



RONALD WAAS

MEMIMPIN DARI TENGAH

RONALD WAAS

MEMIMPIN DARI TENGAH





**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 l 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).

RONALD WAAS

MEMIMPIN DARI TENGAH

ANTONY LEE
EDNA CAROLINE
NUR HIDAYATI

BANK INDONESIA INSTITUTE



RONALD WAAS

Memimpin dari Tengah

Cetakan pertama, Januari 2023

Penanggung Jawab Produksi

Yoga Affandi

Kepala Produksi

Arlyana Abubakar

Editor

Nur Hidayati

Penulis

Antony Lee
Edna Caroline
Nur Hidayati

Kontributor Penulisan

Rita Krisdiana
Pieter Gero
Yusuf Wicaksono
Nastassja Arinta
Abram Julion M Manurung

Foto Sampul

M Yuniadhi Agung

Penyelaras Bahasa

Nanik Dwiastuti

Perancang Sampul & Penata Letak

Yossy Sihol Putra

Penerbit

Bank Indonesia Institute
Jl. MH. Thamrin No.02 Jakarta, 10350 Indonesia
<https://www.bi.go.id/id/institute/default.aspx>

ISBN

978-623-5662-21-3
978-623-5662-22-0 (EPUB)

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

DAFTAR ISI

Penyusun	vi
Daftar Isi	vii
Pengantar Gubernur Bank Indonesia	xi
Pengantar Penerbit	xvi

BAB I

TERBIT DARI TIMUR 1

- Cerita Anak Indonesia 2
- Ambon yang Indah 6
- Mulai Bersekolah 9
- Warisan Nilai 11
- Terpikat Gedung Bertingkat 15
- Mencintai Sepak Bola 17
- Masa SMA yang Meriah 20
- Bruder Legendaris 25
- Hubungan Otak dan Rambut 29
- Santai tapi Disiplin 31
- Janji yang Belum Terpenuhi 39

BAB II

MENYELAMI LOGISTIK BANK SENTRAL 43

- Pekerjaan Pertama 45
- Bank Indonesia Menjawab Perubahan 46
- Sebuah Permulaan 48
- Memimpin dari Tengah 54
- Membawa Terobosan 57
- Diam-diam Diuji 61

• Cerita Sayembara	64
• Menikmati Columbia	73
• Berpikir sebagai Perencana	76
• Tragedi Kebakaran	79
• Pujian untuk Istri	82
• Menegakkan Integritas	84
• Kemampuan Komunikasi	88

BAB III

MENJELAJAHI TEKNOLOGI INFORMASI

DAN SISTEM PEMBAYARAN	93
------------------------------	----

• Tantangan Milenium	94
• Cepat Beradaptasi	98
• Fondasi Keteraturan	103
• Tulis yang Dilakukan, Lakukan yang Ditulis	107
• "The Beloved Bad Cop"	110
• Rencana Strategis Teknologi Informasi	113
• Tsunami Aceh, Gempa Yogya, dan Banjir Jakarta	120
• Membangun Jejaring TI Bank Sentral	123
• Memperjuangkan Nomor Identitas Tunggal	127
• Data "Milik" Bank Indonesia	129
• Mengalir seperti Air, tetapi Terencana	133
• Urat Nadi dan Pembuluh Darah Ekonomi	136
• Mengenang Mohammad Ishak	142
• Lanskap yang Berubah	144

BAB IV

KEPEMIMPINAN SANG DEPUTI GUBERNUR

	149
• "Beyond My Wildest Dream"	150
• Tinggal Beli Kemeja	151
• RTGS dan Hari Tak Terlupakan	158

• “Helicopter View”	160
• Orientasi pada Kepentingan Nasabah	166
• “Medan Tempur” Gerbang Pembayaran Nasional	170
• Bansos dan Nasionalisme	176
• Kedaulatan Rupiah	181
• Pastikan Layak Edar	183
• Menjangkau Perbatasan	185
• Uang NKRI	188
• Guliran Ide Redenominasi	191
• Uang Kripto Bukan Alat Bayar	194
• Konsolidasi Teknologi Informasi	196
• Transisi Pengawasan Perbankan	198
• Mengawal LPS di Saat Krisis	201

BAB V

BERSAMA DALAM TIM	205
--------------------------	-----

• “Kesebelasan” dalam Manajemen	205
• Atasan Rasa Teman	213
• Sosok “Pembaca” yang Luwes	216
• Terbuka pada Ide Baru	219
• Akronim Nama	223
• Bukan Sosok “Jaim”	227
• Pemikir Kreatif	229

CERITA DALAM BINGKAI	235
-----------------------------	-----

EPILOG	241
---------------	-----

AKREDITASI FOTO	251
------------------------	-----

KATA SAMBUTAN

PERRY WARJIYO

Gubernur Bank Indonesia

PERKEMBANGAN TEKNOLOGI informasi dan sistem pembayaran yang kian pesat membuat seluruh bank sentral di berbagai belahan dunia melakukan transformasi teknologi. Tanpa itu, akan sulit bagi bank sentral untuk memenuhi kebutuhan masyarakat modern atas sistem pembayaran yang cepat, presisi, praktis, dan juga lebih efisien. Tak terkecuali bagi Bank Indonesia. Berada di tengah perkembangan teknologi yang membawa akses informasi dan layanan keuangan ke ujung jari hampir seluruh masyarakat Indonesia di berbagai penjuru dunia, transformasi teknologi dalam tubuh Bank Indonesia menjadi suatu keniscayaan. Hal ini menuntut Bank Indonesia untuk *agile* (cekatan) dalam merespons dan menyesuaikan diri.

Perkembangan ini sejalan dengan semangat Bank Indonesia memperdalam pasar keuangan dan melibatkan sebanyak mungkin masyarakat untuk membangun ekonomi keuangan digital Indonesia. Internet menjadi sebuah *game changer*. Pemanfaatan teknologi di industri keuangan demikian cepat lajunya. Bank Indonesia senantiasa proaktif mengantisipasi dan melayani kebutuhan masyarakat luas dalam sistem keuangan. Tujuan akhirnya tentu untuk mewujudkan perekonomian Indonesia yang semakin kuat.

Sebagai negara yang berdaulat, mata uang rupiah harus hadir di seluruh wilayah Indonesia sebagai simbol nyata kehadiran

dan bukti kedaulatan ekonomi Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI). Tugas besar ini adalah amanat Bank Indonesia sebagai lembaga negara yang bertanggung jawab atas peredaran rupiah di seluruh Indonesia. Pemenuhan amanat untuk menjangkau seluruh wilayah negeri yang terdiri dari belasan ribu pulau, terbentang dengan variasi alam dan kondisi sosial yang berbeda-beda membutuhkan upaya dan komitmen yang tinggi.

Ronald Waas adalah insan Bank Indonesia yang senantiasa menangani berbagai tantangan terkait perkembangan teknologi informasi, sistem pembayaran dan tanggung jawab mengedarkan rupiah. Pria berdarah Maluku ini sudah akrab dengan teknologi informasi sejak bergabung dengan Bank Indonesia tahun 1981. Pembawaannya yang tenang, meyakinkan dan penuh percaya diri dalam membuat keputusan menjadikan Pak Ronald banyak menorehkan catatan kontribusi dalam berbagai pencapaian Bank Indonesia. Sebagai orang yang biasa bermain dalam tim—termasuk bermain sepak bola sejak kecil—Pak Ronald cenderung mengutamakan kerja tim serta untuk kepentingan Bank Indonesia dan masyarakat. Inilah Pak Ronald, sebagai libero, pengatur tempo, jenderal lapangan yang andal dalam pekerjaan, membuat segala masalah dan tantangan dihadapi dan diselesaikan secara tenang dan terukur.

Kapabilitas Pak Ronald dalam mengawal teknologi informasi di Bank Indonesia tidak diragukan lagi. Kendala *millennium bug* pada momen pergantian tahun 1999 ke 2000 yang dikhawatirkan akan mengganggu keberlangsungan sistem informasi berhasil diredam oleh Pak Ronald dan tim di Departemen Teknologi Informasi. Demikian pula saat uang elektronik kian digemari masyarakat.

Bank Indonesia senantiasa mengantisipasi dan memitigasi berbagai kemungkinan eksekus penggunaannya. Di sini, Pak Ronald

kembali menjadi salah satu tumpuan. Prinsipnya jelas. Kebijakan yang dikeluarkan Bank Indonesia harus dilandasi kepentingan untuk melindungi dan menjaga masyarakat pengguna. Saat memimpin Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP) tahun 2009, Pak Ronald menginisiasi penerbitan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/12/PBI 2009 tentang uang elektronik. Peraturan ini menjadi payung aturan penggunaan uang elektronik, terutama untuk melindungi masyarakat pengguna.

Ketika menjabat sebagai Anggota Deputy Gubernur (ADG) Bank Indonesia (2011-2016), Pak Ronald terus mengikuti dan mengawal pengembangan penggunaan uang elektronik. Ketika penggunaan uang elektronik mulai merambah jalan tol, Pak Ronald ikut mendorong terjadinya interoperabilitas antarbank penerbit uang elektronik dengan mengedepankan prinsip kompetisi yang adil dan menjaga kepentingan masyarakat.

Kiprah lain Pak Ronald ketika menjadi ADG adalah keberhasilannya merealisasikan Gerbang Pembayaran Nasional (GPN) atau National Payment Gateway, salah satu program inisiatif Bank Indonesia. Berkat tangan dingin Pak Ronald dalam memimpin inisiatif besar ini, akhirnya GPN berhasil diluncurkan akhir tahun 2017 setelah melalui proses panjang, diwarnai proses negosiasi dengan para pemangku kepentingan serta pengembangan konsepnya yang tidak mudah. GPN berhasil menghubungkan bank-bank dalam negeri, serta membuat efektif jalur pemrosesan transaksi yang dilakukan di dalam negeri.

Hal ini sangat membantu masyarakat dalam penggunaan kartu debit yang lebih luas sehingga tidak ada lagi cerita kartu dari bank tertentu hanya bisa digunakan di mesin *electronic data capture* (EDC) tertentu. Pemilik *outlet* atau *merchant* juga diuntungkan, mereka cukup menyediakan satu EDC untuk melayani pelanggan dengan besaran *merchant*

discount rate (MDR) sebagai potongan yang dibebankan kepada *merchant* diturunkan dari semula 2-3 persen menjadi hanya 1 persen.

Masih terkait dengan sistem pembayaran, sejalan dengan perkembangan ekonomi, kebutuhan transaksi pembayaran dalam jumlah besar semakin meningkat. Di sini tangan dingin Pak Ronald kembali berkontribusi dalam mengawal pengembangan teknologi informasi pada sistem pembayaran. Tanggal 16 November 2015 mencatat momen spesial diluncurkannya BI-Real Time Gross Settlement (RTGS) generasi kedua yang membutuhkan upaya keras dan waktu yang tidak singkat untuk menyiapkan hadirnya sistem pembayaran skala besar yang andal.

Terkait dengan distribusi rupiah, Pak Ronald memberikan perhatian penuh pada peran rupiah sebagai simbol kedaulatan negara yang harus ditegakkan hingga ke wilayah perbatasan. Untuk itu Pak Ronald mengemban tugas untuk memastikan bahwa masyarakat di seluruh wilayah Indonesia memperoleh uang rupiah fisik, baik kertas maupun logam, dalam kondisi yang layak edar.

Suatu hal yang tidak mudah. Bank Indonesia hanya memiliki 46 kantor dibandingkan 400-an kabupaten/kota saat itu. Masalah lain, selain kondisi geografis yang didominasi laut, terjadi ketidakseimbangan infrastruktur di sejumlah wilayah Indonesia yang menjadi tantangan besar dalam hal logistik distribusi fisik rupiah.

Menjawab tantangan ini, Pak Ronald mengedepankan strategi sinergi dengan berbagai pihak. Bank Indonesia bersinergi dengan perbankan menyelenggarakan kas titipan dengan menyiapkan ATM dan gerai penukaran uang di pos-pos perbatasan. Dengan demikian, orang-orang yang masuk ke wilayah NKRI dengan mudah dapat bertransaksi menggunakan rupiah.

Sementara untuk memastikan ketersediaan uang untuk pulau-pulau terpencil, Bank Indonesia bersinergi dengan TNI AL

menggunakan daya jangkau armada patroli rutin. Pak Ronald juga terlibat dalam proses desain model penyaluran bantuan sosial (ban-sos) nontunai kepada masyarakat. Program kerja sama antara pemerintah dan Bank Indonesia ini dimulai tahun 2014 dengan mengutamakan peran perbankan nasional. Pertimbangan utama dalam menempuh strategi ini adalah untuk menjaga kepentingan nasional, terutama terkait dengan perlindungan data masyarakat Indonesia.

Banyak kisah tentang Pak Ronald dan *legacy* yang bisa dipelajari dalam buku *Begawanship* yang diterbitkan Bank Indonesia Institute ini. Sebagaimana berbagai kisah dalam buku *Begawanship* lainnya, buku ini sengaja diterbitkan Bank Indonesia Institute untuk membangun *institutional memory* sebagai sumber pembelajaran, teladan, dan inspirasi. Semoga inisiatif yang baik dan bernas ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Selamat membaca.

Gubernur Bank Indonesia

Perry Warjiyo

PENGANTAR PENERBIT

Inspirasi Begawanship

BANK INDONESIA Institute kembali menyediakan inspirasi kepemimpinan dalam bentuk buku *authorized biography* Bapak Ronald Waas, Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2011-2016. Buku ini merupakan salah satu seri Begawanship sebagai sumbangsih Bank Indonesia 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 intrik 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 Ronald Waas tersusun rapi atas hasil jerih payah tim penulis dan proses yang berliku. Namun di balik itu semua, banyak pelajaran terkandung mengenai nilai-nilai integritas, 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 Ronald Waas dalam sumbangsihnya

kepada perekonomian dan keuangan Indonesia. Untuk itu, perkenalkan kami menyampaikan apresiasi dan ucapan terima kasih atas perhatian, dukungan, dan nilai-nilai penting yang disampaikan mengenai sosok dan pribadi Bapak Ronald Waas.

Secara khusus, kami ingin menghaturkan terima kasih kepada 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 tim editor, 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, Maret 2022

Kepala Bank Indonesia Institute

Yoga Affandi



BAB I

TERBIT DARI TIMUR

SUATU HARI, pada akhir 1990-an, Ronald Waas sedang mengemban tugas sebagai Kepala Bagian Perencanaan Logistik di Bank Indonesia. Ia menggambarkan bagian perencanaan itu sebagai tempat orang-orang "mengkhyal", tempat di mana ide-ide kreatif diberi ruang untuk tumbuh, diadu, dan diperkaya dengan merdeka.

Ketika itu, jam istirahat makan siang sudah menjelang. Seorang rekan, kepala bagian lain, datang ke ruang kerja Ronald untuk mengajaknya makan siang bersama. Setibanya di ruangan itu, rekan ini mendapati pemandangan tak biasa: Ronald dan seorang anggota staf perencanaan logistik sedang berdebat seru. Sang bawahan terkesan tak segan beradu argumentasi dengan atasannya. Ini bukan hal lazim di lingkungan birokrasi bank sentral yang dilekati citra konservatif, termasuk dalam menghormati atasan.

Ketika perdebatan berakhir dan mereka beranjak pergi makan siang, rekan sesama kepala bagian itu melontarkan pertanyaan kepada Ronald. "Kok lu *biarin* sih staf lu debat lu kayak *gitu*?"

Menanggapi pertanyaan yang terkesan menggugat itu, Ronald menjawab ringan, ”Lu *nggak* lihat? *I got the best out of him!* Kalau kita berani *ngelayanin* orang debat, kita akan mendapat yang terbaik dari orang itu. Karena dia berusaha *ngalahin* kita, dia akan berikan semua yang terbaik di atas meja, kita tinggal *milih aja*. Tapi, kalau mulai debat lu bentak dia, sampai kapan pun dia akan bilang, ’*biarin aja* tuh kepala bagian *mikir sendiri*’.”

Adegan perdebatan di ruang kerja itu hanyalah sebuah fragmen kecil dalam 35 tahun perjalanan karier Ronald Waas di Bank Indonesia. Diawali pada tahun 1981 dari posisi anggota staf Urusan Materiil (kini Departemen Logistik dan Pengamanan serta Departemen Pengadaan Strategis) hingga paripurna mengemban tugas sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada tahun 2016. Fragmen itu memotret sosok Ronald sebagai seorang pemimpin yang berpikir strategis dan visioner. Ia punya kapabilitas dan kepercayaan diri yang lebih dari cukup untuk membuatnya tidak merasa terancam ketika orang lain perlu mengadu pendapat dengannya.

Perjalanan karier panjang itu ibarat suatu orkestrasi besar yang disusun dari fragmen demi fragmen kaya warna. Jika bentangan karier itu diumpamakan seperti orkestrasi pertandingan sepak bola, Ronald adalah penyusun strategi yang tekun serta pemain tim yang cerdas membaca karakter lawan dan kawan. Tak kalah penting, ia menikmati ritme permainan si kulit bundar ini.

Bukan kebetulan, Ronald memang mencintai sepak bola sejak belia. Dari permainan sepak bola pula, ia memetik pelajaran yang turut menjadi bekalnya mengarungi karier di Bank Indonesia.

Cerita Anak Indonesia

Integritas dan etos kerja bukan sekadar dibangun pada jam-jam

kerja di ruang kantor. Keduanya menjadi bagian dari karakter yang terbentuk sepanjang perjalanan hidup. Bermula dari keluarga dan pengaruh lingkungan sosial kultural, karakter lantas bertumbuh melalui serangkaian pilihan pribadi dan keputusan. Catatan tentang kiprah Ronald Waas dalam lingkup Bank Indonesia dan kontribusinya bagi perekonomian Indonesia pun berawal dari gambaran tentang karakter.

”Saya orang Ambon, lahir di Tanjung Pinang, besar di Jakarta, menikah dengan orang Sunda yang lahir di Surabaya, besar di Padang. Jadi, saya orang Indonesia,” ujar Ronald memotret bagian dari keindonesiaan dalam dirinya.

Lahir pada 29 November 1955 di Tanjung Pinang, Kepulauan Riau, Ronald adalah sulung dari dua bersaudara. Sang ayah, Eliza Johannes Waas, berdarah Ambon. Pada ibunya, Lies Leatemia, mengalir pula separuh darah Ambon dan separuh Sangir Talaud.

Kakek Ronald dari garis ayah, David Thomas Waas, adalah raja atau kepala pemerintahan negeri (desa) Hutumuri di Maluku Tengah pada tahun 1905-1922. Akan tetapi, David meninggal dunia ketika Eliza—yang akrab disapa Nono—masih amat belia. Nono pun pergi merantau meninggalkan kampung halamannya. Ia diasuh pamannya di Surabaya, Jawa Timur, melanjutkan sekolah di kota itu. Berangkat dengan logat Ambon, bahasa Nono berkembang diwarnai dialek kental *suroboyoan*, selain bahasa Belanda yang lazim dikuasai kalangan terpelajar Indonesia pada masa itu.

Bercita-cita menjadi dokter, Nono Waas sempat berkuliah di Sekolah Dokter Hindia Belanda (Nederlandsche Indische Artsen School/NIAS) di Surabaya pada era pra-kemerdekaan RI. Namun, cita-cita menjadi dokter kandas karena kecintaan pada sepak bola membuat Nono lebih banyak melewatkan waktu di lapangan sepak bola. Terlalu banyak ketinggalan kuliah, ia meninggalkan NIAS, mengambil kursus-kursus, lantas menjadi pegawai di Kantor Inspeksi Pajak.

Kegagalan Nono merampungkan kuliah kedokteran negara sepak bola ini di kemudian hari membuahkan "peraturan" yang ia terapkan dengan ketat pada putranya, Ronald: hanya boleh bermain sepak bola di tim sekolah, tidak boleh bergabung dengan klub di luar sekolah.

Tugas sebagai pegawai negeri sipil di Kantor Inspeksi Pajak membawa Nono berpindah-pindah kota. Di Tanjung Pinang, ia bertemu nona setengah Ambon, Lies Leatemia, putri pegawai Kantor Pekerjaan Umum yang berusia 17 tahun lebih muda darinya. Pada Lies rupanya hati Nono tertambat.

Dari pernikahan Nono dan Lies, lahirlah Ronald dan adik satu-satunya, Maureen. Nama anak-anaknya ini dipilih Nono berdasarkan nama-nama bintang film legendaris yang menerbitkan kekaguman di hatinya, yakni Ronald Reagan dan Maureen O'Sullivan. Nono memang penggemar buku dan film tentang koboi. Dari situlah dia mengenal Ronald Reagan.

Saat Nono dan Lies dikaruniai putra pertama mereka pada 1955, Ronald Reagan sudah merebut hati jutaan penonton film dunia, termasuk Nono, antara lain melalui film *Kings Row* (1942), *The Hasty Heart* (1949), dan *Storm Warning* (1951). Ketika memilih nama aktor kesayangan itu untuk nama putranya, Nono tentu sama sekali tak membayangkan bahwa sang aktor bakal terjun ke dunia politik, lantas mengukir namanya dalam sejarah dunia bukan semata sebagai aktor, melainkan juga sebagai Presiden Amerika Serikat sepanjang periode 1981-1989.

Sementara aktris kelahiran Irlandia, Maureen O'Sullivan, memikat hati Nono dan Lies, antara lain, lewat perannya sebagai Jane Parker—perempuan penakluk hati Tarzan sang raja hutan—dalam *Tarzan the Ape Man* (1932) dan *Tarzan and His Mate* (1934). Rupanya, selain film koboi, Nono juga penggemar berat film Tarzan.

Ronald dan Maureen lahir di Tanjung Pinang. Di kota itu, Lies tumbuh besar di lingkungan pecinan. Oleh karenanya, meski



Foto Atas: Ronald Waas pada usia beberapa bulan, tahun 1956

Foto Bawah: Eliza Johannes Waas dan Lies Leatemia, kedua orangtua Ronald Waas

tak ada darah Tionghoa dalam dirinya, Lies fasih bercakap dalam bahasa Hokkian dengan saudara, kerabat, dan tetangga di sekitarnya. Tak heran, Ronald yang juga cucu laki-laki pertama bagi oma dari garis ibunya dipanggil "koko", sebutan abang di kalangan Tionghoa. Sejak kecil hingga saat ini pun, sebutan koko melekat sebagai panggilan sehari-hari Ronald dalam lingkungan keluarga.

Pada 1958, ketika Ronald berusia tiga tahun dan sang adik masih berumur enam bulan, Nono memboyong keluarganya ke Ambon. Penempatan dinas kali ini membawa Nono kembali ke kampung halamannya. Hal itu sekaligus menjadi momen bagi Ronald yang kala itu masih bocah untuk mengenali akar budaya dan menabung memori.

Ambon yang Indah

Ingatan pertama Ronald tentang Ambon adalah tentang sebuah rumah di atas bukit, berhalaman luas, dengan pemandangan kota dan Teluk Ambon menghampar indah di kejauhan. Rumah di kawasan Mangga Dua, Ambon, itu sebenarnya kecil saja, hanya punya dua kamar tidur. Satu kamar ditempati Ronald berbagi dengan adiknya, Maureen. Satu kamar lagi ditempati kedua orangtuanya.

Dua bocah kakak beradik ini merdeka bermain di halaman yang luas. Ronald pun mengingat dua rumah tetangga yang juga jadi tempatnya bermain. Yang pertama adalah rumah besar peninggalan Belanda yang digunakan sebagai kediaman dinas Gubernur Maluku. Rumah Gubernur ini berdekatan dengan rumah Ronald, hanya terpisah jalan. Satu lagi, rumah milik seorang dokter asal Austria yang menikahi perempuan Padang. Tentu di kedua rumah tetangga ini tinggal pula bocah-bocah kawan sepermainan Ronald dan Maureen. Karena itulah, mereka leluasa berlarian keluar-masuk ke dalamnya.

Berpuluh tahun kemudian, ketika sudah menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, pada suatu kunjungan kerja ke Ambon, Ronald dijamu oleh Gubernur Maluku untuk makan malam di kediamannya. Rupanya, Ronald masih mengingat bagian-bagian dari rumah besar tempat ia dulu bermain itu. Ia juga ingat ruangan di mana ia pernah memandangi Presiden ke-1 RI Soekarno yang ketika itu tengah duduk bersantai, memangku Maureen cilik yang berambut keriwil.



Kakek dan nenek dari pihak ayah, David Thomas Waas dan Anna Johanna Wairisal

”Saya sempat bingung, yang mana Bung Karno. Di foto-foto yang pernah saya lihat kan Bung Karno selalu pakai peci.... Di ruangan itu yang ada laki-laki berkepala botak, pakai kaus oblong, pakai sarung, sedang memangku adik saya. Rupanya itulah Bung Karno,” kata Ronald melayangkan ingatan kembali ke masa itu.

Kunjungan Bung Karno ke Ambon itu terjadi pada awal 1960-an. Pada akhir 1961, Bung Karno mengumumkan digelarnya Operasi Tri Komando Rakyat (Trihora) untuk memastikan Irian Barat—kini Papua—menjadi bagian dari Republik Indonesia. Pada operasi itu, pantai Ambon menjadi salah satu pangkalan kapal Angkatan Laut Indonesia.

Meski begitu, tak ada situasi menegangkan yang terekam dalam ingatan Ronald. Ia hanya melihat kapal-kapal AL datang dan pergi dari Pantai Halong di Teluk Ambon. Satu lagi, Operasi Trihora membuat ru-

mah-rumah di Ambon diperintahkan untuk dilengkapi dengan bunker perlindungan. Akan tetapi, bunker bawah tanah yang dibangun di samping rumah itu justru menjadi tambahan ruang bermain bagi Ronald, Maureen, dan kawan-kawan mereka. Berlarian naik-turun, keluar-masuk bangunan. Permainan petak umpet adalah "misi" penting anak-anak ini.

Hampir setiap pekan pula, Ronald dan Maureen pergi ke pantai Ambon bersama orangtua mereka, sekadar untuk bermain air atau berlarian di pantai berpasir, ditingkahi tiupan angin laut dan nyanyian gelombang. Ambon dalam memori masa kanak-kanak Ronald adalah kawasan indah dan damai. Ambon yang seindah itu-lah yang diperkenalkan Nono kepada anak-anaknya.

Nono masih sempat mengalami ketika ayahnya, David Thomas Waas, menjadi Raja Hutumuri. Dalam tradisi yang terjaga turun-temurun, pengukuhan raja atau kepala pemerintahan desa di Maluku Tengah dan Ambon selalu diperkuat dengan upacara keagamaan dan upacara adat. Upacara adat yang lazim disebut panas pela ini dimaksudkan untuk mempererat kekerabatan antara masyarakat di desa itu dan masyarakat di desa lain yang berbeda agama (*Kompas*, 16/10/1984).

Berdasarkan kesepakatan leluhur, Hutumuri yang dihuni warga Kristen terikat adat pela gandong dengan dua desa lain: Tamilou yang merupakan desa warga Muslim dan Siri Sori yang warganya sebagian Muslim dan sebagian Kristen. Sylvia Huwae dari Universitas Nijmegen, Belanda, dalam jurnal *Cakalele* volume 6 (1995) memublikasikan hasil penelitiannya yang mengambil fokus pada adat pela Hutumuri, Siri Sori, dan Tamilou. Ia menemukan ikatan adat tersebut begitu istimewa, tidak saja memperkuat rasa kekeluargaan, tetapi juga membangun lingkungan di mana warga Muslim dan Kristen dapat hidup bersama dengan damai dan saling menolong di saat-saat yang sulit.

Bayangkan, betapa kaget dan terpukulnya Ronald—dan banyak orang lain di negeri ini—ketika di kemudian hari, pada 1999, konflik berdarah yang mengatasnamakan agama pecah di Maluku.

Mulai Bersekolah

Kembali ke masa kanak-kanak yang indah di Ambon, suatu ketika Ronald yang baru berusia 5,5 tahun tiba-tiba merasa kehilangan teman bermain. Rupanya, sebagian besar kawan Ronald berusia sedikit lebih tua darinya dan mereka sudah mulai bersekolah. Ronald pun "memaksa" sang ayah mendaftarkannya ikut bersekolah, sama seperti teman-temannya. Pada Juli 1961, Ronald memulai masa sekolah di SD Latihan A Kota Ambon, tanpa pernah mengenyam taman kanak-kanak.

Karena kapasitas bangku di kelas sudah penuh terisi, Nono mesti menyiapkan bangku sendiri untuk anaknya. "Ayah saya mesti *bikin* bangku. Jadi, bangku saya paling bagus di kelas, karena masih baru," ujar Ronald mengenang.

Meski dianggap anak bawang—murid yang sekadar ikut mendedengarkan di dalam kelas karena belum cukup umur—Ronald ternyata sanggup mengikuti pelajaran. Ia selalu gembira berjalan kaki menuju sekolah bersama kawan-kawannya, melewati jalan pintas yang lebih menyerupai jalur setapak. Ia tak pernah tinggal kelas. Lalu, seterusnya hingga menamatkan sekolah menengah pertama, tak pernah ada nilai merah di rapornya. Hanya ada satu masalah, kata Ronald, "Karena tanpa TK, saya enggak pernah tahu lagu anak-anak."

Pada 1963, setelah lima tahun bertugas di Ambon, Nono kembali pindah tugas. Kali ini ia memboyong keluarganya ke Pekanbaru. Dua tahun di Pekanbaru, Ronald mengingat, di sanalah pertama kali dia belajar berenang di kolam renang, meski saat itu belum ada pelatih yang khusus melatihnya berenang.

Hampir bersamaan dengan tragedi G 30 S PKI pada 1965, Nono ditarik ke Kantor Inspeksi Pajak di Jakarta. Tiba di Jakarta pada Oktober 1965, Ronald melanjutkan kelas V dan kelas VI di SD Tarakanita Jakarta. Karena situasi keamanan saat itu, tahun ajaran baru digeser dari pertengahan ke awal tahun sehingga masa sekolah dasar ini bertambah enam bulan.

”Saya tiap pulang sekolah nonton panser lewat (di jalan), tank lewat, biasa waktu itu...,” kata Ronald. Keluarga Ronald ketika itu tinggal di Flat Rurni di Jalan Iskandarsyah, Kebayoran. Sepulang sekolah, ia biasa berjalan kaki menuju rumah bersama kawan-kawan barunya.

Ronald, di mata adik dan kawan-kawannya pada masa itu, adalah anak pintar yang gemar belajar. ”Saya sama sepupu saya suka *ngetawain*, ’Tuh, *liat* tuh Koko lagi belajar’. Yang lebih sering *nginetin* saya soal belajar itu Koko,” kata Maureen yang meski kerap menggoda, diam-diam mengagumi kepintaran kokonya sejak kecil.

Saat masih bersekolah di SD Tarakanita, suatu kali Ronald mesti menempuh ujian sekolah saat asma yang dideritanya semasa itu kambuh. Maureen ingat, hari itu ayahnya tak ke kantor demi mengantar dan menunggu putranya yang sedang sakit itu ujian. Tubuh Ronald dibaluri ibunya dengan minyak kayu putih dan obat gosok, lalu lehernya dililit syal. Saat tiba waktu istirahat, ia berganti baju yang sudah basah, kembali dibaluri minyak kayu putih dan obat gosok oleh ayahnya yang menunggu di sekolah, lalu masuk kelas lagi menggarap soal ujian. ”*Gitu aja* nilainya tetap bagus!” kata Maureen.

Dalam keluarga ini rupanya berlaku peraturan bahwa nilai yang bagus di rapor, setidaknya tak ada nilai merah, adalah syarat untuk bisa pergi berlibur. Maureen pernah menyesal karena suatu kali, gegara nilai merah di rapor, ia harus tinggal di rumah bersama ayahnya, sementara ibu dan kokonya berlibur menjenguk oma di Tanjung Pinang.

Gumilang Hardjakoesoema yang sudah berteman dengan Ronald selama 56 tahun masih ingat kesan pertamanya tentang Ronald.

Ketika itu, mereka masih sama-sama duduk di bangku kelas V SD Tarakanita Jakarta. "Waktu pertama kali pindah ke Jakarta, bengong-bengong dia. Bahasanya juga masih 'beta-beta', *gitu...*," ujarnya.

Uniknya, sebagai anak baru, Ronnie—begitu Ronald biasa dipanggil teman-temannya—tak lantas ikut dan setuju saja pada semua ajakan serta kemauan teman-temannya. Dia kerap berinisiatif mengusulkan rencana bermain. "Saya juga sempat *mikir* dulu. 'Eh lu kan baru datang dari daerah. Mana tahu lu...'. Tapi dia selalu berpikirknya ke depan. Dalam waktu cepat dia akan tahu semua, *seneng* bergaul," ujar Gumilang tentang masa awalnya berteman dengan Ronald.

Di mata Gumilang, kegiatan sehari-hari kawan kecilnya itu juga kelewat teratur. Ronald seolah punya jadwal ketat kapan ia harus kembali ke rumah, makan, mandi sore, belajar, dan tak pernah alpa mengerjakan PR dari sekolah. Ketika tengah asyik bermain lalu tiba waktunya Ronald mandi sore, bujukan kawan untuk melanjutkan bermain tak akan mempan.

"Dia dari kecil paling *nggak* bisa disuruh-suruh. Dia maunya *ngatur*, tapi yang paling penting buat saya, Ronald itu orangnya jujur, *nggak* pernah *bohongin temen*," ujar Gumilang.

Bukan hanya tertib dengan "jadwal" harian, Ronald juga sempat mengambil kursus bahasa Belanda ketika duduk di bangku kelas V dan VI SD. Pada masa itu, ia juga rajin menunggui "oleh-oleh" tumpukan koran yang dibawa ayahnya setiap petang dari kantor. "Saya bisa duduk berjam-jam *bacain* koran. Enggak tahu deh, pokoknya semua saya baca. Kita zaman dulu kan TV masih susah. Kalaupun ada, masih hitam putih. Buku tahun '60-an juga susah, tapi koran pasti ada," kata Ronald.

Warisan Nilai

Ritme kegiatan Ronald setiap hari di masa kecil itu terbentuk tak lepas dari pengaruh orangtuanya. Di mata anak-anaknya,

Nono juga sangat tertib melakoni hidup sehari-hari, baik dalam lingkup pekerjaan maupun di rumah. Sementara Lies adalah ibu rumah tangga yang mendedikasikan diri untuk merawat keluarga dan mengelola rumah dengan ketekunan mengagumkan.

Berangkat ke kantor pagi-pagi, Nono selalu menyempatkan pulang untuk bersantap masakan Lies setiap siang. Istirahat sebentar, ia lantas kembali ke kantor. Setiap malam, keluarga ini makan malam bersama sembari berbincang tentang berbagai hal yang menyita perhatian mereka hari itu. Lalu, pengujung hari akan ditutup dengan pembacaan Alkitab dan buku renungannya.

”Kalau malam, kami *musti* baca Alkitab sama-sama, bergiliran baca, hari ini misalnya Koko, besoknya saya.... Itu *musti* setiap malam. Terus Papi punya buku renungannya yang tebal banget itu. Dulu, jarang-jarang orang punya,” kata Maureen. Pendidikan agama yang ditanamkan kuat sejak kecil ini tumbuh berkelindan dengan rasa kepedulian terhadap sesama dan toleransi.

Nono dan Lies menanamkan kepada anak-anaknya bahwa manusia adalah karya *masterpiece* Tuhan. Oleh karenanya, setiap manusia sama berharga di mata Tuhan meskipun mereka berbeda suku, jabatan, bahkan agama yang mengatur bagaimana berhubungan dengan Tuhan pun bisa berbeda.

Ronald dan Maureen tumbuh besar melihat bagaimana orangtua mereka menjalankan apa yang mereka ajarkan dalam hidup sehari-hari. Ada dua wejangan sang ayah yang sangat membekas di hati Ronald, yakni untuk tidak berbohong dan menjaga integritas. Pada masa itu, Nono memang tak menggunakan istilah ”integritas”. Hal itu ia tuangkan dalam kalimat, ”Jangan pernah punya kelemahan”. Seiring bertumbuh usia, Ronald semakin menyadari bahwa yang dimaksudkan sang ayah sebagai ”kelemahan” adalah segala hal yang berpotensi meruntuhkan integritas diri sendiri.



Ketika anak-anaknya masih bocah, kejujuran adalah satu-satunya perkara yang bisa membuat Nono menggunakan satu-dua kali sabetan rotan untuk menghukum anak-anaknya. Di luar soal itu, ia tak pernah memukul atau menerapkan hukuman fisik.

Nilai-nilai kejujuran dan integritas itu juga tertanam lewat contoh. Salah satu kejadian di masa kecil soal upaya Nono menjaga integritas ini masih membekas dalam benak Ronald. Suatu hari, ketika ayah dan ibunya sedang menghadiri pesta pernikahan, datang kiriman makanan ke rumah. Karena terlihat menggoda selera, Ronald dan Maureen pun membuka bingkisan makanan itu dan mencomot isinya. Tak lama kemudian, sang ayah pulang dan melihatnya. Begitu tahu siapa pengirimnya, Nono langsung menelepon si pengirim yang rupanya berkait dengan suatu urusan di kantor. Ia memintanya mengambil kembali makanan itu. Dua bocah ini pun mendapat teguran keras dari sang ayah.

”Dari contoh itu saya belajar. Kalau ada yang mau *ngasih* sesuatu, walaupun istilah sekarang disebut sebagai bentuk terima kasih, lebih baik enggak. Itu bagian dari jangan punya kelemahan. Kalau saya merokok, misalnya, saya *nggak* kredibel untuk melarang anak-anak saya merokok karena saya punya kelemahan dalam urusan itu,” kata Ronald.

Dari sang ibu, Ronald dan Maureen belajar tentang nilai komitmen pada keluarga. Lies juga menunjukkan bahwa segala hal—meski terkesan kecil dan sederhana—harus dilakukan sebaik-baiknya. Rumah yang selalu bersih, tertata rapi, dan hidangan lezat di meja makan yang ia masak dengan cinta adalah contoh dedikasi Lies untuk keluarga. ”Papi saya suka bilang, gelar dan jabatan itu semuanya sekunder, tapi yang penting, lakukanlah yang terbaik, entah itu dilihat dunia sebagai sesuatu yang kecil atau besar, *doing the best* seperti Mami. Mami kan tidak punya gelar, tidak sekolah tinggi, tapi dia profesor dalam hal *ngurus* rumah,” tutur Maureen mengutip ayahnya.

Ronald juga mengingat ibunya berbakat menguasai bahasa. Bukan sekadar bahasa Hokkian yang masih ia gunakan untuk berbincang dengan kerabatnya hingga lanjut usia, tetapi Lies juga menguasai bahasa Belanda dan bertutur lebih baik dalam bahasa Indonesia dibandingkan suaminya. Nono yang tumbuh besar dengan bahasa Jawa *suroboyoan* dan mengenyam pendidikan Hindia Belanda kerap kesulitan berbahasa Indonesia formal. Tiap kali ada tuntutan untuk berpidato, Nono akan menulis draf pidatonya dalam bahasa Belanda, lalu Lies menuliskan ulang dalam bahasa Indonesia. Dengan naskah yang sudah diterjemahkan oleh istrinya itulah, Nono berpidato.

Di sisi lain, karena hobi memasak sang ibu, Ronald merasa, ia terbiasa menyantap masakan enak sejak kecil. Menu favoritnya hingga hari ini—ikan asap cakalang dengan sambal colo-colo dan sop *bruinebone* (kacang merah)—selalu dibumbui kenangan rasa olahan tangan ibunya.

Lies meninggal dunia pada tahun 2013, sementara Nono pergi mendahului pada 1997. Akan tetapi, warisan nilai-nilai yang mereka tanamkan tetap hidup pada diri Ronald dan Maureen.

Terpikat Gedung Bertingkat

Suatu hari di tahun 1967, salah seorang kawan sekolah Ronald di SD Tarakanita, Adjie Soemitro, bersepeda menuju Flat Rurni di Kebayoran Baru. Putra Jenderal TNI Soemitro, Panglima Komando Pemulihan Keamanan dan Ketertiban (Pangkopkamtib) di awal era Orde Baru, itu memang kerap menjemput Ronald untuk mengajaknya bersepeda, menyusuri jalanan Jakarta yang ketika itu masih langka mengalami kemacetan. Di akhir tahun 1960-an, mobil dan sepeda motor yang lalu lalang di jalanan Ibu Kota masih bisa dihitung dengan jari. Sebab, jumlah kendaraan bermotor di Jakarta pada tahun-tahun itu tak sampai 150.000 unit. Bandingkan dengan jumlah kendaraan di Jakarta kini yang sudah mencapai 12 juta unit.

Hari itu, Adjie mengajak Ronald melihat sebuah sekolah baru di Jalan Brawijaya. Dari flat Ronald yang kini sudah jadi gedung Istaka Karya itu, sekolah ini berjarak kurang dari 2 kilometer. Ronald terkesan melihat gedung Sekolah Menengah Pertama Pangudi Luhur (SMP PL) yang ketika itu masih menyatu dengan Sekolah Menengah Atas Pangudi Luhur (SMA PL). Bangunan sekolah ini merupakan gedung dua lantai yang terkesan kokoh dengan tembok berwarna cerah. SMP khusus laki-laki itu baru mulai beroperasi pada Agustus 1965. Sekolah yang dikelola para bruder dari Kongregasi Santa Perawan Yang Dikandung Tak Bernoda (FIC) ini terkenal setelah berhasil meluluskan angkatan pertamanya dengan persentase sempurna, 100 persen. Namun, bukan kualitas pendidikan yang kala itu membuat Ronald tertarik bersekolah di sana.

”Tahun-tahun itu di Jakarta masih jarang ada gedung sekolah yang dua-tiga lantai. Karena lihat itu jadi *kepengen* daftar ke situ,” kenang Ronald.

Ronald pun mengutarakan niatnya melanjutkan sekolah di SMP PL kepada orangtuanya. Gayung bersambut. Mulai Januari 1968, Ronald menjadi siswa SMP PL bersama beberapa temannya di SD Tarakanita. Hanya dua tahun Ronald belajar di gedung SMP di Jalan Brawijaya itu. Sebab, Yayasan Pangudi Luhur membangun gedung baru khusus untuk SMP di Jalan Haji Nawi, Cipete. Setelah gedung itu siap ditempati, pada Januari 1970, semua siswa SMP pun hijrah ke gedung di Haji Nawi. Gedung sekolah di Brawijaya digunakan sepenuhnya untuk SMA.

Oleh Kepala Sekolah SMP PL Bruder Pancrasio FIC, para siswa diminta mengangkut sendiri meja dan kursi masing-masing dari Jalan Brawijaya ke Haji Nawi, menempuh jarak sekitar 2 kilometer. Ronald yang saat itu baru naik kelas III senang-senang saja menyambut ”perintah” itu. Ia dan teman-temannya menganggap hal itu sebagai upaya bruder untuk menghibur mereka.

”Kalau enggak bawa meja, kita disuruh duduk di lantai di Haji Nawi. Jadi, ada yang *nyewa* bemo, ada yang *nyewa* becak,” tutur Ronald sembari tertawa-tawa. Sayangnya, ia tak ingat lagi cara apa yang dipilihnya untuk mengangkut meja dan kursi belajarnya.

Selama tiga tahun di SMP PL, pergaulan Ronald semakin meluas. Persahabatan Ronald dengan beberapa temannya di SMP PL pun bertahan hingga kini. Oleh sahabat semasa SMP, Ronald dikenal sebagai anak yang cerdas, tetapi bukan jenis kutu buku alias *nerd*. Dia punya banyak teman karena pembawaannya yang humoris dan hangat. Di masa SMP pula, Ronald mengukuhkan predikat dirinya sebagai pemain sepak bola yang jago. ”Dari SMP

sudah kelihatan *pinter* dia. Tapi yang saya *impressed*, dia itu jago main bola. *Ngegocek*-nya jago,” ungkap Rizal Yamin, teman SMP Ronald yang di kemudian hari sempat menjadi CEO State Bank of India Indonesia.

Mencintai Sepak Bola

Ronald sudah menggemari sepak bola sejak kecil. Kesukaannya ini tidak terlepas dari pengaruh sang ayah. Bukan sekadar suka bermain sepak bola, ketika berdinasi di Pekanbaru, Nono juga sempat menjadi Ketua Persatuan Sepak Bola Pekanbaru dan Sekitarnya (PSPS) Riau. Setelah pindah tugas ke Jakarta, ia sempat pula menjadi pengurus Persija.

Semasa kecil, tak jarang Ronald diajak ayahnya menonton pertandingan sepak bola. Interaksi ayahnya dengan dunia sepak bola kemudian membuat Ronald ikut pula terserap dalam pusaran pergaulan orang-orang yang berkecimpung di dunia itu.

Pada tahun 1960-an, di Jakarta ada dua klub junior sepak bola yang cukup besar, yakni Klub Remaja di Jakarta Selatan dan Merdeka Boys Football Association (MBFA) di Jakarta Pusat. Tertarik melihat keahlian Ronald bermain sepak bola, pelatih tim Remaja sempat meminta Ronald untuk bergabung di tim tersebut. Akan tetapi, sang ayah tidak memberikan izin. Belajar dari pengalamannya sendiri, Nono tak ingin konsentrasi Ronald menuntut ilmu terganggu.

”Waktu itu kadang-kadang ada rasa iri juga. Kayak Anjas Asmara, Sutan Harhara, mereka seumuran saya, tetapi mereka pada bisa main (dalam klub). Sementara saya kan enggak boleh,” kenang Ronald.

Anjas Asmara dan Sutan Harhara di awal tahun 1970-an bermain di PS Jayakarta, tim internal Persija. Mereka kemudian sempat menjadi

pemain tim nasional Indonesia. Anjas Asmara bahkan hampir mengantarkan kesebelasan Indonesia ke Olimpiade 1976 di Montreal, Kanada. Sayangnya, di laga pamungkas putaran final pra-Olimpiade Zona II Asia, Indonesia kalah adu penalti dari Korea Utara sehingga Indonesia urung melaju ke Montreal.

Kendati tak bisa bermain di klub sepak bola, Ronald tetap menyalurkan kegemarannya bermain sepak bola dengan bergabung di tim SMP PL, berlanjut di tim sepak bola SMA PL, lalu tim sepak bola di Institut Teknologi Bandung (ITB), bahkan hingga di tim sepak bola Bank Indonesia. Tatkala Ronald masuk skuad sepak bola SMP PL, ayahnya menjadi pelatih tim tersebut.

Nono sempat ingin menempatkan Ronald sebagai pemain sayap, mengikuti jejaknya. Namun, Ronald menolak karena merasa lebih cocok bermain di tengah sebagai pemain gelandang (*mid-fielder*). "Awalnya dia berusaha *masang* saya di situ, sampai dia lihat sendiri saya enggak cocok di posisi itu," kenang Ronald.

Posisi pemain gelandang dipilih Ronald karena ia senang mengatur permainan. Pemain gelandang memang menjadi penentu irama dan aliran bola dalam pertandingan sepak bola. Gumilang mengakui kelihaian Ronald sebagai pemain gelandang. Menurut Gumilang, saat itu, Ronald sudah tekun mengamati permainan kawan-kawannya sehingga dia tahu siapa pemain yang cocok untuk berada di mana dan diberi peran apa. "Kalau saya, yang penting bagaimana caranya menendang bola yang *kenceng*, kalau Ronald bagaimana atur strategi," tutur Gumilang yang juga senang bermain sepak bola.

Persahabatan Gumilang dan Ronald sudah terentang hingga kini. Sejak mengenal Ronald di SD Tarakanita, Gumilang berlanjut menjadi teman sekolahnya di SMP PL, SMA PL, dan ITB. Gumilang belakangan banyak berkarier di badan usaha milik negara dan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional.

Menurut Gumilang, gaya Ronald bermain sepak bola itu juga menunjukkan karakter kepemimpinan Ronald sejak remaja. Karakter ini tidak hanya terlihat di lapangan hijau, tetapi juga dalam pertandingan. Di luar lapangan bola, Ronald juga menjadi inisiator, misalnya ketika membentuk band di sekolah atau sekadar mengagendakan acara bermain. "Itu Ronald yang bagi-bagi (peran), lu main ini ya, lu yang main itu," kata Gumilang.

Kendati begitu, sahabat-sahabat Ronald senang-senang saja mengikuti arahnya. Penyebabnya, kata Gumilang, Ronald tidak mengatur detail dan tidak bernada menggurui. Selain itu, Ronald juga pintar membaca karakter teman-temannya.

Pandangan Gumilang ini sedikit banyak terkonfirmasi juga dari kekaguman Ronald pada Rinus Michels, pelatih tim nasional Belanda. Tim Belanda yang menjalankan strategi *total football* tampil memukau di Piala Dunia tahun 1974 di Jerman Barat. Strategi *total football*, yang memungkinkan setiap pemain bisa bermain dalam posisi mana saja dan kapan saja, tak bisa dipisahkan dari orkestrasi Rinus yang dieksekusi dengan baik oleh Johan Cruyff dan kawan-kawannya. Di babak final, tim Belanda memang akhirnya kalah dengan skor 1-2 dari tim tuan rumah Jerman Barat. Namun, terlepas dari hasil itu, permainan *total football* tim Belanda kala itu membuat mereka dikenang sebagai salah satu tim terbaik dalam sejarah sepak bola dunia.

"*Total football* itu mirip apa yang saya anut. Bahwa orang enggak perlu banyak diatur-aturlah, tetapi biarkan mereka berkembang dengan bakat mereka masing-masing," kata Ronald.

Kendati mencintai sepak bola, Ronald bisa melepaskan diri dari fanatisme terhadap klub atau pemain tertentu. Oleh karenanya, ketika banyak orang bertanya soal apa tim favorit atau siapa pemain favoritnya, Ronald kerap menjawab santai, "Enggak ada." Semua itu

karena ia ingin menikmati permainan sepak bola tanpa melibatkan emosi. Bagi Ronald, terjebak dalam favoritisme bisa membuat seseorang melupakan keindahan permainan sepak bola.

Ronald mengilustrasikan hal tersebut dengan contoh rivalitas antara Barcelona dan Real Madrid. Dua tim papan atas Spanyol itu masing-masing memiliki pemain legendaris. Di Real Madrid ada Cristiano Ronaldo yang sempat membela klub itu selama sembilan musim kompetisi pada tahun 2009-2018. Sementara di Barcelona ada Lionel Messi yang belasan tahun berlaga untuk kesebelasan itu.

”Kalau klub favorit saya Barcelona, saya pasti akan benci sama Ronaldo. Padahal, dia juga kan pemain bagus. Apalagi kalau sampai Real Madrid menang. Padahal, kalau dinikmati permainannya bagus. Jadi, fleksibel *aja*,” kata Ronald.

Di kemudian hari, kegemaran Ronald menonton pertandingan dan bermain sepak bola turut memengaruhi gayanya dalam mengelola sumber daya manusia. Setelah bersentuhan dengan ilmu manajemen dalam kariernya di Bank Indonesia, Ronald juga menerapkan filosofi sepak bola dalam berinteraksi dengan koleganya.

Masa SMA yang Meriah

Menamatkan sekolah di SMP PL, Ronald melanjutkan pendidikannya di SMA PL. Alasan Ronald memilih SMA PL ketika itu cukup sederhana: karena sudah nyaman dengan lingkungan pembelajaran Pangudi Luhur, juga karena sebagian besar sahabatnya memilih SMA PL. ”Sudah enak. Teman-teman juga sebagian besar masuk situ. Mungkin ada belasan teman dari SD Tarakanita yang bareng SMP, SMA, terus bahkan ke ITB bareng,” kata Ronald.

Semasa di kelas II SMA, Ronald memilih penjurusan Ilmu Pasti dan Pengetahuan Alam (Paspal). Ia menyukai matematika,

terutama stereometri. Sebaliknya, ia tak suka pelajaran ilmu sosial. Menurut Ronald, model pembelajaran ilmu sosial di Indonesia ketika itu cenderung membuat siswa terutama menghafal, kurang menggali logika dan makna pada materi yang dipelajari.

Di pelajaran sejarah, misalnya, ia mencontohkan, saat belajar soal Pangeran Diponegoro, siswa lebih banyak ditanya kapan Pangeran Diponegoro lahir, tahun berapa ia meninggal, dan apa penyebab pecah perang antara Pangeran Diponegoro dan Belanda. Baru bertahun-tahun kemudian, Ronald menemukan bahwa sejarah bisa diajarkan dengan cara yang berbeda. Misalnya, dengan meminta siswa membuat esai untuk menjelaskan sosok pahlawan. Dengan begitu, anak-anak harus riset sebelum menulis mengenai sosok pahlawan yang ditugaskan oleh gurunya. Mereka pun mempelajari banyak hal sekaligus. Mereka belajar bagaimana melakukan riset, belajar menulis narasi, sekaligus bisa mengenali sosok pahlawan yang mereka tuliskan.

Semasa SMA, Ronald tetap cemerlang dari sisi akademis. Namun, bagi teman-temannya, ia lebih dari sekadar sosok kawan yang cerdas. Paket lengkap, begitu para sahabatnya memandang Ronald semasa SMA. Sebab, ia juga figur yang dianggap menyenangkan, tidak segan membantu teman, dan sering membuat suasana jadi meriah, penuh tawa lewat lelucon dan gaya bercandanya yang spontan.



Rizal yang memilih kelas Sosial sudah tak lagi belajar bersama Ronald yang berada di kelas Paspal. Namun, ia tahu Ronald kerap jadi tempat bertanya teman-temannya di kelas Paspal. Ia tak keberatan mengajari teman-temannya yang kesulitan mengikuti materi pelajaran. Namun, pada saat yang sama, kejahilan Ronald juga sering muncul. "Dia pernah bilang, 'Biasanya nih yang duduk di samping atau belakang gue, besok enggak naik kelas'. Dan itu ternyata benar-benar kejadian," kenang Rizal sambil terkekeh.

Kendati begitu, teman-teman Ronald menyebut gaya bercanda dan kejahilannya itu tidak norak. Celetukan-celetukan Ronald dianggap muncul karena pengetahuannya yang luas sebagai buah dari banyak membaca. Terkadang perlu sedikit berpikir sebelum bisa menangkap kelucuan yang dilontarkannya.

"Kita mesti *mikir*, 'gitu toh', 'oh maksud lu *gitu ya*'. Jadi, dia bisa menggunakan inteligensia dia untuk menggelitik *sense of humor* orang lain. Mungkin karena otaknya *pinter ya*, jadi kalau ada sesuatu, dengan cepat dia bisa cari sisi lain yang buat orang tertawa dengan apa yang dia sampaikan," kata Zafar Dinesh Idham, teman sebangku Ronald di kelas II.

Selain humoris, Ronald juga kerap berpikir *out of the box*, di luar arus utama. Saat SMA, semua siswa diwajibkan untuk mencari kegiatan ekstrakurikuler. Sebagian besar siswa mengambil kursus mengetik sepuluh jari dan kursus montir. Karena tak ingin ikut kursus semacam itu, Ronald, Zafar, dan seorang kawan lagi mencari-cari kursus yang mereka anggap lebih menarik. Di Jalan Budi Kemuliaan, tidak jauh dari gedung Bank Indonesia, mereka menemukan tempat kursus fotografi. Tiga siswa itu lalu mendatangi Bruder Honoratus Knappen, Kepala Sekolah SMA PL, untuk menanyakan apakah mereka boleh memilih ekstrakurikuler fotografi.

”Boleh, katanya. Jadi, waktu itu orang lain pada *ngetik-ngetik*, kami tuh foto-foto di Monas. Jemput model. Jadi menarik,” ungkap Ronald sambil tertawa.

SMA PL pada masa itu terkenal memiliki standar pendidikan yang tinggi. Banyak lulusan dari SMA ini diterima di perguruan tinggi di dalam ataupun luar negeri. Di SMA itu, Ronald cenderung tidak kesulitan menghadapi materi pelajaran. ”Kalau soal *pinter* enggak usah ditanya deh. *Pinter* banget orangnya,” tutur Zafar.

Para siswa SMA PL tidak diberi peringkat di rapor sehingga tidak ketahuan siapa yang menjadi peringkat pertama, kedua, dan ketiga di kelas. Namun, para siswa terkadang saling melihat nilai rapor. Dengan begitu, mereka saling tahu nilai masing-masing. Dari hasil ulangan juga terlihat siapa saja yang mendapat nilai bagus.

Kendati nilainya selalu bagus, di masa SMA, teman-temannya jarang melihat Ronald membaca buku atau belajar secara khusus. Bahkan, kamar Ronald saat itu jadi semacam *base camp*, tempat berkumpul kawan-kawannya. Di masa itu, tiap flat di Rurni memiliki garasi. Oleh ayah Ronald, pada bagian atas garasi itu dibangun kamar Ronald yang terpisah dari flat induk. Karena Flat Rurni tak terlalu jauh dari SMA PL, hampir setiap hari teman-teman dekat Ronald datang untuk *kongkow* di kamar itu, sejak pulang sekolah hingga malam hari. ”Saya enggak tahu dia belajar apa enggak, tapi angkanya bagus terus,” kata Zafar.

