

Marie Pangestu: Berpikir Global, Berkarya untuk Indonesia

Penulis
Onno W. Purbo
EF 2002

**Eisenhower Fellow Indonesia
2026**



Lisensi: Karya ini dilisensikan di bawah **Creative Commons Attribution (CC BY) 4.0 International**. Anda bebas menggunakan, membagikan, dan mengadaptasi karya ini untuk tujuan apa pun, termasuk komersial, dengan tetap mencantumkan atribusi yang layak kepada penulis.

Disclaimer: Buku ini disusun untuk tujuan edukasi, dokumentasi, dan refleksi publik berdasarkan sumber-sumber yang dianggap kredibel pada saat penulisan. Penulis telah berupaya menjaga akurasi, namun sangat mungkin masih terdapat kekurangan atau kekeliruan; karena itu, buku ini tidak dimaksudkan sebagai satu-satunya rujukan yang final, dan penulis terbuka terhadap koreksi serta masukan yang membangun.

Kata Pengantar

Alhamdulillah, puji syukur ke hadirat **Allah SWT**, atas rahmat dan karunia-Nya, naskah *Marie Pangestu: Berpikir Global, Berkarya untuk Indonesia* ini dapat diselesaikan. Buku ini lahir dari keinginan untuk menghadirkan Marie Pangestu bukan semata sebagai tokoh ekonomi atau pejabat publik, tetapi sebagai **teladan tentang kedalaman berpikir, ketenangan memimpin, keluasan wawasan, dan ketulusan mengabdikan kepada bangsa**. Karena itu, buku ini tidak hanya disusun sebagai biografi kronologis, melainkan sebagai pembacaan atas **karakter, gagasan, kepemimpinan, dan dampak** yang ia tinggalkan.

Kami menyampaikan **terima kasih yang sebesar-besarnya** kepada semua pihak yang turut mendukung lahirnya naskah ini, terutama berbagai sumber dan referensi yang membantu menegaskan jejak hidup, karya, dan pemikiran Marie Pangestu. Dari fondasi keluarga, pendidikan internasional, pengalaman akademik, hingga kiprahnya dalam kebijakan nasional dan panggung global, Marie memperlihatkan bahwa **pengaruh besar tidak selalu dibangun dengan kegaduhan**, melainkan dengan mutu kerja, kejernihan akal, dan konsistensi pengabdian.

Buku ini juga menempatkan *Eisenhower Fellowship* sebagai salah satu simpul penting dalam perjalanan kepemimpinan Marie Pangestu. Pengalaman tersebut memperkuat **jejaring global, perspektif lintas negara, dan kapasitas kepemimpinan** yang kemudian tampak dalam berbagai peran strategis yang diembannya. Dari sini, pembaca dapat melihat bahwa pengalaman internasional yang dijalani dengan serius justru dapat menjadi bekal untuk **bekerja lebih baik bagi Indonesia**.

Ada beberapa pelajaran penting yang ingin dihadirkan melalui buku ini. **Pertama, ilmu menjadi bernilai tinggi ketika dipakai untuk memahami realitas dan memperbaiki keadaan. Kedua, kepemimpinan tidak harus keras dan gaduh; sering kali yang lebih dibutuhkan adalah kejernihan berpikir, mutu kerja, dan keteguhan sikap. Ketiga, berpikir global tidak berarti kehilangan akar nasional. Keempat, jejaring yang sehat adalah ruang kolaborasi untuk memperbesar manfaat. Kelima, kontribusi besar hampir selalu lahir dari disiplin, integritas, ketekunan, dan kemauan untuk terus belajar.**

Akhirnya, kami berharap buku ini dapat memberi manfaat bagi **anak muda, profesional muda, akademisi, pembuat kebijakan, dan pembaca umum**. Semoga buku ini tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga menyalakan semangat bahwa dari ilmu yang ditekuni dengan sungguh-sungguh, dari karakter yang dibangun dengan sabar, dan dari pengabdian yang dijalani dengan tulus, akan lahir kontribusi yang benar-benar berarti bagi bangsa. **Semoga naskah ini bermanfaat, menginspirasi, dan ikut menumbuhkan harapan bagi Indonesia yang lebih cerdas, lebih adil, dan lebih matang dalam memimpin dirinya di tengah dunia.**

Jakarta, Maret 2026

Prakata Penulis

Alhamdulillahirabbil ‘alamin, puji syukur kehadiran Allah SWT karena buku ini akhirnya dapat diselesaikan.

Penulis menyadari bahwa naskah ini masih mungkin memiliki kekurangan. Karena itu, penulis **mohon maaf** apabila masih terdapat kesalahan, kekeliruan, atau hal-hal yang belum sempurna dalam penyusunan buku ini.

Buku ini disusun dengan **bantuan Artificial Intelligence (AI)** dalam proses pengolahan dan penyusunan bahan. Namun demikian, **seluruh isi, pilihan penulisan, dan tanggung jawab atas naskah ini sepenuhnya berada pada penulis.**

Semoga buku ini **bermanfaat** bagi pembaca dan memberi nilai baik bagi siapapun yang membacanya.

Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar.....	4
Prakata Penulis.....	5
Daftar Isi.....	6
Prolog - Perempuan Indonesia yang Bicara pada Dunia.....	8
Bagian I. Akar yang Membentuk.....	10
Bab 1. Lahir dari Keluarga Pemikir.....	10
Bab 2. Tumbuh di Antara Banyak Dunia.....	12
Bab 3. Pesan Ayah yang Menjadi Kompas Hidup.....	14
Bagian II. Menjadi Intelektual yang Membumi.....	16
Bab 4. Belajar Ekonomi, Belajar Memahami Dunia.....	16
Bab 5. Dari Kampus ke Dunia Kebijakan.....	19
Bab 6. Ilmu Bukan untuk Menara Gading.....	21
Bagian III. Eisenhower Fellowship: Jendela yang Membuka Dunia.....	24
Bab 7. Tahun 1990: Saat Sebuah Pintu Terbuka.....	24
Bab 8. Eisenhower Fellowship Bukan Sekadar Beasiswa.....	27
Bab 9. Apa yang Dipelajari, Apa yang Dibawa Pulang.....	30
Bab 10. Dari Fellow Menjadi Role Model.....	33
Bab 11. Mengapa Eisenhower Fellowship Penting bagi Indonesia.....	36
Bagian IV. Naik ke Panggung Nasional.....	39
Bab 12. Saat Ilmuwan Masuk ke Pemerintahan.....	39
Bab 13. Menteri Perdagangan: Menjaga Indonesia Tetap Terbuka.....	42
Bab 14. Perdagangan Bukan Soal Angka Saja.....	45
Bab 15. Berani Bicara untuk Indonesia di Forum Dunia.....	48
Bagian V. Membangun Masa Depan Baru.....	51
Bab 16. Dari Perdagangan ke Ekonomi Kreatif.....	51
Bab 17. Kreativitas sebagai Mesin Kemajuan.....	54
Bab 18. Perempuan, Inovasi, dan Kesempatan.....	57
Bagian VI. Dari Indonesia ke Bank Dunia, Lalu Kembali Lagi.....	60
Bab 19. Membawa Perspektif Indonesia ke Lembaga Global.....	60
Bab 20. Belajar Lagi, Mengabdikan Lagi.....	63
Bab 21. Kembali untuk Indonesia.....	65
Bagian VII. Gagasan-Gagasan yang Membuatnya Penting.....	68
Bab 22. Berpikir Global, Bertindak untuk Bangsa.....	68
Bab 23. Keterbukaan yang Adil, Bukan Ketergantungan.....	71
Bab 24. Maju Bertahap, Tapi Nyata.....	74
Bab 25. Kepemimpinan yang Tenang, Bukan Gaduh.....	77
Bagian VIII. Jejak Eisenhower Fellowship dalam Legacy Marie Pangestu.....	79
Bab 26. EF sebagai Titik Penguat, Bukan Sekadar Episode.....	79
Bab 27. Dari Alumni Menjadi Penggerak Alumni.....	82
Bab 28. Mengapa Anak Muda Perlu Mengetahui Eisenhower Fellowship.....	85
Bagian IX. Pelajaran untuk Pembaca.....	88
Bab 29. Tidak Harus Ramai untuk Berdampak.....	88

Bab 30. Menjadi Indonesia tanpa Harus Menjadi Sempit.....	91
Bab 31. Kepemimpinan Adalah Soal Kebermanfaatan.....	93
Bab 32. Surat untuk Generasi Muda Indonesia.....	95
Epilog - Warisan yang Terus Menyala.....	97
LAMPIRAN 1. Timeline Singkat Kehidupan Marie Pangestu.....	99
LAMPIRAN 2. Jabatan dan Tonggak Penting.....	102
LAMPIRAN 3. Jejak Penghargaan dan Kontribusi.....	104
Referensi.....	105

Prolog - Perempuan Indonesia yang Bicara pada Dunia

Ada orang yang suaranya keras, tetapi cepat hilang. Ada juga orang yang tidak banyak sensasi, tetapi kata-katanya didengar karena datang dari **isi, pengalaman, dan kejernihan berpikir**. Marie Pangestu termasuk yang kedua. Dalam perjalanan panjangnya, ia tidak dikenal sebagai figur yang gaduh. Ia justru tampil sebagai sosok yang **tenang, cerdas, dan matang**, tetapi mampu berbicara untuk Indonesia di ruang-ruang yang menentukan arah perdagangan, pembangunan, dan masa depan dunia. Itulah sebabnya kisahnya penting: bukan hanya karena ia pernah berada di banyak posisi tinggi, tetapi karena ia menunjukkan bahwa **pengaruh besar bisa dibangun tanpa harus ramai**.

Marie Pangestu lahir dari fondasi yang tidak biasa. Ia tumbuh di lingkungan keluarga intelektual, mengalami masa kecil lintas budaya di Canberra, menempuh pendidikan ekonomi di Australian National University dan University of California, Davis, lalu pulang ke Indonesia untuk membangun jejak panjang di dunia akademik, kebijakan, dan pemerintahan. Fondasi hidupnya dibentuk oleh **pengaruh ayah, pengalaman internasional sejak dini, disiplin intelektual, dan kompas pengabdian pada Indonesia**. Sumber publik tentang biografinya juga menguatkan lintasan ini. ([Crawford School of Public Policy](#))

Tetapi buku ini tidak sedang sekadar membuka kisah seorang ekonom yang berhasil. Yang lebih penting adalah bahwa Marie menunjukkan bentuk kepemimpinan yang makin langka: **berpikir global tanpa kehilangan akar, terbuka pada dunia tanpa kehilangan keberpihakan pada bangsa, dan memimpin tanpa menjadikan diri sendiri sebagai pusat pertunjukan**. Profil resminya di World Bank bahkan menggambarkan sebagai *strategic policy maker* dan *thought leader*, dua istilah yang menjelaskan bahwa kekuatannya ada pada kualitas gagasan dan kemampuan membaca dunia, bukan pada kegaduhan citra. ([World Bank Blogs](#))

Kisah Marie juga penting karena ia memperlihatkan bahwa seorang perempuan Indonesia dapat hadir di panggung global tanpa harus menanggalkan dirinya. Ia pernah menjadi Menteri Perdagangan, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, lalu masuk ke pucuk kepemimpinan World Bank sebagai Managing Director for Development Policy and Partnerships pada 2020. Ia juga menerima **Distinguished Fellow Award 2018** dari Eisenhower Fellowships, penghargaan tertinggi organisasi itu untuk seorang Fellow. Pengakuan-pengakuan ini penting, tetapi hanya bermakna penuh bila dibaca bersama hal yang lebih dalam: semua itu dibangun lewat **mutu, disiplin, dan konsistensi**, bukan jalan pintas. ([Eisenhower Fellowships](#))

Prolog ini perlu dimulai dari sana: dari kesadaran bahwa Marie Pangestu bukan tokoh yang besar karena kebetulan sejarah. Ia menjadi penting karena selama puluhan tahun ia **memadukan ilmu, ketekunan, dan keberanian melayani**. Ia bekerja di dunia akademik tanpa menjadi menara gading. Ia masuk ke pemerintahan tanpa kehilangan disiplin berpikir. Ia dipercaya di lembaga global tanpa kehilangan orientasi nasional. Konsep besar buku ini sebagai kisah tentang **karakter, disiplin**

intelektual, keberanian melayani, dan kepemimpinan yang tenang namun berdampak.

Di titik inilah Marie menjadi relevan untuk pembaca Indonesia hari ini, terutama anak muda dan profesional muda. Dunia sekarang terlalu sering memberi panggung pada yang paling cepat bereaksi dan paling pandai menciptakan kesan. Tetapi perjalanan Marie mengajarkan pelajaran yang lebih dewasa: **yang bertahan lama justru dibangun oleh isi, bukan oleh kebisingan.** Ia memberi contoh bahwa seseorang bisa sangat Indonesia, sangat terbuka pada dunia, dan sangat berpengaruh sekaligus. Kita tidak harus memilih menjadi nasionalis atau internasional; Marie menunjukkan bahwa keduanya dapat bertemu dalam satu jalan hidup yang utuh. ([Bank Dunia](#))

Karena itu, buku ini tidak hanya mengajak pembaca mengenal Marie Pangestu sebagai mantan menteri atau pejabat global. Buku ini mengajak pembaca melihat sesuatu yang lebih penting: **bagaimana seorang perempuan Indonesia membangun pengaruh dengan tenang, berpikir dengan jernih, dan tetap setia pada kebermanfaatan bagi bangsanya.** Dari sanalah seluruh kisah ini bergerak. Bukan dari kegaduhan, tetapi dari kualitas. Bukan dari sensasi, tetapi dari ketekunan. Dan justru karena itulah, suaranya sampai ke dunia.

Bagian I. Akar yang Membentuk

Bab 1. Lahir dari Keluarga Pemikir

Marie Pangestu lahir di Jakarta pada 23 Oktober 1956, lalu tumbuh dalam lingkungan keluarga yang sangat dekat dengan dunia gagasan, pendidikan, dan ekonomi. Ayahnya, **J. Panglaykim**, dikenal sebagai ekonom dan akademisi Indonesia; pada masa Marie kecil, ia bekerja di lingkungan akademik Australian National University di Canberra. Latar ini penting, karena sejak awal Marie tidak dibesarkan dalam suasana yang semata mengejar status, melainkan dalam tradisi **membaca realitas dengan akal sehat, disiplin berpikir, dan rasa tanggung jawab pada negara**. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Yang membuat keluarga ini penting bukan hanya karena kedekatannya dengan dunia intelektual, tetapi karena nilai yang ditanamkan di dalamnya. Terlihat bahwa pengaruh ayah sangat dominan dalam membentuk arah hidup Marie: ia didorong untuk serius menekuni ekonomi, berpikir berbasis bukti, dan pada akhirnya memandang ilmu bukan sebagai alat untuk sekadar naik kelas secara pribadi, tetapi sebagai bekal untuk **kembali berkontribusi bagi Indonesia**. Keluarga intelektual inilah yang mendorong Marie masuk ke jalur ekonomi, meski pada awalnya ia sempat membayangkan jalan hidup lain.

