ”dimatikan”, tidak diselamatkan, tetapi komunikasi kepada masyarakat umum ataupun nasabah bank itu harus betul-betul baik agar tidak menimbulkan kepanikan.

Mengenakan ”Sepatu” Mereka

Satu tahun setelah krisis keuangan global melanda, pada 2009, Sugeng menempati posisi baru sebagai Kepala Biro Kebijakan Moneter Bank Indonesia. Ketika itu, biro ini berada di Departemen Kebijakan Moneter (DKM) yang belakangan berubah nama menjadi Departemen Kebijakan Ekonomi dan Moneter (DKEM). Di sini, Sugeng berkontribusi merevitalisasi Tim Pengendalian Inflasi Daerah (TPID). Jejak kiprahnya ini masih dikenang baik dan dirasakan manfaatnya oleh banyak pihak hingga kini.

Di Biro Kebijakan Moneter, Sugeng antara lain bertugas menyiapkan materi Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia. Materi tersebut disusun melalui kajian dan analisis situasi perekonomian terkini serta prediksi ke depan, kemudian diwujudkan dalam bentuk rekomendasi untuk membantu pengendalian kestabilan makroekonomi serta penguatan dan pertumbuhan ekonomi Indonesia pascakrisis keuangan 2008.

Pada posisi ini, Sugeng dan tim semakin intens mengikuti perkembangan inflasi dan menimbang upaya pengendaliannya. Terkait hal itu, Sugeng dan tim di Bank Indonesia menjalin kerja sama

lebih erat dengan lembaga pemerintah untuk mengoptimalkan peran TPID agar dapat lebih efektif menekan inflasi.

Tim Pemantauan dan Pengendalian Inflasi atau TPI sebenarnya sudah dibentuk sejak 2005, sebelum Sugeng bertugas di DKM. Tim ini dibentuk oleh Bank Indonesia bersama pemerintah sebagai bentuk koordinasi kebijakan. Namun, pada masa itu TPI belum banyak menjalin kerja sama dengan kementerian dan pemerintah daerah.

Sesuai amanat UU Bank Indonesia, salah satu tugas utama Bank Indonesia adalah memastikan inflasi terkendali dan stabil. Sugeng berpandangan, untuk menjalankan tugas pengendalian inflasi, amat krusial bagi Bank Indonesia menjalin kerja sama dengan pemerintah, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Inflasi dapat diterjemahkan sebagai peningkatan harga barang dan jasa secara umum yang memengaruhi pola pengeluaran masyarakat. Kenaikan harga ini bisa dipicu oleh meningkatnya permintaan, sementara pasokan tidak cukup mengimbangi.

Selain dari aspek permintaan, inflasi juga bisa didorong oleh kendala di sisi suplai. Misalnya, karena pengaruh musim, pasokan cabe terganggu sehingga harganya melangit. Contoh lain adalah kenaikan harga barang/jasa yang terkait kebijakan pemerintah, seperti bahan bakar minyak (BBM) dan tarif listrik. Inflasi di Indonesia umumnya lebih banyak dipengaruhi oleh harga barang/jasa yang ditetapkan pemerintah dan fluktuasi harga bahan pangan pokok di pasar.

Sementara instrumen yang dipunyai Bank Indonesia untuk mengendalikan inflasi adalah melalui pengaturan suku bunga acuan. Suku bunga ini akan memengaruhi suku bunga kredit dan simpanan di bank serta berdampak mengerem konsumsi dan investasi. Dengan kata lain, penetapan suku bunga acuan menjadi instrumen kontrol pada sisi permintaan. Bank Indonesia juga mengendalikan inflasi dengan menjaga stabilitas nilai tukar.

Kendati demikian, instrumen moneter yang digunakan Bank Indonesia tersebut tidak akan efektif untuk merespons persoalan di sisi suplai, misalnya terkait gejolak harga bahan pangan atau harga barang/jasa yang diatur pemerintah. Oleh karena itu, kerja sama Bank Indonesia dengan pemerintah berperan penting dalam pengendalian inflasi.

Di Biro Kebijakan Moneter, Sugeng berinisiatif memperkuat jalinan kerja sama Bank Indonesia dengan Kementerian Keuangan sebagai lembaga yang mewakili pemerintah dalam pembahasan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Kerja sama juga diperkuat dengan Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian untuk memudahkan koordinasi lintas kementerian.

Lewat rangkaian diskusi, kerja sama antarlembaga ini berkembang, hingga kemudian dilibatkan pula Kementerian Dalam Negeri untuk memaksimalkan peran tim pengendalian inflasi. Pertimbangannya, konsolidasi dengan pemerintah daerah lebih efektif jika melibatkan unsur Kementerian Dalam Negeri. Adapun dengan Bank Indonesia, pemerintah daerah tidak memiliki hubungan struktural secara langsung.

Sugeng menyiapkan strategi komunikasi agar konsolidasi dengan lembaga pemerintah efektif. Ketika itu, Sugeng mengenalkan frasa yang selalu diingatnya, yaitu pentingnya mengenakan "sepatu" pihak lain. Kepada Arief Hartawan, salah satu anggota timnya ketika itu, Sugeng menyarankan, "Pak Arief, kalau kita diskusi dengan Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Keuangan, kita harus pakai sepatu mereka."

Sepatu yang dimaksud adalah standar, sudut pandang, dan cara pihak lain yang perlu dipahami dalam berinteraksi. Arief pun berusaha menerapkan prinsip tersebut. Model komunikasi itu ia rasa tepat. "Kami, kan, sebenarnya minta tolong ke kementerian lain dan juga kepada pemerintah daerah untuk sama-sama mengendalikan harga atau inflasi. Karenanya, kami menggunakan bahasa yang sangat sederhana," kata Arief.

Ini sejalan dengan pesan Sugeng kepada Arief, "Mas Arief, bahasanya yang membumi, merakyat!"

Rencana kerja sama ini sempat diragukan oleh sejumlah pihak, bahkan di kalangan Bank Indonesia sendiri. Meski demikian, Sugeng dan timnya tidak patah arang. Mereka terus bergerak dan membuktikan bahwa inisiatif tersebut bisa diwujudkan. Berkali-kali Sugeng meyakinkan sejumlah pihak di lingkungan internal Bank Indonesia, jika pengendalian inflasi dikerjakan bersama, hasilnya pasti lebih baik.

Pada masa itu, masih banyak kepala daerah yang belum memahami perihal inflasi. Bank Indonesia pun mengambil strategi "num-pang bicara" di acara-acara yang melibatkan pemerintah daerah. Pada kesempatan itu, pimpinan Bank Indonesia menyampaikan pentingnya pengendalian inflasi.

Agar mudah dipahami, sering kali pihak Bank Indonesia mengganti istilah inflasi dengan pengendalian harga. "Kalau pakai kata inflasi, sebagian mungkin ada yang belum mengerti. Kami tekankan, jika harga bisa dikendalikan, rakyat Anda akan menikmati hasilnya. Harga-harga barang menjadi lebih murah. Akhirnya para kepala daerah itu mengerti," kata Sugeng.

Sejalan dengan mulai terbangunnya pemahaman yang sama, Sugeng dan tim memperkuat sinergi dengan Kementerian Dalam Negeri dan pemerintah daerah. Semua konsep yang dirumuskan di Bank Indonesia ditransfer ke perwakilan Kementerian Dalam Negeri. Pihak kementerian kemudian menginstruksikan antara lain semua kabupaten/kota se-Indonesia membentuk TPID.

Salah satu kunci keberhasilan kerja sama ini adalah penyederhanaan istilah-istilah terkait inflasi dengan bahasa yang mudah dimengerti. Misalnya, mengaitkan pengendalian inflasi dengan kepemimpinan kepala daerah. Jika mereka mampu mengendalikan harga kebutuhan pokok rakyat, citra baik yang terbentuk akan kembali kepada mereka juga. Jika baik di mata rakyatnya, bukan

tidak mungkin para kepala daerah ini bisa terpilih lagi di periode berikutnya.

Strategi ini terbukti efektif. Berbagai pemangku kepentingan, termasuk di Kementerian Dalam Negeri, semakin memahami problem inflasi dan kontribusi mereka dalam upaya pengendaliannya. Saat pembentukan TPID di Kota Padang, Sumatera Barat, misalnya, utusan Direktorat Jenderal Bina Pembangunan Daerah sangat fasih berbicara tentang inflasi. "Malah bicaranya lebih hebat dari saya, masya Allah!" kata Arief.

Agar program ini semakin gereget, Bank Indonesia juga bekerja sama dengan pemerintah menyediakan penghargaan bagi kepala daerah yang mampu menjalankan program-program TPID. "Ternyata mendapat respons positif sampai sekarang. Salah satu kepala daerah yang menerima *award* pertama itu Pak Jokowi," ujar Sugeng.

Joko Widodo, Presiden ke-7 RI, menerima penghargaan dari pemerintah atas prestasi pengendalian inflasi pada Mei 2012, ketika masih menjabat sebagai Wali Kota Solo. Pada 2014, Joko Widodo ikut memopulerkan istilah TPID ketika membawa topik tersebut dalam debat calon presiden pada rangkaian proses pemilihan presiden RI.

Mengutip Kompas.com, Minggu (15/6/2014), calon presiden (capres) Joko Widodo menanyakan peran TPID kepada capres Prabowo Subianto. "Bapak Prabowo, kami ingin bertanya bagaimana cara meningkatkan peran—ini soal rakyat—peran TPID," tanya Joko Widodo dalam sesi tanya jawab debat capres-cawapres di Jakarta.

Prabowo balik bertanya, "TPID itu singkatan (dari) apa, Pak Jokowi?"

Dijawab Jokowi, "Tim Pengendalian Inflasi Daerah."

Setelah TPID berdiri di banyak daerah, pengendalian inflasi makin mengemuka menjadi isu nasional. Presiden RI, ketika itu Susilo Bambang Yudhoyono, pun turun tangan memimpin langsung rapat tentang pengendalian inflasi.

Sugeng bangga, tidak hanya berjalan efektif, TPID juga menjadi percontohan bagi negara-negara lain. Sebab, konsep pengendalian inflasi melalui TPID hanya ada di Indonesia. "Di negara lain tidak ada seperti ini. Saya sering pameran. Konsep TPID ini menjadi bahan pembelajaran di India," kata Sugeng.

TPID terbukti berdampak. Pada periode 2004-2014, rata-rata inflasi mencapai 7,54 persen per tahun. Adapun inflasi pada periode 2015-2019 cenderung rendah atau berkisar di angka 3 persen per tahun.

Sakura Report dan Laporan Nusantara

Di Biro Kebijakan Moneter, selain mengoptimalkan peran TPID, Sugeng juga memperkuat kajian ekonomi dan keuangan regional sebagai salah satu bahan rujukan Laporan Perekonomian Indonesia.

Kajian ekonomi dan keuangan regional ini terbagi untuk wilayah Jawa, Sumatera, Balinusra (Bali, Nusa Tenggara), Kalimantan, dan Sulampua (Sulawesi, Maluku, dan Papua). Agar penyusunannya lebih tepat, Sugeng berpendapat, penting sekali melihat situasi daerah-daerah tersebut. "Kalau di DKM, analisisnya dari sisi permintaan: konsumsi, investasi, ekspor, dan impor. Kajian ekonomi dan keuangan regional itu seperti mengonfirmasi pandangan DKM," kata Sugeng.

Untuk mendukung kinerja, Sugeng menyiapkan bekal bagi perwakilan Bank Indonesia di daerah-daerah. Bekal itu berupa model-model analisis sederhana yang lebih banyak mencermati aspek suplai barang. Analisis ini difokuskan pada aspek yang khas di daerah tersebut. Misalnya, di Jawa lebih fokus pada sektor manufaktur. Untuk Balinusra lebih mengarah pada sektor pariwisata, sedangkan Kalimantan di sektor tambang dan perkebunan.

Mengawali penerapan pendekatan baru itu, ada saja pihak-pihak yang tidak menyukai perubahan, merasa lebih nyaman

dengan apa yang sudah ada. Lagi-lagi, Sugeng bersama Arief Hartawan yang ketika itu menjabat sebagai Kepala Divisi Regional menyusun strategi penguatan kajian ini.

Melalui pendekatan terus-menerus, perubahan yang berorientasi pada perbaikan kualitas dapat dicapai. Pimpinan perwakilan Bank Indonesia di daerah semakin terbuka dengan masukan. Mereka, misalnya, lebih aktif menanyakan hal-hal yang belum dipahami terkait proyeksi ekonomi. Sugeng menyarankan agar perwakilan Bank Indonesia juga lebih sering turun ke lapangan dan tidak mengandalkan model analisis yang sudah ada. "Anda harus terjun ke lapangan, diskusi dengan pimpinan perusahaan, sehingga Anda tahu, *make sense* enggak proyeksi yang dibuat rekan-rekan," kata Sugeng kepada pimpinan Bank Indonesia di daerah.

Sugeng berusaha memperkecil deviasi proyeksi kajian. Selama proses itu, keahlian analisis ditingkatkan dengan pelatihan-pelatihan. Pengambilan keputusan di level pimpinan regional juga dipertajam.

Terkait penguatan kajian ekonomi dan keuangan regional ini, Sugeng dan Arief tertarik untuk mempelajari pola Sakura Report di Jepang. Sakura Report memuat laporan ekonomi daerah-daerah di Jepang. Laporan itu dirasa menginspirasi karena menyajikan ringkasan dan deskripsi menarik mengenai perekonomian di daerah-daerah di Jepang.

"Kalau di Jepang namanya Sakura Report, kalau di BI kita putuskan namanya Laporan Nusantara, yaitu *summary* kajian ekonomi dan keuangan regional lima wilayah tadi. Itu satu-satunya kajian regional terlengkap dan terdalam di Indonesia. Laporan itu kami buat di Bank Indonesia. Perjuangannya cukup intens sehingga menghasilkan Laporan Nusantara yang sekarang masih eksis," kata Sugeng.



Hari-hari Berat Century

Di akhir masa jabatannya sebagai Kepala Biro Kebijakan Moneter, Sugeng menghadapi hari-hari yang berat. Ia harus menghadiri rangkaian pemeriksaan di Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada kasus Bank Century yang terjadi lima tahun sebelumnya. Juni 2013, KPK memanggil sejumlah pejabat Bank Indonesia untuk dimintai keterangan mengenai kasus Bank Century. Salah satunya Sugeng.

Sugeng dipanggil KPK sebagai salah satu pejabat Bank Indonesia yang menandatangani surat bernomor 10/68/Sr.Ka/GBI tanggal 14 November 2008 berisi surat kuasa dari Boediono selaku Gubernur Bank Indonesia yang memimpin Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia untuk memberikan fasilitas pendanaan jangka pendek kepada Bank Century. Saat kasus itu terjadi, Sugeng menjabat sebagai Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter. Pejabat Bank Indonesia lainnya yang dipanggil KPK ketika itu adalah Dody Budi Waluyo, saat itu menjabat Direktur Direktorat Riset Ekonomi dan Kebijakan Moneter Bank Indonesia, serta Eddy Sulaeman Yusuf, Direktur Direktorat Pengelolaan Moneter.

Ketika itu, pemeriksa KPK menanyakan seputar lahirnya perubahan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 10/26/PBI/2008 tentang Fasilitas Pendanaan Jangka Pendek (FPJP) bagi Bank Umum yang berlaku per 29 Oktober 2008. "Ada pertanyaan-pertanyaan dari KPK, perubahannya kok mendadak. Ada sinyalemen, fasilitas tadi seharusnya untuk seluruh bank. Karena mendadak, membuat fasilitas itu seakan-akan untuk satu bank saja," kata Sugeng.

Penyidik jeli melihat persoalan ini. Mereka menanyakan hal-hal yang berpotensi mengandung kesalahan dalam pengambilan keputusan. Salah satu yang ditanyakan penyidik adalah rujukan pemberian FPJP yang masih mengacu pada aturan lama, yaitu

Peraturan BI Nomor 10/26/PBI/2008. Padahal, aturan itu sudah digantikan dengan PBI Nomor 10/30/PBI/2008. "Waduh! Itu jadi pertanyaan KPK. Terus terang saya, ini kelewatan belum saya revisi," kata Sugeng mengenang peristiwa itu.

Pemanggilan Sugeng oleh KPK terjadi dua kali. Sekali saat ia masih di Biro Kebijakan Moneter dan sekali lagi saat ia baru mengemban tugas sebagai Kepala Perwakilan Bank Indonesia di New York. Peristiwa ini begitu membekas bagi Sugeng. Ia berkali-kali menjelaskan peristiwa yang terjadi lima tahun sebelumnya itu dengan detail. Ia memanfaatkan kesempatan ini sebaik-baiknya.

"DPM atau Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter, posisinya ketika FPJP diberikan, itu hanya membuka 'kunci', karena sudah disetujui Dewan Gubernur BI. Alhamdulillah, saya bisa menjelaskan ke penyidik lebih komprehensif sehingga bisa mereka melihat gambaran secara utuh. DPM itu hanya pelaksana saja. Kalau di dewan gubernur PBI-nya sudah memenuhi, ya, dibuka kuncinya," kata Sugeng.

Di luar aspek hukum, kasus ini bermuatan politis. Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) membentuk Panitia Khusus Hak Angket Bank Century atau Pansus Century pada 1 Desember 2009. Anggota pansus dari sembilan fraksi di DPR merekomendasikan pembentukan Tim Pengawas Century pada 2 Maret 2010. Tim ini dibentuk untuk mengawal rekomendasi dan proses penelusuran aliran dana serta pemulihan aset dengan kewenangan sesuai peraturan selambat-lambatnya pada masa persidangan berikut. Rapat Paripurna DPR pada 3 Maret 2010 memutuskan untuk menyerahkan kasus Century ke proses hukum. DPR menduga ada penyimpangan pada proses pemberian dana talangan dan penyalurannya.

Sugeng yang pada Mei 2013 ditugaskan menjadi Kepala Perwakilan Bank Indonesia di New York, AS, dipanggil DPR untuk

dimintai keterangan pada Juni 2013. Ia pun hadir di Gedung DPR bersama Dody Budi Waluyo dan Eddy Sulaeman Yusuf. "Ketika itu, semuanya sudah siap. Media massa yang meliput acara itu juga sudah siap. Di forum terlihat ada beberapa anggota DPR RI. Dalam hati, saya berdoa minta pertolongan Allah. Sampai sempat tebersit pertanyaan, apakah kali ini Allah tidak membantu saya?" kenangnya.

Di luar dugaannya, jumlah anggota DPR peserta rapat yang hadir tidak mencapai kuorum, tidak memenuhi syarat dimulainya acara. Pada saat yang sama, ada pembahasan APBN yang berkepanjangan sehingga anggota panitia khusus mereka masih di sana. Pimpinan pertemuan memutuskan menunda acara sampai ada pemberitahuan lagi. Sampai sekarang, bertahun-tahun kemudian, Sugeng tidak dipanggil lagi oleh DPR.

Tekanan politik yang kuat itu tak luput dirasakan Sugeng. Beberapa kali namanya disebut dalam pemberitaan sebagai salah satu pejabat Bank Indonesia yang diduga terlibat pada kasus itu. "Tidak enak, pemberitaan-pemberitaan itu menimbulkan pukulan berat untuk saya," kata Sugeng. Namanya seolah-olah ikut terbawa sebagai pihak yang bertanggung jawab dalam pemberian fasilitas ke Bank Century. Sebagian orang menganggap ada unsur korupsi pada kasus itu serta seakan-akan memperkaya orang lain. Pandangan seperti itu ia rasakan menyakitkan, hingga membuat Sugeng sempat sulit tidur beberapa hari.

Di tengah proses hukum dan politik kasus Century, Sugeng berencana menikahkan putri pertamanya, Shinta Dewi Perwitasari. Sugeng berencana memajukan hari pernikahan anaknya. Ia khawatir buru-buru dinyatakan bersalah dan harus menjalani hukuman dalam kasus Century sehingga berhalangan menghadiri pernikahan putrinya.

”Setelah saya hubungi pengelola Hotel Bidakara (tempat resepsi pernikahan Shinta), jika jadwal acara diubah, berarti mengubah semua, termasuk hitungan biayanya. Harus mulai dari awal, sementara biayanya cukup signifikan.” Akhirnya, Sugeng memutuskan memasrahkan segalanya kepada Tuhan. Pernikahan putrinya pun berjalan seperti rencana semula.

”Solusinya adalah kepasrahan total pada Allah,” kata Sugeng. Dengan kepasrahan itu, dia merasa lebih ringan. Tidurnya menjadi normal lagi. Jika ia ditahan dan harus menjalani proses hukum, ia siap. ”Yang penting, di mata Allah saya bersih. Tidak ada niatan buruk. Sampai *gitu* pemikiran saya.”

Diplomasi Kopi dan The Fed

Tugas Sugeng sebagai Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York pada intinya mendukung fungsi internal Bank Indonesia, di antaranya terkait pengelolaan cadangan devisa dan menjalin hubungan dengan investor. Sebab, banyak investor di luar negeri yang perlu mendapat informasi akurat sekaligus pandangan-pandangan positif agar mau menanamkan modal ke Indonesia. Untuk mendukung tugas itu, Bank Indonesia menyediakan *dealing room* berikut staf yang bertugas di situ.

Bank Indonesia menempatkan New York sebagai salah satu kota strategis. Berbagai forum internasional terkait perekonomian dan keuangan rutin diselenggarakan di kota itu. Di sana pula berkantor bank sentral AS, The Federal Reserve, yang kebijakannya berpengaruh pada situasi keuangan global.

Oleh karena itu, kebijakan-kebijakan The Fed sering kali menjadi perhatian bank sentral negara-negara lain. Di lembaga itu, Sugeng menjalin hubungan baik dengan Michael Schetzel, pejabat The Fed yang membidangi kerja sama internasional. Sugeng menemui Schetzel dan melontarkan ide untuk mengadakan pertemuan rutin dengan para perwakilan bank sentral yang ada di New York.

”Ternyata Mike (Schetzel) mewujudkan gagasan saya. Setiap bulan dia mengundang para perwakilan bank sentral, termasuk saya, untuk bisa diskusi mengenai Amerika, ekonomi dunia, dan The Fed. Hubungan kami dengan Mike sangat baik. Posisinya cukup berpengaruh, wakil presiden di The Fed. Dia menjadi pintu masuk bagi Bank Indonesia untuk menjalin kerja sama lebih jauh,” kata Sugeng.

Dalam rangka mempererat hubungan dengan Schetzel, Sugeng membawakan kopi untuknya saat bertemu. Sugeng paham, orang Amerika senang dengan kopi. Sugeng memilih kopi luwak sebagai buah tangan untuk Schetzel karena cita rasanya yang nikmat. Selain itu, kopi luwak termasuk salah satu kopi premium di pasar kopi. Tidak hanya lewat kopi, Sugeng juga beberapa kali mengajak Schetzel menikmati sajian masakan Indonesia di New York.

Sugeng memperhatikan hal-hal kecil dalam diplomasi. Saat pertemuan dengan Schetzel, dia bahkan menyediakan kendaraan dinas Bank Indonesia di New York untuk mengantarkan koleganya pulang. ”Di Bank Indonesia New York, kan, ada dua mobil. Saya pakai mobil MPV, sopir saya minta mengantar Mike (Schetzel) sampai ke rumahnya pakai mobil Mercy S 500 yang biasa saya pakai ke kantor. Hubungan kami jadi mengesankan. Jika bertemu lagi di lain kesempatan, dia memberi pelukan tanda keakraban,” kata Sugeng.

Hubungan baik Sugeng dengan Schetzel pun berimbas pada kerja sama Bank Indonesia dengan The Fed. Setiap tahun The Fed mengadakan seminar dengan peserta terbatas. Setiap bank sentral di sana dibatasi hanya satu atau dua perwakilan yang dapat hadir sebagai peserta. Akan tetapi, khusus Bank Indonesia di New York dibebaskan berapa pun peserta yang akan hadir. Kedekatan hubungan ini juga mewujudkan pada terselenggaranya seminar bank sentral yang digelar di Bali.

New York dan Harapan Istri

MEI 2013, Sugeng menapaki karier di luar negeri untuk kedua kalinya. Pimpinan Bank Indonesia menugaskannya menjadi Kepala Kantor Perwakilan BI di New York, Amerika Serikat. Ada kisah menarik di balik penunjukannya ke kota berjuluk "The Big Apple" itu. Rupanya, pimpinan Bank Indonesia semula menugaskan Sugeng menjadi Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia di Sumatera Barat.

"Sebagian orang bertanya, ada apa Pak Sugeng dipindah ke daerah? Padahal, saya *seneng* sekali dipindah, saya kan sudah lama sekali di DKM," kata Sugeng. Namun, lingkungan kerjanya di Bank Indonesia menangkap penugasan Sugeng yang sudah kawakan di DKM itu sebagai sesuatu yang tidak pas. Bahkan, sebagian koleganya tidak berani memberi ucapan selamat. Entah mengapa, mereka serba salah, meski Sugeng sendiri bersemangat menyambut penugasan itu.

Setelah informasi itu beredar, Sugeng menjalin komunikasi dengan pimpinan Bank Indonesia di Sumatera Barat yang ketika itu dijabat Emil Akbar. Ada rencana yang disiapkan Sugeng untuk memulai tugas di sana. Namun, rupanya rencana kepindahan Sugeng ini menjadi bahan diskusi di level dewan gubernur. Gubernur Bank Indonesia ketika itu, Darmin Nasution, menanyakan mengapa Sugeng dipindahkan ke Sumatera Barat. Sementara ada kolega yunior Sugeng yang justru dipromosikan ke Semarang, Jawa Tengah. Status kedudukan wilayah tugas di Semarang lebih tinggi dibandingkan kantor di Padang. Darmin meminta perpindahan tersebut dievaluasi.

Pada suatu malam selepas maghrib, sekretaris Darmin Nasution menelepon Sugeng, memintanya menghadap Darmin di ruang kerja gubernur. Setelah bertemu langsung, Darmin menanyakan soal keberangkatan Sugeng berpindah tugas ke Padang. Kemudian, perbincangan dilanjutkan dengan topik percakapan ringan lainnya.

Beberapa hari setelah pertemuan tersebut, keputusan pimpinan Bank Indonesia berubah, menukar kepindahan Sugeng dari Padang ke Semarang. Sementara yang akan ditempatkan di Semarang ditugaskan ke Padang.

"Saya sama-sama senang. Waktu itu, Pak Benny wakil kepala BI di Semarang. Saya sudah diskusi dengan Pak Benny tentang program kerja ke depan untuk Jawa Tengah," katanya. Dua pekan lamanya Sugeng menyiapkan diri untuk penugasan ke Semarang. Ia belajar tentang pengelolaan kas di kantor perwakilan BI di daerah.

Tidak diduga, ada pergantian Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York. Pemimpin Bank Indonesia di sana ketika itu, Wimboh Santoso, mendapat penugasan baru sebagai Direktur Eksekutif IMF. Informasi itu juga didengar Hermin Joeliarsih, istri Sugeng. Ia mengonfirmasi kabar kekosongan posisi di New York itu pada Sugeng. Karena sebelumnya Sugeng pernah bertugas di Washington dan putri bungsu mereka pun lahir di sana, Hermin rupanya sempat berharap suaminya kembali ditugaskan ke sana. Namun, Sugeng tidak menanggapi serius cerita dan harapan istrinya.

"Kayak perusahaan *mbahmu* saja." Begitu lontaran komentar Sugeng kepada istrinya, bernada canda.

"Eh, kalau istri berdoa itu *mbok*, ya, *diaminin*," ujar sang istri.

Di luar bayangan Sugeng yang sudah mempersiapkan diri pindah tugas ke Semarang, pimpinan Bank Indonesia mengubah kembali keputusannya dan menugaskan Sugeng untuk menggantikan Wimboh. Pimpinan Bank Indonesia menilai kapasitas Sugeng pas untuk mengemban posisi baru di New York.

"Ternyata benar istri saya. Jangan ditentang dulu, *diaminin*," ujar Sugeng sambil tertawa. "Balik lagi ke Amerika itu yang lebih senang anak-anak saya. Shady (Hana Shady Hidayah Sugeng, anak bungsu Sugeng) kebetulan ingin sekolah di sana."

Bu Hermin Sang Penopang

Berada di garis depan diplomasi Bank Indonesia, Sugeng merasa banyak dibantu oleh Hermin Joeliarsih, istri tercinta. Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York ketika itu mempunyai sembilan pegawai. Namun, Sugeng mengakui, beban kerjanya akan tetap terasa lebih berat tanpa dukungan Hermin.

Hermin terutama sangat membantu ketika Sugeng harus menerima tamu-tamu pejabat ekonomi yang bertandang ke New York. Kota ini juga merupakan salah satu kantor perwakilan yang paling sering dikunjungi Dewan Gubernur Bank Indonesia. Paling tidak, setiap tahun pejabat Bank Indonesia akan menghadiri pertemuan rutin IMF. Ini belum termasuk pejabat yang menghadiri rangkaian pertemuan berskala internasional lain. Setidaknya ada 15 kali kunjungan anggota dewan gubernur dalam setahun ketika Sugeng di New York.

Selama kunjungan itu, Sugeng harus memastikan semua kegiatan berjalan lancar. Ia juga memperhitungkan hal detail, seperti waktu tempuh antara rumahnya di Queens menuju Manhattan (tempat tamu-tamu datang) yang berkisar 45 menit. Setiap kali ada kegiatan di Manhattan, Sugeng datang lebih awal untuk menyiapkan segala sesuatunya. Kegiatan bisa berjalan dari pagi hingga tengah malam, dan tiba di rumah lagi pukul 01.00 dini hari.

Di saat seperti itu, Hermin membantu hal-hal yang tidak bisa dikerjakan Sugeng. "Peran Ibu sangat penting. Jika ada yang berkunjung ke kediaman, dia menyiapkan semuanya, salah satunya makanan. Untuk itu saja, di New York sudah sibuk sekali," kata Sugeng.

Saat kunjungan pimpinan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) Agus Joko Pramono pada November 2013, misalnya, Hermin menyiapkan menu Indonesia karena tamu dari BPK tidak bisa menyantap makanan ala Barat. Begitu juga ketika Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo berkunjung ke kediamannya pada kesempatan lain. Hermin menyiapkan nasi dengan penanak nasi di rumah karena Agus tidak ingin makan di luar.



”Di rumah, kami *ngobrol* dengan pimpinan BPK sampai pukul 01.00 dini hari. Interaksi seperti ini ikut memperlancar pekerjaan,” kata Sugeng. Model pelayanan yang diberikan Hermin belakangan menjadi contoh bagi kantor perwakilan Bank Indonesia di luar negeri.

Tidak hanya Hermin, Sugeng juga banyak dibantu oleh para anggota staf dari semua level, salah satunya bagian protokol dari Konsulat Jenderal RI di New York. Di bagian ini ada anggota staf yang biasa dipanggil Pak Lubis, usianya lebih dari 70 tahun. Lubis sering membantu pengurusan imigrasi pejabat Bank Indonesia di sana, termasuk Sugeng. Karena pengalaman dan kepiawaiannya, Lubis dapat masuk ke area terbatas di bandara untuk memperlancar proses keimigrasian pejabat Bank Indonesia.

Suatu hari di musim dingin, Lubis sakit. Setelah mengalami *frozen* karena terlalu lama di udara terbuka, sebagian tubuhnya lumpuh. Karena kondisi itu, Lubis menjalani perawatan di rumah sakit setempat. ”Saya menengok ke rumah sakit dan memijat beliau. Kata beliau, berkat pijatan saya, sakitnya jadi cepat sembuh,” kenang Sugeng.

Setelah agak sembuh, beberapa kali Lubis meminta Sugeng memijatnya lagi secara tidak langsung dan malu-malu, mungkin karena yang dia minta memijat adalah Kepala Perwakilan Bank Indonesia di New York, notabene atasannya. ”Saya bilang, ’Mau minta pijat, ya.’ Akhirnya saya pijat juga. Rupanya beliau tidak bisa lupa peristiwa ini,” kata Sugeng.

Dari Sebuah “Rumah Kosong”

Menjelang akhir masa tugasnya mengelola Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York pada 2015, Sugeng yang ketika itu berusia 57 tahun menyampaikan niatnya kepada sang istri, Hermin, untuk memasuki masa persiapan pensiun (MPP). Merespons niat Sugeng itu, Hermin mengingatkan suaminya tentang permintaan yang

diajukan Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo kepada Sugeng beberapa waktu sebelumnya.

Pikiran Sugeng langsung melayang ke perbincangannya pada suatu pagi di New York dengan Agus Marto. "Pak Sugeng, BI Institute itu, kan, sudah terbentuk secara organisasi. Saya menginginkan Pak Sugeng untuk memimpin dan mengisinya. Tolong dipikirkan," begitu Sugeng mengingat pesan Agus Marto.

Sebuah alasan sederhana mendorong Sugeng memenuhi permintaan itu. "Masa dimintai tolong Pak Gubernur Bank Indonesia, kok, enggak mau," pikirnya.

Alasan lain yang lebih mendasar, Sugeng berpandangan, mengembangkan BI Institute juga berarti membangun sumber daya manusia pada kelembagaan Bank Indonesia sebagai bank sentral. Hal ini merupakan tugas yang bersifat strategis dan mendesak. Akhirnya, Sugeng batal mengambil MPP dan menjadi Direktur Eksekutif BI Institute.

BI Institute resmi berdiri pada 22 Agustus 2016 setelah sempat *soft launching* pada 2015. Berkat kerja keras serta terobosan Sugeng dan timnya, BI Institute kini menjadi pusat studi dan riset bertaraf internasional.

Sebagai salah seorang yang turut membesarkan BI Institute sejak awal, Idah Rosidah yang ketika itu menjabat Deputy Direktur Eksekutif BI Institute mengingat bagaimana lembaga yang kini menuai banyak pujian itu dibangun. Idah mengibaratkan, semula BI Institute layaknya sebuah "rumah kosong". Sudah ada atap berikut dinding dan pintu, tetapi masih melompong dan polos, sama sekali belum ada program kerja. Lalu datang Sugeng yang mendesain interior rumah itu serta mengisinya dengan perabotan yang diperlukan. Dia menata sofa, tempat tidur, ruang belajar, hingga pernak-pernik di dalam rumah sehingga menjadi nyaman dan aman untuk belajar dan bertumbuh di dalamnya.

Selanjutnya, ruang-ruang di dalam rumah itu pun ditambah, diperluas, dan diperbaiki karena rumah ini terus bertumbuh kembang. Tamu dan penghuni yang datang dan pergi, semua membawa kemanfaatan dan rasa sukacita. Begitulah Idah menganalogikan peran Sugeng dalam membesarkan BI Institute.

Pada fase awal, BI Institute fokus untuk menyiapkan kurikulum, merekrut pengajar atau *faculty members*, menyelaraskan sistem dan infrastruktur, serta melobi orang-orang berintegritas untuk bergabung dan memberi sumbang saran dalam Dewan Kehormatan BI Institute.

Idah mengungkapkan, pada fase itu Sugeng memperjelas bingkai kerja (*framework*) sembari mengukur kekuatan diri dengan semangat optimistis. Bersama timnya, dia membuat tujuan-tujuan jangka pendek dan menengah beserta tahapannya secara jelas. Jika melihat BI Institute saat ini, terdapat tiga fase penting pengembangannya, yakni *learning* (2015-2016), *accelerating* (2017-2018), dan *advancing* (2019-2025). Penahapan itu sudah ditetapkan sebelum Sugeng mengelola BI Institute, tetapi ia menambahkan ukuran pencapaian sehingga dapat diraba dengan lebih jelas arah dan tujuan BI Institute ke depan.

Idah mengingat pesan Sugeng saat itu: jangan punya cita-cita panjang, tetapi tahapan-tahapannya tidak jelas. Setiap tahapan pun harus ada capaian-capaian dan tolok ukurnya.