Sebagai remaja yang sedang menikmati masa SMA, Ronald mampu menjaga keseimbangan antara keasyikan pergaulan dan prestasi akademiknya. ”Saya ada teman main macam-macam. Kalau masih awal-awal kuartal saya main sama yang juga suka main. Nanti kalau sudah mulai ujian, ulangan umum, saya gaul sama yang belajar, ha-ha-ha,” ungkap Ronald.

Sesekali Ronald juga belajar di rumah temannya. Ronald tahu cara belajar yang paling efektif untuk dirinya. "Saya lebih cepat menangkap kalau saya dengar daripada kalau saya baca. Jadi, yang paling utama buat saya di dalam kelas," tuturnya.

Dalam pergaulan masa remaja itu, latar belakang agama, suku, ataupun status sosial ekonomi tidak menjadi pertimbangan Ronald dalam memilih teman. Selain karena ia memang terbiasa berada di lingkungan yang beragam, ekosistem di SMA PL ketika itu terasa amat menghargai perbedaan. Persaudaraan di antara para siswa melampaui sekat-sekat primordialisme.

Di SMA, Ronald punya banyak kawan dan bisa dikatakan tak punya musuh. Di masa itu, ada tradisi di SMA PL, jika ada siswa hendak berkelahi karena berselisih, mereka akan digiring teman-temannya sepulang sekolah ke sebuah lapangan tak jauh dari sekolah. Siswa yang lain membuat lingkaran, mempersilakan dua orang itu berduel hingga puas. Namun, ada semacam *gentlemen's agreement*: tak boleh ada keroyokan.

"Seingat saya Ronald enggak pernah berantem. Yang *belain* dia juga banyak soalnya. Tapi, memang dia ini orang yang menyenangkan, gaul, dan enggak resek walaupun jahil. Jadi, enggak ada alasan orang untuk ribut sama dia," kenang Rizal.

Di mata sahabat-sahabatnya, integritas Ronald juga sudah terbaca sejak mereka masih sama-sama remaja. Hal itu tampak dari interaksi sehari-hari dan terlihat pula dari caranya memperlakukan teman. Rizal, misalnya, menyebut Ronald tipe kawan yang jujur dan adil. Sepengetahuan Rizal, tak ada teman mereka yang merasa diperlakukan tidak *fair* atau merasa dimanfaatkan oleh Ronald. Selain itu, Ronald juga memegang prinsip dan bisa menjaga kepercayaan sehingga teman-temannya pun segan.

Di usia remaja itu, Ronald sudah diberi kebebasan di kamar yang terpisah dari bangunan utama flat. Kendati kamar itu menjadi

base camp kawan-kawannya, Ronald bisa memberi batasan apa yang tidak boleh dilakukan dan tegas menjaga batasan itu agar tak terjadi hal-hal buruk. ”Walaupun tanpa pengawasan, dia tetap menjaga kepercayaan orangtuanya. Kalau saya diberi kebebasan seperti itu, mungkin saya akan bertindak berbeda, lebih liar,” ungkap Zafar.

Bruder Legendaris

Di kalangan siswa SMA PL lintas generasi, termasuk bagi Ronald, Bruder Honoratus Knappen FIC adalah sosok legendaris. Misionaris asal Belanda itu menjadi kepala sekolah pertama SMA PL dari tahun 1965 hingga 1978. Ia disegani dan dihormati karena memperlakukan siswa didiknya bukan sebagai anak-anak, melainkan memandang mereka sebagai individu yang sudah bisa bertanggung jawab.

Ia dikenal sebagai seseorang yang tegas pada hal-hal yang prinsipiel, tetapi tidak terlalu memusingkan hal-hal yang tidak substantif. Hal ini pula yang menyebabkan di SMA PL, para siswa tidak diharuskan mengenakan seragam. Sekolah juga memperbolehkan siswa berambut panjang alias gondrong. Namun, ia sangat memperhatikan kejujuran siswanya dalam mengerjakan tugas atau ujian. Bruder tak suka jika ada siswa yang tidak mengerjakan tugas atau mengerjakan tugas tetapi secara serampangan. Sekolah tidak hanya menjadi tempat meraih pengetahuan akademis, tetapi juga wadah untuk menempa karakter siswa. Bruder Honoratus juga tak segan-segan ”pasang badan” demi melindungi murid-muridnya.

Bagi Ronald, selain sosok sang ayah, Bruder Honoratus juga turut membentuk karakternya. Dari Bruder Honoratus, Ronald belajar untuk menjalankan tanggung jawab sebaik-baiknya dan fokus pada hal-hal yang prinsipiel. Nilai ini di kemudian hari dijalankannya saat ia memimpin keluarga dan saat menjadi pemimpin di Bank Indonesia.

”Bruder hanya marah besar ke kami kalau enggak bikin tugas atau *nyontek*. Dia mengajarkan kami untuk bertanggung jawab atas apa yang menjadi tugas kami,” kata Ronald.

Menghadapi para siswa yang sesekali bolos dari pelajaran pun bruder tak ambil pusing. Ia hanya akan melihat bagaimana nilai rapor siswa itu di akhir kuartal. Seperti remaja lain pada umumnya, Ronald juga pernah bolos. Suatu ketika, ia menemui Bruder Honoratus untuk izin meninggalkan sekolah sebelum jam pelajaran selesai.



Ronald Waas menerima piala mewakili tim sebagai juara Amisca Cup, kejuaraan sepak bola antarjurusan di ITB.

”Bruder, saya mau izin pulang,” ungkap Ronald.

”Untuk apa pulang?” Bruder Honoratus bertanya.

”Saya mau rontgen, Bruder,” jawab Ronald.

Setelah mendengar jawaban Ronald, Bruder Honoratus membalikkan badannya, kemudian berujar, "Jangan terlalu sering kamu rontgen. Nanti rontok dadamu."

"Saya lupa kalau minggu sebelumnya saya juga sudah izin dengan alasan mau rontgen, ha-ha-ha," kenang Ronald sambil terkekeh.

Kendati begitu, Bruder Honoratus tidak melarang Ronald meninggalkan sekolah. Teman Ronald yang juga izin karena ingin bolos untuk main-main mengalami hal yang sama. Kepada Bruder, ia beralasan ingin pergi ke dokter gigi untuk memeriksakan giginya. Siswa itu kemudian diminta membuka mulutnya. Bruder lalu melihat kondisi giginya dan mengatakan ia tidak melihat ada gigi siswa itu yang berlubang. Namun, Bruder juga mengizinkan ia pulang.

"Prinsipnya, jangan sibuk sama hal-hal kecil. Ada hal besar yang harus diurus. Mungkin Bruder berpikiran, *ngapain ngurusin* dua anak yang lagi enggak mau belajar. Nanti tinggal tunggu di raporinya *aja*," kata Ronald.

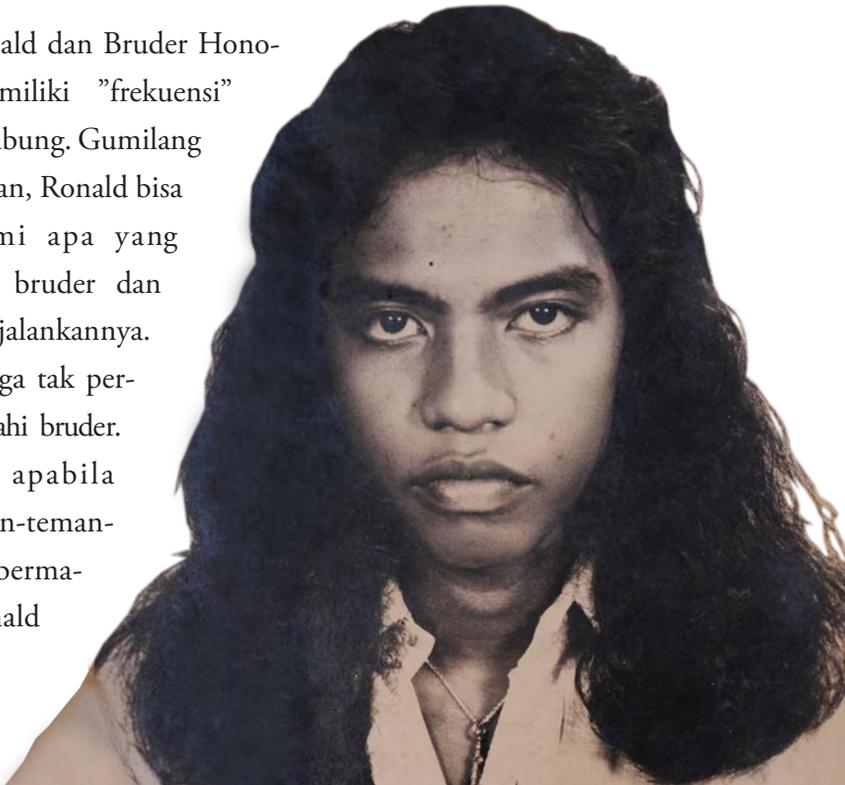
Apabila Bruder marah karena siswa melakukan kesalahan berat, ia akan menskors siswa itu. Namun, ia tidak memberitahukan hal itu kepada orangtua siswa karena ia tak ingin siswa yang sudah dimarahi di sekolah dimarahi lagi oleh orangtuanya. Bruder akan mendatangi siswa itu lalu berujar, "Saudara, saya tidak mau lihat wajah Anda hari ini."

Menurut Ronald, hal itu berarti siswa yang didatangi harus pulang. Hanya saja, Bruder tidak memberi tahu sampai kapan ia diskors. Keesokan harinya, saat hendak masuk sekolah, Bruder biasanya sudah menunggu di depan gerbang sekolah. Jika ia berujar, "Saya belum mau lihat wajah Anda," berarti siswa itu masih diskors dan harus pulang. Akan tetapi, apabila Bruder tidak menyampaikan apa-apa dan hanya menyapa selamat pagi, berarti siswa tersebut sudah boleh kembali masuk sekolah.

”Saya enggak pernah diskors. Karena biasanya itu hukuman ’kejahatan’ yang dia enggak bisa ampuni, misalnya merokok di kelas,” kata Ronald.

Bagaimana bruder memperlakukan siswa sangat membekas di hati Ronald. Suatu ketika ada siswa SMA PL yang menggunakan narkoba. Namun, ia tidak dikeluarkan dari sekolah. Ronald kemudian bertanya kepada Bruder Honoratus, kenapa siswa itu tetap diperbolehkan berada di antara siswa yang lain. Bruder menjawab, apabila ia dibiarkan berada di luar sekolah, siswa itu akan lebih hancur. Dengan tetap menjadi siswa SMA PL, Bruder Honoratus menuturkan, ia masih bisa mengendalikannya. Selain itu, pada angkatan Ronald, SMA PL juga pernah menerima siswa yang baru keluar dari penjara. Ia tetap diterima karena bruder menganggap tidak tepat menilai seseorang pada kesempatan pertama tatkala informasi yang ada masih sedikit. ”Sikap bruder itu sangat membekas di saya,” kata Ronald.

Ronald dan Bruder Honoratus memiliki ”frekuensi” yang terhubung. Gumilang menuturkan, Ronald bisa memahami apa yang dimaksud bruder dan bisa menjalankannya. Ronald juga tak pernah dimarahi bruder. Bahkan, apabila ada teman-temannya yang bermasalah, Ronald



kerap dipanggil bruder atau guru. "Dia ditanya, si ini kenapa begini. Dia mungkin enggak cerita semua, tetapi ada satu solusi yang akhirnya bisa diterima oleh bruder. Ronald sebagai kepala sukulah, istilahnya," ungkap Gumilang.

Istilah "kepala suku" itu lebih merupakan semacam pengakuan informal di kalangan sahabatnya. Ronald tidak pernah menjadi ketua kelas, tetapi dipercaya banyak pihak, termasuk guru dan Bruder Honoratus.

Hubungan Otak dan Rambut

SUATU KETIKA, ayah Ronald yang risau melihat anaknya tak pernah memotong rambut menyambangi SMA PL di Jalan Brawijaya dan menemui Bruder Honoratus. Ayahnya bertanya mengapa siswa SMA PL dibiarkan memiliki rambut yang panjang. Bruder kemudian menjawab dengan pertanyaan, "Coba tolong Bapak jelaskan, apa hubungannya antara rambut sama otak?" Ayah Ronald tertegun. "Setelah saya lulus dari ITB, baru ayah saya cerita," kenang Ronald.

Rambut panjang menjadi salah satu ciri khas siswa-siswa SMA PL. Ada semacam pengetahuan umum bahwa di masa itu siswa SMA PL yang punya nilai-nilai bagus di rapor diperbolehkan berambut gondrong. Hanya saja, ada dua pandangan soal ini. Ada yang membenarkan hal itu, tetapi ada pula yang menyebut semua siswa SMA PL memang diperbolehkan berambut gondrong.

Dalam beberapa kesempatan, termasuk saat upacara, Bruder Honoratus menyampaikan satu kalimat yang paling sering ia ucapkan saat ditanya orang-orang soal rambut gondrong siswa SMA PL. "Dia bilang, bagi dia yang penting bukan rambutnya, tetapi apa yang ada di bawah rambutnya," ungkap Ronald.

Pandangan Bruder Honoratus itu pada skala tertentu melampaui kelaziman di era itu. Tidak banyak sekolah yang mengizinkan siswanya berambut panjang. Sebab, di era tahun 1960-an dan 1970-an, ada stigma negatif terhadap orang-orang yang berambut gondrong karena diasosiasikan dengan hippies. Di Singapura, pemerintah setempat melarang masuk turis laki-laki yang rambutnya menutupi kuping atau mencapai kerah baju (*Kompas*, 4/2/1972). Di Korea Selatan, aturannya bahkan lebih ketat lagi. Korsel di bawah pemerintahan Presiden Park Chung-hee mengeluarkan undang-undang terkait perubahan masyarakat. Pria berambut gondrong menutupi telinga bisa dipenjara 1 hari sampai 29 hari (*Kompas*, 1/2/1973).

Di Indonesia, perdebatan soal rambut gondrong juga mengisi ruang-ruang media massa di era tahun 1960 dan 1970-an. Ada berita mengenai razia rambut gondrong yang berujung sanksi rambut dicukur seketika, kemudian ada pula berita pelarangan rambut gondrong bagi pegawai instansi pemerintah serta bagi mahasiswa di sejumlah perguruan tinggi negeri. Ada pula berita bahwa laki-laki yang gondrong tidak akan diberi surat izin mengemudi (*Kompas*, 31/3/1973).

Siswa-siswa SMA PL juga tidak luput dari razia rambut gondrong. Suatu ketika, Bruder Honoratus tiba-tiba memberi pelajaran tambahan fisika saat jam pelajaran berakhir. Ketika para siswa hendak protes, bruder meminta mereka melihat ke luar jendela. Ternyata sudah ada sejumlah tentara yang menunggu di pagar sekolah hendak melakukan razia rambut. Namun, mereka tidak diperbolehkan masuk ke halaman sekolah oleh Bruder Honoratus.

"Bruder bilang, 'Di dalam halaman ini, anak-anak tanggung jawab saya. Kalau mereka keluar, silakan'. Tapi, yang dia lakukan, kami enggak boleh keluar. Kami jadi melihat ada yang melindungi kami," kenang Ronald.

Sampai menamatkan pendidikan di SMA PL, Ronald tak pernah memotong rambutnya. Alhasil, rambutnya sempat mencapai dada. Apa yang membuatnya memilih berambut panjang? "*Pengen aja*," kata Ronald sambil tersenyum lebar.

Santai tapi Disiplin

Tahun-tahun Ronald Waas menempuh kuliah di ITB diwarnai pergaulan yang makin luas dan banyak acara main. Kadang godaan bermain bersama kawan membuatnya bolos kuliah, bahkan pernah pula bangun kesiangian sehingga ketinggalan ujian. Walau demikian, Ronald tidak mengabaikan ilmu-ilmu yang menurut dia menjadi inti dari bidang keahlian yang dipilihnya. Ia cukup disiplin mengerjakan tugas dan mendengarkan dosen di kelas.

Analogi yang dipakai Ronald untuk menggambarkan jalan hidupnya juga bernuansa teknik. "Saya selalu bilang, hidup saya itu saya *biarin* mengalir kayak air, tapi bukan air di sungai. Saya kayak air di saluran irigasi yang mengalir, tapi terencana *gitu*. Kalau air di sungai itu cuma mengalir dari tempat tinggi ke tempat rendah. Kalau air irigasi itu kan menghidupkan sawah. Diatur debitnya. Jadi, banyak kebetulan, tapi kebetulan yang membawa berkat," kata Ronald sambil tertawa.

Perjalanan "air yang mengalir di saluran irigasi" ini juga terlihat sejak awal ia masuk ITB. Lepas dari SMA Pangudi Luhur yang pelajarannya relatif berat, Ronald merasa pintu kebebasan ada di depan mata. Sempat leha-leha seusai dinyatakan lulus SMA, ia tiba-tiba dihadapkan pada kenyataan bahwa teman-temannya punya cadangan kampus untuk kuliah. Sementara Ronald hanya membidik ITB. Untungnya, ia diterima.

Berangkat ke Bandung, sejatinya Ronald tidak tahu ia mau mendalami jurusan apa. Lagi-lagi, Ronald merasa beruntung karena ada waktu satu setengah tahun di tahap persiapan bersama. Selama satu setengah tahun ini, semua mahasiswa mendapatkan matrikulasi mengulang pelajaran SMA. Setelah itu, semua mahasiswa diberi tes psikologi minat dan bakat. Hasilnya, tiga jurusan yang direkomendasikan untuk setiap mahasiswa berdasarkan urutan kecocokan. Apabila maha-

siswa memilih urutan pertama, ia mendapat bonus indeks prestasi (IP) sebesar 10 persen, urutan kedua 5 persen, dan urutan ketiga 0 persen.

Untuk jurusan-jurusan favorit tentu ada persaingan ketat karena kuota yang terbatas dan seleksi dilaksanakan berdasarkan IP. Sejatinya Ronald sempat ingin kuliah di jurusan teknik elektro. Namun, berdasarkan hasil psikotes, ia disarankan mengambil teknik sipil di urutan pertama. Sadar bahwa masuk elektro mesti bersaing ketat, Ronald memilih masuk jurusan sipil dengan bonus IP 10 persen. Ruang-ruang kuliah sipil persis di belakang Aula Barat ITB pun terbuka lebar bagi Ronald.

Donald Panjaitan, teman seangkatan di ITB yang kemudian menjadi rekan satu tim pada proyek tugas akhirnya, masih ingat saat-saat ia pertama kali bertemu Ronald. "Kesan pertama saya soal Ronnie, wah seram sekali. Tahu *nggak*, waktu baru masuk perkenalan mahasiswa baru, rambutnya gondrong lewat sebahu dan hitam kan orangnya," kata Donald sambil tergelak.

Ronald bercerita, di jurusan sipil, ia mengambil spesialisasi struktur bangunan. Tjandrawati Sastrawinata, adik kelas Ronald di sipil—yang belakangan menjadi kekasih lalu ia nikahi—sempat geleng-geleng kepala mengingat betapa Ronald sering bolos kuliah. Akibatnya, tentu ia sering meminjam catatan Tjandrawati. Padahal, di mata Tjandrawati, Ronald adalah sosok yang cerdas. Pernah karena ketiduran, Ronald ketinggalan ujian. Ia harus mengulang mata kuliah itu di tahun depan. "Padahal tinggal satu itu saja kuliahnya," cerita Tjandrawati.

Ronald menjelaskan dengan sudut pandang berbeda, walau ia tidak membantah bahwa semasa kuliah tempat kosnya jadi tempat nongkrong dan main gitar bersama teman-temannya. Menurut Ronald, saat itu ia berpikir, yang penting tetap ada skala prioritas. Oleh karenanya, ada bidang-bidang yang menurut dia tidak perlu jadi prioritas dan bisa dipelajari di kemudian hari. Pemikiran ini seakan menjadi pembe-

naran. Akan tetapi, kalau dilihat lebih dalam, hal ini juga ”modifikasi” dari nilai-nilai yang ia peroleh saat SMA, ketika siswa-siswa belajar untuk fokus pada esensi dari suatu hal. Masalah-masalah yang sampingan tidak perlu terlalu menyita perhatian, waktu, dan energi.

”Saya kan kuliah teknik sipil, struktur bangunan. Ilmu dasarnya, ya ilmu mekanika teknik. Kalau untuk mekanika teknik, saya pelajari betul-betul dan enggak *nyontek* atau *nyalin* kerjaan teman karena itu dasar saya,” tandasnya. Untuk bisa menjadi insinyur sipil yang memilih bidang konstruksi, Ronald merasa harus konsekuen dengan pilihan itu. Pelajaran-pelajaran inti, seperti teknik beton dan teknik baja, adalah inti dari konstruksi sehingga harus benar-benar dikuasai. Sementara ilmu-ilmu lain, seperti manajemen konstruksi dan rancangan proyek, kata Ronald, bukannya tidak penting, tetapi bisa dipelajari belakangan. ”Ada juga pelajaran-pelajaran yang bukan minat saya, seperti jalan raya dan jalan kereta api. Karena bukan minat saya, ya tidak terlalu perhatian betul,” ujarnya.

Ronald juga mengatakan, dalam belajar ia terlihat santai karena sudah menemukan metode belajar yang cocok dengan dirinya. Pengenalan diri ini yang menurut Ronald perlu dan dirasakannya sangat membantu untuk menyeimbangkan antara main dan belajar.

”Saya konsentrasi di dalam kelas. Yang kedua, kan ada diskusi. Saya paling efektif belajar itu lewat mendengar. Kalau orang lain mungkin dengan membaca,” kata Ronald. Dengan mendengarkan dosen di dalam kelas, ia sudah bisa mendapatkan sari-sari dari ilmu yang diajarkan.

Selanjutnya, Ronald dan teman-temannya kerap berdiskusi. Bagi Ronald, lewat diskusi dengan teman-temannya, ia bisa belajar dari mereka sekaligus belajar bersama mereka. Belajar sambil diskusi juga menurut dia memungkinkan untuk fokus membahas hal-hal yang dirasa sulit dan menemukan solusinya.

Dari hasil diskusi dan pelajaran di kelas itu, Ronald kemudian membentuk sendiri pemahamannya. Kalaupun ia kemudian memegang buku lagi, itu lebih untuk mengonfirmasi pemahamannya, tidak mulai dari nol. Tidak heran, seperti cerita Donald yang juga teman satu kontrakan, Ronald bisa membaca buku di tengah-tengah teman-temannya yang nongkrong sambil main gitar di rumah kontrakan. "Buat saya, membaca itu untuk memastikan saja, jadi konsentrasinya sama seperti kalau lagi baca koran," kata Ronald.

Masuk ITB tahun 1974 dan lulus 1980, Ronald memang tidak bisa dikategorikan mahasiswa yang masuk "jalur cepat". Apalagi, di tengah-tengah waktu kuliahnya sempat terjadi peristiwa 16 Januari 1978, ketika mahasiswa ITB meluncurkan Buku Putih yang berisi kritik mahasiswa terhadap pemerintah waktu itu. Tiga bulan kampus diduduki tentara, bahkan konon banyak mahasiswa ditangkap. Banyak juga yang tidak bisa keluar kampus dan didukung teman-temannya dengan mengirimkan makanan. "Mahasiswa solid waktu itu, kita respons dengan mengirim makanan ke dalam (kampus)," cerita Ronald.

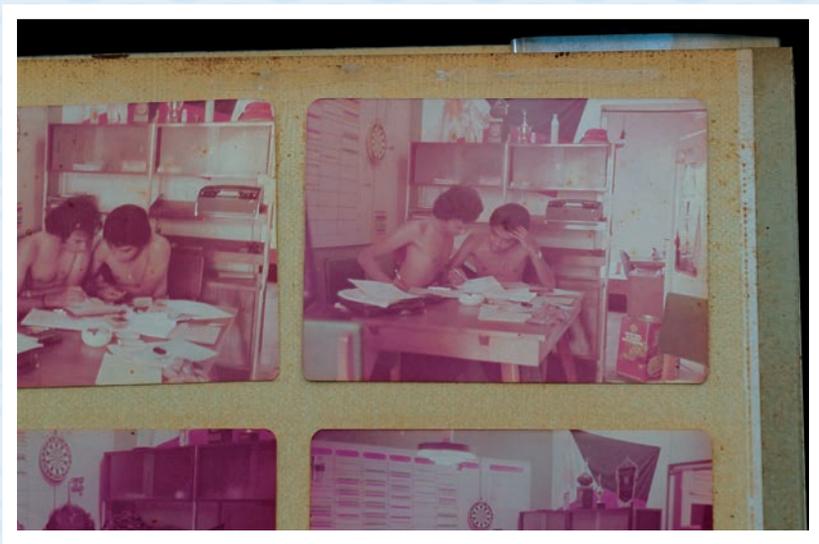
Demi alasan keamanan agar tidak dicituk, mahasiswa selalu berkumpul di rumah-rumah kontrakan. Gara-gara dipaksa libur kuliah tiga bulan ini, para mahasiswa pun terbentuk menjadi dua golongan, yakni tim belajar—yang meneruskan belajar sendiri—dan tim main yang lebih banyak melewatkan waktu dengan main kartu, nyanyi-nyanyi, bahkan konon juga main jelangkung.

Ronald masuk tim yang mana? "Ya, tim mainlah!" jawabnya di-sambung tawa. Begitu masuk kampus lagi, tim main ini kelabakan karena ketinggalan jauh dari teman-temannya yang lebih rajin belajar. Begitu pun halnya dengan Ronald. "Makanya, saya lulusnya tahun '80," tukasnya.

"Saya harus mengakui, kok, waktu itu saya malas kuliah. Malas karena terlalu banyak *temen*, kadang-kadang lagi jalan ke ruang kuliah

ada *temen-temen* bilang, 'Eh, *ngapain* kita kuliah? Mending sini saja *ngobrol*,'” ceritanya. Berlanjut dari SMA, Ronald semakin kental menjalin pertemanan. Ia juga merasa kerap ditolong kawan ketika dalam masalah. ”Hidup saya itu dikelilingi teman, jadi lebih enak,” katanya.

Walau banyak aktivitas dan sering nongkrong dengan teman-temannya, Donald mengingat Ronald sebagai tipe mahasiswa yang kalau sudah fokus pada mata kuliah tertentu, dia akan disiplin. Kalau mahasiswa lain biasanya punya sistem kebut semalam, alias tugas seminggu dikerjakan sehari sebelum tenggat, Ronald berbeda. Dia sudah mengerjakan tugasnya dari awal. Di sisi lain, Ronald bukan sosok yang ambisius. Ia tidak punya target nilai tertentu atau lulus di urutan teratas. ”Orangnya *easy going*, tidak berambisi, tapi dia disiplin *ngerjain* tugas dan baca buku. Kita lagi asyik main gitar, dia buka-buka buku. Dia ikut main, tapi sebentar-sebentar dia lihat lagi tugasnya,” kata Donald.



Belajar bersama teman di rumah kos pada masa kuliah di Bandung

Seiring waktu, Donald dan Ronald menjadi kawan karib. Tidak saja mereka kemudian mengontrak rumah bersama, tugas akhir pun dikerjakan sebagai satu tim. Ronald yang suka mengutak-atik program komputer menjadi tulang punggung tim, sementara Donald menerima hasil hitungannya. "Boleh dibilang sih 70 persen yang *ngerrjain* juga Ronnie, saya cuma 30 persen. Sambil main kartu saya bilang, 'Bagus Ron, lu *selesaiin aja'*. Dan dia *nggak* marah, *ketawa-ketawa* saja, bilang, 'Ya, *udah nggak* apa-apa, tenang *aja'*," kata Donald.

Dosen pembimbing tugas akhir mereka adalah Prof Dr Ir KPH Albertus Sosrowinarso Sosrodiningrat, salah satu dosen favorit banyak mahasiswa, termasuk Ronald. Dengan antusias, Ronald bercerita tentang Guru Besar Teknik Sipil ITB ini. Ceritanya, Ronald dan Donald sedang pusing terkait perhitungan struktur gedung tinggi yang merupakan salah satu proses dari tugas akhir mereka. Hitungan itu seharusnya konvergen, menuju ke satu besaran. Akan tetapi, yang ditemukan tim ini malah angkanya menyebar alias divergen. Keduanya menghadap Prof Sosrowinarso dan menceritakan masalah mereka. "Habis mendengarkan, dia terus ke papan tulis dan menuliskan rumus. 'Pakai saja rumus ini'. Saya ingat, namanya rumus Stevenson. Dia tulis tanpa lihat buku. Kali berikutnya juga begitu," cerita Ronald tentang kekagumannya.

Salah satu nasihat Prof Sosrowinarso masih diingatnya sampai sekarang. Nasihat ini sejalan dengan prinsip Ronald untuk perlu serius menguasai bidang yang dialami. "*Musti* ada beberapa hal dalam pelajaran yang kita kuasai dan hafal. Sampai kalau ada maling masuk rumah dan *bangunin* kita terus bertanya, rumusnya ini apa, kita bisa jawab," kata Ronald tertawa.

Ia terus menjalin hubungan dengan dosen pembimbingnya itu. Di kemudian hari, ketika ada masalah pembangunan di Bank Indonesia, ia meminta Prof Sosrowinarso datang untuk memberi masukan.

Uniknya, dosen pembimbingnya itu mengingat Ronald dan Donald sebagai satu kesatuan, "*R and D*" alias *research and development*. Hal ini disampaikan Prof Sosrowinarso dalam asistensi pertama dua mahasiswa yang namanya mirip ini. Rupanya hal itu terkait dengan sistem yang ia buat untuk mengingat sesuatu. Ketika Ronald menjemputnya di stasiun kereta, yang ditanyakan Prof Sosrowinarso adalah, "Kamu yang *research* atau *development*?" "Saya Ronald, Pak, yang *research*," kata Ronald menirukan jawabannya saat itu.

Bagi Donald, Ronald adalah sahabat paling dekat sejak kuliah sampai sekarang. Donald yang sempat menjadi Kepala Pusat Pengelolaan Data dan Sistem Informasi Badan Pengusahaan Batam mengatakan, Ronald selalu punya banyak teman. "Semua orang yang berteman dengan dia selalu merasa diperhatikan penuh oleh Ronnie. Dia jadi tidak punya musuh karena semua dianggap sahabat dan semua menganggap diri mereka sahabat Ronald," kata Donald yang masih ingat bagaimana Ronald senang memacu mobilnya dengan kecepatan tinggi di Puncak dalam perjalanan dari Bandung ke Jakarta.

Tidak saja Ronald hafal ulang tahun teman-temannya, ia juga bahkan memberi perhatian kepada keluarga teman-temannya—nama adik, kakak, dan orangtua temannya, berikut kabar mereka. Hal ini menunjukkan besarnya penghargaan Ronald kepada teman-temannya, dan juga mereka rasakan sebagai perhatian yang tulus. Ronald pun tidak suka berkomentar negatif tentang kawannya. Ia memberikan kepercayaan dan semua diperlakukan setara, walau tentu saja ada beberapa teman yang sangat dekat.

Donald tidak pernah lupa, ketika ia sakit stroke beberapa tahun lalu, Ronald khusus datang ke Singapura—tempat ia dirawat—dan duduk di sampingnya seusai Donald menjalani operasi. "Kata istri saya, Ronald datang dari pagi sampai sore, sampai langsung mau ke bandara lagi," kata Donald.

Salah satu yang juga mengesankan Donald tentang Ronald adalah soal integritasnya. Donald memberi contoh, ketika mereka sama-sama kuliah, adalah praktik yang biasa kalau mahasiswa saling menyontek saat mengerjakan tugas. Yang penting, tugas dikumpulkan. "Ronald enggak mau. Semua inginnya dia lakukan dengan kemampuan sendiri. Dia bilang, 'Pokoknya kita kerjakan, Don'," kata Donald.

Donald tidak heran melihat integritas itu berlanjut kala mereka sudah sama-sama bekerja. Donald yang menjadi direktur teknologi informasi di Batam menawarkan agar Ronald yang ketika itu menjabat sebagai direktur di Direktorat Teknologi Informasi Bank Indonesia menggunakan *disaster recovery center* (DRC) di Batam. Namun, Ronald menolaknya karena ada aturan bahwa *backup* seperti DRC harus dimiliki sendiri oleh Bank Indonesia, tidak boleh ada *outsourcing*.

Saat sudah sama-sama bekerja, Ronald dan Donald terpisah kota, Ronald bekerja di Jakarta dan Donald di Batam. Namun, komunikasi mereka tidak luruh. Saat telepon genggam belum ada pada era 1980-an, komunikasi pun dilakukan lewat surat. "Ronald kalau *nulis* surat *panjaaaang*," kata Donald yang sampai sekarang masih menyimpan surat-surat itu.

Menulis surat menjadi salah satu sisi unik Ronald. Adik Ronald, Maureen, juga mengingat kebiasaan Ronald semasa kuliah di Bandung yang rutin menulis surat untuknya di Jakarta. Padahal, hampir setiap akhir pekan mereka bertemu karena Maureen sering menengok kokonya di Bandung.

Kertas surat yang digunakan Ronald pun selalu kertas surat terbaik. Biasanya ia memakai kertas surat yang dibeli orangtua mereka saat ke Singapura. Walau Maureen jarang membalas surat-surat Ronald, tetap saja hampir setiap minggu Ronald mengiriminya surat. Isi surat-

nya adalah cerita sehari-hari yang dialami Ronald. Ia juga menanyakan apa yang sedang dialami adiknya itu. ”Tadi Koko begini... begini.... Kalau kamu *gimana?*” kata Maureen menirukan surat kakaknya.

Janji yang Belum Terpenuhi



SELAIN MENDAPAT ijazah, dari Jurusan Teknik Sipil ITB, Ronald juga mendapat jodoh. Kali ini karena pertemanan juga. Ceritanya, pada 1976 ketika awal Tjandrawati masuk jurusan teknik sipil, ia harus ikut kegiatan orientasi yang saat ini disebut mapram (masa prabakti mahasiswa) yang intinya *dikerjain* senior. Seorang teman Tjandrawati yang kebetulan dikenal Ronald menitipkan kepadanya untuk menjaga Tjandrawati selama mapram. Bertemulah mereka di kampus. Sejak pertemuan pertama, Ronald rupanya sudah cukup terkesima dengan adik angkatannya itu. Saat itu, hanya ada lima mahasiswa perempuan di satu angkatan teknik sipil yang jumlahnya 150 orang.

Tjandrawati menganggap Ronald sebagai sosok menarik justru karena ia seolah cuek-cuek saja dan tidak terlalu mengejanya.

Mulai pacaran pada tahun 1977, pasangan yang berbeda keyakinan ini menikah tahun 1982. Tjandrawati mengatakan, semuanya mereka biarkan mengalir. Tentu awalnya tidak mudah untuk meyakinkan semua pihak. Sejak awal hingga menikah, bagi Tjandrawati yang penting adalah menjaga toleransi. Saat menjalaninya, mereka punya kebebasan untuk menjalankan keyakinan masing-masing.

Setiap kali Lebaran tiba, misalnya, seluruh keluarga datang ke Bandung, tempat orangtua Tjandrawati. Tanggal 25 Desember juga selalu menjadi hari yang meriah bagi keluarga ini. Pertama, karena ada acara Natal di Jakarta dengan keluarga besar Ronald, kemudian hari itu juga mereka berangkat ke Bandung untuk merayakan hari ulang tahun ibu Tjandrawati. "Sebelum Tahun Baru, kita sudah kembali ke Jakarta untuk doa bersama lagi dengan keluarga Ronald," kata Tjandrawati yang membina karier sejak awal di Astra Group.

Saat kuliah, pasangan ini dekat salah satunya karena mereka sama-sama aktif di grup vokal jurusan teknik sipil. Ronald memainkan gitar. Masalahnya, karena langka, mahasiswi-mahasiswi teknik sipil dibujuk untuk bergabung. "Cewek-ceweknya, ya, pada ikutan nyanyi walau suaranya *nggak* bagus," kata Tjandrawati yang oleh kawan-kawan dekatnya dipanggil Didong.

Bersamaan dengan kiprahnya di grup vokal, Ronald juga tetap asyik bermain sepak bola di kampus. Ia bahkan sempat memimpin tim sepak bola jurusan teknik sipil di laga universitas.

Riwayat grup vokal itu rupanya menysakan janji yang hingga kini belum terpenuhi. Ronald saat itu berjanji kepada Tjandrawati untuk mengajarnya bermain gitar. Namun, hingga buku ini ditulis, janji itu belum terlaksana juga. Kata Ronald, "Ada dua janji saya yang *nggak* pernah saya penuhi. Jadi, dia selalu komplain. Yang pertama, saya dulu janji *ngajarin* main gitar, tapi *nggak* pernah

saya *ajarin*, padahal dia sampai punya gitar segala. Yang kedua, saya janji *ngajarin* berenang gaya bebas, dia nggak bisa kan. Sampai sekarang *nggak* pernah saya *ajarin* juga. Dia sering tagih. Tapi, ya... *udah* dapat sih, ha-ha-ha."





BAB II

MENYELAMI LOGISTIK BANK SENTRAL

”*LOE SIH pake* sekolah segala,” begitu seorang kawan berujar kepada Ronald.

Lontaran komentar itu didapati Ronald pada tahun 1996, enam belas tahun setelah ia menamatkan kuliah teknik sipil di ITB. Ketika itu, ia baru merampungkan pendidikan pascasarjana di Amerika Serikat, di sela rentang kariernya di Bank Indonesia. Posisinya sebelum berangkat menempuh pendidikan adalah wakil kepala bagian perencanaan logistik di Bank Indonesia. Di mata kawannya, karier Ronald ”terlambat” maju. Sebagian dari 70 teman seangkatannya di Diklat Lanjutan Angkatan X Bank Indonesia tahun 1991 sudah ikut tes untuk menjadi kepala bagian (divisi). Saat kembali ke Tanah Air, Ronald pun menemukan kebanyakan rekan seangkatannya itu sudah lebih dulu mengikuti pendidikan untuk menjadi kepala bagian.

Saat itulah sang kawan yang kebetulan berjumpa dengan Ronald di lapangan parkir gedung BI melontarkan komentar di atas. Sekilas, apa yang diucapkan kawannya itu benar. Akan tetapi, Ronald punya

pandangan lebih jauh. "Hidup ini jangan jadi sprinter. Sprinter tuh lari 10-11 detik, lalu *loe abis*. *Loe* harus jadi pelari maraton, harus lari dua jam, tetapi tetap *loe* lari," kata Ronald menirukan ucapannya saat itu.

Belakangan, Ronald memang berhasil "lari maraton" hingga menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia. Bagi Ronald, istilah "maraton" itu menggambarkan daya tahan ketika bekerja. Ketahanan itu membuatnya memetik hasil lebih berkesinambungan di masa mendatang. Ronald menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia pada tahun 2011 saat ia berusia 56 tahun. Pensiun pada usia 61 tahun sesuai dengan masa bakti deputy gubernur. Ia lalu diminta berbagai perusahaan menjadi komisaris dan komisaris utama.

"Kalau kita kerja, jangan pengen cepat-cepat naik," ujar Ronald.

Di mata Ronald, orang yang naik jenjang karier terlalu cepat kadang menginjak bahu orang lain. Akibatnya, ada pihak yang sakit hati. Dalam proses yang normal, ia tidak perlu menyakiti orang lain. Ronald mengamati, tidak sedikit kalangan muda yang memang karena kemampuannya bisa memanjat jenjang karier lebih cepat. Namun, ada pula orang-orang yang lalu menginjak kiri-kanan karena ingin segera naik jabatan atau karena merasa waktu sudah menipis menjelang waktu pensiun tiba.

Lalu apa kiat Ronald dalam merintis karier? "Kita kerja pangkat satu tuh enggak cukup. Kerja baik *aja* enggak cukup, harus baik-baik. *Pinter* enggak cukup, harus *pinter-pinter*. Kerja pakai hati juga enggak cukup, harus hati-hati," katanya disambung tawa.

Tak lepas dari filosofi permainan sepak bola, dalam dunia kerja pun Ronald mengenal dirinya sebagai pemain tim. Ia sadar, ia dapat mencapai sesuatu saat ia bekerja bersama dengan orang-orang lain. Sebagai pemain tim, ia terbentuk oleh tim itu, dan sebaliknya, ia berkontribusi membentuk tim. Dengan kata lain, Ronald membiarkan hidupnya mengalir. Ia punya rencana, tetapi tak tergesa-gesa.

Pekerjaan Pertama

Lulus dari ITB pada Maret 1980, Ronald berkenalan dengan dunia kerja melalui posisi *junior structure engineer* di PT Astri Arena, Bandung. Di situ, ia bekerja paruh waktu untuk mendesain struktur bangunan. Ronald mengingat pekerjaan pertamanya itu cukup menantang. Ketika itu ia, antara lain, mendesain struktur gedung tiga lantai. Risiko tentu ada sehingga struktur yang ia desain harus kuat. "Kan, ada *safety factor*. Sepanjang kita ambil itu cukup besar, amanlah. Pas sudah dibangun, saya puas juga," kata Ronald.

Sebagai karyawan paruh waktu, selain masih bolak-balik Jakarta-Bandung untuk mencari pekerjaan, Ronald dan teman-temannya juga mengerjakan proyek bangunan di beberapa tempat. Ia, antara lain, sempat mendesain jembatan timbang Dinas Lalu Lintas dan Angkutan Jalan Raya di Jawa Barat. "Ada beberapa (jembatan timbang) di jalan raya Cianjur, Kuningan," kata Ronald.

Sembari bekerja paruh waktu, Ronald mengirimkan lamaran ke beberapa tempat. Ia memilih untuk melamar melalui prosedur normal daripada menerima tawaran ayahnya untuk memanfaatkan jaringan kawan-kawan sang ayah. Salah satu kantor yang menerima lamarannya adalah Departemen Perhubungan (Dephub). Ronald sempat mengikuti dua pekan program orientasi pegawai baru di instansi ini, lalu mendapat penempatan di Perusahaan Jawatan Kereta Api (PJKA).

Pada saat yang sama, Ronald mengajukan lamaran ke Bank Indonesia. Karena proses rekrutmen berlangsung lebih cepat di Dephub, ia pun menjajal program orientasi pegawai di sana. Akan tetapi, belakangan Ronald memilih menuntaskan proses seleksi di Bank Indonesia karena menurut dia suasana kerja di jawatan perkeretaapian ketika itu kurang dinamis.

”Saya di BI, ya, *ngelamar aja* karena pas ada bukaan. Waktu itu, saya bahkan enggak ada gambaran BI itu bank sentral atau komersial,” cerita Ronald sambil tertawa.

Bank Indonesia Menjawab Perubahan

Masuknya Ronald Waas ke Bank Indonesia tahun 1981 tidak lepas dari arus besar Bank Indonesia yang saat itu tengah menjawab perubahan. Bank Indonesia ketika itu tengah merencanakan pembangunan kompleks perkantoran Bank Indonesia dan membutuhkan sarjana-sarjana teknik.

Proyek pembangunan ini diawali Gubernur Bank Indonesia periode 1973-1983 Rachmat Saleh yang melihat pesatnya perkembangan bank sentral tersebut. Tidak saja perkembangan organisasi, tetapi juga teknologi informasi dan jumlah personalia yang sejak tahun 1974 bertambah terus. Aktivitas operasional kantor pusat Bank Indonesia yang terpecah di Jalan Thamrin, kawasan Kota, kawasan Jalan Juanda, dan Kebon Sirih mulai dirasakan tidak efektif dan tidak efisien. Rachmat Saleh menggagas agar semua kegiatan dipusatkan di Jalan Thamrin.

Gagasan Rachmat Saleh ini didukung oleh Gubernur DKI Jakarta periode 1966-1977 Ali Sadikin. Ali yang ingin menjadikan Jakarta kota metropolitan kerap mendorong berbagai pihak untuk membangun gedung perkantoran di area strategis Jakarta, sekaligus untuk mempercantik wajah Ibu Kota. Maklum, Pemda DKI saat itu pun tidak punya cukup anggaran. Saat itu, kantor Bank Indonesia di Kebon Sirih dan Thamrin tidak terbangun menjadi satu kompleks, tetapi terpisah oleh beberapa bangunan lain, seperti markas Kodim serta kantor Bank Bumi Daya dan Jiwasraya. Ali mengusulkan agar dua kantor Bank Indonesia tersebut disatukan dengan pembebasan lahan di antara keduanya.

Rencana Induk Kompleks Perkantoran Bank Indonesia (Rikoperbi) I pun disusun pada tahun 1978. Bank Indonesia perlu merekrut sarjana-sarjana teknik untuk bisa melaksanakan pembangunan ini. Proyek Rikoperbi sangat besar jika dibandingkan dengan kegiatan rutin merawat kantor dan rumah dinas yang sudah dilakukan BI sebelumnya. Ronald bergabung dengan BI pada perekrutan kelompok sarjana bidang konstruksi yang kedua.

Ada yang menarik di awal karier Ronald di Bank Indonesia. Pertama, karena Ronald mulai bekerja di Bank Indonesia pada 1 Juli 1981, ia tidak mendapat penilaian kinerja untuk tahun berjalan. Di Bank Indonesia ketika itu, penilaian diberikan kepada pegawai yang sudah bekerja lebih dari enam bulan. Dengan kata lain, ia "kerja bakti" tanpa mendapat penilaian pada Juli-Desember 1981.

Kekosongan penilaian selama enam bulan ini membuat Ronald "tertinggal" dari rekan-rekan sarjana teknik yang direkrut sebelumnya, walau pada saat hampir bersamaan. Namun, ketertinggalan ini justru membuat Ronald terpacu belajar tentang hal-hal di luar bidang teknik, seperti tata kerja di Bank Indonesia, sistem anggaran, dan tata cara pengadaan. Ia merasa menguasai ilmu yang lebih dari sekadar soal konstruksi bangunan dan teknik sipil. Ia percaya, tambahan ilmu ini akan menjadi nilai tambah bagi dirinya. "Dengan cara itu, kita memperlihatkan kesungguhan kita untuk menyatu dengan organisasi, apalagi bila kita bisa mengusulkan perbaikan," kata Ronald.

Kedua, terkait dengan golongan. Di Bank Indonesia saat itu, jenjang kepegawaian dimulai dari DA (Pegawai Dasar), PE (Pegawai Pertama), MU (Pegawai Muda), MA (Pegawai Madya), dan UT (Pegawai Utama). Secara umum, rekrutmen pegawai dilakukan lewat Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM). Ronald masuk lewat jalur rekrutmen di luar PCPM karena ada kebutuhan pembangunan kompleks perkantoran Bank Indonesia.

Dalam proses wawancara sempat disampaikan kepada Ronald bahwa ia akan langsung direkrut masuk ke golongan MU 2.0. Akan tetapi, setelah menandatangani kontrak kerja di Bank Indonesia, Ronald ternyata mendapat posisi MU 1.0. Perbedaan MU 1.0 dan MU 2.0 cukup signifikan. Seorang pegawai biasanya butuh waktu 3-4 tahun, tergantung prestasi, untuk bisa naik golongan dari MU 1.0 ke golongan MU 2.0.

Namun, situasi awal yang tidak menguntungkan ini toh tidak mengurangi komitmen Ronald pada pekerjaan. Hal itu pun tak menghalangi kariernya berkembang hingga ke level teratas manajemen.

Sebuah Permulaan

Awal berkarier di BI, Ronald bekerja di bagian Urusan Materiil, yang saat ini berkembang menjadi Departemen Logistik dan Fasilitas serta Departemen Pengadaan Strategis. Di Bank Indonesia, Urusan Materiil yang terdiri dari Bagian Bangunan dan Bagian Perlengkapan bertanggung jawab untuk menangani bangunan, baik kantor maupun rumah dinas, barang, serta jasa, seperti sewa dan berlangganan.

Pertengahan tahun 1980-an, Urusan Materiil membentuk Desk Pelaksana Rencana Induk Kompleks Perkantoran Bank Indonesia (Rikoperbi) yang sifatnya sementara. Desk ini belakangan melebur menjadi bagian dari Urusan Logistik.

Urusan Logistik adalah hasil dari reorganisasi Urusan Materiil. Perbedaan utamanya ada pada pemisahan tugas sesuai dengan fungsi dalam proses. Ketika disebut Urusan Materiil, pengelompokan dilakukan berdasarkan obyek yang ditangani, yaitu bangunan dan perlengkapan. Hal ini berubah ketika dilakukan reorganisasi menjadi Urusan Logistik. Saat itu, pengelompokan dilakukan menurut fungsi/

kegiatan dalam suatu proses, yaitu perencanaan, pembangunan dan pengadaan, pemeliharaan, serta penyimpanan dan distribusi.

Dalam perkembangannya, Urusan Logistik ini kemudian di-reorganisasi lagi menjadi Urusan Logistik dan Pengamanan (ULP) dengan dimasukkannya Bagian Pengamanan. ULP ini kemudian disebut sebagai Direktorat Logistik dan Pengamanan (DLP). Lalu, belakangan bersalin nama menjadi Departemen Logistik dan Pengamanan (DLP). Pada saat buku ini ditulis, departemen ini telah dibagi dua menjadi Departemen Pengelolaan Logistik dan Fasilitas (DPLF) dan Departemen Pengadaan Strategis (DPS).

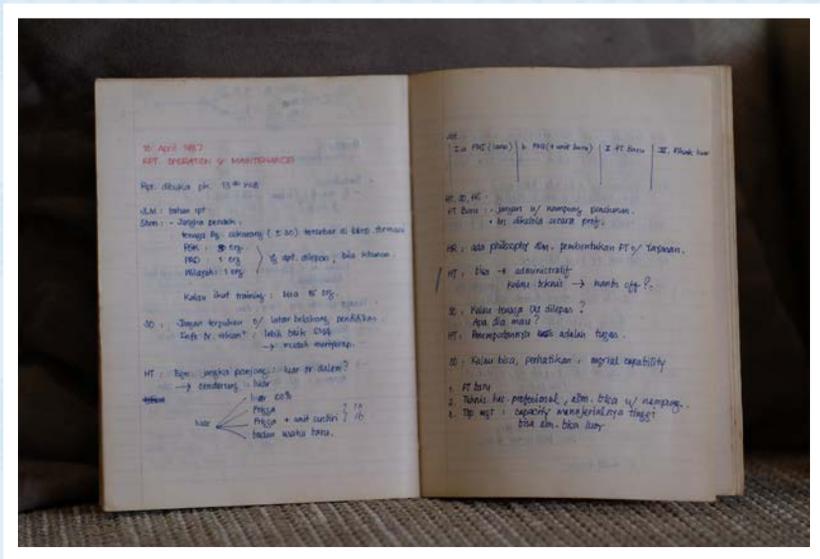
Menyusul dua sarjana teknik yang saat itu telah mencapai level pimpinan bagian, yaitu Endro dan Junus, ada delapan insinyur yang direkrut dalam dua gelombang ini untuk memperkuat tim Urusan Materiil, yaitu Maman Somantri (arsitek), Jati Mangunsong (sipil), MD Soegiarto (elektro), dan Dede Ariffin (sipil) yang direkrut dalam gelombang pertama. Para sarjana teknik ini mendapat tugas masing-masing, seperti Jati Mangunsong di Seksi Pembangunan Kantor Pusat, Maman Somantri di Seksi Perencanaan, MD Soegiarto di Seksi Pembangunan Kantor Cabang, dan Dede Ariffin di Seksi Pemeliharaan Gedung.

Di gelombang perekrutan sarjana teknik kedua, bergabunglah Jalaluddin Soe'od (elektro), Lirsyah Rachman (arsitek), Agustian Purnama (fisika teknik), dan Ronald Waas (teknik sipil). Mereka berempat lalu ditugaskan di Seksi Pembangunan Kantor Pusat yang merupakan cikal bakal Desk Pelaksana Rikoperbi.

Ronald ikut dalam perancangan pembentukan Desk Pelaksana Rikoperbi. Bersama dengan Hartadi Agus Sarwono—yang di kemudian hari menjadi deputy gubernur—tim mencoba membuat organisasi dengan pembagian tugas dilakukan berdasarkan matriks, menurut

keahlian bidang tugas, yaitu arsitektur, struktur, mekanikal, elektrik, dan manajemen proyek. Ini dilakukan dengan pertimbangan, sebagai bank sentral, BI tidak perlu merekrut terlalu banyak tenaga insinyur.

”Sebelumnya, bagian Materiil misalnya mengurus barang-barang kecil, seperti pengadaan *stationery*, pengadaan mobil, bensin, dan beli perabot. Tapi, sekarang harus bangun kompleks perkantoran yang sangat besar, sampai 11 hektar, di tengah kota Jakarta,” kata Ronald.



Buku catatan rapat Ronald Waas pada tahun 1987

Kebetulan, empat hari setelah Ronald bekerja di Bank Indonesia, yaitu 5 Juli 1981, Direksi Bank Indonesia menyetujui rencana induk untuk tahap pertama. Buku *Dari Plasa Interaksi ke Rotunda – Setengah Abad Logistik Bank Indonesia* mencatat, pada tahap pertama yang berjalan pada tahun 1981-1984, dibangunlah Gedung Arsek dan

Gedung Tipikal dengan arsitek Zainuddin Kartadiwiria. Tanah untuk kedua gedung itu sudah dibebaskan sebelumnya oleh Bank Indonesia.

Gedung Arsek yang diperuntukkan untuk arsip dan ekspedisi berbentuk seperti laci yang melambangkan tempat penyimpanan arsip. Desain awalnya, di atas lahan di antara gedung BI Thamrin dan gedung BI Kebon Sirih ada lima *tower* yang bentuknya seperti Gedung Tipikal, lalu ada empat gedung parkir. "Sebuah eks rumah tinggal dan gedung lama di Jalan Kebon Sirih dan gedung lama di Thamrin dipertahankan," kata Ronald.

Adapun Gedung Tipikal dirancang sebagai model bagi empat gedung yang lain. Kelimanya direncanakan akan mengitari lapangan yang ada di tengah. Empat gedung tersebut dipergunakan untuk sektor moneter, dua gedung untuk sektor perbankan, dan gedung untuk kredit. Saat itu, urusan kredit di Bank Indonesia termasuk unit kerja yang besar karena adanya Kredit Likuiditas Bank Indonesia (KLBI).

Belakangan, desain tersebut direvisi pada tahun 1987, pada saat Arifin Siregar menjadi Gubernur Bank Indonesia 1983-1988. Saat itu, Bank Indonesia melihat ada perkembangan internal dan eksternal yang memengaruhi penerapan Rikoperbi 1978.

Secara internal, beberapa hal menjadi pertimbangan, yakni pengaruh kebijakan deregulasi perbankan 1 Juni 1983, perubahan perkiraan jumlah pegawai Bank Indonesia tahun 1986, perubahan organisasi kantor pusat Bank Indonesia, dan kemungkinan perluasan lahan sampai dengan Jalan Abdul Muis.

Secara eksternal terjadi perkembangan teknologi yang mengefisienkan kerja Bank Indonesia dan rencana Pemda DKI untuk melebarkan Jalan Kebon Sirih hingga 35 meter serta rencana adanya *mass rapid transit* di jalan ini. Oleh karena itu, disusunlah Rikoperbi II tahun 1988. Dalam perjalanannya, rencana perluasan ini me-

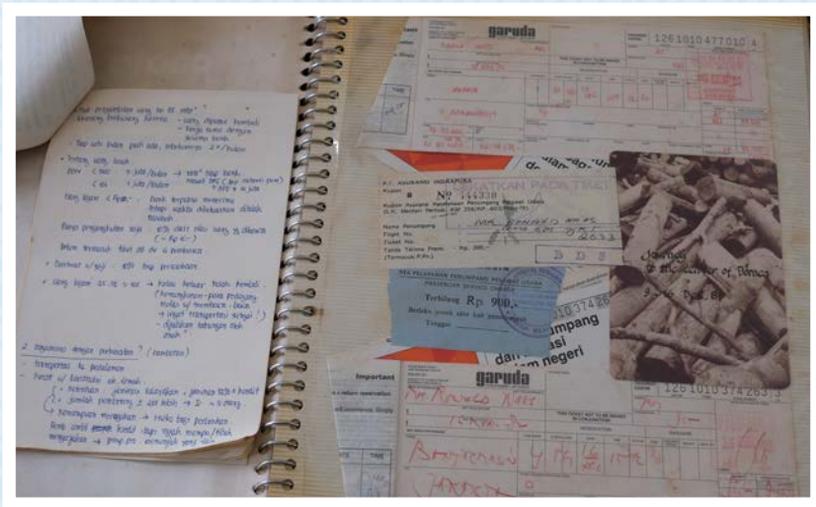
ngalami perubahan karena ada beberapa lahan yang tidak dapat atau memang tidak perlu dibebaskan, seperti RSB Budi Kemuliaan, mes Kostrad, kantor perusahaan Yuasa, serta sekolah di pojokan Jalan Kebon Sirih dan Jalan Abdul Muis.

Pramudyarto yang masuk Bank Indonesia empat tahun setelah Ronald bercerita, sebagai sarjana arsitektur, ia ditugaskan membantu dalam proses penyusunan *master plan* Rikoperbi 1988. Seusai menyelenggarakan sayembara untuk menentukan *master plan* Rikoperbi II, tim ini juga yang mengimplementasikannya melalui pelaksanaan pembangunan Menara Syarifuddin (semula disebut gedung A) dan Menara Radius Prawiro (semula disebut gedung B) hingga tuntas pada tahun 1998.