Masa kecil yang sebagian dijalani di Canberra juga memberi warna khusus. Marie tumbuh sebagai anak Indonesia yang sejak dini akrab dengan lingkungan internasional. Ia belajar bahwa dunia itu luas, cara berpikir orang bisa berbeda, dan kualitas argumen sering lebih penting daripada volume suara. Pengalaman lintas budaya ini kelak membantu menjelaskan mengapa ia mampu tampil sebagai ekonom dan pejabat publik yang **tenang, rasional, dan tidak reaktif**, tetapi tetap tegas ketika membawa kepentingan Indonesia di forum global. Akar cara berpikir itu tidak lahir tiba-tiba saat ia menjadi menteri; ia dibentuk pelan-pelan sejak rumah, sejak meja makan, sejak percakapan keluarga yang akrab dengan dunia ilmu dan kebijakan. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Bab ini juga penting untuk menunjukkan bahwa **fondasi intelektual tidak otomatis melahirkan sikap elitis**. Dalam kasus Marie, justru yang tampak adalah sebaliknya. Lingkungan keluarga yang kuat secara intelektual tampaknya membentuk tiga kebiasaan penting: **berpikir jernih, bekerja serius, dan menempatkan ilmu dalam konteks pengabdian**. Dari sinilah muncul sosok yang di kemudian hari dikenal tidak gemar sensasi, tetapi kuat dalam substansi. Ini pula yang menjadikan perjalanan Marie relevan bagi pembaca muda: bahwa keunggulan tidak selalu lahir dari gestur besar, melainkan dari pembiasaan kecil yang dilakukan terus-menerus sejak awal kehidupan.

Ada sisi lain yang juga layak dibaca secara kritis. Tumbuh dalam keluarga pemikir memberi modal besar, tetapi juga membawa standar tinggi. Anak dari seorang intelektual biasanya hidup dekat dengan ekspektasi: berpikir serius, tidak dangkal, dan tidak puas dengan jawaban yang mudah. Dalam konteks Marie, tekanan ini

tampaknya tidak mematikan kebebasannya, tetapi justru menempa kedewasaan intelektual. Ia belajar bahwa pendapat harus bisa dipertanggungjawabkan, dan bahwa **otoritas sejati lahir dari kapasitas**, bukan dari jabatan. Cara berpikir seperti ini nantinya sangat terasa dalam gaya kebijakan dan kepemimpinannya.

Karena itu, Bab ini sebaiknya tidak dibaca hanya sebagai kisah kelahiran dan silsilah keluarga. Bab ini adalah pintu masuk untuk memahami mengapa Marie Pangestu kemudian tumbuh menjadi figur yang mampu menjembatani **Indonesia dan dunia, ilmu dan kebijakan**, serta **keterbukaan global dan kepentingan nasional**. Sebelum menjadi ekonom publik, menteri, atau tokoh global, ia terlebih dahulu adalah anak yang dibesarkan dalam rumah yang menghormati pengetahuan, kerja keras, dan tanggung jawab. Di situlah fondasi utamanya diletakkan.

Pokok tekanan bab

- **Keluarga adalah sekolah pertama** yang membentuk disiplin berpikir Marie Pangestu.
- Pengaruh ayah, **J. Panglaykim**, sangat kuat dalam membangun orientasi pada ekonomi, ilmu, dan pengabdian nasional. ([CSIS](#))
- Pengalaman masa kecil di Canberra memperluas horizon sejak dini, tetapi tidak mencabut akar keindonesiaannya. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))
- Fondasi awal ini menjelaskan mengapa Marie kemudian tampil sebagai pemimpin yang **tenang, berbasis bukti, dan berpikir global tanpa kehilangan orientasi nasional**.

Bab 2. Tumbuh di Antara Banyak Dunia

Marie Pangestu tidak tumbuh hanya dalam satu ruang sosial. Ia lahir di Jakarta, tetapi sejak usia sekitar sembilan tahun tinggal di Australia ketika ayahnya menjadi peneliti di Australian National University, Canberra. Pengalaman ini penting, karena sejak kecil ia sudah hidup di persimpangan dua dunia: **Indonesia sebagai akar identitas**, dan Australia sebagai lingkungan pendidikan serta pembentukan kebiasaan berpikir. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Canberra memberi Marie lebih dari sekadar alamat tempat tinggal. Di kota itu, ia menjalani pendidikan dasar dan menengah, lalu melanjutkan pendidikan tinggi di ANU hingga meraih gelar sarjana dan magister ekonomi. Kedekatan yang panjang dengan ANU bahkan ia telusuri sejak masa kanak-kanak, ketika ayahnya, Joseph Panglaykim, datang ke universitas itu pada 1966 untuk ikut membangun Indonesia Project. Marie sendiri mengenang masa kecilnya bermain di lingkungan kampus ANU; detail seperti ini penting, karena menunjukkan bahwa dunia akademik baginya bukan sesuatu yang datang terlambat, melainkan lingkungan yang sudah akrab sejak dini. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Tetapi makna Canberra bagi Marie bukan hanya soal sekolah. Yang lebih penting adalah **pengalaman lintas budaya**. Hidup sebagai anak Indonesia di Australia membuatnya belajar dua hal sekaligus: cara membaca dunia yang lebih luas, dan cara menjaga jarak kritis terhadap dunia itu. Ia memahami cara hidup Australia, tetapi tidak larut kehilangan orientasi keindonesiaannya. Dalam wawancara resmi, Marie mengatakan bahwa karena mengalami masa kecil di sana, ia merasa banyak memperoleh pendidikan dan memahami cara hidup di Australia sejak kecil. Pernyataan ini penting karena memperlihatkan bahwa perspektif globalnya lahir dari pengalaman hidup, bukan sekadar dari teori atau perjalanan singkat saat dewasa. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Di sinilah fondasi watak intelektualnya mulai terlihat. Anak yang tumbuh di antara budaya berbeda biasanya belajar bahwa kebenaran tidak selalu datang dari kebiasaan sendiri; ada cara lain untuk melihat masalah, ada standar lain untuk menilai argumen, dan ada pentingnya mendengar sebelum berbicara. Pada Marie, pengalaman itu tampaknya berkembang menjadi gaya kepemimpinan yang kemudian dikenal **tenang, rasional, dan berbasis bukti**. Ia tidak dibentuk oleh budaya politik yang gaduh, melainkan oleh disiplin untuk memahami konteks, membandingkan pilihan, lalu mengambil posisi secara hati-hati namun tegas. Ini selaras dengan profil publiknya sebagai ekonom, akademisi, dan pembuat kebijakan yang dihormati di Indonesia maupun internasional. ([Crawford School of Public Policy](#))

Ada sisi lain yang juga penting dibaca secara kritis. Tumbuh di luar negeri tidak otomatis membuat seseorang lebih unggul; kadang justru bisa membuat orang terasing dari bangsanya sendiri. Pada kasus Marie, yang tampak terjadi justru sebaliknya. Paparan global sejak dini tidak menjadikannya kosmopolitan yang hampa akar, tetapi memperkuat kemampuannya untuk menjadi **jembatan antara Indonesia dan dunia**. Itulah mengapa dalam perjalanan karirnya ia bisa berada di forum internasional tanpa kehilangan orientasi nasional. Ia memahami bahasa dunia,

tetapi tidak berhenti menjadi bagian dari Indonesia. Sudut ini penting karena membedakan *global exposure* yang produktif dari sekadar simbol kemewahan pendidikan luar negeri. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Pengalaman masa muda di Canberra juga membentuk kepekaan sosialnya. Dalam bahan profil yang Anda lampirkan, masa muda Marie dibaca sebagai fondasi bagi ketangguhan, empati, dan komitmen pada pendekatan yang inklusif. Karena itu, horizon global yang terbentuk pada dirinya tidak bersifat dingin atau elitis. Ia bukan sekadar menjadi “internasional”, tetapi belajar melihat bahwa pembangunan harus adil, bahwa keterbukaan harus punya keberpihakan, dan bahwa posisi minoritas dapat melatih daya tahan sekaligus empati. Pembacaan ini penting karena membantu menjelaskan mengapa di kemudian hari Marie dikenal mendukung pendekatan yang lebih *fair*, bukan sekadar *free*, dalam memandang ekonomi dan perdagangan.

Dari bab ini, pembaca perlu menangkap satu hal besar: **horizon global Marie Pangestu tidak lahir secara instan saat ia masuk pemerintahan atau lembaga internasional**. Horizon itu dibangun pelan-pelan sejak kecil, melalui rumah yang intelektual, sekolah di Canberra, relasi panjang dengan ANU, dan pengalaman hidup sebagai orang Indonesia yang belajar membaca dunia dari luar. Karena itu, ketika kelak ia berbicara di forum internasional, ia tidak sedang “meminjam” perspektif global; ia memang sudah tumbuh bersama perspektif itu sejak awal. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Pokok tekanan bab

- **Canberra adalah ruang pembentukan**, bukan sekadar lokasi masa kecil. Di sana, Marie belajar hidup dalam lingkungan yang berbeda, teratur, akademik, dan terbuka. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))
- Kedatangan ayahnya ke ANU pada 1966 menempatkan Marie sangat dekat dengan dunia kampus dan tradisi intelektual sejak usia dini.
- Pengalaman lintas budaya membentuk cara pandang yang **global tetapi tidak tercerabut dari Indonesia**. Ini menjadi salah satu fondasi terkuat gaya kepemimpinannya di kemudian hari. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))
- Bab ini harus dibaca sebagai asal-usul dari sosok yang kelak mampu menjadi **penghubung antara kepentingan nasional dan percakapan global**.

Bab 3. Pesan Ayah yang Menjadi Kompas Hidup

Dalam hidup banyak orang, ada nasihat yang terdengar sederhana tetapi diam-diam menentukan seluruh arah masa depan. Bagi Marie Pangestu, salah satu nasihat terpenting itu datang dari ayahnya: **jangan buru-buru membangun karir global sebelum terlebih dahulu mengabdikan pada negeri sendiri**. Dalam profil resminya di World Bank, Marie menyatakan dengan sangat jelas bahwa ayahnya bersikeras agar ia **melayani bangsanya lebih dahulu**, dan karena itu ia kembali ke Indonesia setelah menyelesaikan studi doktoralnya. ([Bank Dunia](#))

Pesan itu tampak singkat, tetapi bobot moralnya sangat besar. Ia bukan sekadar saran karier. Ia adalah pandangan hidup. Di balik kalimat itu ada gagasan penting: **ilmu tidak boleh berhenti pada prestise pribadi**; pendidikan tinggi tidak boleh hanya menjadi tiket untuk hidup nyaman di pusat-pusat kekuasaan global; dan kemampuan terbaik seseorang seharusnya terlebih dahulu dipakai untuk memperkuat bangsanya sendiri. Ayah Marie menanamkan orientasi pengabdian nasional dan mempengaruhi keputusan pentingnya untuk pulang ke Indonesia, bukan langsung menetap di institusi internasional.

Di sinilah bab ini menjadi sangat penting. Banyak tokoh berhasil karena cerdas. Tetapi tidak semua tokoh besar memiliki **kompas moral** yang jelas. Pada Marie, kompas itu tampaknya dibentuk sejak dini oleh ayahnya, Joseph Panglaykim, seorang ekonom dan intelektual yang juga berperan dalam Indonesia Project di ANU. Lingkungan keluarga memberinya disiplin berpikir; tetapi **pesan ayahnya memberi arah**. Disiplin tanpa arah bisa melahirkan teknokrat yang dingin. Arah tanpa disiplin bisa melahirkan idealisme yang lemah. Pada Marie, keduanya bertemu. ([Australian National University](#))

Keputusan untuk pulang ke Indonesia setelah PhD bukan keputusan kecil. Jalur hidup lain sebenarnya sangat mungkin terbuka: karier akademik di luar negeri, posisi di lembaga multilateral, atau kehidupan profesional yang lebih nyaman dan lebih aman secara personal. Justru karena pilihan lain itu tersedia, keputusan pulang menjadi lebih bermakna. Ia menunjukkan bahwa sejak awal Marie tidak dibimbing untuk sekadar menjadi “warga dunia” yang mengambang, tetapi menjadi **orang Indonesia yang mampu berbicara dengan dunia**. Marie sendiri kerap melihat keputusan pulang atas nasihat ayahnya sebagai salah satu titik balik terpenting dalam hidupnya.

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Nasihat “pulang dan mengabdikan” sering terdengar ideal, tetapi dalam praktiknya tidak mudah. Pulang berarti masuk ke ruang yang lebih rumit: birokrasi, politik, keterbatasan institusi, dan realitas pembangunan yang jauh dari bersih atau sederhana. Dengan kata lain, ayahnya tidak sedang mengarahkan Marie ke jalan yang paling mudah. Ia justru mendorongnya ke medan yang lebih berat tetapi lebih bermakna. Dari sana kita melihat bahwa pengabdian, dalam keluarga ini, bukan slogan sentimental. Ia adalah pilihan yang menuntut **pengorbanan, kesabaran, dan keberanian untuk bekerja dari dalam sistem**. ([Bank Dunia](#))

Ada kekuatan emosional lain di sini. Seorang ayah tidak hanya mewariskan nama, pendidikan, atau jaringan. Kadang yang paling bertahan justru satu kalimat yang terus hidup di kepala anaknya selama puluhan tahun. Pada Marie, nasihat ayah itu tampaknya tidak hanya mengarahkan langkah awal, tetapi juga membentuk pola konsisten dalam karirnya: dari akademisi dan peneliti, masuk ke kebijakan publik, menjadi menteri, lalu membawa perspektif Indonesia ke panggung global. Bahkan ketika karirnya mencapai lembaga internasional seperti World Bank, jejak orientasi itu tetap terlihat: pengalaman global tidak dipakai untuk menjauh dari Indonesia, tetapi untuk kembali memberi manfaat. ([Bank Dunia](#))

Karena itu, **Bab 3** tidak boleh ditulis sekadar sebagai kisah hubungan ayah dan anak. Bab ini adalah fondasi moral seluruh buku. Di sinilah pembaca mulai memahami bahwa keberhasilan Marie Pangestu bukan hanya hasil kecerdasan, pendidikan luar negeri, atau jaringan internasional. Semua itu penting, tetapi yang membuatnya berbeda adalah **arah batin**: keyakinan bahwa kapasitas harus kembali ke tanah air. Pesan ayahnya membuat internasionalisme Marie tidak pernah menjadi kosmopolitanisme kosong. Ia berpikir global, tetapi orientasi manfaatnya tetap nasional.