Tentang tugas mengembangkan BI Institute itu, Sugeng bercerita, berpegang pada kerangka organisasi yang sudah terbentuk, dia lalu mengisi dan menyempurnakannya. Selain visi, misi, dan tahapan pengembangan strategis, Sugeng juga memperhatikan detail kecil. Misalnya, merujuk pada produk-produk Harvard University atau Massachusetts Institute of Technology (MIT) di Amerika Serikat, Sugeng bahkan mendesain logo BI Institute, sertifikat kelulusan dari pendidikan BI Institute, hingga pernik yang sehari-hari digunakan di situ, seperti tempat pulpen berwarna



biru dengan lengkung emas khas BI Institute. Dalam urusan desain ini, ia dibantu putri keduanya, Meisya, yang memang menekuni studi desain grafis.

Dalam benak Sugeng, BI Institute mempunyai dua fungsi penting. Pertama, untuk *training* para pegawai dalam upaya

pengembangan kapasitas. Kedua, sebagai basis riset. "Ini yang memacu saya. Ini sangat penting sekali. Saya bersemangat di situ," kata Sugeng.

Sugeng bersyukur selama mengemban tugas mengembangkan BI Institute, ia didukung oleh Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo ataupun Perry Warjiyo yang kemudian menggantikan Agus Martowardojo. Keduanya berkomitmen terhadap perkembangan BI Institute. Gubernur Perry Warjiyo bahkan menjadi salah satu mitra diskusi yang progresif bagi Sugeng, terutama menyangkut masa depan BI Institute.

Dalam diskusi itulah tercetus gagasan bahwa BI Institute tidak hanya dapat berkontribusi bagi pengembangan sumber daya manusia di Bank Indonesia, tetapi juga diperluas memperkuat sumber daya manusia (SDM) pada lembaga-lembaga lain. Misalnya, pada 2020, BI Institute membantu pendanaan yang bertajuk bantuan penelitian (banlit) untuk mahasiswa S-1 hingga S-3. Dalam perjalanannya kemudian, BI Institute juga membuka kesempatan bagi berbagai lembaga di luar lingkungan Bank Indonesia untuk terlibat dalam pelatihan dan program pendidikan yang digelar BI Institute.

Adapun di lingkungan Bank Indonesia, pelatihan di BI Institute dapat menjadi prasyarat untuk naik jenjang karier. Sugeng menggambarkan, seorang pegawai di Bank Indonesia harus mengambil kuliah tentang materi tertentu, misalnya kebanksentralan yang meliputi topik moneter, stabilitas sistem keuangan, sistem pembayaran, dan pengelolaan uang rupiah. Sang pegawai ini juga harus mendalami ekonomi digital serta kompetensi perilaku manajerial dan kepemimpinan. Tanpa penguasaan materi tersebut, pegawai ini tidak bisa naik pangkat. Dengan demikian, kenaikan pangkat itu didasari kinerja serta proses pengembangan diri.

Hal ini akan menghindarkan pegawai dari praktik melulu hanya bekerja, tetapi mengabaikan peningkatan kapasitas dirinya.

Pola pendidikan ini juga bermakna, pimpinan harus memperhatikan anak buahnya, memberi waktu dan kesempatan untuk mengembangkan kapasitas diri mereka melalui pendidikan. Inilah roh dari pilar pertama BI Institute, yakni *learning* atau program pembelajaran.

Pilar kedua BI Institute adalah riset. Kegiatan riset ini terbagi dua. Pertama, riset untuk mendukung perumusan kebijakan Bank Indonesia dan nasional. Di samping itu, BI Institute juga mengembangkan riset untuk menavigasi perkembangan ekonomi digital. Pada laman BI Institute dijelaskan, riset yang dilakukan BI Institute merupakan riset-riset strategis *frontier* mengenai isu-isu terkini dan berbagai isu strategis di bidang makroekonomi-moneter, stabilitas sistem keuangan, pasar keuangan, sistem pembayaran, serta kepemimpinan yang mendukung kurikulum dan program pembelajaran.

Pilar berikutnya adalah kemitraan strategis (*strategic partnership*). Berpegang pada hal ini, BI Institute membangun kerja sama dengan lembaga terkemuka baik di dalam maupun luar negeri untuk mendukung program pembelajaran dan penelitian yang berkualitas. Ini juga untuk meningkatkan eksposur SDM Bank Indonesia dan Indonesia di tataran global.

Pada Agustus 2020, misalnya, BI Institute menjalin kemitraan dengan Universitas Airlangga, Surabaya, dalam program Kampus Merdeka. BI Institute juga bekerja sama dengan bank sentral negara-negara lain, antara lain The Federal Reserve, Bank of Finland, Bank of England, dan Central Bank of Turkiye. Pada suatu kesempatan, pelaku perbankan India juga pernah belajar di BI Institute tentang kebanksentralan.

Pilar keempat, *public exposure*, merupakan langkah-langkah strategis untuk memperkenalkan dan melibatkan publik pada kegiatan BI Institute melalui penyediaan informasi menggunakan media situs web dan publikasi secara luas. Selain itu juga diselenggarakan program yang inklusif bagi publik.

Empat pilar tadi, terutama riset pada BI Institute, berjalan baik sehingga mendapat akreditasi internasional Corporate Learning Improvement Process (CLIP) selama lima tahun (2019-2024) dari European Foundation for Management Development (EFMD). Dengan demikian, BI Institute diakui sebagai lembaga pembelajaran bertaraf internasional. Akreditasi selama lima tahun ini menunjukkan pencapaian tertinggi yang diberikan EFMD kepada lembaga serupa BI Institute.

Teh Penghilang Kesenjangan

Ibarat bersiap maju ke suatu pertempuran, seseorang yang hendak memenangi perang tentu harus memahami medan perang. Begitu pun, cara terbaik melakoni suatu pekerjaan adalah memahami kondisi kerja serta suasana batin orang-orang di dalam sebuah tim kerja. Mengutip strategi Sun Tzu, dalam peperangan pada malam hari, gunakanlah obor dan genderang, sementara pada siang hari cukup memakai kibaran panji dan bendera. Cara yang berbeda itu sama-sama dapat menyatukan perhatian para prajurit. Dengan kata lain, beda medan beda strategi.

Melihat kondisi BI Institute kala itu, Sugeng memilih *tea time* sebagai strategi untuk memahami kondisi kerja dan suasana batin timnya. Dengan cara itu, Sugeng dapat mengukur kapan tim ini siap lari dan kapan perlu beristirahat sehingga terwujud suasana kerja dinamis. Lewat *tea time*, Sugeng merobohkan tembok penghalang keakraban, menghilangkan kesenjangan psikologis dalam komunikasi, sekaligus menyemangati satu per satu anak buahnya untuk menghasilkan performa terbaik. Pola komunikasi dari hati ke hati diterapkan Sugeng agar orang-orang dalam tim merasa nyaman. Ini sangat penting karena tuntutan terhadap BI Institute ketika itu dirasakan Sugeng cukup berat.

"Gubernur Bank Indonesia, Pak Agus Marto, benar-benar *demanding* bahwa BI Institute harus benar-benar top, bagus,

excellent. Oleh karena itu, tim saya harus kompak, harus solid, makanya saya *encourage*,” kata Sugeng.

Salah satu cara yang dipilih Sugeng untuk menyatukan timnya adalah melalui *tea time*. Model komunikasi ini terbilang sukses merobohkan dinding kesenjangan antara atasan dan bawahan di BI Institute kala itu. Idah Rosidah mengenang suasana yang kikuk ketika ia mendapat undangan *tea time* alias jamuan minum teh di ruangan Sugeng. Bukan acara *ngeteh* itu yang bikin kikuk, tetapi caranya. Sugeng menyiapkan sendiri minumannya, lalu menanyakan satu per satu kepada anak buahnya hendak minum apa. Menyuguhi mereka sesuai permintaan. Setelah itu, ia menawarkan kue-kue sebagai kudapan pendamping minum teh.

”Awalnya kami kikuk, ini *apaan*, sih. Tetapi, ternyata ini cara Pak Sugeng mendekatkan ke anak buah. Beliau ingin *ngobrol* dari dekat,” kata Idah sembari menjelaskan bahwa hal yang demikian itu belum pernah ia temukan di Bank Indonesia.

Meskipun namanya *tea time*, Sugeng tidak sekadar menyiapkan teh. Ada juga kopi dan minuman ringan lainnya. Sugeng juga tak ketinggalan menyiapkan sendiri kue-kue ringan. Suasana dia atur santai mungkin sehingga anak buahnya bisa lebih nyaman. Jamuan minum teh itu dia kemas dengan elegan. Sugeng bahkan membeli peralatan dan cangkir-cangkir khusus untuk acara yang rutin secara periodik dia buat itu. Di sini ada kesan keseriusan Sugeng dalam menjamu dan menghormati anak buahnya.

Ditilik lebih jauh, pola komunikasi khas Sugeng ini terbentuk karena ia belajar rendah hati, meletakkan ego untuk mencapai sesuatu yang lebih besar. Dia mendalami falsafah Jawa ”*mangku*” yang bermakna ketika kita memperlakukan orang lain dengan penuh penghargaan, hal itu juga akan berbuah sikap serupa dari orang lain.

Falsafah ini dipertajam dengan kematangan spiritual Sugeng yang berpegang pada prinsip bahwa sebaik-baik manusia adalah

mereka yang bermanfaat bagi orang lain. Dua prinsip tadi membuatnya tak "berbeban" jika harus melayani anak buah. Lagi pula, dalam keseharian, bukan hal baru bagi Sugeng melayani orang lain. Di rumah, dia terbiasa menuangkan teh atau minuman lain untuk para tamu. Jadi, sudah luwes. Luwes di hati ataupun di tangan.

Sugeng membuat acara jamuan minum teh ini secara rutin sebulan sekali. Warga BI Institute diundang secara bergiliran, biasanya sampai 15 orang dalam satu kesempatan. Undangan ini mencakup semua orang yang terlibat dalam tim BI Institute, baik yang duduk di jajaran struktural maupun nonstruktural. Di mata Sugeng, semua punya peran penting terhadap kemajuan tim.

Kebiasaan *tea time* yang dibawa Sugeng ke dalam lingkungan BI Institute itu rupanya juga karena ia terinspirasi oleh cerita Hermin, istrinya, yang bekerja di Kementerian Keuangan. Kata Hermin, di lingkungan kerjanya, pernah ada acara sejenis *tea time* di mana pimpinan atau senior melayani bawahan. Sugeng sukses mereplikasi model komunikasi itu di BI Institute karena ia berkomitmen tulus, bukan basa-basi.

Upaya Sugeng berdampak positif bagi tim. Mereka merasa saling terikat, peduli, serta mempunyai rasa memiliki terhadap BI Institute. Sugeng juga dikenal sabar memberikan pengarahan kepada anak buah yang bermasalah dalam kinerja. "Paling kalau kesal Bapak bilang, 'Saya mau istighfar dulu,'" kata Wahyu Kurniati yang menjadi sekretaris Sugeng sejak di BI Institute hingga kelak Sugeng menjabat deputy gubernur.

Untuk menjaga kualitas kerja tim, Sugeng juga rela memperhatikan hal-hal teknis dan terkesan "sepele". Terkait penulisan surat, misalnya, Sugeng tak jarang mengoreksi ketika ada hal yang ia rasa kurang pas. "Surat itu mau dikirim ke Kementerian Keuangan, ke Bu Menteri, kok kayaknya ada bahasa yang tidak pas. Jadi, saya kasih saran untuk diperbaiki," kata Sugeng memberi contoh kasus.

Wahyu menuturkan, selama bekerja di Bank Indonesia, sebelum bertemu Sugeng, dia belum pernah melihat atasan yang bersedia mengalokasikan energi untuk memeriksa surat sedetail itu. "Awal-awal di BI Institute, Bapak itu *ngecek* surat yang untuk eksternal versi bahasa Inggris. Bapak cek, lalu koreksi sendiri sampai detail," papar Wahyu.

Wahyu juga mengingat pembawaan Sugeng yang selalu ramah. Meskipun banyak pekerjaan, ia tidak menampakkan beban di wajahnya. Di sela-sela kepadatan kerja, Sugeng juga selalu menyediakan waktu bagi anak buah yang butuh untuk *curhat*, barang 10-15 menit.

Dalam kasus lain, Sugeng mengajak Idah untuk minum teh. Idah diminta duduk, disuguhi minuman. Lalu Sugeng bertanya apakah barangkali sedang ada masalah yang dihadapi Idah, entah dalam keluarga atau masalah lain.

Idah menjawab, "Enggak ada masalah, Pak."

"Coba dipikir lagi, ada masalah apa?" kata Sugeng sembari membuka map.

"Kenapa, Pak?" tanya Idah. Setelah melirik dokumen yang sedang dibuka Sugeng, Idah baru sadar, ternyata dia membubuhkan tanda tangan di kolom yang seharusnya ditandatangani Sugeng.

Sugeng seolah mencoba membaca tanda sebagai cara untuk masuk ke dalam metakomunikasi, menangkap makna yang tersirat. Lewat penempatan tanda tangan yang keliru tadi, Sugeng menafsir Idah butuh rehat. "Begitulah cara Bapak *ngasih* tahu," kata Idah.

Tea time juga menjadi pintu masuk Sugeng untuk mengambil peran-peran lain bagi anak buahnya. Kadang dia memosisikan diri sebagai pemimpin, kakak, atau teman. Pada kesempatan lain, dia tak enggan menjadi "bapak" bagi anak buahnya. Dalam *tea time* itu, Sugeng mempersilakan anak buahnya menumpahkan segala unek-unek. Jika ada masalah, dia meminta mereka tidak memendamnya.

Sugeng bersiap membantu. Di sini, ia menyandang peran sebagai seorang bapak sekaligus konselor. Singkatnya, *tea time* menjadi bentuk relaksasi yang kerap mengurai masalah tim.

Tentang posisi sebagai bapak ini, Idah mengingat peristiwa penting di Bali, ketika BI Institute menggelar seminar dengan The Fed. Layar tengah dan kanan-kiri tiba-tiba tak bisa menyala karena gangguan teknis, padahal saat uji coba semua baik-baik saja. Idah yang saat itu menjadi koordinator acara pun pening.

Sugeng sebagai atasan langsung Idah punya alasan untuk marah melihat ketidakberesan dalam acara bertaraf internasional itu. Ia memanggil Idah, lalu bertanya dengan nada rendah tak ubahnya seorang ayah bertanya kepada anaknya. "Ada apa?"

Idah menangkap pertanyaan itu sebagai perintah untuk membereskannya. Dia lalu bilang, "Izin, Pak. Kami bereskan."

"Kalau ada apa-apa, kasih tahu saya, ya."

"Bapak tolong berdoa untuk kami."

Idah bersama timnya lalu bergerak mencari penyebab masalah itu sembari menata ulang dekorasi panggung dengan payung dan kain saput poleng sudhamala Bali. Ketika Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo dan pejabat IMF duduk, tiba-tiba layar kanan-kiri yang tadi mati menyala. Hanya layar di tengah yang tetap mati, tetapi sudah disamarkan oleh payung dan kain tadi. Belakangan, Idah mendapat informasi bahwa masalah teknis itu akibat korsleting listrik.

Idah menangkap kesan, pada situasi genting itu, seandainya Sugeng marah, semua orang akan bertambah panik dan tidak ada yang bersedia bekerja membereskan kerunyaman itu. Akhirnya malah kacau. Akan tetapi, ketika itu, Sugeng memosisikan diri sebagai seorang bapak yang memberi keteduhan di tengah kemelut. Oleh karena itu, Idah berterima kasih kepada Sugeng karena tidak marah.

”Saya tenang dan yakin. Nanti insya Allah bisa jalan. Tapi, malah saya dikira sakti,” kata Sugeng yang terkekeh mengingat kejadian itu.

”Merayu” Dewan Kehormatan

Sugeng menyadari bahwa capaian BI Institute saat ini juga tak terlepas dari sumbangsih para anggota Dewan Kehormatan BI Institute. Dewan Kehormatan ini bertugas memberi masukan-masukan terutama terkait riset dan pengajaran. Biasanya masukan mereka bersifat komprehensif terkait tema kebanksentralan. Tak sedikit pula masukan strategis terkait isu perekonomian, kepemimpinan, ataupun isu strategis lain, khususnya dalam rangka memperkuat kegiatan riset.

Dewan Kehormatan BI Institute diisi oleh sosok-sosok yang mempunyai kredibilitas tinggi dan bebas dari kepentingan (partai) politik tertentu. Secara nasional ataupun internasional, figurnya bisa diterima publik karena tidak mengundang kontroversi. Di antara mereka, ada pula tokoh internasional Andrew Sheng dari Hong Kong, Joseph Stiglitz dari Amerika Serikat, dan Hal Christopher Hill dari Australia. Meski bukan warga Indonesia, mereka dinilai punya kepedulian dan kecintaan pada Indonesia.

Latar belakang anggota Dewan Kehormatan BI Institute ini sengaja dipilih beragam. Bukan hanya ahli soal kebanksentralan, melainkan ada pula pakar dalam bidang teknologi atau hubungan internasional, misalnya. Penunjukan mereka dilakukan melalui Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia.

Pada masa-masa awal terbentuknya BI Institute, Dewan Kehormatan lembaga ini, antara lain, diisi Presiden ke-3 RI BJ Habibie, mantan Wakil Presiden Boediono, mantan Menteri Keuangan M Chatib Basri, serta Gubernur Bank Indonesia periode 1993-1998 Soedradjad Djiwandono. Ada upaya Sugeng melatari

masuknya nama-nama besar berintegritas itu ke dalam jajaran Dewan Kehormatan BI Institute yang saat itu masih "belia".

Ketika itu Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo dan Perry Warjiyo yang menjabat deputy gubernur memercayakan kepada Sugeng untuk meminta Habibie menjadi anggota Dewan Kehormatan BI Institute. Dengan jurus *tawadhu* dan *andhap asor*, Sugeng pun mendekati Habibie.

Sebagai langkah awal, Sugeng mencari tahu kira-kira dari mana bisa membuka komunikasi. Lalu dia teringat pernah membaca berita bahwa Habibie meresmikan Rumah Sakit Umum Daerah dr Tjitrowardojo di Purworejo, Jawa Tengah, pada 26 September 2015. Tjitrowardojo tak lain adalah kakek buyut Habibie. Dengan demikian, Habibie menyimpan darah asli orang Purworejo sebagaimana Sugeng. Irisan Purworejo ini digunakan Sugeng sebagai pintu pembuka jalur komunikasi dengan Habibie.

Rupanya jurus ini jitu. Tak lama, Habibie merasa akrab dengan Sugeng. Habibie juga senang ditawari bergabung dalam Dewan Kehormatan BI Institute. Saking senangnya, dokter yang merawat Habibie mengingatkan Habibie agar tidak terlalu "ekspresif" alias kelewat bersemangat karena bisa memengaruhi kondisi kesehatan beliau.

Keakraban Sugeng dan Habibie itu terjalin kental. Ketika Presiden ke-3 RI itu jatuh sakit, beberapa kali ia menanyakan kapan Sugeng menjenguknya. "Saya beberapa kali ke RS Gatot Soebroto menjenguk Pak Habibie. Saya *doain*, *seneng* sekali beliau. Sepertinya beliau saat itu sedang kesepian..." kata Sugeng.

Menggandeng Boediono bergabung ke dalam Dewan Kehormatan relatif lebih mudah karena Sugeng sudah mengenalnya sejak kuliah sarjana di UGM dan lebih akrab lagi saat sama-sama di Bank Indonesia. Kepada Boediono yang juga pernah menjabat Gubernur

Bank Indonesia, Sugeng menjelaskan secara detail fondasi BI Institute berikut orientasinya ke depan dalam membangun sumber daya bangsa, bukan hanya sumber daya Bank Indonesia.

Sementara itu, kepada Soedradjad Djiwandono yang ketika itu sedang berdomisili di Singapura, Sugeng mengajukan permintaan kepadanya melalui *e-mail*. Meskipun akrab, Sugeng sadar, Soedradjad ini memiliki elegansi yang harus disentuh dengan pendekatan khusus. Sugeng menulis sendiri surat untuk Soedradjad, lalu menunjukkannya kepada Idah Rosidah. Surat untuk Soedradjad itu disimpan Idah sebagai model untuk penulisan surat sejenis kepada pihak lain.

Idah bercerita, Sugeng juga tak segan berkunjung ke rumah Soedradjad untuk menjaga hubungan baik. Pada suatu kesempatan, ia juga melihat Sugeng berbincang guyub dengan anak-anak Soedradjad.

Akan tetapi, sempat juga terjadi ketegangan. Ketika Soedradjad sudah bersedia masuk ke dalam Dewan Kehormatan BI Institute, mencuat lagi kasus Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) yang berlatar krisis moneter 1998, ketika Soedradjad menjadi Gubernur Bank Indonesia. Nama Soedradjad kembali disebut-sebut.

Dewan Gubernur Bank Indonesia pun menggelar rapat malam-malam untuk mempertimbangkan apakah Soedradjad tetap masuk atau tidak dalam jajaran Dewan Kehormatan. Saat itu Sugeng merasa dirinya menjadi pertarungan karena dialah yang secara pribadi meminta Soedradjad menjadi anggota Dewan Kehormatan BI Institute. Jika dibatalkan, Sugeng merasa tak siap menanggung beban moral itu. Beruntung, dalam rapat dewan gubernur, Perry ketika itu meyakinkan Agus Marto bahwa kredibilitas Soedradjad amat tinggi.

BI Institute Dekat di Hati

Dalam lingkup pengembangan BI Institute, Sugeng menggagas salah satu program penting terkait pendidikan kepemimpinan, yakni Economic Leadership for Regional Government Leaders (REL). Program ini digelar untuk memberikan pengetahuan dan wawasan makroekonomi kepada pejabat di pemerintahan daerah setingkat bupati/wali kota dan anggota DPRD serta pembekalan kepemimpinan bidang ekonomi bagi praja Institut Pemerintahan Dalam Negeri (IPDN).

REL biasanya digelar setiap tahun selama dua hari di Jakarta dengan mengundang para kepala daerah. Pada 2016, ketika awal REL diadakan, BI Institute mengundang 28 kepala daerah ke Jakarta untuk membekali mereka perihal strategi pengendalian inflasi. Dalam penyelenggaraan acara itu, BI Institute bekerja sama dengan Asosiasi Pemerintah Kabupaten Seluruh Indonesia (Apkasi) dan Lembaga Ketahanan Nasional (Lemhannas).

Dalam perkembangannya kemudian, kata Sugeng, BI Institute mengajak serta anggota DPRD. Lalu ditambah dengan perwakilan Bank Indonesia di daerah. Dengan demikian, diskusi antara kepala daerah, anggota DPRD, dan perwakilan Bank Indonesia dalam forum itu menjadi lebih dalam dan dinamis. "Kalau cuma kepala daerah saja kurang gereget diskusinya," kata Sugeng.

Sebagai sosok yang mendesain dan mengembangkan BI Institute, pimpinan Bank Indonesia sempat kesulitan mencari pengganti Sugeng untuk melanjutkan tampuk kepemimpinan BI Institute. Sugeng yang memasuki masa pensiun pun tetap diminta memimpin BI Institute hingga ada penggantinya. Ia lanjut bekerja dengan status pegawai perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT).

Masalahnya, sebagai pegawai PKWT, Sugeng tidak punya wewenang untuk memberikan arahan atau instruksi, sementara jabatannya menuntut hal itu: memberikan arahan. Pada masa transisi kepemimpinan BI Institute ini, sempat terjadi situasi

”tak sinkron”. Ketika itu, Dadi Aryadi ditetapkan sebagai Pejabat Sementara Direktur Eksekutif BI Institute, sementara Sugeng sebagai penasihat. Dengan kata lain, Sugeng memberi masukan kepada direktur eksekutif untuk diterjemahkan sebagai arahan atau instruksi di dalam BI Institute. Ini sebagai strategi karena Sugeng tidak bisa memberi arahan langsung.

Pada akhir tahun 2016, Sugeng dicalonkan dan terpilih sebagai anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia. Saking BI Institute begitu dekat di hati Sugeng, ketika akhirnya terpilih sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, Sugeng memilih untuk sementara tetap berkantor di ruang lama, di BI Institute, sambil menunggu kesiapan ruangan khusus Deputy Gubernur Bank Indonesia.

Ketika itu, Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo yang kebetulan berkunjung ke BI Institute sempat kaget melihat Sugeng masih menempati ruang kerja di BI Institute yang relatif kecil. ”Pak Sugeng enggak apa-apa dengan ruangan ini?” tanya Agus.

Tentu Sugeng tak berkeberatan, karena BI Institute juga ”rumah” bagi Sugeng.



BAB IV

MEMIMPIN BERBEKAL NILAI SPIRITUAL

HINGGA SEKIAN tahun berlalu, percakapan dengan Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo pada 5 Januari 2017—sehari sebelum Sugeng dilantik menjadi anggota Dewan Gubernur (ADG) Bank Indonesia—masih mengalirkan rasa tergetar di dada Sugeng.

Ketika itu, Sugeng dan Rosmaya Hadi diundang oleh Agus Martowardojo untuk berbincang-bincang di ruang kerja Gubernur. Kepada kedua calon ADG terpilih yang akan segera dilantik itu, Agus Marto menanyakan apakah ada hal yang ingin mereka sampaikan. Sugeng kemudian memberanikan diri mengutarakan satu permintaan yang sudah menyesaki pikirannya sejak sebulan terakhir. Permintaan yang diajukan Sugeng itu bisa jadi terkesan sangat sederhana, tetapi merupakan hal yang sangat berarti baginya.

”Pak Gubernur, nanti ketika mengikuti rapat dewan gubernur dan tiba waktu shalat, saya mohon izin untuk bisa shalat di awal waktu, karena ini sudah menjadi komitmen saya. Tetapi tentu saya

akan memperhatikan kondisi pembahasan rapat,” kata Sugeng kepada Agus Marto. Ia menjelaskan, pada momen rapat sedang akan mengambil keputusan dan membutuhkan ADG lengkap, misalnya, ia akan menyesuaikan.

Ketika itu, Agus Marto menjawab dengan lugas, ”Baik, Pak Sugeng.”

Plong! Seperti terangkat beban berat di dada Sugeng. Mempertahankan komitmen untuk tetap menjalankan shalat tepat waktu itu sejatinya bukan hal sederhana—apalagi sepele—bagi Sugeng. Komitmen itu adalah buah dari pergulatan spiritual, kristalisasi dari serapan nilai-nilai sepanjang perjalanan jatuh bangun dalam kehidupan.

Beberapa hari setelah Sugeng dan Rosmaya Hadi dilantik sebagai ADG, mereka pun mengikuti Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia yang digelar setiap hari Selasa. Rapat dimulai pagi hari. Tepat pukul 12.00, Gubernur BI Agus Marto berujar, ”Kita *break* dulu untuk shalat Dzuhur.”

Sontak hal itu membuat peserta rapat terkejut. Sebab, Agus Marto dikenal sebagai pemimpin yang sangat fokus pada pekerjaan. Ia tak biasa berhenti sebelum memperoleh semua detail. Oleh karena itu, tidak jarang rapat berlangsung lama. ”Masya Allah. Saya kaget juga. Berarti apa yang saya sampaikan sebelumnya benar-benar menjadi catatan Pak Agus Marto,” ungkap Sugeng.

Sejak saat itu, pada rapat-rapat, di meja Gubernur Bank Indonesia ada secarik kertas catatan berwarna kuning yang diletakkan di samping buku agenda Gubernur. Di kertas itu tertera jadwal shalat.

Posisi Sugeng juga kerap menjadi ”alarm” bagi pegawai Bank Indonesia yang mengikuti rapat untuk keluar ruangan untuk shalat jika *break* shalat agak molor. ”Bapak kalau saat rapat sudah azan belum bisa gerak itu kelihatan gusar. Sering Pak Agus di masa itu kalau melihat Pak Sugeng sudah mulai gusar, lalu mempersilakan

Pak Sugeng untuk shalat dulu. Kalau Bapak keluar itu jadi *timing* buat yang lain ikut keluar ruangan untuk shalat,” ungkap Diatmana Parayuda yang menjadi staf Sugeng dalam kurun waktu 2017-2022.

Sebelum menyampaikan permintaannya kepada Agus Marto, Sugeng sempat risau dan khawatir tugas dan rapat maraton bakal membuatnya meninggalkan kebiasaan bergegas menunaikan shalat segera setelah azan berkumandang. ”Kalau *diturutin*, pekerjaan kan enggak selesai-selesai. Dengan shalat dulu, kena air wudu, justru setelah itu tambah segar untuk melanjutkan pekerjaan lagi,” kata Sugeng.

Di tengah kesibukan yang kian padat di puncak karier, Sugeng tetap *istiqomah* menjaga ibadah dan pekerjaan berjalan seiring. Bagi Sugeng, perjalanan karier memang tak lepas dari keseimbangan antara usaha keras dan nilai-nilai spiritualitas yang terus ia hidupi.

Begitu pula saat ia harus berproses dalam uji kelayakan dan kepatutan sebagai calon Deputy Gubernur Bank Indonesia, sebelum kemudian menjalankan amanah sebagai deputy gubernur.

Kabar Pencalonan sebagai Deputy Gubernur

Suatu hari di bulan Oktober 2016, sekretaris Gubernur Bank Indonesia Agus Marto menghubungi Sugeng, mengabarkan bahwa ia diminta menghadap ke ruang kerja Gubernur. Sugeng menanyakan terkait apa Gubernur Bank Indonesia memanggilnya. Namun, sang sekretaris mengaku tidak mengetahui tujuan pemanggilan itu. ”Saya lalu berefleksi diri. Apa kesalahan saya sampai dipanggil pagi-pagi,” kenang Sugeng.

Dalam pertemuan itu, Gubernur Agus Marto menyampaikan bahwa ia akan mengajukan Sugeng sebagai salah satu calon Deputy Gubernur Bank Indonesia. Sugeng sangat terkejut karena ia baru saja pensiun pada 1 Oktober 2016. Ia memang tetap berkarya di Bank Indonesia, tetapi dengan status pegawai perjanjian kerja

dengan waktu tertentu (PKWT) untuk posisi Staf Ahli Gubernur Bank Indonesia bidang BI Institute.

”Saya tidak mengira. Tentu ini suatu kehormatan bagi saya bisa ditunjuk. Tetapi, yang lebih membuat bangga lagi karena yang menunjuk saya Gubernur Agus Marto. Beliau orang yang tidak main-main. Senior, profesional, dan kredibel,” ungkap Sugeng.

Sugeng mengaku, seandainya dalam proses seleksi selanjutnya tidak terpilih pun, ia tetap merasa gembira dengan pencalonan oleh Agus Marto itu. Sebab, pencalonan itu bisa bermakna kinerjanya saat memimpin Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York dan BI Institute dipandang baik oleh Gubernur Agus. Selain itu, sepengetahuan Sugeng ketika itu, belum pernah ada pegawai Bank Indonesia yang sudah pensiun diusulkan untuk menjadi anggota dewan gubernur.

Istri Sugeng, Hermin, merespons kabar pencalonan suaminya dengan santai. Ia meminta Sugeng mengikuti proses itu dengan baik, setidaknya untuk meramaikan pemilihan calon Deputy Gubernur Bank Indonesia agar ada lebih banyak pilihan tersedia. ”Kalau calon cuma 1-2, kan, kurang pilihan. Biar jadi pelengkap, meramaikan saja. Saya bilang begitu sama Bapak,” kenang Hermin.

Ketika itu, pada akhir tahun 2016, ada dua Deputy Gubernur BI yang mengakhiri masa tugas. Pertama, Ronald Waas yang membidangi sistem pembayaran, pengelolaan rupiah, sistem informasi, serta pengelolaan pinjaman dan transaksi pemerintah. Kedua, Hendar yang membidangi logistik, pengamanan aset, ekonomi syariah, dan kawasan regional.

Sebagai pengganti Ronald Waas, Gubernur Bank Indonesia mencalonkan tiga orang, yakni Sugeng, Asisten Gubernur Bank Indonesia Dody Budi Waluyo, dan Direktur Eksekutif – Kepala Departemen Statistik Hendy Sulistiowati. Sementara Hendar masih dicalonkan bersama dengan dua calon lain, yakni Direktur Eksekutif Departemen Regional II Dwi Pranoto dan Direktur

Eksekutif – Kepala Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Jawa Barat Rosmaya Hadi.

Sesuai prosedur, Gubernur Bank Indonesia menyerahkan usulan nama-nama itu kepada Presiden RI, yang kemudian ber-surat kepada Dewan Perwakilan Rakyat untuk meminta DPR menjalankan uji kelayakan dan kepatutan (*fit and proper test*) guna memilih masing-masing satu orang dari tiga calon yang diusulkan per bidang tugas.

”Saya menyadari, calonnya ada tiga untuk dipilih satu. Dua-duanya sudah pernah menjalani *fit and proper test* sebelumnya. Pak Dody sudah senior dari sisi kepangkatan, beliau asisten gubernur. Jadi, saya jalani saja semacam pelengkap. Diusulkan saja saya sudah senang. Jadi, doa saya, minta diberi kemudahan dan yang terbaik untuk Bank Indonesia,” ungkap Sugeng.

Berusaha dan Berserah

Ketika nama-nama calon Deputy Gubernur Bank Indonesia sudah disetujui oleh Presiden RI dan dikirim ke DPR untuk proses selanjutnya, mulai terbayang di benak Sugeng tantangan menjalani proses uji kelayakan dan kepatutan. Sebab, itu berarti ia harus berkenalan dengan anggota-anggota DPR—tak jarang ini disebut proses ”lobi”—dan mempersiapkan program kerja ke depan. Apalagi, ketika itu Sugeng merasa belum pernah berinteraksi intensif dengan para anggota DPR, termasuk di Komisi XI yang membidangi keuangan.

Sugeng yang merasa mendapat penugasan sebagai calon deputy gubernur tentu berusaha semaksimal mungkin untuk mempersiapkan diri. Namun, sebelum menyiapkan program kerja yang akan dipaparkan kepada anggota Komisi XI DPR, Sugeng terlebih dahulu menggelar ”rapat” keluarga di rumahnya. Kepada istri dan empat anaknya, Sugeng meminta izin untuk mempersiapkan diri, sekaligus menyampaikan konsekuensi apabila ia kemudian terpilih.

"Kami sempat duduk bareng di meja makan, terus intinya Bapak minta izin, kalau misalnya Bapak terpilih, minta pengertian kalau Bapak akan kurang *spending* waktu bareng keluarga, karena Bapak akan jadi milik negara. Jadi, Bapak meminta kami sebagai keluarga untuk memaklumi," ungkap Shinta, putri sulung Sugeng.

Putri nomor dua, Meiswari, mengingat dalam rapat keluarga itu tidak ada keberatan yang terlontar dari putri-putri Sugeng. "Karena kami juga sudah punya kesibukan masing-masing. Paling mungkin Ibu yang lebih galau," ujarnya.

Sepanjang proses uji kelayakan dan keputusan di DPR, dukungan keluarga, terutama sang istri, Hermin, yang paling dirasa Sugeng meringankan langkahnya adalah berupa doa agar Tuhan memberikan yang terbaik bagi Sugeng. "Kalau yang terbaik jadi deputy gubernur, ya jadi. Kalau yang terbaik enggak, ya enggak jadi. Jadi, kami enggak ambisi," kenang Hermin.

Setelah nama Sugeng dikirim ke DPR, Gubernur Agus Marto sempat mengingatkan Sugeng untuk "bergerak" dalam proses pencalonannya. Sugeng menduga, Agus Marto menerima kabar bahwa pergerakan Sugeng dalam proses lobi dengan anggota DPR termasuk paling lambat dibandingkan dengan kandidat-kandidat lain. Teguran Agus Marto ini juga diceritakan Sugeng kepada staf yang banyak membantunya ketika itu di BI Institute.

"Beliau bilang, ditegur Pak Agus Marto, 'Pak Sugeng, ayo jalan Pak'. Nah, begitu Pak Sugeng jalan, kami pun siap mendukung," ungkap Idah Rosidah yang ketika itu menjadi Deputy Direktur BI Institute.