Pramudyarto mengingat, ketika ia masuk Bank Indonesia pada tahun 1985, Rikoperbi tahun 1978 (*master plan* I) tengah dilaksanakan. Akan tetapi, pada saat yang bersamaan, Direksi Bank Indonesia—kini disebut dewan gubernur—merasakan perlunya dibuat revisi, sesuai perkembangan organisasi. Tim yang dipimpin Ronald lalu melakukan berbagai peninjauan sesuai dengan perkembangan organisasi Bank Indonesia. ”Jadi, kita lihat misalnya kelompok-kelompok kerjanya seperti apa dan bagaimana tugas-tugas utamanya,” kata Pramudyarto.

Ada beberapa menara yang dianggap oleh tim terlalu padat, padahal diinginkan untuk lebih banyak daerah hijau. Tim yang terdiri atas pegawai-pegawai yang masih relatif ”anak muda” itu dalam melakukan peninjauan kembali sempat merasa sungkan mengusulkan perbaikan-perbaikan terhadap rencana induk 1978 yang digagas dan diresmikan Gubernur Bank Indonesia Rachmat Saleh. ”Takut juga kita kalau *dimarahin*,” kata Pramudyarto.

Akan tetapi, *the show must go on*. Tim itu pun tetap mengajukan beberapa usulan perbaikan kepada atasan mereka. Ronald memimpin pembuatan kerangka acuan yang kemudian menjadi pedoman



Catatan perjalanan dinas berikut nota-nota, saat bertugas di bidang logistik Bank Indonesia

dalam pembuatan butir-butir perubahan untuk disampaikan kepada pimpinan Bank Indonesia. Tim ini tentu tidak bekerja sendiri, tetapi melibatkan sejumlah pakar profesional. Hasilnya adalah butir-butir perubahan untuk menyempurnakan Rikoperbi 1978. "Butir-butir itu disetujui semua oleh pimpinan," kata Pramudyarto.

Pramudyarto mengingat, posisi tim yang dipimpin Ronald itu memang cukup unik. Di atas mereka ada beberapa senior yang mengerti bidang teknik. Akan tetapi, lapisan di atasnya berasal dari bidang-bidang lain. Padahal, hal-hal yang dikerjakan tim bersifat sangat teknis, seperti persoalan keadaan tanah, perhitungan konstruksi, tender, efektivitas pembangunan di lahan yang kurang bagus, hingga soal jalan pemerintah yang masih membelah kompleks Bank Indonesia. Oleh karena itu, tim tersebut mendapat akses langsung untuk melaporkan perkembangan kepada Direksi Bank Indonesia setiap minggu agar memudahkan pengambilan keputusan.

”Pak Ronald banyak sekali kontribusinya dari sisi organisasi proyek,” kata Pramudyarto. Ia mengingat, Ronald yang memimpin penyusunan program perancangan dan proses pemilihan arsitek. Ronald pula yang membuat struktur organisasi proyek dan manajemen yang layak untuk dikerjakan di Bank Indonesia, termasuk perihal tata kelola (*good governance*) proyek itu.

Biasanya organisasi proyek dikerjakan bagian lain di Bank Indonesia, tetapi saat itu Direksi BI memercayakan hal itu kepada tim dan menugaskan mereka untuk menyusun seluruh organisasi proyek dan struktur organisasi bagian baru logistik yang kelak dinamai Departemen Logistik tersebut.

Memimpin dari Tengah

Pramudyarto menilai, pada posisi anggota staf dan kemudian Kepala Seksi Administrasi Teknik di Urusan Materiil itu, sudah terlihat kemampuan Ronald untuk ”memimpin dari tengah”. Begitu Pramudyarto menyebutnya. Di satu sisi, Ronald mampu menjual ide dan gagasan kepada pimpinan. Di sisi lain, ia bisa menyemangati para anggota timnya dan menciptakan iklim kerja yang baik. ”Manajemen yang sangat situasional itu berhasil karena beliau bisa memimpin di tengah-tengah. Ini yang jarang terjadi di organisasi kami yang sangat besar itu,” kata Pramudyarto.

”Coba kita kumpulkan peluru yang ada di kita untuk kita tembakkan bersama-sama dengan tepat pada sasarannya,” kata Pramudyarto menirukan ucapan Ronald kala itu. Pramudyarto melihat Ronald seperti seorang kapten kesebelasan sepak bola. Bagi libero, Ronald pandai membagi bola dengan memanfaatkan kemampuan dan karakter kawan-kawannya. ”Yang mana cepat bisa lari ke depan, yang mana bisa lari ke belakang, yang mana jadi pemikir, yang mana jadi *finisher*. Jadi, kita dalam bekerja seperti bermain *total football*,” kata Pramudyarto.

Kemampuan Ronald dalam memilih pemain tim ini juga diakui atasannya. Salah satu contohnya, saat membuat desain organisasi proyek, Ronald sebenarnya belum punya wewenang untuk memilih personel. Akan tetapi, ia membuat skema dan kriteria profil orang-orang yang sebaiknya duduk di jabatan tertentu sesuai dengan jenis dan tingkat kesulitannya. "Atasannya waktu itu bilang, 'Oke kamu isi saja, nanti kita bahas berdua,'" kata Pramudyarto menirukan ucapan atasan mereka kepada Ronald.

Menurut Ronald, pembangunan perkantoran Bank Indonesia memang mengikuti perkembangan tugas Bank Indonesia yang membutuhkan fasilitas lebih baik dan kantor lebih luas. Ia mencontohkan gedung C yang memang dirancang untuk peredaran uang. Sebelumnya, penyimpanan uang terpisah-pisah, ada di beberapa tempat, termasuk khazanah yang dibangun di zaman penjajahan Belanda.



Ronald Waas dalam perjalanan dinas ketika bertugas di bidang logistik Bank Indonesia

Pada 1986, para insinyur muda ini sempat diikutkan dalam kursus tentang manajemen proyek di Bouwcentrum (Pusat Konstruksi) Rotterdam, Belanda. Mereka belajar manajemen yang lebih modern dari sisi perancangan, pengawasan, serta administrasi yang tertib memenuhi kaidah *good governance*. Salah satu yang diingat Lambok Siahaan, salah satu anggota tim Ronald ketika itu, adalah pembuatan basis data yang lebih tertib terkait rekanan serta pembuatan *design brief* dan *term of reference* yang baik agar apa yang diinginkan oleh Bank Indonesia bisa tersampaikan secara jelas kepada konsultan dan kontraktor.

”Intinya adalah siklus logistik, siklus pengadaan, dan manajemen proyek yang baik,” kata Lambok yang juga adik angkatan, setahun di bawah Ronald, di Teknik Sipil ITB.

Secara fisik, salah satu pembaruan yang terwujud terkait dengan konsep penyimpanan uang. Kala itu, khazanah atau tempat penyimpanan uang di Bank Indonesia masih merupakan peninggalan De Javasche Bank tahun 1920-an. ”Dulu kan tidak pakai AC, jadi kalau ada orang ketinggalan di dalamnya pasti mati. Itu salah satu pengamanannya,” kata Lambok.

Usulan perubahan untuk melengkapi khazanah dengan pendingin ruangan serta jalur penyelamatan dan komunikasi sempat menjadi diskusi seru. Hal ini menjadi salah satu substansi laporan mereka seusai kursus di Belanda, selain usulan penggunaan kubikel dan konsep *green building* yang bersahabat dengan lingkungan. Masukan ini disambut baik di bagian Urusan Materiil. Akan tetapi, begitu disampaikan ke unit-unit kerja lain, banyak yang tidak setuju. Menurut mereka, khazanah warisan Belanda sudah bagus. ”Kami katakan, Belanda-nya juga sudah berubah,” kata Lambok.

Proses modernisasi tidak hanya dilakukan secara makro pada konsep perkantoran bank sentral, tetapi juga urutan langkah-lang-

kah dan pembuatan TOR (*term of referencel*/kerangka referensi). Para insinyur muda ini mendorong agar dilakukan sayembara terbuka untuk penyusunan Rikoperbi II tahun 1988. Lambok mengatakan, sebagai Kepala Seksi Administrasi Teknik yang pertama, Ronald membangun sistem. Rekanan, misalnya, tidak hanya masuk dalam pendataan, tetapi juga ditetapkan kriterianya. Dengan demikian, manajemen logistik menjadi lebih transparan dan lebih terstandarisasi sehingga bisa tercapai tata kelola yang baik (*good governance*).

Membawa Terobosan

Lambok berpendapat, Ronald kerap hadir dengan membawa terobosan. Hal ini sudah terlihat saat Ronald baru setahun bergabung dengan Bank Indonesia, sekitar tahun 1982. Saat itu, Gubernur Bank Indonesia Rachmat Saleh mengunjungi Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI). Sebelum pulang, Gubernur Bank Indonesia tersebut berpesan singkat, "Lebaran nanti saya mau shalat Id di sini, ya."

Sebenarnya dalam rencana induk pembangunan kampus LPPI memang ada rencana pembangunan masjid, tetapi bukan pada tahap pertama. Oleh karena itu, saat itu belum ada masjid di LPPI. Ketika itu tinggal tersisa waktu enam bulan menuju Lebaran. Proses standar di Bank Indonesia untuk membangun segala sesuatu butuh waktu relatif lama.

Ronald lalu mengajukan ide kepada atasannya: bagaimana kalau proses pembangunan berdasarkan gambar *artist's impression* saja, bukan gambar kerja. Toh, sudah ada arsitek yang memang tengah merancang pembangunan kompleks LPPI itu. Usulan Ronald yang masih anggota staf logistik itu disetujui. "Akhirnya jadi juga Pak Rachmat Saleh shalat Id di situ," cerita Ronald.

Di Desk Pelaksana Rikoperbi, Ronald bertugas mengawasi proyek-proyek pembangunan, atau biasa diistilahkan sebagai *owner's*

engineer alias tenaga teknis pemilik proyek. Yang menarik, arsitek dari *master plan* Rikoperbi I, Zainuddin Kartadiwiria, adalah dosen senior di ITB. Dari sisi usia, ia tentu jauh lebih tua dari Ronald dan kawankawannya satu tim. "Jadi, bisa lebih galak dia daripada kita karena kita dianggap mahasiswanya. Padahal, dia yang jadi rekanannya," kata Ronald mengenang tantangan yang ia hadapi di masa awal kariernya itu.

Ronald merasa sangat beruntung karena ia bekerja di lingkungan yang menerapkan prinsip *good governance* dengan ketat. Proses manajemen di Bank Indonesia sangat terperinci dari satu meja ke meja lain. Latar ini juga membentuk kultur dan etos kerja para karyawan yang baru bergabung. Salah satu hal yang menantang bagi Ronald saat itu adalah perkara pengadaan. "Buat saya, pengadaan ini menarik. Tidak ada kuliahnya, padahal pekerjaan administrasinya cukup rumit dan harus berdasar ketentuan yang berlaku. Itu menjadi tantangan bagi saya untuk belajar soal pengadaan," kata Ronald.

Ronald bercerita, semua pembelian harus melalui pengadaan dan harus ada perbandingan. Perbandingan ini menciptakan kompetisi sehingga Bank Indonesia dapat memperoleh harga yang kompetitif dalam proses pengadaan. Proses pengadaan sangat terkait erat dengan sistem anggaran dan proses pengadaan tidak dapat dimulai apabila anggaran untuk pengadaan tersebut belum tersedia.

Pada masa itu, sistem anggaran Bank Indonesia sudah teratur. Pemisahan antara anggaran investasi dan anggaran rutin sudah sangat jelas. Kodifikasi jenis anggaran, dalam bentuk mata anggaran, diatur secara baik dalam Buku Pedoman Sistematika Anggaran (BPSA). Sistem pencatatan ini sudah sangat siap untuk proses komputerisasi.

Dalam tugas supervisi desain gedung perkantoran Bank Indonesia, Ronald juga harus belajar memahami organisasi Bank Indonesia. Dengan begitu, timnya bisa membuat *design brief* yang tepat untuk

diberikan kepada konsultan dan kontraktor. Misalnya, saat mendesain gedung pusat komputer, ia mencari tahu apa kegiatan dari pusat komputer. Demikian juga ketika Ronald akan mengurus desain gedung untuk moneter, ia menemukan bahwa banyak kegiatan moneter di bidang riset. "Saya jadi mengenal tugas bagian-bagian (satuan kerja) di BI, dan ini buat saya jadi *challenge* untuk belajar," katanya.

Lingkungan di Bank Indonesia menuntut sekaligus mendukung Ronald untuk belajar. Ia merasa beruntung karena punya senior-senior di Bagian Bangunan, Urusan Materiil, seperti Maman Somantri, Jati Mangunsong, MD Soegiarto, dan Dede Ariffin, yang bertindak sebagai mentor. Di mata Ronald, mereka adalah orang-orang lama yang telah memiliki bekal pengetahuan cukup.

Ada juga keuntungan menjadi kelompok perekrutan yang "langka" di Bank Indonesia ketika itu karena terdiri atas sarjana-sarjana teknik. Oleh karena itu, mereka kerap dipanggil langsung oleh pimpinan. "Jadi banyak diskusi. Dari mereka kami bisa banyak belajar," kata Ronald.

Ronald juga belajar dari dokumen-dokumen yang ada, seperti dokumen tentang tugas pokok dan latar pembentukan sebuah bagian. Ia juga mendapat banyak masukan dari Bagian Organisasi dan Tata Kerja (Ortak). Bagian Ortak ini yang mendefinisikan, antara lain, kebutuhan fisik bagi setiap bagian sesuai dengan kebutuhan organisasi, misalnya standar luas ruangan bagi seorang kepala bagian. Rapat-rapat menjadi "ruang kelas" bagi para insinyur muda ini untuk menyerap kebutuhan dari tiap bagian yang akan dibuat desain kantornya.

Para insinyur ini juga perlu mendatangi bagian-bagian yang akan dibangun gedungnya. Pengetahuan yang sudah ada didalami lagi dengan menanyakan secara langsung aliran kerja dan kebutuhan setiap bagian. Dalam proses tersebut, Ronald menemukan berbagai

nuansa unik. "Saya menemukan kalau orang BI itu enggak mau repot-repot jalan jauh. Kalau bisa, begitu buka pintu mobil, sebelah sudah meja kerja mereka," kata Ronald tertawa.

Tantangan yang membuka dunia baru ini membuat Ronald betah dengan pekerjaannya di Bank Indonesia. Terlebih lagi, ia seakan berada di garis depan perubahan fisik Bank Indonesia untuk mengikuti perkembangan yang terjadi. "Saya bersyukur sempat dimasukkan di *supporting unit* yang menuntut saya untuk mencari tahu tentang *core functions* Bank Indonesia," katanya.

Tugas sebagai *owner's engineer* tidak mudah. Ronald dan anggota staf yang lain harus menjadi jembatan bagi direksi (sekarang dewan gubernur) dengan para konsultan dan kontraktor agar proses kerja berjalan lancar. Untuk bisa memberi masukan bagi direksi dalam mengambil keputusan, diadakan Tim Penasihat Ahli yang berasal dari kalangan akademisi dan praktisi profesional, yaitu Rahmat Wiradisurya, yang juga menjadi ketua, serta Sri Oeripto, Prof Suwondo, Prof Iskandar Danusugondo, dan Hanafi sebagai anggota. "Biasanya tim ahli ini yang menengahi antara direksi dan konsultan," kata Ronald.

Perdebatan tak jarang terjadi, terutama menyangkut soal estetika yang dipengaruhi selera. Desain perkantoran Bank Indonesia di kawasan Thamrin diharapkan bisa mencerminkan karakter bank sentral melalui tampilan desain yang kokoh. Urusan selera adalah sesuatu yang personal sehingga tak mudah disepakati, bahkan ketika rapat direksi Bank Indonesia harus mengambil keputusan soal desain arsitektur. "Sampai ada bos yang minta, di sini mau ditanam pohon apa, digambar dong pohonnya," kata Ronald.

Urusan pohon ini memang sempat dibahas hingga sangat detail, bahkan di level direksi. Ronald bercerita, setelah dua menara di kantor pusat Bank Indonesia berdiri, ada ruang kosong di dekat gedung

di sisi Jalan Thamrin. Arsitek mengusulkan pada sisi itu ada pohon *Ginkgo biloba* alias *autumn gold*—karena daunnya berwarna keemasan saat musim gugur. ”Dulu pernah ditanam, tapi sepertinya tidak cocok dengan iklim kita,” kata Ronald.

Diam-diam Diuji

Ronald masuk dalam tim kerja Desk Pelaksana Rikoperbi. Organisasi proyek Rikoperbi secara praktis dipimpin langsung oleh direktur (kini disebut anggota dewan gubernur) Bank Indonesia yang membawahkan bidang logistik, TM Sjakur Machmud. Tim ini ikut mengkaji ulang Rikoperbi 1978. Berbeda dengan Rikoperbi I, untuk Rikoperbi II diadakan sayembara, seperti diusulkan insinyur-insinyur muda yang menangani pembangunan ini.

Ketika itu, kualitas Ronald yang menonjol telah dilihat oleh Sjakur. Diam-diam Sjakur beberapa kali menguji Ronald. ”Ujian” tersebut dilakukan dengan berbagai cara. Salah satu ujian yang tergolong mudah adalah dengan mengajak para insinyur muda itu berdiskusi. Ia bahkan membiarkan terjadi perdebatan di antara para insinyur muda itu. Dari perdebatan ini tidak saja bisa teruji siapa yang punya pemikiran solutif dan argumentasi kuat, tetapi Sjakur juga bisa mengambil pemikiran terbaik untuk menjadi dasar keputusannya. ”Saya dengarkan mereka diskusi, lalu saya putuskan. Direktornya, kan, saya,” kata Sjakur.

Sjakur juga memanfaatkan Tim Penasihat Ahli dari kalangan akademik dan praktisi profesional. Masukan dari Tim Penasihat Ahli inilah yang ia diskusikan dengan tim Ronald. Ronald sendiri merasa beruntung karena dengan begitu ia dan para insinyur muda lainnya bisa berdiskusi langsung dengan direksi sekaligus turut mendengarkan masukan Tim Penasihat Ahli. Keuntungan bagi semua pihak ini pada akhirnya menghasilkan keputusan terbaik untuk Bank Indonesia.



Selain ujian yang mudah, Sjakur juga memberikan ujian yang lebih sulit. Suatu saat, konsultan dari Bouwcentrum, Belanda, untuk pembangunan Bank Indonesia berdebat dengan arsitek dari PRW, Rusdi Hatamarrasjid, yang menjadi *project officer*. Di tengah perdebatan antara konsultan dan arsitek kontraktor itu, Sjakur memang-

gil Ronald yang ketika itu posisinya masih anggota staf. "Ronald, *you* ikuti ya. Saya pergi sebentar, pulangnyanya nanti saya tanya *you*," Sjakur menirukan ucapannya saat itu.

Ronald terbukti lulus ujian itu. Begitu Sjakur kembali, Ronald dapat melaporkan dengan terperinci penyelesaian yang berhasil ia ajukan untuk menengahi perbedaan pendapat menyangkut soal teknis antara kedua pihak tadi. Ronald pun merasa mendapat kepercayaan dan pengalaman berharga. Sementara Sjakur yang berlatar pendidikan sarjana hukum merasa amat terbantu oleh Ronald yang punya pengetahuan teknis.

Dari situasi ini, Sjakur melihat Ronald terbukti punya penilaian yang tajam. Di sisi lain, ia juga anak muda yang mau terus belajar dan mengerjakan tugas sebaik-baiknya. "Saya menggunakan Ronald setelah saya coba macam-macam hal bisa dia pecahkan. Tidak pernah mengecewakanlah," cerita Sjakur.

Di sela-sela bekerja, Ronald sempat kuliah pada program ekstensi ekonomi di Universitas Indonesia. Walaupun tidak rampung hingga kesarjanaaan, ilmu yang ia peroleh di situ sempat membantunya dalam tes untuk naik posisi dari kepala seksi menjadi wakil kepala bagian di Urusan Materiil pada 1991. Ketika itu, salah satu pewawancara dalam tes adalah Achjar Iljas, "jagoan moneter" yang belakangan menjadi deputy gubernur.

Achjar mengujinya dengan sebuah pertanyaan. "Saya sampai sekarang masih ingat pertanyaannya. 'Coba saya mau lihat ini insinyur *ngerti* enggak apa itu inflasi?'" kata Ronald menirukan Achjar. Beruntung, ia mempelajari hal itu dalam kuliah ekstensi ekonomi.

Ia merasa bekal belajar makroekonomi pada program ekstensi itu amat membantunya dalam sejumlah presentasi di Bank Indonesia. Lewat kuliah di UI ini juga Ronald belajar prinsip-prinsip manajemen.

Hal ini melengkapi pelatihan lima minggu di Bouwcentrum, Belanda, yang modul-modulnya dibuat berdasarkan kebutuhan Bank Indonesia.

Cerita Sayembara

Sebelum menjadi Kepala Seksi Administrasi Teknik, Ronald yang masih anggota staf sudah ditugaskan menjadi ketua panitia sayembara perancangan kompleks perkantoran Bank Indonesia (tahap II atau revisi Rikoperbi 1978). Sayembara yang diadakan pada Agustus-November 1987 ini dimenangi oleh PRW Architects. PRW kemudian membuat konsep Rikoperbi 1988. "Konsep mereka, ada dua *tower* yang mengapit gedung yang menghadap Jalan MH Thamrin yang memang kami syaratkan tidak boleh dibongkar," kata Ronald.

Cerita Ronald, berlangsungnya sayembara ini cukup menarik. Para peserta ditandai dengan sebutan samaran agar obyektivitas tercapai. Dari Bank Indonesia, spesifikasi yang disampaikan adalah tersedianya lahan seluas 11 hektar. Kompetisi ditekankan pada penempatan blok-blok bangunan dan desain wajah dari gedung. Juri berasal dari luar Bank Indonesia, yaitu Prof Dipl Ing Suwondo Bismo Sutedjo dan Ir Sri Oeripto, keduanya merupakan anggota Tim Penasihat Ahli Bank Indonesia, serta Prof Ir Slamet Wirasonjaya, dosen ITB yang juga merupakan ahli arsitektur lanskap. Penilaian tim juri ini langsung disampaikan kepada Direktur Bank Indonesia TM Sjakur Machmud.

Saat itu ada lima kantor arsitek yang ikut serta, yaitu PRW Architects, Atelier Enam, Han Awal & Partners, Arkonin, dan Ciriajasa. Masing-masing menuliskan nama perusahaan dan nama samaran yang dipakai. Informasi nama perusahaan dan samaran itu diterima Ronald, dimasukkan ke dalam amplop tertutup, disegel dengan meterai yang ditempel kertas merah, lalu diparaf. Setelah itu, semua komunikasi menggunakan nama samaran. "Tidak bisa dibuka lagi. Kalau dibuka pasti robek segelnya," kata Ronald.

Tentunya banyak pihak yang penasaran, siapa pemilik maket dengan desain tertentu. Saat itu dirasakan tidak ada keinginan intervensi dari pimpinan, hanya sekadar untuk memuaskan rasa ingin tahu. Akan tetapi, Ronald tetap kukuh tidak ingin memberitahukan demi tidak terjadi bias. Bahkan, saat TM Sjakur Machmud bertanya kepada Ronald pun, anak buahnya itu menyarankan agar tidak dibuka dulu informasi tersebut. "Pak Sjakur akhirnya tahu setelah pemenangnya ditentukan," kata Ronald.

Total ada enam arsitek yang karyanya mewarnai perkantoran Bank Indonesia, belum termasuk penataan tamannya. Walaupun dirancang oleh arsitek yang berbeda-beda, ada benang merah antara gedung BI yang menghadap MH Thamrin dan Kebon Sirih dengan gedung-gedung setelahnya. Benang merah tersebut berupa garis vertikal-horizantal sebagai harmoni yang bermain di antara gedung-gedung tersebut.

Selain itu, juga dibangun kesinambungan mulai dari gedung Bank Indonesia yang menghadap ke Jalan Thamrin hasil rancangan F Silaban. Gedung yang diresmikan tahun 1963 ini juga merupakan cagar budaya. Dua gedung di belakangnya, yaitu gedung A dan B, merupakan hasil dari Rikoperbi 1988 yang kemudian diberi nama Menara Radius Prawiro dan Menara Sjafruddin Prawiranegara—nama-nama tokoh yang pernah menjadi Gubernur Bank Indonesia. Gedung A untuk sektor perbankan dan gedung B untuk sektor moneter.

Sejak awal, gedung bank sentral itu memang diinginkan untuk memberi kesan kokoh. Ini terkait dengan pesan yang ingin disampaikan bahwa Bank Indonesia akan tetap kokoh walaupun dalam guncangan perekonomian. Namun, interpretasi dari kesan ini tentu tidak mudah dibuat oleh para arsitek. Akhirnya dipilih desain yang terwujud sekitar tahun 1993. "Gedung A dan B itu seolah-olah dua orang berbadan besar yang mengawal gedung Thamrin. Pesannya kayak, jangan *loe* ganggu-ganggu, ya," kata Ronald.

Hal ini sejak awal ditentukan dalam *term of reference* (TOR) yang diberikan kepada para peserta sayembara perancangan. Dua gedung itu, yaitu A dan B, harus menjadi tonggak, bahkan artefak lokasi, serta menyambungkan gedung BI Thamrin dan Kebon Sirih. Secara umum ada empat poin dalam TOR, yaitu konteks urban, ekspresi bangunan kantor, aspek fungsional, dan aspek fleksibilitas. TOR ini menjadi patokan bagi para juri untuk membuat keputusan.

Di antara gedung A dan B ada air mancur yang berada di ruang berbentuk lingkaran atau rotunda. Bagian ini disebut kutub kerja karena pusat kesibukan Bank Indonesia ada di gedung A dan B, ditambah dengan Gedung Tipikal dan Gedung Arsek. Selanjutnya, ada selasar yang menghubungkan kutub kerja dengan kutub sosial yang diwakili masjid. Sayangnya, karena gagal membebaskan tanah RS Budi Kemuliaan, kutub sosial harus bergeser sedikit. Gapura kemudian menjadi bagian dari poros kutub kerja dan kutub sosial, mewakili masjid yang letaknya bergeser sedikit dibandingkan rencana awal.

Pramudyarto juga melihat bagaimana Ronald memiliki visi yang jauh ke depan. Ronald telah melihat pentingnya arsitektur hijau, diwujudkan dengan area perkantoran Bank Indonesia yang banyak tanaman dan pohonnya. "Tahun '90-an itu belum banyak orang yang berpikir tentang lingkungan, tetapi dalam diskusi-diskusi kami sudah banyak dibahas," kata Pramudyarto.

Di mata Pramudyarto, Ronald tidak saja bisa membuat perencanaan, tetapi juga tahu bagaimana melaksanakannya. Dalam proses membuat rencana pembangunan, Ronald juga selalu berusaha mencari berbagai alternatif serta menciptakan tata kelola yang baik. Ia pun memikirkan adanya rambu-rambu dalam pengadaan. Di sisi lain, ia berusaha agar para arsitek bisa menghasilkan kreasi terbaiknya

dan sukses mempresentasikan kepada atasan-atasan di Bank Indonesia agar mendapat persetujuan yang sangat sulit dicapai pada saat itu.

Salah satu contoh yang diingat Pramudyarto adalah kondisi tanah di area gedung Bank Indonesia di Jalan Thamrin yang buruk. Ketika itu, saat digali dengan kedalaman 1 meter saja, tanah sudah berair. Rupanya, di area itu ada sungai purba. Ini berarti ada tingkat kesulitan tinggi untuk membuat fondasi, terutama untuk gedung bertingkat tinggi. Ilmu teknik sipil dan kemampuan komunikasi Ronald sangat berguna ketika ia harus menjelaskan kondisi ini kepada para direktur di Bank Indonesia yang notabene tidak berlatar belakang teknik.

Ronald lalu mengambil langkah yang berani. Dengan kondisi tanah seperti itu, hanya satu kontraktor BUMN yang memenuhi kualifikasi untuk melakukan pembangunan. Tim Ronald dan teman-temannya telah melakukan kajian akademis, bahkan simulasi. Kalau dilakukan tender, harga yang ditawarkan kontraktor bisa sangat tinggi karena ia menjadi pemain tunggal. Oleh karena itu, penunjukan langsung justru bisa membuat pembangunan gedung jadi lebih efisien.

Penjelasan Ronald membuat para petinggi Bank Indonesia mengizinkan tim melakukan penunjukan langsung untuk proyek yang pada tahun 1990-an itu telah bernilai belasan miliar rupiah. Izin pun diberikan oleh Tim Pengendali Pengadaan Barang/Peralatan Milik Pemerintah yang diketuai Menteri/Sekretaris Negara.

Sebelum proses penunjukan, terjadi proses seleksi yang panjang. Tim Ronald menelusuri buku telepon halaman kuning (*yellow pages*) untuk mencari nomor kontak semua perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor fondasi gedung. Kepada ratusan perusahaan tersebut lalu dikirimkan kuesioner. Kuesioner itu ditujukan untuk mengetahui kesanggupan setiap perusahaan membangun fondasi dengan spesifikasi yang diinginkan.

Spesifikasi itu adalah fondasi jenis *concrete bored piles* (tiang bor beton) berdiameter 100-120 sentimeter dengan menggunakan *full casing* sampai kedalaman sekitar 42 meter. Spesifikasi ini merupakan hasil rancangan agar struktur gedung A dan B bisa tertopang kokoh dalam kondisi tanah yang buruk tadi.

Jawaban kuesioner lalu menjadi penyaring pertama para kontraktor. Jumlah calon kontraktor menyusut drastis karena pada masa itu belum banyak perusahaan kontraktor yang mampu mengerjakan fondasi tersebut. Saringan kedua, kontraktor-kontraktor yang tersisa diwawancarai satu per satu. Tim Ronald ingin mengetahui kemampuan teknis perusahaan tersebut baik dari sisi tenaga ahli, tenaga operator, maupun kemampuan keuangan. "Selesai tahap ini, hanya dua atau tiga perusahaan yang tersisa," kata Ronald.

Yang terakhir, setiap perusahaan diuji kemampuannya untuk mengimplementasikan rancangan di lapangan sesuai dengan jangka waktu yang ditentukan. Mengingat ada ratusan tiang fondasi yang harus dibuat, jumlah alat bor dengan pemasang *casing* yang dimiliki harus mencukupi. Apabila jumlahnya dinilai kurang, perusahaan-perusahaan tersebut harus dapat menjelaskan rencana pemenuhan peralatan tersebut, baik melalui sewa maupun investasi dengan membeli alat baru.

Satu-satunya perusahaan yang menyatakan akan membeli peralatan baru untuk meningkatkan kapasitasnya adalah BUMN. "BUMN ini yang akhirnya ditunjuk langsung sebagai pelaksana paket pekerjaan fondasi itu," kata Ronald.

Salah satu pertanyaan yang menentukan adalah apakah BUMN tersebut bersedia membeli alat baru apabila mendapat proyek tersebut. "Mereka menjawab, kebetulan kami memang mau investasi dua alat baru," cerita Pramudyarto.

Pucuk dicinta ulam tiba. Pembelian dua alat baru berupa bor itu akan membuat proyek berjalan lebih cepat. Informasi ini membuat Ronald dan tim semakin percaya diri. Dengan berpegang pada nilai-nilai terkait tata kelola yang baik, transparansi, dan integritas, Ronald berani mengajukan usul penunjukan langsung. "Kami tidak takut kalau dituduh macam disogok atau apa karena memang hitungannya lebih murah kalau penunjukan langsung. Integritas kami junjung tinggi," kata Pramudyarto.

Ronald mengatakan, ia selalu berpendapat bahwa aspek utama dalam proses pengadaan adalah terciptanya kompetisi di antara peserta. Untuk itu, dibutuhkan situasi di mana kesempatan dan keterbukaan informasi sama bagi setiap peserta. Selain itu, diperlukan kriteria penilaian yang adil, terukur, dan telah ditetapkan terlebih dahulu. Bank Indonesia diuntungkan dengan proses ini karena mendapatkan BUMN yang punya kemampuan, tetapi dengan biaya lebih murah. Kompetisi panjang yang adil antarkontraktor fondasi melalui penyaringan bertahap juga menguji komitmen dan kesungguhan baik tim teknis maupun pimpinan dari tiap-tiap perusahaan.

Proses membuat sayembara perancangan Rikoperbi II, menurut Ronald, juga membuat ia belajar banyak tentang bagaimana mengoptimalkan mekanisme kerja di Bank Indonesia. Saat itu, ketua tim Rikoperbi adalah Kepala Urusan Administrasi dan Organisasi (UAO), wakilnya adalah Kepala Urusan Materiil. Terjadi kendala karena tenggat semakin dekat, tetapi rumusan dari UAO terkait kebutuhan organisasi Bank Indonesia di masa depan belum kunjung diberikan. Ronald lalu mendatangi UAO dan bertemu dengan Desmi Demas yang menangani hal itu. Beberapa kali Desmi mengatakan, memo resminya belum selesai. Sampai suatu waktu, ia mengatakan, daripada menunggu lama, lebih baik Ronald membawa data yang sudah ada walau belum resmi ditandatangani Kepala UAO, tetapi sudah diparaf Desmi.

Saat presentasi, Kepala UAO heran karena ia merasa belum menyetujui data yang ditampilkan Ronald. Suasana pun menjadi canggung, tetapi Desmi lalu mengatakan bahwa ia sudah bercakap-cakap secara informal dengan Ronald dan mungkin saja data terbawa karena memang masih dalam pembahasan internal. Presentasi itu kemudian tidak jadi dibahas karena masalah birokrasi tersebut. Akan tetapi, dari peristiwa itu, Ronald mendapat pelajaran bahwa pekerjaan perlu diselesaikan secara informal dulu, urusan formal bisa menyusul belakangan, tetapi tetap harus dituntaskan.

”Ini membentuk saya dalam bekerja. Kita lebih baik selesaikan informal dulu, dikomunikasikan dulu, baru kita tuangkan secara formal, habis itu tinggal jalankan. Nah, pelajaran ini, kan, yang tidak ada di sekolah,” kata Ronald.

Menurut Ronald, berbagai jenjang pendidikan/pelatihan untuk pegawai di Bank Indonesia—terutama yang lintas bagian—menjadi ”oli” dalam proses bekerja karena setelah masa pendidikan itu para pegawai dalam satu angkatan pelatihan telah menjadi teman. Apalagi, semakin ke atas jenjangnya, semakin kecil jumlah dalam tiap angkatan.

Diklat-diklat seperti Sekolah Staf Pimpinan Bank Indonesia serta diklat-diklat menengah dan dasar menciptakan pertemanan yang akrab dan sangat membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. ”Kita jadi bisa bicara, ’Eh lama banget nih gue nunggu *loe*’, daripada harus selalu serba formal,” kata Ronald yang ikut Diklat Lanjutan Angkatan X tahun 1991.

Bagi Ronald, Diklat Lanjutan Angkatan X ini memberi arti yang sangat besar. Sejak awal, semua calon peserta harus melewati ujian yang sangat berat. Pertanyaan ujian meliputi pemahaman seluruh tugas Bank Indonesia secara detail. Dengan demikian, para peserta ujian juga harus mempelajari tugas dan kebijakan Bank Indonesia secara detail, termasuk semua peraturan bidang moneter, perbankan,

pelayanan jasa bank (kemudian menjadi sektor sistem pembayaran), dan manajemen internal.

”Sebagai peserta ujian dari bidang logistik, tentunya sangat berat bagi saya untuk mengejar ketertinggalan pengetahuan saya,” kata Ronald. Apalagi, ia tidak pernah melewati program Pendidikan Calon Pegawai Muda (PCPM) Bank Indonesia yang secara umum memberikan pemahaman tentang Bank Indonesia. Dalam perjalanan kariernya, pegawai Bank Indonesia yang melalui PCPM biasanya ditempatkan di berbagai sektor di Bank Indonesia.

”Persiapan yang saya lakukan harus ekstra. Tapi, saya beruntung karena dibantu teman-teman,” katanya. Beberapa calon peserta ujian yang notabene adalah saingan Ronald malah menjadi mentor Ronald di berbagai bidang. Mereka adalah Sabar Anton Tarihoran dan Dibyو Raharjo untuk bidang moneter, Maman Hendarman untuk bidang perbankan, Mohammad Ishak untuk bidang pengedaran uang, serta Nelson Tampubolon dan Abraham Titaley untuk bidang manajemen internal.

Tambahan dukungan semakin dirasakan Ronald saat ia sudah mulai ikut kelas diklat. Para peserta Diklat Lanjutan Angkatan X tahun 1991 sepakat untuk menunjuk beberapa teman yang mumpuni dalam bidangnya sebagai mentor bagi yang lain. Persahabatan yang terbentuk menjadi sangat berarti, apalagi kelak di kemudian hari sebagian besar dari peserta Diklat Lanjutan Angkatan X itu berkesempatan menjadi pimpinan departemen. ”Hubungan yang terbangun selama persiapan ujian dan selama mengikuti pendidikan sangat membantu kami semua dalam menyelesaikan pekerjaan kami, terutama yang menyangkut lintas departemen,” cerita Ronald.

”Saya sering meneruskan cerita ini ke generasi berikutnya di BI agar selalu membangun jejaring,” kata Ronald. Apalagi, mereka

telah melalui program PCPM sehingga sudah mempunyai kawan sejak hari pertama menginjakkan kaki di Bank Indonesia. Jejaring ini sangat membantu tidak saja dalam penyelesaian pekerjaan, tetapi juga berbagai hal lain, terutama di zaman yang serba cepat ini.



Pengalaman Ronald menunjukkan, teman-teman seangkatan itu menjadi mitra atau *counterpart* selanjutnya. Dengan demikian, walaupun proses kerja di Bank Indonesia bersifat hierarkis secara vertikal dengan garis komando kuat, secara horizontal komunikasi lintas satuan kerja bisa sangat cair. Di sini penyelesaian awal secara informal menjadikan sistem yang formal lebih efektif dan efisien.

Diskusi-diskusi dimulai ketika mereka sama-sama menjadi bawahan demi menyiapkan bahan untuk atasan mereka mengikuti

Forum Strategi yang membahas Bank Indonesia ke depan. Diskusi yang sama menyertai mereka hingga akhirnya satu per satu menjadi unsur pimpinan. Ronald mengingat, beberapa teman seangkatan yang jumlahnya 70 orang ada yang kemudian menjadi anggota dewan komisioner di OJK, seperti Nelson Tampubolon dan Kusumaningtuti S Soetiono; mantan Deputy Gubernur Bank Indonesia yang kemudian menjadi Ketua Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan, Halim Alamsyah; dan Budi Mulya, mantan Deputy Gubernur Bank Indonesia.

”Sistem membentuk kami punya jalan pikiran yang sama. Sampai kalau rapat atau diskusi santai, orang belum *ngomong*, saya sudah bisa bilang, ’Gue *tau* maksud *loe gini*’, saking seringnya kita interaksi,” cerita Ronald.

Menikmati Columbia

PADA PERTENGAHAN tahun 1994, Ronald meninggalkan posisi wakil kepala bagian perencanaan logistik yang sudah tiga tahun terakhir diembannya untuk menempuh studi di Columbia University, New York, Amerika Serikat. Ia lolos tes di jurusan yang dipilihnya, program studi manajemen kebijakan ekonomi (*economic policy management*).

”Saya, kan, disekolahkan BI. Jadi, enggak mungkin, kan, saya milih jurusan konstruksi (lanjutan dari pendidikan teknik sipil). BI biasanya kirim pegawainya ke sekolah ekonomi atau hukum buat yang punya latar studi hukum sebelumnya,” tutur Ronald tentang pilihan program studinya ketika itu.

Namun, hasrat menempuh studi ekonomi sebenarnya sudah tertanam di benak Ronald lama sebelum ia mendaftarkan diri ke Columbia. Ke-

tika itu, Ronald sudah 13 tahun meniti karier di bidang logistik. Tepatnya, sejak awal ia bergabung di Bank Indonesia pada 1981. Ia mengamati, para sarjana teknik yang lebih dulu berkarier pada bidang penunjang di Bank Indonesia juga sebaiknya membekali diri dengan mempelajari ilmu ekonomi.

“Sebagai sarjana teknik di bidang logistik, kalau kami enggak nambah ilmu yang terkait bidang tugas inti BI, kami akan seumur hidup mandek di logistik. Jadi, memang ada dorongan untuk belajar ekonomi,” ujar Ronald.

Pada tahun-tahun pertama bergabung di Departemen Logistik Bank Indonesia—ketika itu disebut Urusan Materiil—Ronald sudah menyempatkan diri mengambil kuliah ekstensi ekonomi di Universitas Indonesia di luar jam kerja kantor. Meski tak menuntaskannya hingga mencapai kesarjanaan, ilmu ekonomi yang dipelajari di program ekstensi ia yakini amat membantunya meniti karier di Bank Indonesia.

Memutuskan untuk melanjutkan pendidikan pascasarjana pada studi manajemen kebijakan ekonomi di Columbia University adalah tahapan berikut yang ditempuh Ronald.

Program studi tersebut didesain Bank Dunia bersama Columbia dengan sorotan utama pada kebijakan ekonomi negara-negara berkembang. Tak heran, peserta studi ini kebanyakan adalah pegawai pemerintah dan institusi seperti bank sentral dari banyak negara. Diskusi di kelas amat kaya dengan pengalaman peserta yang datang dari sejumlah negara. Kawan sekelas Ronald ini, antara lain, berasal dari Mesir, Uganda, Trinidad Tobago, Thailand, Vietnam, China, Suriah, Iran, Singapura, Jamaika, Inggris, Kanada, dan Australia. Tak ketinggalan satu kawan dari Bank Indonesia yang juga menjadi teman sekelasnya di program ini, Diah Lubis.

“Diskusi kami menarik karena masing-masing negara kasusnya berbeda,” ujar Ronald.

Sejumlah materi kuliah di Columbia itu meninggalkan jejak berkesan di benak Ronald. Ia, antara lain, mendapat materi seputar ekonomi internasional

yang diajarkan oleh Jagdish N Bhagwati. Pengajar di Columbia University ini pernah dinominasikan sebagai penerima penghargaan Nobel Ekonomi.

Ketika itu, pada pertengahan 1990-an, globalisasi sedang menjadi topik panas. Perusahaan-perusahaan multinasional marak terbentuk. Merespons hal itu, pada program studi ini diajarkan pula perihal pengelolaan korporasi yang membawa serta berbagai warna budaya.

Pengajar lain di Columbia yang berkesan bagi Ronald adalah peraih Nobel Ekonomi Robert A Mundell serta David E Bloom yang belakangan pindah mengajar dari Columbia ke Harvard. "Robert A Mundell membawakan isu ekonomi lebih seperti cerita sejarah. Pemenang Nobel ini menyentuh persoalan sampai ke filosofi dasarnya, tetapi dengan penyampaian yang sederhana. Menurut saya, itu menarik banget," ujar Ronald.

Pengalaman belajar dengan pengajar peraih Nobel itu semakin meyakini Ronald bahwa kedalaman penguasaan ilmu seseorang sering kali justru dibuktikan dengan kemampuan untuk membahasakan dengan sederhana persoalan rumit yang dihadapi. Bukan sebaliknya, memperumit hal yang sederhana.

Seusai menuntaskan satu tahun perkuliahan di kampus Columbia University di New York, Ronald pindah ke Washington DC untuk mengikuti program magang selama enam bulan di Bank Dunia. Pemagangan ini menjadi bagian dari program studi manajemen kebijakan ekonomi tersebut.

"Dengan latar belakang saya sebagai *engineer*, saya terlibat menggarap proyek Urbair (Urban Air Quality Management Strategy in Asia). Ini proyek yang dibayari World Bank untuk memperbaiki kualitas udara di empat kota: Jakarta, Manila, Kathmandu, satu lagi Hanoi. Kota-kota ini masing-masing punya problem sendiri," ujar Ronald.

Pemagangan di Bank Dunia semula direncanakan selesai pada Desember 1995, bersamaan dengan wisuda pascasarjana di Columbia University. Akan tetapi, supervisor proyek yang digarap Ronald di Bank Dunia ketika

itu, Jitendra J Shah, memintanya memperpanjang program magang di Bank Dunia. Dengan seizin atasannya di Bank Indonesia, Ronald pun menambah waktu magang dua bulan lagi sehingga ia bekerja magang di Bank Dunia selama delapan bulan. Pada Februari 1996, barulah Ronald kembali ke Jakarta.

Di antara kawan-kawan seangkatan Ronald di Columbia University, sebagian besar melakoni karier pada bidang yang terkait Bank Dunia atau IMF, atau bahkan bekerja di kedua lembaga tersebut. Ada pula yang kembali bekerja pada instansi pemerintah di negeri masing-masing. Pertemanan rekan-rekan seangkatan ini cukup dekat. Sampai kini, mereka masih terhubung, terutama melalui Whatsapp group.

Berpikir sebagai Perencana

Bidang kerja Ronald di area logistik terbilang luas. Ia membidangi perencanaan logistik pada tahun 1991-1994 sebagai wakil kepala bagian, kemudian berlanjut menjadi Kepala Divisi Perencanaan Logistik pada 1996-1999—seusai pendidikan pascasarjana di AS. Divisi ini menangani perencanaan pembangunan gedung, rumah dinas, hingga pengadaan barang dan jasa.

Pramudyarto yang saat itu juga menjadi anak buah Ronald bercerita, ia ingat Ronald kerap mengatakan bahwa ia harus berpikir seperti seorang "*programmer*". Maksudnya, ia harus bisa membuat program perencanaan dengan berbekal pengetahuan kenapa hal itu direncanakan, apa saja kemungkinan masalahnya, apa hasil yang akan didapat, serta apa tujuannya.

Selain menangani pembangunan kantor pusat, Ronald juga menjadi bagian dari penyelesaian desain 23 kantor cabang Bank Indonesia. Pembangunan kantor cabang yang sempat ditangani Ronald ini, antara

lain, adalah kantor di Padang, Pekanbaru, Jambi, Palembang, Bandar Lampung, Cirebon, Bandung, Semarang, Yogyakarta, Tasikmalaya, dan Jember. Ada pula di Surabaya, Malang, Manado, Jayapura, dan Kupang. Di Kalimantan, ia menangani pula pembangunan kantor Bank Indonesia di Sampit, Balikpapan, Samarinda, dan Pontianak.

Saat itu memang terjadi peremajaan besar-besaran di kantor-kantor cabang. Alasannya, gedung-gedung Bank Indonesia di sejumlah daerah kebanyakan bekas De Javasche Bank atau gedung-gedung lama yang dibangun pada tahun 1970-an. Gedung-gedung itu kapasitasnya sudah tidak bisa memenuhi kebutuhan. Bahkan, khazanahnya pun sudah tidak bisa lagi menampung penyimpanan uang yang berkembang karena pertumbuhan ekonomi.

”Saya penginnya penampilan atau tampak dari gedung BI itu kalau ibarat mobil seperti tipe Mercy atau BMW. Kita *ngelihat* penutup radiatornya *aja udah* tahu ini Mercy atau BMW, karena khas,” kata Ronald. Kekhasan itu sedemikian kuatnya sehingga tanpa melihat nama gedungnya pun, orang yang melihat gedung itu tahu bahwa gedung tersebut adalah kantor Bank Indonesia.

Salah satu ciri yang dibangun adalah adanya pilar dan atap di bagian depan, ciri khas gedung daerah tropis. Pada gedung-gedung Bank Indonesia tahun 1970-an, bangunan luarnya memiliki tirai matahari dari metal. Contohnya, gedung Bank Indonesia di Pekanbaru, Samarinda, Palembang, dan Kendari.

Sementara ciri lain dari gedung-gedung yang dibuat tahun 1980-an adalah jalan ke lobi dibuat agak naik agar khazanah yang ada di bawahnya tidak ada di bawah tanah sehingga relatif aman dari ancaman banjir dan rembesan air. ”Ada yang menarik, seperti di Medan, kita berusaha pertahankan gedung lama, terus di belakangnya ada yang baru,” kata Ronald.

Salah satu perubahan yang signifikan di kantor-kantor Bank Indonesia di daerah adalah khazanah atau tempat penyimpanan uang. Sebagai Deputi Kepala Bagian Perencanaan Logistik, Ronald bersama tim yang terdiri dari Suprayitno dan M Taufani Nabhani melihat bahwa salah satu "bisnis tradisional" Bank Indonesia adalah sebagai bank sirkulasi. Ini berarti Bank Indonesia harus menyediakan uang bagi bank-bank dan menerima setoran uang dari bank-bank sambil mengedarkan uang baru dan menarik kembali uang tidak layak edar.

Berdasarkan hal ini, Ronald dan tim berpikir, khazanah harus mudah diakses oleh pegawai Bank Indonesia yang bertugas menerima uang dari dan memberikan uang kepada bank. Prinsipnya, khazanah harus didekatkan kepada bank. Apalagi, jumlah uang kartal yang harus disediakan Bank Indonesia semakin besar.

Sementara, rancangan khazanah Bank Indonesia saat itu masih mengikuti rancangan yang dianut oleh gedung-gedung De Javasche Bank. Khazanah terletak di *basement* atau lantai dasar dengan akses yang sangat diperketat.

Dalam prosesnya, terjadi banyak diskusi yang menghasilkan perubahan alur kerja di sekitar khazanah. Alur kerja ini memberikan kemudahan untuk mencapai daerah sekitar khazanah, antara lain berupa loket-loket bagi kendaraan-kendaraan yang membawa uang. Tentunya kemudahan akses ini tetap disertai dengan ketatnya pengamanan.

Ronald juga punya gagasan lain yang belum sempat diwujudkan. Ia melihat, begitu banyak kebutuhan uang kartal, sementara lahan semakin terbatas dan mahal untuk bisa membangun khazanah yang besar. Apalagi, kebanyakan gedung Bank Indonesia ada di tengah kota. Saat itu, Ronald dan tim mendiskusikan kemungkinan membuat khazanah yang disusun secara vertikal. Salah satu referensi adalah teknologi yang diterapkan Bank of Japan yang memiliki sistem rak

yang dioperasikan secara canggih. Ronald merencanakan, sistem rak bisa diterapkan di Gedung C di dalam Koperbi. Tim juga sempat membuat rancangan untuk sistem rak di gedung Bank Indonesia di Bandar Lampung. "Tetapi waktu itu uang digital belum seperti sekarang," kata Ronald.

Untuk saat ini, Ronald melihat bahwa perencanaan kebutuhan besarnya khazanah di gedung BI perlu secara cermat memikirkan pengaruh digitalisasi uang pada jumlah uang kartal. Ia mengeksplorasi beberapa kemungkinan, seperti pembangunan khazanah yang tidak lagi di gedung Bank Indonesia di pusat kota, dan penggunaan teknologi penyimpanan barang. Ronald juga melihat bahwa perancangan pola distribusi uang bisa dibuat lebih efektif dan efisien, misalnya dengan menggunakan konsep depo besar dan depo kecil atau dengan memanfaatkan jaringan kantor-kantor bank yang sudah tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Namun begitu, ia memperkirakan jumlah kantor bank secara fisik akan semakin berkurang dengan adanya *digital banking*.

Tragedi Kebakaran

Tanggal 8 Desember 1997 menjadi catatan sejarah gelap dalam pembangunan perkantoran Bank Indonesia. Ronald yang saat itu menjadi Kepala Divisi Perencanaan Logistik tengah mengikuti rapat kerja. Tiba-tiba saat acara pembukaan, peserta rapat melihat asap membubung di lantai 23-24 Gedung Radius Prawiro yang baru selesai dibangun. Kebakaran berlangsung sekitar lima jam dan 16 orang tewas.

Begitu kebakaran terjadi, Ronald segera meninggalkan rapat dan turut menangani proses pemadaman. Ia, antara lain, berkoordinasi dengan Polri agar berita yang tersampaikan ke publik tidak simpang siur. Ronald bersama MD Soegiarto, kepala bagian pelaksanaan, menjadi kontak dari Bank Indonesia untuk Polri sehingga informasi bisa dikendalikan lewat satu pintu.

Selama tiga bulan berikutnya, Ronald melakoni tugas koordinasi dengan Polri sehingga ia baru bisa menggarap tugas-tugasnya sendiri mulai pukul 19.00 hingga larut malam di kantor Bank Indonesia di kawasan Kota, Jakarta Barat. Divisi Ronald ketika itu dipindah ke kawasan Kota karena ruangan mereka digunakan oleh bagian lain yang sebelumnya menempati lantai 23-24 yang terbakar itu.

Pramudyarto masih ingat ekspresi Ronald yang sangat sedih, bahkan sampai berhari-hari, karena peristiwa kebakaran itu. Padahal, Ronald dikenal sebagai orang yang jarang terlihat emosional. Walaupun demikian, Pramudyarto juga mengingat Ronald kemudian tampil sebagai pemimpin yang berkepal dingin, sabar, dan mampu meyakinkan pihak pemeriksa baik dari Polri, kejaksaan, maupun auditor internal bahwa pembangunan kantor itu sudah direncanakan dengan baik dan tidak ada ketentuan teknik yang dilanggar. Hal lain yang juga penting adalah kepastian tidak adanya sabotase sehingga bisa didapat penggantian kerugian dari asuransi.

Selain menghadapi tekanan eksternal, Ronald juga harus menghadapi atasan-atasannya. Seluruh hierarki yang bertanggung jawab atas pembangunan gedung itu mendapat sorotan dan pertanyaan dari pemeriksa internal Bank Indonesia. "Pernah kita lagi mengungsi ke gedung BI di Kota, terus dipanggil lagi khusus untuk *dimarahin*," cerita Pramudyarto.

Dalam kondisi krisis itulah Pramudyarto mengingat, Ronald pernah terlihat marah, walau tetap tidak emosional. Saat itu, mereka tengah rapat membahas berbagai aspek sesudah kebakaran terjadi. Seorang arsitek muda menimpali pendapat peserta rapat yang lain. "Saat itu Pak Ronald mengomentari, kalau belum bisa memberi pendapat yang baik, jangan menyanggah pendapat orang lain. Saya tahu dia marah walau nadanya halus karena dia bilang, 'Kamu tuh *ngaco aja*,'" kata Pramudyarto.



Proses investigasi menghabiskan waktu beberapa bulan. Para pegawai pun harus minta izin tiap kali hendak mengambil dokumen di dekat area itu karena area yang terbakar dan sekitarnya dipasang garis penanda pemeriksaan kepolisian (*police line*). Lambok juga mengingat, bulan-bulan itu menjadi tantangan besar untuk bagian logistik. Konteks situasi nasional pada akhir 1997, menjelang reformasi, serta pertarungan reputasi Bank Indonesia di tengah badai krisis ekonomi menjadikan kecelakaan itu sorotan berbagai pihak. Sementara secara internal tidak saja harus dilakukan pemindahan karyawan, tetapi juga pemindahan dokumen dengan mengikuti prinsip tata kelola yang baik.

Soal penyebab kebakaran itu, Ronald bercerita, ketika itu gedung sudah selesai dibangun, tetapi memang belum diserahkan. Oleh karena itu, mungkin ada alat-alat yang belum berfungsi sempurna walau gedung itu sebenarnya memang sudah bisa dipakai. Ada bagian-bagian gedung yang masih dikerjakan juga sehingga masih banyak bahan yang mudah terbakar berada di situ, antara lain pengencer untuk cat (*tiner*). Apalagi, memang tidak ada aturan ketat yang melarang para pekerja konstruksi merokok.

”Kebetulan memang beberapa minggu sebelumnya, Bank Indonesia menutup beberapa bank. Jadi, muncul macam-macam teori konspirasi. Padahal, sebab utamanya kecelakaan kerja,” kata Ronald.

Pujian untuk Istri

SELAMA MENEMPUH pendidikan pascasarjana, Ronald membawa serta sang istri, Tjandrawati, dan ketiga anak mereka yang ketika itu masih kecil. Dalam hal ini, Ronald merasa berutang budi kepada sang istri. Ketika itu, Tjandra

mengambil cuti kerja dari Astra. Bukan sekadar menemani Ronald, ia sekaligus memanfaatkan keberadaannya di New York untuk menempuh studi pascasarjana bidang administrasi bisnis di Pace University. Studi itu ditempuh Tjandra sembari mengasuh tiga buah hatinya bersama Ronald.



"Sebenarnya soal ini, saya harus kasih kredit ke istri saya karena saya berangkat duluan. Saya berangkat bulan Juli karena program saya, kan, mulainya Juli. Sementara *by regulation*, keluarga boleh *nyusul* setelah tiga bulan. Mereka baru *nyusul* September," tutur Ronald. "Anak saya yang paling kecil, Arza, waktu itu umurnya masih tiga tahun. Jadi, istri saya yang harus *ngurus* mulai dari vaksinasi, *ngurus* untuk mereka di New York nanti bisa *nyambung* sekolah, dan segala macam."