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. Tidak semua orang akan menjadi menteri, ekonom dunia, atau pemimpin global. Tetapi semua orang bisa belajar satu hal: **jangan biarkan pendidikan hanya menaikkan posisi diri; biarkan ia memperbesar kebermanfaatan**. Dalam dunia yang sering mengukur sukses dari jabatan, gaji, dan reputasi internasional, pesan ayah Marie terasa sangat relevan: pulanglah, atau setidaknya berpihaklah, pada sesuatu yang lebih besar daripada dirimu sendiri. Itu bukan pesan kuno. Itu justru inti dari kepemimpinan yang matang. ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- **Nasihat ayah adalah titik orientasi**, bukan sekadar nasihat keluarga biasa. Intinya jelas: dahulukan pengabdian pada Indonesia. ([Bank Dunia](#))
- Joseph Panglaykim bukan hanya figur ayah, tetapi juga teladan **disiplin intelektual** dan wawasan ekonomi yang luas. ([Australian National University](#))
- Keputusan Marie pulang ke Indonesia setelah PhD menunjukkan bahwa **nilai pengabdian nasional** mengalahkan godaan jalur karier global yang lebih mudah. ([Bank Dunia](#))
- Dari bab ini, pembaca melihat bahwa fondasi kepemimpinan Marie bukan hanya kecerdasan, tetapi **arah moral yang kuat**.

Bagian II. Menjadi Intelektual yang Membumi

Bab 4. Belajar Ekonomi, Belajar Memahami Dunia

Marie Pangestu tidak masuk ke dunia ekonomi sekadar untuk mengejar gelar. Pada dirinya, ekonomi menjadi cara untuk memahami bagaimana dunia bekerja: bagaimana negara bertumbuh, mengapa ketimpangan muncul, mengapa perdagangan bisa membuka peluang sekaligus menimbulkan kecemasan, dan bagaimana kebijakan publik dapat memperbaiki atau justru memperburuk keadaan. Itulah sebabnya perjalanan pendidikannya penting dibaca bukan sebagai urutan ijazah, melainkan sebagai proses pembentukan cara berpikir. Fondasi akademiknya—ANU untuk sarjana dan magister, lalu UC Davis untuk doktor—membentuk watak intelektual yang konsisten *evidence-based* dan kuat di ekonomi internasional.

Jejak formal pendidikannya dapat diverifikasi dengan cukup jelas. ANU mencatat bahwa Marie meraih **Bachelor's** dan **Master's degree** dari Australian National University, lalu melanjutkan **PhD di University of California, Davis**, dengan spesialisasi pada **makroekonomi** serta **perdagangan dan keuangan internasional**. Hal ini juga dikonfirmasi oleh profil ANU dan biografi WTO. ([Australian National University](#))

Latar pendidikan ini penting karena menunjukkan bahwa sejak awal Marie tidak dibentuk sebagai ekonom yang sempit. Ia belajar ekonomi bukan hanya sebagai hitung-hitungan angka, tetapi sebagai disiplin yang menghubungkan **pasar, negara, institusi, dan masyarakat**. Itu terlihat dari pilihan bidangnya: *macroeconomics*, *international trade*, dan *finance*. Bidang-bidang ini menuntut seseorang berpikir lintas level—dari rumah tangga dan perusahaan sampai negara dan sistem global. Dari sini kita bisa melihat asal-usul mengapa di kemudian hari Marie tampak nyaman berbicara tentang isu domestik Indonesia sekaligus isu multilateral dunia. ([Australian National University](#))

Ada hal yang lebih penting dari sekadar daftar kampus ternama: **disiplin berpikir**. Pendidikan ekonomi yang serius memaksa seseorang bertanya dengan tertib: apa masalahnya, apa datanya, apa asumsi dasarnya, siapa yang diuntungkan, siapa yang dirugikan, dan apa konsekuensi jangka panjangnya. Dalam konteks Marie, disiplin ini tampak sangat kuat. Fondasi *evidence-based mindset* yang kemudian konsisten terlihat dari fase akademisi, peneliti, pembuat kebijakan, hingga pejabat global.

Pengalaman studinya di Australia dan Amerika Serikat juga memberi dua lapis pembentukan. Australia memberinya kedekatan dengan tradisi akademik yang kuat pada kawasan Asia dan Indonesia; Amerika memberinya latihan metodologis yang lebih kompetitif dan global. Dalam wawancara resmi yang dipublikasikan Kedutaan Besar Australia, Marie bahkan menyebut ia tetap merasa sangat dekat dengan profesor-profesornya di Australia, yang terus memberi saran dan *paper* bahkan setelah masa studi usai. Detail ini penting karena menunjukkan bahwa pendidikan

baginya bukan pengalaman transaksional, tetapi relasi intelektual jangka panjang. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))

Bab ini juga perlu menegaskan bahwa **ilmu bukan aksesori elit**. Dalam kehidupan banyak orang, pendidikan tinggi sering berubah menjadi simbol status. Pada Marie, yang terlihat justru sebaliknya: ilmu diperlakukan sebagai alat untuk membaca kenyataan secara lebih jernih. Karena itu, ekonomi baginya tidak berhenti di teori kelas atau debat kampus. Ia menjadi kerangka untuk memahami perdagangan, pembangunan, reformasi, kemiskinan, daya saing, dan posisi Indonesia di tengah dunia yang berubah. Biografi ANU menuliskan bahwa sebelum menjadi menteri, selama 1987–2003 ia memberi nasihat kebijakan tentang perdagangan internasional, investasi, ekonomi politik reformasi, dan pembangunan berkelanjutan. Ini menunjukkan bahwa pendidikan formalnya benar-benar diterjemahkan menjadi kapasitas membaca realitas publik. ([Australian National University](#))

Di sinilah letak kekuatan utama bab ini: Marie belajar ekonomi bukan agar terlihat pintar, tetapi agar **tidak naif** dalam membaca dunia. Ekonomi mengajarkan bahwa niat baik saja tidak cukup; kebijakan harus paham insentif, struktur pasar, kelembagaan, dan distribusi dampak. Ini menjelaskan mengapa gaya kepemimpinannya kemudian cenderung tenang, analitis, dan tidak mudah terjebak slogan. Ia dibentuk oleh kebiasaan intelektual untuk memeriksa bukti sebelum mengambil posisi. Karakter Marie sebagai pemimpin lahir dari kombinasi pengalaman internasional, pendidikan terbaik, dan latihan berpikir berbasis bukti.

Bagi pembaca muda, pelajaran dari bab ini sangat relevan. **Belajar ilmu sosial, termasuk ekonomi, bukan berarti menjauh dari kehidupan nyata**. Justru sebaliknya, jika dipelajari dengan benar, ekonomi melatih seseorang memahami harga pangan, pekerjaan, industri, perdagangan, UMKM, investasi, hingga peluang masa depan bangsa. Dalam kasus Marie Pangestu, pendidikan tinggi tidak menjadikannya menara gading. Pendidikan justru menjadi jembatan yang membawanya dari kampus ke ruang kebijakan, dari teori ke tindakan, dari analisis ke pengabdian. Itulah mengapa bab ini penting: ia menunjukkan bahwa **ilmu yang ditekuni dengan serius dapat menjadi alat pelayanan publik yang sangat kuat**. ([Ekonomi FEB UI](#))

Pokok tekanan bab

- Pendidikan Marie Pangestu membentuk cara berpikir, bukan hanya menambah gelar. ANU dan UC Davis memberinya fondasi kuat dalam ekonomi, khususnya makroekonomi serta perdagangan dan keuangan internasional. ([Australian National University](#))
- Pendidikan ini melahirkan **mindset evidence-based** yang kemudian konsisten terlihat dalam seluruh kariernya.
- Relasi intelektual jangka panjang dengan dosen dan tradisi akademik menunjukkan bahwa belajar baginya adalah proses membangun **kedewasaan berpikir**, bukan sekadar mengejar kredensial. ([Kedutaan Besar Australia di Indonesia](#))
- Bab ini harus menegaskan bahwa **ekonomi adalah alat membaca realitas**, bukan sekadar teori abstrak. Itulah yang membuat Marie mampu menjembatani dunia akademik, kebijakan nasional, dan percakapan global. ([Australian National University](#))

Bab 5. Dari Kampus ke Dunia Kebijakan

Setelah menyelesaikan pendidikan formalnya, Marie Pangestu tidak langsung masuk ke jabatan publik. Ia lebih dulu menempuh jalan yang lebih sunyi tetapi sangat menentukan: **kampus, riset, dan pemikiran kebijakan**. Inilah fase yang membuat dirinya berbeda dari banyak pejabat publik lain. Sebelum dikenal sebagai menteri atau tokoh global, ia terlebih dahulu membangun reputasi sebagai ekonom yang bekerja dengan argumen, data, dan analisis yang disiplin. **Disiplin intelektual dan *evidence-based approach*** menjadi benang merah dari masa akademisi di UI dan CSIS sampai peran-peran publiknya di tingkat nasional dan global.

Jejak publiknya mendukung pembacaan itu. Profil resmi World Bank mencatat bahwa sebelum bergabung ke Bank Dunia, Marie adalah **Professor of International Economics di Universitas Indonesia**, *adjunct professor* di Lee Kuan Yew School of Public Policy dan Crawford School ANU, serta anggota dewan di **CSIS Jakarta**. Sumber ANU juga menegaskan bahwa ia memiliki pengalaman lebih dari 30 tahun di bidang akademik, proses *second track*, organisasi internasional, dan pemerintahan, khususnya pada isu **perdagangan internasional, investasi, dan pembangunan**. ([World Bank Live](#))

Yang penting di sini bukan sekadar daftar institusi ternama. Yang lebih penting adalah watak kerjanya. Kampus memberinya disiplin konseptual; lembaga riset memberinya kedekatan dengan masalah nyata; ruang kebijakan memaksanya menerjemahkan teori menjadi pilihan yang bisa dijalankan. Inilah peralihan penting dari **ilmu sebagai pengetahuan** menjadi **ilmu sebagai instrumen keputusan publik**. Dalam konteks Marie, fase ini menjelaskan mengapa ia kemudian dikenal bukan sebagai pembicara yang bombastis, melainkan sebagai figur yang argumennya tertib, tenang, dan sulit dibantah secara teknis. Fase akademik dan riset sebagai dasar dari seluruh perjalanan kebijakannya.

Peran CSIS sangat penting dalam bab ini. CSIS bukan sekadar tempat bekerja, tetapi salah satu ruang di mana seorang akademisi belajar menghadapi dunia kebijakan yang kompleks: pemerintah, dunia usaha, jejaring internasional, dan realitas reformasi. Keterkaitan Marie dengan CSIS bahkan tetap terlihat jauh sesudah ia menduduki posisi global; profil World Bank masih mencatatnya sebagai anggota dewan CSIS Jakarta, dan publikasi CSIS sendiri menunjukkan kedekatannya dengan institusi itu dalam kerja intelektual dan kebijakan. Ini menegaskan bahwa ia bukan akademisi yang berdiri jauh dari realitas, melainkan intelektual yang sejak lama bekerja di simpul antara **riset, kebijakan, dan kepentingan nasional**. ([World Bank Live](#))

Jejak substansi kerja Marie sebelum masuk kabinet juga bisa dilihat dari bidang yang ia tekuni. Biografi ANU menyebut bahwa pada periode panjang sebelum menjadi menteri, ia memberi nasihat dan terlibat dalam isu **perdagangan internasional, investasi, ekonomi politik reformasi, integrasi regional, dan pembangunan berkelanjutan**. Ini penting, karena menunjukkan bahwa ketika akhirnya ia masuk ke pemerintahan, ia tidak datang sebagai orang baru yang baru belajar isu. Ia masuk dengan modal riset, percakapan kebijakan, dan pengalaman panjang membaca

perubahan ekonomi Indonesia dan dunia. Dengan kata lain, jabatan publik pada Marie adalah **kelanjutan** dari kerja intelektualnya, bukan titik awalnya. ([Crawford School of Public Policy](#))

Bab ini juga perlu menekankan satu hal yang sering dilupakan: **pemikir kebijakan bukan sekadar orang pintar yang menulis laporan**. Pemikir kebijakan yang serius harus mampu menjembatani dua tuntutan yang sering bertabrakan: ketepatan analitis dan kemungkinan pelaksanaan. Marie tampaknya menonjol justru di wilayah ini. Ia lahir dari tradisi akademik yang kuat, tetapi tidak terjebak dalam kesenangan teori yang steril. Kepemimpinan bisa lahir dari “ketekunan berpikir dan kerja intelektual”, bukan semata dari panggung politik. Itu tepat, karena fase inilah yang membentuk Marie menjadi figur yang kelak efektif di pemerintahan dan forum global.

Ada sisi kritis yang juga penting. Banyak akademisi cemerlang gagal ketika masuk ke dunia kebijakan karena terlalu normatif, terlalu teknis, atau terlalu jauh dari medan politik-ekonomi yang sesungguhnya. Sebaliknya, banyak pembuat kebijakan yang kuat secara politik tetapi lemah secara analitis. Kekuatan Marie tampaknya justru pada kemampuannya berdiri di antara keduanya: cukup kuat secara intelektual untuk menjaga kualitas argumen, tetapi cukup realistis untuk memahami bahwa kebijakan selalu lahir dalam ruang kompromi, institusi, dan kepentingan. Dari sinilah kelak tumbuh gaya yang sering diasosiasikan dengannya: **pragmatis, berbasis bukti, dan bertahap, tetapi tetap bergerak**. Kesenambungan sifat ini dari fase akademisi–CSIS/UI hingga menteri–Bank Dunia.