Tim kecil yang membantu Sugeng dalam mempersiapkan proses *fit and proper test* itu turut mengatur jadwal Sugeng dan membantu mencari data yang dibutuhkan untuk menyusun program kerja yang akan dipaparkan di Komisi XI DPR. Karena pencalonan sebagai ADG di lingkungan Bank Indonesia dimaknai sebagai penugasan, maka proses persiapan itu pun tetap berjalan

dalam koridor kerja profesional. Oleh karena itu, ketika staf dari calon lain meminta data ke BI Institute, data secara lengkap juga diberikan. Dukungan data diberikan sama untuk semua kandidat, termasuk untuk Sugeng.

”Kami kan harus menjaga, tidak perlu *overacting*. Kami menjaga supaya semua tetap baik. Jika terpilih tetap baik, jika tidak terpilih juga tetap baik,” kenang Idah.

Idah mengenang ketika itu Sugeng dianggap sebagai ”calon tidak jadi” alias dianggap tidak bakal terpilih dalam uji kelayakan dan kepatutan di DPR. Namun, selama proses itu, Sugeng tetap santai. Ia berusaha sebaik mungkin, tetapi juga tidak terkesan *ngoyo*. Ia percaya pada takdir, bahwa jika menjadi deputi gubernur memang jalan yang dikehendaki Tuhan untuk ditapaki Sugeng, semua hal menuju ke sana akan dimudahkan.

”Dan betul, karena ini jalannya Pak Sugeng, semua jalan yang enggak mungkin *ke buka* semua,” kenang Idah.

Sebelum uji kelayakan dan kepatutan di Komisi XI DPR diagendakan pada 30 November dan 1 Desember 2016, Sugeng sempat secara khusus menemui mantan Gubernur Bank Indonesia Soedradjad Djiwandono, sosok yang turut memberi pengaruh dan membentuk karakter kepemimpinannya di Bank Indonesia. Selain itu, Sugeng bersilaturahmi dengan tokoh-tokoh politik senior, termasuk ketua umum sejumlah partai politik berpengaruh di DPR. Dalam kesempatan itu, Sugeng berkenalan sekaligus memaparkan program kerja yang akan diusungnya. Hal ini dilakukan karena ia belum mengenal secara personal anggota-anggota Komisi XI.

”Makanya saya kenal. Saya berpikir, jangan sampai *first meeting* itu di ruang sidang DPR. Tidak bagus,” kata Sugeng.

Hasil yang Mengejutkan

Pada 30 November 2016, Sugeng yang mendapat urutan terakhir untuk mengikuti uji kelayakan dan kepatutan sudah kelelahan

karena agenda itu berlangsung sejak pagi hari. Beruntung, lantaran sudah terlampau sore, sesi untuk Sugeng ditunda keesokan harinya, yakni 1 Desember 2016. "Alhamdulillah, saya jadi bisa tidur dulu. Bisa *fresh*. Besoknya, dilanjutkan pagi-pagi dan saya tampil pertama karena melanjutkan sehari sebelumnya," kenang Sugeng.

Proses uji kelayakan dan kepatutan itu berjalan dengan baik. Sugeng memaparkan makalah bertajuk "Terobosan untuk Menggali Berbagai Potensi Domestik dalam Mewujudkan Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas, Inklusif, dan Berkelanjutan". "Judulnya panjang *buanget*," kenang Sugeng sambil tertawa lepas.

Makalah itu disiapkan Sugeng dengan sungguh-sungguh. Motivasi utamanya adalah tulisan itu akan dibaca banyak orang sehingga harus berisi pemikiran-pemikiran terbaiknya. Sebab, bukan tidak mungkin, paparan tersebut juga bisa berguna untuk orang lain di masa mendatang. Sugeng tidak hanya mengupayakan konten makalah itu sebaik mungkin, tetapi ia juga mempersiapkan desain halaman sampul makalah dengan baik. Di halaman muka makalah itu ada foto seorang anak yang tengah mencium bendera Merah Putih.

"Saya ingin mencerminkan ada nasionalisme. Ini kan untuk Indonesia, bukan hanya untuk Bank Indonesia," kata Sugeng.

Dalam paparan setebal 27 halaman itu, Sugeng antara lain membumikan empat isu strategis, yakni pemberdayaan ekonomi rakyat, kemandirian dan kedaulatan bangsa, revitalisasi sistem pembayaran, serta penguatan sumber daya manusia dan *research and development* Bank Indonesia.

Program yang dipaparkan Sugeng antara lain pengembangan usaha mikro, kecil, dan menengah dengan dukungan teknologi finansial; optimalisasi pengelolaan rupiah di seluruh wilayah Indonesia; akselerasi pengembangan ekonomi dan keuangan syariah yang tepat kaidah dan tepat manfaat; peningkatan pengamanan

sistem pembayaran; serta penguatan BI Institute sebagai *strategic think tank* dan pengembangan *research and development* di daerah.

Proses uji kelayakan dan kepatutan itu dirasakan berjalan mulus tanpa kendala berarti. Sugeng menangkap anggota Komisi XI DPR memiliki kesan positif atas paparannya. Komunikasi mereka pun tersambung dengan baik. Sejumlah pertanyaan terkait ekonomi makro yang dilontarkan anggota Komisi XI dapat dijawab Sugeng dengan baik. Namun, ada satu pertanyaan yang agak mengagetkannya.

”Ada yang bertanya, ’Pak Sugeng, ke depan itu sistem pembayaran akan menggunakan instrumen apa. Apa alat yang akan digunakan?’ Saya enggak tahu dapat ide dari mana, tetapi saya mengangkat HP dan bilang, ’Nanti menggunakan HP ini’,” kata Sugeng menjelaskan bahwa di masa mendatang pembayaran dapat dilakukan dengan lebih banyak menggunakan telepon genggam.

Sugeng yang belum lama mempelajari sistem pembayaran tidak habis pikir dari mana ide tersebut muncul, karena pada akhir 2016, transaksi keuangan dengan telepon genggam belum menjadi tren atau kelaziman. ”China saja waktu itu belum mulai menggunakan metode itu. Baru enam bulan kemudian. Saya saat itu menjawab cepat menggunakan logika saja karena sebetulnya saya enggak mempersiapkan soal itu, jadi kaget, ha-ha-ha,” katanya.

Belakangan, hal ini juga terwujud di Indonesia, salah satunya melalui penerapan QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) oleh Bank Indonesia, yang proses pengembangannya di-supervisi oleh Sugeng dalam kapasitas sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia.

Pada hari yang sama Sugeng menjalani uji kelayakan dan kepatutan, 1 Desember 2016 malam hari, Komisi XI DPR menggelar voting untuk memilih dua dari enam calon Deputy Gubernur BI. Dari total 54 anggota Komisi XI DPR yang hadir, Sugeng mendapat 52 suara, mengungguli dua kandidat lainnya. Adapun

Rosmaya Hadi mendapat 45 suara, mengalahkan dua kandidat lainnya (Medcom.id, 1/12/2016).

”Menurut saya, ini diperjalankan oleh Allah sehingga memudahkan semua. Kalau Allah memberi jalan, apa pun bisa terjadi dan ini membuat *surprise* di BI,” kenang Sugeng.

Ia bersyukur proses seleksi yang dirasakannya melelahkan sudah berakhir. ”Tetapi, langsung berpikir ke depan tugasnya berat. Jadi, tidak ada kata terlalu senang. Saya bersyukur karena prosesnya sudah selesai dan Allah memberikan kepercayaan kepada saya, yang *unexpected*. Suatu tugas yang *challenging* yang harus dipersiapkan dengan baik,” katanya.

Lebih kurang satu bulan setelah pemilihan itu, pada 6 Januari 2017, Sugeng dan Rosmaya Hadi diambil sumpahnya untuk menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia oleh Ketua Mahkamah Agung M Hatta Ali.

Sugeng kemudian berjabat tangan dengan bidang sistem pembayaran, pengelolaan rupiah, sistem informasi, serta pengelolaan pinjaman



dan transaksi pemerintah. Pada 2018, setelah ada anggota deputi gubernur yang baru lagi, dilakukan sejumlah realokasi pembagian sehingga Sugeng tidak lagi menangani pengelolaan rupiah serta pengelolaan pinjaman dan transaksi pemerintah. Namun, ia mendapat tambahan tugas menangani bidang ekonomi dan keuangan syariah.

Sugeng membuka diri untuk mempelajari hal-hal baru yang sebelumnya belum banyak ia tekuni, terutama di bidang sistem pembayaran. Tak ketinggalan, ia memberikan perspektif yang lebih luas dan makro untuk mendudukkan berbagai isu teknis dan strategis.

Tak Segan Belajar dari Staf

Segera setelah dilantik menjadi Deputi Gubernur Bank Indonesia, Sugeng berpesan kepada staf yang membantunya sejak di BI Institute, Raden Aga Nugraha, untuk mencari seorang pegawai yang paham soal sistem pembayaran untuk menjadi anggota stafnya sebagai deputi gubernur. Sugeng juga punya kriteria tambahan, yakni bisa mengikuti ritmenya dalam menjaga keseimbangan antara kerja dan beribadah. Dari hasil "penelusuran" yang dilakukan Aga, diusulkanlah Diatmana Parayuda yang saat itu baru 1,5 tahun bergabung di Bank Indonesia. Ketika itu ia bertugas di Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran. Sebelumnya ia bekerja di Bank Mandiri.

Sugeng yang lebih banyak bergelut di bidang ekonomi makro merasakan, pada posisinya sebagai deputi gubernur, ia juga harus menekuk ke hal-hal teknis, terutama terkait dengan sistem pembayaran. Sugeng paham bahwa ia harus berusaha keras, paling tidak agar ia memahami *business process* di bidang sistem pembayaran. Oleh karena itu, dia memandang peran staf deputi gubernur yang memahami isu ini amat krusial.

”Saya ambil salah satunya dari DKSP. Nah, itu yang menjadi salah satu ‘guru’ saya. Saya sering diskusi masalah teknis dengan Diat yang awalnya dari Bank Mandiri, kemudian masuk BI. Saya sangat terbantu,” ungkap Sugeng.

Sistem pembayaran, antara lain, diwarnai dengan istilah-istilah teknis yang lekat dengan teknologi dan tak banyak dipahami masyarakat awam. Sebagai staf, Diatmana berusaha menjelaskan istilah-istilah tersebut kepada Sugeng di sela-sela aktivitas Sugeng yang padat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. Selain menyangkut istilah, Sugeng tentu juga mendapat masukan terkait hal-hal yang sangat teknis dan fundamental.

”Bapak waktunya tidak banyak. Jadi, saya diskusi dengan Bapak kadang hanya waktu tertentu saja, seperti dalam perjalanan di lift, menunggu di bandara, atau di sela-sela waktu rapat. Kadang saya siapkan juga teks kertas substansi mulai dari definisi dasar, lalu menjelaskan prosesnya,” ungkap Diat.

Sugeng punya kebiasaan untuk mengirimkan pertanyaan selesai shalat Subuh saat ia memulai aktivitas untuk mempersiapkan bahan rapat. Diat sudah hafal betul ritme Sugeng yang terbiasa tidur lebih awal dan bangun malam. ”Biasanya kalau sudah shalat Isya, Bapak sudah fokus ke keluarga atau tidur lebih cepat. Tapi, bangun sangat awal. Bapak kalau saya kirim pesan Whatsapp pukul tiga pagi biasanya sudah centang biru, dibaca. Kalau ada pertanyaan, Bapak sampaikan saat itu. Jadi, memang masih *fresh*,” ungkap Diat.

Dengan kegigihan dan kerja keras Sugeng untuk mendalami sistem pembayaran, Diat menuturkan, tidak butuh waktu lama bagi Sugeng untuk bisa mengikuti perkembangan sistem pembayaran nasional ataupun global. Hal ini tidak terlepas dari sikap Sugeng yang tidak pernah malu untuk bertanya kepada siapa pun, sepanjang memang orang itu punya pemahaman terhadap persoalan yang ingin diketahuinya. Diat mengamati, hal ini juga

tecermin saat Sugeng memimpin rapat. Ia tidak pernah membatasi hanya peserta rapat dengan level jabatan tertentu yang bisa berpendapat dalam rapat.

”Bapak tidak segan mempersilakan siapa saja yang bisa menjelaskan. Oleh karena itu, saya sering melihat banyak banget variasi narasumber. Dari bawah, dari atas, semua menjelaskan. Bapak tidak ada masalah mendapat masukan dari siapa, ilmu dari siapa,” ungkap Diat.

Selain itu, Sugeng juga memiliki rasa keingintahuan tinggi dan selalu bertanya apabila menemukan hal baru, termasuk ketika menjumpai aplikasi baru di bidang sistem pembayaran. Perspektif semacam ini, misalnya, kenang Diat, juga banyak membantu ketika Bank Indonesia belakangan mengembangkan QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard).



Dari diskusi-diskusi bersama Sugeng, Diat juga menangkan ada semangat Sugeng untuk mencapai keseimbangan antara tiga pemangku kepentingan dalam merumuskan kebijakan sistem pembayaran. Tidak hanya dari sisi regulator yang ingin menerapkan *best practice*, tetapi juga apakah konsep itu dapat diimplementasikan oleh industri, dan apakah hal tersebut bermanfaat bagi masyarakat.

”Contohnya, industri selalu melihat prospek bisnis. Apa pun kebijakan, kalau secara bisnis tidak masuk, akan sulit jalan. Sementara regulator terkadang tidak melihat itu sehingga perlu dicari bagaimana menyeimbangkan *values* industri, *values* regulator, dan kepentingan nasional,” kata Diat. Titik keseimbangan ini yang selalu diupayakan Sugeng.

Ujian Pertama Uang Elektronik

Sejalan dengan penggunaan uang elektronik (*e-money*) yang semakin pesat bertumbuh di Indonesia, pemerintah dan Bank Indonesia mendorong penerapan penggunaan uang elektronik sepenuhnya di jalan tol pada tahun 2017. Metode pembayaran dengan uang elektronik di jalan tol memang membawa sejumlah keuntungan, antara lain terkait efisiensi waktu. Sebelumnya, pembayaran dengan sistem tunai membuat antrean di gardu jalan tol memakan waktu lama karena uang yang diberikan harus dihitung lebih dulu. Kemudian juga ada proses pengembalian uang dari kasir. Di sisi lain, uang kertas yang digunakan untuk membayar terkadang dilipat-lipat dan bisa merusak uang tersebut.

Penerapan elektronifikasi pembayaran di jalan tol ini juga sudah dimulai pada Juni 2015 ketika Bank Mandiri membuka kesempatan bagi bank BUMN lain untuk menyediakan jasa pembayaran uang elektronik di jalan tol. Sebelumnya karena ada kerja sama antara Bank Mandiri dan Jasa Marga, hanya uang elektronik dari Bank Mandiri yang dapat digunakan untuk membayar tol. Langkah Bank Mandiri membuka akses ini juga tak terlepas dari

peranan Bank Indonesia yang mendorong interoperabilitas dalam pelayanan uang elektronik.

”Pembayaran untuk ruas-ruas jalan tol itu kemudian kami satukan. Menyatukan itu tidak gampang. Kami bekerja sama dengan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Pak Basuki (Basuki Hadimuljono, Menteri PUPR) sangat *support* program ini,” ungkap Sugeng.

Sebelumnya, Bank Indonesia bersama Kementerian PUPR menandatangani Kesepakatan Bersama Nomor 19/5/NK/GBI/2017 tertanggal 31 Mei 2017 tentang Kerja Sama dan Koordinasi dalam Rangka Pelaksanaan Tugas Bank Indonesia dan Kementerian PUPR.

Salah satu titik uji krusial dalam penggunaan uang elektronik di jalan tol ini dilakukan menjelang mudik hari raya Idul Fitri pada akhir Juni 2017. Untuk memantik orang-orang beralih dari uang tunai ke uang elektronik, PT Jasa Marga selaku pengelola jalan tol bahkan menawarkan diskon tarif tol 20 persen bagi pengguna uang elektronik. Tawaran ini berlaku tiga hari sebelum sampai dengan dua hari setelah Lebaran di ruas-ruas jalan tol yang dikelola Jasa Marga (Tempo.co, 13/6/2017).

Sugeng mengingat, bukan hal ringan membuat keputusan berani untuk memberlakukan pembayaran dengan uang elektronik di jalan tol saat arus mudik. Ada kekhawatiran hal itu berpotensi memperparah kemacetan di jalan tol, selain kemungkinan hambatan terkait proses *top up* saldo uang elektronik. Namun, dalam tahap persiapan, hal itu diperbaiki, juga diikuti dengan sosialisasi yang masif kepada masyarakat pengguna jalan tol.

”Tetapi, ada satu hal yang secara tidak terbuka saya sampaikan. Saya meminta tetap dibuka satu pintu tol untuk yang bisa bayar *cash* untuk *emergency*. Itu tidak diumumkan. Jadi, yang disampaikan ke publik, semua transaksi di tol sudah elektronik,” kenang Sugeng.

Penerapan pembayaran dengan uang elektronik saat arus mudik Lebaran ini berjalan dengan baik. Oleh karena itu, pemerintah bersama Bank Indonesia kemudian mengumumkan, mulai 31 Oktober 2017, pembayaran di jalan tol sepenuhnya dilakukan secara nontunai. Landasannya ialah Peraturan Menteri PUPR Nomor 16 Tahun 2017 yang menyebutkan pembayaran jalan tol secara serentak dilakukan secara nontunai menggunakan uang elektronik berbasis cip per 31 Oktober 2017.

Kebijakan ini sempat menimbulkan pro dan kontra di ruang publik. Presiden Joko Widodo pun kemudian memberi dukungan pada program elektronifikasi pembayaran jalan tol. Menurut Presiden, penggunaan uang elektronik membuat akurasi pembayaran makin jelas, lebih baik, dan lebih aman. "Negara lain sudah pakai, masak kita mau *ngasih cash?*" kata Presiden Jokowi (Tempo.co, 14/10/2017).

Salah satu hal yang membuat isu mengenai pembayaran nontunai di jalan tol mencuat adalah adanya gugatan dari David Tobing, pengacara publik yang berargumen bahwa penerapan uang elektronik bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang. "Beliau mempermasalahkan bahwa dalam UU Mata Uang, rupiah adalah mata uang yang sah untuk pembayaran, bentuknya berupa uang kertas dan uang logam. Tidak ada dalam bentuk uang elektronik. Dengan demikian, menurut beliau tidak sah jika ada kewajiban pembayaran dengan uang elektronik," tutur Sugeng.

Dalam laporannya ke Ombudsman RI, David Tobing menyebut kebijakan itu melanggar hak konsumen untuk membayar dengan mata uang rupiah kertas dan logam sehingga bertentangan dengan UU Mata Uang yang menyatakan setiap orang dilarang menolak untuk menerima rupiah yang penyerahannya dimaksudkan untuk pembayaran. Selain itu, ia juga antara lain menyoroti kebijakan itu tidak adil bagi konsumen karena uang elektronik mengendap

di bank dan konsumen tidak menerima bunga dari uang yang dibayarkan lebih dulu. Selain itu, jika konsumen kehilangan kartu, uang yang ada dianggap hilang (Hukumonline.com, 19/9/2017).

"Pada dasarnya uang elektronik adalah instrumen untuk pembayaran yang dilakukan secara elektronik, di mana 'isi' dari uang elektronik adalah rupiah nontunai sehingga ini tidak bertentangan dengan UU Mata Uang, sah sebagai alat pembayaran," ungkap Sugeng.

Memenuhi undangan klarifikasi dari Ombudsman RI, Sugeng hadir langsung di Ombudsman RI untuk menyampaikan penjelasan mengenai uang elektronik agar persoalan ini bisa dipahami lebih jelas dan komprehensif. Kebetulan pula, Sugeng sudah lama mengenal Wakil Ketua Ombudsman RI Lely Pelitasari Soebekty yang menangani pengaduan uang elektronik. Sugeng berinteraksi dengan Lely cukup intens ketika membentuk Tim Pengendalian Inflasi Daerah. Saat itu, Lely masih bertugas di Perum Bulog. "Saya sowan, *ngobrol* ringan dengan beliau," kata Sugeng.

Dalam forum klarifikasi resmi Ombudsman RI bersama Bank Indonesia dan Kementerian PUPR, Sugeng menjelaskan bahwa uang elektronik diamanatkan dalam UU No 23/1999 tentang Bank Indonesia. Di Pasal 15 Ayat (1) huruf c UU tersebut ditegaskan, Bank Indonesia berwenang menentukan alat pembayaran yang diatur dalam peraturan Bank Indonesia. Alat pembayaran berupa uang elektronik, kartu debit, dan kartu kredit.

Sugeng dalam kesempatan itu menyebutkan bahwa uang elektronik bukan "uang" dalam arti tambahan atas uang rupiah kertas dan logam. Status hukumnya sama dengan kartu debit dan kartu kredit. Kartu debit adalah uang yang disimpan di bank, uang kredit adalah pinjaman, dan uang elektronik adalah uang yang disetor (Laporan Tahunan 2017 Ombudsman RI, hlm 14).

"Pada akhirnya setelah kami jelaskan, justru Ombudsman mendukung untuk menjelaskan ke masyarakat bahwa ini tidak

Menjaga Ibadah di Tengah Kesibukan

ADA satu hal yang selalu dipegang Sugeng, sesibuk apa pun aktivitas pekerjaan, ia tetap berusaha menjalankan kewajiban shalat. Baginya, menegakkan shalat di tengah kesibukan sama dengan menjaga keseimbangan hidup. Sugeng berusaha memelihara komitmen untuk menjaga shalat di tengah kesibukannya berkarier sejak jauh sebelum ia berada di posisi puncak sebagai Deputi Gubernur Bank Indonesia.



Komitmen ini tidak selalu mudah diwujudkan karena situasi dan kondisi tidak selalu ideal, bahkan tak jarang menghadirkan tantangan. Ketika masih bertugas mengelola Biro Kebijakan Moneter, misalnya, dalam setahun ia bisa tiga kali menjalankan *road show* penerbitan Global Bond Indonesia di pasar global bersama dengan pejabat tinggi dari Kementerian Keuangan ke sejumlah negara. Dalam aktivitas *road show* itu, bisa saja terdapat enam kali pertemuan, sementara waktu siang hari—saat ia harus menjalankan shalat Dzuhur dan Ashar—jauh lebih pendek daripada waktu di Indonesia.

Suatu kali, ketika *road show* pada musim dingin di Boston, Amerika Serikat, Sugeng tidak menemukan tempat khusus untuk beribadah di gedung tempat pertemuan. Akhirnya, Sugeng berwudu dengan tayamum (tanpa air) dan menggelar *coat* sebagai pengganti sajadah di salah satu sudut selasar ruang jamuan makan. Berlatar belakang denting sendok dan garpu yang berada di piring, ia menjalankan shalat.

Shalat jamak, mengumpulkan dua shalat dalam satu waktu, memang diperbolehkan bagi musafir atau orang yang sedang dalam perjalanan. Shalat jamak, wudu dengan tayamum, serta shalat di mana saja—asal tempat itu bersih—merupakan kemudahan sekaligus pengingat bahwa kesibukan sepadat apa pun bukan alasan untuk mengabaikan kewajiban ibadah.

Setelah menjadi deputi gubernur, salah satu kebiasaan Sugeng setiap kali berkunjung ke suatu daerah adalah menyempatkan shalat Subuh di masjid setempat. Dia menyampaikan kepada bawahannya, jika mau ikut

silakan, tetapi tidak ikut tidak apa-apa. "Ajakan saya sifatnya tidak mandatori. Kalau kepala perwakilan di daerah itu jauh rumahnya, saya sarankan tidak usah ikut karena subuh dan pasti ada acara di pagi hari," kata Sugeng.

Tak ketinggalan, se usai shalat Subuh di masjid, Sugeng mengajak para pegawai yang menemaninya mampir sarapan atau *ngopi* pagi di kedai khas daerah itu.

Pada kunjungan dinas ke Ternate, Maluku Utara, menjelang akhir masa tugasnya sebagai deputi gubernur, seperti biasa Sugeng pun menyempatkan shalat Subuh berjamaah di masjid setempat. Selesai shalat, dia mendengar ada pengumuman akan ada ceramah. "Enggak tahunya, saya diminta memberi kuliah subuh," tutur Sugeng.



Pejabat Bank Indonesia yang mendampinginya pun kaget karena permintaan untuk memberi ceramah itu secara spontan disampaikan dan diumumkan pengurus masjid. Meski begitu, Sugeng tenang naik ke mimbar dan kuliah subuh berjalan lancar. Para pegawai yang mendampinginya pun batal panik.

Shalat adalah ritus yang mengandung banyak simbol. Shalat menjadi sia-sia jika simbol-simbol tadi tidak diterapkan dalam keseharian. Sebab, di situlah kualitas shalat yang sebenarnya. Sugeng berusaha mencapai hal itu: keselarasan antara shalat dan perilaku sehari-hari.

Salah satu hal mendasar dalam shalat adalah menjaga kesucian. Termasuk dalam hal makanan, Sugeng pun berupaya keras menjaga diri dari asupan makanan dan minuman yang dilarang agama. Ketika berada di Tanah Air, hal itu relatif tak jadi masalah, tetapi beda cerita ketika berada di luar negeri. Dalam kunjungan kerja di luar negeri, misalnya, jika tidak mudah menemukan makanan yang bersertifikasi halal, Sugeng akan memilih menyantap ikan atau buah-buahan saja.

Di sisi lain, upaya Sugeng untuk konsisten memenuhi ketentuan agama tidak lantas membuatnya menjadi sosok yang kaku dan sulit bertoleransi. Diatmana, staf deputy gubernur yang mendampingi Sugeng, mengingat sebuah cerita soal ini.

Juni 2017, saat bulan Ramadhan, Sugeng bertolak ke Frankfurt, Jerman, untuk menemui petinggi The Committee on Payments and Market Infrastructures (CPMI), salah satu badan internasional bergengsi di bidang sistem pembayaran. Gubernur Bank Indonesia Agus Martowardojo ketika itu meminta Sugeng mengupayakan agar Bank Indonesia dapat diterima bergabung dalam CPMI.

Pada pertemuan dengan Chairman CPMI Benoit Coeure di Frankfurt, Sugeng memutuskan untuk mengambil posisi sebagai seorang musafir dan mengambil kemudahan untuk mengganti kewajiban puasa Ramadhan pada hari itu di lain hari. "Beliau khawatir Benoit yang tidak puasa memberikan hidangan dan jika beliau tidak menerimanya dianggap tidak menghormati. Bapak bilang, 'Oke, saya hari ini tidak puasa'. Memang diniatkan untuk negara," ungkap Diatmana.

Perbincangan dengan Benoit berlangsung dengan lancar. Sugeng juga membawakan kopi dari beberapa daerah di Indonesia sebagai buah tangan untuk Benoit, sekaligus *ice breaking* sebelum membahas soal substansi. Pertemuan tersebut dirasakan Sugeng berdampak positif dan memudahkan presentasi formal beberapa waktu kemudian. Pada 2018, Bank Indonesia pun diterima bergabung dalam CPMI.

melanggar ketentuan, malah mempermudah transaksi. Itu sebenarnya, penting adanya pendekatan. Ketika ada *event* penting, pemimpin perlu hadir untuk menjelaskan duduk perkara dengan baik,” katanya.

Namun, mendapat dukungan dan masukan dari Ombudsman untuk perbaikan uang elektronik belum membuat Sugeng dan tim bisa lega. Sebab, ada juga dua warga yang menggugat Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 16/8/2014 tentang Perubahan atas PBI Nomor 11/12/PBI Tahun 2009 tentang Uang Elektronik ke Mahkamah Agung pada 10 Oktober 2017. Kuasa hukum pemohon, Azas Tigor Nainggolan, menyebut PBI tentang Uang Elektronik itu bertentangan dengan UU Mata Uang yang belum atau tidak mengakomodasi adanya mata uang rupiah dalam bentuk uang elektronik. Oleh karena itu, dia menyebut uang elektronik sebagai ilegal (Hukumonline.com, 11/10/2017).

Untuk menghadapi uji materi di Mahkamah Agung itu, Sugeng menyerahkannya kepada Departemen Hukum Bank Indonesia. Dalam putusannya, MA kemudian menolak gugatan tersebut. Dengan begitu, uang elektronik tetap sah digunakan. ”Saya *deg-degan* di situ. Kalau Bank Indonesia kalah, bisa habis program itu (elektronifikasi) dan bisa jadi negara terbelakang kita,” ungkap Sugeng.

Dengan berjalannya program penggunaan uang elektronik di jalan tol, pertumbuhan penggunaan uang elektronik pun melonjak drastis. Berdasarkan data Bank Indonesia, nilai transaksi uang elektronik pada tahun 2017 melonjak menjadi Rp 12,3 triliun dibandingkan tahun 2016 yang masih Rp 7 triliun dan Rp 5,2 triliun pada 2015.

Seiring dengan penetrasi uang elektronik di berbagai sektor, nilai transaksi uang elektronik memang terus meningkat signifikan. Bahkan, pada tahun 2018, nilai transaksi uang elektronik melonjak eksponensial menjadi Rp 47,1 triliun, lalu mencapai Rp 145

triliun pada 2019, dan tercatat menembus angka Rp 204 triliun pada tahun 2020 (bi.go.id, 2021).

Akselerasi Elektronifikasi Transaksi Keuangan

Penerapan pembayaran nontunai di jalan tol hanya satu bagian dari program besar mendorong elektronifikasi transaksi keuangan yang dicanangkan oleh Bank Indonesia melalui Gerakan Nasional Non-Tunai (GNNT) pada Agustus 2014. Elektronifikasi transaksi keuangan dilakukan dengan mengubah cara pembayaran dari tunai menjadi nontunai. Dengan pendekatan ini, Bank Indonesia juga membantu pemerintah dalam penyiapan infrastruktur dan literasi serta mendesain *business process* dalam elektronifikasi penyaluran bantuan sosial (bansos), transportasi, dan transaksi pemerintah daerah.

Pada awal masa tugasnya sebagai Deputi Gubernur Bank Indonesia yang membawahkan sistem pembayaran, Sugeng berperan membangun koordinasi untuk mengakselerasi program elektronifikasi transaksi keuangan di berbagai sektor.

Pada tahun 2016, Bank Indonesia sudah mulai memfasilitasi penyaluran bansos nontunai Program Keluarga Harapan (PKH) kepada 1,2 juta keluarga penerima manfaat. Namun, pada tahun 2017, Sugeng harus berhadapan dengan peningkatan target penyaluran hingga sekitar lima kali lipat, menjadi untuk 6 juta keluarga penerima manfaat. Ini masih ditambah pula dengan program bantuan pangan nontunai untuk 1,2 juta keluarga penerima manfaat.

”BI mempertemukan para pihak yang terlibat, dari Kementerian Sosial dan perbankan. BI dalam konteks memberikan landasan mengenai *business process*. Jadi, model bisnisnya kami yang kembangkan dan didiskusikan dengan perbankan dan Kemensos,” ungkap Sugeng.

Penyaluran nontunai ini dilakukan melalui bank-bank milik pemerintah. Dengan mekanisme penyaluran melalui perbankan, diharapkan bansos bisa menjadi lebih tepat sasaran, tepat guna, tepat waktu, tepat kualitas, tepat harga, dan tepat administrasi. Penyaluran dana ini menggunakan landasan hukum Peraturan Presiden Nomor 63 Tahun 2017 tentang Penyaluran Bantuan Sosial secara Nontunai.

Dalam penyaluran dana dari pemerintah pusat kepada keluarga penerima manfaat di daerah-daerah, bank-bank milik pemerintah tidak memungut biaya. "Perbankan ini kalau tidak di-*lead* akan mencari keuntungan. Jadi, kalau diserahkan kepada mekanisme pasar, belum tentu jalan. Di situ pentingnya intervensi pemerintah," kata Sugeng.

Bank Indonesia kemudian juga berusaha mendorong penyaluran bansos secara digital dengan menggunakan telepon genggam keluarga penerima manfaat. Sugeng pun memaparkan terobosan pengembangan model bisnis penyaluran bansos digital kepada Menteri Sosial Tri Rismaharini. "Kami sudah survei, mayoritas penerima manfaat sudah menggunakan telepon genggam *smartphone*. Kalau ada yang belum bisa, ada beberapa jalan tengah, bisa diberi fasilitas. Kami sudah memetakan, dan Bank Indonesia memiliki peta itu," kata Sugeng.

Transformasi digitalisasi penyaluran bansos ini hingga Sugeng mengakhiri masa tugasnya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia masih terus berproses.

Sementara itu, pada saat hampir bersamaan dengan proses elektronifikasi bansos, Presiden RI juga mengamanatkan adanya elektronifikasi transaksi pemerintah daerah (pemda). Instruksi Presiden Nomor 10 Tahun 2016 tentang Aksi Pencegahan dan Pemberantasan Korupsi Tahun 2016 dan 2017, antara lain, berisi arahan agar implementasi transaksi nontunai di pemerintah daerah



dipercepat. Transaksi nontunai ini mencakup transfer, pembayaran, penggajian, dan pemeriksaan.

”Tidak gampang untuk memberikan pengertian. Ada beberapa pihak yang tidak senang dengan adanya elektronifikasi karena ada beberapa *income* informal yang hilang. Mereka tidak bisa memainkan di situ karena elektronifikasi, kan, ada *record* semua,” kata Sugeng.

Ketika itu, seorang direktur jenderal dari Kementerian Dalam Negeri mendatangi Sugeng di Bank Indonesia, meminta bantuan untuk mengakselerasi elektronifikasi transaksi keuangan pemda agar penerimaan dan pengeluaran pemda lebih tertata. Sugeng menyanggupi dan kemudian ikut menggandeng Kementerian Komunikasi dan Informatika yang berperan dalam penyediaan infrastruktur digital, terutama di wilayah Indonesia bagian timur.

Berbekal pengalaman saat membentuk Tim Pengendalian Inflasi Daerah (TPID), Sugeng kemudian juga mendorong pembentukan Tim Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (TP2DD) yang melibatkan pemerintah daerah dan kementerian. Sugeng pun bersyukur tim Bank Indonesia di daerah bisa bergerak aktif untuk mendorong dan memonitor pembentukan TP2DD.

”Ini semangatnya seperti TPID, jadi berkembang cukup pesat sekali. TP2DD hampir di setiap provinsi sudah bergerak semua,” kata Sugeng.

Untuk memudahkan proses akselerasi, Sugeng dan tim juga membuat pemetaan daerah. Pemetaan ini mencakup daerah yang masih mengandalkan uang tunai dalam sistem pembayaran hingga daerah yang sudah sangat maju dalam kacamata sistem pembayaran, baik menggunakan transfer maupun ATM.

Terdapat empat kategori daerah terkait elektronifikasi. Pertama, tahap inisiasi di mana daerah masih mengandalkan uang tunai dalam sistem pembayaran. Kedua, tahap berkembang. Ketiga, tahap maju, dan keempat, tahap digital. Pada tahap keempat

ini, sistem pembayarannya sudah semakin maju, misalnya dengan menggunakan transfer, memanfaatkan e-dagang dan QRIS. Perkembangan elektronifikasi ini terus dipantau secara reguler sehingga diharapkan akan semakin banyak daerah yang maju dalam kategori digital.

Perkembangan daerah juga dipantau untuk melihat pergerakan setiap daerah agar semakin banyak daerah yang masuk kategori sangat maju. "Seiring dengan itu, pendapatan asli daerah yang masuk kategori maju semakin meningkat dengan cukup tajam, lebih tinggi dari daerah yang masuk kategori di bawah. Jadi, ada hubungan positif antara digitalisasi dengan PAD dan itu semua ada *record-nya*," kata Sugeng.

Data tersebut juga akan bermanfaat besar sebagai bahan analisis bagi Bank Indonesia. Sugeng menyebut perkembangan TP2DD ini menjadi salah satu capaian yang membanggakan. Selain berkontribusi dalam menjalankan tugas utama menjaga stabilitas nilai tukar dan inflasi, Bank Indonesia juga memberi kontribusi bagi perekonomian Indonesia.

Membangun Kredibilitas, Membangun Fondasi

Di masa kepemimpinan Gubernur Perry Warjiyo, Bank Indonesia semakin memperkuat fondasi sistem pembayaran. Langkah ini juga sebangun dengan dinamika masyarakat dalam era digitalisasi yang memungkinkan setiap orang bisa terhubung dengan dunia keuangan melalui aplikasi pada telepon seluler.