Dua anak lainnya, si sulung Arisha saat itu berusia menjelang 11 tahun dan anak kedua, Arga, berumur delapan tahun. Dengan tiga anak yang masih kecil, Tjandra pun mengajukan visa ke Kedutaan AS di Jakarta untuk bisa membawa seorang asisten rumah tangga agar bisa membantunya mengasuh anak-anak selagi ia kuliah. Permintaan itu dikabulkan.

Berkumpul bersama keluarga di New York selama sekitar sembilan bulan, Ronald pindah ke Washington DC untuk magang di Bank Dunia. Hampir setiap akhir pekan ia menggunakan bus malam untuk kembali ke New York, menengok keluarga. Belakangan, ketika Ronald kembali ke Indonesia pada Februari 1996, istri dan ketiga anaknya pun masih “tertinggal” di New York untuk menuntaskan masa sekolah mereka hingga pertengahan tahun itu.

“Saya tuh *udah* pegang tiket untuk jemput mereka balik ke Indonesia, sekitar Juni. Rencananya saya akan cuti. Enggak tahunya, di antara Maret sampai Juni itu ada *testing* untuk jadi kepala bagian. Saya harus ikut *testing* itu untuk promosi. Kalau dulu ada sistem *online*, saya ikut *testing*-nya dari New York *aja*, tapi kan zaman itu belum bisa,” kata Ronald. Akhirnya, Tjandra pun kembali mengurus sendiri kepulangannya bersama anak-anak ke Indonesia.

Tentang masa studi di Amerika Serikat bersama keluarga itu, Ronald mengingatnya sebagai masa yang menyenangkan, masa yang memberi stimulasi pemikiran, memperkaya wawasan, sekaligus amat ia nikmati. “Saya sih enggak terlalu capek meskipun ada saat harus bolak-balik Washington-New York. Saya *jalanin* semuanya dengan menikmati *aja*. Kita lelah itu, kan, kalau kita enggak menikmati apa yang harus kita jalani,” ujarnya.

Menegakkan Integritas

Bagi rekan kerja, bawahan, dan atasannya, satu hal yang menonjol dari Ronald adalah keteguhannya memegang integritas. Anggota tim Ronald, Pramudyarto, melukiskannya dalam sebuah cerita.

Saat itu, Ronald akan berangkat ke Amerika Serikat untuk sekolah. Ia datang khusus ke meja Pramudyarto untuk menyampaikan sebuah pesan. “Tolong teruskan apa-apa yang sudah baik dari kalian, terutama kejujuran, lah... *terusin aja ya....* Saya harus *ngomong* ini pada kamu, meskipun

saya yakin bahwa kamu tahu, tapi saya yang sudah lebih senior dari kamu harus mengatakan ini. Teruskanlah pada adik-adikmu,” kata Pramudyarto menirukan ucapan Ronald kepadanya di tahun 1993.



Lambok yang jadi rekan kerja Ronald mengatakan, integritas adalah harga mati untuk keduanya. Hal ini yang membuat mereka sebagai insinyur bisa berkarya di tengah-tengah para ekonom di lingkungan bank sentral. Ada banyak faktor yang menurut Lambok membuat dia dan Ronald bisa menjaga integritas. Pertama, sistem di Bank Indonesia sejak tes psikologi saat rekrutmen memang telah menekankan integritas. Latar belakang dan dukungan keluarga juga menjadi faktor penting.

Namun, ia menggarisbawahi faktor lingkungan kerja di Bank Indonesia yang menciptakan pegawai-pegawainya sebagai "pelari maraton", bukan "sprinter". Kebanyakan karyawan mencatatkan masa kerja di atas 30 tahun. Sulit untuk karyawan bisa "berbohong" selama itu, apalagi ada atasan, rekan kerja, dan bawahan yang menilai kinerja mereka. Kadang-kadang tindakan untuk mengambil risiko perlu dilakukan, tetapi harus terukur dan tidak mengorbankan integritas.

"Mungkin kalau hal-hal lain, kayak *ngomong* keras, orang bisa lupa. Tapi kalau di Bank Indonesia, namanya integritas dan kompetensi, baik *soft* maupun *hard*, itu melekat. Di situ nanti pengaruh kita akan dipakai atau enggak," kata Lambok.

Bidang logistik, terutama pengadaan, memang sulit lepas dari kesan sebagai "tempat basah". Ronald bercerita, saat ia baru masuk Bank Indonesia, fasilitas untuk pegawai sudah bagus, seperti rumah dan fasilitas hotel jika berdinass ke luar kota. Akan tetapi, gaji pegawai Bank Indonesia ketika itu masih relatif kecil jika dibandingkan dengan gaji profesional di sektor perbankan.

Ronald ingat, gajinya di awal masa berkarier di Bank Indonesia—besarnya Rp 200.000-Rp 300.000 per bulan—bahkan hanya setengah dari gaji awal istrinya yang bekerja di sebuah grup perusahaan swasta. "Saya beruntung karena Pak Adrianus Mooy (Gubernur Bank Indonesia periode 1988-1993) kemudian menaikkan gaji signifikan banget," kata Ronald.

Di luar soal gaji dan fasilitas kerja, pegawai Bank Indonesia—sebagaimana karyawan pada umumnya—tentu pernah dihadapkan pada situasi terdesak kebutuhan pribadi atau kebutuhan keluarga. Di sisi lain, ada pihak luar yang menawarkan hal menguntungkan secara finansial. Aturan Bank Indonesia terkait hal seperti itu, menurut Ronald, sangat tegas. Pegawai yang terbukti melanggar bisa diturunkan pangkatnya atau bahkan diberhentikan.

Tips dari Ronald, jangan pernah ada gerak-gerik dan pernyataan dari pegawai Bank Indonesia yang seolah memancing atau memberi isyarat bahwa mereka bisa menerima tawaran pihak luar seperti itu. ”Jangan juga memberi kesan memancing-mancing. Dalam beberapa kasus, tawaran itu bisa sangat halus, seperti *commitment fee* kalau seorang rekanan menang tender,” ujarnya.

Pengaruh lingkungan Bank Indonesia ini juga diakui Ronald. Ronald, misalnya, merasa sangat dibentuk oleh sikap TM Sjakur Machmud dari jajaran direksi yang banyak berhubungan dengannya di masa awal ia bergabung dengan Bank Indonesia. Saat menjadi Kepala Administrasi Teknik, praktis Ronald bertugas memegang daftar rekanan. Sejak awal ia sudah mendapat jaminan dari Sjakur sebagai atasannya bahwa Sjakur tidak akan pernah memberi referensi kepada rekanan.

”Pernah ada rekanan datang, ngotot ke saya kalau dia teman Pak Sjakur. Langsung saya bilang, *gimana* kalau saya telepon sekretarisnya Pak Sjakur. Dia langsung bilang, ’Ah enggak perlu’, dan mundur,” cerita Ronald.

Pernah juga ada relasi Ronald yang ingin mendekati Sjakur. Walaupun sudah diperingatkan Ronald, ia tetap berusaha mendapatkan jalur dan berhasil mengajak Sjakur makan malam. Seusai makan malam, Ronald bertanya bagaimana hasilnya. ”*Bener loe*. Begitu dia datang *aja* kita *udah pucet*. Kita datang naik mobil bagus, Pak Sjakur

nyetir sendiri bawa Starlet. Terakhir, kita kasih buku *company profile*, dia bilang terima kasih lalu pulang, bukunya ditinggal saja di meja,” kata Ronald mengulang cerita kawannya.

Ronald mengatakan, di bagian logistik ia melihat sendiri bagaimana permainan dilakukan. Sekali waktu, ada lima perusahaan yang mendaftar, padahal dimiliki satu pihak. ”Ketahuannya dari hasil ketikannya, ada ciri di huruf tertentu yang berulang terus,” cerita Ronald sambil tertawa.

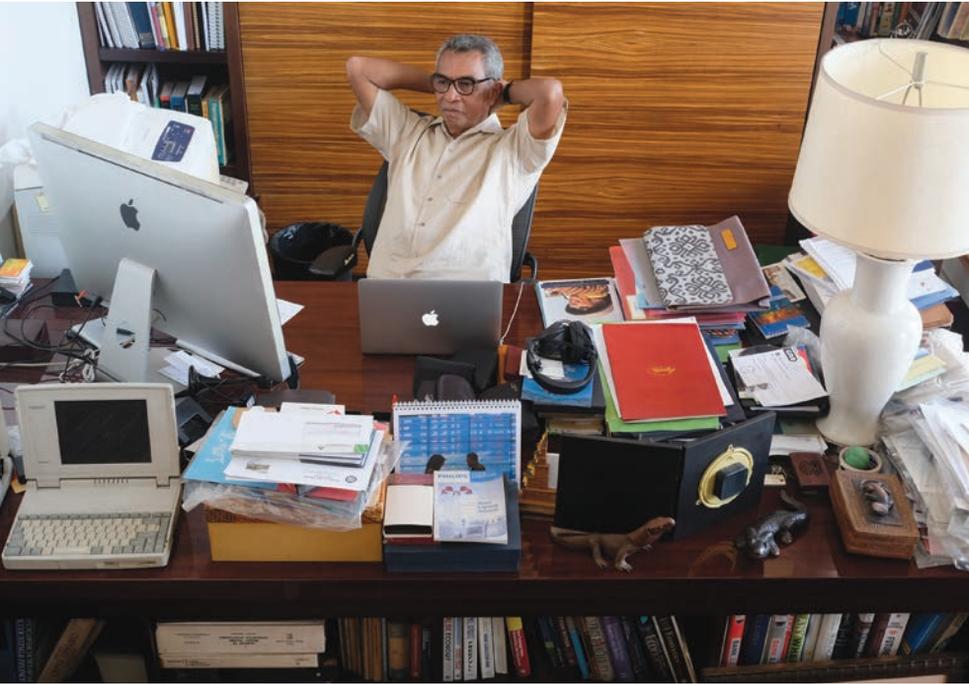
Sebaliknya, Sjakur pun melihat integritas pada diri Ronald, bahkan sejak tahun-tahun pertamanya bergabung di Bank Indonesia. ”Ronald itu jujur. Integritasnya tinggi sekali dia. *You cannot buy him*,” ujar Sjakur.

Ia menambahkan, Urusan Materiil memang dipandang sebagai bidang yang merupakan ”tempat basah”. Untuk menepis prasangka itu, ketika Ronald dan kawan-kawannya sesama insinyur muda baru memulai karier di Urusan Materiil, Sjakur memanggil mereka. ”Kalau mau kaya, jangan di Urusan Materiil dan jangan di Bank Indonesia, saya akan *keluarin*. *You* harus kerja secara profesional, belajar yang baik, gunakan pengetahuan *you* untuk berbakti pada lembaga ini. Tapi, jangan coba-coba cari kaya di Bank Indonesia,” kata Sjakur ketika itu.

Godaan kerap datang menerpa. Banyak kontraktor yang tidak percaya bahwa pegawai Bank Indonesia tidak ingin main-main. Sekali waktu, seorang kontraktor yang dosen di ITB bercerita kepada Sjakur bahwa ia mencoba untuk memberikan uang kepada insinyur-insinyur muda di Bank Indonesia yang merupakan mantan mahasiswanya itu. Namun, mereka menolak. ”Profesor itu bilang ke saya sambil menangis, ’Dia kan murid saya’,” cerita Sjakur.

Kemampuan Komunikasi

Selain integritas, ciri khas Ronald yang mencolok adalah kemampuan komunikasinya. Kemampuan Ronald berkomunikasi dengan segala jenjang kalangan ini telah terlihat menonjol saat Ronald



Ronald Waas di meja kerja di kediaman pribadi.

menjadi Kepala Seksi Administrasi Teknis. Pada masa itu, Ronald yang masih berada di awal karier sudah cukup piawai mengomunikasikan gagasan-gagasan baru kepada pimpinan. Persoalan-persoalan yang ada bisa ditangkap dengan baik, kemudian disampaikan dengan disertai alternatif solusi.

Situasi ketika itu, menurut Pramudyarto, tidaklah mudah. Ada kesenjangan generasi antara Ronald dan anggota timnya yang berusia paling tua 32 tahun dengan dewan direksi yang sudah di atas 50 tahun. Tim ini merasa harus siap mental untuk dimarahi, bahkan diusir dari ruang rapat. Rupa-rupanya, Ronald punya jurus khusus. Ia membaca buku-buku tentang manajemen dan komunikasi. "Jadi, yang berbeda dengan Pak Ronald itu tidak saja kemampuannya secara teknis, tetapi strategi pencapaian tujuannya," kata Pramudyarto.

Ronald rupanya masih ingat judul buku yang pernah ada di atas mejanya itu. "Buku itu kalau enggak salah judulnya *Bagaimana Mengubah No Menjadi Yes*. Tentang negosiasi, *cover*-nya tuh tangan satunya kayak terbuat dari kaktus, satunya lagi tangan manusia," kata Ronald.

Dalam perjalanannya, Ronald belajar bahwa inti dari negosiasi itu adalah tidak menganggap diri lebih tinggi. Lawan negosiasi juga harus mendapat kenyamanan karena merasa berada dalam posisi setara. Kemenangan negosiasi sudah tercapai seperempat jika lawan negosiasi tidak merasa dipaksa atau diinjak-injak.

Ronald ingat, saat ia masuk Bank Indonesia, pengetahuannya tentang aspek teknik bisa jadi ada di atas sebagian besar senior di bagian Urusan Materiil. Akan tetapi, ia sadar berada di bawah mereka secara struktural. Ia mengingat, seorang senior pernah mengajarkan dalam pendidikan di Bank Indonesia soal budaya kerja. Intinya, jangan menyakiti orang lain. Kalau orang sudah sakit hati, urusan sampai kapan pun akan susah. "Di BI itu kita boleh berlari, tapi jangan menyusul. Boleh menjelaskan, tapi enggak boleh menggurui. Boleh bertanya, tapi jangan sampai saya memojokkan," kata Ronald.

Kemampuan komunikasi juga penting dalam menangani anak buah. Lambok Siahaan bercerita, kepada anggota stafnya, Ronald bersikap santai. Ketika membahas hal-hal serius, kerap kali ada sisipan canda. Hal ini memang terkait kepribadian Ronald yang tidak "jaim" alias tidak ingin sok berwibawa. "Dia kan setel *kendor*. Kalau dalam ilmu manajemen, wibawa Ronald datang dari keahlian dan saling memahami dengan timnya," kata Lambok.

Kepiawaian komunikasi Ronald dengan anak buahnya justru terlihat dari kemampuannya menjadi pendengar yang baik. Rentang pergaulannya yang luas membuat Ronald bisa bergaul dengan berbagai kalangan. Lambok mengatakan, Ronald juga termasuk orang

yang bisa menyampaikan *feedback* dengan halus. Mereka juga jarang berdebat karena masing-masing biasanya sudah membawa basis data ke dalam diskusi. Lambok pun akan sadar diri, kalau pernyataannya tidak mendapat respons, berarti Ronald tidak sepakat.

”Jadi, Pak Ronald ini istilahnya, kalau lampu dim sudah cukup, dia tidak pernah pakai klakson,” kata Lambok.

Terhadap bawahan, Ronald lebih memperhatikan hal-hal yang prinsip. Walaupun Ronald sehari-hari berpakaian rapi, ia tidak memperlmasalahkan, misalnya, ketika ada pegawai muda yang berambut agak gondrong atau ada bawahan yang menggulung lengan bajunya.

Lambok bercerita, saat masih bersama-sama Ronald bertugas di logistik, satuan kerja (satker) mereka kerap bermain gapple bersama. Ronald terkenal dengan celotehannya yang terkadang bikin panas di tengah permainan. ”Di satker sebelah tidak boleh main gapple. Di tempat kami, yang enggak main gapple dilarang masuk,” kata Lambok mengingat candaan di antara mereka sambil tertawa.



BAB III

MENJELAJAHI TEKNOLOGI INFORMASI DAN SISTEM PEMBAYARAN

SETELAH 18 tahun berkarier pada bidang logistik di Bank Indonesia, Ronald Waas menjalankan amanat penugasan baru sebagai *system analyst* di bawah Biro Penelitian dan Pengembangan Teknologi Informasi (PPTI) pada Juli 1999. Penugasan ini diserahkan kepada Ronald persis pada saat bidang teknologi informasi tengah menghadapi tantangan serius.

Ketika itu, *millennium bug* yang juga kerap disebut Y2K (Year 2 Kilo) alias tahun 2000 menjadi isu global. Menjelang pergantian milenium, Y2K dianggap membawa ancaman kekacauan sistem informasi karena komputer dikhawatirkan bingung membaca tanggal setelah 31 Desember 1999. Pangkal soalnya, saat menulis program komputer pada kurun waktu 1960-an sampai 1980-an, pengembang komputer menggunakan kode dua digit akhir tahun dengan meninggalkan dua digit awal, yakni "19", untuk perekaman tanggal. Tujuannya, menghemat penyimpanan data. Apalagi, di masa itu, biaya penggunaan atau pengoperasian dan penyimpanan data komputer masih amat mahal.

Mendekati tahun 2000, muncul kekhawatiran program akan menginterpretasikan dua digit akhir tahun 2000, yakni "00", bukan sebagai tahun 2000, melainkan sebagai tahun 1900. Apabila hal itu terjadi, dampaknya sangat merusak. Di sektor keuangan dan perbankan, gangguan pada sistem komputer bisa mengganggu pencatatan transaksi perbankan. Misalnya, sistem bank yang mengalkulasikan bunga berbasis hitungan hari bisa saja menghitung bunga alih-alih satu hari justru menjadi minus 100 tahun. Hal itu dikarenakan kesalahan sistem membaca tanggal dari seharusnya 1 Januari 2000 menjadi 1 Januari 1900 (Y2K *bug*, nationalgeographic.org).

Ronald pun langsung dihadapkan pada tugas besar yang tak main-main. Ronald dan timnya harus memeriksa sekaligus memastikan sistem informasi Bank Indonesia serta perbankan di Indonesia mampu melalui tantangan Y2K tanpa gangguan.

"Saya *dipindahin* dalam rangka menghadapi Y2K tahun 1999. Bank Indonesia mulai menyiapkan tidak hanya BI, tetapi juga industri perbankan, bahkan akhirnya industri keuangan, dalam menghadapi Y2K," kenang Ronald.

Tantangan Milenium

Pada tahun 1999, ketergantungan Bank Indonesia, termasuk perbankan umumnya, terhadap sistem informasi dan komputer sudah tinggi. Selain menggunakan *mainframe*—komputer besar dengan kapasitas memori yang besar pula—sudah banyak satuan kerja di Bank Indonesia yang menggunakan *personal computer* yang lebih kecil. Namun, di masa itu, sebagian besar sistem aplikasi di BI yang bersifat strategis dan kritis, seperti sistem pelaporan bank dan sistem anggaran, juga masih menggunakan *mainframe*.

"Karena itu, BI khawatir menghadapi Y2K. Kalau Y2K benar, dan BI tidak menyiapkan diri, banyak sekali yang bisa kacau," kenang Ronald.

Saat itu, persiapan mengantisipasi Y2K dilakukan berjenjang dan multisektor. Sebab, interkoneksi antarnegara serta antarsektor sudah sangat tinggi. Gangguan pada satu sektor bisa berdampak pada sektor yang lain. Di tingkat global, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) mengeluarkan resolusi terkait implikasi Y2K sekaligus membentuk Kelompok Kerja Penanganan Y2K Internasional. Secara berkala, negara-negara anggota kelompok kerja itu menghadiri pertemuan global membahas perkembangan kesiapan mereka mengantisipasi Y2K.

Di Indonesia, pada tahun 1998, dibentuk pula Kelompok Kerja Masalah Komputer Tahun 2000 (MKT 2000) yang dikomandoi Kementerian Koordinator Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara. Ada tujuh sektor yang mendapat perhatian utama, yakni industri, energi, telekomunikasi, transportasi, kesehatan, keuangan dan perbankan, serta pemerintahan (Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, 2009).

Pada posisi *system analyst*, Ronald ikut terlibat dalam Satuan Tugas MKT 2000 untuk sektor perbankan, dengan Bank Indonesia sebagai penanggung jawab sektoral. Satuan tugas tersebut dipimpin oleh Direktur Departemen Teknologi Informasi Bank Indonesia Ending Fadjat di bawah arahan dan koordinasi Aulia Pohan yang saat itu menjabat Deputy Gubernur BI. Satgas melakukan *end-to-end test* terhadap komputer yang digunakan di kantor-kantor Bank Indonesia, baik kantor pusat di Jakarta maupun di daerah. Pemeriksaan, antara lain, dilakukan untuk memastikan apakah komputer-komputer yang difungsikan bisa mengenali tahun dan tanggal setelah 1 Januari 2000. Komputer yang berdasarkan hasil pengetesan diketahui tidak kompatibel menghadapi Y2K segera diganti.

”Kami punya satu komputer (*mainframe*) di Surabaya. Tanggal di situ keluarnya *ngaco*. Setelah 1 Januari 2000, jadi keluar misalnya

tanggal 42, bulan 17. Tetapi, komputer yang di Jakarta, karena belinya belakangan, sebetulnya sudah Y2K *ready*,” ungkap Ronald.

Selain mengecek kompatibilitas komputer itu, satgas juga menyiapkan dan menyimulasikan *contingency plan*, yakni skenario terburuk apabila sistem tidak berjalan secara layak. Misalnya, bagaimana menerapkan mekanisme pembukuan manual dalam mencatat transaksi dengan menggunakan *spreadsheet* pada saat sistem operasi terganggu.

Pada saat hampir bersamaan, BI juga memeriksa kesiapan bank-bank di Indonesia yang jumlahnya ketika itu lebih dari 100 bank. Standar yang dijadikan acuan sama dengan yang diterapkan oleh Bank Indonesia. Di masa itu, tiap bank juga diwajibkan membentuk tim Y2K sehingga satgas BI bersama-sama mereka memeriksa kesiapan komputer di bank-bank itu. Pemeriksaan ini dilakukan agar tidak ada pihak yang dirugikan akibat problem Y2K, terutama nasabah.

”Belakangan setelah sektor perbankan jalan baik, (pengecekan kesiapan sistem) lembaga keuangan nonbank itu juga dititipkan ke tim ini,” kata Ronald.

BI tidak main-main dalam menghadapi Y2K. Sebab, isu ini tidak hanya terkait dengan sistem informasi dan komputer saja, tetapi juga berhubungan erat dengan aspek psikologis dan kepercayaan masyarakat terhadap industri perbankan. Oleh karena itu pula, selain memeriksa kesiapan komputer, menjelang pergantian tahun itu, Bank Indonesia juga menyiapkan likuiditas berkisar Rp 90 triliun hingga Rp 95 triliun untuk mengantisipasi penarikan dana secara besar-besaran oleh masyarakat (*rush*) akibat Y2K. Jumlah tersebut jauh melebihi persediaan dana BI dalam kondisi normal yang sekitar Rp 20 triliun (*Kompas*, 23/12/1999).

Menjelang pergantian tahun 1999 menuju 2000, BI mencatat memang terjadi lonjakan penarikan uang kartal oleh masyarakat. Pada

dua pekan terakhir bulan Desember 1999, penarikan uang kartal mencapai Rp 10,1 triliun, naik 2,5 kali lipat dibandingkan penarikan uang kartal pada periode yang sama tahun 1998 (*Kompas*, 3/1/2000).

Tatkala tanggal 31 Desember 1999 terlewati, tampilan di layar monitor *command center* BI sempat menunjukkan tanggal 1 Januari 1900. Namun, 10 menit kemudian, hal itu bisa diatasi tanpa menimbulkan persoalan apa pun (*Kompas*, 3/1/2000). Rupanya, tampilan angka itu sebetulnya tidak terkoneksi dengan sistem perbankan di BI, tetapi hanya program yang dibuat untuk menampilkan hitung mundur waktu yang bisa dilihat bersama di lokasi itu.

”*Script (programming)* tanggal itu juga dibuat agak mendadak. Iseng-iseng, biar lebih seru saja. Bukan dari sistem internal,” kenang Endang Trianti, Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Sistem Informasi BI, yang pada masa menghadapi Y2K itu sempat menjadi anggota tim Ronald.

Secara umum perbankan mampu melewati tantangan Y2K tanpa persoalan apa pun. ”Kalau ditanya kenapa, saya bilang karena kita mempersiapkan diri dengan baik. Memang ada yang bilang kan itu (Y2K) kerjaan vendor, untuk jualan barang baru. Tapi, waktu itu enggak ada yang berani ambil risiko untuk tidak melakukan apa-apa,” kata Ronald.

Keberhasilan melalui Y2K tanpa persoalan membayar lunas ketekunan Ronald bersama tim memeriksa sistem informasi perbankan sekaligus menyiapkan rencana kontingensi. Di malam pergantian milenium pun, Ronald berjaga di *command center* BI. Ia hampir saja melewatkan tradisi yang sudah dijalani keluarganya bertahun-tahun, yakni berkumpul dan berdoa bersama di malam Tahun Baru. Sebagai solusi agar Ronald tetap bisa menjalani tradisi keluarga sekaligus berjaga di *command center* BI, akhirnya keluarga

inti beserta keluarga adik Ronald memilih bermalam di Hotel Indonesia yang hanya berjarak 3-4 kilometer dari kantor BI.

”Supaya dekat, jadi bisa kabur sebentar untuk doa malam. Setelah itu, dia balik lagi ke kantor untuk *standby*,” kenang Maureen, adik Ronald.

Cepat Beradaptasi

Tantangan Y2K dihadapi Ronald saat ia baru pindah dari Departemen Logistik ke Biro PPTI. Kendati begitu, Endang mengingat Ronald tidak pernah terlihat panik dalam menghadapi tantangan itu. Ia selalu terlihat tenang meski sedang menghadapi kondisi yang penuh tekanan. Ketenangan Ronald itu pada akhirnya juga berdampak positif bagi orang-orang yang bekerja di sekitarnya.

“Kalau kami ada masalah, Pak Ronald itu orang yang sangat logis mengurai masalah. Masalah jangan dibuat sulit, kata beliau. Selalu pendekatannya seperti itu sehingga satu-satu masalah teratasi,” kenang Endang.



Padahal, saat itu Ronald tak punya kemewahan berlama-lama dalam proses adaptasi. Begitu bergabung, ia sudah harus "berlari" bersama timnya yang sudah lebih lama bergumul di bidang TI. Namun, di mata bawahannya, Ronald sama sekali tidak terlihat sebagai orang yang tak mengetahui bidang yang dihadapinya. Hal ini tidak terlepas dari kombinasi antara kompetensi, kecakapan komunikasi interpersonal, dan kebiasaan berpikir strategis layaknya seorang *programmer* yang dimiliki Ronald.

Pada saat itu, ada dua *system analyst* di Biro PPTI. Selain Ronald, juga ada Brenda Sutrisno yang sudah lebih dulu menduduki posisi itu. Sebagai *system analyst*, Ronald dan Brenda tidak langsung berkuat dengan pemrograman, tetapi mengurus *business model* TI. Mereka berada di "tengah", menghubungkan *programmer* dengan pemesan program, yakni satuan kerja yang akan menggunakan sistem informasi yang dipesan.

Ronald tak persis memahami alasan pimpinan BI menempatkannya pada posisi *system analyst*. Ia menduga, saat itu pimpinan sedang memberinya bekal dan kesempatan agar kariernya tak mandek dan bisa naik sesuai jenjang karier. Ketika itu ada syarat, untuk bisa naik jenjang dari kepala divisi ke jabatan setara direktur, pegawai BI harus pernah berkarier pada minimal dua satuan kerja. Sebelum menjadi *system analyst*, Ronald bisa dikatakan baru total berkarya di satuan kerja logistik.

"Jadi, saya dikasih bekal dengan dipindahkan ke TI," ungkap Ronald.

Namun, kolega Ronald di Departemen Logistik yang intens berinteraksi dengan Ronald menilai bukan hanya hal itu yang menjadi pertimbangan pimpinan BI. Mereka melihat Ronald juga punya kompetensi di bidang TI sehingga tidak terkejut saat mendengar Ronald berpindah tugas ke Biro Penelitian dan Pengembangan TI.

"Pak Ronald ini sangat menggemari TI. Dia bisa dibilang termasuk di antara sedikit pegawai yang pertama menggunakan PC

di Bank Indonesia. Dia sudah terbiasa menggunakan paket pemrograman untuk menghitung struktur gedung,” ungkap Lambok Siahaan, kolega Ronald belasan tahun di Departemen Logistik, yang belakangan sempat menduduki jabatan sebagai Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Uang.

Tidak hanya itu, selama di satuan kerja logistik, Ronald juga kerap kali terlibat dalam kepanitiaan pengadaan di BI. Kepanitiaan ini terdiri atas berbagai unsur, seperti logistik, termasuk unsur TI. Dari intensitas kerja bersama lintas satuan kerja itu, kapabilitas Ronald diketahui oleh orang-orang dari satuan kerja lain. ”Buat kami juga ada suatu kegembiraan, karena kami masuk BI sebagai insinyur, tentu tidak hanya ingin menanganai gedung, ya,” kata Lambok.

Bekal Ronald memahami dunia teknologi informasi tidak terlepas dari kegemarannya mengutak-atik komputer serta konsistensinya memanfaatkan waktu luang untuk mempelajari pemrograman. Semasa kuliah, Ronald memang sempat mendapat mata kuliah bahasa pemrograman Fortran IV yang kerap digunakan untuk sains, pembuatan aplikasi matematika, dan teknik. Namun, kesempatan Ronald untuk lebih jauh berinteraksi dengan program komputer menjadi semakin terbuka saat istrinya berkesempatan mengajukan kredit dari kantornya di Astra untuk membeli PC pada tahun 1980-an. Tjandrawati, sang istri, kala itu bekerja di bidang pemrosesan data elektronik.

Selepas pulang dari kantor, Ronald kerap mengutak-atik komputer di rumah, mempelajari Wordperfect, aplikasi pengolahan kata, serta Supercalc, yakni aplikasi *spreadsheet* untuk menyimpan, mengolah, dan mengorganisasi data secara tabular. Selain itu, Ronald juga mempelajari bahasa pemrograman BASIC, yakni Beginners’All-purpose Symbolic Instruction Code. Ia mengandalkan buku-buku untuk memandunya dalam proses pembelajaran mandiri itu. Uta-

manya, ia menggunakan komputer dan pemrograman untuk mendukung pekerjaan di kantor, seperti menyusun analisis hasil lelang.

Namun, Ronald kadang juga menggunakan "ilmu" barunya untuk menggoda anak-anaknya. "Saya bikin program kecil-kecilan, misalnya suara untuk bilang ke anak saya, menyuruh makan, he-he-he.... Mereka jadi takut, terus cepat-cepat makan. Karena yang *ngomong* PC, bukan bapak ibunya," kenang Ronald terkekeh.

Kendati saat itu Ronald sudah sedikit banyak menguasai bahasa pemrograman, itu bukan hal yang sangat istimewa karena di Biro Penelitian dan Pengembangan Teknologi Informasi (PPTI) banyak pegawai BI yang punya kecakapan pemrograman mumpuni. Bukan itu pula faktor utama yang membuatnya cepat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan tuntutan kerja baru.

Selain banyak membaca, Ronald juga tidak bersikap sok tahu. Ia tak pernah sungkan bertanya kepada orang-orang yang dianggapnya tahu tentang persoalan TI yang dihadapinya, termasuk bertanya kepada bawahannya. Dia juga percaya pada keahlian anak buahnya. Karakter inilah yang memampukan ia segera beradaptasi dengan baik di bidang yang baru.

Diah Lubis, yang sempat menjadi anak buah Ronald di Biro Penelitian dan Pengembangan TI, menuturkan, Ronald meyakini bahwa anak buahnya cerdas dan kompeten di bidang masing-masing sehingga ia memasrahkan hal-hal yang bersifat operasional kepada mereka. Ronald lebih banyak menjalankan fungsi manajerial. Dengan kata lain, Ronald tidak menerapkan pola *micromanagement*. Ia fokus pada gambaran besar yang hendak dicapai. Sikap ini sedikit banyak dipengaruhi oleh didikan Bruder Honoratus Knappen, kepala sekolah Ronald semasa di SMA Pangudi Luhur Jakarta.

Sikap Ronald itu pula yang pada akhirnya membuat nyaman orang-orang yang bekerja sama dengannya. Suatu ketika,

Diah menghubungi Ronald pukul 23.00 melalui pesan Blackberry, mengabarkan bahwa ada persoalan tidak berhasil menutup sistem. "Saya bilang, 'Malam Pak, ini begini'." Kemudian Ronald membalas singkat, "Bisa diatasi atau enggak? Kira-kira tahu solusinya apa?"

Diah menjawab, ia tahu solusinya. Ronald pun kembali membalas singkat, meminta solusi itu dikerjakan.



Laptop generasi awal yang pernah digunakan Ronald Waas

"Dia enggak *nanya* lagi. Kamu *apain* ini, itu. Enggak. Dia *trust*. Belakangan dia bilang, 'Ya, kan ahlinya memang kamu, aku yang *manage*,'" ungkap Diah yang sempat menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran serta Departemen Pengelolaan Sistem Informasi BI.

Pemahaman Ronald tentang keahlian anak buahnya terbentuk, antara lain, karena ia sengaja menyisihkan waktu di sore hari, sekitar

pukul 17.00 hingga selepas maghrib, untuk mendatangi kubikel anak buahnya yang sebagian masih terbilang berusia muda. Ia sekadar menyapa dan berbincang mengenai banyak hal, mulai dari tenis hingga balap mobil. "Akhirnya dia jadi tahu *interest*-nya anak buah itu apa, termasuk tahu keluhannya," ungkap Diah.

Kebiasaan itu terus dipertahankan Ronald, bahkan hingga kemudian ia sudah menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. Soal kebiasaan berbincang sebelum pulang ke rumah itu, Ronald menyebutnya sebagai fase "*cooling down*". Dengan begitu, berbagai residu persoalan yang dihadapi di kantor bisa terurai sehingga persoalan di kantor tidak perlu dibawa pulang ke rumah.

Ronald juga dikenal mudah memahami persoalan dan mampu mengomunikasikannya kepada pihak lain secara logis dan sistematis. Diah mengingat, dalam beberapa kesempatan, sebelum rapat Ronald sering meminta untuk dijelaskan mengenai hal-hal yang akan dibahas di rapat lintas satuan kerja. Kemudian, dalam rapat lintas satuan kerja tersebut, Ronald mampu menerjemahkan perihal teknis sistem informasi yang dibahas, sekaligus kesulitan yang dihadapi tim pengembang, sehingga produk itu bisa diterima satuan kerja lain pengguna sistemnya.

Fondasi Keteraturan

Selain menghadapi Y2K, tahun 1999 juga tercatat sebagai tahun yang penting bagi Bank Indonesia karena sebab lain. Pada Mei 1999, terbit Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia yang monumental. UU ini memberi payung hukum bagi BI untuk menjadi bank sentral yang independen. Pasal 4 Ayat (2) UU No 23/1999 menyebutkan bahwa "Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independen, bebas dari campur tangan pemerintah dan atau pihak-pihak lainnya, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang ini".

Pengaturan ini jauh berbeda dari undang-undang terdahulu. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral menempatkan BI sebagai bagian dari pemerintah. Hal ini tecermin dari ketentuan pada aturan itu yang menyebutkan BI dalam menjalankan tugasnya berdasar pada kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Dalam penetapan kebijakan tersebut, pemerintah dibantu oleh Dewan Moneter—terdiri dari menteri-menteri yang membidangi keuangan dan perekonomian serta Gubernur BI. Dewan Moneter ini diketuai oleh Menteri Keuangan.

Kemunculan UU No 23/1999 yang menegakkan independensi BI juga tidak terlepas dari tren transformasi kewenangan bank sentral di negara lain. Di Inggris, medio 1997, The Chancellor of the Exchequer (Menteri Keuangan) Gordon Brown menyerahkan kontrol operasional kebijakan moneter kepada Bank of England. Kebijakan pengendalian suku bunga yang semula ditentukan oleh pemerintah diserahkan kepada Bank Sentral Inggris. Di Jepang, pada tahun 1998, juga terbit undang-undang yang memberi otonomi dan independensi kepada bank sentral. Selain tren tersebut, kehadiran UU No 23/1999 ini juga dinilai tidak terlepas dari pengalaman pahit krisis moneter 1997 (Murdadi, 2012).

Sebagai tindak lanjut dari terbitnya UU No 23/1999, Badan Pemeriksa Keuangan mengaudit BI dari berbagai aspek, termasuk teknologi informasi. Saat itu Ronald dan Brenda sebagai *system analyst* tidak membagi secara *rigid* pembedangan tugas mereka, tetapi saling berbagi tugas per proyek. Dalam proses audit TI tersebut, Ronald-lah yang lebih banyak berinteraksi dengan auditor BPK.

Saat proses audit, BPK, antara lain, ingin melihat apakah BI memiliki sistem *backup* data yang baik. Beruntung pada saat menghadapi Y2K, BI sudah mulai membangun *backup center* yang salah satu

lokasinya ada di BI. Dengan begitu, BI hanya perlu terus menyempurnakannya.

Sebelum Ronald menjadi *system analyst* di Biro Penelitian dan Pengembangan TI, *backup center* atau *disaster recovery center* (DRC) itu sudah mulai dibangun. Saat proses pembangunan DRC itu, Ronald yang ketika itu masih bertugas di Departemen Logistik ikut membantu mempersiapkan lokasi DRC. "Itu kami siapkan untuk menghadapi Y2K, tetapi habis itu dipakai untuk *backup* BI sehari-hari," kata Ronald.

Hal lain yang juga menjadi perhatian BPK adalah prosedur pengembangan dan pemeliharaan sistem informasi di BI. Pada masa itu, BI belum memiliki prosedur baku untuk menjadi pegangan dalam pengendalian mutu (*quality assurance*) aplikasi yang dikembangkan. Penanganan perbaikan dalam pengembangan dan pemeliharaan aplikasi BI saat itu masih belum terstruktur dan perubahannya tidak tercatat dengan baik.

Kondisi ini yang membuat pengembangan aplikasi bisa molor dari waktu yang ditentukan serta dalam beberapa kasus mengalami *error*, tidak sempurna. Namun, tidak mudah menyusun prosedur itu dari nol di tengah waktu yang singkat karena BPK menginginkan BI segera memiliki panduan tersebut.

Untuk menyelesaikan tantangan itu, muncul gagasan untuk mencari referensi pedoman jaminan *quality assurance* pembuatan aplikasi. Kebetulan, pada saat bersamaan dengan proses audit tersebut, BI juga sedang mengembangkan *real time gross settlement* (RTGS) generasi pertama yang ditangani vendor asal Singapura. Sistem transfer dana elektronik yang penyelesaiannya dilakukan dalam waktu seketika itu mulai disiapkan pada tahun 1998 dan kemudian diluncurkan November 2000. Ronald dan timnya ikut bersinggungan dengan proses akhir penyiapan RTGS generasi pertama itu.

”Akhirnya saya bilang ke teman-teman. *Gini* deh, kita kan punya vendor yang *ngembangin* RTGS dari Singapura. Biasanya Singapura lengkap. Coba minta dia punya pedoman untuk pengembangan sistem,” ungkap Ronald.

Salah seorang yang diajak bicara oleh Ronald terkait hal itu ialah Diah Lubis. Sebelum bekerja dalam satu tim di Biro PPTI, Ronald dan Diah sudah saling kenal saat mereka sama-sama menyelesaikan pendidikan master dalam program yang sama di New York, AS. Ronald meminta Diah dan beberapa anggota timnya yang lain untuk menerjemahkan pedoman dari National Computer Board Singapura yang diberikan oleh vendor tersebut.

Dokumen tersebut tentu tidak diterjemahkan mentah-mentah, tetapi disesuaikan dengan kondisi Bank Indonesia. Dokumen itu juga disandingkan dengan panduan dari buku-buku *quality assurance* yang dibeli Diah atas persetujuan Ronald. Hasilnya, BI memiliki Pedoman Pengembangan dan Pemeliharaan Sistem Aplikasi (P3SA) yang hingga saat ini masih digunakan, kendati sudah melewati sejumlah revisi guna mengikuti perkembangan teknologi informasi.



P3SA membuat pengembangan sistem dan aplikasi menjadi lebih disiplin dan terstruktur. Sedari awal kebutuhan aplikasi sudah harus disusun (*user requirements*) sehingga tidak setiap saat desain aplikasi diubah-ubah saat pengembangan sudah berjalan. Setiap perubahan juga dicatat dan disertai dokumentasi lengkap. Dengan begitu, perkembangan pembuatan sistem itu bisa dilacak.

”Dengan adanya ini, kualitas jadi terjamin, waktu *delivery* juga terjamin dan ada dokumentasi yang lengkap,” kata Diah Lubis.

Tulis yang Dilakukan, Lakukan yang Ditulis

Lebih kurang 1,5 tahun beradaptasi dengan *business process* di bidang teknologi informasi, pada Januari 2001 Ronald dimutasi kembali ke Direktorat Logistik untuk menempati posisi Deputy Direktur Logistik. Menurut Ronald, ketika itu tidak ada penugasan urgen yang harus diselesaikan dalam posisi tersebut. ”Saya sedang menikmati di TI, sedang belajar, kemudian dipindah lagi ke logistik. Tetapi, saya kan tidak dalam posisi untuk memilih karena ini sifatnya penugasan. Saya jalani saja di situ,” kata Ronald.

Ronald ternyata memang tidak lama mengampu jabatan tersebut, hanya sekitar enam bulan. Pada Juli 2001, Ronald dimutasikan sebagai Kepala Biro Penelitian dan Pengembangan TI. Ia menduduki posisi itu selama sekitar tiga tahun, hingga Juni 2004. Dengan begitu, Ronald pun mendapat cukup waktu untuk meneruskan langkahnya memperkuat aspek tata kelola TI Bank Indonesia.

Di masa itu, Biro PPTI berperan melayani satuan kerja yang membutuhkan pengembangan sistem informasi. Selain menjalankan fungsi reguler tersebut, Ronald dan timnya juga mulai memperbaiki aspek tata kelola sistem informasi (*governance*) dan aspek keamanan

sistem informasi. Kedua hal ini menjadi penting karena Bank Indonesia sudah semakin tergantung pada sistem teknologi informasi.

”Ketergantungan kami pada TI semakin tinggi sehingga pengamanannya harus benar. Jadi, kami mulai mengembangkan itu,” kata Ronald.

Pengembangan keamanan TI ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga aspek sumber daya manusia. Sebab, dalam banyak kasus, ”kebobolan” sistem teknologi informasi melibatkan orang dalam, bisa karena kesengajaan ataupun ketidaksengajaan. Apalagi, di tahun 2000-an, penggunaan komputer personal (PC) sudah mulai merambah seluruh pegawai BI baik di pusat maupun di daerah. Sebelumnya, PC hanya digunakan oleh pegawai setingkat kepala bagian.

Ronald kemudian membentuk tim untuk menangani penguatan aspek keamanan (*security*) teknologi informasi di BI. Pada tahun 2004, tim yang dipimpin Diah Lubis tersebut kemudian menyusun pedoman, seperti halnya P3SA, tetapi spesifik mengatur aspek keamanan TI dengan mengacu pada standar International Organization for Standardization (ISO). Dalam proses perumusan pedoman itu, tim BI melibatkan pakar dari Universitas Indonesia yang amat tertarik karena mereka belum pernah mengerjakan hal semacam itu sebelumnya.

Sesuai standar ISO, hal yang disiapkan di pedoman itu, antara lain, mencakup tiga aspek utama, yakni manusia, proses, dan teknologi. Dokumen yang disiapkan itu membuat pengguna TI menjadi lebih disiplin serta membuat integritas data terjaga. Tidak sembarangan pegawai diberi hak otorisasi. Misalnya, *username* dan *password* hanya boleh diberikan dan digunakan oleh pihak yang berhak. Pegawai BI juga tidak boleh menginstal aplikasi bajakan atau *game* di PC kantor.

Proses standarisasi keamanan sistem TI dengan mengacu pada standar ISO itu secara sederhana acap kali diingatkan Ronald

kepada anak buahnya dengan merujuk pada nilai yang ditangkapnya dari konsultan ISO di masa itu: ”*Do what you write, and write what you do*”. Lakukan apa yang sudah dicatat, dan catatlah apa saja yang dilakukan. ”Karena Pak Ronald *ngomong* seperti itu, kami jadi ingat terus,” kenang Diah Lubis.

Secara tidak langsung, prinsip itu menuntut adanya keteraturan dan konsistensi. Sebab, pengelola keamanan sistem TI wajib mencatat apa saja yang sudah dilakukan, kemudian juga mengimplementasikan hal-hal yang secara akumulasi sudah dicatat dan dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja. Perlahan-lahan hal ini juga membuat *business process* keamanan TI diimplementasikan sebagai proses normal yang dikerjakan secara rutin.

Proses untuk mendapat sertifikasi ISO 27001 di bidang keamanan sistem TI tidak mudah. Setidaknya ada empat proses penting yang harus dilalui (ISO/IEC 27001:2005, iso.org). Pertama, perencanaan sistem manajemen keamanan informasi atau *information security management system* (ISMS) yang mencakup penyusunan kebijakan ISMS, tujuan, proses, dan prosedur terkait dengan manajemen risiko dan perbaikan keamanan informasi untuk memenuhi kebijakan dan tujuan organisasi. Kedua, tahap implementasi dan operasionalisasi ISMS yang meliputi penerapan kebijakan, pengendalian, serta prosedur ISMS.

Ketiga, proses pengawasan dan peninjauan ISMS. Dalam tahap ini, yang dilakukan ialah menilai dan mengukur kinerja proses terhadap kebijakan ISMS, tujuan, dan pengalaman praktis serta melaporkan hasilnya kepada manajemen untuk ditinjau. Keempat, proses pemeliharaan dan perbaikan ISMS. Pada tahap ini dilakukan tindakan korektif dan pencegahan berbasis hasil audit internal ISMS serta hasil tinjauan manajemen dan informasi terkait lainnya. Tujuannya, untuk mencapai perbaikan ISMS yang berkesinambungan.

Dengan proses yang kompleks itu, baru pada tahun 2006 BI mendapatkan ISO 27001. Saat itu, Ronald sudah menjabat sebagai

Direktur Teknologi Informasi BI. Bank Indonesia menjadi organisasi kedua di Indonesia yang mendapat ISO 27001 di bidang keamanan informasi, tetapi menjadi yang pertama mendapat sertifikasi itu di sektor perbankan. "Sebagai bank sentral, BI menjadi yang kedua di dunia yang mendapat sertifikasi itu. Yang pertama Federal Reserve Bank of New York," kata Ronald.

Namun, saat itu seremoni pemberian ISO 27001 tersebut tidak dibuat dalam kegiatan yang besar. Ini karena yang dinilai paling penting bukan sertifikatnya, melainkan lebih pada terujinya tata kerja keamanan TI BI serta terbangunnya disiplin institusional dalam menjaga keamanan TI. Selain itu, hal ini juga dilakukan untuk menghindari adanya persepsi BI menantang peretas atau *hacker* untuk menguji sistem BI.

"Acaranya sederhana. Hanya diumumkan saja oleh Bu Miranda (Miranda Goeltom, Deputy Gubernur Senior BI)," kata Ronald.

"The Beloved Bad Cop"



Seperti apa sosok Ronald Waas di mata ketiga anaknya? Salah satu gambaran yang paling awal terlontar adalah karakter sang ayah yang terekam pada ingatan masa kecil Arisha Octiany Waas, Arga Danestha Riyandie Waas, dan Arza Triandra Octarino Waas.

"Papa ekspektasinya (pada kami) tinggi dan disiplin. Ibaratnya, Mama itu *good cop*, Papa *bad cop*-nya. *Most of the time*. Bukan generalisasi, sih. *He can be very nice too. He did a very good job raising us,*" ujar Arga yang kini tinggal di Vancouver, Kanada, dan berkarier pada manajemen sebuah perusahaan transportasi di negeri itu.



Arga, anak kedua, dan si sulung Arisha lantas bercerita, setiap hari se usai pulang sekolah mereka dibiasakan untuk belajar, mengerjakan tugas sekolah. "Kalau akan ada ulangan, Mama selalu *ngetes* persiapan untuk besok. Kalau Mama lagi enggak ada, wah itu yang *ngetes* Papa, takut semua deh," ujar Arisha.

Meski begitu, khusus untuk urusan membeli buku dan produk teknologi, seperti gawai, anak-anak ini mengenali sang ayah selalu lebih bermurah hati memenuhi permintaan anak-anaknya. Jadi, di antara ayah dan ibu, mana yang sebenarnya lebih murah hati? "Tergantung mintanya beli apa," kata Ari-sha, yang kini berkarier sebagai *software engineer* di New York, AS.

Kedisiplinan adalah satu sisi dari sosok Ronald dalam ingatan masa kecil anak-anaknya. Sisi lainnya, sang ayah juga mereka ibaratkan sebagai sang Joker dalam keluarga. Ia kerap bercanda sekaligus "jahil" menggoda anak-anaknya.

Arga kecil pernah jadi "korban" keisengan Ronald. Ia masih ingat kejadian sekitar tahun 1995 ketika keluarganya tinggal sementara di New York, mengikuti Ronald yang tengah menempuh studi di Columbia University. Di New York, pada usia 8-9 tahun itulah, Arga pertama kali melihat mesin anjungan tunai mandiri (ATM).

"Saya kan kagum, kok, uangnya bisa keluar sendiri dari mesin. Papa bilang, sebenarnya ada orang di dalamnya. Jadi, Papa suruh saya bilang terima kasih ke ATM itu. Ya, saya bilang terima kasih, dong. Itu berlangsung sampai periode waktu yang lama. Sampai saya akhirnya *ngeh* sendiri kalau itu mesin otomatis," kisah Arga.

Masa studi Ronald di New York juga menjadi salah satu momen anak-anaknya melihat komitmen sang ayah bekerja keras untuk keluarga. Tak jarang kerja keras itu juga menuntut ia berkorban. Bentuk pengorbanan itu, salah satunya, berupa kerelaan untuk berjauhan dengan keluarga demi merampungkan tugas belajar. Ronald memang harus berangkat lebih dulu ke New York sebelum keluarganya bisa menyusul beberapa bulan kemudian.

Setelah keluarganya tiba di New York dan berkumpul beberapa waktu, lantas Ronald harus berpindah ke Washington DC. Ia mengikuti program magang di Bank Dunia, sementara sang istri, Tjandrawati, dan ketiga anak mereka tetap menempuh studi di New York. Setiap akhir pekan, Ronald pun

menempuh jarak sekitar 370 kilometer dari Washington DC ke New York dengan bus untuk bisa sejenak bersama keluarga.

Arisha menyimpan dalam ingatannya, selama delapan bulan di Washington DC, Ronald tinggal berbagi apartemen satu kamar dengan seorang rekan. Di situ, jatah "kamar" Ronald hanyalah sebuah *walk-in closet* atau ruang penyimpanan pakaian dengan sebuah kasur tiup.

"Jadi, banyak pengorbanan yang Papa buat untuk memastikan dia bisa menaruh nasi di meja makan kita, lah. *That's basically sacrifices that we know he had to make.* Saya rasa itu menginspirasi saya," ujar Arga.

Seiring dengan Arisha, Arga, dan Arza bertumbuh menjadi remaja kemudian dewasa, ketiganya sepakat bahwa "hadiah" terindah yang mereka dapatkan dari orangtua mereka adalah kepercayaan dan kebebasan untuk menempuh jalan hidup sesuai panggilan hati mereka sendiri.

"Papa itu *ngasih* kebebasan anak-anaknya untuk *milih* apa pun yang kita mau. Kita enggak pernah kayak *dijejelin* harus *gini-gitu*. Kita bisa mengambil keputusan sendiri, yang penting tahu apa yang kita mau jalani," kata Arza, anak bungsu yang kini berkarya sebagai seorang arsitek di Jakarta.

Rupanya sikap disiplin yang ditanamkan Ronald kepada anak-anaknya ketika mereka masih kecil berevolusi menjadi sebetuk kepercayaan seiring anak-anaknya bertumbuh. Ia dapat melihat Arisha, Arga, dan Arza sebagai individu-individu yang semakin hari semakin mampu menimbang sendiri pilihan-pilihan hidup mereka.

Rencana Strategis Teknologi Informasi

Setelah tiga tahun dipercaya menjalankan tugas sebagai Kepala Biro PPTI, pada bulan Juli 2004 Ronald mendapat amanah baru

sebagai Direktur Departemen TI. Secara umum, Departemen TI bertanggung jawab mengembangkan strategi, kebijakan, dan arsitektur sistem informasi untuk pemangku kepentingan baik di lingkup internal maupun eksternal Bank Indonesia. Tidak hanya di tataran konsep, Departemen TI juga bertugas mengimplementasikan operasionalisasi sistem informasi BI.

Di posisi barunya, Ronald mulai menyiapkan rencana strategis di bidang teknologi informasi. Dalam penyusunan rencana strategis itu dibahas sistem informasi seperti apa yang di masa mendatang akan dikembangkan BI. Hal ini, misalnya, juga mencakup apakah peranti lunak yang dibutuhkan satuan kerja perlu dikembangkan sendiri atau cukup membeli saja. Apabila harus dibeli, aplikasi mana yang harus dibeli.

Salah satu kebijakan pada rencana strategis yang krusial dan mengubah postur infrastruktur TI di BI ialah migrasi dari komputer berbasis *mainframe* ke basis komputer personal (*personal computer/PC*). BI sudah mulai menggunakan komputer pada tahun 1960-an untuk memproses data ekspor dan impor. Pada masa itu, komputer *mainframe* bermerek Univac ditempatkan di gedung BI di Jalan Juanda, Jakarta. Kian tahun, jumlah komputer *mainframe* yang digunakan terus bertambah. Namun, pada tahun 1990-an, mulai banyak pula satuan kerja di BI yang menggunakan PC. Di tahun 2004-2005, Ronald dan timnya di Direktorat TI kemudian membuat kajian untuk menentukan komputer *mainframe* ataukah PC yang akan terus digunakan di BI.

Kajian tersebut menimbulkan perdebatan terkait kelebihan dan kekurangan kedua jenis komputer tersebut. *Mainframe* dianggap memiliki kapasitas besar dan mampu beroperasi lebih cepat dibandingkan dengan PC di era tersebut. Namun, di sini lain, komputer *mainframe* tidak dapat digunakan untuk berbagai aplikasi paket, seperti *spreadsheet*

dan *word processing*. Ini berbeda dibandingkan PC. Selain itu, *mainframe* memerlukan organisasi yang berbeda sebab membutuhkan *engineer* dan *programmer* tersendiri. Sementara saat itu, jumlah pegawai di Direktorat TI yang menguasai bahasa pemrograman Cobol (Common Business-Oriented Language) yang digunakan dalam aplikasi di komputer *mainframe* juga sudah tidak banyak, bisa dihitung dengan jari.

Hanya pegawai di generasi awal penggunaan *mainframe* yang masih bisa menggunakan bahasa pemrograman yang kerap digunakan untuk entitas bisnis, keuangan, dan sistem administrasi itu. Pada akhirnya BI memutuskan untuk mengalihkan *mainframe* ke komputer personal. Prosesnya berlangsung selama tiga tahun, dimulai dari tahun 2005. Awalnya, proses ini dimulai dari kantor-kantor BI di daerah. Baru kemudian peralihan terakhir dilakukan di kantor pusat BI.

Pada saat yang bersamaan, Departemen TI juga sedang menyiapkan proyek pengembangan SOSA, yakni Sentralisasi Otomasi Sistem Akunting. SOSA ini diharapkan menjadi lompatan dari sistem terdahulu, yakni Otomasi Sistem Akunting (OSA). Hal yang membedakan dua sistem ini antara lain alur penghitungan dan penyimpanan data. Perubahan dari OSA menuju SOSA menandai proses sentralisasi sistem akunting BI.

Melalui implementasi SOSA, semua perhitungan ada di Jakarta, sedangkan kantor cabang hanya menjadi "klien" saja. Adapun pada penerapan OSA, setiap kantor BI di daerah melakukan proses akunting, kemudian mereka melaporkannya ke kantor pusat di Jakarta. Dengan SOSA, kantor cabang di daerah tidak perlu merawat server yang membutuhkan kapasitas besar lagi. Semua dipusatkan di Jakarta. Penyiapan SOSA melibatkan sejumlah satuan kerja di BI, yakni Departemen Teknologi Informasi, Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran, serta Departemen Keuangan Intern. "Itu lompatannya

banyak. Menjadi lebih efisien dan integritas data lebih terjaga. Itu lompatan Pak Ronald,” kata Diah Lubis.

Sebetulnya sebelum memutuskan pengembangan SOSA, Ronald juga berhadapan dengan pilihan lain, yakni menggunakan solusi paket aplikasi Enterprise Resource Planning (ERP) yang gencar dipasarkan sejumlah penyedia solusi, utamanya yang berbasis Oracle, dan System Application and Product in Data Processing (SAP). Di satu sisi, Ronald mempertimbangkan penggunaan ERP karena ia percaya bahwa suatu paket aplikasi tentu dibuat berdasarkan *best practice*. Di sisi lain, Ronald juga ragu soal tepat atau tidaknya solusi itu bagi bank sentral. Ada empat hal yang memantik keraguan Ronald.