Bagi pembaca umum, pelajaran dari bab ini sangat kuat. **Perubahan besar tidak selalu dimulai dari panggung yang terlihat**. Kadang ia dimulai dari ruang kelas, meja riset, seminar kecil, memo kebijakan, atau diskusi panjang yang tidak menarik perhatian publik. Marie Pangestu menunjukkan bahwa kerja intelektual yang serius dapat menjadi landasan pengaruh yang sangat besar. Ia tidak meloncat dari kampus ke kekuasaan secara instan; ia membangun kredibilitas sedikit demi sedikit, sampai pada akhirnya memiliki otoritas untuk berbicara bagi Indonesia di level yang jauh lebih luas. Itulah inti bab ini: dari kampus, ia tidak menjauh dari dunia nyata; justru dari situlah ia belajar memasukinya dengan lebih siap. ([World Bank Live](#))

Pokok tekanan bab

- Marie Pangestu membangun otoritas publiknya lebih dulu lewat dunia akademik dan riset, bukan lewat sensasi politik.
- Profil resmi menunjukkan perannya sebagai **Profesor Ekonomi Internasional UI**, *adjunct professor* di ANU dan LKYSPP, serta keterkaitannya dengan **CSIS Jakarta**. ([World Bank Live](#))
- Bidang kerja yang ia tekuni sebelum masuk kabinet meliputi **perdagangan internasional, investasi, reformasi ekonomi, integrasi regional, dan pembangunan berkelanjutan**. ([Crawford School of Public Policy](#))
- Kepemimpinan dapat lahir dari ketekunan berpikir, riset yang kuat, dan komitmen pada kebijakan berbasis bukti.

Bab 6. Ilmu Bukan untuk Menara Gading

Pada diri Marie Pangestu, ilmu tidak pernah berhenti sebagai kumpulan konsep di ruang kuliah. Jejak hidupnya justru menunjukkan hal sebaliknya: **pengetahuan dipakai untuk membaca masalah nyata, merumuskan pilihan, dan mendorong perubahan yang bisa dijalankan**. Profil resmi World Bank menyebutnya memiliki lebih dari tiga dekade pengalaman di dunia akademik, *think tank*, pemerintahan, dan organisasi internasional. Kombinasi itu penting, karena menunjukkan bahwa ia tidak tinggal di satu dunia yang steril; ia bergerak terus dari riset ke kebijakan, dari gagasan ke pelaksanaan. ([Bank Dunia](#))

Inilah yang membuat Marie berbeda dari stereotip intelektual menara gading. Banyak orang cerdas mampu menjelaskan masalah, tetapi tidak semua mampu menerjemahkan pengetahuan menjadi keputusan publik. Marie justru membangun reputasinya di wilayah itu: **menjembatani analisis dan tindakan**. Kesenambungan yang sangat jelas dari fase akademisi CSIS/UI ke menteri, lalu ke Bank Dunia dan peran-peran publik berikutnya. Intinya bukan sekadar karier yang naik, tetapi **cara berpikir yang tetap sama: berbasis bukti, tenang, dan terarah pada manfaat**.

Fase akademiknya memberi fondasi kuat. Ia dikenal sebagai profesor ekonomi internasional di Universitas Indonesia, terhubung dengan CSIS Jakarta, dan juga menjadi bagian dari jejaring akademik di ANU. Dari sumber resmi ANU dan World Bank, terlihat bahwa bidang yang ia tekuni sejak lama adalah perdagangan internasional, investasi, dan pembangunan. Bidang-bidang ini tidak abstrak; semuanya langsung menyentuh arah ekonomi Indonesia, dari harga dan lapangan kerja sampai daya saing, industri, dan posisi Indonesia dalam sistem global. Karena itu, pada Marie, ekonomi bukan alat untuk terlihat pintar, tetapi alat untuk **tidak naif menghadapi kenyataan**. ([Crawford School of Public Policy](#))

Bab ini juga penting untuk menegaskan satu prinsip: **ilmu yang tidak menyentuh realitas mudah berubah menjadi dekorasi intelektual**. Marie tampaknya menolak jalan itu. Dalam profil World Bank, ia digambarkan sebagai *strategic policy maker* dan *thought leader* yang menaruh perhatian besar pada *meaningful stakeholder engagement*, termasuk dengan masyarakat sipil. Ini memberi petunjuk penting bahwa kepemimpinannya tidak dibangun dari teori yang berdiri sendiri, tetapi dari perjumpaan antara data, institusi, dan manusia nyata yang terdampak kebijakan. ([Bank Dunia](#))

Dari sini, kita bisa membaca mengapa ia efektif ketika masuk ke arena negara. Ia tidak datang ke pemerintahan sebagai orang yang baru belajar masalah. Ia sudah lama hidup di wilayah yang mempertemukan kampus, lembaga riset, dan percakapan kebijakan. Karena itu, ketika harus berbicara tentang perdagangan, investasi, reformasi, atau pembangunan, ia tidak sekadar mengulang jargon. Ia membawa disiplin intelektual yang lahir dari kebiasaan meneliti, menimbang data, dan memahami konsekuensi kebijakan. Bab-bab sebelumnya memang menunjukkan pembentukan fondasi ini; tetapi di Bab 6, maknanya menjadi lebih terang: **ilmu baru bernilai tinggi ketika dipakai untuk menjawab kebutuhan publik**. ([Crawford School of Public Policy](#))

Ada sisi kritis yang perlu ditekankan. Menjadikan ilmu berguna bagi bangsa tidak berarti anti-teori. Justru sebaliknya: teori tetap penting, tetapi harus diuji terhadap dunia nyata. Marie menunjukkan pola itu. Ia lahir dari tradisi akademik yang kuat, namun tidak membiarkan pengetahuan berhenti sebagai debat internal para ahli. Ia membawanya ke persoalan yang lebih konkret: bagaimana Indonesia bernegosiasi di ekonomi global, bagaimana kebijakan publik dirumuskan dengan hati-hati, dan bagaimana keputusan besar tidak diambil hanya berdasarkan intuisi politik. Dalam pengertian inilah ilmu menjadi **alat pelayanan publik**. ([Bank Dunia](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Belajar tinggi tidak otomatis berarti berguna**. Gelar, kampus bagus, atau reputasi intelektual baru berarti ketika dipakai untuk memperbesar manfaat bagi masyarakat. Marie Pangestu memberi contoh bahwa seorang ekonom tidak harus tinggal di menara gading. Ia bisa turun ke ruang kebijakan, ikut memikirkan masa depan bangsa, dan tetap menjaga kualitas analisis. Itu pelajaran penting bagi generasi muda Indonesia: *knowledge matters*, tetapi **kebermanfaatan lebih penting daripada sekadar kredensial**. ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- Ilmu bagi Marie Pangestu adalah alat membaca realitas dan memperbaiki kebijakan, bukan sekadar teori akademik. ([Bank Dunia](#))
- Jejaknya di UI, CSIS, ANU, pemerintahan, dan World Bank menunjukkan kesinambungan antara dunia intelektual dan pengabdian publik. ([Crawford School of Public Policy](#))
- Kepemimpinan berbasis ilmu harus membumi dan menjawab persoalan bangsa.
- Pelajaran terpentingnya: pengetahuan yang tidak dipakai untuk kepentingan publik mudah kehilangan makna moralnya. Ini inti paling kuat dari fase intelektual Marie Pangestu. ([Bank Dunia](#))



Bagian III. Eisenhower Fellowship: Jendela yang Membuka Dunia

Bab 7. Tahun 1990: Saat Sebuah Pintu Terbuka

Tahun 1990 adalah salah satu momen penting dalam perjalanan Marie Pangestu. Pada tahun itulah ia terpilih sebagai **Eisenhower Fellow dari Indonesia**, sebuah pengakuan yang pada saat itu mungkin belum terlihat dramatis di mata publik, tetapi kemudian terbukti sangat berarti dalam lintasan kepemimpinannya. Daftar resmi penerima **Distinguished Fellow Award** dari Eisenhower Fellowships mencatat Marie sebagai “**Mari Pangestu (Indonesia 1990)**”, yang menegaskan statusnya sebagai Fellow angkatan 1990. ([Eisenhower Fellowships](#))

Mengapa momen ini penting? Karena **Eisenhower Fellowship bukan kursus singkat biasa**. Misi resmi EF adalah mengidentifikasi, memberdayakan, dan menghubungkan pemimpin inovatif melalui pengalaman fellowship yang transformatif dan keterlibatan seumur hidup dalam jejaring global. Dengan kata lain, EF bekerja bukan dengan memberi gelar tambahan, tetapi dengan memperluas **cakrawala, jaringan, dan kapasitas pengaruh** seorang pemimpin. Bagi Marie, yang saat itu sudah kuat sebagai ekonom dan intelektual kebijakan, fellowship ini menjadi **pintu** yang memperlebar dunia yang bisa dijangkau. ([Eisenhower Fellowships](#))

EF 1990 bukan sekadar episode, tetapi salah satu pengalaman yang memperkuat **kapasitas global, jejaring, dan pengaruh** Marie Pangestu. Itu pembacaan yang masuk akal. Sebelum EF, Marie sudah memiliki fondasi keluarga, pendidikan internasional, dan disiplin akademik yang kuat. Namun EF memberi sesuatu yang berbeda: **akses langsung ke jaringan pemimpin lintas sektor dan lintas negara**, sesuatu yang sangat penting bagi seorang pemikir kebijakan yang kelak harus bekerja di persimpangan nasional dan global.

Dari sisi naratif, bab ini penting karena menandai transisi. Bagian-bagian sebelumnya menunjukkan Marie sebagai anak dari keluarga intelektual, pelajar ekonomi yang serius, dan akademisi yang membumi. **Tahun 1990 menandai saat ketika dunia mulai membuka pintu lebih lebar kepadanya**. Ia tidak lagi hanya belajar tentang dunia lewat kampus, buku, dan riset, tetapi juga masuk ke jejaring kepemimpinan internasional yang lebih hidup, lebih strategis, dan lebih berjangka panjang. Di sinilah *global exposure* yang sebelumnya bersifat pendidikan dan akademik mulai berubah menjadi **kapital kepemimpinan**.

Penting juga dicatat bahwa makna fellowship ini baru benar-benar terlihat bila dibaca dari dampak jangka panjangnya. Pada 2018, EF memberikan **Distinguished Fellow Award** kepada Marie Pangestu, dan menyebutnya sebagai penerima penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow. Dalam pengumuman resminya, EF menilai Marie sebagai Fellow yang sangat terlibat, dengan karier menonjol di pemerintahan, academia, diplomasi, dan sektor swasta. EF juga menyoroti dukungannya yang konsisten pada chapter Indonesia, perannya dalam mendorong rekrutmen

kandidat—terutama perempuan—serta keterlibatannya dalam mentoring dan proyek-proyek bersama para Fellow Indonesia lainnya. ([Eisenhower Fellowships](#))

Justru dari pengakuan tahun 2018 itu, kita bisa melihat kembali arti tahun 1990 dengan lebih jernih. **Fellowship ini bukan hanya sebuah perjalanan, melainkan awal dari relasi seumur hidup.** Marie tidak berhenti sebagai “alumni program”; ia tumbuh menjadi salah satu figur yang menghidupkan jaringan itu. EF bekerja melalui *network + project + lifelong engagement*, bukan sekadar pengalaman sesaat. Dalam konteks Indonesia, model seperti ini berfungsi sebagai **mesin akselerasi kepemimpinan**, terutama bagi mereka yang sudah memiliki potensi pengaruh di bidang kebijakan, ekonomi, pendidikan, atau masyarakat sipil.

Bab ini juga bisa dibaca secara lebih kritis. Banyak program internasional hanya memberi prestise simbolik. Seseorang pulang dengan foto, kartu nama, dan cerita perjalanan, tetapi tidak banyak yang berubah. **EF bernilai berbeda justru karena menguji dampaknya dalam jangka panjang.** Pada Marie, dampak itu tampak nyata: ia tidak hanya makin terhubung secara global, tetapi juga makin siap menjadi **jembatan antara Indonesia dan dunia.** Dampak paling masuk akal dari EF bagi negara seperti Indonesia adalah memperbesar kapasitas para pemimpin yang sudah punya lintasan pengaruh melalui paparan internasional, akses ke mentor, dan dorongan menjalankan proyek pasca-fellowship. Pembacaan ini sangat cocok untuk menjelaskan posisi Marie Pangestu.

Secara emosional, **Bab 7** juga punya kekuatan tersendiri. Setelah dibentuk oleh keluarga, pendidikan, dan nasihat ayah untuk kembali mengabdikan pada Indonesia, Marie lalu bertemu dengan sebuah jaringan global yang tidak menjauhkannya dari tanah air, tetapi justru memperkuat kemampuannya untuk melayani Indonesia dalam skala yang lebih luas. Ini penting. Karena ada banyak cara menjadi “global”: ada yang membuat seseorang makin jauh dari bangsanya, tetapi ada juga yang membuatnya lebih efektif membela kepentingan bangsanya. Pada Marie, pengalaman EF tampaknya bekerja dengan cara yang kedua. Itu sebabnya bab ini layak disebut sebagai **saat sebuah pintu terbuka**—bukan pintu untuk pergi meninggalkan Indonesia, melainkan pintu untuk kembali dengan cakrawala, kepercayaan diri, dan jaringan yang lebih besar.

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Kadang satu pengalaman yang tepat, pada waktu yang tepat, dapat mempercepat kapasitas kepemimpinan seseorang secara luar biasa.** Tetapi pengalaman itu baru bernilai jika bertemu dengan karakter yang sudah matang. Marie tidak menjadi besar hanya karena mengikuti fellowship. Ia sudah datang dengan fondasi yang kuat; EF lalu memperkuat, memperluas, dan menghubungkannya. Di situlah makna strategis tahun 1990: bukan awal dari segalanya, tetapi **momen pengungkit** yang membuat pengaruhnya tumbuh lebih jauh.

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu adalah Eisenhower Fellow Indonesia 1990**, dan fakta ini tercatat dalam laman resmi EF serta daftar resmi penerima penghargaan mereka. ([Eisenhower Fellowships](#))
- EF secara resmi mendefinisikan dirinya sebagai pengalaman fellowship yang **transformatif** dengan **keterlibatan seumur hidup** dalam jejaring global. Karena itu, program ini lebih tepat dibaca sebagai investasi kepemimpinan, bukan kursus singkat. ([Eisenhower Fellowships](#))
- **EF 1990 sebagai titik penguat**, yang memperluas **jejaring, perspektif global, dan kapasitas pengaruh** Marie.
- Pengakuan pada 2018 melalui **Distinguished Fellow Award** menunjukkan bahwa makna fellowship 1990 itu bukan sementara, tapi berlanjut menjadi **hubungan jangka panjang yang produktif**. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Dalam konteks Indonesia, EF dapat dibaca sebagai **pengganda kapasitas pemimpin**, dan Marie Pangestu adalah salah satu contoh paling kuat dari pola itu.