Pada November 2019, Bank Indonesia meluncurkan Blueprint Sistem Pembayaran Indonesia (BSPI) 2025: Bank Indonesia Menavigasi Sistem Pembayaran Nasional di Era Digital. Cetak biru sistem pembayaran ini terdiri atas lima visi sistem pembayaran, diterjemahkan dalam lima inisiatif utama, dan diwujudkan dalam 23 tindakan kunci yang diimplementasikan dari tahun 2019 hingga 2025.

Lima inisiatif utama itu mencakup, pertama, *open banking* dengan standardisasi *open application programming interface* (API) yang memungkinkan keterbukaan informasi antarbank dan *inter-link* antara bank dan teknologi finansial. API sendiri dapat diartikan sebagai seperangkat protokol dan instruksi yang memfasilitasi interkoneksi antar-aplikasi.

Kedua, pembayaran ritel dengan pengembangan infrastruktur yang mendukung layanan pembayaran *real time* mudah dan murah. Termasuk di dalamnya BI-FAST, QRIS, dan Gerbang Pembayaran Nasional (GPN). Ketiga, infrastruktur pasar keuangan melalui modernisasi infrastruktur dan kerangka regulasi infrastruktur pasar keuangan. Ini mencakup pula modernisasi BI-RTGS (Real Time Gross Settlement), BI-SSSS (Scripless Securities Settlement System), dan BI-ETP (Electronic Trading Platform).

Keempat, pengembangan infrastruktur publik untuk pengelolaan data guna mencapai keterbukaan data. Inisiatif ini juga mencakup pengembangan *data hub*, integrasi pelaporan, dan pengembangan *payment ID*. Kelima, pengaturan, perizinan, dan pengawasan. Inisiatif ini juga mencakup proteksi data pribadi dan keamanan siber serta integrasi perizinan dan pengawasan (BSPI, 2019).

Untuk menjalankan lima inisiatif utama dengan 23 tindakan kunci (*key deliverables*) tersebut, Bank Indonesia membentuk lima kelompok kerja, yakni Open Banking, Sistem Pembayaran Ritel, Sistem Pembayaran Nilai Besar dan Infrastruktur Pasar Keuangan, Data dan Digitalisasi, serta Reformasi Regulasi, Perizinan, dan Pengawasan. Sebagian besar dari kelompok kerja tersebut berada di bawah pengawasan Sugeng.

"Ide dalam *blueprint* ini banyak dari Pak Gubernur Perry. Beliau mau meletakkan fondasi. Beliau juga diskusi dengan saya, baru kemudian dibahas dalam rapat dewan gubernur karena memang keputusan terakhir ada di RDG," ungkap Sugeng.



Cetak biru ini memungkinkan adanya perencanaan terarah dalam mengembangkan sistem pembayaran yang berperan amat penting bagi perekonomian. Dalam kacamata Sugeng yang berlatar belakang ekonomi makro, sistem pembayaran dapat diistilahkan sebagai oli atau minyak pelumas perekonomian. Ketika pelumas itu bekerja dengan baik, dampaknya akan luar biasa dalam mendukung kebijakan moneter dan kegiatan ekonomi nasional.

”Kalau ada kebijakan moneter dilakukan, tapi tak didukung sistem pembayaran yang baik, maka kebijakan tersebut akan menjadi kurang efektif. Bahkan, ada pandangan kegagalan di sistem pembayaran bisa menimbulkan persoalan sistemik di sistem keuangan,” kata Sugeng.

Bank Indonesia sebenarnya sudah pernah memiliki cetak biru di sistem pembayaran pada tahun 1995/1996, yang salah satunya mengamanatkan pembentukan Gerbang Pembayaran Nasional (GPN). Konsep GPN yang merupakan interkoneksi layanan pembayaran lintas penyedia jasa pembayaran sehingga menguntungkan konsumen itu sempat timbul dan tenggelam dalam kurun waktu cukup panjang, kemudian mulai disiapkan serius pada tahun 2015, dan akhirnya berhasil diluncurkan pada Desember 2017.

Berkaca dari pengalaman cetak biru terdahulu yang tidak berjalan dengan baik, Sugeng bersama-sama dengan Gubernur BI Perry Warjiyo meyakini, harus ada kerangka waktu yang terukur untuk pencapaian cetak biru tersebut, tahun per tahun. Pencapaian

ini diyakini akan menimbulkan kredibilitas, sekaligus menambah keyakinan untuk mencapai tahapan selanjutnya dalam cetak biru tersebut.

”Dulu tidak ada ini sehingga masing-masing mengembangkan sendiri. Padahal, kalau tidak didasarkan prinsip-prinsip bisa menimbulkan dominasi sehingga arahnya tidak terkontrol. Kita belajar dari China. Awalnya *payment system* dari swasta, Alibaba. Mereka mendominasi, akhirnya China gelagapan. Nonbank meledak sehingga timbul masalah *shadow banking*. Belajar dari sana, BI harus masuk,” kata Sugeng.

Upaya untuk mencegah munculnya lembaga nonbank yang menjual produk perbankan sudah ternaungi dalam BSPI 2025, yakni dengan menciptakan *interlink* antara industri jasa teknologi finansial (*fintech*) dan perbankan.





Dalam BSPI 2025, salah satu program yang paling cepat implementasinya ialah QRIS, yakni pemindai kode respons cepat terstandar. Pada tahun 2017, Sugeng merasa sangat tertantang ketika mendapat laporan dari sejumlah bank bahwa mereka akan memulai penggunaan QR *code* dalam sistem pembayaran. Padahal, saat itu belum ada standarisasi QR.

”Ada laporan itu, saya agak tidak senang karena saat itu saya masih uji coba *piloting* dengan berdasar pada *best practice* internasional,” ungkap Sugeng.

Sugeng merujuk pada standarisasi QR EMVCo, organisasi yang terdiri dari Europay, Mastercard, dan Visa yang belakangan juga mencakup sejumlah pemain global lainnya sehingga menjadi badan standar independen. Bank Indonesia terlebih dahulu meminta izin lembaga tersebut sebelum menerapkan standar yang sama agar tidak timbul persoalan di kemudian hari. ”Setelah pakai standar itu, kemudian kami *piloting*. Awalnya *piloting* minta

tiga bulan, tetapi saya minta maju dua bulan, karena bank sudah banyak yang pakai itu,” ungkap Sugeng.

Uji coba QRIS itu dilakukan di tujuh daerah dengan melibatkan bank-bank milik pemerintah pada akhir 2018 hingga pertengahan 2019. Namun, tantangan terbesar saat itu justru terletak pada bagaimana meyakinkan industri untuk mengikuti inisiatif QRIS yang dibangun oleh Bank Indonesia. Apalagi, ketika itu sudah ada bank yang mulai berinvestasi mengembangkan QR sendiri.

Di satu sisi, Sugeng mengambil sikap tegas meminta bank-bank mengikuti QRIS sekaligus menekankan bahwa BI akan serius mengeksekusi BSPI 2025. BI juga menggandeng Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI) untuk mengimplementasikan QRIS. Di sisi lain, Sugeng juga memersuasi bank dengan menjelaskan manfaat yang bisa didapatkan ketika QRIS dijalankan.

Dalam upaya sosialisasi cetak biru sistem pembayaran Indonesia ke depan, termasuk di dalamnya rencana pengembangan *open*





banking dan QRIS, Sugeng antara lain juga menerima kunjungan direksi Bank BCA yang ingin mengetahui lebih lanjut tentang hal tersebut. "Saya jelaskan kepada mereka, sebetulnya yang akan kami ciptakan itu '3I', yakni integrasi, interoperabilitas, dan interkoneksi. Oleh karena itu, kalau BCA bisa mengembangkan, dapat memetik manfaat karena sistem akan terkoneksi. Arahnya harus ke situ," ujar Sugeng ketika itu.

Dengan implementasi sistem pembayaran yang menganut prinsip 3I itu, maka sistem pembayaran tersebut juga bisa digunakan lintas perbatasan negara (*cross border*). Hal ini terbukti di kemudian hari. Kini, QRIS sudah bisa digunakan untuk transaksi antarnegara dengan Thailand. Sementara itu, dengan Malaysia masih dalam tahap uji coba dan dengan Singapura dalam tahap inisiasi kerja sama.

Pemimpin yang “Think Deeply”

QRIS akhirnya diluncurkan pada 17 Agustus 2019. Dengan begitu, bank-bank ataupun industri jasa teknologi finansial (*fintech*) yang sempat mengembangkan pembayaran berbasis QR *code* berbeda-beda beralih menggunakan QRIS yang terjaga keamanannya. Hal ini memudahkan *merchant* dan konsumen. Pada Oktober 2020 sudah ada 44 penyedia jasa pembayaran yang disetujui Bank Indonesia untuk menggunakan QRIS, terdiri dari 24 bank dan 20 lembaga nonbank.

Pada akhir 2020, Bank Indonesia melalui implementasi QRIS mendapat penghargaan inovasi sistem pembayaran dari Central Banking Publications (Centralbanking.com, 28/10/2020). QRIS juga makin dirasakan manfaatnya oleh pengguna sistem pembayaran ritel saat pandemi Covid-19 melanda. QRIS memudahkan pembayaran karena sifatnya yang *contactless*.

Dana dari rekening individu bisa diendapkan dulu di rekening penyedia jasa pembayaran nonbank sebelum digunakan untuk membayar melalui QRIS. Namun, bisa pula QRIS digunakan untuk membayar langsung dari rekening bank.

“QRIS itu hanya kanal yang menghubungkan untuk kita membayar. Memang waktu itu yang banyak terlibat dalam penyusunan itu *fintech*. Bank juga ada, tetapi bank itu agilitasnya berbeda dengan *fintech*,” kata Diatmana, staf Sugeng.

Ketika itu, *fintech* berjalan lebih dulu sehingga yang lebih awal digunakan masyarakat ialah QR dari penyedia jasa nonbank yang perlu proses *top up* dana, seperti Gopay, Ovo, dan LinkAja. “Ketika uji coba itu, Pak Sugeng merasa ini ada yang kurang. Ada yang perlu diperkuat. Supaya bisa langsung ‘tembak’ dari rekening. Bapak mendorong bank mempercepat QRIS, sehingga sesudah pandemi sekian bulan, sudah masuk ke rekening bank,” kata Diat.

Dari proses tersebut, Diat menangkap ada nilai penting yang bisa dipetik dari sosok Sugeng, yakni gaya kepemimpinannya yang

cenderung mendengarkan dengan saksama serta berpikir mendalam sebelum mengutarakan pendapat. "Kadang kalau mendengar penjelasan, Bapak diam. Ditangkap, lalu diam dulu, tidak ada komentar. Setelah beberapa waktu berpikir, baru kemudian Bapak menanyakan, 'Kalau ini *gimana*? Kalau begini bagaimana?' Bapak itu tipenya memang *thinker*. Pemikir dan merenungkan," katanya.

Misalnya soal interkoneksi langsung dari rekening bank ke QRIS tanpa melalui aplikasi dompet digital pihak ketiga, Sugeng yang mempelajari cara menggunakan QRIS sempat bertanya mengapa harus melakukan *top up* lebih dahulu, baru bisa membayar menggunakan QRIS. Padahal, uang di rekening juga bisa diakses dari telepon genggam pintar.

"Ketika Bapak mempelajari, kok, merasa ada yang tidak efektif. Sementara saya yang sudah biasa *top up* baru membayar merasa tak ada masalah. Tapi, setelah saya pikir-pikir, benar juga. Kenapa kita harus memindah-mindahkan dana kalau bisa langsung membayar," kenang Diat.



Kebiasaan Sugeng berpikir mendalam itu sedikit banyak juga tidak terlepas dari pengaruh dosennya semasa menjalani studi master di AS, yakni Prof Henry Bruton, yang selalu mengingatkan mahasiswanya untuk merumuskan pemikiran mendalam. Kalimat Bruton yang menjadi *trademark*-nya, "*Think deeply... Think deeply*", terpatir betul dalam benak Sugeng.

"Dalam beberapa kebijakan, Bapak mendengarkan presentasi, kemudian direnungkan, lalu Bapak *come up* dengan *wisdom*-nya," kata Diat.

Terkait perspektif Sugeng yang bijak itu, salah satu contoh yang diingat Diat ialah soal jaminan bagi konsumen pengguna uang elektronik. Ketika membahas QRIS dan pemindahan uang dari

rekening bank ke rekening uang elektronik berbasis nomor telepon genggam, Sugeng menanyakan konsep pencatatan rekening uang elektronik.

Saat itu Sugeng mendapat jawaban, ketika ada dana masuk ke penyedia jasa uang elektronik—misalnya Ovo, LinkAja, atau Gopay—uang akan masuk ke rekening perusahaan tersebut yang ada di perbankan. Lantaran perusahaan itu bukan bank, maka dana konsumen juga harus disimpan di bank. Di bank tersebut, ada satu rekening besar atas nama perusahaan dengan rekening khusus (*virtual account*) atas nama konsumen dengan nomor telepon genggam tertentu.

”Berarti bank melihat ini dana perusahaan?” tanya Sugeng.

”Betul, Pak. Karena uang disimpan dalam rekening atas nama mereka. Hanya, pengawas secara rutin mengecek berapa dana masuk. Tidak boleh kurang karena itu dana titipan masyarakat,” kata Diat merespons.

Setelah itu, Sugeng berhenti bertanya dan mencerna informasi itu. Sehari kemudian, Sugeng kembali bertanya soal dana konsumen uang elektronik. Sugeng terkenang diskusinya beberapa waktu sebelumnya dengan Halim Alamsyah, Ketua Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), terkait dengan bank gagal. Ketika itu, ia sempat terpikir apa yang akan terjadi ketika ada industri keuangan nonbank yang gagal. Isu ini sudah cukup lama berkecamuk di pemikirannya. Oleh karena itu, ketika tengah membahas perkembangan uang elektronik, isu ini mencuat kembali.

”Kalau bank ada skema penjaminan, bagaimana dengan dana konsumen uang elektronik. Apakah juga ada jaminan?” kata Sugeng.

Sesuai regulasi, dana nasabah di bank dengan nominal Rp 2 miliar dijamin oleh Lembaga Penjamin Simpanan. Dengan begitu, ketika bank bermasalah, uang nasabah tidak hilang. Sugeng

kemudian mendapat jawaban bahwa hal itu tidak berlaku bagi konsumen uang elektronik. Ketika bank bangkrut, misalnya, saldo di rekening perusahaan penyedia jasa uang elektronik di bank tersebut hanya akan diganti Rp 2 miliar meskipun dana yang ada di rekening itu Rp 100 miliar. Dengan begitu, ada risiko dana masyarakat senilai Rp 98 miliar hilang jika bank bangkrut.

Sugeng lantas kembali mempertanyakan, bagaimana jika ada kasus perusahaan penyedia jasa pembayaran uang elektronik yang jatuh bangkrut. Ia memikirkan nasib uang konsumen yang ada di bank, apakah dikembalikan atau dianggap sebagai aset perusahaan. Staf Sugeng tidak bisa menjawab pertanyaan itu. Kemudian, Sugeng pun memanggil tim dari Departemen Hukum Bank Indonesia untuk menjelaskan.

”Orang hukum agak kaget ketika saya tanya, bagaimana kalau ada perusahaan keuangan nonbank jatuh? Uang itu milik siapa? Ini kan uang *customer* dan harus dilindungi. Kalau masuk *boedel* pailit, kasihan masyarakat, dan BI bisa kena juga karena itu dana titipan saja,” kenang Sugeng.

Dengan masuk dalam *boedel* pailit, uang konsumen di rekening perusahaan penyedia jasa sistem pembayaran di bank akan dianggap sebagai aset yang akan digunakan untuk membayar kewajiban-kewajiban perusahaan tersebut. Merespons hal tersebut, Sugeng kemudian meminta agar uang konsumen dilindungi. Dari sisi regulasi, Bank Indonesia kemudian memasukkan pengaturan perlindungan hak konsumen itu dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 22/23/PBI/2020 tentang Sistem Pembayaran yang mulai berlaku 1 Juli 2021.

”Itu saya tambahkan di PBI untuk melindungi dana konsumen. Selain itu, saya kawal juga dalam proses rancangan undang-undang, tetapi masih berproses. Agar kalau misalnya ada perusahaan yang jatuh, bagaimana penyelesaian uang konsumen. Jangan sampai hilang,” kata Sugeng.

Bank Indonesia, melalui Departemen Hukum, mengusulkan hal tersebut untuk masuk dalam Rancangan Undang-Undang tentang Perubahan atas UU Nomor 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Pembahasan regulasi tersebut masuk dalam Program Legislasi Nasional 2020-2024.

Dari pemikiran mendalam soal dampak "jatuhnya" perusahaan penyedia jasa pembayaran, Sugeng juga mendorong adanya klasifikasi pelaku sistem pembayaran dalam PBI Nomor 22/23/PBI/2020 tentang Sistem Pembayaran. Di PBI itu, pelaku sistem pembayaran diklasifikasikan menjadi tiga, yakni penyelenggara sistem pembayaran sistemik, kritis, dan umum. Hal ini untuk memudahkan pengawasan terhadap pelaku sistem pembayaran.

"Yang sistemik itu terutama harus diwaspadai karena bisa berdampak sistemik. Dengan sudah ada klasifikasi ini, rekan-rekan pengawasan yang harus mengawasi banyak jadi bisa fokus ke yang sistemik. Benar-benar dipantau secara ketat," kata Sugeng.

Pendekatan Sugeng yang melihat persoalan secara mendalam juga berdampak pada pola komunikasi yang hati-hati dan mempertimbangkan banyak aspek dari sebuah kebijakan. Hal ini juga tecermin, misalnya, ketika sebelumnya Bank Indonesia menerbitkan Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/6/PBI/2018 tentang Uang Elektronik. Aturan ini membatasi kepemilikan asing dalam perusahaan penyedia uang elektronik.

Dalam regulasi itu diatur, komposisi kepemilikan saham paling sedikit 51 persen dimiliki warga negara Indonesia dan atau badan hukum Indonesia. Hal ini sebelumnya tidak diatur dalam PBI Nomor 11/12/PBI/2009 tentang Uang Elektronik. "Kepemilikan asing harusnya tidak sampai mayoritas. Wah, itu ditentang matimatian oleh beberapa pemain asing. Dalam setiap forum pertemuan, mereka selalu memprotes itu. Kencang sekali," ungkap Sugeng.

Menghadapi hal tersebut, dalam beberapa kesempatan Sugeng terus menjelaskan kepada mereka secara komprehensif tentang program Bank Indonesia di bidang sistem pembayaran yang sudah ternaungi dalam BSPI 2025. Dengan perkembangan itu, Indonesia memiliki prospek sangat besar di kawasan Asia Pasifik. Oleh karena itu, Sugeng mengingatkan bahwa mereka harus bisa mengambil *benefit* dalam prospek sistem pembayaran Indonesia yang bagus. "Misalnya dalam konteks *switching*, mereka kan mempunyai *fraud detection system* yang unggul sehingga mereka bisa berkontribusi dalam memperkuat *capacity building* di area tersebut," ujarnya.

Melihat Kepentingan yang Lebih Luas

Pada awal tahun 2020, Bank Indonesia memulai pembangunan BI-FAST sebagai penguatan infrastruktur sistem pembayaran ritel. BI-FAST secara perlahan akan menggantikan Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI) yang melayani transfer dana dan kliring berjadwal. BI-FAST didesain melayani transfer secara *real time* dengan nilai nominal transaksi maksimal Rp 250 juta. Sifat BI-FAST yang *real time* 24 jam sehari, tujuh hari dalam sepekan, menjadi pembeda dengan SKNBI yang proses *settlement* atau penyelesaian akhirnya dibagi menjadi beberapa periode waktu dari pagi hingga sore hari. Tidak seketika.

"Selama ini memang sudah ada SKNBI, tetapi tidak *real time*. Jadi, kami *upgrade* SKNBI menjadi *real time* 24/7 dan juga *seamless* tentunya," kata Sugeng.

Sugeng sempat mengusulkan biaya transfer yang dibebankan kepada nasabah diturunkan hingga menjadi Rp 1.000 dari sebelumnya Rp 6.500. Namun, setelah terjadi diskusi cukup panjang di lingkup internal Bank Indonesia, akhirnya diambil jalan tengah dengan menjadikan Rp 1.000 sebagai target berikutnya. Biaya sementara ini dipatok Rp 2.500 dan akan dievaluasi secara berkala. BI-FAST dengan desain teknis serta biaya yang murah di-

harapkan bisa mewujudkan visi BI untuk membangun pasar yang Cemumuah, akronim dari "cepat, mudah, murah, aman, dan andal".

Sugeng mengusulkan biaya transfer yang murah karena meyakini hal itu akan berdampak positif terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Untuk menuju ke sana, Sugeng perlu mengubah secara fundamental cara pandang tim yang menangani sistem pembayaran di Bank Indonesia. Selama ini, mereka berpatokan pada pembangunan sistem dengan pendekatan *full cost recovery*, artinya biaya atas penggunaan sistem tadi dihitung dengan menerapkan *break even point* (BEP) di periode waktu tertentu dan ini dibebankan kepada industri. Akibatnya, biaya yang dikeluarkan oleh industri menjadi lebih mahal.

"Menurut saya, itu enggak *bener*. BI bisa saja memberikan secara gratis apabila pembangunan sistem dapat memberikan kemanfaatan ekonomi bagi Indonesia. Doktrin itu yang saya berikan, tetapi tidak gampang," ungkap Sugeng.

Ketika itu, masih ada kekhawatiran beberapa pejabat di Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran untuk menjalankan proyek infrastruktur dengan konsep yang ditawarkan Sugeng. Padahal, Sugeng meyakinkan mereka bahwa sepanjang ada misi mengembangkan ekonomi Indonesia, tidak menjadi persoalan apabila Bank Indonesia yang menanggung biaya itu. "Akhirnya saya di-*support* Pak Gubernur. Itu suatu perubahan mendasar," kata Sugeng.

Pada BI-FAST, BI menetapkan dua skema harga, yakni harga dari BI ke peserta, yaitu perbankan, sebesar Rp 19 per transaksi serta harga dari peserta ke nasabah Rp 2.500 per transaksi.

"Sebetulnya bisa di bawah angka Rp 19. Tapi, angka itu juga ada pertimbangannya. Saat itu dikaitkan dengan peringatan Maulid Nabi yang bertepatan dengan tanggal 19 Oktober 2021. Selain itu, kalau dijumlahkan juga hasilnya 10 absolut. Bagus," ungkap Sugeng sambil tertawa.

BI-FAST meninggalkan kesan mendalam bagi Sugeng. Utamanya karena ia memperjuangkan perubahan mendasar dengan memperhitungkan kepentingan yang lebih besar dari pendekatan teknokratis. Selain itu, Sugeng juga merupakan sosok yang ada di balik desain lambang BI-FAST.

Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran sebelumnya sudah meminta pihak ketiga untuk membuat desain lambang tersebut. Namun, dua kali usulan logo itu diserahkan oleh vendor yang dikontrak, dua kali pula hasilnya dianggap tidak memuaskan oleh Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo. Perry akhirnya meminta Sugeng untuk membantu membuat desain lambang BI-FAST secara *pro bono*. Itu, antara lain, dikarenakan ketika memimpin BI Institute, Sugeng pula yang melahirkan desain lambang BI Institute.

Lambang BI-FAST didominasi warna biru dan merah, disertai gradasi kedua warna tersebut. Simbol yang menyerupai sayap merepresentasikan kegesitan dan pergerakan cepat dengan tiga lengkungan yang menandai fungsi BI-FAST. Sementara warna biru merepresentasikan Bank Indonesia sekaligus keandalan dan warna merah merepresentasikan nasionalisme serta semangat, energi, dan kepercayaan diri. Adapun gradasi warna menandakan kecepatan berupa semburat.

”Saya buat coret-coretan tangan dulu, lalu saya kirim ke anak saya, Meisya, untuk didesain dengan komputer. Setelah itu juga ada masukan dari Diat dan Ibu,” ujar Sugeng. Ternyata, usulan logo dari Sugeng itulah yang disetujui Gubernur Perry.

Kekuatan Tawakal

Awal Desember 2021, hanya berselang beberapa pekan sebelum jadwal peluncuran BI-FAST pada 17 Desember 2021, dua kali Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo bertanya kepada Sugeng,

apakah BI-FAST benar-benar bisa siap diluncurkan sesuai jadwal. Dua kali pula Sugeng menjawab dengan tenang, insya Allah bisa.

"Pak Gubernur sudah *deg-degan* dengan peluncuran BI-FAST. Waktu itu anggota (bank) yang *ready* sebagai peserta hanya 10. Minim sekali, sehingga Gubernur meminta saya bisa enggak untuk dipercepat. Saya katakan, 'Insya Allah bisa, Pak','" kenang Sugeng.

Respons tersebut tidak terlepas dari karakter Sugeng yang dalam memimpin tidak pernah melepaskan kombinasi antara dua hal: usaha maksimal dan berserah pada campur tangan Allah. "Oleh karena itu, ketika ada tantangan dari Pak Gubernur, jawaban saya insya Allah bisa, karena saya meyakini betul, Allah akan membantu," ungkapnya.

Sugeng menghayati Al-Quran Surat Ali Imran Ayat 159. Petikan ayat itu, antara lain, berbunyi "...Sungguh Allah mencintai orang yang bertawakal". Oleh karena itu, ketika memulai pekerjaan atau rapat, misalnya, ia selalu mengajak anak buahnya untuk berdoa terlebih dulu. Ketika sudah berusaha maksimal, ia akan menyerahkan hal selanjutnya pada campur tangan Allah.

Pengembangan BI-FAST berlangsung di tengah gelombang pandemi Covid-19. Penunjukan vendor yang menjadi rekanan untuk mengembangkan sistem BI-FAST dilakukan pada awal 2021. Pada bulan Mei dan Juni 2021, Bank Indonesia mulai menyurvei bank mana saja yang ingin ikut dalam proyek BI-FAST. Saat itu ada 51 bank yang ingin ikut sebagai peserta pada tahapan pertama. Kemudian pada bulan Juli 2021, uji coba mulai dilakukan. Pada Oktober hingga 17 Desember 2021, Bank Indonesia harus menyiapkan bank peserta.

"Itu dalam kondisi pandemi. Jadi, *kebayang*. Mau membuat sistem kerja secara *remote* enggak komunikatif, tetapi kalau dibuat *offline* risikonya terpapar Covid-19. Ini *challenging* karena memobilisasi orang," kenang Endang Trianti, Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia.

Pada akhirnya, dari 51 bank yang ingin masuk dalam *batch* pertama BI-FAST, ada 21 bank yang dianggap cukup siap. Untuk itu, 21 bank tersebut intens menjalani *performance test* dengan simulasi banyak transaksi yang harus ditangani oleh bank. "Di bank harus maksimal, di BI juga harus maksimal," kata Endang.

Awal Desember 2021, dari 21 bank yang dipersiapkan itu, baru 10 bank yang lolos *performance test*. Saat itu, Endang dan tim melaporkan perkembangan tersebut kepada Sugeng dan Gubernur BI Perry Warjiyo. Gubernur Perry ketika itu berpesan kepada Endang dan tim untuk mencari cara agar 11 bank lainnya yang belum siap itu bisa berada pada posisi siap dalam waktu satu bulan. Pada akhirnya, waktu peluncuran BI-FAST diputuskan mundur beberapa hari menjadi 21 Desember 2021.

"Saya bilang, kalau masih di bulan Desember, mundur sedikit tidak akan mengurangi kredibilitas BI. Masih sama," kata Sugeng.

Pada Desember 2021 itu, untuk meningkatkan jumlah bank yang lolos uji coba BI-FAST, Sugeng memanggil satu per satu pimpinan bank yang berpartisipasi. Sugeng juga meminta agar bank-bank itu menyiapkan sumber daya terbaiknya. Namun, komunikasi itu dipastikan Sugeng tanpa nada tekanan ataupun marah. Sugeng menggunakan pendekatan sapaan dan dialog yang santai, disertai penanaman motivasi.

"Nanti sambil kasih doa, ya Pak', saya bilang begitu. Tidak dalam keadaan tegang. Mereka juga akhirnya bersemangat. Saya menggunakan ilmu 'memangku' saja, tanpa marah. Sebab, mereka sudah bekerja keras, mungkin tinggal disentil sedikit lagi jadi semangat lagi. Mereka juga senang disapa," kenang Sugeng.

Pada saat bersamaan, tim teknis juga mendampingi satu per satu bank-bank yang belum lolos uji performa. Selain itu, bank yang sudah berhasil dalam uji performa diajak untuk berbagi pengalaman mereka. Alhasil, dalam waktu hanya satu bulan, jumlah bank yang menyelesaikan uji performa dengan baik bertambah



menjadi 21 bank. ”Kalau Pak Sugeng dan Pak Gubernur bilanganya itu kekuatan kerja bersama. Yang kedua tangannya Tuhan. Saya sendiri merasa itu *amazing*,” kata Endang.

Selama proses penyiapan sistem BI-FAST itu, Sugeng selalu berusaha menjaga semangat anak buahnya. Dia acap kali menyambangi anak buahnya ataupun tim dari bank-bank peserta BI-FAST yang sedang bekerja hingga larut malam. Ia sekadar menyapa mereka dan menekankan bahwa mereka melakukan hal yang amat penting, tidak hanya bagi Bank Indonesia, tetapi juga bagi bangsa.

Endang mengingat, menjelang peluncuran BI-FAST itu juga berlangsung acara perpisahan Sugeng yang bersiap mengakhiri masa tugasnya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada awal Januari 2022. Endang dan tim yang harus menyiapkan BI-FAST tidak bisa menghadiri acara itu. Dia merekam pesan dan kesannya melalui tayangan video dengan latar belakang teman-temannya di Departemen Pengelolaan Sistem Informasi yang sedang bekerja.

”Pada waktu itu diputar di forum. Pak Sugeng setelah pulang dari dinas langsung mendatangi kami. Beliau memberi motivasi. Ini menambah semangat. Bentuk atensi beliau,” ungkap Endang.

Campur tangan Allah diakui Sugeng juga terjadi dengan mundurnya waktu *live* atau peluncuran implementasi BI-FAST yang semula 17 Desember menjadi 21 Desember 2021. Pengunduran itu justru memberi berkah. Sebab, pada 17 Desember, *hacker* atau peretas menyerang sistem teknologi informasi Bank Indonesia. ”Mungkin rencana *live* 17 Desember itu sudah diendus *hacker*, tetapi mereka enggak tahu kalau kita mundur. Selamatlah BI-FAST,” ungkap Sugeng.

Sugeng membayangkan dampak merusak terhadap energi rekan-rekannya yang berjibaku menyiapkan BI-FAST jika saat implementasi, sistem tersebut *failed*, misalnya karena diserang oleh *hacker*. Di tengah tekanan karena uji coba yang dilakukan berulang-ulang, tim tentu sudah sampai pada titik kejenuhan yang tinggi. Jika gagal, akan butuh waktu relatif lama untuk memulihkan semangat itu.

”Saya benar-benar banyak berdoa. Itu yang menyelamatkan,” kata Sugeng.

Pada 17 Desember 2021, Endang sedang mengikuti salah satu acara di Bank Indonesia. Saat itu, ia menerima pesan Whatsapp yang menginformasikan ada serangan pada sistem informasi Bank Indonesia. Saat itu pula, protokol pengamanan otomatis dijalankan. Tidak ada sistem pembayaran yang terkena serangan peretas ketika itu.

Bank Indonesia kemudian melakukan investigasi forensik. Salah satu hipotesis yang memungkinkan, menurut Endang—meski belum dapat dinyatakan definitif karena masih dalam proses penelusuran—ialah para *hacker* memang mengincar BI-FAST.

Membenahi Sistem Informasi

Di mana pun bidang yang menjadi tanggung jawabnya, Sugeng selalu ingin berkontribusi maksimal. Selama mengemban amanah sebagai deputy gubernur, ia menginginkan pola kerja yang efektif, lincah, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Sejalan dengan itu, pembenahan sistem informasi menjadi salah satu bidang yang dikelola Sugeng pada posisinya sebagai deputy gubernur.

Sistem informasi tentu merupakan aspek sangat penting dalam mendukung pelaksanaan tugas-tugas bank sentral. Ini berlaku baik di area moneter, makroprudensial, maupun sistem pembayaran. Tanpa adanya dukungan sistem informasi, tugas-tugas di sektor itu tidak efisien dan tidak bergerak dengan cepat. "Karena itu, ketika saya masuk, membenahi sistem informasi adalah tantangan tugas saya," kata Sugeng.



Didera Jenuh dalam Perawatan

JULI 2021 salah satu fase yang berat bagi Sugeng dan keluarga. Betapa tidak, ketika itu pandemi Covid-19 tengah mengamuk dahsyat dan Sugeng bersama Hermin Joeliarsih, sang istri, terpapar Covid-19 varian Delta. Karena kondisinya tak ringan, Sugeng pun harus menjalani perawatan di Rumah Sakit Metropolitan Medical Centre (MMC), Jakarta.

Saat awal terpapar virus, Sugeng batuk-batuk, tubuhnya menggigil, dia kehilangan energi. Dokter memintanya menjalani rawat inap di RS MMC. Berkaitan dengan posisinya, Bank Indonesia pun mengupayakan agar Sugeng mendapat perawatan dengan layanan terbaik.

Pada saat yang sama, Hermin memilih menjalani perawatan di rumah saja. Selain Sugeng dan Hermin, hampir semua anggota keluarga inti juga terpapar Covid-19, kecuali Shinta Dewi Perwitasari, putri sulung Sugeng.

Secara psikologis, wabah penyakit ini membawa kepedihan bagi Sugeng. Bukan hanya keluarganya di Jakarta, tak sedikit keluarga Sugeng di daerah juga terpapar Covid-19. Adik Sugeng yang juga teman seangkatan Hermin di SMA, yaitu Siti Wahyuni, meninggal dunia karena paparan virus korona. "Selain itu, ibu mertua saya juga sakit. Istri saya harus mendampingi beliau di Semarang, sampai meninggal dunia dan dimakamkan di Purworejo," kata Sugeng.

Sugeng menduga, salah satu dari keluarganya terpapar Covid-19 dalam proses pemakaman ibu mertuanya. Dari situ pula kemungkinan ia terpapar, karena sebelumnya di Jakarta, Sugeng dan keluarga sangat ketat menjaga protokol kesehatan.

"Saya merasa, saat itu perjuangan berat, tubuh saya lemas. Saya tidak bisa *mikir*. Kegiatan kantor saya terpaksa berhenti semua," kata Sugeng mengenang peristiwa itu.

Selain keluarga yang saling menyemangati, dukungan juga datang dari semua pihak di Bank Indonesia untuk menguatkan kondisinya. Para kolega berharap kesembuhan Sugeng seperti sediakala. Sekretaris Sugeng, Wahyu Kurniati, menyemangatnya lewat pesan di aplikasi Whatsapp. "Bapak cerita, ini cobaan berat. Beliau sendirian

dalam isolasi, tidak ada siapa-siapa. Selama di sana, beliau lebih giat beribadah dan mendekatkan diri saja pada Allah,” kenang Wahyu.

Meski mendapat pelayanan maksimal, kondisinya belum dapat pulih dengan cepat. Sugeng juga didera jenuh karena hampir semua aktivitas berlangsung di dalam ruang perawatan saja. “Jadi, kegiatan saya pagi hari membuka gorden, melihat ada sinar matahari dari dalam ruangan. Sementara Ibu (Hermin) sering mengirim pesan lewat aplikasi Whatsapp, ‘Sekarang masih berjemur, Pak’,” ujarnya mengenang saat perawatan.

Sugeng yang terbiasa dengan jadwal padat harus lebih banyak istirahat. Bahkan, untuk shalat saja kondisi fisiknya terasa berat. Ia pun berusaha mengusir kejenuhan dengan membaca kitab Al-Quran, juga mempelajari agama dari berbagai tautan sumber di internet.