Pertama, bank sentral merupakan institusi yang jumlahnya hanya ada satu di suatu negara sehingga jumlahnya tidak banyak. Muncul keraguan dari dalam diri Ronald, apakah kebutuhan bank sentral sungguh dapat dipenuhi oleh paket-paket aplikasi tersebut, yang utamanya didesain untuk dunia usaha yang bermotif keuntungan. Kedua, ketika itu belum banyak bank sentral yang menggunakan paket solusi ERP sehingga *success story* untuk bank sentral bisa dikatakan belum ada. Hal ini juga sempat dikonfirmasi Ronald kepada beberapa koleganya sesama direktur TI bank sentral yang tergabung dalam EMEAP ITDM.

Ketiga, dari presentasi, Ronald menangkap kesan bahwa tenaga penjualan mengatakan, aplikasi yang ditawarkan, apa pun merek dagangnya, bisa menyelesaikan masalah pencatatan keuangan BI dalam waktu singkat. Dari situ, Ronald menduga, penerapan aplikasi itu akan memaksakan proses bisnis yang digunakan untuk mengembangkan aplikasi itu.

Kondisi ini dinilai Ronald mengkhawatirkan karena belum tentu personel BI yang akan menangani bisa menguasai proses bisnis yang baru. Tenaga penjualan itu, dalam pandangan Ronald,

mengganggalkan implementasi sistem aplikasi tersebut. Padahal, berdasarkan pengalaman Ronald, hal tersebut tidak semudah itu dilakukan. Sebab, dalam sebuah perubahan, unsur sumber daya manusia merupakan faktor yang paling penting untuk diperhatikan.

”Ketiga pertimbangan itu membawa saya pada pertimbangan keempat yang menurut saya paling penting, yaitu mengingat laporan keuangan suatu bank sentral, termasuk neracanya, sangat penting bagi perekonomian sebuah negara. Oleh karena itu, saya tidak akan berjudi dengan solusi yang belum saya yakini,” kata Ronald.

Keputusan tidak menggunakan solusi ERP ketika itu juga sudah didiskusikan Ronald dengan teman-temannya di Direktorat TI BI. Baru di kemudian hari, setelah lewat satu dekade, dalam salah satu proyek strategis bidang TI yang ditangani Ronald saat ia menjadi Deputy Gubernur BI, penerapan paket aplikasi untuk *core banking system* dan ERP dilakukan. Hanya saja, dalam jeda waktu yang cukup lama itu, faktor-faktor yang dijadikan pertimbangan di masa lalu sudah tidak lagi merisaukan.

”Namun, saya tetap memandang implementasinya perlu dipikirkan dan direncanakan matang dan dilakukan sangat hati-hati. Sistem baru ini punya peran yang sangat strategis dan krusial karena akan menghasilkan laporan keuangan BI,” ujar Ronald.

Di sisi lain, keputusan yang diambil kala itu untuk mengembangkan SOSA juga tidak mudah untuk dieksekusi. Menggerakkan dua ”roda” transformasi pada saat hampir bersamaan, yakni migrasi dari *mainframe* ke komputer personal serta menyiapkan SOSA yang berarti mendorong ”transformasi” bagi satuan kerja penggunaanya, menimbulkan tantangan tak mudah. Di Departemen TI, perdebatan soal *mainframe* dan komputer personal terjadi cukup kencang. Hal yang sama juga terjadi dalam pengembangan SOSA, terutama di level in-

ternal satuan kerja yang menjadi pengguna sistem, yakni antara bagian yang menginisiasi dan dua bagian yang akan mengeksekusi sistem.

Apabila perdebatan di lingkup internal Departemen TI hanya sebatas pada gerutuan sebagian *programmer* "jagoan" *mainframe*, di satuan kerja pengguna sistem, perbedaan pendapat sampai menyebabkan bagian yang harus mengeksekusi sistem tersebut *walkout* saat rapat. Di satu sisi, penginisiasi proyek ingin agar sistem segera diimplementasikan. Namun, di sisi lain, satuan kerja yang harus menjalankan sistem itu ingin ada proses *training* yang panjang sebelum pemanfaatan sistem serta mendorong agar SOSA baru diimplementasikan setelah sistemnya benar-benar stabil.

"Yang satu khawatir karena sistem akunting ini menyangkut uang yang tidak sedikit. Sementara yang punya *project* ingin segera *closed*, implementasi," ungkap Endang.

Kekuatan komunikasi interpersonal pada akhirnya ikut berkontribusi dalam mewujudkan dua proses transformasi tersebut. Beberapa pegawai yang spesialis *mainframe* diajak terlibat dalam proyek SOSA. Keterlibatan mereka tidak terkait aspek teknis pemrograman, tetapi lebih memanfaatkan pengetahuan mereka dalam membangun logika sistem. Alhasil, SOSA dibangun dengan melibatkan generasi muda dan generasi tua. Pengembangannya pun dilakukan lintas satuan kerja. Pengetahuan dan pengalaman mereka terbukti amat membantu menemukan persoalan dalam pengembangan sistem sehingga masalah cepat teratasi.

Strategi ini merupakan buah dari upaya menilik kembali contoh baik dari proyek-proyek yang sudah pernah berjalan. Ronald tidak terlibat dalam pengembangan OSA, tetapi ia memahami bahwa kunci keberhasilan pengembangan sistem tersebut salah satunya juga karena sedari awal pengembangan sistem melibatkan pihak pemakai. Pengembang sistem dari Departemen TI duduk bersama dengan pe-

makai dari Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran, berdiskusi untuk melahirkan sistem agar saat dijalankan tidak banyak kendala.

Di sisi lain, dalam mengatasi perbedaan pandangan di antara satuan kerja yang menjadi pengguna sistem dan pemesan sistem, Ronald memilih berbicara informal dengan direktur departemen bersangkutan. Tak jarang, sambil main golf, dicari jalan tengah dari perbedaan pandangan. "Kebetulan saja main golf, tetapi itu (komunikasi) tidak sekali itu. Bagi saya, sebetulnya masalah itu bisa diselesaikan tidak di ruang rapat. Diskusi dengan (panggilan) *loe*, gue, lebih enak daripada diskusi di meja rapat," kata Ronald.

Relasi personal yang baik dengan kolega dari satuan kerja berbeda dan komunikasi informal memungkinkan pengambilan keputusan dapat dilakukan dengan cepat dan tidak terpenjara oleh proses yang birokratis dan berbelit-belit. Pada sejumlah program pendidikan dalam rangka kenaikan jenjang karier di BI, Ronald berinteraksi dengan koleganya dari satuan kerja yang berbeda. Ia juga kerap bertemu orang yang sama dalam kesempatan pendidikan yang berbeda. Jejaring itu pun dirawatnya dengan baik.

Selama menyiapkan SOSA, sebagian pegawai Departemen TI hampir selalu pulang malam, bahkan hingga tengah malam. "Pernah ada selisih rekening Rp 6.000, kami cari sampai dua hari. Rasanya ingin bilang, 'Ya, sudah saya *bayarin aja* deh'. Tapi, karena kami sedang bangun sistem, ya dicari sampai ketemu," kenang Endang Trianti.

Melihat anggota stafnya pulang larut malam, Ronald juga ikut pulang malam. Kerap kali ia keluar dari ruangnya, duduk-duduk bersama anggota staf di Departemen TI sekadar menemani diskusi atau bercanda. Aspek-aspek relasi interpersonal ini diakui beberapa orang yang pernah bekerja di bawah supervisi Ronald ikut membuat mereka terdorong untuk bekerja maksimal tanpa harus diawasi.

”Pak Ronald juga sudah tahu itu, jadi *no news is good news* untuk beliau,” ungkap Endang.

Tsunami Aceh, Gempa Yogya, dan Banjir Jakarta

Di satu sisi, anggota staf Direktorat TI menyimpan kesan positif tentang gaya kepemimpinan Ronald. Di sisi lain, Ronald pun menghargai etos kerja dan kesigapan anggota stafnya dalam menjaga keandalan sistem informasi BI. Di mata Ronald, mereka bisa cepat mengambil inisiatif tanpa menunggu perintah ketika keadaan menuntut begitu.

Hal ini, antara lain, terlihat dari respons tim Departemen TI saat menghadapi tiga kejadian bencana alam, yakni gempa bumi dan tsunami di Aceh pada akhir tahun 2004, gempa bumi di Yogyakarta pada tahun 2006, serta banjir besar di Jakarta pada tahun 2007. Kebetulan—yang tak terduga—pada tiga momen tersebut, Ronald sedang tidak berada di Indonesia karena sedang cuti atau sedang bertugas ke luar negeri.

Pada akhir Desember 2004, Ronald yang ketika itu menjabat Direktur TI bertolak ke Vancouver, Kanada, bersama istri; anak sulungnya, Arisha; dan Arza, si bungsu. Ia mengambil cuti untuk berlibur akhir tahun sekaligus menjenguk Arga, anak nomor dua, yang tinggal di Vancouver. Pada tanggal 26 Desember, baru saja bangun tidur, Ronald dan keluarga berbincang di depan televisi. Salah seorang anaknya memberi tahu bahwa terjadi gempa bumi di Indonesia.

Semula Ronald menganggap gempa bumi di Pulau Sumatera itu sebagai kejadian biasa yang tak memakan korban signifikan. Sebab, gempa bumi memang kerap terjadi karena di pulau itu ada Sesar Besar Sumatera yang membentang dari Aceh hingga Lampung.

”Anak saya *nyeletuk*, ’Tapi ada kota yang hilang tersapu tsunami’. Ternyata sudah jadi berita dunia. Saya langsung panik karena be-

gitu saya telepon wakil saya enggak bisa *nyambung*. Kirim *e-mail* juga enggak berhasil. Saya panik karena sedang tidak ada di tempat saat ada kejadian besar,” kenang Ronald.

Gempa bumi 9,1 skala Richter yang diikuti tsunami di Aceh itu menewaskan lebih dari 200.000 jiwa. Meulaboh kala itu menjadi kota yang paling parah diterjang tsunami karena jaraknya paling dekat dari pusat gempa, yakni sekitar 140 kilometer. Bencana itu memutus saluran telekomunikasi, listrik, dan transportasi di sejumlah wilayah di Aceh.

Ronald juga amat khawatir karena kejadian itu hanya beberapa hari sebelum tanggal transfer gaji pegawai negeri sipil dan TNI serta Polri. Saat itu, Aceh masih menjadi daerah operasi militer sehingga banyak personel TNI dan Polri yang ditugaskan di sana. Setelah bisa terhubung dengan timnya di Jakarta, Ronald pun mendapat informasi bahwa sudah ada tim yang berinisiatif bertolak ke Aceh untuk memulihkan teknologi informasi agar transaksi perbankan bisa lekas berjalan.

Di tengah hambatan transportasi yang terputus, tim tersebut bisa tiba di Banda Aceh, kemudian memindahkan operasi TI dari Kantor BI Banda Aceh ke lokasi sementara di rumah dinas BI, juga di Banda Aceh. Dalam waktu sepekan, sistem teknologi informasi BI sudah kembali berfungsi. Kasus ini kerap dijadikan sebagai kisah sukses dalam *disaster recovery center* (DRC). ”Teman-teman saya itu luar biasa,” kata Ronald.

Kejadian ini bagi Ronald mengingatkannya akan filosofi bermain sepak bola yang selama ini dipegangnya, yakni bahwa setiap orang bergantung pada orang lain. Dalam satu tim, kerja sama dibutuhkan karena tidak ada individu yang bisa bekerja dan hidup sendiri.

”Teman-teman saya berangkat kendati tidak ada yang memerintahkan. Kalau menunggu keputusan saya, ada perbedaan waktu lebih dari 12 jam karena saya sedang cuti (di Vancouver),” kata Ronald.

Kejadian lain, pada 27 Mei 2006 pagi hari, gempa bumi berkekuatan 5,9 skala Richter menggoyang Yogyakarta dan sebagian Jawa Tengah. Ronald ketika itu juga sedang cuti dan berada di Singapura. Ia melihat berita mengenai gempa itu di televisi dan segera menghubungi teman-temannya di Departemen TI untuk mengecek kondisi kantor BI di Yogya. Lagi-lagi, sudah ada tim Departemen TI yang sudah dalam perjalanan ke Yogyakarta, dengan menggunakan kendaraan pribadi, untuk memeriksa kondisi bangunan dan infrastruktur TI. Saat itu infrastruktur TI BI di kawasan bencana tersebut dalam kondisi aman.

Berselang beberapa bulan kemudian, pada awal Februari 2007, Jakarta dilanda banjir besar. Air menggenang hingga ke jalan-jalan utama di Jakarta, termasuk di sekitar Bundaran Hotel Indonesia. Banjir ini pun sempat mengganggu transaksi perbankan. Cukup banyak kantor bank dan anjungan tunai mandiri (ATM) terendam air. Banjir juga mengganggu mesin Sentral Telepon Otomat (STO) Semanggi, Jakarta Pusat. Akibatnya, komunikasi *online* bank-bank di sekitar STO itu dengan BI terputus. Namun, gangguan ini bersifat lokal, tidak nasional. Sebagai solusi, BI memfasilitasi hubungan bank-bank ke BI dengan mekanisme *dial-up* sehingga kliring dan RTGS tetap bisa berjalan walaupun menjadi lebih lambat dari biasanya (*Kompas*, 3/2/2007).

Saat kejadian itu, Ronald sedang menghadiri pertemuan IT Directors' Meeting dari bank sentral yang menjadi anggota Executives' Meeting of East Asia and Pacific Central Banks (EMEAP) di Wellington, Selandia Baru. Ronald mendapat laporan bahwa banjir Jakarta sempat menyebabkan RTGS terganggu. Pangkal soalnya bukan di Bank Indonesia, melainkan di Telkom. Saat itu, Telkom menyiapkan *backup* sistemnya di lantai dua gedung agar aman dari banjir. Genset untuk pasokan listrik juga disiapkan, tetapi sayangnya tidak ditempat-

kan di lokasi yang bebas banjir. Di sisi lain, saat kawasan itu terendam banjir, PLN memadamkan listrik di area tersebut.

Saat Ronald menelepon ketua tim di Departemen TI yang berhubungan dengan Telkom, dia mendapat laporan bahwa pekerjaan teknisi Telkom ketika itu terbilang lambat. Ronald kemudian menelepon langsung Direksi Telkom untuk menjelaskan pentingnya perbaikan STO segera dituntaskan, berikut konsekuensi terhadap BI-RTGS yang akan terganggu apabila perbaikan tak kunjung selesai.

”Habis itu ketua tim BI lapor, *nanya*, saya *ngomong* apa, kok tiba-tiba orang-orang terbaik Telkom turun *nyelesain* masalah,” kata Ronald sambil tertawa.

Tiga rentetan peristiwa itu ternyata juga tak luput dari perhatian para anggota staf di Bank Indonesia. Di kemudian hari, ketika Ronald sudah menjabat sebagai Direktur Akunting dan Sistem Pembayaran dan hendak cuti, wakilnya pun berpesan—sekaligus berdoa—agar tidak terjadi apa-apa saat Ronald cuti. ”Dia bilang, ’Saya perhatikan tiap Pak Ronald cuti kok ada apa-apa...’,” kata Ronald mengenang kekhawatiran deputinya.

Membangun Jejaring TI Bank Sentral

Pada tahun 1991, bank-bank sentral di kawasan Asia Pasifik membentuk Executives’ Meeting of East Asia and Pacific Central Banks (EMEAP). Forum regional ini beranggotakan 11 negara, yakni Australia, Selandia Baru, China, Korea Selatan, Hong Kong, Jepang, serta lima negara anggota ASEAN, yakni Indonesia, Malaysia, Filipina, Singapura, dan Thailand. EMEAP memiliki semacam kelompok kerja untuk fungsi utama bank sentral, misalnya moneter, perbankan, dan sistem pembayaran. Namun, tidak ada kelompok kerja untuk bidang teknologi informasi.

Sebelum Ronald menjabat sebagai Direktur Departemen TI, sudah sempat muncul inisiatif untuk mengembangkan wadah pertukaran informasi dan pengalaman di bidang TI sesama negara EMEAP. Mulai tahun 2001 kemudian diselenggarakan EMEAP IT Directors' Meeting (ITDM).

Setelah Ronald memegang jabatan Direktur Departemen TI, ia memperkuat inisiatif itu. Bersama sejumlah direktur TI dari bank sentral lain, seperti Chim Tantiyaswasdikul dari Bank of Thailand, Yogesh Anand dari Reserve Bank of New Zealand, Tan Yong Wah dari Hong Kong Monetary Authority, dan Taiji Inui dari Bank of Japan, Ronald membuat EMEAP ITDM menjadi lebih hidup. Mereka menyadari, pembahasan mengenai permasalahan dan solusi dalam bidang TI bank sentral tidak dapat hanya dilakukan dalam rapat pada tingkat direktur, tetapi perlu ada pembahasan pada tingkat teknis karena memang karakter bidang TI amatlah teknis.

"Karena itu, saya mengusulkan agar setiap tahun juga diadakan pembahasan pada level teknis, dalam bentuk seminar TI, di mana para IT *experts* bank sentral dapat bertukar pengalaman secara terbuka," kenang Ronald.

Ronald dan beberapa koleganya sesama direktur TI sejumlah negara EMEAP bahkan sempat pula mengusulkan agar ITDM ditetapkan sebagai *working group*, seperti beberapa *working group* yang sudah ada di EMEAP. "Tapi, usul kami itu ditolak karena bidang yang bisa dijadikan sebagai *working group* hanya bidang-bidang yang merupakan fungsi pokok bank sentral, yakni terkait moneter, perbankan, dan sistem pembayaran," kata Ronald.

EMEAP ITDM tersebut masih berjalan hingga saat ini. Menurut Endang, yang menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Sistem Informasi BI pada 2021, terbangunnya jejaring TI

di luar negeri itu merupakan *legacy* Ronald yang memungkinkan adanya pertukaran informasi dan pengetahuan di bidang TI perbankan. Tiap tahun ada pembahasan topik reguler tentang pengembangan TI di tiap-tiap bank sentral. Selain itu, ada pula pembahasan topik spesifik, misalnya isu keamanan siber dan manajemen data. "IT Directors' Meeting itu ada *founding fathers*-nya, Pak Ronald dan IT *director* (bank sentral) negara lain," kata Endang.

Relasi tersebut terus dijaga Ronald kendati di kemudian hari ia tak lagi menjabat Direktur TI Bank Indonesia. "Pak Ronald sampai sekarang masih bisa *arrange* main golf bareng sama orang-orang mancanegara itu. Bapak itu *maintain* semua temannya. Itu yang membuat salut," ungkap Endang.

Selain membuka jejaring di tingkat internasional, Ronald juga dikenal tidak pelit memberikan kesempatan kepada anggota stafnya di Direktorat TI untuk mengikuti kursus-kursus singkat ke luar negeri untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Kesempatan ini terutama terbuka bagi anggota staf yang berusia muda dan punya kapabilitas.

Ronald membuka kesempatan tersebut karena ia mempertimbangkan bahwa bagi rekan-rekannya di BI yang memang memilih TI sebagai bidang yang ingin dikuasai, kariernya di BI belum tentu bisa berkembang jauh sampai level tinggi karena harus bersaing dengan koleganya dari berbagai disiplin keilmuan. Ronald sering merasa bahwa sistem penilaian kinerja di BI tidak adil bagi SDM yang sehari-hari bekerja di bidang operasional. Padahal, merekalah yang membuat BI bisa menjalankan operasional sehari-hari. Membuka kesempatan lewat kursus singkat, bagi Ronald, menjadi semacam insentif bagi mereka.

"Secara bercanda saya dan beberapa teman sering mengatakan apabila beberapa tenaga operator yang andal tidak masuk kerja, BI kemungkinan akan terganggu operasinya. Namun, apabila beberapa

peneliti andal di BI tidak masuk kerja, saya yakin BI masih tetap bisa menjalankan operasinya,” ungkap Ronald.

Selain menjadi insentif, dengan membuka kesempatan yang luas bagi koleganya yang bekerja di bidang TI untuk mendapat berbagai sertifikasi TI, Ronald juga membuka peluang mereka untuk terus berkembang di masa mendatang. ”Saya percaya, berbekal keahlian dan sertifikasi yang mereka miliki di bidang TI, mereka bisa mengembangkan kariernya di luar BI. Tentu saya hanya dapat memberikan bekal bagi mereka. Apa jalur yang akan mereka tempuh pada akhirnya kembali pada pilihan mereka masing-masing,” katanya.

Hanya saja, Ronald mengakui kondisi pasar tenaga kerja di Indonesia belum mendukung perbaikan bagi koleganya yang bekerja sebagai operator di TI. Sebab, remunerasi bagi mereka di BI masih jauh lebih baik ketimbang mereka berhenti bekerja di BI dan mencari pekerjaan baru. Dengan begitu, posisi tawar mereka amat lemah dalam menghadapi BI sebagai pemberi kerja. Hanya saja, sebagai lembaga tinggi di bidang ekonomi, menurut Ronald, sudah sepatutnya BI mempertimbangkan prinsip ekonomi dalam manajemen sumber daya manusia, yakni apabila permintaan tinggi dan pasokan kurang, maka harga akan naik.

”Kalau tidak, perbaikan sistem remunerasi di luar BI akan membuat BI ditinggalkan oleh tenaga-tenaga terbaik. Masalah ini saya rasa mulai terlihat dengan banyaknya generasi milenial yang meninggalkan BI,” ungkap Ronald.

Padahal, di era Ronald baru berkarier di Bank Indonesia, sistem sumber daya manusia di lembaga itu justru lebih menghargai kelangkaan sumber daya manusia. Misalnya, di masa lalu, para akuntan yang baru masuk BI diberikan penghargaan berbentuk keuntungan dalam bidang kepangkatan.

Pemikiran mengenai pentingnya menghargai sumber daya manusia itu muncul ketika Ronald tengah berada di Kanada dan pada suatu sore berjalan kaki melintasi sebuah proyek pembangunan apartemen. Di lokasi parkir, ia melihat pekerja konstruksi yang usianya sudah tidak lagi muda sedang bersiap meninggalkan lokasi proyek. Baju kerjanya penuh dengan cipratan bahan bangunan, sepatu *boot*-nya lusuh dan ia mengenakan sarung tangan tebal untuk pekerjaan kasar. Helm pelindung yang digunakannya juga tampak kotor. Pria itu tengah melepas perangkat kerjanya lalu menyimpannya di bagasi mobilnya.

”Itu mobil sport yang saya tahu harganya tidak murah. Saya lalu mengambil kesimpulan bahwa dia pasti mempunyai keahlian tertentu di lapangan dan pasti *he is well-paid*, sehingga mampu membeli mobil itu,” ungkap Ronald.

Memperjuangkan Nomor Identitas Tunggal

Di antara banyak sistem informasi yang dimiliki Bank Indonesia, salah satu yang umum diketahui masyarakat ialah Sistem Informasi Debitur (SID) yang berisi data individu-individu yang memiliki pinjaman ke bank; apakah pembayarannya lancar atau tidak. Sistem yang awalnya bernama Sistem Informasi Kredit (SIK) ini dimulai pada tahun 1969 dengan cara pencatatan manual. Kemudian pada akhir tahun 1980-an, pencatatan SIK sudah mulai dilakukan menggunakan komputer, dengan cara bank pelapor mengirim laporan kredit nasabahnya ke kantor BI di daerah-daerah.

Pada pertengahan tahun 1990-an, pelaporan data SIK masih terdesentralisasi, tetapi sudah bisa dijalankan secara *online*. Pada tahun 1999, sistem tersebut berubah nama menjadi Sistem Informasi Debitur atau SID (Youtube.com, Bank Indonesia, 2018). Dalam perkembangan berikutnya, pada tahun 2006, BI meluncurkan

sistem informasi biro kredit (Pusat Informasi Kredit) yang berisi data debitur dari lembaga perbankan ataupun nonperbankan dengan nilai mulai dari Rp 1 hingga jumlah maksimal. Berbeda dari SID yang mencakup hanya data kredit debitur dengan jumlah kredit di atas Rp 50 juta (*Kompas*, 24/5/2006).

Diah Lubis mengingat Ronald "berdarah-darah" mendorong penggunaan identitas tunggal oleh berbagai instansi di Indonesia guna memperkuat basis data SID. Sebab, pada pertengahan tahun 2000-an itu, ada orang yang bisa memiliki hingga lima KTP sehingga pada SID, data orang tersebut juga bisa lebih dari satu. Kondisi ini diperparah dengan ketiadaan standar penulisan nama di Indonesia sehingga sulit untuk merapikan data SID.

"Ide ini mungkin karena Pak Ronald juga pernah belajar di New York dan melihat, kalau punya *social security number*, ke mana-mana sudah bisa pakai itu, tapi di Indonesia kan belum. Pak Ronald termasuk mendorong itu," ungkap Diah Lubis.

Kementerian Komunikasi dan Informatika pada pertengahan tahun 2000-an pernah mendata bahwa ada setidaknya 32 lembaga yang mengeluarkan nomor untuk individu yang berurusan dengan mereka. Jumlah itu belum termasuk Bank Indonesia yang mengeluarkan Debitor Identity Number (DIN). Di tengah upaya memperkuat basis data SID, Ronald kemudian mengambil inisiatif untuk bertemu instansi-instansi terkait demi mendorong adanya satu nomor identitas yang tetap. Namun, dalam sejumlah pertemuan, setiap instansi tidak mau mengalah. Mereka ingin lembaga mereka yang mengelola basis data identitas tersebut.

"Padahal, saya bilang, yang paling berhak itu Kemendagri karena orang lahir dan meninggal dicatat di Kemendagri," kenang Ronald.

Gagasan menghadirkan identitas tunggal yang didorong Ronald ketika itu bisa dikatakan "mendahului masanya". Wacana

mengenai penerapan *single identity number* (SIN) dalam administrasi kependudukan di Indonesia memang sudah muncul di awal tahun 2000-an. Namun, payung hukum baru tersedia saat Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2006 tentang Administrasi Kependudukan disahkan, kemudian diikuti penerbitan Peraturan Pemerintah Nomor 37/2007 tentang Pelaksanaan UU Administrasi Kependudukan. Setiap penduduk mendapat 16 digit nomor induk kependudukan (NIK) yang mulai dijalankan secara nasional tahun 2011, yakni ditandai dengan penerbitan KTP elektronik.

KTP elektronik tersebut memiliki cip penyimpanan data kependudukan yang penting. Pemberian NIK yang unik dan berlaku secara nasional menjadi langkah maju. Belakangan, Bank Indonesia pun mengambil data dari NIK untuk mengembangkan data debitur.

Data "Milik" Bank Indonesia

Pada bulan Agustus 2007, Ronald yang sudah lebih kurang tiga tahun mengelola Departemen TI didaulat menduduki posisi Direktur Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI) yang dibentuk sebagai bagian dari program transformasi Bank Indonesia. Ronald menjadi direktur ketiga UKMI setelah Dibyو Raharjo dan Tarmiden Sitorus.

Kelahiran unit khusus ini tidak dapat dilepaskan dari peran Miranda Goeltom sejak ia menjabat sebagai Deputy Gubernur BI (1997-2003) dan kemudian Deputy Gubernur Senior BI (2004-2008). Ada dua jangkar utama dalam satuan kerja ini, yakni pengelolaan informasi serta manajemen pengetahuan (*knowledge management*).

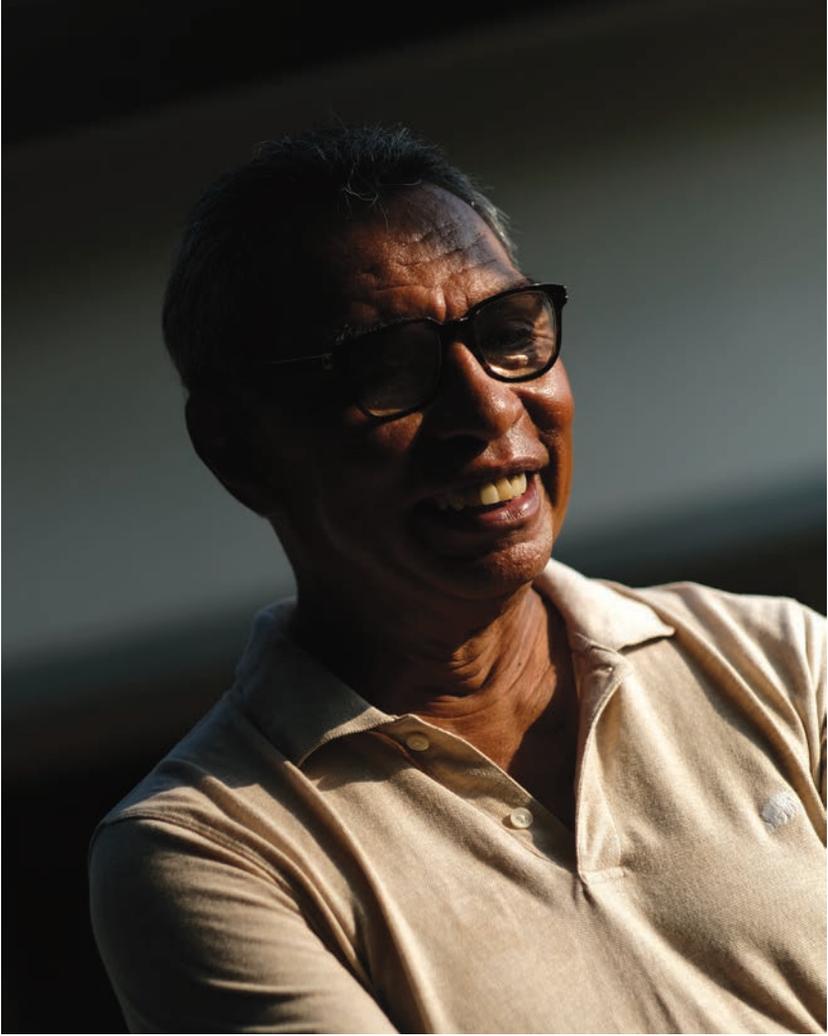
Menjelang akhir tahun 2000-an, manajemen pengetahuan sedang mendapat perhatian luas baik di lembaga swasta maupun pemerintah. Pengetahuan yang saat itu diusahakan dikelola dengan baik tidak hanya mengacu pada pengetahuan formal, seperti peraturan,

kebijakan, panduan, laporan internal, statistik, dan publikasi resmi BI. Namun, hal itu juga mencakup aneka pengetahuan dalam bentuk yang lebih cair, misalnya pengalaman menjalani proses kerja ataupun keputusan-keputusan sesaat yang diambil saat pegawai menghadapi tugas tertentu (Goeltom, 2008).

Tujuan manajemen pengetahuan ialah agar ada perekaman pengetahuan dari pakar-pakar, pejabat, dan pegawai BI yang memiliki kemampuan tertentu agar pengetahuan tersebut tidak hilang saat orang itu tak lagi berada di BI. Dalam manajemen pengetahuan, bukan hanya perekaman yang penting tetapi juga kemauan untuk berbagi pengetahuan dan kemudahan untuk mengakses dan memanfaatkan pengetahuan.

Dari payung besar gagasan pengelolaan pengetahuan itu, Ronald kemudian berusaha menurunkannya dalam program-program yang lebih kecil. Ia, misalnya, berusaha membangun *database* kodifikasi pengetahuan di BI. Misalnya, saat seseorang ditugaskan menangani satu proyek tertentu, dia bisa memeriksa informasi di sistem untuk melihat siapa orang yang sebelumnya pernah mengerjakan proyek serupa, di mana saja, tahun berapa, serta apa saja yang dikerjakan saat itu. Mereka juga kemudian bisa berkomunikasi untuk bertukar pengalaman. "Jadi, *knowledge* itu di-*share* ke semua pegawai dan semua boleh akses. Itu program yang sebetulnya besar, tetapi tidak terlaksana," kenang Ronald.

Setidaknya ada dua hal yang menyebabkan program itu tidak terealisasi. Pertama, Ronald masuk di pertengahan tahun 2007 saat program kerja sudah dirancang. Otomatis ia hanya punya waktu untuk menyusun program dan mengeksekusi program pada tahun 2008. Sementara ia hanya menjabat di UKMI hingga pertengahan 2009. Selain itu, unit khusus ini pun kemudian dibubarkan pada tahun 2011, fungsi-fungsinya dilebur ke dalam Departemen Teknologi Informasi.



Kendati begitu, ada sejumlah program manajemen pengetahuan yang berjalan sejak UKMI berdiri dan bertahan setelah unit itu dibubarkan. Misalnya, penyusunan buku Begawanship yang dibuat untuk merekam memori kelembagaan. Dalam proses penyusunan buku itu, pengambil kebijakan kunci di BI diwawancarai dan hasil wawancara itu ditulis agar bisa dibaca pegawai BI pada generasi berikutnya. Selain itu, sempat pula diimplementasikan program yang mengharuskan setiap pegawai yang selesai mengikuti pendidikan atau kursus di luar negeri menulis laporan dalam sebuah sistem internal yang bisa dibaca pegawai-pegawai BI lainnya. Buku yang mencatat kiprah Ronald ini pun merupakan bagian dari seri Begawanship.

”Banyak program manajemen pengetahuan dari UKMI yang baik, tetapi banyak juga yang tidak terwujud. Dari situ, saya memahami bahwa melakukan perubahan itu sangat berat, apalagi dalam lembaga bank sentral yang pada umumnya konservatif,” ungkap Ronald.

Tatkala jangkar manajemen pengetahuan belum diberdayakan maksimal, Ronald agresif menangani manajemen informasi. Ia banyak mempelajari taksonomi atau pengklasifikasian data serta pentingnya *data warehouse*. Kala itu, satuan kerja di Bank Indonesia memiliki dan mengelola data masing-masing. Ronald meyakini, tak bisa dibiarkan setiap satuan kerja menguasai data. Data tersebut haruslah dibagi antarsatuan kerja. Dengan kata lain, data itu menjadi milik organisasi secara keseluruhan. Data bisa dimanfaatkan seluruh komponen organisasi untuk kepentingan publik.

”Kalau zaman dulu mungkin ada masa di mana orang itu kalau menguasai data, dia kan jadi orang penting. Dipanggil direksi. Tapi sebetulnya kan bukan itu poinnya,” katanya.

Oleh karena itu, Unit Khusus Manajemen Informasi kemudian mendorong lahirnya Peraturan Dewan Gubernur Bank Indonesia Nomor 10/10/PDG/2008 tentang Manajemen Informasi Bank Indonesia. Peraturan setebal 33 halaman itu menegakkan prinsip dasar bahwa informasi merupakan milik Bank Indonesia. Dengan begitu, data tidak bisa lagi dikuasai oleh tiap-tiap satuan kerja. Selain itu, juga diatur antara lain prinsip pencegahan duplikasi informasi, informasi harus diamankan secara proporsional, dan data haruslah berkualitas.

”Diatur juga siapa yang berhak memberikan data ke luar, tetapi intinya jangan sampai ada satuan kerja yang klaim ‘ini data saya’,” kata Ronald.

Bagi kelembagaan BI, data amat penting dan kebutuhan tiap satuan kerja terkadang berbeda-beda. Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran, misalnya, memiliki data granular tentang kliring individual dari data RTGS. Namun, Departemen Pengelolaan Mo-

netar tidak memerlukan data RTGS berbasis individual, tetapi hanya data agregat untuk kepentingan analisis.

”Kalau ada satuan kerja membutuhkan, diberikan saja karena untuk kepentingan BI. Kalau perlu, satuan kerja menandatangani *non-disclosure agreement* bahwa data dikirim hanya untuk satuan kerja, bukan untuk disebarluaskan,” kata Ronald.

Mengalir seperti Air, tetapi Terencana

Analogi Ronald atas kariernya yang seperti air mengalir di saluran irigasi—mengikuti aliran air, tetapi terencana—kembali terbukti saat ia dipercaya menjabat sebagai Direktur Akunting dan Sistem Pembayaran pada Agustus 2009. Namun, bidang sistem pembayaran bukan sesuatu yang benar-benar asing bagi Ronald.

Pada tahun 1995, saat magang di Bank Dunia, AS, sebagai bagian dari studi masternya di Columbia University, Ronald dan teman sekelasnya yang berasal dari Vietnam menyambangi toko buku di Bank Dunia. Orang-orang yang memiliki tanda pengenal Bank Dunia boleh mengambil buku di sana secara gratis. Saat itu, Ronald mengambil makalah-makalah Bank Dunia tentang sistem pembayaran, sedangkan temannya mengambil makalah moneter.

”Dia *nanya* sama saya, *ngapain ngambil* itu. Itu kan *technical*, cuma masalah teknis. Tapi, saya jawab, saya suka teknologi dan saya percaya pada suatu saat, ini bisa jadi sesuatu yang berperan,” kenang Ronald.

Jawaban spontan Ronald tersebut semakin menemukan kebenarannya di masa kini, saat berbagai kebijakan ekonomi makro, termasuk kebijakan moneter, perlu memperhatikan sistem pembayaran, terutama setelah teknologi finansial (*fintech*) berkembang pesat. Sri Mulyati Tri Subari dan Ascarya dalam *Kebijakan Sistem Pembayaran*

di Indonesia (2003:5) menuturkan bahwa sistem pembayaran berperan penting untuk stabilitas keuangan dan perbankan, menjadi sarana transmisi kebijakan moneter, serta menjadi alat untuk meningkatkan efisiensi ekonomi sebuah negara.

Bagi Bank Indonesia, sistem pembayaran menjadi salah satu *core business* sebagai bank sentral. UU No 23/1999 tentang Bank Indonesia mengamanatkan BI menjaga stabilitas nilai rupiah dengan menjalankan tiga tugas utama, yakni (1) menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, (2) mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, (3) mengatur dan mengawasi bank.

Sistem pembayaran dalam UU No 23/1999 dimaknai sebagai "Suatu sistem yang mencakup seperangkat aturan, lembaga, dan mekanisme, yang digunakan untuk melaksanakan pemindahan dana guna memenuhi suatu kewajiban yang timbul dari suatu kegiatan ekonomi". Dengan kata lain, sistem pembayaran tidak hanya terkait hal-hal teknis operasional, tetapi juga terkait kebijakan karena sistem pembayaran memerlukan pagar aturan main.

Bank Indonesia, dalam konteks sistem pembayaran, menjalankan tiga peran sekaligus, yakni sebagai penyedia layanan, regulator dan fasilitator pengembangan sistem, sekaligus pengawas. Peranan itu dipayungi oleh Pasal 15 UU No 23/1999 tentang BI.

Saat memimpin Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP), Ronald tidak benar-benar memulai dari nol. Sebab, ia pernah terlibat dalam tim Reformasi Sistem Pembayaran semasa masih bertugas di Departemen Logistik. Setelah itu, dalam tugasnya di Departemen TI, Ronald juga berinteraksi dengan orang-orang di DASP ketika membangun sistem yang mereka butuhkan. Dalam konteks sistem informasi di bidang sistem pembayaran, misalnya, Ronald "hanya" berpindah peran, yakni dari pengembang sistem menjadi pemesan dan pengguna sistem.

Kendati begitu, Ronald masih perlu mempelajari *business process* akunting yang juga menjadi portofolio DASP. Punya banyak teman dan jaringan, lagi-lagi, terbukti membantu Ronald. Ia selalu punya tempat bertanya. Salah satunya, Bramudija Hadinoto. Pada 2010, Bramudija mendapat tugas sebagai Direktur Departemen TI, posisi yang sebelumnya cukup lama dipegang Ronald. Berkebalikan dengan Ronald, Bram—begitu ia biasa dipanggil—lama berkecimpung di bidang akunting.

Oleh karena itu, Bram sering menjadi tempat bertanya Ronald di bidang akunting. Sebaliknya, Bram yang tak punya banyak pengalaman di bidang TI menyebut Ronald sebagai mentornya di Departemen TI. Dalam konteks relasi Departemen TI dan DASP terkait pengembangan sistem informasi, Bram berseloroh menyebutkan, ”pengguna sistem lebih pintar daripada pengembangnya”. Itu karena Ronald sebagai pengguna sudah lama berkecimpung di dunia TI.



”Kami kan sebetulnya sejajar, ya, waktu itu. Tapi, buntutnya apa? Jadi-nya dia kayak mentor. Secara *de facto*, dia jadi mentor saya,” ungkap Bram.

Bram tak jarang mendapat bantuan Ronald dalam penanganan isu yang dihadapi Departemen TI, misalnya mengenai rancangan jaringan, perhitungan biaya lisensi sistem operasi (*operating system*), atau pusat data. Namun, satu hal yang amat diingat Bram, Ronald tidak pernah menggurui atau mendikte agar ia melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Ronald lebih banyak bercerita soal apa yang dahulu pernah dilakukannya saat berada di Departemen TI.

“Kalau ditanya, dia biasanya *ngomong*-nya gini, ’waktu zaman gue dulu’, *gitu*. Dia cerita *aja*, jadi kita nyaman. Itu salah satu kehebatan dia. Di balik cerita dia, ada persuasi. Jadi, orang kalau dekat Ronald, nyaman. Dia *drive* kita, tapi kita enggak *ngerasa* kayak *diajarin*,” kata Bram.

Di sisi lain, Ronald juga punya cara khusus untuk membuat anggota staf di DASP tidak sekadar memahami kebijakan, tetapi juga aspek teknis sistem pembayaran. Setiap ada anggota staf atau pejabat baru yang dimutasi ke DASP, hal pertama yang dilakukan Ronald ialah melihat *curriculum vitae* anggota staf itu. Jika belum pernah menangani sistem pembayaran sebelumnya, anggota staf tersebut akan lebih dahulu ditempatkan selama tiga bulan di bagian yang mengurus operasionalisasi sistem pembayaran.

”Jangan cerita untuk membuat kebijakan kalau enggak tahu operasional sistem pembayaran,” kata Ronald menjelaskan latar belakang kebijakannya.

Urut Nadi dan Pembuluh Darah Ekonomi

Sistem pembayaran yang dikelola oleh Bank Indonesia terus berkembang seiring dengan semakin terakselerasinya teknologi infor-

masi. Bank sentral dalam kaitan dengan sistem pembayaran tidak saja berperan dalam mencetak uang sebagai alat pembayaran, tetapi juga menerima pembukaan rekening bank-bank sebagai aset penyelesaian akhir seluruh transaksi keuangan bank-bank tersebut. Dengan kata lain, sistem pembayaran dapat dimaknai sebagai "keseluruhan instrumen, prosedur, dan kaidah untuk transfer dana dari satu bank ke bank lain" (Warjiyo dan Juhro, 2019).

Secara umum, dilihat dari skala transaksinya, sistem pembayaran bisa dikategorikan sebagai sistem pembayaran bernilai kecil dan bernilai besar. Sistem pembayaran bernilai besar ibarat urat nadi sistem pembayaran sebuah negara, sedangkan sistem pembayaran bernilai kecil seperti jaringan kompleks dari pembuluh darah yang menghubungkan perekonomian sebuah negara (Mulyati dan Ascarya, 2003).

Pada sistem pembayaran bernilai besar, Bank Indonesia sejak tahun 2000 sudah mengoperasikan BI-Real Time Gross Settlement (BI-RTGS). Dengan RTGS, dana yang ditransfer bisa langsung diterima seketika. Namun, jumlah nominal transaksi yang bisa dilayani dengan BI-RTGS minimal Rp 100 juta. BI-RTGS yang sudah lebih dulu beroperasi di kemudian hari dihubungkan dengan BI Scripless Securities Settlement System/Sistem Setelmen dan Penatausahaan Surat Berharga (BI-SSSS) untuk sarana pencatatan transaksi dan surat berharga secara elektronik. Selain itu, BI-RTGS terkoneksi pula dengan BI Electronic Trading Platform (BI-ETP) yang berfungsi sebagai platform transaksi surat berharga di pasar uang dan di pasar sekunder.

Di sisi lain, untuk sistem pembayaran bernilai kecil, Bank Indonesia memiliki sistem kliring yang sudah berjalan puluhan tahun, sekaligus menjadi infrastruktur sistem pembayaran tertua yang dioperasikan BI. Kliring dapat dimaknai sebagai penyelesaian pembukuan dan pembayaran antarbank dengan memindahkan saldo kepada pihak yang berhak.

Sistem kliring lokal manual pertama di Nusantara sudah mulai ada sejak 1909, yang dijalankan De Javasche Bank (DJB), jauh sebelum bank tersebut, pascakemerdekaan Indonesia, dinasionalisasi menjadi Bank Indonesia pada tahun 1953. Sistem kliring kemudian diotomasi pada tahun 1990 sehingga menjadi Sistem Otomasi Kliring Lokal (SOKL). Pada tahun 1998, BI kemudian memperkenalkan Sistem Kliring Elektronik Jakarta (SKEJ).

Dalam rentangan panjang karier sejak menjadi Direktur TI hingga menjadi Direktur DASP, Ronald terlibat dalam upaya pengembangan kedua sistem yang menjadi urat nadi dan pembuluh darah perekonomian tersebut. Saat menjabat sebagai Direktur TI, Ronald berperan dalam pengembangan Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia (SKNBI) yang diluncurkan pada tahun 2005. Departemen TI saat itu menjadi pengembang SKNBI yang memungkinkan proses kliring berlangsung secara nasional, tidak lagi lokal seperti sebelumnya.

”Kita menjadi negara pertama di dunia yang (menerapkan kliring antarkota). Indonesia luasnya sebesar ini. Di Amerika Serikat, tempat penyelenggara kliring ada di beberapa kota,” ungkap Ronald.

Gagasan yang dieksekusi Ronald tersebut sudah lebih dahulu tercantum dalam Cetak Biru Sistem Pembayaran Nasional yang disusun sejak tahun 1996. Fondasi rancangan sistem kliring antarkota juga sudah dibangun oleh Mohammad Ishak, sahabat Ronald, yang diakuiinya sebagai sosok yang berperan sangat besar dalam pengembangan sistem pembayaran nasional.

Saat Ronald mengemban tugas di DASP, RTGS generasi pertama sudah difungsikan selama hampir 10 tahun. Sebagian teknologi yang digunakan dalam RTGS tersebut sudah mulai uzur dan komunikasi datanya mulai terkendala kapasitas. Komunikasi data RTGS masih menggunakan protokol System Network Architecture (SNA) yang



kecepatannya terbatas 216 kilobit per detik (kbps). Sementara itu, data pertengahan Juni 2009 menunjukkan transaksi per hari melalui BI-RTGS sudah hampir mencapai sekitar 40.000 transaksi dengan nilai Rp 174 triliun (Bank Dunia, 2010). Persoalan bisa muncul apabila ada lonjakan transaksi melebihi batas 120.000 transaksi.

”Perangkatnya sudah semakin *obsolete* dan mulai enggak bisa *diapa-apain* lagi karena sudah mulai masuk *end of technical support*. Kemudian yang namanya teknologi SNA untuk komunikasi data itu modemnya sudah *kagak* ada yang jual,” ungkap Bramudija.

Proyek untuk mengembangkan BI-RTGS generasi kedua mulai didorong Ronald saat ia menjadi Direktur DASP. Dalam perbincangan internal DASP kemudian muncul gagasan untuk membuat generasi baru RTGS yang tetap sama dari sisi *business model*, tetapi aplikasinya diperkaya dengan penambahan sistem informasi untuk menyimpan data. Dengan begitu, data tersebut bisa diteruskan kepada pengawas bank ataupun ke

operasi moneter. Ketika itu, RTGS generasi pertama hanya digunakan sepenuhnya untuk transaksi, tanpa penyimpanan data dalam sistem.

Pengembangan BI-RTGS ini juga melibatkan Departemen Pengelolaan Moneter serta Departemen TI. Departemen Pengelolaan Moneter terlibat karena mereka berkepentingan dengan BI-SSSS dan BI-ETP yang dikembangkan dalam satu kesatuan sistem informasi dengan BI-RTGS. Sebelum lelang untuk menentukan pihak ketiga yang akan membangun sistem tersebut, para pengguna pun lebih dulu menetapkan *user requirements* sistem. DASP menjadi *leading sector* dalam menyusun *requirement* BI-RTGS, sedangkan penyusunan *requirement* BI-SSSS dan BI-ETP dipimpin oleh Departemen Pengelolaan Moneter.

Proses penyusunan *requirement* BI-RTGS relatif tidak rumit karena di berbagai belahan dunia, sistem yang digunakan relatif sama. Namun, tidak demikian halnya dengan penyusunan kebutuhan BI-SSSS karena harus pula memperhatikan kebijakan pengelolaan moneter Indonesia yang berbeda dari negara lain. Tantangannya, pengembang sistem kerap kali membuat paket yang digunakan secara umum oleh banyak pengguna.

Setelah *user requirements* tersusun, tahap selanjutnya ialah pembentukan tim pengadaan untuk menentukan pihak ketiga yang bakal mengembangkan sistem tersebut. Namun, proses pembentukan tim ini sempat terhenti cukup lama. Ronald menuturkan, keterlambatan itu bisa disebabkan Departemen TI kebanjiran proyek. Situasi ini dikarenakan saat itu BI sedang mengimplementasikan program transformasi.

Di sisi lain, Departemen TI juga berhadapan dengan mitra dari satuan kerja lain yang berubah karena ada mutasi SDM. Sementara di Departemen TI, personalnya relatif tetap. Ronald tidak bisa berbuat banyak saat itu karena DASP, departemen yang dipimpinnya, hanya menjadi pemesan aplikasi saja. Kontrak pengembangan sistem dengan pihak ketiga berada di bawah kewenangan Departemen TI—yang be-

lakangan namanya diubah menjadi Departemen Pengelolaan Sistem Informasi (DPSI).

Pada saat Bramudija menjadi Direktur DPSI, pertengahan tahun 2010, Ronald mengajak Bram, yang sudah lama dikenalnya, untuk berbincang soal pengembangan BI-RTGS generasi kedua. Bram masih mengingat dengan jelas, dalam perbincangan itu Ronald memantiknya untuk berbuat sesuatu, tetapi secara persuasif lewat cerita.

”Ini, kan, sudah lama nih Bram. RTGS teknologi komunikasi datanya sudah enggak *support*, lalu ya teknologinya juga, kan, sudah 10 tahun,” kata Ronald.

”Kenapa sih nih RTGS?” timpal Bram. ”Sekarang *gini* nih. Masalah *study*-nya sudah. *User requirements* sudah. Sekarang lagi pembentukan tim panitia,” kata Ronald lagi.

”Oh *gitu*. Ya, sudah kalau *gitu* tinggal jalan, dong?” kata Bram.

Ronald kemudian menimpali kembali, ”Nah, justru di sini. Ini tim panitia pengadaannya lama banget enggak terbentuk.”

”Ya, kenapa?” tanya Bram lagi.

”Ini, kan, *sebenarnya* domain DPSI. Jadi, ya mungkin lu cari tahu sendiri di *sono gih*,” kata Ronald.

Tidak berselang lama, tim panitia pengadaan yang lintas satuan kerja itu dibentuk pada Agustus 2010. Pada September 2010, proses pengadaan sudah mulai bergulir dan pemenang lelang terpilih pada Maret 2011, yakni CMA yang merupakan vendor dari Rusia dengan mitra lokal Praweda. Proyek ini ditargetkan selesai dalam 12 bulan, yakni Maret 2012. Ronald masih mengawal proyek itu hingga ia mengakhiri masa tugasnya sebagai Direktur DASP pada Desember 2011. Di kemudian hari, saat Ronald menjadi Deputy Gubernur BI, ia pun kembali turun langsung menyupervisi proyek yang ”penuh perjuangan” karena molor hampir tiga tahun dari rencana itu.

Mengenang Mohammad Ishak

BERBICARA SOAL kiprahnya di bidang sistem pembayaran, Ronald terkenang pada sosok sahabat sekaligus mentornya di bidang itu, yakni almarhum Mohammad Ishak. Banyak hal di bidang sistem pembayaran yang diterapkan Ronald merupakan lanjutan dari dasar-dasar yang sudah diletakkan Ishak yang sempat menjadi Direktur Direktorat Akunting dan Sistem Pembayaran BI sebelum Ronald menduduki posisi tersebut.

Ronald mulai mengenal Ishak saat mereka sama-sama mengikuti Diklat Lanjutan X BI pada tahun 1990. Persahabatan tersebut terjalin terus hingga Ishak meninggal dunia. Namun, relasi yang amat dekat itu tidak membuat Ronald lantas tidak bisa berbeda pandangan dengan mentornya.

Pada tahun 2013, saat Ronald di kemudian hari sudah menjabat sebagai Deputy Gubernur BI, Ishak menjadi Kepala Perwakilan BI Jawa Timur. Ronald, demi kepentingan yang lebih besar, harus meng-*override* keputusan sahabatnya yang "melibatkan" RTGS pada saat pemilihan Gubernur Jawa Timur. "Saya tahu dia marah besar kepada saya, tetapi saat itu saya harus mengambil sikap sebagai pengambil keputusan atas bidang yang menjadi tanggung jawab saya. Bukan menuruti apa keputusan yang diambil oleh sahabat saya. Ada saat-saat di mana peran kita membedakan posisi kita, walaupun kita bersahabat," kenang Ronald.

Keputusan yang sudah dibuat bahkan tidak mau dikomunikasikan melalui surat oleh Ishak kepada perbankan Jawa Timur. Untung salah satu wakil Ishak, yaitu Hamid Ponco Wibowo, mau mengambil alih tanggung jawab itu dengan menandatangani surat yang berisi keputusan kantor pusat, walaupun ia sendiri dimarahi oleh Ishak. Hamid mengambil alih tanggung jawab untuk melakukan sesuatu yang dinilainya benar.

Akibat dari keputusan itu, Ishak sempat tidak mau berkomunikasi dengan Ronald. Bahkan, Ishak yang biasanya selalu menjemput saat Ronald

ada kunjungan kerja ke Surabaya tidak lagi melakukan hal itu. Dari staf protokol BI Jawa Timur yang menjemputnya, Ronald mengetahui bahwa Ishak pergi ke Malang. Segera setelah menyelesaikan acara di Kantor BI Surabaya, Ronald kemudian menyusul Ishak ke Malang yang berjarak sekitar 90 kilometer dari Surabaya. Ia hadir sebagai sahabat, bukan atasan Ishak. Di perpustakaan Kantor Perwakilan BI Malang yang saat itu menempati salah satu rumah milik BI, kedua sahabat lama itu bertemu.

"Saya katakan bahwa 'Gue tahu loe marah sama gue soal keputusan yang gue ambil'. Saya lalu jelaskan soal keputusan itu. Akhirnya Ishak menerima keputusan saya. Padahal, saya tahu Ishak orang yang sangat keras dan tidak mudah memaafkan orang lain," ungkap Ronald.

Di sisi lain, Ronald juga paham bahwa sahabatnya, selain keras, juga amat cerdas dan paham betul prinsip-prinsip dasar manajemen dan sistem pembayaran. Maka itu, dengan penjelasan yang masuk akal, Ishak dapat menerima kebijakan itu. Setelah itu, persahabatan Ronald dan Ishak kembali pulih. Bahkan, mereka menjadi lebih dekat.

Suatu ketika, saat Ronald melakukan kunjungan kerja ke Surabaya, Ishak juga tak terlihat menjemputnya di bandara. Menurut protokol, Ishak sedang cuti dan berada di rumah dinasnyanya. Namun, Ronald merasa ada yang tak beres karena tak biasanya Ishak seperti itu, terlebih setelah relasi mereka membaik. Karena itu, Ronald lalu minta untuk mendatangi Ishak di rumah dinasnyanya. Ternyata, sahabatnya tengah tergolek lemah karena sakit. Ia sengaja tak ingin Ronald mengetahui kondisinya.

"Waktu saya memeluknya, dia menangis dan berkata, '*Loe temen baik gue yang selalu gue dukung dan gue jaga*'. Meninggalnya Ishak membuat saya kehilangan sahabat dan mentor dalam berbagai hal, terutama dalam bidang sistem pembayaran," ungkap Ronald.

Lanskap yang Berubah

Berkembangnya teknologi informasi turut pula mengubah lanskap sistem pembayaran, termasuk di Indonesia. Pada tahun 2009, jumlah pengguna kartu kredit meledak dan bank semakin ekspansif mengembangkan anjungan tunai mandiri (ATM). Alat pembayaran yang diawasi dan diatur oleh Bank Indonesia juga bertambah. Pada April 2009, Bank Indonesia mengeluarkan Peraturan BI Nomor 11/12/PBI/2009 tentang Uang Elektronik (*Electronic Money*). PBI ini mengatur tata cara perizinan, tata cara penyelenggaraan, pengawasan, peningkatan keamanan teknologi, serta sanksi berkenaan dengan uang elektronik.

PBI ini mendefinisikan uang elektronik sebagai alat pembayaran yang memenuhi sejumlah unsur, yakni (1) diterbitkan atas dasar nilai uang yang disetor lebih dulu oleh pemegang kepada penerbit, (2) nilai uang disimpan dalam media seperti server atau cip, (3) digunakan sebagai alat pembayaran kepada pedagang yang bukan penerbit uang elektronik tersebut, (4) nilai uang elektronik bukan merupakan simpanan seperti diatur dalam UU Perbankan.