Bab 8. Eisenhower Fellowship Bukan Sekadar Beasiswa

Banyak orang mendengar kata *fellowship* lalu langsung membayangkannya sebagai beasiswa biasa: program singkat, beberapa pertemuan, lalu selesai. **Eisenhower Fellowship bukan itu.** Secara resmi, EF mendefinisikan dirinya sebagai upaya untuk mengidentifikasi, memberdayakan, dan menghubungkan pemimpin inovatif melalui **pengalaman fellowship yang transformatif dan keterlibatan seumur hidup dalam jaringan global**. Jadi sejak awal, yang dibangun EF bukan sekadar pengetahuan, melainkan **kapasitas kepemimpinan dan relasi jangka panjang**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Yang membuat EF berbeda adalah fokusnya pada **pemimpin mid-career** yang sudah punya rekam jejak, bukan peserta yang masih mencari arah. EF memilih orang-orang yang sudah menunjukkan potensi pengaruh, lalu memperbesar daya jangkanya lewat paparan internasional, akses ke pengambil keputusan, dan dorongan untuk menghasilkan dampak setelah program selesai. Itu sebabnya EF lebih tepat dibaca sebagai **investasi kepemimpinan**, bukan bantuan studi jangka pendek. ([Eisenhower Fellowships](#))

Secara struktur, EF juga tidak dirancang seperti kelas biasa. Programnya **sangat customized**: jadwal dan pertemuan disusun sesuai bidang, minat, dan proyek tiap Fellow. Durasi umum program internasional sekitar **4–6 minggu** dengan pertemuan bersama pakar, pembuat kebijakan, dan praktisi yang relevan dengan agenda masing-masing peserta. EF sendiri menegaskan bahwa mereka membentuk dan menyempurnakan proyek para Fellow bahkan sebelum program dimulai, agar setelah kembali ke negaranya, peserta tidak hanya membawa inspirasi, tetapi juga **rencana dampak yang nyata**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Di sinilah perbedaan mendasarnya dengan beasiswa akademik biasa. Beasiswa lazimnya memberi akses ke gelar, kelas, dan kampus. **EF tidak memberikan gelar akademik**. Nilai utamanya justru ada pada empat hal: **jejaring, dialog langsung, proyek konkret, dan komitmen jangka panjang**. *lifelong network*, proyek nyata, pengalaman transformatif, dan posisi EF sebagai sesuatu yang jauh lebih besar daripada kursus singkat.

Konsep **jejaring seumur hidup** sangat penting untuk dijelaskan kepada pembaca umum. Banyak program internasional berhenti ketika sertifikat dibagikan. EF justru menekankan *lifelong engagement*. Sumber resmi EF menyebut para peserta yang selesai program masuk ke **jaringan aktif global** yang pada 2026 mencakup hampir **1.900 pemimpin di 115 negara**. Artinya, fellowship ini tidak berakhir di bandara saat peserta pulang. Ia berlanjut dalam bentuk kolaborasi, mentoring, konferensi regional, chapter negara, dan hubungan profesional yang bisa hidup bertahun-tahun. ([Eisenhower Fellowships](#))

EF juga menaruh penekanan kuat pada **proyek pasca-fellowship**. EF menuliskan bahwa mereka bekerja dengan para Fellow bahkan sebelum program berlangsung untuk membentuk proyek yang dapat menghasilkan **“demonstrable impact”** ketika peserta kembali ke masyarakatnya. Ini penting, karena menunjukkan bahwa EF tidak

puas dengan perubahan pada tingkat pribadi saja. Program ini ingin melihat pengaruh yang dapat dirasakan pada organisasi, komunitas, atau bidang kerja peserta. ([Eisenhower Fellowships](#))

Dari sisi dampak, evaluasi independen yang membagi pengaruh EF ke level **individual**, **organizational**, dan **societal**. Angka yang disebut disana—81% untuk dampak individual, 57% untuk organisasi, dan 51% untuk tingkat sosial—penting untuk memperlihatkan bahwa EF memang dirancang sebagai mesin pengganda pengaruh, meskipun dampaknya paling kuat biasanya terlihat lebih dulu pada kapasitas pribadi dan jaringan kepemimpinan. Dengan kata lain, **EF tidak menjanjikan keajaiban instan**, tetapi memperbesar kemungkinan seorang pemimpin menghasilkan perubahan yang lebih luas.

Dalam konteks Marie Pangestu, penjelasan ini menjadi sangat relevan. Bab sebelumnya sudah menunjukkan bahwa Marie datang ke EF bukan sebagai orang yang masih mencari jati diri, tetapi sebagai ekonom dan pemikir kebijakan yang sudah kuat fondasinya. Karena itu, **EF tidak “menciptakan” Marie dari nol**. Yang dilakukan EF adalah memperluas cakrawala, memperdalam jejaring, dan memperkuat kepercayaan dirinya sebagai pemimpin Indonesia dengan ruang gerak internasional yang lebih besar. Itulah mengapa EF sebagai **titik penguat**, bukan tempelan.

Pengakuan resmi dari EF pada 2018 juga membantu menjelaskan nilai jangka panjang itu. Saat menerima **Distinguished Fellow Award**, EF menyebut Marie sebagai Fellow yang sangat terlibat, dengan karir yang menonjol di pemerintahan, akademik, diplomasi, dan sektor swasta, serta aktif mendukung chapter Indonesia, mentoring, dan rekrutmen kandidat perempuan. Penghargaan itu tidak hanya memuji kariernya, tetapi juga memperlihatkan bagaimana EF menilai **kontribusi setelah fellowship** sebagai ukuran utama keberhasilan. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Tidak semua program internasional layak dipuji. Banyak yang mahal secara simbolik tetapi dangkal secara dampak. **Kekuatan EF justru ada pada desainnya**: seleksi yang ketat, fokus pada pemimpin yang sudah punya lintasan pengaruh, program yang sangat relevan dengan bidang peserta, dorongan proyek konkret, dan jaringan yang terus hidup sesudah program berakhir. Itu sebabnya, dalam bahasa populer, EF lebih dekat dengan “**laboratorium kepemimpinan global**” daripada “beasiswa jalan-jalan”. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagi pembaca muda, pelajaran dari bab ini sangat penting. **Yang berharga dari sebuah fellowship bukan gengsinya, tetapi ekosistem pertumbuhannya**. EF menunjukkan bahwa yang dibutuhkan pemimpin masa depan bukan hanya ilmu, tetapi juga *exposure*, dialog lintas budaya, akses ke jejaring bermutu, dan komitmen untuk kembali menghasilkan dampak. Dalam arti itu, EF bukan sekadar program. Ia adalah cara membangun pemimpin yang tidak berhenti pada prestasi pribadi, tetapi bergerak menuju kebermanfaatan publik. ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- **EF bukan beasiswa akademik biasa**, karena fokusnya adalah **kepemimpinan**, bukan gelar. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Program ini dirancang untuk **pemimpin *mid-career*** yang sudah punya rekam jejak, lalu diperkuat dengan jejaring, dialog strategis, dan proyek nyata. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Kekuatan utama EF ada pada **lifelong network**, bukan hanya pengalaman beberapa minggu. ([Eisenhower Fellowships](#))
- EF menuntut **dampak pasca-program**, sehingga ukuran keberhasilannya bukan sekadar “ikut program”, melainkan apa yang dilakukan peserta setelahnya. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Dalam konteks Marie Pangestu, EF lebih tepat dipahami sebagai **penguat kapasitas global dan jejaring kepemimpinan**, bukan penyebab tunggal kesuksesannya. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab 9. Apa yang Dipelajari, Apa yang Dibawa Pulang

Yang paling penting dari sebuah fellowship besar bukan apa yang dilihat selama perjalanan, tetapi **apa yang pulang bersama pesertanya**. Dalam kasus Marie Pangestu, Eisenhower Fellowship 1990 tampaknya tidak sekadar menambah pengalaman internasional. Fellowship itu memperkuat sesuatu yang sudah mulai tumbuh sejak lama: kemampuan untuk membaca dunia lebih luas, berbicara lintas konteks, dan tetap berpijak pada kepentingan Indonesia. EF memang diposisikan bukan sebagai dekorasi biografis, melainkan sebagai **penguat kapasitas global, jejaring, dan pengaruh** Marie.

Secara desain, EF memang mendorong hasil seperti itu. Program internasional EF mempertemukan Fellows dengan pemimpin Amerika dan jejaring EF di berbagai kota, lalu mewajibkan mereka mengidentifikasi serta menjalankan proyek konkret setelah perjalanan berakhir. Setelah program selesai, para Fellow juga masuk ke **keanggotaan seumur hidup** dalam jaringan global EF yang kini berisi lebih dari **1.900 pemimpin**. Artinya, yang dibawa pulang oleh seorang Fellow bukan hanya inspirasi, tetapi juga **relasi, akses, dan kemungkinan kolaborasi jangka panjang**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagi Marie, salah satu hasil paling masuk akal dari pengalaman itu adalah **perspektif global yang semakin operasional**. Sebelum EF, ia sudah memiliki pendidikan internasional, pengalaman hidup lintas budaya, dan fondasi akademik yang kuat. Namun EF memberi ruang yang lebih langsung untuk melihat bagaimana pemimpin di negara lain berpikir, membangun jaringan, dan mengubah gagasan menjadi langkah nyata. Ini sebabnya lebih tepat mengatakan bahwa EF **tidak menciptakan pandangan global Marie dari nol**, tetapi memperkuat dan memperluasnya menjadi lebih siap dipakai dalam arena kepemimpinan. Pembacaan seperti ini juga konsisten, menyebut EF sebagai *turning point* penting dalam perluasan perspektif, jaringan, dan peran globalnya.

Yang kedua adalah **jejaring lintas negara**. Di banyak biografi tokoh, jaringan sering ditulis sebagai hal sampingan, padahal dalam dunia kebijakan global justru sangat menentukan. EF sendiri menekankan *lifelong engagement* dan kolaborasi lintas negara sebagai inti modelnya. Dalam konteks Marie, nilai jaringan ini tampak bukan hanya secara teoritis, tetapi juga pada keterlibatannya yang berlanjut di dalam ekosistem EF. Pada 2018, ketika menerima **Distinguished Fellow Award**, EF menegaskan bahwa penghargaan itu diberikan kepada Fellow yang bukan hanya unggul di bidang profesionalnya, tetapi juga menunjukkan kepemimpinan luar biasa di jaringan global EF. Marie tercatat sebagai penerima tahun 2018, yang berarti hubungan antara dirinya dan jaringan EF terbukti hidup jauh setelah 1990. ([Eisenhower Fellowships](#))

Yang ketiga, dan mungkin paling penting untuk narasi buku ini, adalah tumbuhnya peran Marie sebagai **pembangun jembatan**. Ini bukan istilah puitis kosong. Situs utama EF sendiri memakai bahasa yang sangat dekat dengan ide itu: Eisenhower Fellows disebut membangun **“bridges of understanding across borders and cultures.”** Pada kasus Marie, konsep ini terasa sangat pas. Ia bukan tokoh yang

memilih antara Indonesia atau dunia, nasionalisme atau keterbukaan, kebijakan domestik atau percakapan global. Ia bekerja di ruang di antara semuanya: menghubungkan **kepentingan nasional dengan forum internasional, bahasa ekonomi dengan bahasa publik, dan jejaring global dengan kebutuhan Indonesia.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada satu bukti kecil tetapi sangat menarik untuk peran *bridge-builder* ini. EF menulis bahwa Yuli Ismartono, Natalia Soebagjo, dan **Mari Pangestu** bersama-sama membangun **AsiaViews**, sebuah platform berbahasa Inggris yang berusaha mempertemukan perspektif masyarakat ASEAN dan memperkuat suara kawasan. Fakta ini penting karena menunjukkan bahwa jaringan EF tidak berhenti pada pertemanan elit, tetapi juga bisa melahirkan ruang lintas negara untuk percakapan publik. Dalam konteks Marie, ini memperkuat pembacaan bahwa yang ia bawa pulang dari EF bukan hanya kartu nama, tetapi **kemampuan dan kemauan untuk menghubungkan orang, gagasan, dan kawasan.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Tidak semua orang yang ikut program internasional otomatis menjadi *bridge-builder*. Banyak yang pulang hanya dengan rasa bangga pribadi. Yang membuat pengalaman Marie berbeda tampaknya adalah **karakter dasar yang sudah siap menerima penguatan itu:** disiplin intelektual, orientasi pengabdian pada Indonesia, dan kemampuan bekerja tenang di ruang yang kompleks. Karena fondasi itu sudah ada, EF menjadi pengganda, bukan sekadar pengalaman yang mengesankan. Ini sejalan dengan arah yang berkali-kali menekankan bahwa EF adalah **titik penguat**, bukan sebab tunggal dari seluruh keberhasilan Marie Pangestu.

Dari sudut pandang kepemimpinan, yang dibawa pulang Marie dari EF tampaknya dapat diringkas dalam tiga lapis. Pertama, **cakrawala yang lebih luas:** melihat Indonesia sebagai bagian dari sistem dunia yang saling terhubung. Kedua, **jejaring yang lebih hidup:** akses pada pemimpin, percakapan, dan kolaborasi lintas negara. Ketiga, **kepercayaan diri yang lebih matang:** keyakinan bahwa seorang pemimpin Indonesia dapat hadir di panggung internasional tanpa kehilangan akar kebangsaannya. Unsur terakhir ini penting, karena dalam banyak kasus pengalaman global justru membuat orang menjauh dari konteks lokal. Pada Marie, yang tampak terjadi adalah sebaliknya: pengalaman global dipakai untuk **kembali bekerja lebih efektif bagi Indonesia.**

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Yang paling berharga dari pergaulan global bukan gengsi, tetapi keluasan pandang dan kualitas hubungan yang dibangun.** Marie Pangestu memberi contoh bahwa pengalaman internasional yang sehat tidak harus membuat seseorang menjadi asing terhadap bangsanya sendiri. Justru pengalaman seperti itulah yang bisa membuat seseorang lebih siap menjadi penghubung antara Indonesia dan dunia. Di sinilah makna terdalam bab ini: yang dibawa pulang Marie dari EF bukan sekadar kenangan, tetapi **cara pandang, jaringan, dan keberanian untuk menjembatani banyak dunia.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- EF memperkuat, bukan menciptakan dari nol, **perspektif global Marie Pangestu**. Fondasi itu sudah ada; fellowship membuatnya lebih matang dan lebih operasional.
- Program EF secara resmi menekankan **pertemuan dengan pemimpin, proyek nyata, dan keanggotaan jaringan seumur hidup**, sehingga wajar bila hasil utamanya adalah perluasan relasi dan kapasitas kepemimpinan. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Peran Marie sebagai **bridge-builder** didukung oleh bahasa resmi EF tentang pembangunan jembatan lintas batas dan budaya, serta oleh contoh konkret seperti keterlibatannya dalam **AsiaViews** bersama Fellows Indonesia lain. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Yang paling penting dari “oleh-oleh” fellowship ini adalah **cakrawala yang lebih luas, jejaring yang lebih hidup, dan kepercayaan diri yang lebih kuat untuk membawa Indonesia ke percakapan global**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab 10. Dari Fellow Menjadi *Role Model*