Usaha itu rupanya belum cukup membawanya terhindar dari kebosanan. Hasil pengecekan CT (*cycle threshold*) belum banyak perubahan. Pada pengecekan awal, CT-nya naik dari 20 menjadi 34, dalam pengecekan berikutnya turun menjadi 32. Mengutip informasi Halodoc.com, semakin sedikit angka CT *value*, virus pada tubuh masih banyak. Kemungkinan virus mampu menyebabkan infeksi masih besar. Berdasarkan hasil pemeriksaan itu, Sugeng meyakini, kondisinya dipengaruhi situasi psikis yang didera kebosanan luar biasa.

Saat menjalani perawatan di rumah sakit, Sugeng sempat teringat dengan para pemimpin dunia yang tahan menjalani hukuman bertahun-tahun di dalam penjara: tokoh proklamasi kemerdekaan RI, Soekarno; pemimpin Afrika Selatan, Nelson Mandela; serta tokoh perdamaian India, Mahatma Gandhi. Mereka sanggup menjalani hukuman dan keluar dari penjara sebagai pemimpin bagi rakyatnya. Sementara Sugeng yang menjalani isolasi di rumah sakit merasa sulit bertahan. “Hebat mereka, saya begini saja tidak kuat,” katanya.

Melihat kondisi Sugeng, Hermin menawarkan kepada suaminya untuk menjalani perawatan mandiri di rumah. Bisa jadi kebosanan pikiran memengaruhi proses pemulihannya saat itu. Akhirnya, dia memberanikan diri mengusulkan kepada dokter agar dapat dirawat di rumah. Semula dokter tidak memberi izin. Namun, karena hasil

pemeriksaan CT yang tak kunjung membaik, dokter mengabulkan permintaan Sugeng, meskipun ia harus menandatangani surat pernyataan sebelum menjalani isolasi mandiri.

"Saya senang sekali karena merasa optimistis kalau isoman di rumah akan cepat membawa kesembuhan, sehingga saya bisa segera berkontribusi lagi dalam tugas BI," kata Sugeng.

Berbeda dengan saat di rumah sakit, Sugeng dapat tidur lebih nyenyak di rumahnya sendiri. Di rumah sakit, setiap saat ia harus mengikuti jadwal pengecekan kesehatan oleh perawat. Sementara di rumah, ia lebih rileks. Beberapa hari menjalani isolasi mandiri di rumah, angka CT Sugeng membaik. Selain suasana hatinya membaik signifikan karena dapat bertemu istri, Sugeng pun dapat lebih rutin berjemur. Dia yakin, faktor kebahagiaan memengaruhi pemulihan pasien Covid-19.

Dua pekan setelah menjalani perawatan di rumah, Sugeng dinyatakan negatif dari virus tersebut. Namun, kondisinya belum sepenuhnya pulih seperti semula. Saat hari-hari pertama masuk kerja, Sugeng sempat "gentar" menjalani rapat dewan gubernur. Akan tetapi, lantaran dipicu oleh adrenalin, badannya tidak lagi lemas begitu rapat berlangsung. "Begitu mengikuti RDG (rapat dewan gubernur), lemas saya hilang. Mungkin rasa lemas itu 'takut' sama RDG," katanya.

Saat memulai tugasnya sebagai deputy gubernur pada tahun 2017, Sugeng melihat masih banyak aplikasi dibuat dan berjalan masing-masing, belum terintegrasi dalam satu sistem. Ini berdampak pada pola kerja yang kurang efisien dan efektif. Gambaran sistem kerja yang tidak cukup efisien dan efektif itu terlihat dari *input* data yang harus dilakukan berulang pada aplikasi berbeda. Situasi seperti ini mendesak diperbaiki.

Pembenahan sistem informasi ketika itu mengindik pada Information System Enterprise Architecture (IS-EA), semacam rancang bangun Bank Indonesia untuk memahami bisnis lebih baik, mengurangi kompleksitas, menyediakan sistem bisnis yang lebih efektif, dan mengintegrasikan kerja-kerja berbagai satuan kerja. Payung kebijakan ini dibuat tahun 2015 dan berlaku hingga lima tahun kemudian.

Dalam rancang bangun ini terdapat proyek Bimasakti, akronim dari Bank Indonesia Menuju Arah Sistem Aplikasi Terintegrasi. Proyek yang melibatkan 19 satuan kerja ini mulai bergulir akhir tahun 2017. Dalam pengembangannya, proyek ini melibatkan vendor dari sejumlah negara, 29 konsultan, serta berdampak pada 32 proses bisnis dan 5.300 pengguna. "Tantangan untuk merealisasikan proyek ini adalah bagaimana mereka bisa bekerja dengan semangat, benar-benar *on time, on schedule*. Itu yang kami harapkan," kata Sugeng.

Sugeng berkali-kali meyakinkan, proyek ini untuk kepentingan Bank Indonesia yang lebih baik. Pada kondisi tertentu, katanya, diperlukan arahan tegas dan jelas kepada semua pihak yang terlibat dan terdampak. "Kadang diperlukan arahan tegas dari atas ke bawah demi kepentingan yang lebih besar. Ibaratnya, saya harus melangkah ke sana, Anda akan mengikuti, karena langkah saya sudah didasari kajian lengkap dan komprehensif. Mereka harus berubah," kata Sugeng.

Komitmen melangkah ini, ditegaskan Sugeng, penting untuk menghindari ego sektoral antarsatuan kerja yang bisa menghambat program dan kepentingan yang lebih besar. Lewat upaya itu, pihak-pihak yang terlibat dan terdampak bisa memahami, ego sektoral terhadap bidang kerja masing-masing bisa ditepikan. Ada kesadaran bahwa pengembangan proyek ini juga demi kepentingan nasional melalui peran yang dimainkan Bank Indonesia.

Ruang lingkup Bimasakti meliputi standarisasi 34 sistem bisnis melalui penggunaan teknologi terkini, mewujudkan *single source of truth* yang terintegrasi, dan penyederhanaan aplikasi ke dalam aplikasi COTS (*commercial off the shelf*). COTS adalah paket solusi *software* berstandar internasional. Penyederhanaan ini berimbas pada perampingan aplikasi yang saat itu masih belum terintegrasi dalam satu sistem.

”Jadi, sistem yang lama diganti dengan solusi paket *software* COTS berstandar internasional. Standar serupa sudah dipakai bank sentral di Malaysia, Thailand, dan Singapura. Sebelumnya kan sendiri-sendiri, bisa dibayangkan saling *input-input* saja. Dengan sistem informasi yang baru, datanya bisa saling baca, tidak di-*input* berulang lagi,” kata Sugeng.

Proyek Bimasakti cukup menantang, terlebih lagi sebagian tahapan mesti digarap di tengah kecamuk pandemi Covid-19. Dalam proyek ini terdapat pengembangan Enterprise Resource Planning (ERP), Human Resources Information System (HRIS), Front Office Middle Office Back Office (FOMOBO), serta Core Banking System (CBS).

Gambaran umumnya, ERP adalah proyek yang dikembangkan terkait pengelolaan anggaran di lingkungan internal BI, mulai dari penyusunan anggaran, pengadaan barang dan jasa, hingga pembelian dan pemeliharaan aset. Adapun HRIS merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia di Bank Indonesia mulai dari perencanaan sampai dengan pensiun.

Sementara FOMOBO dikembangkan untuk pengelolaan cadangan devisa dan pengelolaan moneter. Proyek berikutnya adalah CBS, yaitu sistem untuk pengelolaan nasabah, rekening, dan transaksi finansial Bank Indonesia serta institusi-institusi yang menjadi nasabahnya. Pengguna program ini mencakup pihak internal dan eksternal Bank Indonesia.

Setelah terpilih konsultan proyek, konsultan *quality assurance*, dan konsultan penilai di akhir 2017, tahap berikutnya dilanjutkan dengan penyusunan desain selama tiga bulan pada 2018. Direktorat UKTSI (Unit Khusus Transformasi Sistem Informasi) Rohadi Triatmono mengibaratkan, kerja tim pelaksana bagaikan menyusun kepingan mosaik. Mereka harus memahami gambaran besar desain proyek.

Dari sini kemudian ditentukan prioritas proyek sesuai urutan waktu pengerjaan, yaitu ERP, HRIS, FOMOBO, dan CBS. Realisasi proyek itu ditentukan sesuai skala prioritas, proyek yang terkait urusan internal didahulukan. Adapun proyek yang mencakup aspek internal sekaligus eksternal ditempatkan pada pengembangan berikutnya. "Oleh sebab itu, logikanya, yang pertama dikembangkan adalah ERP, kemudian HRIS," kata Rohadi.

ERP dikembangkan untuk membenahi sistem yang menyangkut pengelolaan anggaran di lingkup internal BI. Segala hal terkait keuangan internal dibenahi agar lebih efisien dan transparan. Peluncuran proyek-proyek tersebut tidak dalam sekali entakan, tetapi bertahap sesuai karakter proyek. "*It's not big bang*. Karena kalau *big bang*, daya jangkauannya terlalu luas," kata Rohadi.

Proyek ERP yang dikerjakan sejak awal 2018 dapat diluncurkan untuk tahap pertama pada 1 Januari 2019. Pemilihan tanggal 1 Januari ini berkaitan dengan laporan pengembangan keuangan itu dimulai pada 1 Januari. Misalnya meleset dari 1 Januari 2019, maka proyek ini akan mundur menjadi 1 Januari 2020. Bersamaan dengan itu, UKTSI juga mengembangkan HRIS tahap pertama terkait urusan finansial.

Proyek Bimasakti berikutnya adalah FOMOBO. Proyek ini perlu disegerakan karena, antara lain, terkait dengan transaksi luar negeri, rekening luar negeri yang disebut *nostro*. "Untuk tahap pertama, peluncuran proyek ini pada November 2019," ujar Rohadi.

Bimasakti di Tengah Pandemi

Menginjak tahun 2020, Bank Indonesia meluncurkan Rencana Induk Sistem Informasi Bank Indonesia (RISIBI) 2020-2025. Ketika itu, proyek-proyek di Bimasakti masih ada yang belum selesai, terutama CBS. Oleh karena itu, semua arsitektur komponen Bimasakti masuk ke dalam arsitektur RISIBI. Pengembangan berikutnya terkait ERP, FOMOBO, dan CBS menginduk pada arsitektur yang dibangun di RISIBI.

RISIBI, dijelaskan Sugeng, adalah cetak biru pengembangan sistem informasi. Prinsipnya, RISIBI itu panduan mengenai sistem informasi yang akan dikembangkan ke depan menyangkut moneter, sistem pembayaran, hingga pengelolaan uang. RISIBI juga didesain adaptif dengan perkembangan zaman. Atas keputusan pimpinan Bank Indonesia, RISIBI lahir dari Departemen Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI) yang berlaku lima tahun ke depan.

Endang Trianti, Direktur Eksekutif DPSI, mengatakan, kelahiran RISIBI merupakan sejarah baru karena untuk pertama kalinya Bank Indonesia memiliki rencana induk sistem informasi. Tidak berlebihan, kata Endang, jika RISIBI disebut sebagai salah satu warisan penting di era Sugeng sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. Meski RISIBI lahir dari keputusan pimpinan Bank Indonesia, Sugeng juga mempunyai peran yang besar di situ.

”Memang konsepnya dari Pak Gubernur, tetapi deputy gubernur jadi sponsonya, yang bertanggung jawab terhadap substansi itu Pak Sugeng. Beliau mengendalikan dan menyupervisi substansi dan dibawa ke level dewan gubernur untuk disetujui pada level pimpinan Bank Indonesia,” kata Endang.

Bagi Sugeng, terkait pengembangan sistem informasi, proses bisnis tidak boleh mengikuti teknologi. Akan tetapi, teknologi itulah yang dikembangkan mengikuti proses bisnis. ”Jadi, RISIBI melihat jauh ke depan mengenai sistem informasi yang akan dikembangkan dengan melihat proses bisnis terkait dengan

tugas-tugas pokok BI. Sistem informasi tadi harus dikembangkan dengan melihat itu,” kata Sugeng.

Saat RISIBI lahir, pengerjaan proyek Bimasakti berlanjut ke tahap pengembangan CBS. Pada proyek ini, sistem pengelolaan rekening di Bank Indonesia dibuat lebih canggih sesuai standar internasional.

Perjuangan untuk mengembangkan proyek ini dimulai sejak 2018, hingga kemudian masuk era pandemi Covid-19 pada tahun 2020, dan berlanjut pada 2021. Lantaran panjangnya pengerjaan proyek ini, Sugeng mengibaratkan, tim pelaksana teknis telah bekerja dari Ramadhan ke Ramadhan. ”Kebetulan pas malam Ramadhan, saat sahur di rumah saya ingat teman-teman sahurunya di kantor. Mereka ibaratnya belum pulang itu dari Ramadhan ke Ramadhan. Luar biasa. Ini belum ditambah Sabtu dan Minggu ada yang kerja terus,” kenang Sugeng.

CBS, menurut Sugeng, juga menjadi syarat bekerjanya proyek BI-FAST. Kalau CBS bermasalah, BI-FAST juga bisa terdampak. Semula pimpinan Bank Indonesia sudah mengumumkan peluncuran CBS ditargetkan pada pertengahan 2020. Namun, tenggat peluncuran ini bergeser ke tanggal 13 September 2021. Situasi tersebut terjadi karena mobilitas dan ruang gerak tim pelaksana proyek terbatas selama pandemi Covid-19 melanda Indonesia.

Ketika tenggat semakin mendesak dan perlu koordinasi intensif, tim pelaksana proyek perlu mendatangkan vendor dari India ke Indonesia. Sugeng pun meyakinkan vendor datang ke Jakarta di tengah situasi pandemi itu. ”Akhirnya tim vendor datang ke BI, tetapi jumlah personelnya belum cukup karena terganjal Covid-19. Saya bilang ke teman-teman, bahwa vendor harus diyakinkan aman dari Covid-19 selama di Indonesia. Akhirnya dikirim tambahan personel, tiga orang dapat masuk ke Indonesia. Namun, ada juga yang tidak bisa masuk karena terhalang peraturan bepergian,” kata Sugeng.

Sugeng pun turut mengupayakan agar kedatangan ahli CBS dari India tidak tertahan pembatasan mobilitas. Dia berkontak dengan pimpinan Badan Nasional Penanggulangan Bencana (BNPB) untuk membantunya. Sugeng meyakinkan pimpinan BNPB, keperluannya mendatangkan ahli dari India ini untuk urusan krusial menyangkut kepentingan nasional. "Saya yakinkan, ini *critical* untuk urusan pembayaran, termasuk pembayaran gaji bapak-bapak. Akhirnya mereka yakin. Itu kan sebenarnya enggak boleh masuk, kecuali benar-benar spesial. Akhirnya, tim ahli diizinkan masuk saat pandemi," kenang Sugeng.

Pimpinan Bank Indonesia memilih vendor dari India karena mereka telah menerapkan CBS di negara itu. Di antara beberapa vendor dari sejumlah negara yang diujungi, vendor India ini dinilai mampu menjawab kebutuhan Bank Indonesia saat itu.

Ketegangan akibat tekanan pekerjaan di masa sulit seperti pandemi amat dirasakan tim teknis pelaksana proyek. Sugeng memahami perjuangan tim teknis yang bekerja habis-habisan, menguras energi dan waktu. Sempat tebersit pula kekhawatiran di benak Sugeng seandainya pengembangan CBS meleset dari waktu yang ditentukan. Ia tidak bisa membayangkan bagaimana cara memompa lagi semangat tim pelaksana proyek.

Debrina Widiyanti, Kepala Grup Departemen Operasional Treasuri dan Pinjaman saat itu, mengisahkan fase berat pada level tim pelaksana itu. Menurut Debrina, teman-temannya bekerja setengah mati untuk mempelajari modul-modul yang menyangkut penyederhanaan sistem-sistem. "Semua sistem yang terpisah-pisah kami jadikan satu di Core Banking System (CBS). Saya lihat, *change management* adalah tantangan yang paling berat di proyek ini," kata Debrina.

CBS lebih banyak berkaitan dengan transaksi pemerintah dan pemangku kepentingan lain di sektor perbankan. Karena itu, banyak sekali proyek pengadaan yang harus dilakukan



sehingga prosesnya perlu dijaga. Debrina mengemban tugas untuk memastikan proses penggunaan sistem ini berjalan lancar. "Di CBS, saya fokus pada aspek *people* dan prosesnya," kata Debrina.

Idealnya, pada pengembangan proyek berskala besar, semua pihak bertemu secara fisik. Namun, karena pandemi, pengembangan proyek CBS dilakukan secara virtual. Di fase ini, muncul kendala koordinasi dan *transfer of knowledge*. "Kendati komunikasi sudah dilakukan virtual, hasilnya masih kurang optimal, mengingat menyamakan pemahaman antara yang diinginkan pengguna dan penerimaan dari sistem informasi memerlukan diskusi tatap muka. Tujuannya, agar pengguna melihat langsung jika ada yang belum memenuhi harapan pengguna," ujar Debrina.

Kepada tim pelaksana proyek, Sugeng menyatakan bahwa ikhtiar harus dilakukan semaksimal mungkin, kemudian hasilnya diserahkan kepada Yang Maha Kuasa. Pernyataan itu membuat tim teknis termotivasi, terdorong untuk menyelesaikan target semaksimal mungkin sekaligus berharap Tuhan memberkati dengan hasil yang baik. Debrina dan tim sudah tidak lagi mengingat waktu libur ketika tenggat peluncuran makin dekat.

Dalam situasi itu, Sugeng terus mendampingi tim pelaksana proyek, tanpa memperlihatkan ekspresi tertekan oleh target pekerjaan. "Di situasi seperti itu, saya kagum dengan sikap beliau. Beliau tetap tenang, tidak terlihat panik," kata Debrina.

Enam bulan sebelum peluncuran CBS, Rohadi Triatmono, Direktur UKTSI, semakin aktif berkoordinasi dengan semua anggota tim yang terlibat. Jadwal kerjanya semakin padat. Dia terus memastikan semua aspek terkait teknologi informasi pada CBS aman. Bagi Rohadi, bekerja di situasi yang menegangkan itu sesuatu yang menantang karena membangkitkan adrenalinnya.

Di sisi lain, penggemar *motorsport* ini menikmati situasi seperti itu karena ia menyukai tantangan (*adrenaline junkies*). Tidak hanya

Mereka Bukan Mesin

SELAMA proses perbaikan sistem informasi, pengembangan proyek Bimasakti, dan penguatan keamanan siber, Sugeng banyak bekerja sama dengan orang-orang teknis yang sering bersentuhan dengan teknologi informasi. Keberhasilan pengerjaan proyek-proyek besar tidak lepas dari peran mereka. Sayangnya, masih ada sejumlah pihak di lingkungan bank sentral yang memandang mereka sebagai kalangan pendukung teknis semata.

Sebaliknya, Sugeng menginginkan tim teknis ini mendapat panggung dan penghargaan seperti yang lain. Sugeng pun berusaha membangun relasi yang lebih cair, dilandasi kesadaran bahwa antarbagian itu saling membutuhkan. Ia mengibaratkan, jika membayangkan sepeda, peran orang-orang teknis ini ibarat pentil. Meski terlihat kecil, peran mereka penting sekali dalam sistem yang lebih besar.

Sugeng menyebut mereka sebagai *very very important person* (VVIP). Istilah VVIP ini kerap digunakan Sugeng ketika menyapa atau memberi sambutan di forum-forum pegawai Bank Indonesia yang bertugas di bidang teknis, seperti teknologi informasi. Sugeng meyakini, mereka tidak bisa dianggap sebagai "mesin pendukung" saja pada organisasi bank sentral.

Rohadi, sejumlah orang yang berkecimpung di dunia teknologi informasi dalam timnya di Bank Indonesia pun disebut berkarakter *adrenaline junkies*. Artinya, tekanan kerja yang tinggi saat itu makin mendorong mereka untuk segera menuntaskan pekerjaan.

Di tengah tekanan pekerjaan yang memompa adrenalin sekaligus menimbulkan stres itu, kehadiran Sugeng yang tenang juga dipandang Rohadi sangat memengaruhi tim pelaksana. "Pak Sugeng mengingatkan kami agar selalu memanjatkan doa, supaya Allah memberi kemudahan dan petunjuk. Ini sesuatu banget bagi kami," kata Rohadi.

Sebagai orang yang berlatar belakang ekonomi makro, Sugeng justru dapat melihat potensi bagian yang menangani bidang-bidang teknis tersebut. "Ini keuntungannya menjadi orang makro. Orang-orang teknis sendiri kadang tidak menyadari pentingnya peran mereka," kata Sugeng.

Pendekatan seperti itu dirasa sangat menyejukkan oleh tim pelaksana teknis yang terlibat dalam proyek-proyek besar bersama Sugeng. Direktur Eksekutif DPSI Endang Trianti berpendapat, penilaian Sugeng terhadap orang-orang teknis itu sangat berarti. Endang menjelaskan, departemen yang ia pimpin punya tugas utama mengawal isu-isu operasional dan memastikan semua berjalan baik. Jika ada kendala dalam operasi moneter, misalnya, DPSI sering menjadi sasaran pertanyaan banyak pihak. Satu hal yang mendukung kondisi kerjanya adalah Sugeng tidak mudah panik dan memanusiakan manusia.

"Kami jadi tenang bekerja. Sebagai orang yang tidak berlatar belakang IT, Bapak itu cukup tenang, kami dikasih ruang untuk menyelesaikan. Ini sangat membantu buat saya. Sikap tenang beliau itulah yang membantu kami," kata Endang.

Pengembangan CBS tentu juga harus dilakukan dengan hati-hati. Tim pelaksana yang terlibat belajar dari proyek Bimasakti yang sudah selesai dikembangkan, salah satunya proyek ERP. Menurut Endang Trianti, pada saat implementasi ERP, ada hal-hal yang perlu dibenahi setelah peluncuran. "Karena pengalaman itu, kami sangat hati-hati dalam CBS. Jadi, bebannya lebih berat bagi kami," kenang Endang.

Lewat perjuangan panjang, CBS dapat *live*, beroperasi seutuhnya, setelah diluncurkan pada September 2021. Semua pihak terkait proses pengembangan proyek ini pun lega. Selain CBS, peluncuran proyek-proyek Bimasakti rata-rata dilakukan secara bergelombang. ERP 1 dan HRIS 1 diluncurkan pada Januari 2019. Pertengahan 2019, Bank Indonesia meluncurkan ERP 2 dan HRIS 2. Kemudian FOMOBO 1 yang terkait urusan finansial diluncurkan pada November 2019 dan dilanjutkan dengan peluncuran FOMOBO 2 yang terkait portofolio manajemen pada Maret 2020.

Menguatkan Keamanan Siber

Semasa menjabat Deputy Gubernur Bank Indonesia (Januari 2017-Januari 2022), Sugeng melihat transaksi ekonomi dan keuangan digital tumbuh pesat. Hal ini sejalan dengan perluasan dan kemudahan sistem pembayaran digital yang difasilitasi bank ataupun industri *fintech*. Pertumbuhan itu semakin terakselerasi ketika pandemi Covid-19 melanda dunia dan menuntut semakin banyak pihak bertransaksi secara digital.

Bersamaan dengan itu, volume transaksi e-dagang (*e-commerce*) tumbuh 51 persen secara tahunan (*year on year*) pada akhir Oktober 2021. Indikator serupa terlihat dari peningkatan transaksi *digital banking* pada Oktober 2021 sebesar 76 persen secara tahunan. Pandangan ini disampaikan Sugeng saat menjadi pembicara utama pada forum 3rd Indonesia Fintech Summit 2021 di Nusa Dua, Bali,

dengan tema "More than a Label: Building Stronger Cybersecurity and Data Governance in Fintech".

Melihat fenomena itu, Sugeng mengingatkan bahwa risiko keamanan siber semakin meningkat. Menjaga keamanan siber, ditegaskannya, menjadi tanggung jawab semua pihak—baik regulator maupun pelaku industri—untuk memastikan keandalan, keamanan, dan kenyamanan transaksi ekonomi dan keuangan digital.

Oleh karena itu, Sugeng berpendapat perlu ada langkah-langkah penguatan untuk memitigasi risiko keamanan siber. Ancaman keamanan siber itu nyata, sebagaimana serangan ke bank sentral Bangladesh dengan kerugian 81 juta dollar Amerika Serikat pada 2016. Di Indonesia pun, mengutip data BSSN (Badan Siber dan Sandi Negara) pada Januari-Juli 2021, terdapat 741 juta serangan siber yang terdeteksi.

Angka itu meningkat nyaris berlipat dari jumlah serangan siber sepanjang tahun 2020, yaitu 495 juta serangan. Adapun serangan siber ke Bank Indonesia selama tiga bulan di tahun 2015 saja tidak kurang dari 15 juta serangan. Serangan ini berbentuk *e-mail* percobaan serangan, *malware*, ataupun serangan ke berbagai infrastruktur sistem informasi. "Hal-hal seperti itu apabila tidak diantisipasi dengan baik dapat memunculkan gangguan atau bahkan kegagalan di sektor keuangan, yang pada gilirannya dapat memengaruhi stabilitas keuangan dan moneter," kata Sugeng.

Sebagai deputy gubernur yang membidangi masalah ini, Sugeng melihat masalah keamanan siber perlu mendapat perhatian lebih. Apalagi, untuk beberapa sistem bersifat strategis, seperti BI-RTGS (BI-Real Time Gross Settlement), nilai transaksinya bisa mencapai Rp 800 triliun per hari. Sugeng ingin memastikan tidak ada gangguan pada sistem informasi dan transaksi keuangan Bank Indonesia.

”Ada risiko yang besar sekali. BI sebagai lembaga keuangan, jika terkena serangan siber, berpengaruh pada sistem perbankan nasional. Begitu juga di perbankan sendiri, sistem perbankan terhubung dengan sistem di BI. Di RTGS itu, kan, *link* juga. Kalau di BI aman, tetapi bank tidak aman, ya tidak bisa. Di bank juga harus aman, ini yang menjadi pikiran saya,” kata Sugeng.

Berangkat dari pemikiran itu, Sugeng berinisiatif memperkuat ketahanan siber dan keamanan data dalam sebuah *framework* manajemen risiko dan keamanan siber yang bersifat *end to end*. Kerangka kerja ini tertuang dalam tiga pilar, yaitu tata kelola, pencegahan, dan resolusi. Pada aspek tata kelola, Bank Indonesia tengah merumuskan penguatan kebijakan manajemen risiko siber, baik untuk lingkup internal maupun bagi industri sistem pembayaran dan pasar uang yang meliputi bank dan industri keuangan nonbank.

Pada pilar pencegahan, Bank Indonesia menguatkan langkah-langkah identifikasi, perlindungan, dan deteksi terhadap ancaman serangan siber. Salah satu perwujudan pilar ini adalah pembentukan CSSP atau Cyber Security Sharing Platform. CSSP beranggotakan 100 bank dan akan diperluas pada area industri *fintech*. Menurut Sugeng, hal yang perlu ditekankan ke depan adalah peningkatan kuantitas dan kualitas informasi yang dibagi melalui CSSP.

Adapun pilar resolusi terdiri atas dua bagian, yaitu respons dan pemulihan (*recovery*), yang salah satu wujudnya adalah dengan membentuk ISIRT (Information Security Incident Response Team). Keberadaan tim ini sangatlah penting karena menjadi tumpuan sekaligus memayungi mekanisme koordinasi antarlini dalam merespons adanya insiden.

Saat ini, tim cepat tanggap telah terbentuk di Bank Indonesia. Ini dipandang belum cukup. Lantaran cakupan risiko siber luas dan terkait dengan industri, inisiasi pembentukan tim cepat tanggap insiden di sektor keuangan melibatkan industri, baik bank

maupun *fintech*, dan tentu saja otoritas terkait, seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Kerangka kerja inilah yang menjadi desain besar Bank Indonesia dalam menyeimbangkan lahirnya inovasi yang terus didorong dan terjaganya ekosistem digital dari risiko serangan siber. Dalam kerangka kerja tersebut, terlihat jelas siapa melakukan apa jika terjadi peretasan. "Sekarang ada mekanisme penanganan insiden, ada langkah-langkahnya dengan jelas. Siapa menjadi koordinatornya sudah ketahuan, responsnya bagaimana, kemudian langkah-langkah apa yang perlu dilakukan," kata Sugeng.

Saat inisiatif Bank Indonesia dibuat, pelaku industri perbankan mengembangkan sistem keamanan masing-masing, belum terkoordinasi dan terintegrasi. Menurut Sugeng, BSSN perlu memainkan perannya di sini. "Jika terjadi (serangan) masif, BSSN menjadi koordinatornya. Saya ingatkan juga, bagaimana jika terjadi dalam skala besar. Saya juga wanti-wanti, jangan sampai data-data kita bocor," kata Sugeng.

Di luar aspek teknologi, menurut Sugeng, faktor yang tidak kalah penting adalah manusia penggunaannya. Kesadaran pengguna terkait serangan siber perlu diperkuat. Terkait hal ini, Sugeng menugaskan Endang Trianti, Direktur DPSI, untuk memperkuat kesadaran dan kewaspadaan pegawai Bank Indonesia. "Ini jadi pekerjaan rumah. Apa pun sistem keamanan yang dibangun, jika penggunaannya memberi kunci masuk ke peretas, ya jebol keamanannya. Faktor manusianya juga penting," kata Sugeng.

Dari sini, Endang Trianti melihat sosok Sugeng sebagai orang yang sangat peduli pada keamanan siber. "Meski tidak berlatar belakang TI, dalam konteks manajemen, saya melihat beliau pas membidangi ini. Banyak fleksibilitas yang diberikan pada kami," ujar Endang.

Terkait tugas penguatan kewaspadaan di lingkup internal Bank Indonesia, Endang menyadari bahwa faktor manusia memainkan

peran penting dalam keamanan siber. Faktor manusia (*people*) merupakan salah satu dari tiga unsur yang harus ditekankan dalam konteks keamanan siber, selain proses dan teknologi. Menurut dia, serangan siber justru banyak yang ditujukan kepada orang atau pengguna. Salah satu contoh, berkaitan dengan teknik *pishing* (upaya mendapatkan informasi data seseorang dengan teknik pengelabuan) saja, Bank Indonesia mengidentifikasi sekitar 70 persen dari total *e-mail* yang masuk merupakan bentuk-bentuk *pishing*.

Untuk menguji kesadaran pegawai Bank Indonesia, DPSI membuat simulasi berupa pengiriman *e-mail* yang sengaja didesain membuat orang penasaran. "Misalnya saat pegawai baru terima THR (tunjangan hari raya), kami kirim *e-mail* seolah-olah dari agen perjalanan yang menawarkan berbagai macam promosi. Ini sebagai bentuk latihan, apakah seorang pegawai memiliki kesadaran terhadap keamanan siber atau tidak," kata Endang.

Sebelum simulasi dilakukan, DPSI memberi sosialisasi agar pegawai tidak membuka surat elektronik yang mencurigakan, tidak jelas tujuannya, dan parameter lain yang sifatnya untuk keamanan. Beberapa kali simulasi, masih ada pegawai yang belum menyadarinya dan membuka surat elektronik tersebut. Kepada pegawai-pegawai yang membuka surat elektronik tersebut, tim DPSI mengingatkan bahwa surel yang dibuka adalah bagian dari *pishing*.

Simulasi itu dilakukan berkala setiap enam bulan sekali. Kepada siapa pun yang didapati membuka celah keamanan, baik level pegawai biasa maupun level pimpinan, DPSI akan mengingatkan. Sebagian ketahuan membuka akses yang dilarang, bahkan ada di antaranya yang menjabat di level direktur. "Kami beri tahu mereka agar waspada, yang begini-begini ini *pishing*. Pegawai tidak boleh membuka akses di luar kepentingan pekerjaan, dan jika dilakukan, kami akan mengingatkan," kata Endang.

Bank Indonesia belajar banyak dari beragam percobaan peretasan, termasuk yang terjadi pada 17 Desember 2021. Hasil pelacakan tim DPSI, peretasan itu sudah disiapkan sejak Oktober 2021. Mengutip Katadata.co.id (Kamis, 20 Januari 2022), komplotan peretas asal Rusia, Conti Ransomware, menyatakan bahwa Bank Indonesia menjadi korban mereka. Berdasarkan penelusuran tim DPSI, kata Endang, peretas mencoba masuk lewat jalur legal dengan menggunakan akses pegawai.

Salah satu pihak yang terlibat menjalankan kerangka kerja penguatan keamanan siber adalah Departemen Manajemen Risiko (DMR) di Bank Indonesia. Kepala DMR Edi Susianto menjelaskan, timnya secara rutin berbagi informasi dalam bentuk diskusi terbatas, webinar, dan kegiatan lain. Jalinan komunikasi dengan entitas perbankan itu dibuat agar dapat sama-sama mewujudkan kepedulian dalam menghadapi potensi gangguan keamanan siber.

”Ini inisiatif Pak Sugeng. Beliau menekankan ke kami, jangan bergerak sendirian. Kami diminta mengajak industri perbankan, makanya nama forumnya *Cyber Security Sharing Platform*,” kata Edi. Forum komunikasi di CSSP digelar tiga bulan sekali dengan kegiatan utama bertukar informasi terkait keamanan siber. Dari sini terlihat, bank-bank besar memiliki organisasi keamanan siber yang lebih bagus dibandingkan yang lain. Oleh karena itu, sangat penting berbagi pengalaman kepada pengelola bank lain agar memiliki sistem keamanan siber yang kuat.

Sejak terbentuk pada November 2018, CSSP masih dalam tahap membangun jalinan komunikasi yang kuat. Kedekatan antar-anggota di forum CSSP penting agar ada saling percaya. Dengan begitu, pertukaran informasi terkait celah keamanan siber semakin cair. Untuk sementara ini masih belum banyak pengelola bank yang terbuka dengan celah keamanan di bank yang dikelolanya. ”*Trust* di sini penting. Kalau belum percaya, bagaimana kita bisa saling menginformasikan sesuatu,” ujar Edi.

Kini CSSP sedang memperluas jangkauan penguatan, tidak sekedar berbagi informasi. Ke depan, kata Edi, Bank Indonesia ingin memelopori agar jika ada bank yang terkena serangan siber, jangan sampai yang lain tertular. "Karena itu, bicara ketahanan siber itu tidak melulu bicara mengenai aspek teknologi informasinya saja, melainkan juga tata kelola dan unsur-unsur asosiasinya. Ini kami akan kuatkan," tutur Edi.

Sebagai sebuah organisasi, CSSP masih terbilang baru. Namun, inisiatif yang ada di forum ini sangat penting sebagai pijakan membangun komunitas perbankan yang kuat dari serangan siber. Pada titik ini, Edi selalu berpijak pada garis kebijakan Sugeng selaku deputy gubernur yang membidangi keamanan siber.

"Pak Sugeng mengingatkan kami, jangan sampai membangun keamanan siber ini berlebihan hingga mematikan industri perbankan. Prinsipnya, jangan sampai peran regulator membuat takut pelaku industri. Di sisi lain, kami diingatkan jangan juga sampai terlalu longgar," kata Edi.

Bagi Sugeng, pembentukan CSSP dilakukan agar sesama pengelola bank bisa saling mempelajari serangan-serangan siber. Merespons keengganan sejumlah pengelola bank untuk membagi celah keamanan sibernya, Sugeng mengatakan, "Saya sampaikan ke mereka, jika persoalan terkait keamanan siber, biar BI yang menceritakan, tidak harus mereka. Biar Bank Indonesia yang lebih aktif untuk *share* pada anggotanya."

Data untuk Kebaikan Bersama

Sepanjang mengemban tugasnya, Sugeng berpandangan, menjaga marwah Bank Indonesia sama halnya dengan menjaga kepentingan seluruh bangsa. Sebab, hasil kerja keras Bank Indonesia pada akhirnya adalah untuk kepentingan publik. Salah satu contohnya terkait pemanfaatan data.

Kesadaran tentang pentingnya data sudah lama dimiliki Bank Indonesia. Data ibarat mahkota. Siapa yang memiliki data, dialah raja. Begitu pendapat Sugeng.