Setelah ada payung hukum PBI Uang Elektronik, penggunaan uang elektronik berkembang eksponensial. Bank Indonesia mencatat, pada tahun 2009, penggunaan uang elektronik masih 17,4 juta transaksi setahun, dengan jumlah nominal Rp 519,2 miliar. Di tahun 2011, jumlah transaksi uang elektronik berlipat mencapai 41,4 juta transaksi, dengan jumlah nominal Rp 981,3 miliar. Kian tahun, penggunaan uang elektronik tumbuh pesat. Pada tahun 2019, penggunaan uang elektronik sudah menembus 3,2 miliar transaksi, dengan nilai nominal Rp 81,9 triliun.

Di tengah lanskap sistem pembayaran yang berubah akibat pesatnya perkembangan teknologi informasi, Ronald meyakini bah-

wa mau tidak mau BI sebagai bank sentral juga harus terus beradaptasi. BI perlu mengikuti fenomena yang berkembang, termasuk terkait sistem pembayaran yang ada di luar BI, yang tidak dioperasikan sendiri oleh BI.

”Radar” untuk menangkap fenomena di luar BI tersebut tidak terlepas dari kebiasaan Ronald berjejaring. Ronald sering berdiskusi informal dengan orang-orang yang berasal dari lembaga pemerintah dan swasta yang bergerak di bidang telekomunikasi dan informasi serta perbankan. Di masa itu mulai mencuat dalam diskusi soal apakah pulsa bisa dijadikan alat pembayaran. Ronald sendiri beranggapan pulsa tidak bisa dijadikan alat pembayaran karena pulsa merupakan perhitungan *airtime*, yakni pembayaran dalam penggunaan telepon untuk sejumlah waktu. Biaya yang dikenakan juga berbeda antar-operator telekomunikasi. Pulsa baru bisa jadi alat pembayaran jika pemain telekomunikasi dunia menyepakati nilai yang sama.

”Tapi, saya sudah mulai *aware*, *waduh* ini bisa meledak. Jadi, saya *ngerangkul* industri, terutama bank-bank, untuk itu kami mulai dari ini. Masuknya dari ini, sudah ada asosiasi kartu kredit *kan*, sudah ada asosiasi pengiriman remitansi. Itu jadi *core*-nya. Kemudian saya mulai *mikir*, kalau uang elektronik bagaimana,” kenang Ronald.

Dari perbincangan dengan Budi Gunadi Sadikin yang saat itu menjadi salah satu direktur di Bank Mandiri, Ronald memunculkan gagasan untuk membuat asosiasi terkait uang elektronik. Asosiasi ini bisa diarahkan menjadi semacam organisasi yang mengatur dirinya sendiri (*self-regulatory organization*). Dengan begitu, asosiasi ini yang akan membuat standar teknologinya, sedangkan BI fokus pada aliran dananya serta sisi *business process* pembayaran.

”Jadi, sama Pak Budi, kami sama-sama merumuskan, kira-kira asosiasi itu bagaimana. Bank-bank tetap menjadi *core*. Karena enggak

bisa dimungkiri, di bidang ini perbankan masih yang paling dominan. Waktu itu belum musim *fintech*,” kata Ronald.

Gagasan membentuk *self-regulatory organization* (SRO) didasarkan pemikiran Ronald bahwa bidang ini amat tergantung pada teknologi yang digunakan secara intensif. Padahal, teknologi bukan ranah yang dikuasai oleh bank sentral. Merujuk pada bidang pasar modal, mereka berdasar undang-undang dapat mengatur dirinya sendiri untuk hal-hal yang bersifat teknis melalui SRO. Dari situ kemudian muncul gagasan untuk menerapkan hal yang sama pada sektor sistem pembayaran. Dengan begitu nantinya BI hanya mengatur hal-hal yang bersifat prinsip, sedangkan masalah teknis diatur sendiri oleh industri dengan persetujuan BI. SRO juga akan menjadi perangkat organisasi yang akan menjalankan kebijakan dari Bank Indonesia.

”Kepada Pak Budi Sadikin juga saya sampaikan bahwa saya tidak akan berpretensi lebih memahami teknologi daripada pelaku industri. Apalagi anak-anak muda yang mulai banyak berinovasi di bidang sistem pembayaran, baik dalam penciptaan instrumen pembayaran yang baru maupun sebagai pendukung transaksi pembayaran,” kata Ronald.

Ronald kemudian melaporkan rencana pembentukan asosiasi itu kepada Deputy Gubernur BI Budi Rochadi yang membidangi sistem pembayaran. Rochadi menyatakan persetujuannya atas gagasan tersebut. Maka, pada 20 Oktober 2010 berdirilah Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI). Asosiasi ini mewadahi industri perbankan dan nonperbankan yang menyelenggarakan atau menjadi peserta sistem pembayaran. Budi Gunadi Sadikin menjabat sebagai ketua pertama ASPI. Pada 11 November 2010, BI meresmikan asosiasi itu.

ASPI juga menjadi wadah bagi industri keuangan dan telekomunikasi untuk bersatu dalam mencari solusi terbaik di bidang keuangan bagi masyarakat Indonesia. Di masa itu, acapkali industri

telekomunikasi jauh lebih unggul daripada industri keuangan, dalam hal ini perbankan, dalam menjangkau jumlah nasabahnya. Pada awalnya, Ronald merasa ada keengganan dari pelaku industri keuangan, terutama bank untuk menerima perusahaan telekomunikasi. ”Tetapi dengan dibantu oleh Pak Budi Sadikin, rasa keengganan itu dapat diatasi,” tutur Ronald.

Saat ini, setelah lebih kurang satu dasawarsa berlalu sejak ASPI didirikan, asosiasi ini masih eksis dan semakin berkembang. Pada Maret 2021, ASPI sudah memiliki 165 anggota yang berasal dari bank umum, bank syariah, bank perkreditan rakyat, bank pembangunan daerah, perusahaan telekomunikasi, *fintech*, dan lainnya (ASPI, 2021).



BAB IV

KEPEMIMPINAN SANG DEPUTI GUBERNUR

BAGI RONALD Waas, menjadi anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia adalah sesuatu di luar impiannya. "*Beyond my wildest dream,*" kata Ronald.

Di Bank Indonesia, Ronald menjalani sebagian besar kariernya di unit penunjang. Adalah persepsi umum ketika itu bahwa orang-orang di unit penunjang tidak bisa masuk ke jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia. Persepsi ini seakan sudah jadi "rumus".

Ronald ingat, ketika menjalani pendidikan untuk menjadi wakil kepala bagian di era 1990-an, ia membayangkan, posisi kepala bagian saja bagi dirinya sudah cukup tinggi. Pengalaman Ronald bahkan juga menunjukkan, mendapat kesempatan melanjutkan pendidikan saja ketika itu tidaklah mudah. "Buat orang-orang di *supporting*, berat untuk ke atas karena harus bersaing dengan mereka yang di *core business* BI. Walau sebenarnya orang-orang di *supporting* itu dikenal dewan gubernur, karena untuk urusan teknis, dewan gubernur bisa memanggil kita langsung," cerita Ronald.

"Beyond My Wildest Dream"

Menoleh ke belakang, bagi Ronald, perjalanan karier yang ia jalani itu mengikuti rencana Tuhan semata. Berawal dari logistik, ia lalu pindah ke bidang teknologi informasi bersamaan dengan momen *millennium bug* pada pergantian tahun 1999 ke 2000. Kariernya lalu berkembang ke manajemen informasi, kemudian berlanjut menangani bidang sistem pembayaran yang kian bergantung pada teknologi informasi.

Ketika mengelola Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP) pada tahun 2009—setelah berkarya 28 tahun di Bank Indonesia—barulah Ronald berada pada bisnis inti institusi bank sentral. Saat itu, sistem pembayaran sedang berkembang pesat, terutama di bidang ritel. Uang elektronik juga makin dikenal masyarakat. Fenomena ini tentu harus diatur oleh Bank Indonesia. Di sisi lain, Bank Indonesia juga tengah meningkatkan sistem kliringnya.

"Saya beruntung masuk ke DASP, secara tidak langsung, kalimat itu tercetus dari Pak Darmin waktu beliau mau mengusulkan saya jadi DG," kata Ronald.

Menjelang dua tahun memimpin DASP, pada paruh kedua 2011, nama Ronald masuk bursa pencalonan anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia. Ronald mengatakan, saat tahu dirinya diusulkan menjadi deputy gubernur, perasaannya bercampur aduk antara "gembira banget" dan "takut banget". Ada penghargaan sekaligus tanggung jawab amat besar terkait pencalonan itu.

Saat awal dicalonkan, Ronald tidak sangat optimistis dengan peluangnya untuk terpilih. Ada dua posisi deputy gubernur yang harus diisi karena ditinggal oleh Muliaman Hadad dan Budi Rochadi. Untuk setiap posisi itu, Gubernur Bank Indonesia mengajukan em-

pat nama kepada Presiden Republik Indonesia. Berikutnya, Presiden memilih kandidat yang akan diteruskan kepada Dewan Perwakilan Rakyat untuk menjalani *fit and proper test*. Satu dari delapan nama yang diajukan kepada Presiden adalah nama Ronald.

”Awalnya, saya kecil hati. Jadi, saya belum melakukan apa-apa. Apalagi setahu saya, belum pernah ada orang dari *supporting* yang jadi DG,” cerita Ronald. Sebelumnya Maman Soemantri dan Hartadi Sarwono yang memulai karier di bidang materiil/logistik juga pernah duduk di jajaran dewan gubernur, tetapi karier keduanya berkembang di bidang moneter setelah menyelesaikan program doktoral di Amerika Serikat.

Toh, tebersit pula rasa senang pada diri Ronald. Baginya, pencalonan ini adalah pengakuan atas kerjanya selama 30 tahun di Bank Indonesia. ”Kayak, eh diakui juga kerja saya,” kata Ronald.

Tinggal Beli Kemeja

SEPTEMBER 2011, Ronald baru mendarat di Singapura setelah cuti ke Eropa bersama istrinya, Tjandrawati. Menjelang cuti itu, Ronald membayangkan, masa pensiunnya akan segera tiba seusai ia menuntaskan amanah sebagai Direktur DASP. Tiba-tiba sebuah pesan masuk di BlackBerry yang ia bawa. Dari Nanang Hendarsah yang saat itu adalah staf Gubernur Bank Indonesia Darmin Nasution.

”Besok diminta ketemu Pak Darmin.” Ronald bertanya, kira-kira agenda apa yang akan dibahas. Namun, Nanang menyatakan, ia tidak tahu.

Ronald langsung memutar otak. Karena sedang cuti, ia tidak membawa baju resmi. Padahal, jadwal pertemuan dengan Gubernur

meper dengan jadwalnya mendarat di Jakarta. Ia harus langsung ke kantor. Untungnya, ia ingat, sepatu dan dasi ada di kantor. Keberuntungan satu lagi, celana yang sedang ia kenakan bukan celana jins. Tinggal urusan kemeja, ia putuskan untuk membelinya di Bandara Changi, Singapura.

Sebelum tinggal landas dari Singapura menuju Jakarta, Ronald sadar, ia pasti sedikit terlambat. Ia segera mengontak Nanang untuk memastikan, siapa saja yang dipanggil Gubernur Bank Indonesia. "Cuma Pak Ronald," jawab Nanang.

Ronald memberi tahu Nanang bahwa ia akan terlambat. Peluangnya adalah apabila jadwal pertemuannya bisa ditukar dengan pihak yang dijadwalkan bertemu Gubernur setelah Ronald.

"Oh, ada. Pak Gubernur mau terima tamu. Saya coba, ya," kata Nanang. Ternyata jadwal pertemuan bisa diatur sehingga Ronald tak terlambat.

Ronald yang datang dengan mengenakan *sneakers* langsung masuk ke pojok kopi. Setelah menyeruput secangkir kopi, ia merapikan diri. Tengah menarik napas menikmati jeda waktu, Nanang datang. Ronald pun bertanya, sebenarnya ada apa. Pasalnya, kalau urusan pekerjaan, Gubernur bisa saja memanggil deputi Ronald di DASP selagi Ronald masih cuti. *Ngobrol* ke sana kemari, akhirnya Nanang berkomentar. "Bapak kayaknya mau *diusulin* jadi DG sama Pak Darmin," kata Nanang.

Ronald tersadar, pemanggilan yang ini memang tidak bisa diwakilkan. Ia pun masuk ke ruangan Gubernur. Tanpa basa-basi, Darmin mengatakan, ia ingin mengusulkan Ronald untuk menjadi calon anggota dewan gubernur. "Saya butuh orang *payment system* di Board of Governors dan saya lihat Pak Ronald bisa. *Gimana?* Bersedia enggak?"

Jawaban Ronald cukup panjang. "Pak, saya tuh pernah baca autobiografi Pak Ali Sadikin, Bang Ali. Suatu kali, Bang Ali tiba-tiba dipanggil

Bung Karno, terus dia ditanya, 'Li, *jij* mau enggak jadi Gubernur DKI?' Di dalam buku itu, Bang Ali menjawab, 'Saya boleh tanya dulu enggak, ini perintah atau pertanyaan? Kalau perintah jawabannya ya, kalau pertanyaan jawabannya tidak'. Terus Bung Karno bilang itu perintah. Terus, ya, beliau jadi Gubernur DKI."

Ia lalu meneruskan. "Dari cerita itu Pak, saya ingin bertanya, ini perintah atau pertanyaan? Dalam kasus saya, dua-dua jawabannya iya," kata Ronald kepada Darmin.

Di tahap awal pencalonan anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, karena masih ada delapan kandidat, Ronald tidak merasa perlu berlelah-lelah melakukan lobi ke kiri-kanan. Ia hanya mengirimkan dokumen riwayat hidup sesuai prosedur. Ronald terbiasa untuk mengukur dirinya relatif terhadap kandidat-kandidat lain. "Saya realistis saja," katanya.

Namun, begitu tahu delapan kandidat itu telah mengerucut ke empat nama untuk dua posisi deputy gubernur, Ronald tahu inilah saatnya ia harus berupaya. Ia dan Perry Warjiyo diproyeksikan untuk menggantikan Budi Rochadi. Ronald lalu mengumpulkan tim. "Oke, sekarang semua kunci saya buka. Ini bukan hanya soal monev, perbankan, atau sistem pembayaran. Ini soal lobi," tandasnya.

Ronald menyadari bahwa jabatan deputy gubernur bank juga dipilih melalui proses politik, walaupun keseharian tugasnya harus menguasai masalah teknis. Di sini, Ronald menggunakan kunci-kunci dari prinsip yang ia pegang sejak sekolah, bahwa berkawan itu penting.

Pertemanan yang ia miliki sejak bertahun-tahun lalu menampakkan hasil. Seorang kawan lama yang mendengar bahwa ia di-

calonkan jadi deputi gubernur, misalnya, menelepon dan membuka akses pada ketua partai politik yang cukup besar. Jaringan terjadi lewat teman, bahkan istri seseorang yang dikenal oleh teman Ronald.

Jejaring pergaulan Ronald memang luas. Ia, antara lain, memiliki jaringan dari bangku kuliah di ITB dan SMA Pangudi Luhur. Beberapa kawan Ronald dari ITB telah menjadi petinggi di partai. Sementara sejumlah alumnus Pangudi Luhur menduduki berbagai jabatan di pemerintah, termasuk Menteri Keuangan Agus Martowardojo. Ada juga jaringan pertemanan di lingkungan klub sepak bola. "Kalau kita berteman tulus, enggak ada *temen yang jerumusin* kita," kata Ronald.

Di tengah-tengah proses itu, Ronald bukannya tidak bertanya pada diri sendiri, untuk apa ia menjalani ini semua. Pertanyaan itu juga datang dari Arga, anaknya, yang mengirim *e-mail* dari Kanada. "*Pa, I know that you are running for a higher position, but what are you looking for? I know it's not about money.*" Ronald menjelaskan, baginya hal ini adalah fase ketika ia mendapat pengakuan atas kiprahnya selama ini.

Walaupun menyadari bahwa *fit and proper test* adalah proses politik, Ronald juga bersiap untuk menghadapi hal-hal teknis dalam *fit and proper test*. Untuk itu, ia mengapresiasi timnya. Tidak saja mereka membuat bahan presentasi yang tepat, tetapi juga membantu Ronald memenangi hati para anggota Komisi XI DPR. Mereka memberi Ronald sebuah map yang berisi nama, foto, dan asal partai para anggota Komisi XI.

Berbekal itu, selama tiga jam tes, setiap kali Ronald menjawab pertanyaan, ia bisa menyebutkan nama dan asal partai anggota yang bertanya karena foto, nama, dan asal partai sang penanya ada pada dokumen di map tersebut. "Itu tuh pengaruhnya besar banget. Kalau

kita bisa menyentuh hati orang lain, dia cenderung mendukung kita. Jadi, jangan *nyakitin* hati orang, walaupun kita lagi stres,” ujarnya.

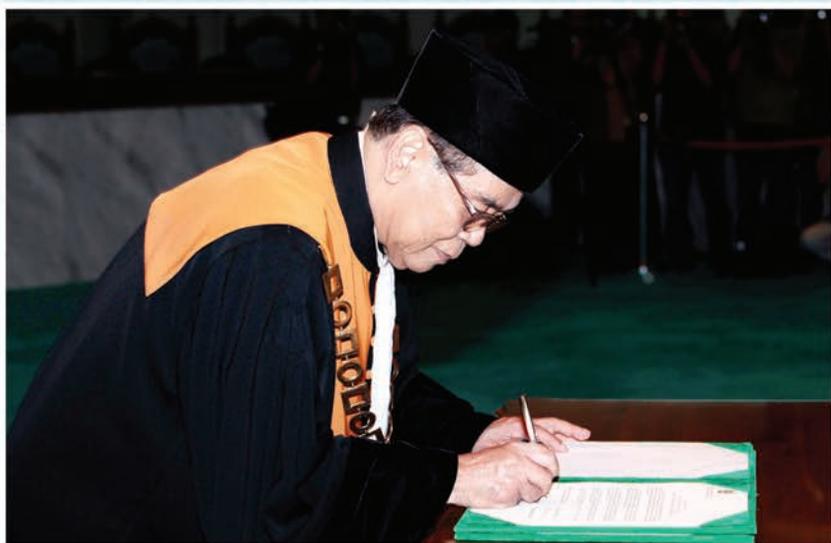
Ronald mengingat beberapa hal yang berkesan selama *fit dan proper test*. Namun, salah satu pertanyaan paling pelik baginya adalah tentang Budi Mulya, Deputy Gubernur Bank Indonesia yang saat itu tengah dikaitkan dengan skandal Bank Century.

Awalnya, Ronald ditanya apakah ia tahu keberadaan Kode Etik Dewan Gubernur Bank Indonesia. Ronald mengiyakan. Pertanyaan berikutnya, dengan merujuk kode etik itu, apakah tindakan Budi Mulya salah atau benar. Ronald berusaha mengelak dengan mengatakan bahwa salah atau benar adalah perkara yang ditentukan pengadilan. Akan tetapi, ia terus didesak dalam forum dewan itu.

”Apakah patut atau tidak patut,” tanya anggota DPR. Suasana hening karena tegang. Ronald pun harus memberi jawaban. ”Dengan nilai yang saya anut, itu tidak patut,” jawab Ronald disambut tepuk tangan.

Ia bisa jadi ”lolos” dari pertanyaan itu. Namun, begitu masuk mobil, ia langsung menelepon Budi Mulya. Ia ingin Budi Mulya mendengar peristiwa itu pertama kali dari Ronald secara langsung. Budi Mulya mengucapkan terima kasih atas jawaban dan upaya Ronald meneleponnya. ”Terima kasih banyak, karena ini yang namanya teman,” kata Ronald menirukan ucapan Budi Mulya.

Beberapa jam sebelum voting di DPR untuk pemilihan Deputy Gubernur Bank Indonesia, tanpa disangka-sangka, seorang teman bermain bola Ronald sejak kuliah mengajaknya bertemu. Teman Ronald ini kebetulan saat itu menjabat sebagai petinggi sebuah partai Islam. Kepada petinggi-petinggi partai lain yang juga hadir di pertemuan itu, teman Ronald ini memberikan rekomendasi. ”Gue aja *milih* dia, jadi *loe* enggak ada alasan enggak *milih* dia,” katanya.



Ronald punya dua kartu as sebagai ”*double minority*”. Hal ini terkait dengan kebutuhan akan proporsionalitas pada jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia. Unsur Bhinneka Tunggal Ika ini menjadi faktor penting di tengah konteks Indonesia yang memang beragam. Seorang anggota DPR saat *fit and proper test* bahkan meminta Ronald dipilih karena ia merepresentasikan Indonesia bagian timur. ”Saya non-Muslim dan juga wakil dari Indonesia timur, itu juga jadi faktor yang menguntungkan saya,” ujarnya.

Pengalaman Ronald, tujuan dari lobi-lobi yang dilakukan sebagai calon anggota dewan gubernur adalah untuk menjalin komunikasi. Pembicaraan mereka bersifat umum, untuk membangun keakraban. ”Intinya, mereka ingin mengenal kita karena pasti sebelumnya mereka sudah tahu latar belakang kita,” kata Ronald.

Salah satu yang dipegang teguh oleh Ronald dalam urusan lobi-lobi ini adalah tidak ada komitmen yang diberikan dari tiap-tiap pihak. Baik pejabat kementerian maupun para petinggi partai politik tidak menjanjikan apa pun dalam pertemuan dengan Ronald. Sebaliknya, Ronald juga tidak memberikan komitmen apa pun kepada mereka. ”Saya ingat Pak Darmin *ngajarin*, ’Pokoknya kau jangan mengganggu’. Saya artikan sendiri maknanya apa.”

Pengalaman Ronald, pihak yang mencoba-coba mencari keuntungan justru bukan datang dari pemimpin partai. Untuk menampik permintaan itu, ia tidak melakukannya secara vulgar. Ronald hanya membuka kartu jaringan yang ia tahu juga dikenal orang tersebut. Buat Ronald, justru situasi itu membuat dirinya memiliki kesempatan untuk menunjukkan karakternya.

Voting berjalan di Komisi XI DPR sekitar pukul 19.00 pada Rabu, 7 Desember 2011. Ronald menunggu di kantor ditemani *office boy* yang membantunya, Maulana, dan salah satu anggota tim-

nya, Beston Panjaitan. Tak lama kemudian, mereka mendapat pengumuman, ia terpilih sebagai anggota dewan gubernur. "Maulana yang lompat kegirangan, kayak orang baru bikin gol," cerita Ronald.

Ronald lalu dibonceng Maulana bersepeda motor ke Hotel Millennium di Tanah Abang, tempat beberapa teman pendukungnya menginap. Keesokan paginya, Ronald menemui Gubernur Bank Indonesia Darmin Nasution sembari melaporkan hasil pemilihan di DPR. Ronald mengatakan kepada Darmin, dunia yang ia temui selama dua bulan terakhir itu jauh berbeda dengan lingkungan Bank Indonesia yang tertib.

Darmin menjawab santai. "Ya, mesti begitulah."

RTGS dan Hari Tak Terlupakan

Tanggal 16 November 2015 menjadi momen tidak terlupakan bagi pegawai Bank Indonesia yang terlibat dalam pengembangan BI-Real Time Gross Settlement (RTGS) generasi II. Pada hari itu, semua rasa lelah setelah lima tahun menyiapkan sistem pembayaran bernilai besar itu terbayar tuntas. Hal ini pun dirasakan Ronald yang hari itu sudah bersiaga di ruang rapat di kantor Bank Indonesia sejak subuh.

Saat sistem itu mulai berfungsi pukul 07.00, Ronald yang dikenal oleh timnya di Bank Indonesia sebagai sosok yang tenang, *cool*, dan tidak pernah tampak emosional pagi itu menitikkan air mata. Pada momen itu, Ronald memeluk Bramudija Hadinoto yang turut berjibaku dalam pengembangan BI-RTGS generasi II, baik saat Bramudija menjabat sebagai Direktur Departemen Teknologi Informasi maupun ketika kemudian menjadi Direktur Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran.

Tentang pagi itu, Fenny Karlavita yang sebelumnya pernah menjadi staf Ronald saat ia menjabat deputy gubernur mengatakan, "Itu pertama kali saya lihat Bapak menangis. Ketika BI-RTGS II *live*, dia menangis di situ. Itu satu-satunya momen saya melihat emosi dari Bapak."

Luapan keharuan Ronald pada peluncuran BI-RTGS II itu cukup mengejutkan orang-orang di Bank Indonesia yang berinteraksi dekat dengannya. Namun, mereka pun maklum karena memahami betapa besar makna keberhasilan penyelesaian BI-RTGS II.

Ronald turut merintis pengembangan sistem tersebut sebelum ia menjabat sebagai deputy gubernur. Pengembangan sistem itu juga sempat molor hingga tiga tahun dari target semula sehingga memunculkan pertanyaan dari sejumlah pihak di Bank Indonesia, apakah BI-RTGS II bisa benar-benar terwujud.

"Pada akhirnya selesai dengan baik dan memang Pak Ronald waktu itu menangis. Saya juga menangis, sih. *At the end*, apa yang dia mulai, dia bisa selesaikan," ungkap Bramudija.

Bagi Bramudija, wajar apabila orang-orang yang terlibat dalam pengembangan BI-RTGS II demikian terharu karena proses mewujudkan sistem itu tidaklah mudah. BI-RTGS generasi II semula direncanakan untuk diselesaikan dalam rentang waktu 16 bulan. Saat itu, pihak ketiga yang akan mengembangkan sistem, yakni vendor asal Rusia, CMA, dan mitra lokalnya, Praweda, telah terpilih sebagai pemenang lelang pada Maret 2011. Namun, ada keinginan agar target waktu pengerjaan dipercepat menjadi 12 bulan, BI-RTGS II diharapkan bisa diluncurkan Maret 2012.

Sebelumnya, ketika Ronald masih menjabat sebagai Direktur DASP dan Bramudija menyampaikan bahwa CMA dapat menyelesaikan proyek itu dalam waktu 16 bulan, bahkan kemudi-

an menyanggupi dalam 12 bulan, Ronald sempat meragukannya. "Saya sempat menyampaikan hal itu kepada Bramudija dan kepada pimpinan CMA. Tetapi, kami memang tidak dapat memberikan keringanan untuk mengendurkan jadwal itu karena CMA sebagai konsultan menyatakan kesanggupannya."

Percepatan itu didasari kebutuhan agar sistem yang baru ini bisa segera menggantikan BI-RTGS generasi pertama yang sudah kepayahan menghadapi peningkatan arus transaksi pembayaran bernilai besar. BI-RTGS II dirancang berkapasitas 500.000 transaksi, lima kali lipat dari RTGS generasi awal. Target 12 bulan itu tak tercapai, pengembangan sistem kemudian diperpanjang enam bulan menjadi September 2012. Namun, kembali tenggat kedua ini tidak tercapai.

Pada proses pengerjaan BI-RTGS II, Ronald yang sudah menjalankan beragam tugas sebagai deputi gubernur semula tidak banyak terlibat langsung secara teknis. Ia baru kembali intens terlibat melalui peran supervisi setelah Gubernur Bank Indonesia ketika itu, Agus Martowardojo, pada Mei 2013 meminta proyek pengembangan BI-RTGS II segera diselesaikan. "Kok, setahun lebih (keterlambatan) tidak implementasi. Mulailah Pak Agus mengejar," kata Bramudija.

"Helicopter View"

Ada beberapa faktor yang menyebabkan BI-RTGS II mengalami komplikasi yang memperpanjang proses pengembangannya. Pertama, ada penyesuaian spesifikasi teknis yang terlampau besar pada paket aplikasi *commercial off-the-shelf* (COTS) yang idealnya maksimal 20 persen. Dari paket proyek yang dikembangkan, perubahan pada BI-RTGS dan BI-Electronic Trading Platform (BI-ETP) relatif kecil, di bawah 10 persen. Namun, permintaan perubahan untuk

BI-Scripless Securities Settlement System (BI-SSSS) terbilang besar, berkisar 30-40 persen.

Faktor lain yang ikut berkontribusi pada keterlambatan ialah komunikasi yang kurang terbuka dari *project manager* CMA. Terlebih lagi CMA berkantor pusat di Moskwa, Rusia. Sementara unit pengembangan RTGS ada di Stockholm, Swedia. Adapun unit pengembangan SSSS ada di salah satu negara di Amerika Latin.

Pengembangan BI-RTGS sesungguhnya relatif tidak terlalu terkendala. Pada September 2012, aplikasi tersebut sudah hampir selesai, tetapi belum dapat diimplementasikan karena pengembangan aplikasi BI-SSSS masih bermasalah. Keterlambatan pengembangan BI-SSSS juga berdampak pada terlambatnya pengerjaan BI-ETP.

BI-RTGS sebagai sarana transfer dana elektronik yang penyelesaiannya dilakukan seketika ditautkan dengan BI-SSSS yang mencatat surat berharga yang dimiliki oleh setiap peserta BI-SSSS (*repository*). Apabila bank yang bertransaksi di RTGS tidak memiliki cukup uang di akunnya dan bank itu punya surat berharga, bank itu bisa langsung melepas surat berharga dan akunnya akan terisi uang. Di sisi lain, BI-SSSS juga menjadi tempat pencatatan surat utang pemerintah. Sementara pelelangan surat utang itu dilakukan di BI-ETP, lalu hasilnya dicatat di BI-SSSS.

”Kalau RTGS semua negara sama, hanya beda *currency* saja. Tapi, SSSS itu terkait erat dengan pengelolaan moneter dari tiap negara. Kalau bahasa IT-nya, RTGS itu seperti beli paket yang sudah bisa dipakai, SSSS itu sesuatu yang harus di-*customize* dan sistem yang mereka jual itu jadi besar. Dia sebagai sistem yang independen dikaitkan dengan RTGS, jadi rumit lagi. Itu yang membuat agak terlambat,” kata Ronald.

Kendati melakukan supervisi percepatan pengembangan BI-RTGS generasi II, Ronald tidak melakukan *micromanaging* alias ti-

dak ikut mengatur sampai ke detail persoalan teknis. Dalam beberapa kali paparan perkembangan proyek secara rutin, tim melaporkan bahwa kendala yang menghambat pengembangan aplikasi itu ada pada aspek *programming*. Namun, saat satu persoalan *programming* teratasi, muncul lagi persoalan di sisi yang lain.

Suatu ketika di tahun 2014, se usai rapat rutin membahas *progress review* program di ruang kerjanya, Ronald dan Bramudija berbincang santai. Saat itu, peserta rapat yang lain sudah meninggalkan ruangan. Dalam suasana rileks, Ronald memberi saran kepada Bramudija, "Coba deh *loe* lihat, barangkali ada masalah yang lebih besar, Bram. Enggak mungkin deh Bram, kalau ini soal *programming*."

"Pak Ronald *ngomong* begitu sambil matanya menerawang. Dia duduk di ujung meja, saya di sebelah kirinya. Akhirnya saya bilang, 'Oke, nanti saya lihat deh, ya,'" kenang Bramudija.

Bramudija menangkap Ronald percaya penuh dengan kompetensi anak buahnya yang tangguh, andal, dan teliti di bidang pemrograman karena ia pernah bekerja bersama mereka saat ia memimpin Departemen TI. Oleh karena itu, ketika anak buahnya menyebut persoalan ada di pemrograman, ia percaya. Namun, melihat persoalan itu tidak kunjung selesai, Ronald pun ragu bahwa pemrograman benar-benar akar masalahnya.

Ia lalu meminta Bramudija mencari kemungkinan lain yang menjadi masalah dengan melihat gambaran besar dari persoalan. Selama sepekan setelah perbincangan dengan Ronald itu, Bram berdiskusi dengan tim BI-RTGS dan BI-SSSS, menyisir ulang berbagai aspek dari aplikasi itu.

Menerapkan cara pandang *helicopter view* yang didorong oleh Ronald, akhirnya Bram menemukan ada persoalan mendasar yang membuat pengembangan program itu macet, yakni misformulasi

pada *user requirements* yang mengakibatkan adanya perubahan mendasar pada aplikasi COTS. Dia menemukan aplikasi tersebut ternyata tidak hanya tiga seperti diperhitungkan semula, tetapi empat. Ini karena ada satu aplikasi "dicangkok" ke aplikasi lain, yakni manajemen portofolio yang dilekatkan pada BI-SSSS.

Pada saat berlangsung lelang surat berharga negara (SBN) di BI-ETP, Bank Indonesia juga bisa ikut membeli SBN. Selain itu, bank yang memiliki SBN juga bisa melakukan *repurchase agreement* (repo) ke Bank Indonesia. Dengan begitu, Bank Indonesia jadi mempunyai SBN. Pencatatan hasil lelang itu dilakukan di BI-SSSS. Oleh tim, kemudian pada BI-SSSS dibuat modul tambahan bernama catatan aset.

"Di sini persoalannya, karena aplikasi dasar dari BI-SSSS itu *repository* untuk catatan utang, tidak untuk *portfolio management*," kenang Bramudija.

Di sisi lain, vendor juga tidak terbuka menegaskan bahwa penambahan modul manajemen portofolio di BI-SSSS tidak dapat dilakukan karena hal itu berarti harus membongkar inti (*core*) aplikasi yang mereka tawarkan. Alhasil, mereka hanya berusaha "mencangkok" modul itu sehingga sistem menjadi tidak stabil dan hasil perhitungannya tidak konsisten.

Apalagi, dalam hal valuasi surat berharga, Bank Indonesia menggunakan metode yang berbeda dari tiga metode yang umum digunakan, yakni *last in first out* (LIFO), *first in first out* (FIFO), dan *average price*. Bank Indonesia menerapkan prinsip *maximum gain, minimum losses* yang membutuhkan logika aplikasi lebih kompleks.

Bramudija kemudian mengusulkan kepada Ronald agar manajemen portofolio dikeluarkan dari aplikasi inti, tetapi tidak dihilangkan. Hanya saja, ini dijadikan sebagai aplikasi *sideline* melalui sedikit penyesuaian kontrak kerja dengan rekanan.

Menurut Bramudija, akar persoalan itu boleh jadi tidak akan ditemukan apabila Ronald tidak memintanya untuk berhenti sejenak, lalu mundur untuk menelusuri kembali secara perlahan apa saja yang sudah dilakukan guna mendapatkan gambaran *helicopter view*. Kebiasaan untuk melihat persoalan dari berbagai perspektif itu, menurut Bramudija, merupakan ciri khas Ronald.

”Itu yang pada akhirnya membuat saya kalau menghadapi suatu masalah menarik diri, dalam arti kita taruh masalahnya sebentar. Lalu coba melihat dengan tenang. Itu *lesson learnt*-nya. Terjun lagi untuk menekuni persoalan pelan-pelan. Sebelumnya, berbulan-bulan kami langsung masuk saja (ke persoalan pemrograman), tetapi menabrak tembok. Ya, enggak dapat,” ungkap Bramudija.

Kontribusi lain dari sisi kepemimpinan Ronald yang menyebabkan proyek BI-RTGS II akhirnya rampung ialah ketenangan dan kepiawaiannya dalam berdiplomasi. Ronald juga tidak pernah menyalah-nyalahkan anak buah. Ia mengambil posisi mendukung langkah mereka. Hal ini pula yang membuat anak buah Ronald merasa tetap nyaman untuk bekerja mencari solusi di tengah tekanan yang begitu besar kala itu.

Kendati begitu, Ronald sempat marah kepada *project manager* vendor dari Rusia yang tidak mau bernegosiasi untuk menyesuaikan kontrak. Vendor ini beralasan, pihaknya tidak ikut tender, tetapi hanya menjadi semacam *support supply* dari Praweda, rekanan lokal yang ikut tender. Saat itu, Ronald marah hingga menggebrak meja di depan perwakilan vendor asal Rusia itu. Ekspresi kekesalan seperti itu bukan kebiasaan Ronald yang jarang memperlihatkan emosi dalam pekerjaan.

”Kalau beliau marah itu ada tujuannya. Bukan terus tiba-tiba *losing control*. Kalau ada yang *mbalelo*, kita ambil opsi tegas. Jadi,

marahnya itu bukan karena beliau sudah *kesel* banget,” kata Yosamartha, staf Ronald saat menjabat sebagai Deputy Gubernur BI.

Pandangan Yosamartha ini bukan tanpa alasan. Sebab, saat muncul usulan dalam rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia untuk melaporkan sikap vendor Rusia yang dianggap tidak kooperatif itu ke Kedutaan Besar RI di Rusia, Ronald tidak sependapat. ”Pak Ronald mengatakan, ’Kayaknya *temuin aja*. Namanya manusia, kalau diajak *ngobrol* tuh kayaknya cair deh’,” kata Diah Lubis, mantan Direktur Eksekutif Penyelenggaraan Sistem Pembayaran BI.

Alhasil, pada Januari 2015, Ronald, Diah Lubis, dan beberapa pejabat Bank Indonesia bertolak ke Stockholm, Swedia, untuk menemui pemilik CMA. Mereka hanya dua hari berada di sana. Perkiraan Ronald ternyata benar. Sang pemilik perusahaan yang pakar matematika itu bisa diajak berbicara dengan santai dan terbuka.

Dalam perjalanan menuju restoran untuk makan dengan pemilik CMA itu, Ronald berbincang dengannya tentang berbagai hal yang tidak berkaitan langsung dengan proyek RTGS, misalnya soal Viking yang menjadi nenek moyang bangsa Skandinavia. Perbincangan santai itu berlanjut di meja makan. Bahkan, Ronald kemudian mengajak sang pemilik perusahaan tersebut untuk merokok di luar gedung.

Pada bulan Januari, Swedia masih dalam musim dingin. Suhu udara bisa mendekati nol derajat celsius. Namun, di tengah suhu udara yang menggigit tulang itu, suasana justru jadi lebih cair. ”Jadi, Pak Ronald sudah dapat hatinya (pemilik CMA), baru *ngajak* negosiasi. Disampaikan bahwa BI dijamin pasti membayar, tetapi beliau bilang, ’Kamu luwes sedikitlah’. Sampai di situ semua jadi mengalir saja,” ungkap Diah Lubis.

Ketika pemilik CMA sudah bersikap lebih fleksibel, manajer proyek yang menangani BI-RTGS juga ikut menjadi lebih luwes dalam berkomunikasi. Dengan komunikasi yang lebih baik itu, akhirnya solusi bisa ditemukan. Vendor Rusia itu pada akhirnya juga belajar dari Bank Indonesia mengenai cara-cara komunikasi bisnis di Asia Tenggara. Saat ini pun, proyek BI-RTGS II dijadikan sebagai salah satu kisah sukses yang dicantumkan oleh CMA di laman daringnya, yakni cma.se.

Orientasi pada Kepentingan Nasabah

Semasa Ronald memimpin Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP), ia ikut menginisiasi penerbitan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/12/PBI 2009 tentang Uang Elektronik yang menjadi payung aturan penggunaan uang elektronik. Ia juga kemudian turut membidani lahirnya Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI). Saat menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, kiprah Ronald dalam pengembangan penggunaan uang elektronik pun berlanjut.

Pada tahun 2009, penggunaan uang elektronik sudah mulai merambah jalan tol. Bank Mandiri bekerja sama dengan tiga pengelola ruas jalan tol, yakni PT Jasa Marga Tbk, PT Citra Marga Nushapala Persada Tbk, dan PT Bintaro Serpong Damai, dan PT Marga Mandala Sakti meluncurkan penggunaan uang elektronik untuk pembayaran jalan tol (*e-toll*). Penggunaan *e-toll* dimulai di tiga ruas jalan tol, yakni Tol Dalam Kota Jakarta, Padalarang-Cileunyi, dan Cikupa-Merak, kemudian berkembang di ruas-ruas tol lain (Kompas.com, 31/10/2008).

Kondisi tersebut dinilai tidak ideal oleh Ronald yang mendorong isu interoperabilitas antarpenerbit uang elektronik. Oleh



karena itu, pada tahun 2013, ia meminta Bank Mandiri membuka akses jalan tol bagi penerbit uang elektronik yang lain. Sebab, saat itu sejumlah bank lain juga sudah menerbitkan uang elektronik.

”Kami tidak melihat untuk kepentingan bank saja, apalagi individual bank. Tapi, memang untuk kepentingan nasabah karena nasabah yang akan dimudahkan. Saya percaya kalau ada kompetisi, yang diuntungkan itu nasabah,” kata Ronald.

Pada tahun 2013, Budi Gunadi Sadikin yang sebelumnya menjabat sebagai salah satu direktur Bank Mandiri menduduki jabatan sebagai Direktur Utama Bank Mandiri. Ronald sudah lama mengenal Budi dan kerap berdiskusi informal. Mereka juga termasuk di antara inisiator ASPI.

”Saya ingat benar Pak Budi waktu itu baru naik (jabatan), saya kontak. Saya bilang, ’Bud, *inget* ya janji kita. Buka tuh jalan tol’. Tapi waktu itu BI masih menghormati karena masih ada kontrak antara Mandiri dan Jasa Marga,” kenang Ronald.

Proses untuk membuka akses uang elektronik bagi perbankan lain di jalan tol membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Salah satu isu yang dibicarakan ialah soal investasi sistem dan infrastruktur uang elektronik di jalan tol. Ada dua solusi yang akhirnya ditawarkan Bank Indonesia kepada para penyedia layanan uang elektronik. Pertama, penerapan *terminal usage fee* (TUF). Artinya, bank atau penerbit uang elektronik yang tidak berinvestasi dalam sistem, tetapi ingin uang elektroniknya bisa digunakan di jalan tol itu, harus membayar ke bank yang berinvestasi di sana.

Opsi kedua, pembagian infrastruktur, yakni pertama-tama dengan membuat valuasi nilai infrastruktur sistem pembayaran uang elektronik yang sudah dibangun. Setelah itu, kesempatan bagi bank lain untuk masuk di jalan tol itu dibuka. Namun, ada hitungan berapa biaya investasi yang akan dibayar oleh bank tersebut.

”Jadi, menentukan uang elektronik yang dipakai di jalan tol itu termasuk *battle*. Ini terjadi di kurun waktu lama. Akhirnya bisa selesai dengan dipilih skema kedua,” ungkap Onny Widjanarko, Kepala Pusat Program Transformasi Bank Indonesia pada periode 2014-2018.

Pada Juni 2015, Bank Mandiri membuka kesempatan bagi bank BUMN lain untuk juga menyediakan jasa pembayaran uang elektronik. Untuk tahap awal, Mandiri membuka akses 21 gardu tol di Bali kepada Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), dan Bank Tabungan Negara (BTN). Pada Maret 2016, Mandiri membuka layanan pembayaran jalan tol bagi BNI dan BRI di sejumlah ruas jalan tol, di antaranya Tol Lingkar Luar Jakarta, Tol Jakarta-Tangerang, Marga Lingkar Jakarta, Jakarta Outer Ring Road (JORR), dan Jakarta, Tangerang, dan Bogor Ring Road (Kontan.co.id, 20/3/2016). Di kemudian hari, Mandiri juga membuka ke-

sempatan bagi bank-bank swasta untuk turut melayani pembayaran jalan tol.

”Pak Budi berhasil buka, tapi memang awalnya hanya bank BUMN. Waktu itu ada Mandiri E-money, Brizzi dari BRI, kemudian BNI Tap Cash,” kenang Ronald.

Tak lama setelah uji coba penggunaan uang elektronik bagi bank BUMN di jalan tol di Bali dilakukan, Budi Gunadi Sadikin menelepon Ronald. ”Eh, yang di gue *udah* ya,” ungkapnya kepada Ronald, yang kemudian merespons, ”Tapi itu kan baru sebagian, belum semua bank.”

Budi membenarkannya, tetapi ia menjelaskan bahwa pembukaan akses itu dilakukan bertahap. ”Karena kami *temenan*, jadi enak komunikasinya dan, ya, akhirnya sistem itu terus makin terbuka,” kata Ronald.

Terkait uang elektronik, ada satu isu yang ingin didorong Ronald selama ia menjabat deputy gubernur, tetapi belum tuntas tertangani, yakni pengaturan soal pemanfaatan dana *float* uang elektronik. Setiap penerbit uang elektronik wajib menyimpan uang senilai dengan besaran uang elektronik yang diterbitkan ke bank BUKU IV (mulai 2021, bank dengan modal inti minimal Rp 70 triliun). Jumlah nominal dana *float* itu semakin besar, tetapi belum diatur uang itu boleh dimanfaatkan untuk apa saja.

”Kalau enggak bisa dimanfaatkan, uang itu seperti dana mati, kan? Isu itu yang saya belum *solve* saat itu. Uang itu dianggap dana pihak ketiga atau tidak? Dijamin Lembaga Penjamin Simpanan enggak? Waktu itu terus terang saya belum sempat *address* soal itu. Akhirnya BI kalau enggak salah membolehkan pada ketentuan sekarang, itu dipakai, tapi diinvestasikan ke *securities* yang dianggap aman. Dana *float* enggak bisa sembarangan dipakai karena itu dana masyarakat yang dititipkan,” katanya.

Dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 20/6/PBI/2018 tentang Uang Elektronik diatur bahwa penerbit uang elektronik wajib menempatkan data *float* dengan sejumlah ketentuan. Di antaranya paling sedikit 30 persen dari dana *float* ditempatkan di kas bagi penerbit yang merupakan bank dalam kategori BUKU IV atau giro di bank yang termasuk kategori bank umum BUKU IV. Selain itu, maksimal 70 persen dana *float* dapat ditempatkan pada surat berharga atau instrumen keuangan yang diterbitkan oleh pemerintah atau Bank Indonesia, atau ditempatkan dalam rekening di Bank Indonesia.

“Medan Tempur” Gerbang Pembayaran Nasional

Selain mendorong interoperabilitas layanan uang elektronik di jalan tol, dorongan untuk memudahkan masyarakat atau nasabah pengguna layanan perbankan juga membuat Ronald bersama tim Bank Indonesia berjibaku merealisasikan Gerbang Pembayaran Nasional (National Payment Gateway) atau GPN.

Program ini termasuk salah satu proyek dalam transformasi Bank Indonesia yang dikelola dewan gubernur. Di antara anggota Dewan Gubernur BI, Ronald dipercaya untuk membawahkan manajemen program-program yang terkait teknologi informasi dan sistem pembayaran. Kendati GPN baru diluncurkan pada akhir tahun 2017, proses negosiasi dengan para pemangku kepentingan yang mengurus energi serta pengembangan konsepnya dilakukan saat Ronald masih menjabat Deputy Gubernur Bank Indonesia.

GPN memberi manfaat besar bagi publik. Sampai beberapa tahun lalu, silo pada penggunaan kartu debit untuk transaksi masih dirasakan masyarakat. Kartu dari bank tertentu hanya bisa digunakan di mesin *electronic data capture* (EDC) tertentu. Sebaliknya, kartu dari bank lain tidak bisa digunakan di EDC tersebut atau, walaupun bisa, ada tambahan biaya.



Selain itu, pada saat kartu debit dari bank tertentu digunakan di mesin EDC bank berbeda, prosesnya akan dibawa ke luar negeri. Dengan GPN, bank-bank dalam negeri saling terhubung sehingga tidak perlu sebuah *merchant* memiliki banyak EDC untuk melayani pelanggan. Pelanggan juga jadi dimudahkan karena kartu debit mereka bisa diproses di semua EDC. Selain itu, dengan penerapan GPN, pemrosesan transaksi dilakukan di dalam negeri apabila transaksi dilakukan di dalam negeri dan EDC-nya di dalam negeri.

Alhasil, sistem ini mampu menurunkan *merchant discount rate* (MDR) dari semula 2-3 persen untuk kartu debit menjadi hanya 1 persen. MDR merupakan potongan yang dibebankan kepada *merchant* atau pemilik *outlet* dalam transaksi menggunakan EDC.

Di satu sisi, GPN menguntungkan nasabah pengguna layanan. Namun, di sisi lain, hal ini sempat dianggap merugikan

pemain global di pasar sistem pembayaran, seperti Visa dan MasterCard. Bahkan, Bank Indonesia sempat "dituduh" membatasi akses pasar para pemain global karena transaksi yang awalnya diproses di luar negeri kini ditarik ke dalam negeri sehingga mereka kehilangan pasar.

Akan tetapi, Bank Indonesia meyakini, kebijakan tersebut harus diambil, seperti juga sudah diterapkan di sejumlah negara lain. Terkait kebijakan GPN, sejumlah perwakilan kamar dagang negara asing yang ada di Indonesia sempat datang ke Bank Indonesia.

"Kami sampai menjelaskan, BI tidak menutup *market access*. Buktinya, masih beredar kok di sini. Yang BI inginkan hanya kerja sama. Jadi, mereka tetap dipakai dan bekerja sama dengan domestik. Di zaman Pak Ronald, sistem pembayaran mengarah pada *interoperable* dan interkoneksi. Maksudnya, tidak boleh ada kavling-kavling. Semua harus dibuka supaya nasabah tidak dirugikan," kata Onny.

Selain karena keengganan para pemain global, "medan pertempuran" dalam menerapkan GPN juga ada pada sebagian penerbit kartu debit yang merasa sangsi bahwa sistem tersebut dapat berjalan dengan baik. Sebagian penerbit kartu tidak yakin satu EDC dapat digunakan untuk kartu debit dari berbagai bank. Ada pula kekhawatiran pemrosesan transaksi akan berjalan lambat jika menggunakan EDC berbeda dengan yang dimiliki penerbit kartu.

Menurut Onny, Ronald terbuka untuk mendiskusikan isu kekhawatiran para penerbit kartu tersebut. Salah satu cara yang ditawarkan tim Bank Indonesia ialah menerapkan *proof of concept* (POC) yang belum pernah dilakukan sebelumnya di Bank Indonesia. "Begitu Pak Ronald setuju, kami lakukan POC," kenang Onny Widjanarko.

POC itu dilakukan dengan mengundang belasan penerbit kartu debit ke kantor Bank Indonesia. Setelah sistem terkoneksi, kemudian proses transaksi berbagai kartu debit dari bank berbeda di satu mesin EDC dilakukan. Setelah semua kartu diuji dan proses berjalan dengan baik, hal itu dapat diterima oleh penerbit kartu kredit.

Namun, ada satu perdebatan lagi yang harus dilalui setelah aspek teknis berhasil ditangani, yakni terkait aspek bisnis. "Paling tidak ada tiga aspek yang menjadi *battlegrounds*, yakni bisnis, teknis, dan regulasi. *Ngaturnya gimana? Ngaturnya* tergantung dari kejelasan aspek bisnis dan teknis dulu. Kalau tidak, nanti timpang pengaturannya," kata Onny.

Negosiasi untuk menentukan tarif MDR juga cukup alot. Untuk menurunkan tarif dari 2 persen menjadi 1 persen perlu waktu beberapa bulan. Tidak hanya Ronald yang terlibat saat itu. Gubernur Bank Indonesia saat itu, Agus Martowardojo, juga meminta semua pelaku industri terkait dipanggil untuk membicarakan persoalan tarif. Dalam pertemuan itu, pihak industri mengeluhkan pendapatan mereka yang turun. Namun, Dewan Gubernur Bank Indonesia—termasuk Ronald—menekankan bahwa penurunan pendapatan untuk kepentingan masyarakat bukanlah kerugian.

Di tengah medan pertempuran yang cukup alot dalam mewujudkan GPN, Onny menyebut sikap Ronald yang terbuka dan mau mendengar pendapat dari pemangku kepentingan di dunia industri, kendati belum tentu menurutinya. Kemauan mendengar itu amat penting lantaran hal itu memungkinkan Bank Indonesia mendapatkan pandangan utuh dari berbagai sudut sebelum membuat keputusan. Hal ini juga menghindarkan Bank Indonesia dari perumusan kebijakan yang tidak disertai pemahaman komprehensif atas kondisi lapangan.

Selama bertahun-tahun, Bank Indonesia lebih dikenal sebagai otoritas moneter dan perbankan (walaupun setelah terbentuknya OJK, Bank Indonesia menjadi otoritas makroprudensial). Di dalamnya, sistem pembayaran merupakan bidang yang berkembang dengan sangat cepat, seiring perkembangan teknologi, khususnya sistem pembayaran ritel. Bank Indonesia sudah sangat menguasai sistem pembayaran yang infrastrukturnya dioperasikan oleh Bank Indonesia, yaitu untuk nilai besar (RTGS) dan ritel (kliring).

Perkembangan sistem pembayaran ritel nontunai di luar Bank Indonesia pun berkembang sangat pesat. Sebelumnya, instrumen yang dikenal mungkin sebatas penggunaan cek, berikutnya instrumen seperti kartu kredit dan kartu debit/ATM juga marak bertumbuh.

Sampai di situ, Bank Indonesia masih dapat dikatakan "menguasai medan" dengan baik. Akan tetapi, perkembangan instrumen-instrumen pembayaran termasuk infrastrukturnya terus melaju, antara lain dengan semakin maraknya penggunaan uang elektronik. Dari hasil pertukaran informasi mengenai sistem pembayaran ritel dengan beberapa bank sentral melalui Working Group Payment and Settlement Systems (WG-PSS), Ronald melihat ada kegamangan pada bank sentral-bank sentral dalam bidang yang relatif baru tersebut. Kegamangan ini juga terbaca pada bagaimana bank sentral merespons semakin banyaknya *cryptocurrency* yang diperdagangkan melalui berbagai platform teknologi.

"Oleh karena itu, sejak saya masih memimpin DASP, saya merasakan perlunya ada interaksi yang intens antara regulator dan pelaku industri sistem pembayaran. Banyak mendengar merupakan salah satu cara yang menurut saya harus ditempuh oleh regulator, tanpa harus mengikuti kemauan industri," ujar Ronald.

Jaringan Ronald yang terbangun baik di luar lingkungan Bank Indonesia juga berkontribusi pada kesuksesan perumusan kebijakan tersebut. Ronald tidak hanya memiliki relasi dan kawan di dunia perbankan, tetapi juga di berbagai sektor lain, misalnya telekomunikasi ataupun kementerian dan lembaga terkait. Kemampuan interpersonal yang baik ini diperlukan di tengah *network societies* yang menjadi salah satu ciri era digital. Dalam kondisi masyarakat semacam itu, dibutuhkan informasi dan interaksi untuk memungkinkan sebuah kebijakan diformulasikan dan dapat dieksekusi.

”Saya kira apa yang dilakukan Pak Ronald itu suatu kebutuhan. Yang penting, integritas terjaga. Jangan sampai nanti ketemu, tetapi kita yang ditunggangi. Beliau tidak seperti itu, setahu saya. Jadi, tetap berkawan, terbuka, tetapi profesional. Buktinya, ada salah satu *global player* yang diusir juga dari ruangnya,” ungkap Onny.

Ketegasan Ronald yang pernah sampai berujung pada pengusiran itu terjadi pada seseorang yang mewakili entitas swasta asal Singapura. Hal ini terjadi ketika Ronald masih menjabat sebagai Direktur Unit Khusus Manajemen Informasi Bank Indonesia. Ronald menilai pihak ini berusaha mencampuri urusan internal Bank Indonesia. Hal ini menjadi peristiwa langka karena Ronald dikenal sebagai sosok yang tenang, piawai mengendalikan diri, dan tidak biasa mengekspresikan amarah.

Pengusiran itu tidak terjadi secara spontan. Sebelumnya, Ronald sudah mengingatkan orang itu untuk tidak mencampuri isu internal Bank Indonesia.

”Saya sudah bilang, *’Don’t touch that issue. That is my issue, not yours’*. Dua kali saya bilang. Yang ketiga saya bilang, *’This is the third time you touch that issue. Now, you get out of my office. I don’t want to see your face’*. Saya langsung jalan ke ruang kerja. Kebetulan saya

terima dia di ruang tamu. Saya waktu itu direktur. Dia *ngejar* untuk minta maaf. Tapi, saya bilang, *'I don't want to see your face, get out of my office'*," kata Ronald merekonstruksi kejadian itu.

Bansos dan Nasionalisme

Di tengah semakin meluasnya sistem pembayaran nontunai di masyarakat, pemerintah pada tahun 2014 menggandeng Bank Indonesia untuk mendesain model penyaluran bantuan sosial (bansos) nontunai kepada masyarakat.

Hal ini dilakukan dengan dua tujuan utama, yakni untuk memperluas akses keuangan bagi masyarakat Indonesia serta untuk mendorong masyarakat berhemat dan menabung. Dari evaluasi terhadap penyaluran bantuan tunai, uang bantuan dari pemerintah biasanya habis dan sebagian digunakan penerima bantuan untuk kegiatan tak produktif.

Ronald bersama tim banyak terlibat dalam penyiapan desain penyaluran bantuan sosial nontunai ini. Upaya tersebut kemudian ditandai dengan uji coba penyaluran bantuan langsung tunai bersyarat yang diberikan kepada para peserta Program Keluarga Harapan (PKH) dengan menggunakan uang elektronik melalui agen layanan keuangan digital (LKD) di empat provinsi, yakni DKI Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, dan Nusa Tenggara Timur, pada 8-30 Oktober 2014. Dalam uji coba tersebut, 1.343 keluarga sangat miskin (KSM) dilayani oleh Bank Mandiri serta 517 KSM dilayani oleh Bank Rakyat Indonesia (*Investor.id*, 8/10/2014).