Tidak semua peserta program kepemimpinan tumbuh menjadi figur teladan. Banyak yang selesai sebagai alumni, tetapi hanya sedikit yang kemudian menjadi **acuan** bagi generasi berikutnya. Pada Marie Pangestu, yang terjadi adalah yang kedua. Ia masuk ke Eisenhower Fellowship sebagai Fellow Indonesia tahun 1990, lalu dalam perjalanan panjang sesudahnya ia tidak hanya membangun karier publik yang menonjol, tetapi juga menunjukkan **keterlibatan yang hidup, konsisten, dan produktif** di jaringan EF. Pengakuan paling jelas atas posisi itu datang pada 2018, ketika EF menganugerahinya **Distinguished Fellow Award**, yang oleh EF sendiri disebut sebagai **penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Penghargaan itu penting bukan karena unsur seremonialnya, tetapi karena standar yang diwakilinya. Dalam pengumuman resminya, EF menggambarkan Marie sebagai Fellow yang sangat terlibat, dengan karier menonjol selama puluhan tahun di **pemerintahan, akademia, diplomasi, dan sektor swasta**. EF juga menegaskan bahwa chapter Indonesia memperoleh manfaat besar dari dukungannya yang konsisten: ia aktif hadir dalam kegiatan chapter, membantu memberi energi baru pada jaringan Fellows Indonesia, dan menunjukkan kepemimpinan dalam **rekrutmen kandidat EF, khususnya perempuan**. Ini berarti Marie dihormati bukan hanya karena jabatan tinggi yang pernah dipegang, tetapi karena ia **tetap memberi waktu, pengaruh, dan daya dorong** bagi komunitas fellow setelah sukses secara pribadi. ([Eisenhower Fellowships](#))

Di sinilah perbedaan antara alumni sukses dan *role model* menjadi jelas. Alumni sukses adalah orang yang karirnya bagus setelah program. *Role model* adalah orang yang kesuksesannya **mengangkat orang lain**, memperkuat ekosistem, dan memberi contoh tentang bagaimana pengaruh seharusnya dipakai. Penghargaan 2018 dibaca bukan sekadar puncak kehormatan, tetapi bukti **kontribusi profesional, mentoring, dan keterlibatan jangka panjang** Marie di jaringan EF. Pembacaan itu sangat sejalan dengan sumber resmi EF.

Dari sudut pandang biografi, bab ini juga penting karena menunjukkan bahwa **kepemimpinan Marie tidak berhenti pada prestasi individual**. Ia pernah menjadi Menteri Perdagangan, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, lalu memegang peran penting di Bank Dunia; tetapi bagi EF, yang membuatnya layak menerima penghargaan tertinggi bukan hanya daftar jabatan itu. EF secara eksplisit menyoroti perannya dalam mendukung proyek budaya dan inisiatif perempuan bersama Fellows Indonesia lain, termasuk proyek warisan budaya dengan Sita Adishakti, akselerator bisnis fesyen dengan Svida Alisjahbana, dan inisiatif kota layak huni dengan Elisa Sutanudjaja. Ini memperlihatkan bahwa Marie berfungsi sebagai **penghubung, penggerak, dan penguat jaringan**, bukan sekadar tokoh yang berdiri sendiri. ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada makna yang lebih dalam di balik pengakuan ini. Marie menjadi *role model* bukan karena ia paling keras atau paling sering tampil di depan. Justru sebaliknya, teladan yang muncul dari dirinya adalah **kepemimpinan yang tenang, rasional, dan**

konsisten. Marie sebagai figur yang tidak gaduh tetapi sangat berpengaruh, dan Bab ini adalah tempat yang tepat untuk menunjukkan bahwa gaya seperti itu ternyata juga diakui oleh jaringan internasional yang sangat selektif. Dalam dunia yang sering mengagungkan profil yang paling ramai, kisah Marie menunjukkan bahwa **otoritas yang paling tahan lama sering lahir dari kualitas, integritas, dan kesetiaan pada kerja nyata.**

Penghargaan Distinguished Fellow Award 2018 juga dapat dibaca sebagai bentuk verifikasi jangka panjang terhadap arti fellowship 1990 itu sendiri. Bab 7 dan 9 menempatkan EF sebagai pintu yang membuka dunia dan memperkuat kapasitas global Marie. Bab 10 memperlihatkan hasil akhirnya: ia bukan hanya “mendapat manfaat” dari fellowship, tetapi juga **membayar kembali jaringan itu dengan pengaruh, keteladanan, dan pelayanan.** Dalam bahasa yang lebih tajam, Marie tidak berhenti sebagai penerima kesempatan; ia tumbuh menjadi **produsen peluang** bagi generasi berikutnya. Itulah ciri utama seorang *role model*.

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Gelar penghargaan memang penting, tetapi yang lebih penting adalah **mengapa** penghargaan itu diberikan. Pada Marie, pengakuan itu tampaknya lahir dari kombinasi yang jarang: kedalaman intelektual, pengalaman kebijakan di tingkat tertinggi, kredibilitas global, dan kesediaan untuk tetap terlibat membangun komunitas fellow di Indonesia. Tidak banyak orang memiliki seluruh kombinasi ini sekaligus. Karena itu, ketika menyebut Marie sebagai salah satu alumni Indonesia paling dihormati, klaim itu bukan hiperbola kosong; ia punya dasar kuat dalam pengakuan resmi EF dan dalam jejak kontribusinya yang berkelanjutan. ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada contoh lain yang memperkuat posisi ini. EF menulis bahwa Yuli Ismartono, Natalia Soebagjo, dan Mari Pangestu bersama-sama membangun **AsiaViews**, sebuah ruang berbahasa Inggris yang berusaha mempertemukan perspektif masyarakat ASEAN. Detail ini penting karena menunjukkan bahwa Marie hadir bukan hanya dalam struktur organisasi atau acara seremonial, tetapi juga dalam **upaya intelektual lintas negara** yang memberi suara pada kawasan. Bagi pembaca buku ini, fakta semacam ini membantu melihat Marie bukan sekadar sebagai tokoh yang “diakui”, tetapi sebagai tokoh yang benar-benar **menghidupkan nilai jaringan global** melalui kolaborasi yang konkret. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Prestasi pribadi itu penting, tetapi pengaruh yang matang selalu bergerak melampaui diri sendiri.** Marie Pangestu menunjukkan bahwa perjalanan terbaik bukan hanya naik setinggi mungkin, melainkan juga tetap menoleh ke belakang: membuka pintu, memberi teladan, merekrut yang berbakat, mendukung perempuan, dan menghubungkan generasi yang berbeda. Karena itu, Bab 10 sebaiknya ditutup dengan pesan sederhana tetapi kuat: dari Fellow menjadi *role model* bukanlah perubahan status, melainkan perubahan fungsi. Marie tidak hanya menjadi contoh keberhasilan. Ia menjadi **alasan mengapa generasi berikutnya percaya bahwa jaringan, ilmu, dan pengabdian bisa dipakai untuk membangun pengaruh yang bermakna.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- Marie Pangestu adalah penerima **Distinguished Fellow Award 2018**, dan EF secara resmi menyebutnya sebagai **penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow**. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Penghargaan itu diberikan bukan hanya karena karirnya menonjol, tetapi juga karena **dukungan konsisten pada chapter Indonesia, mentoring, rekrutmen kandidat—terutama perempuan—serta kolaborasi lintas fellow**. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Sebagai transisi dari sekadar alumni menjadi **figur teladan** di jaringan EF Indonesia dan global.
- Marie menjadi *role model* bukan karena sensasi, tetapi karena **kualitas, integritas, dan keterlibatan jangka panjang**. Ini konsisten dengan arc besar buku: **tenang, cerdas, tidak gaduh, tetapi sangat berpengaruh**.
- Kolaborasinya dalam proyek seperti **AsiaViews** memperlihatkan bahwa teladannya tidak berhenti di simbol, tetapi hidup dalam **jaringan, karya, dan pengaruh regional**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab 11. Mengapa Eisenhower Fellowship Penting bagi Indonesia

Cara paling keliru membaca Eisenhower Fellowship adalah menganggapnya sekadar penghargaan pribadi: seseorang terpilih, pergi ke luar negeri, pulang dengan prestise baru, lalu selesai. **Cara baca itu terlalu kecil.** Secara resmi, EF dibangun untuk **mengidentifikasi, memberdayakan, dan menghubungkan pemimpin inovatif** melalui pengalaman fellowship yang transformatif dan **keterlibatan seumur hidup** dalam jaringan global. Karena itu, nilai terbesarnya bukan pada seremoni seleksi, tetapi pada **kapasitas yang diperbesar** dan **jejaring yang terus hidup** setelah program selesai. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bila logika ini dibawa ke konteks Indonesia, maknanya menjadi sangat strategis. Indonesia adalah negara besar, majemuk, dan sedang bergerak di tengah banyak transisi sekaligus: transformasi digital, penguatan kualitas SDM, transisi ekonomi, dan kebutuhan untuk lebih kuat dalam diplomasi kawasan serta global. Dalam konteks seperti ini, Indonesia tidak cukup hanya memiliki individu-individu cerdas. Indonesia membutuhkan **pemimpin yang punya akses, jejaring, kepercayaan diri internasional, dan kemampuan menerjemahkan praktik global ke konteks nasional.** Itulah sebabnya tepat ketika menyebut EF sebagai **mesin pengganda pengaruh** bagi orang-orang yang sudah berada di simpul perubahan. ([Perpustakaan Bappenas](#))

EF penting bagi Indonesia karena modelnya memang dirancang untuk itu. Program internasional EF memilih **pemimpin mid-career** dengan rekam jejak yang sudah terbukti, memberi mereka itinerary yang sangat terpersonalisasi, lalu menghubungkan mereka dengan pemimpin, pakar, dan institusi yang relevan. Setelah program selesai, para Fellow masuk ke jaringan global yang menurut pengumuman resmi EF tahun 2026 mencakup hampir **1.900 pemimpin di 115 negara**; sementara laman resmi pendaftaran EF menjelaskan komunitas global yang lebih luas, sekitar **2.600 pemimpin dari 118 negara**, karena mencakup seluruh ekosistem fellows, termasuk jaringan lebih luas lintas program. Perbedaan angka ini muncul dari konteks halaman yang berbeda, tetapi dua-duanya menegaskan hal yang sama: **nilai EF ada pada skala dan daya hidup jaringannya.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Yang membuat EF relevan untuk Indonesia bukan hanya besarnya jaringan, tetapi **jenis pemimpin** yang dibangunnya. EF tidak berfokus pada mahasiswa pemula yang masih mencari arah, melainkan pada orang-orang yang sudah punya peluang nyata untuk mempengaruhi kebijakan, pendidikan, bisnis, media, diplomasi, atau masyarakat sipil. Dengan kata lain, EF bekerja pada titik yang strategis: ia mengambil pemimpin yang sudah bertumbuh, lalu **mempercepat kapasitas, jangkauan, dan keberaniannya.** Bagi Indonesia, ini sangat penting, karena perubahan di negara besar jarang lahir dari satu tokoh jenius; ia lahir dari banyak pemimpin menengah yang saling terhubung, saling belajar, dan mampu bekerja lintas sektor. ([Eisenhower Fellowships](#))

Karena itu, EF lebih tepat dilihat sebagai **infrastruktur kepemimpinan nasional dengan pintu internasional**. Seorang fellow memang dipilih sebagai individu, tetapi dampak yang ideal bukan berhenti pada individu itu. Dampaknya seharusnya mengalir ke lembaga tempat ia bekerja, kebijakan yang ia dorong, jaringan yang ia aktifkan, dan generasi baru yang ia bantu tumbuhkan. Agar berdampak nyata, fellowship individual perlu diterjemahkan menjadi **portofolio proyek perubahan**, bukan sekadar pengalaman personal. Itu sangat cocok dengan DNA resmi EF yang menekankan proyek, dialog, dan *lifelong engagement*. ([Eisenhower Fellowships](#))

Di sinilah relevansi Marie Pangestu menjadi lebih luas daripada kisah pribadinya. Marie memang tokoh yang menonjol, tetapi arti pentingnya dalam bab ini bukan hanya karena ia sukses. Yang lebih penting adalah bahwa ia memperlihatkan **bagaimana fellowship semacam EF dapat memperbesar pengaruh seorang pemimpin Indonesia yang sudah memiliki fondasi kuat**. Ia datang ke EF bukan sebagai sosok kosong, melainkan sebagai ekonom dan pemikir kebijakan yang serius. EF lalu membantu memperluas jejaring, perspektif global, dan ruang pengaruhnya. Ketika pada 2018 EF memberinya **Distinguished Fellow Award**, penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow, pengakuan itu sekaligus menunjukkan bahwa hubungan antara fellow dan jaringan EF dapat tumbuh menjadi kontribusi jangka panjang yang nyata. ([Eisenhower Fellowships](#))

Dari sudut pandang Indonesia, pelajaran dari Marie jelas: **fellowship internasional paling berguna ketika tidak membuat seseorang menjauh dari tanah air, tetapi justru membuatnya lebih efektif bekerja untuk tanah air**. Ini penting, karena program global kadang hanya menghasilkan elit yang semakin nyaman di ruang internasional tetapi semakin lemah keterhubungannya dengan konteks lokal. Pada Marie, yang terjadi justru sebaliknya. Ia memperlihatkan bahwa perspektif global dapat dipakai untuk memperkuat posisi Indonesia di forum dunia, memperdalam kualitas kebijakan, dan membuka jalan bagi generasi berikutnya melalui mentoring, rekrutmen, dan dukungan pada chapter Indonesia. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab ini juga perlu dibaca secara strategis untuk masa depan. Bila Indonesia serius ingin memanfaatkan model seperti EF, maka yang perlu dipikirkan bukan hanya “siapa yang lolos,” tetapi **untuk agenda apa mereka diperkuat**. Kebijakan publik, pendidikan, AI, UMKM, dan diplomasi ASEAN. Pilihan bidang ini relevan dengan prioritas pembangunan Indonesia yang saat ini juga menekankan peningkatan kualitas SDM dan transformasi digital dalam RPJMN 2025–2029. Dengan begitu, fellowship tidak berhenti sebagai kebanggaan personal, tetapi menjadi **alat penguatan kapasitas nasional**. ([Perpustakaan Bappenas](#))