Belajar dari krisis 1997, Sugeng mengingat betapa pemerintah saat itu kelabakan karena tidak memegang data akurat, antara lain tentang nilai utang swasta yang memang pada masa itu tidak dilaporkan. Akibatnya, kebijakan yang diambil tidak efektif karena tidak mengetahui tekstur masalah, tidak dapat meraba dan memetakan dengan jelas masalah yang dihadapi. Pascakrisis 1997-1998, Bank Indonesia pun telah membangun sistem pelaporan utang luar negeri—termasuk utang swasta—yang jauh lebih komprehensif.

Dalam era digital, pemanfaatan data semakin krusial. Pada tahun 2015, Bank Indonesia sudah mendorong penggunaan data raksasa (*big data*) dalam analisis dengan mengembangkan Enterprise Resources Planning (ERP). ERP merupakan perangkat lunak yang terintegrasi dengan baik dan digunakan secara luas dalam organisasi bisnis. Modul ERP dirancang mengikuti proses bisnis dari hulu hingga hilir dan terintegrasi lewat basis data (Susanto, 2013). Misalnya, ketika terjadi penjualan, datanya langsung masuk ke modul akuntansi, logistik, pengiriman, hingga penerimaan barang. Dengan demikian, seluruh pergerakan transaksi dapat dipantau dengan baik dan *real time*.

”Kami sadar, untuk memperkuat *business process* di Bank Indonesia harus didukung teknologi. Jadi, teknologi tadi mengikuti *business process*, bukan *business process* mengikuti teknologi. ERP dibangun untuk memperkuat itu, untuk semakin memperkuat analisis,” kata Sugeng.

Ia menambahkan, sebelumnya data itu terkelompok secara parsial. Untuk mendapatkan *big data* yang kuat, data harus terintegrasi. Inilah pentingnya *data hub*. *Data hub* adalah portal yang

mengintegrasikan data granular yang diperoleh dari implementasi *open API banking-fintech* (teknologi finansial), transaksi dan *settlement* sistem pembayaran, dan infrastruktur pasar finansial (*financial market infrastructure/FMI*). Data ini kemudian diolah untuk mendukung percepatan pengembangan ekonomi keuangan digital (EKD).

Dalam konfigurasi *data hub*, semua peristiwa terkait keuangan, mulai dari ritel, *open banking*, sampai pengaturan, perizinan, dan pengawasan bermuara pada kantong data yang sama. Gambaran alur yang lebih utuh ini dapat digunakan, antara lain, sebagai landasan untuk kebijakan dan pengawasan, inklusi keuangan, hingga pengembangan dan inovasi industri.

Di masa pandemi, disampaikan Sugeng, sistem ini tetap berjalan efektif. Pada suatu rapat dewan gubernur, misalnya, pimpinan Bank Indonesia sempat meminta sistem *real time gross settlement* (RTGS) dalam Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI) dibedah, ternyata hal itu pun bisa dilakukan. Di sana terlihat jelas data konsumsi dan pariwisata secara *real time*. Dengan demikian, terlihat jelas perekonomian sudah berjalan atau belum. Ketika pemerintah menerapkan pemberlakuan pembatasan kegiatan masyarakat (PPKM) level 4 di masa pandemi, misalnya, data tersebut menunjukkan pola konsumsi yang menurun dan sektor pariwisata paling terdampak.

Sampai saat ini, sistem *data hub* terus disempurnakan. Akan tetapi, data yang dibutuhkan dan prasyarat lain sudah siap. *Data hub*, antara lain, juga akan mewadahi data pembayaran ritel, misalnya yang diolah dari transaksi dengan BI-FAST dan QRIS. Kedua perangkat pada sistem pembayaran ritel ini sudah berjalan baik.

Akseptasi QRIS sudah masuk ke segala sektor, mulai dari perdagangan, ritel, perparkiran, transportasi, pendidikan, tempat

ibadah, donasi sosial, elektronifikasi pemerintah, pajak, hingga tempat pariwisata dan banyak lagi. *Data hub* ini ditargetkan sudah dapat beroperasi penuh pada 2025.

Pada akhirnya, kata Sugeng, data dalam sistem terintegrasi ini dapat digunakan oleh publik untuk kepentingan bersama. Tidak ada lagi monopoli data dari lembaga tertentu. Di masa mendatang, tidak hanya Bank Indonesia yang dapat menganalisis data, publik pun bisa. Dengan data ini, publik dapat meraba kecenderungan yang terjadi di tengah masyarakat.

Sebagai gambaran, bank misalnya kesulitan menjangkau debitur usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) karena tidak memiliki data UMKM secara detail. Di sisi lain, ada perusahaan *fintech* yang bisa meminjamkan pelaku usaha skala mikro dan kecil secara langsung dengan pola pinjaman antarpihak (*peer to peer lending*) dan memiliki *database* nasabah lebih baik di kalangan ini. Melalui pemanfaatan *data hub* Bank Indonesia, bank dan *fintech* bisa berbagi informasi, bahkan berkolaborasi untuk menjangkau debitur UMKM.

Data hub yang bisa diakses publik, menurut Sugeng, juga perlu diimbangi dengan mitigasi risiko, antara lain terkait potensi kebocoran data. Untuk itu, Bank Indonesia membangun sistem yang kukuh agar privasi data konsumen terjaga dengan baik. "Ini yang saya wanti-wanti, jangan sampai ada data bocor. Ini bisa melanggar UU mengenai kerahasiaan data, penting diperhatikan," kata Sugeng.

Menggeluti BI Antasena

Terkait dengan pengembangan sistem teknologi informasi di Bank Indonesia yang menjadi bidang pengelolaan Sugeng sebagai deputi gubernur, BI Antasena adalah salah satu proyek yang ia rasakan sangat penting. BI Antasena mewadahi mekanisme pelaporan

perbankan yang terintegrasi dan berbasis metadata dengan menjunjung prinsip-prinsip efisiensi, konsistensi, kejelasan, fleksibilitas, serta kolaborasi. Penyusunan integrasi pelaporan perbankan ini memperhatikan aspek efisiensi baik dari sisi industri maupun otoritas lembaga jasa keuangan terkait. Mekanisme ini menghindarkan terjadinya pengulangan penyampaian informasi oleh bank kepada otoritas.

Sebelumnya, berbagai data dilaporkan berulang dalam berbagai format laporan yang berbeda dan terpisah ke Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Laporan bank (LBU, LBU Syariah, LBBU, LBBU Syariah, LKPBU, LHBU) sebenarnya hanya dilaporkan kepada Bank Indonesia, tetapi detail data di dalamnya juga ada yang dilaporkan ke OJK dalam bentuk laporan berbeda. Hal ini berpotensi menimbulkan redundansi dan juga inkonsistensi pelaporan.

Oleh karena itu, perlu diimplementasikan portal pelaporan terintegrasi yang akan menjadi sumber data laporan bank bagi otoritas. Portal pelaporan terintegrasi ini mencakup Antasena pada sistem Bank Indonesia dan Apolo pada sisi OJK.

BI Antasena juga menjadi tulang punggung untuk mendukung analisis Bank Indonesia. "Terutama pelaporan bulanan itu, ya, penting sekali untuk analisis mendukung kebijakan. Ini yang akan terus di-*upgrade*," kata Sugeng.

Jauh sebelum membangun BI Antasena, kata Sugeng, sempat muncul "ketegangan" antara Bank Indonesia dan OJK yang dipicu oleh implementasi penerjemahan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. Menurut OJK, dengan mendasarkan pada Pasal 7 UU tersebut, kewenangan untuk pengaturan dan pengawasan bank, termasuk pelaporan kesehatan dan kinerja bank (Pasal 7b butir 2), berada sepenuhnya pada OJK. Akan tetapi, Bank Indonesia berpandangan, terdapat pasal lain

pada UU tersebut yang mengatur bahwa OJK dalam pelaksanaan tugasnya berkoordinasi dengan Bank Indonesia dalam membuat peraturan pengawasan. Hal ini antara lain terkait sistem informasi perbankan yang terpadu (Pasal 39 butir b). Selain itu, Pasal 43 pada UU tersebut juga mengatur bahwa OJK, Bank Indonesia, dan Lembaga Penjamin Simpanan wajib membangun sarana pertukaran informasi yang terpadu.

Hal ini menjadi poin paling kritis, karena dalam melaksanakan tugas memastikan kestabilan sistem keuangan, Bank Indonesia memiliki ketergantungan besar terhadap data tersebut. Menurut Sugeng, UU tersebut sempat membuat hubungan Bank Indonesia dan OJK "panas dingin" dan tak kunjung mereda hingga kepemimpinan Bank Indonesia dijabat Perry Warjiyo.

Pada posisi anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, Sugeng terus menggelar dialog dengan OJK, dalam hal ini banyak ditangani oleh Wakil Ketua Dewan Komisiner OJK yang kala itu dijabat Nurhaida. Pada saat bersamaan, Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo dan Ketua Dewan Komisiner OJK Wimboh Santoso juga berkomunikasi intensif untuk menghindari kesalahpahaman.

Bank Indonesia dan OJK akhirnya sepakat menggunakan data yang ada bersama-sama. Lalu lahirlah portal bersama *www.pelaporan.id* sebagai laman induk yang mewadahi BI Antasena dan Apolo OJK. Yang menjadi dasar hukum adalah Pasal 43 UU No 21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan. Pasal ini menegaskan, OJK, Bank Indonesia, dan Lembaga Penjamin Simpanan wajib membangun dan memelihara sarana pertukaran informasi secara terintegrasi.

Ketegangan antarlembaga kerap tidak terungkap secara lugas dalam forum, tetapi dapat dirasakan oleh individu-individu di dalamnya. Untuk menemukan titik cair itu, Sugeng antara lain mengusulkan agar pertemuan dilakukan bergantian di kantor Bank

Indonesia dan OJK. Selain itu, Sugeng juga merancang pengaturan tempat duduk pada pertemuan kedua lembaga otoritas ini dengan pola selang-seling posisi duduk antara pegawai Bank Indonesia dan OJK. "Saya selalu duduk berjejer dengan Bu Nurhaida. Saya enggak mau juga berhadap-hadapan. Sebab, itu mengesankan yang memimpin dua orang," kata Sugeng.

Cara ini rupanya mengesankan Nurhaida. Dalam interaksi itu, Nurhaida melihat cara Sugeng memperlakukan semua orang secara setara. Pada rapat-rapat itu, misalnya, tidak terlihat secara mencolok mana orang Bank Indonesia atau OJK karena duduknya selang-seling sehingga membaur. "Itu menurut saya sangat bagus untuk menghilangkan rasa 'saya OJK' atau 'saya BI' karena dalam membangun sistem ini tidak bisa hanya berpikir masing-masing. Sistem ini akan digabungkan, BI Antasena dan Apolo harus dibicarakan secara sistem," kata Nurhaida.

Hal ini masih ditambah dengan penguatan di setiap lembaga. Misalnya, dengan menanyakan ada tidaknya kendala di setiap lembaga untuk memperkecil wilayah abu-abu (*grey area*) dalam sistem yang sulit dipantau. Jika muncul masalah, Sugeng kerap berinisiatif membahasnya dengan Nurhaida demi menemukan jalan keluar. "Saya dan Pak Sugeng menampilkan kami ini kompak, yang di bawah juga melihat ini dan ikut kompak. Kami satu tujuan bersama, yaitu program yang bermanfaat untuk industri dan negara," kata Nurhaida menggambarkan kerja samanya dengan Sugeng.

Kekompakan itu terjaga, antara lain, karena Sugeng mempunyai kemampuan manajemen komunikasi yang sangat baik. Dia bisa dengan cermat memilah masalah mana yang cukup diselesaikan dengan "bisik-bisik" dan mana yang harus diselesaikan lewat rapat dengan melibatkan pimpinan tingkat tinggi. Jika ada gejala perbedaan pemahaman antarpegawai, misalnya, Sugeng cukup

”berbisik” kepada Nurhaida dan masalah itu bisa diselesaikan sebelum membesar. Mereka tidak pernah terkesan saling bersikukuh atau bernada *ngotot* dalam rapat. Tujuan besar demi negara serta kemampuan komunikasi Sugeng dan Nurhaida menjadi bingkai yang mempermudah terbentuknya saling pengertian.

Dalam hal ini, soliditas menjadi kunci. Masing-masing memahami bahwa tidak ada pekerjaan yang sempurna. Oleh karena itu, jika muncul kekurangan dari pihak lain, mereka tidak menjadikannya sebagai peluru untuk menyalahkan. Sebaliknya, mereka mengolah kekurangan itu menjadi momentum untuk mempererat kohesi. Jika perlu diskusi, Nurhaida cukup menyampaikan kepada Sugeng, atau sebaliknya, agar kekurangan itu bisa segera diatasi tanpa harus saling menyalahkan di rapat.

”Saya dan Pak Sugeng menjaga jangan sampai ada isu *blaming* satu sama lain. Aura itu dibangun. Waktu presentasi dari tim teknis, misalnya, mereka tidak ada yang katakan ’kami di sini siap, di sana yang belum siap’. Tidak ada. Dari pembukaan rapat sudah dibangun, giring semua isu bicara bareng-bareng, solusi apa, *follow up* masing-masing. OJK lakukan apa, BI lakukan apa,” kata Nurhaida.

Rapat biasanya dihadiri 40-60 orang dan berlangsung sekitar dua jam. Soliditas itu bahkan sudah terasa di tiap awal pembukaan rapat. Tatkala Sugeng yang memimpin rapat, dia segera meminta Nurhaida untuk menyampaikan pendapatnya. Begitu pun sebaliknya. Sikap saling menghargai bisa terbaca dengan baik oleh audiens dalam rapat.

Sugeng menuturkan, pada awal-awal rapat rutin, mereka membahas upaya-upaya integrasi dalam pelaporan dan peletakan data. Sebelumnya, pucuk pimpinan kedua lembaga sudah membahas kesepakatan strategis. Sugeng dan Nurhaida menindaklanjuti kesepakatan tersebut agar terbentuk kesepakatan sekaligus



menghindari konflik. Rapat-rapat yang dipimpin Sugeng dan Nurhaida juga merumuskan persiapan penampungan data dari bank-bank secara paralel antara data berformat lama lewat sistem sebelumnya, maupun data berformat baru lewat laman Pelaporan. id serta melalui BI Antasena dan Apolo. Hal ini cukup sensitif, antara lain, karena juga menyangkut keamanan data dan arena itu merupakan pekerjaan berat.

Sugeng terus meyakinkan dan menguatkan tim ini untuk selalu optimistis. Hal yang menggembirakan, makin hari deviasi antara data format lama dan data format baru di BI Antasena makin kecil. Artinya, ada progresivitas yang jelas. Sugeng juga perlu mempersiapkan sumber daya manusia untuk bagian *help desk* dan operasionalnya. Ini butuh pelatihan khusus.

Pembawaan Sugeng yang amat fokus sekaligus humanis membuat orang-orang di sekelilingnya termotivasi bekerja sama. Di mata Nurhaida, Sugeng adalah tipe pemimpin yang lebih fokus mencari jalan keluar daripada melacak pihak mana yang harus disalahkan.

Suatu ketika, saat pandemi Covid-19 sedang mengganas, tim BI Antasena dan Apolo menggelar rapat luring. Sugeng tiba-tiba hadir bergabung di rapat meskipun ia tidak diagendakan menghadiri rapat tim itu. Peserta rapat yang saat itu sedang pusing mengatasi berbagai kendala terkait pandemi merasa mendapat suntikan semangat. "Kita bisa melakukannya sama-sama," kata Sugeng sembari menepuk pundak salah seorang peserta rapat.

Sugeng menyadari, anak buahnya telah bekerja dengan luar biasa. Tetap semangat di tengah pandemi. Sebelum pandemi berkecamuk, Sugeng biasa mengajak mereka makan bersama. Namun, di masa pandemi, kontak fisik harus dikurangi, tetapi ia tidak ingin mengikis sama sekali kehadiran dirinya di tengah anak buah yang sedang berjuang agar BI Antasena segera dapat diimplementasikan. Dua pekan sekali saat rapat, semangat itulah yang dipompakan oleh Sugeng.

Bukan sekadar kata-kata, nada bicara dan bahasa tubuh Sugeng menunjukkan ia benar-benar hadir untuk menemani, bukan untuk memberi ceramah. Kehadiran Sugeng menegaskan bahwa di saat-saat yang berat, pemimpin hadir dan tidak membiarkan anak buahnya berjuang sendirian.

Nurhaida menilai, Sugeng amat terbuka dan rendah hati. Ia juga selalu berunding dengan tutur kata yang lembut dan santun sehingga tidak menyakiti lawan bicaranya. Itu membuka pintu bagi Nurhaida dan berbagai pihak lain untuk membangun kepercayaan. Di FKPIISP, Nurhaida mengenal Sugeng secara lebih intens karena mereka bertemu berkali-kali untuk membahas isu penting dan mendesak yang harus diselesaikan di kedua lembaga.

Bank Indonesia dan OJK membentuk Forum Koordinasi Pertukaran Informasi dan Sistem Pelaporan (FKPISP) sebagai wadah diskusi antara kedua otoritas untuk mencapai titik temu. Sugeng bergabung di FKPISP sejak awal masa jabatannya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2017. Ketika itu, ia ditugaskan mengawal persiapan program BI Antasena yang bersama Apolo OJK tengah digarap di FKPISP. "Koordinator FKPISP bergantian antara BI dan OJK. Waktu Pak Sugeng mulai gabung FKPISP, koordinator sedang ada di OJK. Saya sebagai koordinator mewakili OJK," kata Nurhaida.

Dalam pandangan Nurhaida, Sugeng cepat beradaptasi dengan persiapan BI Antasena yang sudah pada level 40-60 persen. Nurhaida terkesan dengan cara Sugeng mendorong percepatan penyelesaian BI Antasena. Apalagi menjelang diluncurkannya BI Antasena, pandemi Covid-19 menghadang. Bank Indonesia sudah menyiapkan sistem, tetapi bank-bank harus menyediakan laporan bulanan, mingguan, bahkan harian agar sistem tersebut berjalan. Akan tetapi, banyak bank mengalami kendala teknis, di antaranya karena pandemi.

Sugeng menjelaskan, BI Antasena menjadi prioritas Sugeng untuk segera diluncurkan atau menjadi *live system*, berbarengan dengan dua program lain terkait pengembangan teknologi informasi di Bank Indonesia, yakni CBS (sebagai bagian dari proyek transformasi sistem informasi Bank Indonesia Bimasakti) dan BI-FAST. "Tiga program itu. Benar-benar saya berusaha menghadapi ini dengan tenang, meyakinkan teman-teman agar jangan panik," kata Sugeng.

BI Antasena saat itu juga sedang dibangun secara paralel dengan pembangunan BI-FAST. Ini menjadi tantangan tersendiri bagi Sugeng dalam memotivasi dan mengatur sumber daya manusia yang terlibat dalam proyek-proyek besar terkait bidang teknologi

informasi dan sistem pembayaran ini. Sugeng pun memetakan seluruh aktivitas tiap-tiap bagian agar tidak ada pegawai yang mendapat beban kerja berlebihan. Dia memastikan anak buahnya dalam kondisi fit, jangan sampai terpapar Covid-19. Ia bahkan sempat memastikan pasokan vitamin bagi mereka tetap lancar.

Di tengah amukan pandemi pada pertengahan 2021, sejumlah bank sudah menyiapkan sistem dan data untuk BI Antasena, tetapi sebagian besar bank masih belum siap, termasuk beberapa bank besar. Kesiapan data secara keseluruhan waktu itu pada posisi 70-80 persen. Sugeng pun kemudian meminta bantuan OJK sebagai pengawas perbankan. Nurhaida lantas menugaskan Satuan Kerja Pengawasan Perbankan membujuk bank-bank tersebut agar segera merampungkan datanya.

Pada saat yang sama, Sugeng sendiri mengumpulkan pelaku industri, perbankan, beserta tim manajemen. Mereka diberi arahan supaya bisa bekerja lebih cepat merampungkan data dan menyiapkan sistem. "Pak Sugeng semangat sekali, mengadakan rapat dengan bank, mengunjungi untuk memberikan semangat. Tentu mereka memang jadi lebih bersemangat karena ada Deputy Gubernur Bank Indonesia yang datang untuk melihat perkembangan, memahami kesulitan mereka juga," kata Nurhaida. Nurhaida berpandangan bahwa hal itulah yang turut membuat BI Antasena dapat beroperasi sesuai tenggat yang direncanakan.

Bertarung Melawan Waktu

Pandemi Covid-19 menjadi tantangan tersendiri bagi penyelesaian integrasi sistem pelaporan melalui BI Antasena dan Apollo OJK. Nuansa bertarung melawan waktu kian terasa ketika tenggat makin dekat, sementara prasyarat-prasyarat yang dibutuhkan belum terpenuhi. Sebelumnya, Sugeng menilai cukup realistis untuk menargetkan BI Antasena bisa *running* secara paralel pada Agustus

2020 dan bisa *live* September 2020. Namun, memasuki masa pandemi, hal itu tidak memungkinkan lagi karena ternyata kualitas dan kuantitas data dari bank-bank nyaris tak bergerak.

”Kami meyakini, nanti mudah-mudahan Covid-19 menurun. Eh, tapi kok enggak juga menurun. Kami mundur sampai Desember 2020. Kemudian berdasarkan evaluasi, terutama dari kesiapan kualitas data, ya *parallel run* tadi diperpanjang sampai dengan Juni 2021,” kata Sugeng. Itu pun harus dimundurkan kembali dan baru bisa *running* pada Januari 2022 karena sebelum itu masih ada ”lubang” yang dapat membahayakan keamanan data. Sugeng bertekad, keamanan sistem memang harus terjamin 100 persen. Di sinilah pertarungan melawan waktu itu makin sengit.

Pada Desember 2021, Sugeng pun mulai waswas. Dia menggambarkan saat itu pertaruhannya, selain keamanan data, juga kredibilitasnya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. Sebab, bank-bank sudah menunggu realisasi BI Antasena untuk kepentingan progresivitas pelayanan perbankan. ”Ini saya enggak mau *bargaining* lagi. Pokoknya Desember 2021 harus selesai. *Live*-nya di Januari 2022. Sebelum saya pensiun, harus *live*. Itu sebagai bentuk pertanggungjawaban saya.”

Begitulah, Sugeng bertekad pekerjaan dan tanggung jawabnya harus tuntas sebelum tanggal 6 Januari 2022, saat dia pensiun. Dia tak ingin meninggalkan Bank Indonesia dengan pekerjaan yang belum rampung. Ini bukan lagi soal warisan, melainkan soal pertanggungjawaban.

Untuk menunjang BI Antasena bisa berjalan keseluruhan atau *live*, Bank Indonesia membutuhkan data dari bank-bank. Sugeng pun memakai strategi jempuit bola. Ia mengerahkan anggota timnya datang ke bank-bank terkait untuk mendorong penuntasan data yang diperlukan. Selain itu, dibuat klinik pelatihan (*coaching clinic*) yang menjadi wadah bagi perwakilan bank-bank untuk bertanya atau mencari informasi seputar BI Antasena. Sugeng mengingatkan

anak buahnya untuk bersikap ramah terhadap perwakilan bank-bank tersebut. "Cek ke banknya juga. Bagaimana kabarnya, apa yang bisa dibantu. Pokoknya harus *helpful*. Jangan otoriter. Ada sentuhan-sentuhan humanis, tetapi mereka tahu kalau dimonitor," begitu antara lain pesan Sugeng kepada anak buahnya.

Dengan cara persuasif itu, kata Sugeng, Bank Indonesia berhasil mendorong bank-bank untuk meningkatkan kinerja pemrosesan data. Bahkan, mereka bersedia membuat komitmen secara tertulis tentang tenggat penyerahan laporan data yang dibutuhkan, termasuk melaporkan progres secara berkala. Hal ini juga dibarengi dengan pengawasan oleh OJK. Merekalah yang akan melaporkan kesesuaian perkembangan progresivitas bank itu, sesuai atau tidak dengan komitmen tertulis tadi. Cara ini rupanya cukup efektif meskipun Sugeng masih *deg-degan* karena hingga waktu yang kian menipis, data yang dibutuhkan belum sepenuhnya sesuai kebutuhan.

Dalam proses penyiapan BI Antasena, Sugeng beberapa kali mengumpulkan pimpinan bank-bank. Pertemuan awal membahas integrasi. Pada tahap arahan ini relatif tidak ada masalah. Ketika kemudian banyak bank belum mampu memenuhi kualitas data yang dibutuhkan, Sugeng kembali memanggil mereka untuk berdiskusi tentang kendala dan solusi yang bisa dilakukan.

Tatkala komitmen sudah ditulis dan masih belum dipenuhi, Sugeng bersama Nurhaida pun kembali menagih komitmen langsung kepada direktur utama bank-bank yang dimaksud, sekaligus menggambarkan beban berat yang ditanggung Bank Indonesia dan OJK jika bank-bank itu tidak kunjung memenuhi kewajiban mereka. Sugeng bahkan sempat meminta bantuan Wakil Menteri BUMN kala itu guna menyentil salah satu bank milik negara yang terkesan tidak ada kemajuan dalam memenuhi kewajibannya.

Sensasi Kebun Tebu dan Hotel Bernyamuk

SEBAGAI Deputy Gubernur Bank Indonesia, Sugeng antara lain bertugas mengelola pengembangan ekonomi syariah. Terkait bidang tugas itu, Sugeng juga mewakili Bank Indonesia menghadiri forum-forum internasional yang mengangkat tema ekonomi syariah serta aktif dalam organisasi terkait, antara lain The International Islamic Liquidity Management Corporation (IILM), sebuah organisasi syariah yang antara lain bertujuan mengatasi masalah likuiditas di perbankan syariah dengan menerbitkan surat utang syariah (sukuk).

Dalam menjalankan tugasnya, Sugeng adakalanya masuk dalam situasi-situasi tidak terduga dan kadang kala mengundang senyum ketika diceritakan ulang. Suatu kali Sugeng bertugas menghadiri pertemuan Governing Board ke-20 dan General Assembly ke-9 IILM pada 10 Juli 2018 di Mauritius.

Mauritius adalah negara kepulauan yang berjarak sekitar 900 kilometer dari Madagaskar. Sebagai negara kepulauan, banyak kabar di media tentang keindahan alam negeri ini. Dalam beberapa literatur disebutkan pula, di Mauritius terdapat kebun raya tertua, Sir Seewoosagur Ramgoolam Botanical Gardens. Di sana terdapat sedikitnya 80 jenis palem dan 500 spesies tumbuhan, termasuk lili air raksasa. Ada pula situs warisan dunia UNESCO, Le Morne Cultural Landscape, tempat bersejarah yang melindungi budak yang melarikan diri pada abad ke-18 dan ke-19. Iklan-iklan pariwisata tentang Mauritius itu cukup gencar. Itu pula yang terbayang di benak Sugeng ketika terbang selama sekitar 18 jam dari Jakarta ke Mauritius: keindahan alamnya.

Begitu tiba di bandara Mauritius, Sugeng mulai merasa aneh. "Saya dijemput pakai mobil biasa, ada sopir, ada satu *security* kalau enggak salah. Mobil saya meluncur sendiri duluan. Rekan-rekan saya terpisah," kata Sugeng tentang kenangan saat tiba di Mauritius.

Meninggalkan bandara menuju tempat acara, mobil bukannya melaju di jalan raya sebagaimana lazimnya ketika tiba di sebuah ibu kota negara. Sugeng diajak menyusuri jalan-jalan kecil berkelok dan memasuki perkebunan tebu. Meskipun tidak begitu mengkhawatirkan keselamatan diri

karena Sugeng yakin bakal aman, ia tetap heran dengan rute yang dipilih penjemputnya.

Yang dikhawatirkan Sugeng justru rekan-rekan yang berangkat bersamanya, tetapi beda mobil penjemput. Salah satunya Hariyadi Ramelan, saat itu Kepala Departemen Pengelolaan Devisa Bank Indonesia. Apalagi waktu tempuh rute lewat perkebunan tebu itu cukup lama, sekitar satu jam. "Ini Pak Sugeng kalau ada apa-apa *gimana*," kata Sugeng mengulang kegundahan Hariyadi.

M Anwar Bashori yang pernah menjabat sebagai Kepala Grup Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah serta Kepala Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah menambahkan, saat itu tidak ada mobil yang mengawal. Dia juga berada di mobil yang terpisah dengan Sugeng. Sempat terbayang olehnya jika terjadi sesuatu. "Kalau kebun tebunya kayak di Klaten, kan, gampang. Nah, ini kebun tebu di Mauritius, nih," kata Anwar yang kini menjabat sebagai Direktur Eksekutif – Kepala Departemen Sumber Daya Manusia.

Masih di Mauritius, yang sempat membuat Anwar galau adalah mencari makanan halal. Maklum, Mauritius menjadi satu-satunya negara di Afrika dengan mayoritas penduduk beragama Hindu meskipun di sana juga ada pemeluk Kristen dan Islam. Akan tetapi, tampaknya pepatah "di mana ada kemauan, di situ ada jalan" berlaku bagi Sugeng, Anwar, dan rombongan. "Eh, kok *ndilalah* ya dapat. Satu restoran halal di suatu tempat. Kami jalan setengah jam, memang ada satu restoran halal di tempat kayak supermarket *gitu, chinese food restaurant*," kata Anwar yang semakin heran karena di sana justru dijual lumpia basah ala Semarang.

Mereka pun makan malam setelah memastikan bahannya halal dan pengolahan makanan itu pun dilakukan secara halal. Restoran tersebut begitu mengesankan Sugeng sehingga pada kunjungan berikutnya, dalam rangka Extraordinary Meeting of the Governing Board IILM pada 10 September 2018, mereka mengulang bersantap di restoran yang sama.

Pengalaman lain yang tak kalah menarik bagi Sugeng adalah ketika berkunjung ke Bangladesh untuk menghadiri acara 35th Islamic Financial Services Board (IFSB) Council Meeting and Side Events di Dhaka, Bangladesh,

pada 10-11 Desember 2019. Sebelum berangkat, pagi harinya, Sugeng harus mengurus adiknya yang meninggal, Susanto. Setelah memandikan, mengafani, dan menshalati jasad sang adik, dia meluncur ke bandara untuk kemudian terbang ke Bangladesh menjalankan tugas negara.

Setibanya di Dhaka, Sugeng dan rombongan diantar ke hotel bintang lima tempat mereka menginap. Sugeng membayangkan aroma wangi dan sejuk. Bayangan itu buyar begitu hidung Sugeng mencium aroma obat nyamuk semprot yang tajam di seluruh ruangan. Rupanya memang banyak nyamuk sehingga manajemen hotel harus membasminya dengan obat nyamuk semprot tadi.

Ketika jamuan makan malam, Sugeng pun heran mengapa ada petugas hotel dan restoran yang memegang raket. Ternyata mereka menjaga tamu-tamu yang sedang makan malam agar tidak diserang nyamuk. Caranya, dengan "memainkan" raket listrik tadi. Jadi sering terdengar suara "*cetek! cetek!*".

Saking banyaknya nyamuk, obat semprot rupanya tak ampuh lagi, sehingga petugas hotel pun dipersenjatai dengan raket antinyamuk. "Suasana seperti ini juga terjadi di ruang *meeting* internasional. Di situ dijumpai petugas-petugas yang membawa raket nyamuk," ujar Sugeng sembari tergelak mengingat peristiwa unik selama dua hari di Bangladesh tersebut.

Suasana jalanan Bangladesh juga sulit terlupakan bagi Sugeng. Begitu meninggalkan hotel untuk kembali ke bandara, dia melihat banyak kendaraan yang badannya baret-baret. Sugeng bersama Anwar mengamati, lalu menemukan jawabannya: banyak sekali kendaraan yang dikemudikan secara sembarangan sehingga menyenggol kendaraan lain. Banyak juga bus penyok. Belakangan Sugeng mengetahui, di terminal bus sering terjadi kemacetan karena bus *ngetem* mencari penumpang. Lantas, petugas di sana kerap memukul-mukul badan bus agar bus segera jalan. Itulah yang membuat badan bus kerap penyok.

Sugeng pun bersyukur karena kondisi jalanan dan transportasi umum di Jakarta relatif lebih baik. Lagi pula, nyamuk hidup sewajarnya di Jakarta, bukan menyerbu dengan amat ganas.

Literasi Ekonomi Syariah sebagai Kunci

Kemanfaatan bersama merupakan pijakan penting Sugeng dalam mengambil kebijakan atau memberi masukan sebelum suatu kebijakan dibuat. Sikap itu, antara lain, terlihat jelas dalam perhatiannya yang tinggi terhadap kemajuan literasi dan kemajuan ekonomi keuangan syariah. Terkait hal ini, Sugeng dengan senang hati dilimpahi tugas berkaitan dengan pengembangan ekonomi dan keuangan syariah.

Semasa awal menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2017, cakupan tanggung jawab Sugeng lebih pada supervisi sistem pembayaran dan sistem informasi. Belakangan, Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo meminta Sugeng untuk menghadiri forum-forum konferensi ekonomi Islam atau syariah. Dari sana, lambat laun Sugeng pun mendalami isu-isu ekonomi syariah. Baru pada Juni 2020, Sugeng secara penuh membawahkan bidang ekonomi syariah di Bank Indonesia.

Selain atas dorongan Gubernur Perry, Sugeng juga mengamati perkembangan ekonomi syariah dengan inisiatif sendiri karena ketertarikannya, misalnya terkait isu-isu ekonomi syariah yang berkembang dalam forum G20. Sebelum membawahkan langsung ekonomi syariah, Sugeng sudah sering terlibat dalam diskusi dewan gubernur yang membahas tentang ekonomi syariah. Ia pun turut memberi sumbangsih terhadap cetak biru (*blueprint*) ekonomi syariah Bank Indonesia yang dikeluarkan pada 6 Juni 2017. Cetak biru tersebut menjadi panduan internal Bank Indonesia ataupun pihak eksternal dalam aktivitas dan pengembangan ekonomi syariah.

Cetak biru ekonomi dan keuangan syariah ini secara garis besar memuat empat hal. Pertama, nilai-nilai dasar dan prinsip dasar pengembangan ekonomi dan keuangan syariah. Kedua, kerangka dasar kebijakan pengembangan. Ketiga, strategi dan rencana aksi. Keempat, kerja sama dan koordinasi, baik dengan

pihak internal maupun eksternal, dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah. Cetak biru tersebut mempunyai implikasi signifikan bagi perkembangan perekonomian syariah. Munculnya Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), misalnya, memosisikan Indonesia sebagai salah satu pelaku utama ekonomi dan keuangan syariah dunia. Peluncuran Masterplan Ekonomi Syariah Indonesia juga didasari cetak biru tersebut.

Cetak biru pengembangan ekonomi dan keuangan syariah dibangun dalam tiga pilar, yakni pemberdayaan ekonomi syariah; pendalaman keuangan syariah; serta penguatan riset, asesmen, dan edukasi. Untuk memahami ketiga pilar tersebut, Sugeng merasa sisi literasi perlu diperkuat.

Sugeng menekankan pentingnya penguatan riset dan edukasi, dua hal yang tak terpisahkan dalam tradisi akademik atau literasi. Ini diperkuat dengan pengalaman Sugeng sebagai Ketua VII Pengurus Pusat Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) yang membidani pengajaran daring. "Literasinya itu masih sangat minim, masih sangat rendah. Beberapa tahun lalu indeks literasi masih 16, sekarang meningkat menjadi 20. Nah, ini yang harusnya digenjut mengenai edukasi literasi," kata Sugeng.

Soal literasi ekonomi syariah ini, Sugeng mencontohkan wacana tentang wakaf. Masih banyak yang berpikir bahwa wakaf harus berupa fisik tanah atau bangunan. Padahal, wakaf bisa dalam bentuk uang (*cash waqaf/waqf al nuqud*). Wakaf uang di sini termasuk surat berharga, demikian fatwa Majelis Ulama Indonesia. Tentang detail wakaf uang ini ditulis dengan baik oleh Choirunnisak lewat artikel berjudul "Konsep Pengelolaan Wakaf Uang di Indonesia" (*Ekonomika Sharia: Jurnal Pemikiran dan Pengembangan Ekonomi Syariah* Volume 7 Nomor 1 Edisi Agustus 2021).