Secara teknis, sebelum menerima bantuan, para penerima didata, lalu dikelompokkan sesuai keberadaan agen LKD yang terdekat dari domisili mereka. Para penerima memberikan data diri serta nomor telepon seluler aktif kepada agen LKD. Bantuan tersebut

kemudian ditransfer oleh bank kepada para penerima melalui nomor telepon seluler. Para penerima kemudian bisa mencairkan bantuan yang diterima ke agen LKD milik bank yang ditunjuk (*Kompas*, 30/10/2014).

Namun, upaya itu bukan tanpa tantangan, terutama terkait data dan aspek bisnis. Begitu mengetahui ada rencana pemerintah menyalurkan bantuan sosial secara nontunai, banyak pelaku bisnis ingin masuk menjadi penyalur dana tersebut, termasuk pihak asing. Beberapa pemain global juga ingin terlibat dan mendekati berbagai pengambil kebijakan di Indonesia. Namun, saat itu, Bank Indonesia bersikukuh agar penyaluran dana bantuan sosial itu tidak melibatkan pihak asing.

”Karena teguh, jadinya BI yang menang sementara. Jadinya, bansos itu dikelola oleh pelaku usaha nasional, bank BUMN, kemudian diperluas ke bank swasta, tetapi yang nasional. Pak Ronald yang ke sana kemari waktu itu,” ujar Onny menjelaskan upaya Ronald berkoordinasi dengan banyak pihak terkait desain penyaluran bantuan langsung nontunai itu.

Bagi Ronald, ada sejumlah alasan kenapa ia tidak ingin ada pemain asing terlibat dalam program tersebut. Hal itu juga terkait erat dengan prinsip yang dipegangnya dalam pengelolaan sistem pembayaran. Sejumlah poin harus dijaga oleh bank sentral di tengah berkembangnya sistem pembayaran ritel, antara lain penyelesaian akhir transaksi harus di bank sentral, bank sentral harus punya akses data. Selain itu, proteksi bagi konsumen serta kepentingan nasional harus tetap terjaga.

Kepentingan nasional ini mencakup hal yang luas, termasuk juga soal keamanan data publik serta data pribadi warga negara. Ronald juga memandang penting untuk melindungi industri di da-

lam negeri, mencegah pemain global ”membunuh” semuanya. Prinsip-prinsip itu pula yang membuat Ronald tetap teguh pada saat berbagai pihak berusaha menggoyang pendiriannya dan mendorong agar penyaluran bantuan sosial juga melibatkan pemain asing.

Suatu sore, ia pernah diundang untuk menghadiri jamuan minum teh di kediaman Duta Besar Amerika Serikat. Turut hadir di sana perwakilan lembaga donor AS, USAID. Ronald melihat beberapa orang yang mewakili pemain global sistem pembayaran juga hadir di sana. Saat itu, mereka membahas akses teknologi untuk menjangkau orang-orang yang berada di piramida ekonomi terbawah dan warga yang tinggal di area terpencil.

Saat Dubes AS meminta Ronald untuk berbicara, ia merespons untuk berbicara terakhir saja. Ketika tiba gilirannya berbicara, Ronald menyampaikan terima kasih atas perhatian AS terhadap masyarakat Indonesia di daerah terpencil. Namun, apabila ide yang diusung ialah menghubungkan warga dengan dunia keuangan, hanya ada dua kemungkinan relasi, yakni sebagai peminjam atau penabung.

Dalam posisi warga sebagai peminjam, bank akan melihat rekam jejak (*track record*) warga tersebut. Sementara untuk menggaet penabung, industri tidak bisa datang hanya membawa teknologi saja. Mereka perlu datang membawa kegiatan ekonomi agar masyarakat memproduksi, menghasilkan uang, baru bisa menabung.

Ronald menduga, pemain global itu ingin menyediakan teknologi untuk menyalurkan bantuan sosial kepada masyarakat, kemudian memungut biaya penyalurannya. ”*Bayangin*, ada berapa puluh juta orang di bawah (garis kemiskinan). Berarti ada sekian puluh juta transaksi. Kalau setiap transaksi diambil Rp 10 saja, itu sudah berapa? Jadi, pada masa itu, mereka (pemain global) ini pendekatan ke mana-mana.” ungkap Ronald.

Kebanggaan, bagi Ronald, akan lebih dirasakan apabila industri di Indonesia atau bank-bank BUMN bisa menjalankan penyaluran dana bansos itu. Hal ini kemudian memang terbukti dapat dilakukan. Dengan penggunaan teknologi, penyaluran bansos lebih langsung menjangkau penerimanya, tidak melewati banyak orang. Dalam proses tersebut, Ronald juga menuturkan, Menteri Sosial Khofifah Indar Parawansa banyak membantu mendorong akses bagi masyarakat penerima bantuan untuk terkoneksi dengan telepon genggam.

Sikap Ronald yang ingin mendahulukan kepentingan dalam negeri sedikit banyak juga tergambar dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 18/40/PBI/2016 tentang Penyelenggaraan Pemrosesan Transaksi Pembayaran. Aturan ini terbit di hari-hari terakhir Ronald menjabat sebagai Deputy Gubernur BI.

Dalam Pasal 5 Ayat (2) PBI tersebut diatur bahwa pihak yang ”mengajukan izin untuk menjadi prinsipal, penyelenggara *switching*, penyelenggara kliring, dan atau penyelenggara penyelesaian akhir harus berbentuk perseroan terbatas yang paling sedikit 80 persen sahamnya dimiliki oleh warga negara Indonesia dan atau badan hukum Indonesia”. Dengan kata lain, kepemilikan asing di perusahaan pembayaran elektronik baik secara langsung maupun tidak langsung dibatasi maksimal 20 persen.

Ronald mengatakan, ia memandang perlu adanya pembatasan kepemilikan asing pada bidang sistem pembayaran bukan karena ia tidak menyukai segala sesuatu yang berbau asing. Ia menyadari bahwa Indonesia masih membutuhkan dana, teknologi, dan pengalaman dari luar. ”Akan tetapi, kita harus selalu ingat bahwa kita adalah negara besar, dengan kekayaan alam luar biasa dan jumlah penduduk yang besar, bahkan nomor empat di dunia. Kita harus sadar

bahwa kita adalah pasar yang sangat besar dan kita juga memiliki kemampuan untuk memenuhi pasar kita sendiri,” ujarnya.

Kekuatan inilah yang harus selalu digunakan Indonesia ketika berhadapan dengan pihak luar. Beberapa pembatasan bagi asing perlu dilakukan untuk kepentingan nasional. Terkait bidang sistem pembayaran ritel yang sedang berkembang pesat, sektor itu perlu terlebih dahulu ditata dengan baik sebelum pemegang otoritas mengizinkan pihak asing dan domestik beroperasi di dalamnya.

”Kalau terlalu cepat kita membuka diri, kita akan menjadi penonton di pasar kita sendiri. Persiapan yang perlu kita lakukan terutama harus dimulai sebagai regulator dan pengawas dari sektor tersebut, tentunya melalui kerja sama dengan pelaku industri,” kata Ronald menegaskan.



Kedaulatan Rupiah

Kedaulatan negara yang ditegakkan melalui penggunaan dan peredaran uang rupiah menjadi salah satu perhatian utama Ronald dalam menjalankan tugas sebagai anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia.

Undang-Undang Nomor 7 Tahun 2011 tentang Mata Uang mengatur bahwa semua transaksi di dalam wilayah Republik Indonesia harus dilakukan dengan mata uang rupiah. Tercantum di situ bahwa hanya ada beberapa transaksi yang bisa dikecualikan. Masalahnya, praktik penggunaan mata uang asing untuk transaksi di dalam wilayah Indonesia masih marak. Hal ini perlu diatasi melalui penegakan hukum.

Merespons problem penggunaan mata uang asing dalam beragam transaksi di dalam negeri itu, Ronald kemudian menjalin komunikasi dengan Kepala Badan Reserse Kriminal Polri yang saat itu dijabat Komisaris Jenderal Suhardi Alius. Ronald sebagai Deputi Gubernur Bank Indonesia meminta bantuan Polri dalam sosialisasi UU Mata Uang.

Ronald menerima masukan dari Suhardi bahwa sebenarnya UU Mata Uang telah menjadi dasar hukum yang kuat bagi Polri untuk bertindak. Akan tetapi, dikhawatirkan hal ini mengagetkan masyarakat serta berpotensi menimbulkan masalah. Oleh karena itu, masyarakat perlu diberi informasi dan waktu untuk mencerna informasi tentang kewajiban menggunakan mata uang rupiah di wilayah Indonesia.

Berikutnya, sosialisasi pun digiatkan oleh Bank Indonesia bersama Polri. Masyarakat dan dunia usaha diberi informasi tentang isi UU Mata Uang, latar belakang, dan tujuannya agar rupiah menjadi raja di negeri sendiri. Daerah yang pertama kali didatangi

adalah Batam. Pasalnya, di Batam banyak transaksi sehari-hari yang menggunakan dollar Singapura. Suhardi dalam sosialisasi menegaskan bahwa Polri ke depan akan menindak orang-orang yang tidak menggunakan mata uang rupiah. "Bahkan kemudian pernah ada turis ditangkap di Batam karena ketahuan menggunakan dollar," kata Ronald.

Daerah lain yang menjadi perhatian adalah Lagoi Bintan, kawasan di Pulau Bintan dengan banyak resor yang dikelola oleh perusahaan Singapura. Rupanya semua transaksi di wilayah itu dilakukan dalam dollar Singapura. Padahal, walaupun banyak dikelola pihak swasta Singapura, wilayah itu adalah wilayah Republik Indonesia sehingga harus berlaku hukum RI. Mendapat informasi itu, diam-diam Ronald menyeberang dari Batam ke Bintan, tetapi bukan sebagai pejabat Bank Indonesia. Ia ingin melakukan pengecekan sembari bermain golf dengan temannya.

Pada saat *check-in* di resor golf, ia mengamati ada pengumuman penggunaan mata uang rupiah. Demikian juga saat pembayaran, ternyata harus dengan rupiah. Berikutnya, ia tanyakan kepada teman-teman yang bermain golf, mereka juga sudah diharuskan membayar dengan rupiah. Ronald pun lega.

Sosialisasi terus digiatkan di beberapa kota. Diakui Ronald, ada beberapa pemerintah provinsi yang keberatan. Informasi ini diteruskan Ronald kepada Suhardi. Logikanya, seorang kepala daerah seharusnya mematuhi undang-undang. Hal ini kemudian dapat diselesaikan melalui komunikasi. "Pak Suhardi lapor ke Kapolri, Kapolri menegur kepala daerah itu. Besoknya, ketentuan di daerahnya berubah," cerita Ronald.

Terkait keharusan untuk menggunakan rupiah dalam transaksi di dalam negeri, Bali juga menjadi wilayah yang pelik karena

banyak vila mengenakan tarif dalam dollar. Untuk mengharuskan penggunaan rupiah, fasilitas penukaran uang (*money changer*) harus banyak disediakan. Padahal, di Bali telah banyak *money changer* yang tidak berizin. Kembali, konsumen yang menanggung risiko.

Langkah yang diambil kemudian oleh Bank Indonesia di Bali adalah mengupayakan agar gerai-gerai penukaran uang yang sudah ada itu berizin. Bank Indonesia pun memberikan verifikasi berupa stiker jika gerai penukaran uang itu sudah berizin.

Pastikan Layak Edar



Suhaedi yang menjabat sebagai Direktur Departemen Pengelolaan Uang (DPU) pada masa itu menuturkan, Ronald sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia juga menugaskan kepadanya untuk memastikan bahwa masyarakat di seluruh Indonesia memperoleh uang rupiah fisik, baik kertas maupun logam, dalam kondisi yang layak edar.

Kondisi fisik uang rupiah yang layak edar dipandang Ronald sangat penting. Selain bahwa hal itu merupakan amanat undang-undang yang harus dipenuhi Bank Indonesia, juga karena masyarakat berhak atas layanan terbaik yang diberikan Bank Indonesia. "Kondisi uang yang lusuh tidak memberikan kenyamanan bagi pemegangnya, juga sangat tidak bagus dipandang. Selain itu, uang yang lusuh juga membawa konsekuensi yang buruk untuk kesehatan masyarakat," kata Ronald.

Pengedaran uang merupakan fungsi tertua dari suatu bank sentral. Oleh karena itu, sepatutnya fungsi ini dikelola dengan baik. Rupanya, Ronald punya cara untuk mendapat gambaran soal kelusuhan uang yang diedarkan di suatu daerah. Setiap kali berkunjung ke salah satu kantor perwakilan Bank Indonesia di daerah, biasanya pada malam hari setelah acara di kantor, dalam perjalanan pulang ke hotel, ia akan secara acak berhenti di ATM yang tidak berlokasi di mal atau daerah pertokoan, tetapi ATM di lokasi yang relatif sepi. Tentu tanpa memberi tahu siapa pun soal "inspeksi" ini.

Ronald kemudian mengambil uang dari ATM tersebut dalam beberapa pecahan. "Uang yang lusuh memang tidak akan *fit* dalam ATM, tetapi dari uang yang saya tarik, saya dapat memperkirakan bagaimana kira-kira tingkat kelusuhan uang yang ada di tangan masyarakat."

Suhaedi mengakui, memastikan masyarakat memperoleh uang rupiah secara fisik dalam kondisi yang layak edar bukan hal mudah bagi Bank Indonesia. Ini dikarenakan Bank Indonesia hanya memiliki 46 kantor, sangat sedikit dibandingkan jumlah kabupaten/kota yang mencapai 400-an ketika itu. Selain kondisi geografis yang didominasi laut, terjadi ketidakseimbangan infrastruktur di sejumlah wilayah Indonesia.

”Kadang-kadang kalau pakai pesawat, jumlah uang yang dikirimkan sama dengan biaya sewa pesawatnya. Itu agar masyarakat di pedalaman dan pulau terluar memperoleh uang yang tidak lusuh,” cerita Suhaedi.

Ronald pun mendukung upaya Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia untuk bekerja sama dengan bank-bank yang ditunjuk Bank Indonesia sebagai tempat kas titipan. Bank-bank yang lebih luas jangkauannya ke masyarakat, seperti BRI, BNI, dan Bank Mandiri, menjadi ujung tombak peredaran uang yang tidak lusuh, baik melalui uang pada kas maupun ATM. Pada 2015-2016, Bank Indonesia meminta bank menghadirkan ATM dan gerai penukaran uang di pos perbatasan, mulai dari Papua, Nusa Tenggara Timur, hingga Kalimantan Utara. Dengan demikian, orang-orang yang masuk ke wilayah RI dapat dengan mudah langsung bertransaksi menggunakan rupiah.

Menjangkau Perbatasan

Pada masa Ronald menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, muncul pula inisiatif perencanaan jaringan terpusat untuk distribusi uang rupiah sampai ke daerah perbatasan. Hal ini didasari temuan lapangan di sejumlah daerah bahwa pecahan uang rupiah yang sudah ditarik dari peredaran ternyata masih digunakan di sejumlah daerah tersebut. Hal ini, antara lain, terjadi di Pulau Miangas, Sulawesi Utara, yang berbatasan dengan Filipina.

”Ini berarti BI tidak melaksanakan tugasnya sampai ke ujung. Di bidang peredaran uang tunai, tugas BI itu mendistribusikan uang yang tidak lusuh sampai ke masyarakat,” kata Ronald.

Tidak mudah memang mengatasi masalah distribusi di Indonesia yang terpencar di belasan ribu pulau dengan infrastruktur be-

lum optimal. Ronald melihat tantangan distribusi ini menjadi inti masalah. Berbeda dengan produk lain, distribusi uang membutuhkan tingkat keamanan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, ia mengusulkan ada desain jaringan distribusi dari Perum Peruri sebagai pencetak uang, ke Bank Indonesia, dan akhirnya sampai ke daerah-daerah hingga di kawasan yang paling susah dijangkau.

Sistem distribusi pun dibuat bertingkat dari pusat hingga ke daerah-daerah. Perencanaan ini masuk dalam Program Transformasi Bank Indonesia. Sambil menunggu sistem distribusi ini direalisasikan, harus ada strategi untuk menyelesaikan masalah yang ada di depan mata. Sempat terlintas untuk menggunakan jasa ekspedisi komersial di luar jaringan distribusi Bank Indonesia yang menggunakan mobil untuk jalur darat.

Masalahnya, jasa ekspedisi komersial di laut tentu diwarnai perhitungan ekonomi, seperti menunggu terpenuhinya batas minimum muatan, baru kapal dijalankan agar tidak rugi. Pengoperasian kapal juga kadang berhenti karena cuaca buruk. "Kalau cuma bawa uang dari BI, tidak ekonomis kapal jalan sampai ke Miangas atau Rote, misalnya," kata Ronald.

Akhirnya disimpulkan, Bank Indonesia harus mencari kapal nonkomersial sehingga perhitungan untung atau rugi tidak jadi kendala. "Yang kayak gitu, kan, kapal Angkatan Laut," kata Ronald.

Kapal-kapal TNI AL memang berkewajiban mengelilingi perairan Nusantara untuk menjaga perbatasan dan pulau-pulau terluar. Kerja sama pun dijalin. Bank Indonesia dan TNI AL menandatangani nota kesepahaman. Uang dititipkan ke kapal-kapal perang yang mendatangi pulau-pulau terluar didampingi oleh kasir-kasir dari Bank Indonesia. Satu kali perjalanan mendatangi beberapa pulau itu biasanya berlangsung selama dua minggu.

Selain distribusi menjadi lebih lancar, ada hal lain yang tercapai, yakni faktor keamanan. "Siapa yang berani merampok kapal perang," kata Ronald.

Menurut Ronald, gagasan untuk bekerja sama dengan TNI AL sebenarnya sudah ada sebelum ia menjabat sebagai deputy gubernur. "Saya cuma merealisasikan gagasan tersebut, termasuk dengan menitipkan pada kapal TNI AL yang terlibat dalam berbagai program pemerintah, seperti Sail Indonesia, Sail Morotai, Sail Komodo, Sail Raja Ampat, dan lain-lain."

Akan tetapi, masalahnya memang tidak sederhana. Walau uang bisa didistribusikan sampai ke pelosok, masyarakat di kawasan tersebut tetap butuh kegiatan ekonomi. Hal ini juga sempat menjadi topik yang didiskusikan Ronald dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas).



Suhaedi melihat Ronald sebagai sosok yang rasional dan pragmatis, tetapi juga sangat visioner. Ia ingat, pada tahun 2014-2015, Ronald kerap mengajak diskusi tentang masa depan mata uang yang akan mengarah pada elektronifikasi, bahkan digitalisasi. Ronald saat itu mengungkapkannya realitas ketidaksiapan infrastruktur dan literasi keuangan masyarakat yang masih rendah.

Uang NKRI

Masih terkait UU Mata Uang, salah satu amanatnya adalah menerbitkan uang dengan ciri baru, yang biasa disebut uang NKRI. Beberapa ciri umum uang rupiah kertas adalah adanya gambar lambang negara Garuda Pancasila, frasa "Negara Kesatuan Republik Indonesia", serta tanda tangan pihak pemerintah dan Bank Indonesia. Ciri lain adalah memuat gambar pahlawan nasional dan atau presiden sebagai gambar utama.

Saat itu, Dewan Gubernur Bank Indonesia telah menentukan tanggal terbit uang baru ini. Oleh karena itu, Perum Peruri yang menangani pencetakan uang didorong untuk segera merampungkan produksi. Ronald pun terus memantau perkembangan produksi uang dengan ciri baru ini. Suatu saat, Suhaedi menyampaikan kepada Ronald bahwa ada kendala terkait produksi.

"Ya, *udah*. Saya mau ketemu Dirut Peruri," kata Ronald pada Suhaedi. Ketika itu, jam sudah menunjukkan pukul 23.30.

"*Lho*, Pak, ini pukul 23.30 malam," kata Suhaedi, terkejut.

"Saya enggak mau tahu, saya masih kerja. Jadi, saya mau ketemu dirutnya."

Dirut Peruri Prasetyo malam itu rupanya ada di Karawang, Jawa Barat, untuk mengejar produksi. Namun, Ronald tetap ber-

keras untuk bertemu Prasetio malam itu juga. Tempatnya terserah di mana. Akhirnya diputuskan, mereka bertemu di kawasan SCBD Sudirman, Jakarta, sekitar tengah malam. Ronald menanyakan hal-hal detail kepada Prasetio, bagaimana jadwal percetakan, berapa banyak yang sudah dicetak, dan sebagainya.

Menurut Ronald, pertemuan dadakan pada tengah malam itu diperlukan untuk menempatkan dirinya dan Dirut Peruri di tingkat urgensi dan kesiapan yang sama dalam upaya mewujudkan terbitnya uang NKRI pada tanggal yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, di tengah malam pun harus siap membahas penerbitan uang NKRI.

”Saya bukan bermaksud ’menyiksa’ dia, tapi *message* saya, ’Eh, saya tangani ini dengan serius, jadi saya minta Anda juga serius,’” kata Ronald.

Terkait dengan Peruri, pada kesempatan lain, Ronald juga pernah meminta Peruri menghentikan sementara pencetakan uang yang sempat dituding memuat gambar palu dan arit. Menurut Ronald, setiap keputusan tentu ada risikonya. Namun, saat itu yang terpikir baginya adalah ”menyelamatkan” Bank Indonesia.

Dalam pertimbangan Ronald, jika mesin produksi dihentikan sementara, kerugian Bank Indonesia hanya akan menyangkut kemunduran dari rencana peluncuran uang. Di sisi lain, Bank Indonesia saat itu harus menjelaskan kepada publik untuk mencegah kontroversi lebih besar. Oleh karena itu, pencetakan dihentikan sementara sampai publik mendapat penjelasan yang tepat. Keputusan penghentian sementara proses produksi itu diambil pada tengah malam.

”Waktu saya lapor pada Pak Ronald kalau saya mau ketemu pimpinan Peruri untuk menyampaikan keputusan ini, langsung beliau bilang, ’Ayo, saya *temenin*’. Saya enggak akan lupa itu, sebagai pemimpin, Pak Ronald hadir pada saat-saat dibutuhkan,” kata Suhaedi.

Suhaedi merasa kehadiran Ronald sebagai seorang anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia saat itu sangat membantu untuk membawa keyakinan bagi Peruri. Menghentikan pencetakan uang bukanlah hal yang sederhana mengingat masifnya proses tersebut dari sisi biaya dan konsekuensi. "Karyawan Peruri jadi enggak resah dibandingkan kalau saya sendiri yang datang mengabarkan penghentian sementara pencetakan uang itu," kata Suhaedi.

Semula, uang rupiah tersebut direncanakan untuk diluncurkan pada 19 Desember 2016, bertepatan dengan Hari Bela Negara. Tujuannya, untuk mengambil momentum bahwa menjaga rupiah itu sama dengan sikap dan pembelaan kita terhadap negara. Ini juga bisa dimaknai, jangan sampai di dalam negeri terjadi transaksi dengan mata uang bukan rupiah. Namun, kontroversi isu palu arit membuat peluncuran uang rupiah baru itu dimundurkan.

"Waktu itu BI berusaha berkomunikasi dengan berbagai pihak untuk menjelaskan bahwa itu bukan palu arit, tetapi pengaman *recto verso* supaya uang tidak dipalsukan," cerita Suhaedi.

Dalam mendesain uang rupiah, sesuai ketentuan undang-undang, ada beberapa jenjang yang harus dilalui sampai desain uang kertas disepakati oleh Dewan Gubernur Bank Indonesia. Untuk menampilkan potret pahlawan, misalnya, undang-undang mensyaratkan pahlawan tersebut harus sudah meninggal.

Foto dan sejarah pahlawan yang akan dipilih juga harus diverifikasi. Demikian pula proporsionalitas representasi antardaerah, aspek agama, serta pandangan masyarakat setempat. Keseluruhan proses pemilihan tokoh pahlawan hingga desain potret tersebut ditampilkan pada uang kertas bisa memakan waktu satu hingga dua tahun.

Saat kontroversi isu palu arit itu terjadi, Ronald telah menjelang masa pensiun dari posisi di dewan gubernur. Namun, Suhaedi

mengingat, Ronald terus memberi semangat, terutama kepada tim di DPU, untuk menghadapi masalah tersebut. Semangat harus tetap dijaga agar dapat meluncurkan uang NKRI dengan sebaik-baiknya karena hal itu merupakan amanat undang-undang. "Sebagai pemimpin, Pak Ronald orang yang punya *strategic thinking*. Ibarat main golf, bola boleh melenceng ke kiri atau kanan, tapi fokus pada tujuannya apa. Itu diajarkan pada kami di DPU," kata Suhaedi.

Guliran Ide Redenominasi

Salah satu tugas berat yang dihadapi Ronald di masa-masa awal menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia ialah menggulirkan konsep redenominasi rupiah. Saat itu, Gubernur Bank Indonesia Darmin Nasution berpikir untuk mendorong redenominasi karena pertimbangan *dignity* dan pertimbangan teknis. "Rupiah sering *diomongin*, kan malu kita, orang lain ke mana-mana 1 dollar AS setara sekian belas ribu di Indonesia. Itu masalah *dignity*," ungkap Ronald.

Dari sisi teknis, hal ini juga terkait dengan kemampuan komputer. Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) sudah mencapai ribuan triliun rupiah. Artinya, angka nol pada nominal itu sudah 12 digit. Sementara komputer juga mempunyai batasan digit sehingga tidak semua angka nol bisa dimasukkan. "Jadi, digulirkanlah redenominasi dengan menghilangkan tiga nol. Tapi, sebetulnya belum disepakati tiga digit karena Pak Darmin ada pemikiran kenapa enggak empat sekalian. Dari 10.000 jadi 1 rupiah, tapi itu *jump* terlalu jauh," kata Ronald.

Dalam forum resmi di DPR, redenominasi yang digagas pemerintah dan Bank Indonesia diusulkan dengan menghilangkan tiga digit terakhir rupiah tanpa menurunkan nilai mata uang tersebut.

Di lapangan, jauh lebih mudah menghilangkan tiga angka nol daripada empat angka nol, terutama bagi orang-orang yang lanjut usia. Pembahasan soal isu redenominasi oleh para pengambil kebijakan baru mulai mengerucut saat Rancangan Undang-Undang tentang Redenominasi diusulkan untuk masuk dalam daftar Program Legislasi Nasional (Prolegnas) 2013.



Secara teknis, ada tiga tahapan yang diperlukan untuk menerapkan redenominasi. Pertama, persiapan untuk membahas RUU Redenominasi, rencana pencetakan uang, dan distribusi. Tahap kedua merupakan masa transisi saat Bank Indonesia mengedarkan dua pecahan rupiah baru dan lama. Pada tahap ketiga, mata uang rupiah baru disebut sebagai rupiah hasil redenominasi. Bank Indonesia memperkirakan, butuh waktu enam tahun untuk persiapan dan implementasi redenominasi (*Kompas*, 25/1/2013).

Ronald berpendapat, redenominasi tidak mudah dilakukan. Program tersebut juga tidak banyak yang sukses di negara lain. Redenominasi dengan pengurangan digit uang berbeda dari sanering yang merupakan pemotongan nilai uang. Akan tetapi, bukan tidak mungkin, meski yang dilakukan redenominasi, nilai uang di masyarakat juga ikut terpotong.

Implikasi redenominasi bisa menjalar ke berbagai hal sehingga syarat penerapannya cukup berat. Di antaranya, perekonomian harus dalam keadaan baik, pertumbuhan ekonomi relatif bagus, keamanan nasional baik, dan tidak ada gejolak sosial. Selain itu, kontrol juga harus dilakukan secara detail sampai ke cara pembulatan hasil redenominasi.

”Kalau enggak *gitu*, orang akan ambil untung. Seperti euro, di Belanda seharusnya 1 euro setara 2 gulden. Tapi, sewaktu diberlakukan, toko-toko malas mengubah angka. Permen harga 2 gulden harusnya jadi 1 euro, tapi *dijadiin* tetap 2 euro. Ada kenaikan harga untuk barang kecil-kecil,” ungkap Ronald.

Bank Indonesia juga sempat mengirim tim untuk melakukan studi banding ke beberapa negara yang sudah menerapkan redenominasi, di antaranya Rumania dan Turki. Ronald yang sempat studi banding ke Rumania menemukan bahwa sosialisasi masif yang menjangkau seluruh lapisan masyarakat amat diperlukan untuk memastikan redenominasi berjalan baik. Agen perubahan ini di sana juga melibatkan tukang pos dan pemimpin agama.

Selain itu, pemerintah juga memberdayakan masyarakat sebagai pengawas, misalnya dengan mengawasi harga di toko-toko. Semua label harga di toko-toko harus mencantumkan harga dalam mata uang lama dan mata uang baru. ”Ada beberapa negara yang menerapkan (redenominasi), seperti Polandia dan Uganda. Ada

yang gagal, ada yang sukses, tapi memang boleh dibilang belum ada negara yang sebesar Indonesia melakukan itu,” kata Ronald.

Aspek lain yang juga perlu mendapat perhatian di era digital ialah makin bergantungnya masyarakat dengan teknologi, termasuk di sektor keuangan dan sistem pembayaran. Masyarakat juga sudah banyak yang menggunakan uang elektronik. Dampak redenominasi terhadap uang elektronik yang dipegang masyarakat juga harus dimitigasi.

”Kalau pulsa saya *online*, saya bisa dorong dari perusahaan telekomunikasinya dari seribu misalnya jadi 1 rupiah. Tapi kalau dia *offline*, seperti uang elektronik, enggak bisa ditukar. Enggak bisa diubah dalam semalam,” kata Ronald.

Upaya untuk mendorong redenominasi pada tahun 2011-2013 belum berhasil dilakukan. Menurut Ronald, hal itu tidak lepas dari kondisi ekonomi saat itu yang memang belum memungkinkan. Pada kurun waktu tersebut, Indonesia juga masih menghadapi dampak dari krisis 2008 dan efek kebijakan *taper tantrum* dari Bank Sentral AS pada 2013.

Sebagai gambaran, ketika itu nilai tukar rupiah terdepresiasi cukup tajam. Pada September 2008, nilai tukar 1 dollar AS setara Rp 9.161, lantas terdepresiasi hingga Rp 12.650 per dollar AS pada 24 November 2008. Sementara pada 2013, nilai tukar tercatat Rp 10.723 per dollar AS atau terdepresiasi 9,47 persen sejak awal tahun 2013 (Katadata.id, 23/8/2013). Selain itu, kondisi politik juga belum stabil.

Uang Kripto Bukan Alat Bayar

Saat Ronald mulai menjabat Deputy Gubernur BI, *booming* bitcoin mulai merambat ke Indonesia. Bitcoin merupakan mata uang kripto (*cryptocurrency*) yang terdesentralisasi dan tidak memer-

lukan biaya untuk berpindah tangan. Pembuatnya, seseorang yang menggunakan nama Satoshi Nakamoto—tidak ada yang mengetahui identitas sebenarnya—mengharapkan agar bitcoin ditambang oleh orang yang mampu dan bisa digunakan untuk alat tukar (*Kompas*, 27/1/2014).

Menurut Ronald, Satoshi Nakamoto, siapa pun sosok itu, adalah jenius. Nakamoto membalikkan pikiran orang. Dia menuduh bahwa uang banyak dan nilainya jadi murah karena bank sentral terus-menerus menciptakan uang. Pendekatan Nakamoto, uang dibatasi sehingga nilai uang naik dan harga barang turun.

Namun, Ronald tak sependapat dengan para pengguna aset kripto yang menyebutnya sebagai mata uang kripto. Sebab, mata uang merupakan alat pembayaran dan mata uang perlu pihak penjamin atau pihak yang mem-*back up*. Di era masa lalu, emas menjadi *backup* mata uang. Kini, peran itu dipegang bank sentral. Oleh karena itu, hanya bank sentral yang berhak menerbitkan mata uang.

Sejumlah pihak menyukai model kripto yang terdesentralisasi dan memotong perantara atau *middleman* serta merasa bahwa suatu saat kripto akan mengambil alih mata uang yang kita kenal saat ini. Ronald tidak sependapat dengan pandangan itu. "Hanya bank sentral yang bisa menerbitkan *currency*. Enggak bisa pihak lain, karena siapa yang mau jamin harganya? Seperti sekarang, kita lihat harganya enggak masuk akal," katanya.

Ronald juga menegaskan pandangan itu saat perwakilan pedagang aset kripto ini menemuinya pada masa ia menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. "Itu juga menyangkut *national pride*. Jadi, waktu itu saya bilang, kalau dia mau dipakai sebagai alat spekulasi ya boleh saja, sebagai *digital asset* silakan saja. Tapi, kalau sebagai alat pembayaran, enggak bisa."

Ronald cenderung lebih setuju dengan opsi bank sentral yang menerbitkan mata uang digital karena teknologinya sudah ada. Diskursus soal aset kripto dan mata uang digital yang diterbitkan oleh bank sentral terus bergulir sampai saat ini.

Konsolidasi Teknologi Informasi

Selain punya andil dalam mendesain sistem teknologi informasi di bidang pembayaran yang terkait dengan pihak eksternal, Ronald juga melakukan supervisi pengembangan dan konsolidasi sistem teknologi informasi internal Bank Indonesia yang diberi nama Bimasakti. Dengan pengembangan Bimasakti, berbagai sistem internal di Bank Indonesia dikelompokkan menjadi empat, yakni *core banking system* (CBS), *enterprise resource planning* (ERP), *human resources information system* (HRIS), dan *front office middle office back office* (FOMOBO).

CBS digunakan untuk menangani bank-bank ataupun Kementerian Keuangan yang membuka rekening di Bank Indonesia. Dengan kata lain, sistem ini terkait dengan pelayanan Bank Indonesia kepada institusi-institusi yang menjadi nasabahnya.

Adapun sistem FOMOBO terkait dengan pengelolaan cadangan devisa. Sebelumnya, apabila Bank Indonesia mengalokasikan surat berharga dari Amerika Serikat, Jerman, dan pasar di negara berkembang, digunakan sistem yang berbeda-beda. Kini, FOMOBO digunakan untuk menangani semua proses sejak pertama kali Bank Indonesia menanamkan devisa ke luar negeri, pendapatan dari bunganya, sampai dengan penyelesaian akhir saat jatuh tempo.

Sementara itu, ERP digunakan untuk mengelola anggaran, pengadaan, perjalanan dinas, dan rumah dinas. Adapun HRIS merupakan sistem yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia di Bank Indonesia.



Transformasi sistem informasi dari semula tersebar menjadi lebih terkonsolidasi itu membuat proses kerja lebih efisien dan efektif. Data yang terkonsolidasi juga membuat analisis dan olah data menjadi lebih mudah dan lebih cepat.

Saat itu, semua unsur pucuk pimpinan di Bank Indonesia mendukung proses transformasi sistem teknologi informasi itu. Kendati ada dinamika, proses transformasi ini berjalan baik karena dewan gubernur memiliki kepemimpinan yang kuat. Terlebih lagi, Ronald yang ketika itu melakukan supervisi pembuatan desain konseptual Bima-sakti mempunyai pemahaman mendalam di bidang TI. Ia meminta tim tidak gegabah serta menganalisis keberhasilan dan kegagalan pengembangan sistem serupa di beberapa bank sentral di luar negeri.

Perdebatan keras dalam pembuatan desain konsep dapat terselesaikan dalam waktu tak terlalu lama. Dalam transformasi, perdebatan memang sebaiknya tidak berlarut-larut karena bisa menghilangkan momentum dan waktu. "Kami beruntung karena waktunya tepat antara transformasi yang diprogramkan dan ada kepemimpinan Pak Ronald yang sifatnya akselerator," ungkap Onny.

Onny juga merasakan, Ronald mampu mengarahkan perdebatan menjadi substantif dan cair sehingga dari perbedaan pandangan dan perdebatan tersebut bisa tercapai solusi. Ronald juga menciptakan suasana yang membuat anggota tim atau peserta rapat tidak takut berbeda pendapat di depannya.

Sisi lain dari kepemimpinan Ronald yang menurut Onny juga membuat proses transformasi berjalan baik adalah kemampuannya membuat tekanan yang dihadapi bisa ditanggung bersama-sama. "Pak Ronald tidak pernah lempar *pressure* ke bawahannya. Dia tipenya 'ayo bareng-bareng'. Akhirnya semua jalan. Jadi spartan semua anak buahnya tanpa perlu dimarahi. Karena beliau orangnya jarang marah, tetapi anak buahnya *respect*," kata Onny.

Transisi Pengawasan Perbankan

Sebagai anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, Ronald turut mengelola transisi pengawasan perbankan dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan (OJK) ketika OJK didirikan pada tahun 2013.

Ketua Tim Pengalihan Fungsi Pengaturan dan Pengawasan Perbankan Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan Agus Siregar mengibaratkan, transisi itu seperti memindahkan tiga gerbong pada sebuah rangkaian kereta yang sedang melaju kencang. "Rangkaian kereta harus terus berjalan pada jalurnya, tetapi tiga gerbong yang dipindah jalur itu juga harus langsung jalan."

Agus Siregar yang semula berkarier dalam pengawasan perbankan di Bank Indonesia ini menjelaskan, perpindahan ada di berbagai lini, mulai dari sistem, aplikasi, perangkat, hingga sumber daya manusia. Hal ini tentu tidak mudah. Apalagi mengingat sistem harus terus berjalan di Bank Indonesia sekaligus langsung berjalan

di Otoritas Jasa Keuangan. Melihat ke belakang, walaupun ada tantangan di sana-sini, perpindahan itu relatif lancar. Hal ini bahkan menjadi prestasi Indonesia dalam bidang sistem keuangan.

Agus mengingat, arahan Ronald terkait bidang teknologi informasi amat membantu proses perpindahan itu berlangsung lancar. Hal-hal teknis, seperti server mana yang harus dibagi, mana yang ditinggal, harus dikelola dengan detail. Pengalaman Agus, ia mudah berkomunikasi dengan Ronald ketika ada masalah yang muncul. "Kalau kita lapor masalah teknis, enakya beliau paham masalah, walau posisinya sebagai deputy gubernur itu kan sangat *high level*. Jadi, lebih mudah dicarikan jalan keluarnya," kata Agus.

Diceritakan Agus, saat itu ada beberapa risiko yang diantisipasi. Pengaturan dan pengawasan bank yang dikhawatirkan tersendat pada saat-saat itu, misalnya, dinilai sebagai potensi bahaya. "Misalnya laporan bank ke BI kemudian diteruskan ke OJK, kalau sampai tidak berjalan baik, kan bisa kacau sistem perbankannya," kata Agus.

Masalah kultur dan persepsi pegawai juga turut memengaruhi proses transisi. Apalagi, ada rasa "tidak aman" kalau data dipindah dari satu instansi ke instansi lain. Perpindahan pegawai juga merupakan dinamika tersendiri karena SDM di bagian pengawasan Bank Indonesia juga harus pindah ke OJK agar tetap bisa melaksanakan tugasnya. Hal ini menimbulkan kebingungan di kalangan pegawai.

Ronald berpandangan, Bank Indonesia akan fokus pada sisi makroprudensial, sedangkan OJK menangani sisi mikroprudensial. Akan tetapi, ekspektasi makroprudensial tidak akan tercapai jika aspek mikroprudensial tidak tertangani dengan baik.

Dengan kata lain, menurut Ronald, cara untuk menjaga Bank Indonesia dapat berjalan baik adalah juga dengan menjaga OJK berjalan baik. Walaupun logis, pemikiran ini tidak sepenuhnya mudah

diterima oleh para pegawai yang terlibat dalam transisi Bank Indonesia ke OJK. Apalagi, harus diakui memang ada rasa "kehilangan" pada pihak Bank Indonesia, sementara pihak Otoritas Jasa Keuangan melihat adanya "resistensi" di Bank Indonesia.

"Kalau sudah soal rasa, memang sulit. Enggak bisa kan pakai pasal-pasal, harus dibahas santai. Ini yang jadi pesan Pak Ronald saat itu, bahwa harus hati-hati mengatasi masalah rasa ini," kata Agus.

Agus pun mengalami, ia melihat dirinya dulu melamar bekerja di Bank Indonesia dan membayangkan akan berkarier hingga masa pensiun di Bank Indonesia. Akan tetapi, kebijakan politik dan hukum nasional memandang perlunya dibentuk OJK. Dilema ini pun menghampiri pimpinan di Bank Indonesia. Ada kewajiban melaksanakan undang-undang, tetapi juga rasa khawatir akan nasib "anak-anak" mereka, para pegawai Bank Indonesia yang dipindah ke OJK. Namun, seiring waktu, kekhawatiran itu terkikis dan transisi terkelola dengan baik.

Dalam transisi pengawasan perbankan dari Bank Indonesia ke OJK, Ronald juga menggarisbawahi perihal data yang sebagian beralih. Bank Indonesia yang sudah puluhan tahun "hidup" dengan data tersebut harus melepasnya.

Data perbankan Bank Indonesia ini awalnya dikembangkan oleh bagian moneter Bank Indonesia. Pengawas membutuhkan data yang sedekat mungkin dengan situasi terkini. RTGS menjadi salah satu alat atau sistem yang efektif dalam pengawasan bank. Begitu sebuah bank tidak bisa memenuhi kewajibannya secara *real time*, bisa dipastikan ada masalah dengan likuiditasnya. Ketika OJK mengambil alih fungsi pengawasan perbankan, termasuk datanya, pada saat bersamaan bagian moneter di Bank Indonesia juga masih membutuhkan sebagian data yang beririsan.

Setelah melalui proses panjang, akhirnya Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan membentuk tim untuk mengurus pengolahan data. Ronald sebagai orang yang pernah membidangi teknologi informasi di Bank Indonesia menjadi ketua yang pertama. Wakilnya, Rahmat Waluyanto dari OJK. Tahun kedua, Rahmat yang menjadi ketua, Ronald sebagai wakil.

”Jadi, memang soal data itu isu besar karena kalau BI dan OJK masing-masing bersikukuh sebagai otoritas dan data tidak di-*share*, yang jadi korban kan industri keuangan,” kata Ronald. Akibatnya, industri harus dua kali melapor ke Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan. Hal ini menimbulkan kesulitan teknis dalam mendesain sistem.

Saat ini, menurut pengamatan Ronald, Bank Indonesia dapat meminta data laporan bank ke OJK. Bank Indonesia saat ini masih menangani sistem pembayaran, sementara pelaku sistem pembayaran mayoritas adalah perbankan yang diawasi oleh OJK. Dalam perkembangannya, saat ini sudah berkembang pula pemanfaatan data raksasa (*big data*) dan kecerdasan buatan (*artificial intelligence*). Bank Indonesia pun dituntut semakin kuat dari sisi SDM untuk bisa membuat analisis data yang tangguh.

Mengawal LPS di Saat Krisis

Dalam masa tugasnya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia, Ronald juga menjabat sebagai anggota Dewan Komisiner (*ex officio* Bank Indonesia) Lembaga Penjamin Simpanan pada periode Oktober 2013 hingga Desember 2016.

Robertus Bilita yang sempat menjadi Pelaksana Tugas Kepala Eksekutif Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) mengatakan, ia bekerja sama dengan Ronald saat LPS tengah mendapat tantangan cukup besar terkait kasus Bank Century. LPS berada pada posisi ”serba salah” karena

harus menjelaskan kepada para pemangku kepentingan soal lima kali suntikan modal di Bank Century serta rencana penjualan bank tersebut.

”Di masa-masa itulah saya bertemu dan bekerja bersama Pak Ronald,” kata Robertus. Ia berinteraksi dengan Ronald terutama dalam forum rapat Dewan Komisiner LPS. Ronald hadir sebagai perwakilan Bank Indonesia. Di forum itu, beberapa keputusan pelik dalam situasi yang genting harus diambil.

Dalam diskusi-diskusi pengambilan keputusan, Robertus merasa Ronald adalah sosok yang tetap tenang di saat-saat krisis. Ronald memberikan pemikiran-pemikiran yang konstruktif dan fokus pada masalah, bukan mengomentari atau sibuk menyalahkan pihak lain. ”Dalam rapat, saya sering duduk di samping Pak Ronald. Jadi, saya bisa menangkap kalau beliau itu lebih tenang dalam melihat persoalan,” kata Robertus.

Robertus juga mengingat Ronald bukan orang yang suka memberi pertanyaan ”menyulitkan” bagi pihak yang sedang menyampaikan presentasi atau pemaparan masalah. Ronald cenderung berusaha untuk mencerna pemaparan lebih dulu, baru kemudian mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang menggali kedalaman.

Salah satu kontribusi penting Ronald dalam forum, menurut Robertus, adalah kemampuannya membangun suasana tenang di tengah krisis. ”Dengan perilaku, gaya bahasa, dan pernyataan-pernyataannya, Ronald bisa jadi penyeimbang ketika situasi lagi panas,” katanya.

Robertus berpendapat, hobi bermain sepak bola benar-benar membentuk Ronald menjadi ”pemain tim”, baik di lapangan hijau maupun di ruang rapat. Terkait hobi Ronald bermain bola itu, ada kejadian yang masih diingat Robertus. Ia pernah kaget berpapasan dengan Ronald di Gelanggang Soemantri Brodjonegoro, Kuningan,

Jakarta. Saat itu, Robertus sedang lari keliling lapangan, kira-kira pukul 18.30. Dari kejauhan, ia melihat seorang pria berwajah Indonesia timur sedang duduk santai di pinggir lapangan, tanpa bangku, berbaur bersama kawan-kawannya sesama pemain bola. Begitu dekat, barulah ia mengenali Ronald.

”Orangnya santai banget, *humble*, dan tidak memberi kesan ingin dilayani. Tapi, yang paling saya senang, kalau ke ruangan beliau di BI pasti dapat kopi dan cerutu, ha-ha-ha,” kata Robertus.

Di LPS, Ronald juga rajin berinteraksi dengan berbagai pihak lewat obrolan-obrolan nonformal. Walau hadir sebagai anggota Dewan Komisiner LPS *ex officio* dari Bank Indonesia, Ronald dinilai Robertus sebagai sosok yang profesional. Di forum LPS, Ronald tidak berpikir dalam silo dengan sudut pandang kepentingan Bank Indonesia. Ia menggunakan kerangka berpikir yang luas sehingga dapat menempatkan persoalan pada konteks kepentingan industri keuangan dan Indonesia.

Dengan proporsional ia bisa memilah masalah mana yang menjadi prioritas penyelesaian. Robertus melihat Ronald juga tidak gamang dalam mengambil posisi. Pada masa itu, Robertus mengakui, komunikasi LPS dan Bank Indonesia adalah tantangan tersendiri bagi kedua pihak. Akan tetapi, berkat kemampuan Ronald menempatkan diri, secara umum banyak masalah teratasi.

”Hubungan antar-institusi jadi terjembatani karena Pak Ronald punya *knowledge* tentang masing-masing institusi yang terlibat, termasuk Kementerian Keuangan. Jadi, bisa terbentuk sikap saling memahami,” kata Robertus.



BAB V

BERSAMA DALAM TIM

SALAH SATU "sekolah" yang berpuluh tahun menjadi tempat Ronald Waas menimba ilmu adalah lapangan hijau dengan gelaran permainan sepak bola berikut cerita jerih payah di dalamnya. Sepak bola turut membentuk Ronald menjadi pemain tim. Bukan sekadar ketika bermain sepak bola di lapangan, melainkan juga ketika ia melakoni karier panjang di Bank Indonesia.

"Kesebelasan" dalam Manajemen

"I am nothing without the other ten." Itu pelajaran pertama yang didapatkan Ronald dari sepak bola. Megabintang sepak bola dunia, seperti Lionel Messi, pun tak akan mampu menyuguhkan permainan ciamik jika ia tak didukung sepuluh pemain piawai lainnya dalam permainan kesebelasan tersebut. Sepuluh pemain itu bakal turut menentukan apakah Messi bermain apik atau tidak.

Demikian pun dalam dunia kerja. Ronald tahu persis, ia bukan bekerja sendirian, melainkan bekerja dalam tim. Kolega, bawa-

han, ataupun atasan bukanlah "orang lain", melainkan bagian dari tim di mana Ronald ada di dalamnya.

"Saya bukan apa-apa tanpa mereka. Saya terbentuk sebagai pemain tim. Saya bukan orang yang dibentuk untuk menjadi *aku*, bahwa *aku* bisa mencapai ini, *aku* yang bikin itu. Saya mengerjakannya bersama orang lain, kok, walaupun mungkin saya yang memimpin mereka," ujar Ronald.

Sepak bola juga mengajarkan kepada Ronald bahwa sebuah tim selalu membutuhkan tujuan yang jelas, berikut strategi untuk mencapai tujuan tersebut. Demi keleluasaan menikmati sekaligus menyerap ilmu dalam setiap pertandingan apik, Ronald menahan diri untuk tidak jatuh hati atau menggemari secara fanatik pemain atau klub tertentu.

Dari tim nasional Belanda, misalnya, ia mempelajari keunggulan strategi *total football*. Strategi permainan ini memungkinkan para pemain bertukar-tukar posisi sembari terus menekan lawan yang menguasai bola. Untuk itu, dibutuhkan pemain dengan kemampuan menyerang dan bertahan yang sama bagusnya, selain ketahanan fisik.

Ronald juga terkesan pada permainan tim nasional Brasil yang memenangi kejuaraan dunia pada 1958, 1962, dan 1970 dengan mengusung strategi formasi 4-2-4 alias sistem diagonal. Strategi ini membentuk tren dalam kancah sepak bola dunia hingga beberapa dekade setelahnya.

Sementara tim Spanyol tak kalah mengesankan dengan strategi *tiki-taka*. Di situ, para pemain melempar operan-operan pendek dan cepat dengan taktis. Mereka dituntut lebih lincah bergerak untuk menyiasati postur yang kurang mendukung buat beradu fisik.

Ronald mengamati, untuk memastikan strategi berjalan baik, pelatih membutuhkan peran koordinator lapangan yang bisa menerjemahkan strategi itu di kancah permainan. Masih terekam dalam ingatannya, pertandingan final Piala Dunia 1974 yang menghadapkan

tim nasional Belanda dan Jerman. Tim Belanda yang dikelola Rinus Michels mengandalkan Johan Cruyff sebagai pemimpin di lapangan. Sementara Pelatih Jerman Helmut Schon memercayai kapten kesebelasan Franz Beckenbauer untuk menerjemahkan strateginya di lapangan.



”Selalu ada orang untuk menerjemahkan strategi dan apa maunya si pelatih di lapangan. Dalam pekerjaan juga begitu, enggak semua bisa kita terjemahkan dengan baik. Bisa jadi orang-orang di lapangan menangkapnya beda-beda. Jadi, harus kita pegang satu orang di lapangan yang bisa tahu betul maunya kita. Itu saya belajar dari sepak bola.”

Seorang pemimpin, sekuat apa pun, tak akan bergerak jauh jika tak memastikan strategi yang digagasnya bisa dipahami dan diim-

plementasikan. Dalam keseharian dunia bisnis, Ronald juga melihat gambaran itu ketika CEO suatu korporasi, misalnya, berpindah ke korporasi lain dengan membawa serta ”orang kepercayaannya”, orang yang diyakini mampu menerjemahkan konsep di benak sang CEO.

Penerapan strategi juga membutuhkan pembagian peran yang berjalan baik. Dalam sepak bola, penjaga gawang dituntut berkonsentrasi menjaga gawangnya agar tak dibobol serangan bola lawan. Ia tak perlu ikut maju jauh ke garis depan untuk meluncurkan bola. Sebaliknya, pemain penyerang tidak turut berjaga di area gawang.

Pembagian peran hanya dapat berjalan jika di antara para pemain dalam tim kesebelasan itu terbangun kepercayaan. Kiper, misalnya, harus percaya bahwa pemain di garis depan bisa mencetak gol sehingga ia tak sibuk ikut maju ke depan. Nilai penting sebuah kepercayaan ini pun ditemukan Ronald di lingkungan kerja.

”Kita harus percaya bahwa kolega kita bisa melakukan tugas mereka. Kalau mereka enggak bisa, itu yang salah organisasi. Kalau mereka tak berkemampuan melakukan tugas, itu salah rekrutmen atau penempatan. Ibarat Messi yang kapasitasnya di depan, tetapi ditugaskan jadi kiper. Ya, salah pelatihnya, kenapa *naruh* Messi di situ,” kata Ronald.

Berkaitan dengan soal kepercayaan itu, Ronald menanamkan keyakinan bahwa setiap orang—apa pun jabatan dan pekerjaannya—punya kelebihan masing-masing. Keyakinan ini membuatnya berusaha menghargai siapa pun, termasuk *messenger* atau *office boy* dan petugas satpam yang kerap terlewat dari perhatian umum. Menjadi tugas pemimpin pula untuk mencari tahu kelebihan orang-orang dalam timnya.

Sepanjang ingatan Ronald, ia tidak kerap ”memilih-milih” orang untuk ditempatkan dalam timnya. Secara umum, hanya dua hal ia persyaratkan: integritas dan kemauan untuk bekerja. ”Soal kemam-

puan itu saya *belakangin* karena kita bisa *ngajari* orang untuk mampu bekerja, tetapi untuk bikin orang yang enggak mau kerja jadi mau bekerja, itu setengah mati. Butuh waktu lebih panjang,” ujar Ronald.

Soal kecintaan Ronald pada sepak bola dan kesungguhannya menerapkan filosofi permainan bola bundar itu dalam keseharian di dunia kerja, Azhari Rangkuti bisa menjadi salah satu saksinya.

Azhari adalah pemain tim nasional sepak bola Indonesia pada periode 1980-1990. Ia turut memperkuat tim nasional ketika merebut medali emas di SEA Games 1987. Melalui jalur atlet nasional pada 1990-an, Azhari bersama pesepak bola lain kala itu, Aji Ridwan Mas, direkrut menjadi pegawai Bank Indonesia. Azhari berkarier di bidang sistem pembayaran, khususnya menangani kliring.

Sembari bekerja, Azhari dan Aji tetap bermain di tim sepak bola Bank Indonesia, baik itu kelompok prestasi maupun eksekutif. Selama 20 tahun di tim itu pula, Azhari berkawan dengan Ronald. Mula-mula bermain bola di tim ini, Ronald masih berada pada level kepala bagian. Berlanjut hingga duduk di jajaran anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia, Ronald tetap bermain sepak bola bersama Azhari. Ronald pun terus setia pada ”tugas” sebagai pemain gelandang karena kapasitasnya dinilai paling tepat untuk peran itu.

Azhari beberapa kali menyaksikan upaya Ronald mempromosikan pelajaran yang dipetikinya dari permainan sepak bola dalam manajemen di lingkungan kerja. ”Untuk mencapai tujuan, pekerjaan itu harus dijalani prosesnya dari bawah. Ibarat permainan bola, ada proses dari kiper ke *back*, tendang ke tengah, sampai menghasilkan gol. Enggak ujug-ujug langsung cetak gol,” kata Azhari mengutip inti pesan yang disampaikan Ronald dalam beberapa forum rapat di Bank Indonesia.



Hal yang tak kalah mengesankan bagi Azhari adalah jiwa sportivitas yang terbentuk pada diri Ronald karena kecintaan pada sepak bola. Selain itu, kerendahan hatinya untuk menghargai orang lain, baik di lapangan hijau maupun di kantor. Dalam tim sepak bola Bank Indonesia, Ronald berkawan dengan berbagai lini pegawai. Di antara mereka ada bagian operasional kliring, misalnya. Ketika berpapasan di kantor, Ronald yang menduduki jabatan jauh lebih tinggi justru kerap lebih dulu menyapa ramah kawan-kawannya bermain bola tersebut.



Di lapangan, Ronald juga berulang kali menekankan bahwa posisinya tak berbeda dengan sesama pemain yang lain. Ketika menduduki jabatan deputy gubernur dan harus dikawal sesuai protokol pun, Ronald justru mengajak tim protokolnya turut bermain bola.

”Jadi pernah kejadian juga, beliau ditekel. Tapi, beliau *enjoy-enjoy* saja karena, prinsip beliau, olahraga itu menanamkan sportivitas. Ditekel itu, ya, risiko seorang pemain bola,” ujar Azhari yang belakangan juga kerap bermain golf bersama Ronald.

KETIKA AKU bermain bola dengannya, ada dorongan kuat dalam diriku untuk bermain sebaik-baiknya. Bukan untuk menunjukkan aku lebih hebat, tapi untuk mengimbangi ball skill-nya yang tidak lapuk dimakan usia. Ketika aku berebut bola dengannya, tidak ada keraguan dalam diriku untuk melayangkan kaki lebih tinggi dari kakinya. Ketika aku hadir di lapangan bola, aku merasa bebas ke mana saja, tidak harus selalu berada di sampingnya, layaknya atasan dan bawahan.

Ketika aku presentasi di depannya, aku merasa puas karena apa yang ada di otakku keluar dengan optimal, tidak ada perasaan waswas. Ketika kami presentasi di hadapan anggota dewan gubernur dan dia hadir di situ, ada perasaan tenang di hati kami. Dia seperti dapat membaca pikiran dan perasaan kami dengan utuh ketika kami agak gugup di awal atau ragu-ragu takut salah. Bahkan, dia dengan tangkas cepat menjawab lebih dulu ketika kami lupa atau tidak tahu harus menjawab apa. Setidak-tidaknya memberi kami waktu sejenak untuk memikirkan jawaban yang tepat atas pertanyaan yang dilontarkan pada kami.