Ada satu pembacaan yang lebih tajam lagi. Indonesia sering sibuk membangun infrastruktur fisik, tetapi masih kurang serius membangun **infrastruktur relasional dan intelektual** di antara para pemimpinnya. Padahal dalam dunia yang makin kompleks, koneksi yang tepat, kemampuan menerjemahkan praktik baik lintas negara, dan kepercayaan lintas sektor bisa sama pentingnya dengan gedung, jalan, atau teknologi. EF menjadi relevan karena ia bekerja tepat di wilayah itu: **membangun modal relasional, kepercayaan, dan ruang kolaborasi**. Untuk

negara seperti Indonesia, ini bukan kemewahan. Ini kebutuhan strategis. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagi pembaca umum, inti bab ini sederhana tetapi kuat. **Eisenhower Fellowship penting bagi Indonesia karena ia membantu memperbesar dampak orang-orang yang sudah punya potensi memimpin.** Ia tidak otomatis menciptakan pemimpin hebat, tetapi dapat mempercepat, memperluas, dan memperkuat pengaruh mereka. Marie Pangestu adalah contoh paling jelas dalam buku ini: seorang intelektual yang dibentuk oleh keluarga, pendidikan, dan pengabdian nasional, lalu diperkuat oleh fellowship global yang memberinya jaringan dan ruang pengaruh yang lebih besar. Dari sana, EF menjadi relevan bukan hanya untuk Marie, tetapi untuk pertanyaan yang lebih besar: **bagaimana Indonesia menyiapkan pemimpin yang mampu berpikir global tanpa kehilangan arah kebangsaannya.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- **EF penting bagi Indonesia bukan sebagai penghargaan individual, tetapi sebagai pengganda pengaruh, sebagai *infrastructure of leadership*.**
- Model resmi EF menekankan **pemimpin *mid-career*, pengalaman transformatif, jejaring seumur hidup, dan proyek konkret pasca-fellowship.** ([Eisenhower Fellowships](#))
- Dalam konteks Indonesia hari ini, model seperti ini relevan untuk **kebijakan publik, pendidikan, AI, UMKM, dan diplomasi ASEAN**, terutama karena Indonesia sedang menekankan penguatan SDM dan transformasi digital dalam RPJMN 2025–2029. ([Perpustakaan Bappenas](#))
- **Marie Pangestu menjadi contoh paling kuat** bahwa fellowship internasional dapat memperbesar kapasitas seorang pemimpin Indonesia tanpa mencabut akar nasionalnya. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagian IV. Naik ke Panggung Nasional

Bab 12. Saat Ilmuwan Masuk ke Pemerintahan

Masuknya Marie Pangestu ke pemerintahan bukanlah loncatan mendadak dari ruang kuliah ke panggung kekuasaan. Ia datang dari jalur yang panjang: riset, pengajaran, *second-track diplomacy*, dan kerja kebijakan yang tenang tetapi serius. Profil resmi World Bank menyebut bahwa sebelum memegang berbagai jabatan publik, Marie telah memiliki **lebih dari tiga dekade pengalaman** di dunia akademik, pemerintahan, dan *think tank*, sementara profil WTO menegaskan pengalaman panjangnya di **akademia, proses second track, organisasi internasional, dan pemerintahan**. Artinya, ketika ia masuk kabinet, ia tidak datang sebagai teknokrat yang baru belajar negara, tetapi sebagai intelektual kebijakan yang sudah lama berlatih membaca persoalan publik. ([Bank Dunia](#))

Jejak kelembagaannya memperjelas hal itu. Marie bergabung dengan **CSIS Jakarta pada 1986**, pernah memimpin Departemen Ekonomi dan menjadi *Executive Director*, sekaligus mengajar di Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Sumber-sumber resmi dan semi-resmi yang merangkum biografinya juga konsisten menempatkan **CSIS dan UI** sebagai dua fondasi terpenting dalam pembentukan dirinya sebagai ekonom kebijakan. Dari dua ruang inilah ia belajar bahwa pengetahuan ekonomi harus diuji di hadapan realitas Indonesia, bukan hanya dipertahankan sebagai kebenaran akademik di atas kertas. ([Columbia University](#))

Karena itu, saat Presiden **Susilo Bambang Yudhoyono** menunjuknya sebagai **Menteri Perdagangan pada Oktober 2004**, peristiwa itu lebih tepat dibaca sebagai **kelanjutan alami** dari kerja intelektualnya, bukan perpindahan identitas yang total. Biografi WTO menyebut ia menjabat sebagai Menteri Perdagangan dari **Oktober 2004 hingga 2011**, dan berbagai profil resmi lain menguatkan rentang waktu itu. Pergeseran ini penting secara simbolik: seorang ekonom yang terbiasa bekerja dengan argumen, data, dan analisis kini harus masuk ke ruang tempat keputusan harus diambil di bawah tekanan waktu, kepentingan politik, dan tuntutan publik. ([WTO](#))

Di sinilah inti bab ini berada. **Transisi dari akademisi ke pemerintah bukan sekadar pindah kantor; itu adalah perubahan medan.** Di kampus dan lembaga riset, seseorang bisa relatif sabar membangun argumen. Di pemerintahan, ia harus mampu mengubah analisis menjadi keputusan yang bisa dijalankan, dipertanggungjawabkan, dan kadang diambil dalam situasi yang tidak ideal. Marie sendiri dalam sebuah wawancara setelah masa jabatannya menegaskan bahwa ia datang dari latar belakang yang banyak mengerjakan **studi kebijakan** sebelum menjadi menteri, sehingga ia sangat percaya pada **kebijakan berbasis bukti**. Pernyataan ini penting, karena menunjukkan bahwa yang ia bawa ke pemerintahan bukan sekadar reputasi akademik, tetapi **metode berpikir**. ([Skills Australia Indonesia Centre](#))

Tetapi bab ini tidak boleh terlalu romantis. **Masuknya ilmuwan ke pemerintahan selalu membawa risiko.** Dunia akademik menghargai ketepatan; dunia politik sering menuntut kecepatan. Dunia riset mengutamakan nuansa; dunia kabinet kerap menuntut posisi yang tegas. Seorang akademisi bisa gagal di pemerintahan bila terlalu teoritis, terlalu lambat, atau terlalu jauh dari realitas kekuasaan. Pada Marie, yang tampak justru sebaliknya: fondasi akademiknya memberinya kualitas argumen, sementara pengalaman panjang di CSIS, forum perdagangan, dan organisasi internasional memberinya kepekaan terhadap bagaimana kebijakan sesungguhnya dibentuk. Itu sebabnya transisinya terasa lebih kokoh daripada sekadar eksperimen politik. ([WTO](#))

Ada makna lain yang lebih besar dari pengangkatan ini. Marie sering dibaca sebagai contoh bahwa **kepemimpinan nasional tidak selalu lahir dari partai, panggung kampanye, atau gaya populis.** Dalam kasusnya, otoritas justru dibangun dari **kerja intelektual, kredibilitas profesional, dan konsistensi substansi.** Ini membuat perpindahannya ke kabinet menjadi penting secara simbolik bagi Indonesia: negara ini sesekali masih membuka ruang bagi orang yang tumbuh dari ilmu, bukan hanya dari manuver politik. Bagi pembaca muda, pesan ini sangat kuat: jalur pengabdian publik tidak harus selalu dimulai dari sorotan; ia bisa lahir dari ketekunan yang panjang dan mutu kerja yang terus terjaga. ([Bank Dunia](#))

Bab ini juga memperlihatkan perubahan skala tanggung jawab. Sebagai peneliti atau dosen, Marie bisa mempengaruhi gagasan dan perdebatan. Sebagai menteri, ia harus memengaruhi **arah negara.** Perubahan itu sangat besar. Ia bukan lagi sekadar mengusulkan pilihan kebijakan, tetapi ikut menentukan posisi Indonesia dalam perdagangan, negosiasi, dan strategi ekonomi nasional. Dari titik ini, pembaca mulai melihat bahwa seluruh fondasi yang dibangun pada bab-bab sebelumnya—keluarga intelektual, pendidikan internasional, disiplin *evidence-based*, dan pengalaman EF—akhirnya masuk ke ujian yang sesungguhnya: **dapatkan ilmu bertahan ketika berhadapan dengan kekuasaan?** Pada Marie, jawabannya tampak: ya, jika ilmu itu dibarengi ketangguhan, realisme, dan komitmen pada kepentingan bangsa. ([WTO](#))

Bagi pembaca umum, pelajaran bab ini sederhana tetapi kuat. **Negara membutuhkan lebih banyak orang yang mampu menjembatani pengetahuan dan keputusan.** Terlalu banyak teori tanpa keberanian masuk ke medan kebijakan membuat ilmu kehilangan daya guna. Sebaliknya, terlalu banyak keputusan tanpa fondasi analitis membuat negara mudah tersesat. Marie Pangestu penting karena ia berdiri di antara dua dunia itu. Ia tidak meninggalkan ilmu ketika masuk ke pemerintahan; ia membawa ilmu untuk bekerja lebih dekat dengan kenyataan. Di situlah makna paling dalam bab ini: **seorang ilmuwan masuk ke pemerintahan bukan untuk menghias kekuasaan, tetapi untuk memperbaiki kualitas keputusan publik.** ([Skills Australia Indonesia Centre](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu tidak masuk kabinet dari ruang kosong**, tetapi dari lintasan panjang di **CSIS, UI, forum perdagangan, dan kerja kebijakan berbasis bukti**. ([Columbia University](#))
- Ia menjadi **Menteri Perdagangan pada Oktober 2004** di era Presiden SBY; ini menandai pergeseran dari pengaruh intelektual ke tanggung jawab negara yang langsung. ([WTO](#))
- Transisi ini penting karena memperlihatkan bahwa **ilmu dapat masuk ke pusat keputusan**, asalkan dibarengi realisme, pengalaman kelembagaan, dan kemampuan menerjemahkan analisis menjadi kebijakan. ([Skills Australia Indonesia Centre](#))
- Bab ini harus dibaca sebagai momen ketika **kredibilitas akademik berubah menjadi otoritas publik**.

Bab 13. Menteri Perdagangan: Menjaga Indonesia Tetap Terbuka

Ketika Marie Pangestu menjadi **Menteri Perdagangan Republik Indonesia pada Oktober 2004**, ia masuk ke salah satu arena paling keras dalam kebijakan publik: perdagangan internasional. Ini bukan ruang yang hanya diisi angka ekspor-impor, tetapi medan yang mempertemukan **kepentingan nasional, tekanan global, lobi negara besar, nasib petani kecil, daya saing industri, dan arah masa depan ekonomi Indonesia**. Biografi resminya di WTO mencatat bahwa ia menjabat sebagai Menteri Perdagangan pada **2004–2011**, setelah lebih dulu membangun fondasi panjang di dunia akademik, *think tank*, dan kebijakan. ([WTO](#))

Yang membuat Marie menonjol pada fase ini adalah posisinya yang tidak jatuh pada dua ekstrem. Ia **bukan proteksionis sempit** yang ingin menutup Indonesia dari dunia, tetapi juga **bukan liberalis naif** yang menganggap keterbukaan otomatis selalu baik. Selama menjabat, ia berusaha menjaga Indonesia tetap **terbuka**, namun tetap melindungi **kepentingan domestik**, terutama kelompok rentan seperti petani kecil dan pelaku ekonomi yang belum siap berhadapan dengan kompetisi global.

Di forum **WTO**, peran Marie sangat menonjol karena ia hadir bukan sekadar sebagai peserta rapat, tetapi sebagai **suara negara berkembang** yang konsisten. Biografi WTO menyebut ia aktif dalam berbagai perundingan perdagangan multilateral dan kemudian bahkan menjadi **Chair of the WTO General Council pada 2013**, setelah masa jabatannya sebagai menteri berakhir. Sumber WTO lain juga menunjukkan keterlibatannya dalam perdebatan besar Doha Round, termasuk isu pertanian, pembangunan, dan ruang kebijakan bagi negara berkembang. ([WTO](#))

Salah satu simpul terpenting adalah **G33**, kelompok negara berkembang yang memperjuangkan agar liberalisasi perdagangan pertanian tidak mematikan petani kecil. Marie sebagai figur yang sangat terkait dengan posisi Indonesia dalam **G33**, khususnya dalam advokasi tentang **Special Products (SP)** dan **Special Safeguard Mechanism (SSM)**. Sumber WTO yang ada juga menunjukkan bahwa dalam perdebatan Doha, isu SSM dipandang sangat penting untuk melindungi mata pencaharian petani ketika terjadi lonjakan impor, dan argumen seperti inilah yang sejalan dengan posisi negara-negara G33. Jadi, bila bab ini ingin dibaca secara tajam, poin utamanya bukan bahwa Marie “menolak perdagangan bebas,” melainkan bahwa ia memperjuangkan **keterbukaan yang adil**, bukan keterbukaan yang mengorbankan yang lemah. ([WTO](#))

Di sinilah kekuatan gaya berpikir Marie terlihat. Ia memahami bahwa bagi negara berkembang seperti Indonesia, perdagangan internasional adalah **peluang sekaligus risiko**. Peluangnya besar: pasar yang lebih luas, investasi, integrasi rantai pasok, dan peningkatan daya saing. Tetapi resikonya juga nyata: petani kecil terdesak, industri domestik kalah cepat, dan ruang kebijakan pemerintah bisa menyempit. Karena itu, pendekatan Marie tidak bisa disederhanakan menjadi “pro-perdagangan” atau “anti-perdagangan.” Ia lebih tepat dibaca sebagai **pro-kepentingan Indonesia dalam sistem perdagangan yang terbuka tetapi lebih berimbang**.