Dengan kata lain, Sugeng menambahkan, pengembangan ekonomi syariah harus disertai dengan terobosan dari sisi fikih: mencari kemungkinan baru seiring perkembangan zaman tanpa melanggar

hukum agama. Untuk menjaga agar gagasan ekonomi syariah tidak menabrak fikih sekaligus sebagai upaya menemukan fikih kontemporer, baik Sugeng maupun jajarannya kerap berdiskusi dengan Majelis Ulama Indonesia (MUI). Beragam tema, seperti operasi moneter, biaya endapan bank di BI, kerap jadi bahasan diskusi tersebut.

”Dahulu biasanya saya berdiskusi dengan Kiai Ma’ruf Amin. Zaman mudanya, beliau tetap pakai sarung,” kata Sugeng. Sebelum menjadi Wakil Presiden RI, Ma’ruf Amin antara lain menjabat sebagai Ketua Umum MUI dan kini masih menjadi Ketua Dewan Pertimbangan MUI.

Soal literasi ini, adakalanya Sugeng memberi informasi tentang isu terbaru di perbankan kepada lembaga-lembaga yang memiliki otoritas baik secara kultural maupun kelembagaan, seperti MUI, Muhammadiyah, dan Nahdlatul Ulama. Ia memilih pendekatan secara halus dengan ”menunggangi gelombang”. Dengan begitu, tidak terkesan bahwa ia sedang ”mengulahi”. Ini, misalnya, tercermin dalam kasus jual beli dinar dan dirham di Depok, Jawa Barat, pada akhir 2020 hingga awal 2021 yang berakhir dengan penangkapan Zaim Saidi selaku pendiri Pasar Muamalah. Hal itu menjadi salah satu momen bagi Sugeng untuk memperkuat literasi ekonomi syariah.

Kala itu, dia melakukan pendekatan kepada MUI, Muhammadiyah, dan Nahdlatul Ulama, baik dengan datang secara langsung maupun berdiskusi dengan pucuk pimpinan lembaga-lembaga tersebut melalui Zoom. Hal ini berdampak signifikan dalam upaya meredam gejolak. Selain menjelaskan sistem dan alat pembayaran yang legal—di dalamnya tidak termasuk dinar dan dirham—Sugeng juga memasukkan gagasan dan program Bank Indonesia terkait ekonomi syariah. Dengan demikian, dia dapat menjelaskan banyak hal yang dilakukan Bank Indonesia, sekaligus mendapatkan afirmasi mana saja yang sudah sesuai dengan fikih.

Ini salah satu tindakan konkret Sugeng dalam mempraktikkan prinsip peningkatan literasi.

Kepala Departemen Ekonomi dan Keuangan Syariah M Anwar Bashori, yang kini menjabat Kepala Departemen Sumber Daya Manusia Bank Indonesia, menjelaskan, Sugeng selalu lebih senang melakukan hal konkret dan terukur daripada berwacana. Sugeng juga menjadi orang yang berdiri paling depan ketika muncul masalah di wilayah

kerjanya. "Ada panggilan hati untuk menyelesaikan segala sesuatu dan kebetulan Kiai Said Aqil Siroj memang ada waktu, beliau langsung menghadap dan menyampaikan penjelasan. Betul-betul ke ruangnya dan *ngobrol* di situ. Nah, biasanya kalau orang tua di-*uwongke*, iya kan akhirnya persoalan selesai," kata Anwar.

Di mata Anwar, Sugeng tidak pernah mengurangi atau menambahkan apa yang sudah dilakukan oleh Bank Indonesia, sementara dalam perekonomian syariah, tak jarang muncul wacana yang melangit. Tatkala Sugeng menjabat sebagai Ketua VII MES pun, Anwar kerap menyaksikan Sugeng tidak segan mengajak rekan-rekan di MES untuk berdiskusi di kantor Bank Indonesia tentang perkembangan ekonomi syariah serta langkah-langkah yang mungkin dapat dilakukan bersama.

"Meskipun bukan figur yang harus ditampilkan suka pidato dan macam-macam, beliau *ngemong* supaya Masyarakat Ekonomi Syariah bisa berjalan. Itu salah satu karakter beliau, tidak beretorika, tetapi menjalankan," kata Anwar.



Terkait kasus dinar dan dirham itu, Anwar menangkap kemauan Sugeng untuk menangani kasus tersebut dengan pendekatan persuasif, bukan represi. Sugeng tidak ingin menyelesaikan masalah dengan memunculkan masalah lain. Dalam pandangannya, kasus seperti itu, jika tidak dijelaskan dengan baik, justru memunculkan dikotomi pemahaman: pro dan kontra.

Ketika itu, Sugeng dan timnya sudah bersiap untuk mengajak Zaim berdiskusi secara persuasif, menggali lebih jauh latar belakang tindakan serta pemahamannya tentang sistem pembayaran dan perekonomian syariah. Sugeng ingin berbincang dari hati ke hati, tetapi ia keduluan polisi yang menangkap Zaim karena penggunaan dinar dan dirham sebagai alat bayar memang menyalahi undang-undang.

Dari peristiwa itu setidaknya dapat diambil dua simpul penting. Pertama, Sugeng mengedepankan cara-cara damai dalam menyelesaikan masalah. Ini khas mencerminkan dirinya sebagai sosok yang mendalami sufisme, mengutamakan kemanfaatan sekaligus mereduksi dampak negatif. Kedua, Sugeng sebisa mungkin menggunakan kasus-kasus yang muncul sebagai momentum baik untuk memperkuat literasi tentang perekonomian syariah.

Pada level lain terkait literasi, Sugeng menyisipkannya juga lewat penyelenggaraan Indonesia Sharia Economic Festival (ISEF). Ini adalah forum yang digelar Bank Indonesia berkolaborasi dengan Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS). Forum festival ini merupakan acara tahunan terbesar di Indonesia yang menjadi wadah integrasi berbagai kegiatan di sektor ekonomi dan keuangan syariah.

Dalam perjalanannya, ISEF berevolusi dari kegiatan berskala nasional hingga menjangkau pasar dunia. Pada Oktober 2021, ISEF yang memasuki tahun ke-8 diselenggarakan dengan bertajuk "Magnifying Halal Industries through Food and Fashion Market for Economic Recovery". ISEF 2021 menjadi wadah akselerasi implementasi industri halal, khususnya pada sektor makanan dan

fashion, yang berdasarkan State of the Global Islamic Economy (SGIE) Report 2020/2021 masing-masing menduduki peringkat ke-4 dan ke-3 secara internasional.

ISEF 2021 melibatkan sedikitnya 970 pelaku usaha peserta pameran, 420 perancang busana, 4.451 peserta kompetisi, dan 119 negara yang mengakses platform ISEF. Kegiatan ini mencatat transaksi sebesar Rp 25,8 triliun dan terkumpul zakat, infak, sedekah, dan wakaf sebesar Rp 669 miliar. Itu transaksi terbesar sepanjang sejarah ISEF (*Republika*, 1 November 2021).

ISEF sudah mulai diselenggarakan jauh sebelum Sugeng menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia. Semula forum ini digelar secara terbatas di Surabaya sejak 2014, kemudian Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo mendorong ISEF berkembang menjadi ajang nasional dan lintas bertaraf internasional. Forum ini diperhitungkan oleh masyarakat dunia, terutama terkait *fashion* halal dan makanan halal.

Anwar menjelaskan, peran Sugeng amat signifikan dalam menekankan pentingnya kesadaran literasi tentang *fashion* halal dan makanan halal tersebut. "Pak Anwar tolong dipahami, literasi itu penting," begitu pesan Sugeng, yang diartikan Anwar bahwa pemahaman tentang keuangan dan ekonomi syariah itu harus dikomunikasikan dengan baik kepada publik.

Sebagai salah satu implementasi pesan tersebut, semula departemen yang dipimpin Anwar melakukan survei tiga tahun sekali, tetapi sejak Sugeng menjadi deputy gubernur dan membawahkan perekonomian syariah, survei dilakukan setahun sekali. Survei tersebut antara lain untuk menangkap persepsi publik bahwa perekonomian syariah telah menjadi bagian dari gaya hidup. *Fashion* halal dan makanan halal pada akhirnya jangan sampai terkesan seolah hanya milik orang Islam, tetapi inklusif bagi siapa saja karena gaya hidup tersebut mengusung prinsip keindahan,

kenyamanan, dan kesehatan. ISEF menjadi salah satu ajang literasi terkait hal ini.

Senada dengan itu, Sugeng mengingatkan, pilar edukasi—di dalamnya tentu saja termasuk literasi dan riset—perlu menjadi titik tekan. "Edukasi itu dasarnya. Kalau edukasi sudah bagus, yang lain gampang," kata Sugeng.

Jika pengetahuan masyarakat sudah memadai, tidak akan banyak muncul pertentangan kontraproduktif sehingga jangkauan program ekonomi syariah bisa lebih luas. Basis riset yang kuat juga akan mendukung pendalaman, baik pada ekonomi syariah maupun secara khusus di pasar keuangan syariah. Dalam praktiknya, Sugeng juga menggunakan Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) sebagai motor edukasi karena organisasi ini mempunyai banyak cabang di daerah. Indeks literasi keuangan syariah pun naik dari 16,3 pada 2020 menjadi 20,1 di tahun 2021.

Anwar juga mengingat permintaan Sugeng agar dicari istilah yang lebih mudah untuk menggambarkan pentingnya kehalalan. Oleh karena itu, muncul frasa *halal value chain* yang jauh berbeda dengan makna *halal supply chain*. Bukan dalam konteks saling bertentangan, tetapi frasa baru *halal value chain* memberi kedalaman makna dan nilai. *Halal supply chain* hanya menekankan pentingnya menjaga kehalalan pada proses dari hulu hingga hilir. Misalnya bagaimana sayuran ditanam, dirawat, dipanen, hingga dikirim ke supermarket atau warung.

Adapun *halal value chain* mengandaikan setiap proses pada tahapan itu mengandung nilai, manfaat, dan keberkahan bagi semua pihak yang terlibat. Dengan demikian, dalam hal distribusi atau suplai bahan makanan dari petani hingga warung, misalnya, orang-orang yang terlibat tidak hanya mendapatkan keuntungan secara finansial, tetapi juga meraup *benefit* berupa ketenangan hati, kenyamanan sosial, bahkan mungkin kemantapan spiritual.

Sebab, di dalamnya juga dijunjung prinsip transparansi sekaligus keikhlasan bertransaksi.

Dapat dikatakan, *halal supply chain* beroperasi pada level syariat, sementara *halal value chain* diterapkan pada level hakikat. Salah satu dampak nyata dari *halal value chain*—meskipun masih pada tingkat permukaan—adalah berupa kepercayaan publik terhadap makanan-makanan yang mempunyai logo halal.

Menaruh perhatian pada soal ini, Sugeng meminta agar proses sertifikasi halal ini dipermudah. Ia berharap UMKM di desa-desa tidak mengalami keruwetan dalam mengurus sertifikasi halal sebagaimana yang mereka keluhkan selama ini. "Kita belum kuat pada sisi mempermudah proses sertifikasi halal ini, sementara pengetahuan keislaman orang semakin kuat. Jadi, semakin penting logo halal itu dicantumkan," kata Sugeng.

Menjaga Marwah Bank Indonesia

Kepercayaan publik terhadap sebuah lembaga tidak datang dari ruang kosong. Orang-orang di dalam lembaga itu tentu perlu mengatur strategi dan bekerja keras agar publik yakin bahwa mereka bisa bekerja dengan baik dan dengan demikian dapat diandalkan. Kepercayaan itu menjadi marwah: kehormatan dan harga diri. Inilah yang dirasakan Sugeng terhadap institusi tempatnya bekerja berpuluh tahun, Bank Indonesia. Oleh karena itu, dia tidak akan goyah menjaga marwah tersebut meskipun muncul godaan-godaan yang tak kecil.

Salah satunya terjadi ketika Sugeng sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia sempat membidangi pengelolaan uang. Saat itu, Bank Indonesia menjalin kerja sama dengan sebuah perusahaan di Jerman untuk mencetak bahan uang pecahan Rp 2.000 untuk diedarkan pada tahun 2017. Perusahaan di Jerman ini ternyata mengalami kendala di bagian *tracing track*, yang berfungsi untuk menjaga keaslian uang. Perusahaan ini lalu meminta izin kepada

Bank Indonesia untuk menyubkontrakkan pencetakan bahan uang tadi ke perusahaan lain di Inggris. Sampai di sini tidak ada masalah.

Sesuai protokol yang biasa dilakukan, Bank Indonesia mengirim pegawai untuk mengunjungi perusahaan-perusahaan rekanan. Kali ini, mereka ke London, Inggris, tempat bahan uang pecahan Rp 2.000 tadi dicetak. "Tetapi, pegawai ini kaget, kok masih menemukan bahan uang Rp 2.000-an yang dicetak di situ. Seharusnya kalkulasinya sudah selesai," kata Sugeng yang kemudian merespons kekegetan dan laporan anak buahnya itu.

Sugeng berkesimpulan, berarti perusahaan di Jerman tersebut melanggar perjanjian. Setelah diusut lebih jauh, rupanya perusahaan di London itu menyubkontrakkan lagi pencetakan bahan uang ke perusahaan lain dan masih mencetak bahan uang di luar waktu yang ditentukan. Bank Indonesia lantas memanggil pimpinan perusahaan itu untuk mengklarifikasi masalah tersebut. Mereka mengakui telah melanggar perjanjian. Mereka meminta maaf dan dalam surat yang di kemudian hari mereka layangkan menawarkan potongan biaya.

Bagi Sugeng, ini pelanggaran berat dan karena itu Bank Indonesia harus bersikap tegas untuk menjaga harga diri, marwah, sebagai bank sentral yang harus dipercaya publik. Diskon yang mereka tawarkan hanya akan membuat Bank Indonesia "tersandera" karena seolah bisa dipermainkan dengan iming-iming potongan harga.

Oleh karena itu, Sugeng menyatakan semua bahan uang yang sudah tercetak itu ilegal dan memerintahkan untuk dimusnahkan. Keputusan ini makin mantap setelah Sugeng menyampaikan hal itu kepada Badan Pemeriksa Keuangan dan mereka setuju dengan sikap Sugeng.

Namun, lantas muncul masalah lain, yakni dampak lingkungan jika bahan uang kertas dalam jumlah besar harus dibakar. Jumlahnya memang tidak sedikit, mencapai 15 kontainer sebesar 40 *feet*. Satu kontainer setara dengan volume 67 meter kubik.

Setelah ada kesepakatan, termasuk dari perusahaan rekanan, bahan uang kertas itu diracik atau dipotong kecil-kecil sedemikian rupa sehingga tidak bisa dikenali lagi. Proses peracikan ini dilakukan di London selama sekitar dua bulan. Perusahaan Jerman itu juga masuk daftar hitam selama setahun, tidak diizinkan mengikuti lelang proyek di Bank Indonesia.

”Itulah yang perlu saya tegaskan di sini, kalau sudah janji ya lakukan langkah-langkah yang tegas. Kalau tidak dilakukan kan bisa menimbulkan persepsi negatif, jangan-jangan BI mengambil untung. Itu membahayakan sekali. Jadi, lain kali jangan main-main dengan Bank Indonesia,” kata Sugeng mantap.

Memaknai Kesulitan

Dalam mengemban amanah sebagai deputy gubernur, Sugeng merasakan luapan kebahagiaan setiap kali proyek penting di bidang-bidang tugas yang ia kelola dapat dituntaskan dengan baik. Misalnya, ketika BI Antasena, Bimasakti, atau BI-FAST bisa diluncurkan dan beroperasi dengan baik. Ketika itu, dia merasa seolah menang melawan waktu.

”Rasanya luar biasa gembira. Saya bisa merasakan semangat, roh perjuangannya. Berinteraksi dengan tim untuk menuntaskan tugas, berjuang dengan penuh doa,” kata Sugeng menggambarkan kegembiraannya waktu itu.

Sugeng berkesimpulan bahwa dengan menjadi deputy gubernur dan membawahkan bidang-bidang teknis yang amat strategis bagi perekonomian, dia makin paham dan menghargai peran bagian teknis. Dia membayangkan, jika ada tangan yang jahil, bahaya bisa datang. Peristiwa-peristiwa kritis selama proses penyelesaian proyek-proyek penting itu juga menjadikan Sugeng merasa lebih dekat kepada Tuhan. ”Karena setiap hari berdoa terus,” kata Sugeng disambung tawa.

Terkait BI Antasena, misalnya. Jika diibaratkan proses pembangunan sistem itu sebagai pendakian gunung, bagi Sugeng, bagian paling terjal adalah saat menjelang perpanjangan waktu. Sebab, saat itulah analisis dan perhitungan ulang harus dilakukan dengan cermat untuk menyusun jadwal berikutnya. Di situlah doa Sugeng makin deras, di samping upaya-upaya yang bisa dia lakukan sebagai manusia, sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia.

Sugeng menyadari, ada bagian-bagian tertentu yang tidak dapat dia "intervensi" karena itu wilayah Tuhan. Oleh karena itu, doa menjadi cara untuk memohon dimudahkan melalui segala pendakian yang terjal.



Kerja dan ibadah bagi Sugeng memang hal tak terpisahkan. Segala yang dia lakukan demi kebaikan negeri ini bagi Sugeng adalah ibadah. Banyak manfaat bisa dipetik ketika seseorang bekerja dengan baik. Karena pada saat itu sebenarnya dia sedang beribadah, sedang bersyukur atas nikmat sebagai manusia yang bisa berkarya dan diberi kesempatan memberi sumbangsih bagi pembangunan negeri.

Pada titik itu pula, Sugeng menyadari bahwa segala yang dia lakukan harus dipertanggungjawabkan kelak setelah meninggalkan dunia fana, bukan sekadar pertanggungjawaban kepada atasan. Ada aspek teologis yang melintasi aspek duniawi. Keseriusan bekerja itu merupakan bentuk komitmen berketuhanan. Dia meyakini juga bahwa rezeki dan pangkat pada akhirnya akan datang dengan sendirinya jika bekerja dengan serius. Apalagi jika bekerja dalam sebuah sistem yang baik seperti di Bank Indonesia.

Keyakinan-keyakinan seperti itulah yang membuat Sugeng tetap bisa tidur nyenyak di tengah agenda pekerjaan yang kadang melenceng dari rencana semula. Yang juga ditekankan Sugeng adalah kepasrahan total setelah semua upaya dilakukan, seperti saat dia berada dalam titik kritis mengejar gelar doktor. Juga tatkala namanya disebut-sebut, lalu dipanggil DPR dalam kasus Bank Century. Dia ikhlas apa pun yang akan terjadi. Dalam kepasrahan total setelah segala usaha maksimal itulah, Sugeng merasa diberi jalan terang.

”Itu sangat penting untuk dilatih dalam manajemen hidup kita. Bahwa semuanya itu milik Allah dan, ya, kita pasrahkan saja kepada yang punya,” ujar Sugeng sembari mengutip sebagian kisah dalam sirah nabawiyah.

Ketika itu, datang pasukan gajah yang dipimpin Raja Abrahah untuk menghancurkan kota Makkah. Pasukan ini juga mencuri unta penduduk Makkah. Kakek Nabi Muhammad, Abdul Muthalib,

mendatangi sang raja dan meminta agar dia mengembalikan unta-unta itu. Raja Abrahah menuruti permintaan Abdul Muthalib, tetapi dia heran dan bertanya, kenapa Abdul Muthalib lebih merisaukan untanya dan tidak memikirkan Kabah yang akan dihancurkan pasukan gajah.

”Itu rumah Tuhan. Kalau raja berani merusaknya, urusannya dengan Tuhan, bukan dengan kami,” begitu kira-kira jawaban Abdul Muthalib yang mencerminkan sebuah kepasrahan.

Ada bagian yang dia tidak bisa campur tangan, apalagi melawan pasukan gajah yang demikian besar dan terkenal kala itu. Tanpa sepengetahuan Abrahah, Abdul Muthalib berdoa di dekat Kabah memohon perlindungan. Terbukti, sebagaimana diceritakan dalam kitab suci, pasukan gajah itu akhirnya kalah oleh burung-burung ababil yang menjatuhkan kerikil. Inilah prinsip yang dipegang Sugeng: setelah segala strategi dan upaya, pada akhirnya adalah berserah, mengikhlaskan Tuhan menentukan hasil akhirnya.



BAB V

IBADAH DALAM BEKERJA

DI HARI-HARI terakhir menjelang menuntaskan masa tugas sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, Sugeng sengaja menyempatkan diri berpamitan kepada satuan kerja yang berada dalam supervisinya. Bergantian ia mengunjungi satu per satu dari enam satuan kerja yang ia tangani. Selain berpamitan, Sugeng ingin secara langsung menyampaikan terima kasih atas bantuan dan kerja sama anak buahnya.

Sugeng pada awalnya hanya ingin acara itu berlangsung informal tanpa ada seremoni apa pun. Namun, ternyata para pegawai di satuan kerja itu membuatkan acara kecil-kecilan untuk Sugeng. Di salah satu satuan kerja, yakni Unit Khusus Transformasi Sistem Informasi (UKTSI), malah diadakan pembacaan puisi bagi Sugeng. Puisi yang mereka buat itu diberi judul "Titip Rindu untuk Ayah".

"Saat mentari terbit,

Kami teringat senyum kita saat memulai semua

Dengan doa dan harapan

*Ribuan langkah yang kita lewati
Jalan panjang yang kita lalui bersama
Terhubung oleh amanah dan hati....”*

Demikian, antara lain, petikan puisi itu. Rupanya senyuman dan doa menjadi dua hal yang paling dikenang oleh anak buah Sugeng di UKTSI. Tak menduga ada pembacaan puisi yang menyentuh itu, Sugeng pun disesaki keharuan saat itu. ”Saya jadi *trenyuh* juga mendengarnya. Saya tahan dalam hati saja. Kalau tidak ditahan bisa-bisa saya menangis,” kenang Sugeng, kali ini dengan senyum lebar mengembang.

Sikap Sugeng yang tenang, tidak pernah marah kepada anak buah, menjadikan ia sosok pengayom yang membuat anak buah yang tengah dibebani tekanan kerja tinggi bisa berkarya dalam suasana lebih tenang. Oleh karenanya, dalam puisi itu, ia direpresentasikan seperti seorang ayah.

Sugeng memang meyakini, apabila seorang atasan bisa bersikap tenang, hal itu akan mengurangi stres anak buah dalam menghadapi persoalan. Dengan begitu, tim kerja pun bisa mengatur strategi dengan baik untuk mencari solusi dari persoalan yang mereka hadapi. Selain itu, dalam tim yang besar, Sugeng juga meyakini, tak boleh ada sikap saling menyalahkan. ”Satu tim itu harus bisa sama-sama kompak,” ungkapny.

Selain sikap tenang dan sabar, orang-orang yang bekerja bersama Sugeng juga dapat merasakan bahwa ia memiliki kepercayaan kepada anak buahnya. Dari kepercayaan itu, kemudian tercipta ruang gerak bagi anak buahnya untuk berinovasi. Ada kenyamanan yang membuat anak buahnya merasa berada di lingkungan yang memungkinkan untuk menciptakan terobosan. Namun, ruang gerak yang nyaman itu tentu tetap dalam rentang kendali dan pengawasan sehingga dapat dipastikan adanya tata kelola yang baik (*good governance*).

TITIP RINDU UNTUK AYAH

Saat mentari terbit,
Kami teringat senyum kita saat memulai semua
Dengan doa dan harapan

Ribuan langkah yang kita lewati
Jalan panjang yang kita lalui bersama
Terhubung oleh amanah dan hati

Kini, saat senja tiba, ketika semua hampir usai
Masa indah seakan menjauh
Kebersamaan mendadak hilang
Menisakan kenangan dan kisah diantara kita..
Sebuah kisah tentang meraih prestasi bersama

Pak Sugeng yang kami cintai,
Terimakasih telah mengisi hari-hari kami dengan warnamu
Kami bangga pernah menjadi bagian perjalanan hidupmu

Kenanglah kami
Ingatlah kami
Pada lembaran-lembaran buku hatimu

Semoga Sang Maha Daya Cinta
Senantiasa memayungi kita dalam bahagia
Untuk menggapai cita dan martabat yang tinggi

Terima kasih Pak Sugeng

Jakarta, 5 Januari 2022
Keluarga besar UKTSI



Berikut ini petikan testimoni tentang karakter kepemimpinan Sugeng dalam kacamata orang-orang yang intens berinteraksi dengannya semasa berkarier di Bank Indonesia.

Seperti Diajak Mengayuh Sepeda

Pada saat Bank Indonesia menggelar elektronifikasi pembayaran di jalan tol dengan uang elektronik (*e-money*) pada tahun 2017, sejumlah pihak memprotes hal itu. Sampai akhirnya Bank Indonesia digugat ke Mahkamah Agung, juga dilaporkan ke Lembaga Perlindungan Konsumen dan Ombudsman RI.



Onny Widjanarko, yang ketika itu menjabat sebagai Kepala Pusat Program Transformasi Bank Indonesia, ingat betul bagaimana Sugeng memimpin tim Bank Indonesia untuk berkomunikasi dengan berbagai lembaga. Penjelasan tentang kebijakan Bank Indonesia terkait uang elektronik itu selalu disampaikan Sugeng dengan sabar, tidak emosional, serta tidak defensif. Padahal, saat itu tekanan yang dihadapi sangat tinggi. Pada akhirnya berbagai lembaga tersebut dapat memahami dan mengapresiasi langkah Bank Indonesia.

”Kami dituntut di sana-sini. Waktu itu ada rapat di sana dan sini dengan banyak lembaga, semua dijalani. Pak Sugeng itu orangnya sabar. Kesannya santai, tetapi dia minta bahan persiapan paparan banyak. Ini salah satu kuncinya. Kalau panik, wah, bakal enggak *karu-karuan* mestinya,” kata Onny yang kini menjabat sebagai Kepala Perwakilan Bank Indonesia Provinsi DKI Jakarta.

Onny juga mengingat, dalam kondisi penuh tekanan, Sugeng selalu mengawali rapat dengan doa bersama. Sugeng selalu berpesan untuk konsisten berusaha menjalani tugas, tidak menyerah. Momen lain yang menggambarkan karakter Sugeng, dalam ingatan Onny, ialah ketika timnya mendesain Blueprint Sistem

Pembayaran Indonesia (BSPI) 2025. Gubernur Bank Indonesia Perry Warjiyo beberapa kali menyampaikan belum puas dengan desain yang disiapkan oleh tim. Dalam situasi itu, Sugeng hadir sebagai penengah yang sabar sekaligus memberi motivasi. "Pak Sugeng dengan sabar memberi motivasi kepada kami semua untuk berusaha menangkap keinginan Pak Gubernur, sampai akhirnya ketemu benang merah Blueprint Sistem Pembayaran," kata Onny.

Momen-momen itu membuat Onny merasa semakin dekat dengan Sugeng. Namun, Onny sebenarnya sudah lebih dari satu dekade berinteraksi dengan Sugeng. Ia pertama kali mengenal Sugeng pada tahun 2008. Ketika itu Onny bertugas sebagai staf Gubernur Bank Indonesia Boediono. Mereka kerap berinteraksi dalam Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia. Interaksi ini berlanjut ketika Gubernur Bank Indonesia dijabat Darmin Nasution. Ketika itu, Onny juga berlanjut menjadi staf Darmin, sementara Sugeng yang bertugas di Departemen Kebijakan dan Ekonomi Moneter dikenal sebagai salah satu sosok inisiator Tim Pengendalian Inflasi Daerah.

Namun, interaksi Onny dengan Sugeng baru menjadi lebih intens dalam dua fase berikutnya. Fase pertama, saat Onny menjadi Kepala Pusat Program Transformasi Bank Indonesia (2014-2017). Ketika itu, Sugeng sedang mengembangkan BI Institute. Fase kedua adalah saat Sugeng menjabat sebagai deputi gubernur yang membidangi sistem pembayaran. Di Pusat Transformasi, Onny juga menangani sistem pembayaran. "Lebih dekat lagi dengan Pak Sugeng karena saya menjadi Kepala Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran, di mana departemen itu di bawah Pak Sugeng," ujarnya.

Dalam proses interaksi yang panjang itu, menurut Onny, ada tiga karakter utama Sugeng yang terekam dalam ingatannya. Pertama, Sugeng merupakan sosok yang mampu mengintegrasikan kerja dan ibadah. Onny melihat konsistensi Sugeng dalam

beribadah, baik di sela-sela rapat dewan gubernur, saat berdinasi ke luar kota, maupun ketika tugas ke luar negeri. Dalam beribadah, Sugeng tidak meninggalkan pekerjaan, tetapi justru ibadah menambah nilai pekerjaan. Onny melihat, dengan berpegang pada prinsip ibadah itu, Sugeng menjadi sosok yang lebih kuat melawan terpaan badai terkait pekerjaan ataupun kehidupan.

Karakteristik Sugeng yang menonjol lainnya, menurut Onny, adalah kesabarannya dalam belajar. Dengan kesabaran ini, Sugeng yang banyak mendalami kebijakan ekonomi makro dan moneter beradaptasi dengan baik pada penugasan baru di luar bidang-bidang itu. Sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, Sugeng justru banyak menangani sistem pembayaran yang membutuhkan pemahaman teknis, baik dari sisi teknologi informasi maupun proses bisnisnya.

Karakteristik ketiga yang menonjol dalam pandangan Onny adalah kesabaran Sugeng dalam memimpin dan membimbing anak buahnya. Sifat Sugeng itu membuat anak buahnya merasa nyaman, seolah tidak merasakan tekanan, kendati sebetulnya tengah berhadapan dengan tekanan tinggi. Sugeng mengelola suasana secara halus dan penuh kesabaran. Apabila ada anak buahnya yang salah, ia pun memberi tahu dengan baik, tidak dengan cara yang menyakiti atau menimbulkan tekanan.

”Orang kalau salah langsung disalahkan atau diberi *pressure*, dia tidak punya waktu atau grogi untuk melakukan perbaikan. Pak Sugeng selalu memberi kesempatan,” kata Onny.

Hal-hal ini diyakini Onny menciptakan kondisi yang baik untuk menuju kesuksesan. Bagi Onny, amat dibutuhkan sosok-sosok yang *cool*, yang memberikan kesempatan untuk memperbaiki kesalahan, sepanjang kesalahan itu karena eksperimen, bukan karena tata kelola atau *fraud*. Dengan sosok pemimpin semacam itu, anak buahnya pun menjadi nyaman untuk berakrobat dan mendemonstrasikan apa yang mereka ketahui, khususnya dalam konteks perkembangan teknologi yang pesat.

Onny juga merasakan bekerja di bawah kepemimpinan Sugeng membuat berbagai hal yang sulit dapat dicapai dengan kombinasi usaha dan doa. Ia mengibaratkan situasi kerja itu seperti mengayuh sepeda. "Kami kayak diajak mengayuh sepeda sama Pak Sugeng. Tahu-tahu sampai," ungkapnya.

Secara personal, Onny juga melihat Sugeng sebagai sosok yang suka bercanda. Dia tidak segan untuk tertawa dan bercanda bersama peserta rapat. Namun, Onny juga menangkap ada satu "kelemahan" Sugeng. "Pak Sugeng kadang-kadang berusaha melucu, tetapi tidak lucu. Beliau orangnya baik dan mau bercanda, tapi bercandanya dari Pak Sugeng enggak ada yang lucu," kata Onny sambil tertawa.

Sabar, Semangat, Sejuk

Dwi Pranoto, Kepala Departemen Regional Bank Indonesia, mengibaratkan, jika gambaran karakter Sugeng dalam memimpin dapat "diperas" menjadi singkatan, maka Sugeng

dapat dikatakan seorang pemimpin yang "3R dan 3S". Ia menyebutkan "3R" ialah religius, replikator, dan juga responsif. Sementara "3S" adalah kependekan makna sabar, spirit (semangat) menambah ilmu, serta sejuk.



Sugeng di mata Dwi Pranoto merupakan sosok yang religius. Hal ini terlihat tidak hanya dari aspek laku ibadah, tetapi juga terwujud dalam keseharian. Sementara itu, replikator berarti apa yang dilakukan Sugeng, misalnya kebiasaan untuk shalat Subuh berjamaah di masjid saat kunjungan ke daerah, juga kemudian direplikasi oleh pejabat Bank Indonesia lainnya. Adapun sisi responsif dari Sugeng terlihat ketika ada bawahannya yang membutuhkan bantuan. Dia sosok yang mengayomi anak buah.

Soal spirit menambah ilmu, Sugeng termasuk orang yang sering mendorong anak buahnya untuk meningkatkan kapasitas, baik dengan melanjutkan pendidikan maupun melalui buku-buku bacaan. Sementara gambaran karakter yang sabar dan sejuk terlihat dari sosok Sugeng yang tidak pernah marah kepada bawahannya. Hal ini dirasakan konsisten oleh koleganya, bahkan ketika Sugeng sudah menduduki posisi puncak sebagai anggota Dewan Gubernur BI.

Jika kemudian 3R dan 3S itu diperas kembali, kata Dwi Pranoto, karakter yang paling dominan dari Sugeng ialah tenang, sabar, dan religius. "Salah satu *leader* yang baik adalah yang punya ketenangan dan kesabaran. Salah satu keunggulan beliau juga memberikan *clean and clear direction*," ungkap Dwi Pranoto.

Dwi cukup lama mengenal Sugeng. Dia tidak ingat persis pada momen apa mereka bertemu, tetapi ia meyakini sudah mengenal Sugeng tak lama setelah ia bergabung di Bank Indonesia pada tahun 1988. Dwi dan Sugeng juga sama-sama pernah tinggal di Kompleks BI di Pancoran, Jakarta. Saat itu, ia melihat Sugeng termasuk sosok yang rajin shalat Subuh di masjid kompleks.

Mereka belum pernah bekerja dalam satu tim di satuan kerja yang sama, tetapi bidang pekerjaan mereka kerap bersinggungan. Dwi, misalnya, pernah bekerja di bidang perkreditan, yang dahulu menjadi pendukung kebijakan moneter. Selain itu, Dwi juga pernah bertugas di Biro Gubernur BI sehingga sering berinteraksi dengan Sugeng.

Di kemudian hari, saat menjadi Kepala Perwakilan Bank Indonesia Jawa Timur ataupun Bali Nusa Tenggara, ia kerap berinteraksi dengan Sugeng yang bertugas di Departemen Kebijakan Moneter. Saat Sugeng kemudian menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, Dwi yang menjabat sebagai Kepala Departemen Regional juga intens berinteraksi dengan Sugeng.

Dwi menilai Sugeng merupakan sosok yang ahli di bidang moneter. Dia juga termasuk salah satu perintis Tim Pengendalian

Inflasi Daerah (TPID) bersama Perry Warjiyo yang kini menjabat sebagai Gubernur Bank Indonesia. Semasa Sugeng gencar mendorong pembentukan TPID, Dwi yang memimpin kantor perwakilan meminta Sugeng memberikan petunjuk atau strategi untuk meredam inflasi daerah. Perangkat (*tools*) untuk mengendalikan inflasi di daerah ketika itu dirumuskan menggunakan singkatan 4K, yakni keterjangkauan harga, ketersediaan pasokan, kelancaran distribusi, dan komunikasi.

”Saya yang orang baru di kantor perwakilan wilayah dan langsung jadi pimpinan di Bali dan Jawa Timur juga banyak dapat *guidance* dari beliau,” katanya.

Begitu pula ketika Sugeng sudah menjadi deputy gubernur yang membidangi sistem pembayaran, Dwi mengingat Sugeng kerap memberikan arahan kepada Departemen Regional yang mengoordinasikan kantor perwakilan Bank Indonesia. Hal ini terutama terkait dengan upaya mempercepat penerapan QRIS sekaligus mengakselerasi elektronifikasi keuangan daerah. Sugeng banyak memberi petunjuk agar ada percepatan dalam penerapan kedua program terkait sistem pembayaran itu. Apalagi, kesiapan di tiap kantor perwakilan juga berbeda-beda.