Ketika merayakan ulang tahun di akhir masa jabatannya, aku membisikkan, "I love you, Pak," ketika menjabat tangannya.

Diki, Departemen Pengelolaan Uang

SEBAGAI DEWAN gubernur, beliau menunjukkan kepercayaan penuh ke staf dan memberikan kesempatan bagi stafnya untuk berkembang. Beliau menunjukkan sentuhan kepemimpinan yang berbeda: hangat dan inspiratif ke bawahan. Semangatnya untuk menyelesaikan hal-hal yang tak tuntas sangat besar, terlihat dari bagaimana beliau memberikan arahan ke bawahan.

Sebagai pemimpin, beliau menunjukkan keberanian dalam mengambil keputusan. Hal ini, di mata saya, menunjukkan keandalan beliau da-

lam mengidentifikasi dan mengalkulasi risiko serta rasa tanggung jawab yang sangat besar.

Priyanto Budi Nugroho, Departemen Operasional Tresuri dan Pinjaman

Sebagai orangtua, saya percaya pada pernyataan "the best gift you could give to your children is a sense of confidence". Saya sangat merasakan hal ini di bawah kepemimpinan Bapak, dan tentunya berterima kasih. Sangat terasa bahwa Pak Ronald, dengan caranya, selalu memberikan kesempatan kepada kami, anak-anaknya, untuk mengasah diri dan percaya diri sehingga mampu menemukan cara untuk terus bergiat, maju, dan berhasil.

Elsya Chani, Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran

(Dikutip dari Buku Kenangan Pensiun "Bapak Ronald Waas: As We Remember", Desember 2016)

Atasan Rasa Teman

Bagi Farida Peranginangin, Kepala Departemen Statistik Bank Indonesia, satu frasa yang merangkum relasi atasan dan bawahan yang dibangun oleh Ronald baik saat ia memimpin departemen maupun saat menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia ialah "atasan serasa teman" bagi anak buahnya. Farida pernah menjadi Kepala Bagian Pengawasan di Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP) saat Ronald menjabat sebagai direktur di departemen itu. Saat Ronald sudah menjadi



deputi gubernur, Farida kemudian menjabat sebagai Direktur Departemen Kebijakan dan Pengawasan Sistem Pembayaran.

Farida teringat ketika Ronald menjadi Direktur DASP, ia meminta izin untuk memanggil nama anak buahnya tanpa embel-embel "pak" dan "bu". "Itu, kan, cara beliau mendudukkan dirinya. Sebetulnya beliau enggak mau berjarak, kan. Kalau di BI, kami biasa panggil 'pak' atau 'bu' saat menyapa, apalagi dalam hubungan pekerjaan. Tapi, beliau bilang, 'Saya panggil kalian nama *aja*, ya'. Itu ke semua level, dan ke segala umur," ungkap Farida.

Ronald dikenal Farida sebagai sosok pemimpin yang mampu membuat anak buahnya nyaman bekerja bersamanya. Upaya untuk tidak berjarak dengan anak buahnya diikuti dengan sikap Ronald yang menaruh kepercayaan sekaligus menghormati anak buahnya. Pendelegasian kewenangan dari Ronald kepada anak buahnya disertai dengan kepercayaan yang tinggi. Dengan adanya kepercayaan itu, muncul kesadaran dari anak buahnya untuk merespons balik kepercayaan itu sebaik mungkin agar tidak mengecewakannya.

"Kalau beliau memberikan suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab saya, maka bisa dibilang beliau yakin pekerjaan itu akan selesai di level saya dengan baik sesuai ekspektasinya. Jadi, saya merasa harus *deliver* sesuai dengan *trust* yang diberikan beliau itu," ungkap Farida.

Selain punya kepercayaan yang tinggi kepada anak buahnya, Ronald juga amat santun serta "pelit" marah kepada orang-orang yang bekerja di bawah supervisinya. Kalaupun, misalnya, ia merasa perlu menegur anak buahnya, hal itu tidak pernah dilakukan di depan orang lain. Dia tidak pernah merendahkan anak buahnya. Di sisi lain, anak buah juga tidak pernah merasa sedikit pun direndahkan, baik karena perkataan maupun sikap dan perbuatannya. Farida menduga, hal ini karena Ronald punya rasa hormat yang tinggi terhadap sesama. Ia tidak menempatkan dirinya dalam posisi lebih tinggi dari anak buahnya.

”Apakah kami sebagai anak buah jadi kurang hormat sama beliau? Enggak. Apa kami jadi kerja ugal-ugalan? Enggak. Apa beliau jadi kurang berwibawa? Enggak. Dia dengan segala kebbaikannya, sebagai bos rasa teman, tetapi tetap bos saya banget. Enggak pernah sedikit pun saya lupa untuk menempatkan beliau sebagai bos. Bahkan, ketika bercanda pun saya tahu bahwa dia bos saya,” kata Farida.

Soal pengalaman pribadinya terkait karakter atasan rasa teman itu, Farida menceritakan, suatu ketika, ia harus menyelesaikan perumusan sebuah peraturan Bank Indonesia yang membuat dia tidak dapat cuti Natal dan Tahun Baru. Pada hari terakhir di penguujung tahun, ia meneliti rumusan peraturan itu sehingga ketika sudah siap bisa diajukan untuk diberi paraf atau ditandatangani oleh Ronald. Saat itu, tiba-tiba Ronald mendatangi ruang kerja Farida bersama Erwin Rijanto yang ketika itu juga menjabat Deputy Gubernur Bank Indonesia.

Farida bisa dengan nyaman menyampaikan kepada Ronald bahwa ia harus menyelesaikan pekerjaannya di hari terakhir kerja di penguujung tahun. Peraturan tersebut harus segera diundangkan. Oleh karena itu, ia tidak bisa menemani Ronald mengobrol. ”Beliau bilang, ’Iya, enggak apa-apa. Saya di sini saja, mau duduk di meja Ida. Ida kerja *ajá*’. Beliau duduk saja sambil bercerutu dan minta kopi. Saya enggak merasa diawasi bos. Saya malah merasa beliau mau menempatkan diri sebagai teman yang menemani kawannya yang sedang kerja,” ungkap Farida.

Alhasil, Ronald berbincang dengan Erwin Rijanto sambil mengisap cerutu di sofa di ruang kerja Farida. Sementara Farida sibuk membaca lembar demi lembar rancangan peraturan BI itu. ”Tidak sebentar mereka ada di sana. Berapa lama, ya? Sekitar satu jam ada,” kenangnya.

Menurut Farida, banyak orang menganggap Ronald sebagai sosok yang *kind-hearted*. Dia menduga, sikap Ronald yang hangat, mampu menghargai bawahan, itu disebabkan dua hal. Pertama,

Ronald tidak memandang jabatan sebagai sesuatu yang melekat pada dirinya atau sebagai sesuatu yang membuat dia menjadi lebih tinggi dibandingkan orang lain dalam hubungan interpersonal. Faktor kedua, Ronald memiliki karakter pemain tim yang melihat segala sesuatu dalam perspektif tim. Meskipun berada dalam posisi yang tinggi, ia tetap merasa bahwa ia adalah bagian dari tim.

Akan tetapi, Farida berpendapat, bukan kegemaran bermain sepak bola yang membentuk karakter Ronald sebagai pemain tim. Menurut Farida, memang pada dasarnya Ronald sudah memiliki karakter kepemimpinan semacam itu. Kegemarannya bermain sepak bola hanya semakin mengasah karakter Ronald untuk mampu bekerja baik dalam tim, tidak egois, dan bersikap sportif.

Sosok "Pembaca" yang Luwes

Diah Lubis sedang menonton televisi di ruang kerjanya saat ia melihat Menteri Keuangan Mesir Hany Kadry Dimian tengah diwawancarai CNN terkait krisis ekonomi yang dihadapi negara tersebut. Diah lantas memotret layar televisi itu, lalu mengirimkannya kepada Ronald yang saat itu sudah menjabat sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia. Ia menghubungi Ronald dan bertanya, "Teman siapa nih?" Ronald membalas, "Seneng ya Diah, *temen* kita jadi menteri."

Diah kemudian kembali merespons dengan mengatakan, ia juga senang temannya menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia. Ronald hanya tertawa mendengar keusilan Diah yang pernah menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Penyelenggaraan Sistem Pembayaran serta Departemen Pengelolaan Sistem Informasi Bank Indonesia itu.



Pada tahun 1994, Ronald dan Diah sama-sama dinas belajar untuk mengikuti program master manajemen kebijakan ekonomi di Columbia University, New York, Amerika Serikat. Hany Kadry adalah salah satu teman sekelas mereka di program tersebut. "Dia teman yang dibimbing sama Pak Ronald karena dia sangat berambisi, tapi enggak *balance*, suka pingsan. Jadi, kalau dia sudah mulai pingsan, Pak Ronald lama-lama tahu cara mengatasinya," kenang Diah.

Bagi Diah, Ronald adalah sosok yang sangat luwes dan mampu "membaca" orang. Oleh karena itu, ia bisa bergaul dan bercanda dengan siapa saja, mulai dari profesor, teman-teman sekelas yang berasal dari beragam negara, hingga petugas kebersihan kampus. Beberapa teman sekelas mereka yang kelewat "bersemangat", sehingga kerap menanyakan segala hal, termasuk soal-soal sepele di kelas, pun bisa dibuat menjadi lebih "lunak" oleh Ronald. "Pak Ronald bilang ke mereka, '*Gitu aja kok ditanyain. Emang enggak tahu?*' Dia luwes. *Bener-bener*, deh," kenang Diah Lubis.

Sebagai pribadi, Diah merasakan bahwa Ronald sosok yang memiliki empati tinggi. Saat studi di Columbia University, suami dan anak Diah yang masih kecil tetap berada di Jakarta. Ia pun kerap dirundung sedih karena merindukan anaknya. Saat itu, Ronald menempatkan dirinya sebagai seorang kakak yang pintar membaca situasi dan berupaya meringankan beban psikologis Diah.

"Dia enggak akan bilang, '*Kamu sedih ya?*' Tapi dia bisa mengalihkan saya yang sedih itu untuk melihat sesuatu lebih positif. Tiap hari Sabtu, Pak Ronald *ngajak* saya sama Pak Bobby Rafinus (teman sekelas di Columbia University yang juga berasal dari Indonesia) untuk makan bareng seperti keluarga," kenang Diah.

Biasanya mereka makan bersama pada sore hari, kemudian berjalan-jalan sampai malam hingga kelelahan. Dengan aktivitas itu,

perhatian Diah teralih sehingga kesedihannya berkurang. "Kalau saya masih gelisah, Pak Ronald *ngajak ngobrol*, cerita apa saja, dan kadang jahil," ungkap Diah.

Kemampuan Ronald "membaca" orang dan keluwesannya dirasakan pula oleh Diah Lubis sepanjang mereka bekerja bersama di Bank Indonesia, baik saat Ronald mulai berkecimpung di bidang teknologi informasi bersama Diah maupun saat Ronald sudah menjabat sebagai deputi gubernur. Karakter itu yang membuat banyak anak buahnya merasa nyaman berhadapan dengan Ronald.

Keluwasan itu juga membuat Diah menganggap Ronald bak seorang diplomat dengan kemampuan negosiasi yang mumpuni. Saat proyek pengembangan BI-Real Time Gross Settlement (RTGS) generasi II menghadapi hambatan, di awal tahun 2015, Ronald dan Diah Lubis bertolak ke Stockholm, Swedia, untuk berbicara langsung dengan pemilik CMA. Perusahaan swasta itu bersama dengan mitra lokalnya di Indonesia mengembangkan sistem BI-RTGS generasi II. Perjalanan dinas ke Swedia itu dilakukan karena *project manager* (PM) CMA yang menangani pengembangan BI-RTGS sulit diajak komunikasi dan sangat kaku. Pertemuan dengan pemilik perusahaan diharapkan bisa mengatasi sejumlah persoalan yang bisa mempercepat penyelesaian proyek itu.

Pemilik perusahaan itu merupakan warga Rusia, seorang pakar matematika. Diah mengingat Ronald terlihat antusias berbincang banyak hal dengan *owner* CMA itu, mulai dari hal yang serius, seperti isu TI, sampai soal budaya Skandinavia. Perbincangan berlangsung di meja makan ataupun sambil merokok bersama di luar gedung di tengah musim dingin. Pemilik perusahaan itu terlihat nyaman berbincang dengan Ronald. Alhasil, tercapai kesepakatan yang ditunggu-tunggu untuk merampungkan proyek BI-RTGS generasi II

yang sempat molor penyelesaiannya. ”Setelah *owner*-nya bisa luwes, akhirnya PM-nya juga luwes,” ungkap Diah.

Hal lain tentang Ronald yang mengesankan Diah adalah ketelitiannya, terutama terkait dengan perkara pengadaan. Diah menduga, hal ini dikarenakan semasa masih bertugas di Departemen Logistik, Ronald banyak berurusan dengan pengadaan. ”Kalau misalkan anak buahnya menyampaikan ke Pak Ronald (proposal) usulan *procurement*, pembayaran, dia enggak sehari keluar, tapi dua hari. Karena mungkin dibaca sampai 10 kali, sampai enggak ada kekeliruan, dan Pak Ronald yakin itu layak,” kata Diah.

Terbuka pada Ide Baru

Saat Ronald menjadi Direktur Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran Bank Indonesia, Aribowo menjabat sebagai Kepala Biro Kebijakan dan Pengembangan Sistem Pembayaran, yang membuatnya bekerja langsung di bawah supervisi Ronald. Namun, Aribowo sudah mengenal sosok Ronald jauh sebelum itu. Mereka sudah kerap bekerja sama lintas departemen, di antaranya tatkala Ronald memimpin Unit Khusus Manajemen Informasi serta Direktorat Teknologi Informasi.

Kesan yang paling membekas dalam kenangan Aribowo soal gaya kepemimpinan Ronald ialah ia sangat responsif terhadap ide-ide baru. Ronald juga mendorong anak buahnya untuk berkreasi sesuai dengan bidang keahliannya. Dengan kata lain,



ada kepercayaan yang diberikan Ronald kepada anak buahnya. ”Sudah, kamu berkreasi saja. Nanti apa-apa yang ada, kita dorong untuk disetujui,” ungkap Aribowo mengulang pesan Ronald kepadanya.

Salah satu ide yang disetujui Ronald saat itu ialah desain National Payment Gateway yang kini menjadi Gerbang Pembayaran Nasional. Ide dasarnya ialah mengarahkan satu *switching* untuk mengoperasikan, memproses transaksi pembayaran ataupun transfer, serta untuk transaksi *cross border*. Setiap transaksi *cross border* baik yang keluar maupun masuk harus lewat *payment gateway* itu. Untuk itu, perlu ada interoperabilitas atau perlu *hub* antarnegara. ”Pak Ronald setuju waktu itu,” ungkap Aribowo.

Ronald mengawal perumusan ide National Payment Gateway itu berikut desainnya sampai diputuskan dalam rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia. Setelah itu, implementasinya diserahkan kepada tim dari Pusat Program Transformasi Bank Indonesia. Dalam proses perumusan ide dan desain itu, Aribowo menyebut Ronald tidak mengambil posisi pasif, tetapi seperti halnya dengan berbagai pengembangan sistem pembayaran, ia memberikan rekomendasi dan saran.

”Karena beliau paham TI. Artinya paham dalam konteksnya, hubungan antara sistem pembayaran dengan TI. Jadi, beliau bisa menerjemahkannya kepada anak buah untuk bagaimana mengembangkannya di bidang sistem pembayaran,” kata Aribowo.

Aribowo juga memandang Ronald bukan tipe pemimpin yang senang hanya duduk di balik meja. Ronald tak pernah sungkan mendatangi anak buahnya untuk berdiskusi, *ngobrol* santai, atau bahkan bertanya jika ia menemukan isu yang tidak terlalu dipahaminya.

”Kalau pemimpin kadang-kadang hanya mau ketemuannya formal *aja*. Nah, kalau dia enggak. Dia akan datang ke meja dan ber-

tanya, 'Ini maksudnya apa ya?' Jadi, bertanya-tanya dulu, misalnya sebelum rapat. *Nanya-nya* kadang enggak ke satu orang, tapi ke beberapa orang, sehingga dia punya *insight*," katanya.

Di sisi lain, ia juga melihat secara langsung Ronald amat luwes dalam bergaul dan menjalin relasi tidak hanya di lingkup internal Bank Indonesia, tetapi juga di luar Bank Indonesia. Pada tahun 2010-2011, Ronald sempat menjadi *co-chairpersons* pada Working Committee on Payment and Settlement Systems dalam rangka ASEAN Economic Community 2015. Forum ini merupakan wadah berbagi pengetahuan di antara bank sentral negara-negara anggota ASEAN, yang berujung pada kesepakatan bersama. Misalnya, terkait standar yang dibutuhkan sistem pembayaran sebuah negara. "Saya waktu itu melihat Pak Ronald luas wawasannya dalam membangun kolaborasi di antara negara-negara ASEAN," kenang Aribowo.

Salah satu contohnya, gagasan *national payment system* sempat dipaparkan oleh Ronald dalam forum tersebut. Para peserta komite tersebut juga senang dengan ide yang disampaikan Ronald. Bahkan, Bank Negara Malaysia merespons langsung ide itu dan mengembangkannya lebih dulu. "Padahal, itu idenya dari kita. Waktu itu kita masih, istilahnya, belum terealisasi dengan baik karena memang ada isu-isu tertentu yang harus diselesaikan lebih dulu," katanya.

Saat Ronald menjadi *co-chairpersons* komite kerja tersebut, Aribowo juga mengamati karakter Ronald yang akomodatif dengan ide-ide baru. Ronald juga responsif terhadap usulan dari wakil negara-negara lain. Kendati berada dalam satu kawasan di Asia Tenggara, ada kondisi spesifik di setiap negara yang tidak bisa disamaratakan.

Dalam forum tersebut, Aribowo juga melihat Ronald sebagai sosok yang *cool* dalam pengambilan keputusan. Dia tidak mudah terpancing emosi dan mampu merespons masukan ataupun kritik dengan tenang.

”Kalau diserang kiri kanan, dia enggak langsung panas. Bisa *ngeles* sana, *ngeles* sini. Jadi, kalau memimpin rapat enggak terpancing emosi. Itu saya lihat sebagai kelebihanannya dibanding yang lain-lain,” ungkap Aribowo.

Bahkan, tidak jarang, sebelum rapat pengambilan keputusan, Ronald sudah melobi pihak-pihak lain lewat obrolan santai. Hal itu, menurut Aribowo, tidak sulit dilakukan oleh Ronald karena ia memang sosok yang terbuka dan senang *ngobrol*. ”Keuntungannya, ketika dia memimpin rapat jadi mudah mengendalikan situasi,” katanya.

Kreatif, inovatif, dan penggunaan teknologi adalah ciri khas Bapak. Salah satu yang sangat membantu saya untuk melakukan hal yang sama dalam bekerja di tengah lingkungan yang heavy dengan comfort zone dan birokrasi.

Menerima input dari orang baru tanpa melihat golongan, bahkan dengan cara informal, adalah keseharian Bapak yang sangat saya kagumi.

Terima kasih, karena Bapak selalu mengucapkan TERIMA KASIH kepada saya atas hal-hal kecil yang telah saya kerjakan untuk Bapak.

Ricky Satria, Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran



Pak Ronald orang yang sangat humble, bersahaja. Bahkan terkadang kami para stafnya yang jadi kelewat bawel. "Pak, batiknya jangan yang itu." "Pak, untuk acara ini sebaiknya baju yang itu." Karena terlalu fokus pada pekerjaan, terkadang beliau mengabaikan hal-hal semacam ini.

Pada suatu waktu kami melihat rambut beliau sudah panjang dan perlu dirapikan. Selesai pelantikan Kepala Perwakilan Bank Indonesia Jawa Barat, kami sepakat "memboyong" Pak Ronald untuk potong rambut. Ternyata beliau punya salon langganan di Bandung yang ceritanya sudah jadi langganan sejak kuliah dulu. Surprisingly (or not surprising at all, melihat karakter beliau) salonnya kelewat sederhana. Bahkan barbershop langganan saya masih jauh lebih mewah dari salon itu.

Ada yang menarik dalam perjalanan ke salon tersebut. Sebagai salah seorang pemimpin bank sentral, Pak Ronald memang selalu mendapat pengawasan mobil pengamanan, lengkap dengan sirene (voorijder). Nah, dalam perjalanan itu, ternyata hanya beliau yang tahu alamat salon itu. Voorijder di depan cuma bisa meraba-raba. Di suatu tikungan, ketika voorijder jalan lurus, beliau kasih komando ke sopir untuk belok kanan. Lepaslah mobil kami dari pengawasan.

"Ngapain, sih, mau potong rambut saja mesti dikawal," gumamnya sambil tersenyum lebar.

Safar Kasiyanto, Departemen Hukum

(Dikutip dari Buku Kenangan Pensiun *"Bapak Ronald Waas: As We Remember"*, Desember 2016)

Akronim Nama

Dyah NK Makhijani menyebut Ronald Waas sebagai sahabat. Cukup lama memang mereka saling mengenal, yakni sejak keduanya

berada di tim Sistem Pembayaran pada tahun 1995-1996. Hubungan kerja menjadi semakin intensif ketika Ronald menjadi Direktur Direktorat Teknologi Informasi Bank Indonesia dan Dyah menjadi Kepala Biro Pengembangan Sistem Pembayaran Nasional Bank Indonesia. "Kita *hand in hand* banget kolaborasinya waktu itu," kata Dyah.

Ketika Ronald menjadi Deputi Gubernur Bank Indonesia, Departemen Jasa Perbankan, Perizinan, dan Operasional Tresuri tempat Dyah bertugas berada di bawah supervisi Ronald. Banyaknya pengalaman Dyah berinteraksi dengan Ronald membuatnya merumuskan Ronald dengan cara yang unik: menggunakan alfabet nama Ronald. "Mungkin tidak bisa menjelaskan Ronald secara keseluruhan, tapi ini yang saya alami," kata Dyah.

Pertama, huruf R berarti ramah. Keramahan ini membuat Ronald punya banyak teman yang kemudian menunjangnya dalam melakukan tugas-tugas. Ronald piawai memisahkan antara keputusan yang harus diambilnya dan pertemanan, tetapi keramahan ini menjadi salah satu kekuatan Ronald yang dinilai Dyah menonjol. Keramahan Ronald itu disebut Dyah bersifat umum, kepada semua orang. Bahkan ketika keduanya telah semakin senior, semakin banyak wajah baru pegawai Bank Indonesia yang tidak mereka kenal.

Huruf kedua, O, disebut Dyah menggambarkan karakter *open-minded*. Ronald sebagai lulusan Institut Teknologi Bandung memulai kariernya di bidang logistik. Namun, ia kemudian mengambil kuliah bisnis, ilmu yang sama sekali baru untuknya. Setelah itu, Ronald belajar tentang



teknologi informasi, dilanjutkan dengan mendalami sistem pembayaran. Dalam proses belajar itu, Dyah melihat Ronald banyak mendengar. Dia tidak ingin kelihatan selalu tahu, tetapi lebih banyak diam dan menyerap. "Ini kualitas pemimpin yang penting, mendengar," kata Dyah.

Selanjutnya, N adalah *network*. Ronald tidak hanya ramah, tetapi dia sangat memiliki jaringan pertemanan. Hal ini yang cukup membedakan Ronald dengan arus utama karyawan Bank Indonesia yang banyak menekankan pada substansi. Dyah memperhatikan, jaringan Ronald dengan teman-temannya di Pangudi Luhur dan ITB sangat terjaga. Hal ini terasa dampaknya saat Bank Indonesia ingin menjalin kerja sama dengan PT Telkom yang direktur utamanya ternyata teman Ronald. Kekuatan jaringan ini yang menurut Dyah membuat Ronald unggul saat seleksi di DPR. Pintar saja tidak cukup, tetapi juga berteman dalam jangka panjang. "Kita di BI tidak dilatih dan disuruh untuk mengembangkan *network*. Yang kita kembangkan itu keahlian-keahlian. Padahal, untuk level di atas, kita butuh orang-orang yang berjejaring di lingkungan strategis kita," ujar Dyah.

Huruf yang keempat, A. Dyah menyebutnya amanah. Dalam sistem tata kelola yang baik (*good governance*), hal ini diterjemahkan sebagai seseorang yang bisa dipercaya. "Kita sesama anak buah *ngobrol*, pernah enggak *ama* Ronald dikasih tugas yang 'ajaib', semua bilang enggak," kata Dyah.

Hubungan atasan dan bawahan terbangun baik dan tenang karena bawahan tahu mereka tidak akan disuruh melakukan hal yang aneh-aneh. Semua yang dilakukan bisa dipertanggungjawabkan. Menurut Dyah, hal ini tidak unik pada Ronald seorang, karena seperti itulah didikan dari Bank Indonesia. Akan tetapi, Dyah punya pengalaman pribadi dengan Ronald menyangkut soal amanah ini.

Pada tahun 2005, saat tengah mengembangkan sistem kliring nasional, Dyah dan Ronald sebagai pimpinan biro pengguna sesuai aturan tidak boleh menjadi panitia pengadaan. Namun, dalam perjalanannya, Dyah mendapat masukan mengejutkan. Ada tiga penawaran, masing-masing Rp 20 miliar, Rp 10 miliar, dan Rp 6 miliar. Tiba-tiba pihak yang mengajukan Rp 20 miliar banting harga jadi Rp 4 miliar. Bagi Dyah, hal ini mengundang pertanyaan besar. Ia mengkhawatirkan, jika vendor itu yang dipilih, akan ada biaya-biaya tambahan di kemudian hari, termasuk malah memberatkan bank yang ada di luar Bank Indonesia. Masalahnya, aturan mengharuskan vendor dengan harga murah yang dipilih.

”Saya dan Ronald merasa hal ini salah. Kami enggak mau *by the book*, pilih yang paling murah, karena khawatir ada apa-apa di baliknya. Akhirnya kami ambil alih, walau nantinya harus berhadapan dengan audit,” cerita Dyah.

Keduanya sudah menduga akan dipanggil pihak audit di Bank Indonesia. Namun, risiko itu diambil karena melihat bahwa jika pekerjaan tetap dilakukan sesuai aturan, biayanya akan jadi lebih besar. Dyah dan Ronald sama-sama sepakat untuk memandang persoalan itu secara keseluruhan. Hasilnya adalah sistem yang murah untuk sebuah sistem kliring nasional dan tidak membebani bank-bank di Indonesia.

Selanjutnya, huruf L. Hal ini terkait hubungan Ronald dengan anak buahnya yang disebut Dyah sebagai *low power distance*. ”Intinya orangnya enggak *bossy*, walau gayanya suka *ngebos*, kayak *ngisap* cerutu,” kata Dyah tertawa. ”Mungkin karena dia sangat *friendly* itu ya....”

Pembawaan Ronald itu, menurut Dyah, sangat penting diaplikasikan pada calon pemimpin Bank Indonesia yang saat ini masih duduk di level menengah.

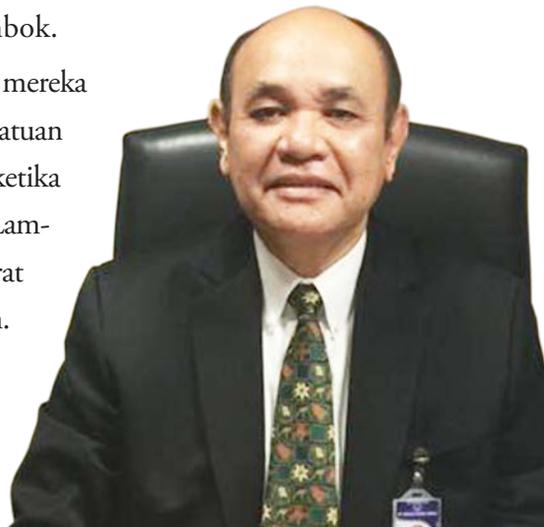
Huruf terakhir pada nama Ronald, D, menurut Dyah, mengingatkannya pada kapasitas Ronald dalam pengambilan keputusan (*decision making*) serta penyelesaian masalah. Ronald kerap melakukan pendelegasian. Di mata Dyah, delegasi menjadi cara Ronald untuk mengembangkan anak buahnya. Ia sangat memercayai anak buahnya. Tidak heran, ia banyak mendengar pendapat anak buahnya sebelum mengambil keputusan.

Secara umum, kualitas Ronald ini seolah bergulir seperti bola salju dalam kepemimpinan di Bank Indonesia. Hal ini, menurut Dyah, dimulai pada masa Aulia Pohan di jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia. Berlanjut pada sosok almarhum Budi Rochadi. Bank Indonesia relatif konservatif karena memang tugasnya menjaga stabilitas, tetapi pimpinan yang inovatif di jajaran dewan gubernur memampukan institusi bank sentral beradaptasi dengan pasar.

Bukan Sosok “Jaim”

Lambok Antonius Siahaan menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia ketika Ronald Waas duduk di jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia. Namun, ia pertama kali mengenal Ronald saat keduanya kuliah di Teknik Sipil ITB. Ronald setahun lebih dulu bergabung dengan Bank Indonesia, disusul Lambok.

Di awal perjalanan karier, mereka menjadi kolega, lalu memimpin satuan kerja masing-masing. Belakangan ketika Ronald menjadi deputi gubernur, Lambok menjadi bawahannya di Direktorat Administrasi dan Sistem Pembayaran. “Ya senior, ya teman juga,” ujarnya.



Dalam pandangan Lambok, Ronald adalah sosok yang sangat piawai bekerja sama dalam tim. Ia juga orang yang tidak "jaim". Ketika Ronald menjadi deputy gubernur, ia pun tetap memimpin secara demokratis, suka mendengarkan, dan tidak menimbulkan suasana tegang dalam relasi dengan anak buah. "Kadang-kadang campur antara serius dan bercanda," kata Lambok.

Salah satu ciri khas Ronald adalah sahabat yang tersebar di mana-mana. Ia sangat peduli dengan pertemanan dan selalu memberi perhatian pada teman-temannya. Ia, misalnya, hafal di luar kepala nama anak-anak Lambok. Pembawaan seperti itu menimbulkan respek dari teman-teman dan bawahannya.

Lambok juga mengamati, dalam kepemimpinan, Ronald berpegang pada hal-hal yang prinsip. Ia tidak terlalu mengurus hal-hal sederhana, seperti penampilan anak buah yang gondrong atau melipat lengan baju. Ia lebih berorientasi pada hasil pekerjaan.

Kalaupun ada perbedaan pendapat, dialog selalu menjadi jalan tengah. Di dalam tim kerja, tentu tidak semua orang selalu sependapat. Akan tetapi, karena diskusi yang hidup, tak jarang perbedaan pendapat itu malah saling melengkapi.

Lambok melihat Ronald adalah sosok yang unik, karena sebagai insinyur di lingkungan Bank Indonesia, Ronald bisa memberi banyak kontribusi. Ia juga memiliki kemampuan tinggi untuk beradaptasi. Lambok memperkirakan, kemampuan adaptasi ini dilatarbelakangi pergaulan Ronald yang luas dengan banyak kalangan, bahkan sejak remaja.

Ketika Ronald menjadi deputy gubernur—notabene atasannya—Lambok merasa tidak banyak yang berubah kecuali hubungan struktural di kantor. Sebagai deputy gubernur, Ronald masih sosok yang tak jarang bercanda. "Kita toh tetap hormat karena kita tahu beliau punya keahlian dan bisa *nyambung*," kata Lambok.

Pemikir Kreatif

Ronald Waas adalah sosok yang hangat dengan rasa humor tinggi. Sebagai pemimpin, Ronald disebut Eni—sebagaimana kategorisasi Stephen Covey—sebagai sosok yang *continue to develop and learn to sharpen the saw*. ”Orangnya suka belajar sehingga bisa memperbaiki dan melakukan inovasi dengan *creative thinking*-nya,” kata Eni yang menjabat sebagai Direktur Eksekutif Departemen Kebijakan dan Pengawasan Sistem Pembayaran Bank Indonesia pada masa Ronald menjadi deputy gubernur.

Salah satu hal yang paling membekas dalam ingatan Eni tentang forum-forum rapat bersama Ronald adalah kegemaran Ronald menggambar di papan. Papan tulis elektronik milik Ronald itu diingat Eni sebagai barang baru, bahkan di kalangan dewan gubernur. Melalui gambar-gambar di papan itulah, Ronald mengajak timnya untuk berpikir dengan kreatif dan kritis. Konsep-konsep yang diajukan ditinjau dan dipertajam. Tidak jarang, ia meminta anggota timnya untuk maju dan mengisi skema di papan itu agar mereka bisa terus melakukan perbaikan terhadap solusi yang diajukan.

”Jadi, dia tidak suruh begini dan begitu, tetapi kita dibuat dalam posisi harus berpikir,” kata Eni.

Masih dengan kerangka Stephen Covey yang menulis buku *The 7 Habits of Highly Effective People*, menurut Eni, Ronald memiliki semua sifat tersebut, mulai dari *be proactive, begin with the end in mind, put first things first, develop win-win situation, seek first to understand - then*



to be understood, synergize, sampai cooperative to cooperation. Sifat-sifat inilah yang menghadirkan Ronald sebagai sosok yang selalu ingin mengembangkan sistem dan membuat inovasi.

Jejak langkah Ronald pada bidang sistem pembayaran, antara lain, bisa dilihat kemudian pada enam digit kata kunci kartu kredit serta keharusan pengamanan kartu kredit dan debit dengan cip. Dipadu dengan sifatnya yang hangat dan banyak humor, tim jadi terbentuk bersama-sama mengikuti arahnya. Bahkan, mereka kerap tidak terasa melakoni diskusi-diskusi sampai jauh malam.

Begitu banyak diskusi yang dilakukan Ronald dengan tim Eni, sehingga saat perpisahan dengan Ronald yang akan menuntaskan masa jabatannya, Eni menghitung, setahun bisa lebih dari 360 kali ia dipanggil. Palsunya, sehari bisa 2-3 kali ia dipanggil oleh Ronald. Di ruang Ronald, mereka disodori papan tulis elektronik, lalu berdiskusi, mengeksplorasi ide-ide yang datang baik dari Ronald maupun Eni dan tim yang jumlahnya bisa mencapai 10 orang.

Dimulai dengan gambaran ide Ronald, tim lalu melengkapi dengan coretan ide masing-masing. "Yang penting, ada kopi hitam yang kental. Itu ciri-ciri Pak Ronald. Sama jangan lupa, cerutu," kata Eni.

Dengan menggunakan gambar dan diagram, diskusi bisa lebih mudah mengeksplorasi masalah dan menemukan ide-ide kreatif ataupun inovatif. Berbagai faktor terdeskripsikan dengan lebih jelas. Misalnya, tim ingin mengatur penggunaan cip pada kartu untuk pembayaran, bagaimana peta jalan sekaligus pemetaan masalahnya. Tahun berapa *road map* itu memiliki *landmark-landmark* dan kaitannya dengan data perbankan. Lalu masing-masing diselesaikan satu per satu langkah-langkahnya, termasuk membuat pengaturan untuk berbagai komponen dan pihak terkait. "Cukup kritisal, dan kalau memang kita tidak suka inovasi jadi sulit karena enggak bisa *ngecap*," kata Eni.

Menurut Eni, walaupun ekspresif, Ronald tidak pernah terlihat menampakkan emosi saat marah. Cara marahnya hanya dengan memberi tahu. Dari situ, Eni melihat bahwa sosok dengan kepemimpinan yang kuat tidak perlu marah, walaupun bisa sangat tegas. Hal ini juga terkait dengan bagaimana cara Ronald menghadapi pihak-pihak di luar Bank Indonesia. "Pernah saya lihat sendiri bagaimana Pak Ronald menghadapi perusahaan *fintech*. Dia berani sekali dan tegas, tetapi sangat sopan," kata Eni.

Sementara ketika menghadapi anak buahnya, Ronald lebih lunak. Ia akan menegur, tetapi tidak sampai marah. Walaupun ada masalah, pendekatannya tetap bersifat humanis, walaupun ia dikenal sebagai orang yang taat asas. Ronald selalu berpatokan pada prosedur standar operasi atau ketentuan yang berlaku, walau kerap ia harus berhadapan dengan pihak eksternal yang punya keistimewaan.

"Kalaupun kita sebagai bawahan ada salah, jujur saja sampaikan pada beliau. Asal kita bisa menjelaskan bahwa itu bukan disengaja, Pak Ronald biasanya bisa memberi masukan," kata Eni.

Pengalaman selama menjadi staf Bapak Ronald merupakan salah satu puzzle dalam kehidupan berkarier saya di Bank Indonesia yang akan selalu saya kenang. Pola pikir dan perilaku Bapak Ronald menjadi pelajaran berharga yang saya yakini akan memengaruhi pola pikir dan perilaku saya ke depannya.

Seorang pegawai tidak selalu menuntut reward dalam bentuk promosi, kenaikan gaji, atau fasilitas. Kadang sebuah sentuhan hangat dari seorang atasan di bahu pegawai menjadi reward yang tak terlupakan bagi pegawai tersebut. Dan ini yang saya alami saat menjadi staf Bapak Ronald.

Teuku Munandar, Departemen Manajemen Strategis dan Tata Kelola

He is really a leader with very strong values and characters....

Kemampuannya mengelola emosi sangat tinggi. Tidak pernah marah, walaupun menegur juga diusahakan sehalus mungkin. Ini yang membuat beliau sangat dicintai seluruh anak buahnya, membuat mereka selalu merasa nyaman, walaupun sepertinya ada juga yang seharusnya mendapat teguran keras ya Pak, he-he-he....

Fenny Karlavita, Departemen Manajemen Strategis dan Tata Kelola

Pak Ronald Waas adalah sosok yang fenomenal, pemimpin yang memimpin dengan hati. Hampir semua pegawai beliau kenal, atau paling tidak beliau berusaha secara tulus untuk mengenal.

Pribadi yang hangat dan humoris. Namun, tegas dan senantiasa mencari solusi menjadikan beliau pemimpin yang dihormati dan disegani, sekaligus teman dan sahabat yang dicintai.

Beliau juga selalu mendorong dan memberikan semangat, menyapa, dan menyalurkan energi kebaikan. Bersikap kritis untuk membangun dengan cara yang menyenangkan.

Yosamartha, Departemen Kebijakan Sistem Pembayaran

(Dikutip dari *Buku Kenangan Pensiun "Bapak Ronald Waas: As We Remember"*, Desember 2016)



CERITA DALAM BINGKAI













EPILOG

MANUSIA PADA hakikatnya adalah makhluk pembelajar. Tidak melulu belajar dalam institusi pendidikan, manusia bisa belajar dari pengalaman hidup sehari-hari, interaksi dengan sesamanya, serta pengamatan terhadap lingkungan sekitarnya.

Berulang kali, pendidik menanamkan bahwa pengalaman adalah guru yang paling berharga. Pengalaman itu tersimpan dalam memori dan dapat "dipanggil" kembali untuk digunakan sebagai data yang akan dianalisis ketika seseorang akan membuat pilihan. Pada kecerdasan buatan atau *artificial intelligence* (AI), sistem diberi asupan banyak data agar ia bisa belajar dan membuat kesimpulan. Otak manusia pun melakukan hal serupa.

Manusia bisa saja kalah cepat dalam memproses informasi dibandingkan kecerdasan buatan, tetapi bukan berarti kecerdasan buatan lebih pintar daripada manusia. Komputer hanya melakukan apa yang diperintahkan untuk mereka lakukan melalui program. Tak punya pilihan untuk memproses atau tidak memproses perintah.

Justru tugas manusia lebih berat dibandingkan komputer atau kecerdasan buatan. Selain menjadi *programmer*, manusia juga sekaligus menjadi *data scientist* dan *data analyst*. Kita, manusia, berkemampuan menentukan data mana yang akan diserap, untuk apa data tersebut dikumpulkan, dan bagaimana data dianalisis. Manusia memiliki pilihan.

Dalam kehidupan organisasi ataupun dalam meniti karier, tiap individu akan dihadapkan pada pilihan-pilihan. Sistem dalam organisasi bisa memunculkan pilihan atau peluang bagi individu. Proses belajar bisa "mengundang" peluang itu datang menghampiri. Peluang juga

bisa datang tak diundang, tak terduga. Namun, sekali lagi, proses belajar menyiapkan seseorang untuk merespons berbagai kemungkinan pilihan dan mengolahnya menjadi peluang konstruktif bagi masa depan.

Sejak belia, Ronald Waas bertumbuh sebagai pribadi yang cerdas menganalisis situasi dan mengantisipasi segala kemungkinan. Ia mempersiapkan diri untuk menentukan pilihan dan menyambut peluang. Bertumbuh remaja, Ronald memastikan belajar bisa dilakukan dengan sukacita, dalam kegiatan menggembirakan. Belajar baginya tak sebatas dilakukan dengan buku pelajaran atau di ruang kelas. Ia mulai belajar manajemen dalam pergaulan dengan kawan-kawan sebaya. Ia juga memetik filosofi manajemen dari permainan sepak bola yang amat digemarinya.

Ronald mengibaratkan perjalanan kariernya di Bank Indonesia seperti rangkaian "kecelakaan" karena kerap kali pilihan tak terduga disodorkan kepadanya. Ia menjalaninya ibarat mengikuti aliran air, tetapi air itu tidaklah mengalir ke sembarang arah. Kapasitas Ronald yang tidak pernah berhenti belajar membuat ia turut menentukan ke mana aliran air itu membawanya. Ibarat mengikuti aliran air dalam saluran irigasi persawahan, ia setia menuju tujuan.

RONALD YANG berlatar belakang sarjana Teknik Sipil Institut Teknologi Bandung pertama kali bergabung ke Bank Indonesia pada unit penunjang, yakni di Urusan Materiil, yang belakangan berkembang menjadi Departemen Logistik dan Fasilitas serta Departemen Pengadaan Strategis. Di awal masa tugasnya di Bank Indonesia, ia mengambil kuliah ekstensi ekonomi di Universitas Indonesia di luar jam kantor. Upaya ini ditempuh demi menambah bekal untuk

menunjang kariernya di Bank Indonesia. Meski tak meraih predikat sarjana ekonomi, ia menyerap ilmu ekonomi dari kuliah itu.

Setelah 13 tahun berkarier di Bank Indonesia, Ronald menempuh studi master manajemen kebijakan ekonomi di Columbia University, Amerika Serikat. Sekembali dari studi, Ronald masih tetap harus berkarier di bidang logistik. Pada tahun 1999, setelah 18 tahun menekuni pengelolaan logistik di Bank Indonesia—dikurangi 19 bulan pendidikan di Columbia University dan internship di Bank Dunia—ia ditugaskan mengelola bidang teknologi informasi.

Peluang itu tidak datang dengan mudah karena ia harus langsung berhadapan dengan tantangan *millennium bug* Y2K. Bukan tanpa alasan jika Ronald cepat beradaptasi dengan bidang TI. Ia memang suka mengutak-atik komputer dan belajar pemrograman secara mandiri sebelum kesempatan menghampirinya.

Setelah enam tahun mengelola bidang teknologi informasi, Ronald memimpin Unit Khusus Manajemen Informasi (UKMI). Saat itu, UKMI sebagai organisasi baru menghadapi cukup banyak resistensi karena unit khusus ini mendorong banyak perubahan. Selama dua tahun memimpin UKMI, Ronald menemukan banyak hal baru, sejalan karakternya yang memang selalu berusaha terbuka untuk menyerap hal-hal baru dan merespons perkembangan lingkungan. Ia terutama mendalami *data and information management* dan *knowledge management*. Kini, ketika digitalisasi menjadi tren yang harus dicermati setiap organisasi, kedua bidang makin krusial dimiliki organisasi.

Selama mengelola Departemen TI dan berikutnya UKMI, Ronald banyak bersinggungan dan bekerja sama dengan Departemen Akunting dan Sistem Pembayaran (DASP). Ia aktif bertukar pikiran sekaligus terlibat dalam pengembangan sistem yang digunakan. Direktur DASP ketika itu, SWD Murniastuti, menjelang masa pensi-

unnya menanyakan kepada Ronald apakah ia tertarik untuk pindah memimpin DASP. Ronald hanya menjawab singkat bahwa jabatan di Bank Indonesia bukanlah sesuatu yang diminta begitu saja.

Ternyata Murniastuti merekomendasikan Ronald kepada Dewan Gubernur Bank Indonesia. Rekomendasi ini disetujui. Ronald yang berkarier panjang di bidang penunjang tugas-tugas bank sentral pun berikutnya dipercaya mengelola DASP, salah satu departemen pada *core business* Bank Indonesia.

Kendati tidak benar-benar harus memulai dari nol, Ronald terus belajar hal baru. Ia tidak segan-segan bertanya kepada anak buah yang dipandanginya menguasai bidang akunting dan sistem pembayaran. Selama dua tahun berkiprah di bidang ini, Ronald turut merancang RTGS Generasi II. Ia juga ikut menginisiasi lahirnya *self-regulatory organization* Asosiasi Sistem Pembayaran Indonesia (ASPI) di tengah maraknya industri uang elektronik. Sumbangsih Ronald di bidang sistem pembayaran diakui signifikan oleh Bank Indonesia.

Hal ini mengantar Ronald dicalonkan sebagai anggota Dewan Gubernur Bank Indonesia. Ia terpilih setelah melalui rangkaian proses seleksi serta *fit and proper test* di Dewan Perwakilan Rakyat. Pada 29 Desember 2011, Ronald dilantik menjadi Deputy Gubernur Bank Indonesia untuk masa bakti lima tahun.

Ronald telah mematahkan persepsi bahwa pegawai yang bekerja di unit penunjang tidak bisa masuk dalam jajaran Dewan Gubernur Bank Indonesia.

RONALD MEMIMPIN dengan memosisikan dirinya sebagai bagian dari tim. Sebagai pemimpin, salah satu hal yang paling awal

ia upayakan ialah mengenali anggota tim: karakter mereka berikut kelebihan dan kekurangannya. Setiap individu memiliki keunikan tersendiri sehingga perlakuan terhadap mereka juga tidak bisa dipukul rata. Misalnya saja, ada individu yang cukup sekali mendapat arahan dan target, tanpa perlu diingatkan kembali tugas itu akan dikerjakan sampai tuntas. Namun, ada pula individu yang dalam proses mencapai target itu butuh mendapat "dorongan". Pemahaman ini akan memudahkan pemimpin dalam membagi tugas dan mengelola sumber daya manusia.

Dalam sebuah tim, sosok pemimpin juga harus mampu membangun sinergi dan mengorkestrasi keseluruhan anggota tim agar mereka bisa saling mengisi kekurangan masing-masing, bukan saling menjatuhkan. Dengan begitu, kerja sama tim terbangun. Ronald meyakini setiap individu pasti memiliki kelebihan. Menjadi tugas pemimpin untuk menemukan dan membantu setiap anggota tim dapat bertumbuh sesuai potensinya.

Menjadi pemimpin, bagi Ronald, berarti ia dipercaya memegang kewenangan manajemen, bukan lantas berarti menjadi sosok yang superior. Oleh karena itu, Ronald tak enggan mendatangi meja anak buahnya untuk menanyakan hal-hal yang ia rasa belum diketahui atau kurang dipahaminya. Dia tak mengkhawatirkan asumsi bahwa anak buah bisa dipandang lebih pintar daripada sang atasan. Bagi Ronald, kecurigaan seperti itu hanya membuang energi tanpa guna. Ia justru berusaha memastikan kapasitas anak buah atau anggota timnya dapat terus bertumbuh.

Ronald juga memegang teguh pesan yang didapat dari seorang seniornya di Bank Indonesia, bahwa seorang pemimpin seharusnya memperlakukan setiap orang dalam timnya sebagaimana mereka juga seorang pemimpin. Sebab, bagaimanapun, setiap individu

adalah juga seorang pemimpin, setidaknya dalam keluarga. Seorang atasan perlu menjaga *dignity* bawahannya sebagai individu. Itu sebabnya, kekecewaan pada kinerja tidak seharusnya tumpah dalam bentuk kemarahan seorang atasan kepada anak buahnya di depan banyak orang. Akan lebih baik apabila teguran itu disampaikan secara empat mata saja.

Dalam ramuan resep untuk menjaga relasi interpersonal yang baik, termasuk dengan anggota tim, ada satu lagi komponen penting, yakni kesabaran. Ronald meyakini, masalah dapat diselesaikan tanpa disertai dengan kemarahan. Sebaliknya, kemarahan kerap tidak menyelesaikan persoalan. Bahkan, bukan tidak mungkin justru menimbulkan masalah baru. Problem bisa diurai dengan komunikasi. Tak jarang jalur komunikasi informal justru menjadi cara yang lebih efektif bagi Ronald untuk memahami gambaran persoalan secara lebih lengkap sebelum merumuskan solusi.

PERKEMBANGAN TEKNOLOGI informasi telah mengubah berbagai sendi kehidupan masyarakat, termasuk di sektor ekonomi serta industri keuangan. Sistem pembayaran yang berperan penting dalam stabilitas keuangan tentu terimbas. Dari uang kartal, pada tahun 1950-an berkembang kartu kredit. Penyimpanan data kartu kredit dengan pita magnetik kemudian perlu dibuat lebih aman dengan menggunakan cip. Berikutnya, perbankan membuat kartu ATM, kartu debit. Belakangan berkembang pula uang elektronik dan QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard) yang bisa digunakan untuk pembayaran langsung dari akun melalui aplikasi.

Bukan tidak mungkin akan terus muncul metode lain dalam sistem pembayaran yang berkembang di masyarakat. Ronald membayangkan, bisa saja suatu saat transaksi pembayaran dilakukan tidak lagi menggunakan peranti telepon pintar, tetapi dengan teknologi *face and voice recognition* atau pengenalan wajah dan suara. Tentu dengan catatan, ketika teknologi ini sudah dinilai aman.

Dengan pesatnya perkembangan teknologi di bidang sistem pembayaran, salah satu tantangan yang muncul adalah soal regulasi. Proses yang semula menurut regulasi harus berjalan dari tahapan A melewati B dan C sebelum menuju D tiba-tiba kini bisa berproses langsung dari A ke D. Hal ini tentu akan membuat regulator di belahan dunia mana pun terkaget-kaget dan harus berpikir dengan pendekatan berbeda untuk mengaturnya.

Di tengah perubahan itu, Ronald mengingatkan, ada empat hal paling prinsipil yang perlu dijaga oleh Bank Indonesia sebagai regulator sistem pembayaran, yakni Bank Indonesia tetap memegang *final settlement*, memiliki akses terhadap data dengan baik, memastikan konsumen terlindungi, serta melindungi kepentingan nasional. Operasionalisasi dari prinsip-prinsip tersebut tentu bukan tanpa tantangan.

Oleh karena itu, dalam pandangan Ronald, kerja sama antara regulator dan pelaku industri menjadi amat krusial. Regulator, misalnya, tidak lagi perlu mengatur proses karena proses bisa menjadi semakin ringkas dan cepat. Hal yang sama juga berlaku untuk pengaturan teknologi yang digunakan. Bank sentral bukan perusahaan teknologi, sementara teknologi berkembang dengan amat pesat. Akan tetapi, sebagai regulator, bank sentral harus dapat mendorong penggunaan teknologi untuk sektor yang menjadi tanggung jawabnya, dengan tidak menghalangi tumbuhnya inovasi.

Untuk itu, Ronald mengusulkan, sisi teknologi diatur oleh *self-regulatory organization* (SRO), sementara bank sentral memberikan kebijakan umum yang perlu dijalankan oleh industri lewat SRO. SRO harus sepenuhnya berada dalam kendali bank sentral, dengan pembagian kewenangan yang jelas. SRO juga harus fokus pada hal-hal detail dan teknis dengan tetap menginduk pada kebijakan bank sentral. SRO bahkan harus dapat menjadi media atau alat bagi bank sentral untuk pelaksanaan kebijakan bank sentral.

Ketika muncul proses baru, pengaturannya bisa dimulai dari proses di dalam *sandbox*, yakni proses uji coba dalam lingkungan terkontrol di mana regulator dan industri sama-sama mengamati, kemudian menyepakati pengaturannya.

Selain memberi tantangan, perkembangan teknologi juga membuka kesempatan besar bagi Bank Indonesia untuk mengakses data. Hal ini dipandang Ronald amat penting karena "darah" bank sentral ada pada data. Bank Indonesia dapat mengubah sikap dari selama ini meminta laporan dari industri menjadi menanamkan aplikasi yang membuat semua transaksi oleh pelaku industri terkirim ke Bank Indonesia.

Proses penanaman aplikasi ini bisa dilakukan saat ada industri yang meminta izin aplikasi. Dengan cara ini, Bank Indonesia akan punya data luar biasa besar yang tentu perlu diikuti dengan penguatan *data scientist* serta *data analyst*. Sebelumnya, perlu ditentukan data apa yang hendak diambil dan untuk apa data itu akan digunakan. Kemudahan mendapat data dan proses yang berlangsung cepat tentu akan lebih memudahkan dalam pengambilan kebijakan.

PERKEMBANGAN PESAT uang elektronik atau digital juga tidak berarti membuat kebutuhan terhadap rupiah dalam bentuk fisik akan menghilang. Ronald meyakini, pengurangan kebutuhan terhadap rupiah fisik memang terjadi pada masyarakat di daerah perkotaan. Namun, Indonesia juga memiliki sejumlah besar penduduk di perdesaan yang belum sepenuhnya tersentuh oleh proses digitalisasi lembaga keuangan dan perbankan.

Ronald berpendapat, ada tiga hal yang membatasi digitalisasi, yakni regulasi, kapasitas teknologi, dan *mindset* atau pola pikir. Kelompok masyarakat yang berada dalam piramida terbawah dengan kemampuan ekonomi lemah belum semua memiliki akses pada telepon pintar. Walaupun punya akses, nomor telepon mereka bisa berganti-ganti, misalnya karena ada saat mereka tak punya uang untuk membeli pulsa sehingga nomor yang sebelumnya digunakan akan hangus. Sementara pengguna nomor prabayar di Indonesia belum bisa kembali mendapat nomor yang sama ketika nomor itu hangus.

Masyarakat Indonesia juga masih berpola *cash society*. Mereka masih merasa memiliki uang apabila di dompetnya ada uang fisik. Sebaliknya, belum sepenuhnya percaya ketika hanya memegang uang elektronik di telepon pintar. Hal ini berarti sosialisasi masih perlu diperkuat untuk mengubah pola pikir itu.

Selama belum terlihat terobosan yang hasilnya tampak jelas terkait hambatan-hambatan digitalisasi tersebut, terutama untuk kelompok yang berada di posisi terbawah piramida penduduk, rupiah fisik akan tetap diperlukan masyarakat. Kendati jumlahnya bisa saja terus menurun.

Menurut Ronald, Bank Indonesia saat ini juga masih menghadapi tantangan, bagaimana masyarakat pada kelompok ekonomi

terbawah yang juga tinggal di daerah terpencil bisa mendapat rupiah yang layak, bersih, dan tidak lusuh. Persoalan distribusi rupiah fisik masih perlu disempurnakan. Distribusi rupiah fisik itu, misalnya, dilakukan dengan melibatkan bank-bank yang memiliki cabang hingga ke pelosok daerah atau melalui jalur PT Pos Indonesia yang memiliki jaringan kantor hingga ke desa-desa.

Di tengah berbagai perubahan yang terus berlangsung cepat dan tuntutan untuk cekatan merespons perubahan-perubahan itu, lagi-lagi kemauan untuk berpikiran terbuka menjadi kunci untuk membuka banyak pilihan.

AKREDITASI FOTO

M Yuniadhi Agung

Dokumentasi Pribadi

Dokumentasi Bank Indonesia

RONALD WAAS

MEMIMPIN DARI TENGAH

RONALD WAAS menghayati 35 tahun rentang karier yang ia jalani di Bank Indonesia dengan sukacita dan sepenuh dedikasi. Bermula sebagai sarjana teknik sipil yang menangani logistik, bidang penunjang dalam institusi bank sentral, hingga di kemudian hari mengelola tanggung jawab di jajaran tertinggi sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada 2011-2016.

Sejak belia, Ronald memelihara jaringan pertemanan yang luas. Di antara kawan bermain di masa kecil hingga kolega dan tim kerja di kantor, ia dikenal piawai “memimpin dari tengah”. Ia cerdas menyederhanakan kerumitan, menjual ide dan gagasan, serta mengorkestrasi keseluruhan anggota tim untuk saling mengisi kekurangan dan memberi kontribusi terbaik.

Ronald yang mencintai sepak bola, memang menyebut dirinya sebagai pemain tim. Begitu pun ia memosisikan diri sebagai pemimpin, menjadi bagian dari tim. Ia menyodorkan inspirasi untuk berpikir kreatif dan kritis. Dari situ, inovasi pun mengalir sebagai buah kerja tim yang solid. Inovasi bagi Indonesia tercinta.



BI INSTITUTE

Kampus Utama BI Institute, Gedung D

Jl. M.H. Thamrin No. 2, Jakarta 10350

Telp. 131

ISBN 978-623-5662-21-3



9 786235 662213