Aspek lain yang ditangkap oleh Dwi Pranoto dari gaya kepemimpinan Sugeng ialah kepercayaan kepada anak buah. Sugeng memberikan kepercayaan kepada anak buah sehingga terbentuk semacam koridor bagi anak buahnya untuk berimprovisasi. ”Dengan ada *trust*, maka koridor kami jadi agak lebar. Artinya, kami bisa berinovasi, memberikan terobosan, akselerasi. Kami otomatis juga memberikan *room* bagi kantor perwakilan untuk berimprovisasi sehingga bisa menghasilkan yang terbaik,” katanya.

Hanya saja, setelah memberikan kepercayaan dan membuka koridor untuk improvisasi, Sugeng tidak lepas tangan. Dia juga memastikan adanya kontrol dan mekanisme untuk menjaga tata kelola yang baik. Dengan kata lain, jangan sampai kepercayaan yang diberikan tidak dijaga dengan baik.

”Kalau menggunakan bahasa saya, *governance is zero tolerance*. Beliau tanpa mengucapkan itu, sudah bisa saya rasakan. Jangan sampai melanggar sekali pun,” katanya.

Tak Bergerak Sendiri

Edi Susianto, Kepala Departemen Pengelolaan Moneter Bank Indonesia, berpandangan, Sugeng adalah sosok yang memberi teladan baik. Pembawaan Sugeng dirasa menyejukkan oleh Edi yang pernah berhubungan kerja langsung dengan Sugeng ketika ia menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran (DPSP) Bank Indonesia.



Energi positif dari pembawaan Sugeng itu membuat kerja tidak terasa sebagai suatu beban. ”Ini hebatnya beliau. Kami tidak merasa tertekan meskipun beban pekerjaan tinggi. Tidak banyak pemimpin yang mampu membawa tim pada situasi seperti itu,” kata Edi.

Saat Sugeng menjadi atasannya, Edi merasa mendapat teladan. Di mata Edi, Sugeng mampu mengatur keseimbangan hidup antara pekerjaan dan ibadah sehingga Edi dan tim pun merasa bergerak menuju arah yang tepat. ”Dengan teladan seperti ini, kami yang bekerja dengan beban pekerjaan tinggi menjadi lebih adem,” ujarnya.

Menurut Edi, Sugeng juga memenuhi harapannya akan seorang pemimpin yang dapat membawa pengaruh positif bagi orang-orang di sekitarnya. Salah satu kebiasaan baik Sugeng ketika memimpin tim adalah mengajak semua pihak berpikir mendalam sebelum mengambil keputusan. Model kerja seperti ini menghasilkan keputusan yang tepat.

”Sebagai regulator, *wisdom* itu menjadi sangat penting karena dibutuhkan untuk mengatur pelaku industri. Sektor industri

bisa saja mereka *brak-brek* (cepat mengambil keputusan), tetapi regulator harus bersikap tenang. Saya banyak belajar aspek itu dari beliau,” kata Edi.

Tidak jarang, Edi mendapat petuah-petuah dari Sugeng terkait pekerjaan yang berhubungan dengan aspek manusia. Obrolan dengan Sugeng kerap membantunya mencari solusi yang tepat, terutama ketika ia berada dalam situasi kritis. Satu hal yang sering diingatkan Sugeng kepadanya adalah agar tidak lupa untuk mensyukuri pencapaian-pencapaian yang sudah dibuat.

”Beliau sering mengatakan, ’Pak Edi, kita tetap bersyukur, syukur itu harus dibangun, karena kalau kita tetap syukur, selalu ada hal positif’. Beliau menceritakan pengalaman hidupnya, bagaimana proses berkarier di BI, nilai-nilai baik yang dia jalankan, dan terus mencintai keluarga. Itu adalah hal-hal dasar yang mendukung kelancaran tugas, dan saya setuju dengan hal itu,” kata Edi.

Beberapa tahun berinteraksi langsung dengan Sugeng, selama itu pula Edi tak pernah mengalami kesulitan untuk memahami arahan-arahannya. Penjelasannya sederhana dan mudah dipahami.

Edi juga mengingat salah satu pesan Sugeng bahwa konsepsi-konsepsi bisa diupayakan dengan sesempurna mungkin, tetapi implementasi harus dipastikan berjalan dengan mulus. Arahan seperti itu menjadi panduan tim untuk menuju target kerja yang diinginkan. Konsep-konsep yang muncul dalam tim adakalanya mengadopsi ide dari tempat lain. Terkait dengan garis kebijakan Sugeng, untuk memastikan konsep hasil adopsi dari tempat lain dapat dijalankan dengan baik, misalnya, dibuatlah penyesuaian-penyesuaian yang memadai. Dengan begitu, konsep tersebut dapat membuahkan implementasi yang baik di Bank Indonesia.

Model kerja seperti itu juga dinilai cocok ketika Bank Indonesia menggarap proyek yang melibatkan berbagai satuan kerja. ”Pendekatan budaya menjadi sangat penting di sini. Beliau selalu mengingatkan kami, boleh-boleh saja ada konsep yang bagus-

bagus, tetapi dalam pelaksanaannya mesti dapat diwujudkan dengan lancar dan cepat. Jika tidak, konsep itu percuma saja,” kata Edi.

Sugeng juga meminta, sebelum diwujudkan, konsep yang disiapkan disimulasikan terlebih dahulu. Simulasi-simulasi ini bahkan bisa melibatkan pihak di luar Bank Indonesia sehingga dapat ditemukan formula yang tepat sebelum penerapan.

Sebagai contoh, simulasi terkait penguatan keamanan siber di komunitas industri perbankan. Bank Indonesia banyak melibatkan pelaku pasar. Selama membangun komunikasi dengan para pelaku perbankan, Bank Indonesia pun membuka ruang diskusi untuk menangkan lanskap persoalan terkait keamanan siber perbankan.

”Pak Sugeng mengingatkan kami agar jangan sampai membangun sistem berlebihan sehingga mematikan pelaku industri. Namun sebaliknya, kami diminta untuk tidak terlalu longgar. Posisi seperti ini menantang untuk regulator. Beliau semangat sekali. Kalau bosnya semangat, masak kami yang di bawahnya enggak,” kata Edi Susianto yang ketika itu menjabat sebagai Kepala Departemen Manajemen Risiko Bank Indonesia.

Bukan hal mudah untuk mengatur pelaku industri, tetapi juga tetap membuat mereka nyaman. Saat Bank Indonesia menginisiasi Cyber Security Sharing Platform (CSSP), misalnya, Edi dan tim mengonsolidasikan kolaborasi dengan 100 bank. Di sini, Bank Indonesia secara rutin membuat forum untuk berbagi informasi bersama pelaku industri dalam membangun kepedulian keamanan siber.

”Ini inisiatif Pak Sugeng. Beliau menekankan, kami jangan sendirian bergerak. Kami diminta mengajak industri. Setiap tiga bulan sekali kami melakukan webinar, di forum itu kami saling bertukar informasi dengan bank-bank,” tutur Edi. Melalui forum itu, Bank Indonesia berupaya membangun ekosistem perbankan yang kuat dan siap menghadapi ancaman serangan siber.

CSSP yang diinisiasi oleh Bank Indonesia tersebut baru langkah awal. Meski belum terbangun keterbukaan informasi yang

diidealkan, forum seperti ini menjadi landasan penting untuk membangun *trust* sesama pelaku industri perbankan. "Kedekatan itu penting karena ini bisa membuat orang menjadi percaya. Kalau tidak ada kepercayaan, akan sulit untuk berbagi informasi," kata Edi.

Dengan forum itu, setidaknya jika terjadi serangan siber dapat dicegah supaya tidak meluas dampaknya. Sebagai cikal bakal forum yang lebih besar, CSSP menjadi lompatan awal menuju pencapaian berikutnya.

Idealnya, pelaku industri perbankan tidak lagi enggan melaporkan celah keamanan siber dan memandangnya sebagai persoalan bersama. Mengenai hal ini, Sugeng berkali-kali menyatakan bahwa keamanan siber bukan masalah Bank Indonesia semata, melainkan masalah komunitas perbankan di Indonesia.

"Kuncinya kolaborasi. Pak Sugeng meminta kami tidak bekerja sendiri. Kami harus menjalin kerja sama dengan Otoritas Jasa Keuangan serta Badan Siber dan Sandi Negara," kata Edi.

Kontribusi di Tengah Krisis

Dicky Kartikoyono, Direktur Eksekutif Departemen Manajemen Strategis dan Tata Kelola Bank Indonesia, merasa lebih mengenal sosok Sugeng ketika krisis keuangan 2008 melanda. Ketika itu, ia adalah anggota staf Gubernur Bank Indonesia Boediono, sedangkan Sugeng menjabat Direktur – Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter Bank Indonesia. Ketika itu, Dicky dan Sugeng menjalin komunikasi intensif untuk memastikan kebijakan-kebijakan dewan gubernur efektif. Krisis saat itu membuat sejumlah negara di Eropa, Amerika, dan Asia kerepotan.

Bank Indonesia tentu bertekad memastikan nasib Indonesia tidak akan seperti sejumlah negara yang ketika itu rontok karena



dihantam krisis. "Karena negara kita pernah trauma mendalam, kalau kena krisis lagi, tentu dampaknya sangat dalam. Dengan segala konsekuensinya, kami melakukan langkah-langkah menghadapi krisis. Kepemimpinan Pak Sugeng yang kuat sangat dibutuhkan dalam mengawal likuiditas perbankan saat itu," kenang Dicky.

Krisis 2008 merupakan episode yang berat dalam perjalanan karier Dicky. Oleh karenanya, ia pun terkesan dengan sikap Sugeng yang tenang menghadapi situasi saat itu. Ketenangan berpikir seperti yang ditunjukkan Sugeng bernilai penting karena kebijakan yang disiapkan Bank Indonesia bukan untuk kepentingan lembaga itu saja, melainkan untuk kepentingan negara. Di sisi lain, keputusan harus segera diambil dengan cepat dan tepat. "Di sini beliau terlihat luar biasa, beliau tetap saleh dan *tawadhu*," kata Dicky.

Gejolak krisis 2008 saat itu berbuntut pada aspek hukum yang membuat sejumlah pejabat Bank Indonesia harus memberikan kesaksian di hadapan aparat hukum. Salah satu dari pejabat yang menjalani proses itu adalah Sugeng. "Situasi seperti itu bukan hal mudah. Tetapi, beliau mampu menjalaninya dengan tenang. Sikap beliau itu menggambarkan kualitas pribadinya. Kalau kita tenang, kemudian kita kumpulkan semua kekuatan secara sinergis, kita bisa melewati," kata Dicky.

Cerita Dicky selaras dengan yang dialami Sugeng. Saat itu Sugeng memutuskan ikhlas menjalani apa yang harus ditanggungnya. Dia memberi penjelasan sesuai kewenangannya, dan memang tidak ada problem pelanggaran hukum pada langkah-langkah Sugeng saat krisis ekonomi 2008. Ternyata keikhlasan itu "menyelamatkannya", sehingga ia tetap bisa bekerja dengan baik.

Dicky meyakini, sosok kelahiran Purworejo itu memainkan peran penting saat krisis 2008. Sugeng turut berkontribusi dalam rumusan kebijakan operasional yang diambil sehingga dampak krisis ketika itu tidak begitu dalam bagi perekonomian nasional.

Meskipun demikian, ia melihat, Sugeng tidak menonjolkan diri. "Beliau tidak ingin menonjolkan diri. Itu yang paling berkesan buat saya," kata Dicky.

Sebelum krisis 2008, sebenarnya Dicky sudah mengenal Sugeng. Pada awalnya, dia mengenal sosok Sugeng sebagai ahli di bidang moneter. Kontribusi Sugeng di Bank Indonesia sudah terlihat menonjol sebelum 2008. Dicky menilai, ayah empat anak itu sosok yang cerdas dengan kemampuan berpikir dan analisis yang baik.

"Pertama kali saya mengenal beliau itu ketika saya bersekolah S-2 di Washington DC, Amerika Serikat. Saat itu, beliau salah satu staf di IMF (International Monetary Fund), staf BI yang ditugaskan di IMF. Sebagai mahasiswa, saya pernah main ke rumah beliau (di AS) dan berkenalan dengan Ibu Sugeng serta keluarganya. Di situ saya lebih mengenal beliau," katanya.

Saat di AS, Dicky juga sempat berinteraksi dengan Sugeng dalam forum pengajian warga Indonesia di sana. Hubungannya dengan Sugeng makin dekat sekembalinya dari AS dan menjadi staf Gubernur Bank Indonesia. Pada saat yang sama, Sugeng mengelola Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter Bank Indonesia.

Waktu terus berjalan, Dicky kembali intens berkomunikasi dengan Sugeng saat ia ditempatkan di Departemen Sumber Daya Manusia (DSDM), sementara Sugeng ketika itu memimpin BI Institute. "Mengapa sering interaksi, karena DSDM itu pengembangannya di BI Institute yang baru berdiri, di mana Pak Sugeng menjadi pimpinannya yang pertama. Inisiatif-inisiatif untuk membesarkan dititipkan kepada Pak Sugeng," kata Dicky.

Keduanya bekerja sama untuk mencapai tujuan pembentukan SDM Bank Indonesia yang kuat dan berkualitas ke depan. Pada fase itu, Dicky juga melihat Sugeng sebagai sosok yang mampu membangun relasi dengan tokoh-tokoh penting di bidangnya. Saat

peluncuran BI Institute, 22 Agustus 2016, Sugeng menghadirkan sejumlah tokoh pada acara itu. Di antaranya adalah mantan Wakil Presiden RI Boediono, mantan Gubernur Bank Indonesia Soedradjad Djiwandono, mantan Menteri Keuangan M Chatib Basri, dan sejumlah ekonom internasional. Sebelumnya Sugeng sendiri menemui dan menghubungi para tokoh itu.

”Beliau yang membangun kurikulumnya, membangun wibawa BI Institute dengan mengundang *prominent people*. Misalnya, mengundang Pak Habibie dan Pak Boediono sebagai dewan kehormatan. Beliau menghubungi orang-orang yang punya nama-nama besar dan para ahli menjadi narasumber di BI. Kemampuan beliau berhubungan dengan *prominent people* itu juga menunjukkan kualitas dan kompetensinya,” kata Dicky.

Dicky merasa lebih dekat mengenal Sugeng ketika Sugeng dipercaya menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia. Dicky melihat, sebagai salah satu pejabat tertinggi di Bank Indonesia, tidak ada perubahan pada kepribadian Sugeng. Justru sebaliknya, ia melihat Sugeng semakin saleh dan alim. Sugeng masih rajin jalan kaki setiap Jumat pagi dengan mengajak beberapa pimpinan departemen, termasuk Dicky, dilanjutkan mampir bersantap di Jalan Sabang, Jakarta Pusat. ”Beliau tidak menjaga jarak dengan stafnya, orang-orang di sekelilingnya, bahkan pengawal-pengawalnya. Kami duduk satu meja,” ujarnya.

Dengan kata lain, Dicky melihat Sugeng tidak membedakan status orang berdasarkan pekerjaannya, posisinya, dan latar belakang lain. Sikap ini yang tidak berubah sejak Dicky mengenal Sugeng pertama kali di AS hingga menjadi salah satu unsur pimpinan Bank Indonesia. ”Itu sangat membekas di saya. Saat di AS, ada banyak mahasiswa yang bertemu beliau. Semua diperlakukan sama, tidak dibeda-bedakan,” kenang Dicky.

Dicky sering teringat dengan pesan-pesan Sugeng untuk sabar dalam banyak hal. Dinamika dalam pekerjaan kerap membawa pada

situasi yang pelik. "Beliau mengingatkan, kalau marah itu nanti menyinggung orang. Pesan itu dipraktikkan dalam keseharian. Saya tidak pernah melihat beliau marah," kata Dicky.

Di sisi lain, orang mengenal Sugeng sebagai sosok yang dapat menyelesaikan masalah dengan pandangnya yang luas. Dicky terkesan pada Sugeng yang bijaksana melihat persoalan, mau mendengarkan orang lain, dan berwawasan luas. Kapasitas itu membuatnya berkontribusi melahirkan keputusan-keputusan yang efektif dan tepat.

Selama berkarier di Bank Indonesia, Dicky menilai Sugeng menunjukkan teladan baik dalam keseharian. Saat memimpin rapat, misalnya, dia memulai dengan sapaan yang hangat kepada siapa pun. Teladan seperti ini memberi pengaruh positif bagi lingkungan kerjanya di Bank Indonesia, termasuk bagi Dicky.





EPILOG

JIKA DITAMSIKAN bahwa hidup ini seperti hamparan ladang tak bertuan, banyak motivator mengatakan bahwa orang yang kalah selalu melihat onak duri di antara rerumputan, sementara seorang pemenang senantiasa melihat rerumputan hijau di antara onak duri. Orang yang kalah lebih fokus pada kesulitan sehingga membuatnya dirundung pesimisme, sementara seorang pemenang lebih memilih melihat kesempatan di antara kesulitan-kesulitan sehingga menumbuhkan optimisme.

Setiap orang memiliki beban hidupnya masing-masing. Kadang kala berada dalam skala kesulitan yang sama, adakalanya juga dalam skala yang berbeda. Cara pandang terhadap beban hidup itu berpengaruh penting terhadap seseorang dalam melangkah.

Tidak sedikit orang yang melihat kesulitan hidup sebagai hukuman sehingga dia menjalani sepanjang hidupnya sebagai orang yang terhukum. Namun, tak sedikit juga yang memandang beban hidup hanyalah ujian yang harus dituntaskan untuk kemudian naik ke level berikutnya. Dengan begitu, beban hidup bukanlah "beban", melainkan pelajaran sebagai bekal membangun masa depan.

Beban hidup tidak akan pernah benar-benar hilang, tetapi mengatasinya dengan sukacita yang didapat dari pandangan positif serta kepedulian pada beban orang lain membuat hidup ini terasa lebih berarti. Pelan-pelan kebahagiaan pun terbangun. Terbit pula rasa syukur karena ujian demi ujian yang dijalani dengan sungguh-sungguh membentuk diri menjadi manusia yang kuat.

Lalu, ujian-ujian berikutnya pun terasa sebagai hal yang ringan saja. Jika kelak muncul ujian yang ternyata jauh lebih berat, sudah terbentuk keyakinan bahwa ujian itu akan mampu dilewati sebab selama ini Tuhan menyertai, memberi kekuatan dan jalan keluar. Sepanjang diri sungguh mau mendekat kepada-Nya dan berupaya menemukan jalan keluar itu.

Rumput Bukan Onak Duri

Sugeng termasuk orang yang selalu melihat hamparan ladang itu berumput hijau nan indah. Lahir dan tumbuh sebagai anak sulung dalam keluarga yang pas-pasan secara ekonomi mendorong dia menjadi "pilar ketiga" setelah ayah dan ibunya untuk membantu keluarga. Ketika anak-anak tetangga asyik bermain, dia harus mengerjakan tugas-tugas domestik bersama ayah dan ibu, termasuk mengasuh adik-adiknya. Sugeng memaknainya sebagai panggilan, kewajiban seorang anak. Dengan begitu, tidak ada rasa keterpaksaan.

Sebaliknya, dia menikmatinya. Dari pengalaman bertahun-tahun membantu orangtua dan dia melihat rumput bukanlah onak duri. Masa kecil pun tetap ia kenang keindahannya.

Tugas-tugas yang dilakukan Sugeng dengan sukacita itu lama-lama membentuk Sugeng menjadi sosok disiplin dan tekun. Di bidang pelajaran, Sugeng merasa ia bukan siswa berotak encer dibandingkan beberapa temannya. Hal itu dia lihat sebagai "ujian" yang harus dipecahkan dengan segala keterbatasannya. Ternyata, ketekunan menjadi kunci dan melecutnya untuk terus belajar.

Ketekunan Sugeng ibarat langkah-langkah kecil seorang atlet yang pelan tetapi pasti membentuk otot-otot pada sekujur tubuhnya. Pada satu titik, otot-otot itu menjadi tumpuan untuk melompat lebih tinggi, bahkan melebihi yang pernah dibayangkan Sugeng. Bekerja di Bank Indonesia setelah lulus dari Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada merupakan salah satu lompatan penting yang kelak mengantarkan Sugeng menemukan batu-batu baru untuk landasan ia melompat jauh lebih tinggi.

Di Bank Indonesia pula, Sugeng mulai bersinggungan dengan orang-orang penting dan berkapasitas tinggi yang kemudian meninggalkan kesan berarti. Sebutlah salah satunya Burhanuddin Abdullah yang di mata Sugeng dianggap pandai mengajar dengan menggunakan diksi atau pilihan kata filosofis yang dalam, tidak terjebak pada aspek teknik. Ini bisa dibilang awal mula Sugeng mengenal konsep berpikir mendalam, yang kemudian dia alami dari Profesor Henry Jackson Bruton (1921-2013) saat menempuh studi pascasarjana di Williams College, Amerika Serikat (AS).

Kelak, konsep berpikir ini membentuk Sugeng untuk melihat permasalahan secara lebih utuh, tidak parsial. Dia memperhitungkan implikasi-implikasi dari sebuah keputusan penting yang akan diambilnya atau akan menjadi langkah kebijakan Bank Indonesia.

Kebijakan yang sudah sesuai prosedur belum tentu dapat diaplikasikan selama asas manfaatnya belum terlihat jelas. Sebaliknya, langkah-langkah kecil kadang perlu segera diambil untuk mengantisipasi dampak yang lebih luas. Contoh nyata dari hal itu adalah keputusan Sugeng untuk menemui pemimpin-pemimpin organisasi keagamaan, seperti Muhammadiyah dan Nahdlatul Ulama, serta Majelis Ulama Indonesia ketika muncul kasus jual beli dinar dan dirham di Depok, Jawa Barat. Sebelum kasus itu meluas menjadi sentimen agama yang dampaknya susah diperkirakan, Sugeng mengantisipasinya dengan memberikan pemahaman utuh mengenai sistem pembayaran. Hasilnya efektif. Kasus itu tidak merembet ke mana-mana.

Mensyukuri Nikmat Bekerja

Selama hampir 36 tahun meniti karier di Bank Indonesia, Sugeng menyadari betapa nikmat Tuhan demikian melimpah. Nikmat itu, antara lain, berupa sukacita karena bisa berkarya di Bank Indonesia, sebuah lembaga amat penting di negeri ini. Dia mensyukurinya dan nikmat itu pun ia rasakan tumbuh berlipat ganda. Bentuk nyata rasa syukur Sugeng bukan hanya mewujud dalam doa-doa, ia mengejawantahkan syukur dalam kerja profesional, memberi kontribusi terbaik untuk lembaga dan negeri ini.

Bekerja di Bank Indonesia menuntut pengembangan kapasitas yang memadai seiring meningkatnya tanggung jawab. Sugeng merespons itu dengan terus belajar, baik secara nonformal lewat buku bacaan, observasi, dan pengalaman praktik sehari-hari maupun secara formal lewat titian jenjang pendidikan.

Seusai menyelesaikan pendidikan S-2 di Williams College, AS, Sugeng mendapatkan promosi jabatan sebagai manajer di Desk Penelitian dan Pengembangan (DPP) Urusan Ekonomi dan Statistik pada 1992. Hasratnya belajar tak pernah padam, justru kian menyala. Sugeng tidak membatasi diri untuk belajar dari siapa. Dari atasan, rekan, bawahan, hingga orang lain di luar kantor, dia menyerap ilmu yang sekiranya dia butuhkan. Dari sang anak, misalnya, Sugeng sempat belajar mengaji.

Usia juga tak melemahkan hasrat Sugeng untuk menempuh jenjang pendidikan lebih tinggi. Sekitar 13 tahun setelah lulus dari Williams College, pada usia yang tak terbilang muda, yakni 47 tahun, Sugeng mengejar studi doktoral di Universitas Gadjah Mada. Kala itu dia menjabat sebagai Kepala Biro Pengaturan dan Pengembangan Pengelolaan Moneter di Bank Indonesia. Pada jabatan itu melekat tugas dan tanggung jawab yang tentu saja menyita waktu, tenaga, dan pikiran. Akan tetapi, sekali lagi, tak menyurutkan tekad Sugeng untuk belajar.



Menempuh pendidikan doktoral di tengah tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi sungguh bukan perkara enteng. Sugeng pun mencatat proses kuliah doktoral itu penuh lika-liku dengan tikungan tajam. Suatu saat dalam perjalanan itu, Sugeng bahkan merasa sudah berada pada titik pasrah setelah segala upaya seolah membentur dinding. Namun, doa yang tak pernah putus kembali ikut andil besar ”menyelamatkannya”. Sugeng pun merampungkan jenjang pendidikan doktor.

Gelar akademik bukanlah untuk gagah-gagahan atau sekadar untuk menyenangkan belahan jiwa—sang istri, Hermin Joeliarsih—yang memang berharap suaminya menjadi doktor. Sugeng ingin semua ilmu yang didapatkannya turut menjadi sumbangsih bagi Bank Indonesia dan negeri ini. Kristalisasi keilmuan itu, antara lain, tecermin dalam kepemimpinan dan kontribusi pemikiran sebagaimana terlihat dalam beberapa tonggak penting, seperti penguatan Tim Pengendalian Inflasi Daerah (TPID), BI Institute, integrasi sistem pelaporan melalui BI Antasena dan Apolo OJK, serta QRIS dan BI-FAST.

Sugeng didapuk memimpin BI Institute setelah ia menuntaskan tugas sebagai Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia di New York, AS, pada 2015. Ibarat rumah, ketika itu BI Institute masih berupa bangunan kosong. Sugeng menyambut penugasan itu sebagai ladang amal baru untuk berkarya sekaligus sebagai sebuat penghormatan. Oleh karenanya, ia pun rela membatalkan rencana masa persiapan pensiun yang sempat disusunnya menjelang pulang ke Tanah Air.

Dengan cara pandang yang positif itu, Sugeng segera menemukan titik strategis bagi pengembangan BI Institute. Di matanya, mengembangkan BI Institute berarti membangun sumber daya manusia di institusi Bank Indonesia sebagai bank sentral, lembaga yang punya pengaruh strategis bagi kemajuan negeri.

BI Institute pun lantas ia rasakan sebagai arena penugasan penting yang harus ditangani sepenuh hati, pikiran, dan tenaga. Sugeng memang bukan seseorang yang bekerja hanya untuk menggugurkan kewajiban. Pada pekerjaan yang dijalani sebagai bagian dari ibadah, ia menemukan wahana beraktualisasi diri. Dengan kata lain, bekerja sebagai Direktur Eksekutif BI Institute memberi kesempatan Sugeng untuk menemukan makna baru sebagai manusia.

Dia pun berupaya mengembangkan BI Institute menjadi lembaga pendidikan dan penelitian yang elegan dan bonafide. Hal-hal fundamental dia selesaikan dengan baik sehingga setiap orang yang masuk ke BI Institute disambut kenyamanan dan betah untuk belajar. Keseriusan dan sumbangsih keilmuan Sugeng terbukti di sana.

Di tengah tuntutan dan tanggung jawab besar di pundaknya, Sugeng sempat mendesain logo BI Institute, sebuah kerja seni yang jarang dilakukan oleh pemegang kekuasaan di lembaga sebesar Bank Indonesia. Jika bukan karena cinta dan jalan aktualisasi diri, tak mudah menggerakkan seseorang pada posisi seperti Sugeng untuk melakukan itu. Sugeng telah mewujudkan moto yang selama ini tertanam di hatinya: *do the best and better*.

Moto itu juga hanya mungkin dicapai dengan disiplin tinggi. Soal ini, tidak ada yang meragukan Sugeng. Dia selalu datang beberapa menit sebelum waktu yang disepakati untuk memulai acara atau bertemu. Contoh kedisiplinan lainnya, Sugeng selalu berupaya menjalankan shalat tepat pada waktunya.

Bagi Sugeng, melakoni pekerjaan dan beribadah memang bukan dua hal terpisah. Keduanya harus berjalan beriringan dan seimbang. Pekerjaan tidak seharusnya membuat seseorang melalaikan ibadah. Keseimbangan yang menuntut sikap disiplin pada diri Sugeng itu dikenal luas dan ikut memengaruhi budaya kerja di lingkungan Bank Indonesia.

Mencari Bekal Perjalanan

Sugeng selalu tergerak untuk menyapa dan hadir di tengah-tengah anak buahnya yang berjuang menyokong semua gagasan besar di Bank Indonesia. Tanpa kehadiran mereka, ide dan visi besar akan mati di atas kertas. Meskipun segala hak pegawai telah dipenuhi oleh lembaga, Sugeng memandang perlu adanya sentuhan lain agar



para pegawai Bank Indonesia itu, ibarat pejuang di garis depan, mendapat dukungan moril.

Dengan kerangka berpikir seperti itu, Sugeng tidak jengah untuk hadir kala anak buahnya sedang dilanda kemelut atau dibebani tuntutan besar dalam pekerjaan. Kehadiran pemimpin yang dibarengi sapaan hangat itu menjadi bentuk sokongan penting, apalagi dibarengi arahan yang jelas.

Bukan hanya kepada bawahan atau anggota tim, cara komunikasi humanis itu juga diterapkan Sugeng kepada rekan, atasan, atau perwakilan lembaga lain. Pendekatannya bisa berbeda,

bergantung pada situasi, kultur, dan posisi lawan bicara. Akan tetapi, yang menjadi benang merah adalah sikap menghargai. Dalam bahasa Jawa, Sugeng menyebutnya *nguwongke*. Kata ini bisa dimaknai memanusiakan manusia; menaruh perhatian, simpati, dan empati sehingga seseorang merasa ada dan diapresiasi secara utuh. Berikutnya, akan terbentuk komunikasi yang tulus, bukan transaksional.

Berangkat dari falsafah Jawa pula, Sugeng membahasakannya dengan istilah *dipangku*. Dalam gramatika bahasa Jawa, huruf yang *dipangku* akhirnya akan mati, luluh, atau menjadi penurut. Maksudnya, seseorang yang *diwongke* atau *dipangku* tadi pada akhirnya akan mudah untuk diajak berembuk dan mencapai kesepakatan bersama. Dengan begitu pula, tujuan bersama relatif lebih mudah diraih, tanpa kendala yang tak perlu.

Proyek-proyek besar Bank Indonesia yang berkolaborasi dengan beragam pihak berjalan dengan baik berkat penerapan gaya komunikasi tadi. Sebutlah, misalnya, kerja sama dengan The Fed New York, kemudahan menjadi anggota The Committee on Payments and Market Infrastructures (CPMI), serta pengembangan BI Institute, Bimasakti, BI Antasena, dan BI-FAST.

Kepribadian Sugeng tampak anggun lantaran dia berupaya untuk menemukan titik keseimbangan antara kehidupan yang profan dan yang sakral. Ia menyadari, problem manusia urban yang akhirnya meruntuhkan segala kejayaan fisik adalah kekosongan jiwa, kehampaan spiritualitas. Sugeng berusaha menghindarkan diri dari masalah tersebut lantaran ia tak ingin menampik hidayah (petunjuk) dan, sebaliknya, berusaha mendapatkan taufik (kemampuan untuk menjalankan hidayah).

Jika ditarik ke belakang, Sugeng merasa mendapatkan hidayah tatkala berada di negeri orang, bekerja di IMF dan tinggal di Maryland, Amerika Serikat. Sepulang dari Amerika Serikat, secara fisik, Sugeng tidak banyak berubah. Namun, secara spi-

ritual, Sugeng memasuki transformasi baru. Dia mulai rajin belajar mengaji, mengupayakan shalat tepat waktu, dan puasa sunah. Itu semua dibarengi dengan membaca buku-buku tasawuf untuk mendalami ilmu agama.

Langkah-langkah itu disebut Sugeng sebagai upaya menunaikan hak-hak Tuhan atas dirinya. Dalam bahasa sufi, Tuhan perlu dirayu agar Dia selalu dekat dengan kita. Itulah keyakinan yang menyelimuti hati Sugeng: Tuhan selalu dekat dan memberikan jalan kemudahan.

Sugeng menemukan kunci hidup bahagia, yakni menyeimbangkan kehidupan duniawi dan ukhrawi. Keyakinan bahwa hidup tak lain adalah upaya mencari bekal untuk perjalanan setelah mati. Hal itu membuatnya lebih matang: tidak ambisius, tidak memperkaya diri, tidak iri.

Pada satu level, Sugeng berusaha menjalani laku zuhud, ia melihat segala yang dia miliki di dunia hanya jembatan untuk bekal nanti. Oleh karenanya, dia ringan bederma, berusaha untuk memberi manfaat bagi orang lain.

Bekerja di Bank Indonesia pun dipandang Sugeng sebagai jalan amal kebaikan. Dengan begitu, dia bekerja maksimal (*all out*). Sebagaimana pesan yang dibaca dalam Al-Quran, Sugeng tak ingin kelak menjadi orang merugi, orang yang menyesal, karena lalai untuk melakukan kebaikan. Baginya, bekerja maksimal dan bersikap baik kepada semua juga bentuk upaya untuk mengumpulkan bekal bagi kehidupan yang akan datang sekaligus syukur kepada Tuhan.

Semakin banyak bersyukur, semakin Sugeng merasakan Tuhan melimpahkan karunia dalam hidupnya. Lebih jauh, keyakinan dekat dengan Tuhan itu memberikan ketenangan dalam setiap kemelut sekaligus menebarkan aura positif bagi siapa saja yang dekat dengannya.

Emosi Sugeng tidak pernah meledak. Paling tidak, begitu kesaksian orang-orang yang bekerja di sekeliling Sugeng. Ia menjauhi

amarah meskipun dikepung situasi yang tidak sesuai harapan. Pada titik tertentu, Sugeng sendiri tidak tahu hendak ke mana semua masalah itu akan bermuara. Namun, dia yakin Tuhan akan memberikan yang terbaik. Oleh karena itu, rasa waswas setelah segala upaya dicurahkan berubah menjadi kepasrahan, tawakal.

Sugeng yang gemar membaca sejarah perjalanan hidup Nabi Muhammad SAW menemukan tamsil atas masalah yang dia hadapi pada buku-buku bacaannya itu. Dia menarik benang merah sikap Nabi Muhammad SAW dan mencari landasan ayat dari kitab suci sebagai pegangan untuk bersikap. Dari situ, Sugeng menemukan keyakinan bahwa setelah ia melakukan tugas secara maksimal, Tuhan akan menuntaskan urusan selebihnya.

Dengan menempatkan laku berkarya sebagai bagian dari ibadah itulah, Sugeng paripurna menuntaskan amanah yang diembannya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada Januari 2022.











AKREDITASI FOTO

M Yuniadhi Agung

Bank Indonesia

Williams College

SUGENG

MENITI JALAN KEPEMIMPINAN SPIRITUAL

PERJALANAN HIDUP Sugeng mungkin terkesan disisipi kemustahilan di mata sebagian orang. Seorang anak yang tumbuh di tangsi polisi bersahaja, dengan segala keterbatasan, melompat demikian tinggi dan menanggung amanah di jajaran kepemimpinan Bank Indonesia.

Ketekunan didasari tekad kuat untuk hidup lebih baik menjadi salah satu pemecah kemustahilan. Jejak ketekunan itu terukir jelas dalam perjalanan hidup Sugeng dan titian panjang kariernya hingga menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia. Namun, ketekunan saja tak cukup. Sugeng disulut semangat untuk membuat diri berguna bagi sebanyak mungkin orang, demi mencari ridha Sang Pemilik Hidup.

Dalam praktiknya, profesionalitas dan spiritualitas menjadi dua sisi yang tak terpisahkan pada diri Sugeng. Tak jarang, ia melihatnya melebur dalam satu rupa. Bekerja adalah beribadah. Bekerja yang terkesan duniawi pun mengandung unsur ukhrawi, mewujudkan transendental.



Kampus Utama BI Institute
Gedung D J.L. M.H. Thamrin No. 2
Jakarta 10350
Telp. 131 Faks. (021) 386 1458
www.bi.go.id/id/institute

ISBN 978-623-5662-44-2 (PDF)



9

786235

662442