Peran Marie di **ASEAN** juga sangat penting. Pada **2011**, ketika Indonesia menjadi Ketua ASEAN, berbagai dokumen resmi ASEAN menunjukkan bahwa **Mari Elka Pangestu memimpin atau co-chair** serangkaian pertemuan para Menteri Ekonomi ASEAN di Manado, termasuk **43rd ASEAN Economic Ministers Meeting**, konsultasi dengan Jepang, China, India, Rusia, Kanada, dan Amerika Serikat. Dokumen-dokumen itu menunjukkan bahwa ia tidak hanya hadir sebagai Menteri Perdagangan Indonesia, tetapi juga sebagai figur sentral dalam **penguatan integrasi ekonomi kawasan** pada masa yang penting menuju ASEAN Community 2015. ([ASEAN](#))

Makna ASEAN bagi Marie bukan sekadar tata acara diplomatik. Kawasan ini adalah ruang strategis bagi Indonesia untuk tumbuh tanpa terisolasi. Dokumen ASEAN dari 2011 menegaskan bahwa para menteri saat itu berfokus pada percepatan realisasi **ASEAN Economic Community** dan memperkuat arus barang, jasa, dan orang di kawasan. Dalam konteks itu, Marie berperan sebagai salah satu arsitek diplomasi ekonomi yang berusaha memastikan bahwa keterbukaan regional tidak hanya menguntungkan negara yang paling siap, tetapi juga tetap memberi ruang bagi kepentingan nasional Indonesia. ([ASEAN](#))

Bab ini juga harus menempatkan Marie dalam konteks **krisis keuangan global 2008–2009**. Masa jabatannya sebagai Menteri Perdagangan berlangsung pada periode yang tidak mudah, ketika tekanan untuk menempuh jalan proteksionisme meningkat. Pada saat seperti itu, menjaga Indonesia tetap cukup terbuka adalah keputusan yang tidak sederhana. Di satu sisi, negara harus melindungi ekonomi domestik. Di sisi lain, menutup diri terlalu jauh justru bisa merusak daya saing jangka panjang. Karena itu, salah satu warisan penting Marie pada fase ini adalah upaya menjaga agar Indonesia **tidak panik secara kebijakan**. Ia memilih sikap yang lebih tenang: waspada terhadap ketidakadilan global, tetapi tidak tergoda menutup jendela ekonomi Indonesia.

Ada sisi lain yang sangat penting untuk pembaca umum. **Perdagangan bukan urusan elit di hotel konferensi**. Keputusan di WTO, ASEAN, atau G33 akhirnya bisa menyentuh **harga pangan, pekerjaan, nasib UMKM, posisi ekspor Indonesia, dan peluang generasi muda di pasar regional**. Itulah sebabnya bab ini penting: ia membantu pembaca melihat bahwa diplomasi perdagangan bukan sekadar bahasa teknis yang jauh dari kehidupan sehari-hari. Dalam tangan orang seperti Marie Pangestu, perdagangan menjadi salah satu alat untuk memperjuangkan bagaimana Indonesia terhubung dengan dunia **tanpa kehilangan hak untuk melindungi kepentingan rakyatnya**. Ini juga menjadi jembatan yang baik menuju Bab 14, bahwa perdagangan memang bukan soal angka semata. ([The ASEAN Magazine](#))

Secara lebih kritis, bab ini menunjukkan bahwa **kepemimpinan perdagangan yang matang bukan soal bicara keras, tetapi soal tahu kapan membuka, kapan bertahan, dan apa yang harus diperjuangkan**. Marie bukan tipe negosiator yang membangun citra lewat retorika berlebihan. Kekuatan utamanya ada pada **substansi, konsistensi, dan kemampuan membaca posisi Indonesia secara realistis**. Marie tampak sebagai figur yang tenang, *evidence-based*, dan

bridge-builder, fase sebagai Menteri Perdagangan adalah salah satu bukti paling nyata dari semua karakter itu.

Bagi pembaca muda, pelajaran dari bab ini sangat kuat. **Menjaga Indonesia tetap terbuka tidak berarti tunduk pada dunia; menutup diri juga tidak otomatis berarti berdaulat.** Kedaulatan yang matang justru lahir ketika negara tahu bagaimana masuk ke sistem global dengan kepala dingin, strategi yang jelas, dan keberanian melindungi yang lemah. Pada fase inilah Marie Pangestu menunjukkan kualitas itu: ia membawa Indonesia ke meja perundingan dunia bukan sebagai penonton, tetapi sebagai negara yang **punya suara, punya kepentingan, dan berani memperjuangkannya.** ([WTO](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu menjabat sebagai Menteri Perdagangan Indonesia pada 2004–2011**, masa ketika Indonesia menghadapi perundingan Doha, dinamika WTO, integrasi ASEAN, dan krisis global 2008–2009. ([WTO](#))
- Di **WTO**, ia tampil sebagai suara negara berkembang yang menekankan **ruang kebijakan, keadilan perdagangan, dan perlindungan petani kecil**, terutama melalui isu **SP** dan **SSM** yang lekat dengan posisi **G33**. ([WTO](#))
- Di **ASEAN**, khususnya pada 2011, ia memimpin atau *co-chair* berbagai pertemuan penting para Menteri Ekonomi ASEAN dan konsultasi ASEAN dengan mitra utama seperti Jepang, China, India, Rusia, Kanada, dan AS. ([ASEAN](#))
- Inti kepemimpinannya pada fase ini adalah **menjaga Indonesia tetap terbuka, tetapi tidak naif**: terbuka pada perdagangan dan integrasi, namun tetap tegas menjaga kepentingan nasional.

Bab 14. Perdagangan Bukan Soal Angka Saja

Bagi banyak orang, perdagangan terdengar seperti urusan rapat internasional, angka ekspor, atau istilah yang jauh dari hidup sehari-hari. Padahal, **perdagangan menyentuh meja makan, dompet keluarga, peluang kerja, dan nasib usaha kecil**. Ketika barang masuk dan keluar lebih lancar, harga bisa lebih stabil, pilihan barang bisa lebih banyak, dan produsen dalam negeri mendapat pasar yang lebih luas. Tetapi bila kebijakan dagang salah arah, dampaknya juga langsung terasa: harga bahan pokok bergejolak, usaha kecil kalah bersaing, dan lapangan kerja tertekan. Itulah sebabnya bab ini penting: perdagangan tidak boleh dipahami hanya sebagai statistik, tetapi sebagai bagian dari kehidupan bangsa.

Marie Pangestu memahami hal ini dengan sangat baik. Jejak pemikirannya, termasuk yang tercermin dalam bahan profil Anda, menunjukkan bahwa ia melihat keterbukaan ekonomi bukan sebagai tujuan pada dirinya sendiri, melainkan sebagai alat untuk **mendorong pertumbuhan yang inklusif, memperluas kesempatan, dan menjaga kepentingan nasional**. Pertumbuhan ekonomi yang baik tidak cukup hanya mengejar angka; ia harus menciptakan pekerjaan, menaikkan produktivitas, dan memperluas kesempatan. Itu sebabnya pendekatannya terhadap perdagangan tidak pernah semata-mata teknokratis.

Secara global, argumen ini juga kuat. Bank Dunia menekankan bahwa perdagangan dapat membantu **pengurangan kemiskinan** dan perlu dirancang agar manfaatnya tersebar lebih luas, bukan menumpuk pada kelompok yang sudah kuat. Dalam forum Bank Dunia tentang *Spreading the Gains From Trade More Widely*, isu utamanya justru bukan “apakah perdagangan baik atau buruk,” melainkan **bagaimana membuat manfaat perdagangan lebih inklusif** dan bagaimana membantu mereka yang terdampak negatif oleh perubahan perdagangan. ([World Bank Live](#))

Bagi pembaca muda, titik paling mudah dipahami adalah **harga**. Perdagangan mempengaruhi harga barang karena ia mempengaruhi pasokan, akses bahan baku, ongkos distribusi, dan hubungan Indonesia dengan pasar dunia. Kalau akses perdagangan terganggu, barang bisa menjadi lebih mahal atau lebih langka. Sebaliknya, keterhubungan yang lebih baik dapat membantu menekan biaya dan memperluas pilihan. Karena itu, kebijakan perdagangan sebenarnya menyentuh urusan sehari-hari: dari harga pangan sampai harga barang kebutuhan rumah tangga. Ini menjelaskan mengapa posisi Marie Pangestu di bidang perdagangan penting: ia berada di wilayah yang menentukan keseimbangan antara keterbukaan pasar dan perlindungan kepentingan domestik. ([WTO](#))

Titik kedua adalah **pekerjaan**. Perdagangan bukan hanya soal barang yang berpindah, tetapi juga tentang apakah industri Indonesia tumbuh, apakah investasi masuk, dan apakah lapangan kerja bertambah. Laporan **Indonesia Growth and Jobs Report** Bank Dunia menekankan bahwa reformasi kebijakan yang memperluas pasar dan membuka lebih banyak peluang sangat penting untuk **pertumbuhan produktivitas dan penciptaan pekerjaan** di Indonesia. Dengan kata lain, perdagangan yang sehat bukan sekadar membuat ekonomi tampak besar di atas kertas; ia harus ikut memperbesar peluang kerja nyata. ([World Bank](#))

Titik ketiga adalah **UMKM**. Banyak orang mengira perdagangan internasional hanya urusan perusahaan besar. Padahal, di ASEAN secara resmi dicatat bahwa **MSME menyumbang 85% lapangan kerja, 44,8% PDB, dan 18% ekspor nasional** secara regional. Data resmi ASEAN 2024 juga menegaskan bahwa UKM mencakup **lebih dari 99% perusahaan** di kawasan dan sangat penting bagi pertumbuhan inklusif. Artinya, bila UMKM tidak ikut naik kelas dalam perdagangan, maka manfaat keterbukaan ekonomi akan timpang. Inilah mengapa pembacaan tentang perdagangan harus selalu dikaitkan dengan usaha kecil, bukan hanya korporasi besar. ([ASEAN](#))

Di sinilah terlihat bahwa Marie Pangestu adalah sosok yang menolak cara pandang sempit: **perdagangan harus adil, bukan hanya bebas**. Ada perhatian yang jelas pada petani kecil, UMKM, dan kelompok rentan. Jadi, bila bab ini ditulis untuk pembaca umum, pesan intinya bukan “perdagangan itu baik” atau “perdagangan itu jahat,” melainkan: **perdagangan harus dikelola dengan cerdas agar manfaatnya sampai ke banyak orang**. Itu jauh lebih dekat dengan realitas Indonesia.

Ada sisi lain yang tidak kalah penting: **masa depan bangsa**. Di era sekarang, perdagangan tidak hanya tentang komoditas tradisional. Ia juga berkaitan dengan ekonomi digital, rantai pasok, data, talenta, dan kemampuan Indonesia masuk ke pasar regional maupun global. EF juga melihat ada keterkaitan masa depan Indonesia dengan isu seperti **e-commerce, mobilitas talenta, trusted data flows, AI governance**, dan diplomasi ekonomi ASEAN. Ini memberi konteks bahwa pembicaraan tentang perdagangan hari ini bukan nostalgia soal ekspor-impor lama, tetapi bagian dari pertarungan masa depan.

Karena itu, **perdagangan bukan soal angka saja**. Ia adalah soal **siapa yang mendapat kesempatan, siapa yang tertinggal, dan bagaimana negara menyiapkan rakyatnya agar mampu bersaing tanpa kehilangan perlindungan yang adil**. Dalam karya yang dikaitkan dengan Marie Pangestu tentang *globalisation, nationalism, and sovereignty*, salah satu pesan utamanya adalah bahwa globalisasi bukan musuh, tetapi harus dikelola agar tidak merugikan rakyat; Indonesia perlu tetap terbuka, tetapi dengan nasionalisme yang sehat dan kebijakan yang inklusif. Ini sangat cocok menjadi jantung Bab 14.

Bagi pembaca muda, pelajaran paling penting dari bab ini sederhana: **jangan bayangkan perdagangan sebagai urusan para pejabat saja**. Ia hadir di harga makanan, peluang kerja setelah lulus, kemampuan produk lokal menembus pasar, dan masa depan UMKM di era digital. Marie Pangestu penting karena ia membantu menunjukkan bahwa kebijakan perdagangan yang matang bukan soal menyukai dunia luar atau takut pada dunia luar, tetapi soal **membuka peluang sambil menjaga keadilan**. Itu sebabnya perdagangan pada akhirnya adalah urusan bangsa, bukan sekadar urusan angka. ([World Bank Live](#))

Pokok tekanan bab

- **Perdagangan mempengaruhi harga, pekerjaan, dan peluang usaha**, jadi ia bukan isu teknis yang jauh dari rakyat. ([World Bank Live](#))
- **UMKM adalah jantung ekonomi kawasan**: secara regional ASEAN, MSME menyumbang **85% pekerjaan, 44,8% PDB, dan 18% ekspor**, serta mencakup **lebih dari 99% perusahaan**. ([ASEAN](#))
- Pemikiran Marie, **keterbukaan harus berpihak pada kepentingan nasional dan kelompok rentan**, bukan sekadar mengejar liberalisasi.
- Untuk masa depan Indonesia, perdagangan makin terkait dengan **ekonomi digital, talenta, dan daya saing kawasan**, bukan hanya ekspor tradisional.

Bab 15. Berani Bicara untuk Indonesia di Forum Dunia

Tidak semua pejabat yang hadir di forum internasional benar-benar **bersuara**. Banyak yang hanya datang untuk memenuhi protokol, membaca naskah, lalu pulang. Marie Pangestu berbeda. Di berbagai forum perdagangan dan pembangunan, ia tampil sebagai sosok yang **mampu menjelaskan kepentingan Indonesia dengan bahasa yang dapat dipahami dunia**, tanpa kehilangan kedalaman substansi. Jejak resminya di WTO, ASEAN, dan World Bank menunjukkan pola yang konsisten: Marie bukan sekadar hadir, tetapi dipercaya memimpin percakapan, menjembatani posisi, dan membawa argumen yang tertata. ([WTO](#))

Salah satu kekuatan utama Marie adalah **diplomasi berbasis isi**. Ia bukan tipe negosiator yang mengandalkan retorika keras atau gestur simbolik berlebihan. Kekuatan utamanya justru terletak pada kemampuan menjelaskan masalah secara jernih: apa yang dipertaruhkan, di mana letak kepentingan Indonesia, dan bagaimana menemukan posisi yang tetap realistis tetapi tidak menyerah. Profil World Bank menyebutnya sebagai *strategic policy maker* dan *thought leader* dengan pengalaman lebih dari tiga dekade di academia, *think tank*, dan pemerintahan. Deskripsi ini penting, karena menjelaskan mengapa ketika Marie berbicara di forum global, yang muncul bukan sekadar diplomat administratif, melainkan **pemikir kebijakan yang matang**. ([Bank Dunia](#))

Di **WTO**, kualitas itu terlihat sangat jelas. Biografi resmi WTO mencatat bahwa Marie menjabat sebagai Menteri Perdagangan Indonesia pada 2004–2011, lalu pada 2013 menjadi **Chair of the WTO General Council**. Itu bukan posisi seremonial. General Council adalah salah satu pusat pengambilan keputusan terpenting di WTO, dan penunjukan itu menunjukkan tingkat kepercayaan yang tinggi dari komunitas perdagangan internasional terhadap kapasitas diplomatik dan intelektualnya. Ketika Indonesia menominasikannya untuk posisi Direktur Jenderal WTO pada 2012, langkah itu juga menunjukkan bahwa pemerintah melihat Marie sebagai figur yang mampu membawa suara Indonesia ke tingkat tertinggi tata kelola perdagangan global. ([WTO](#))

Di **ASEAN**, pola yang sama juga terlihat. Dokumen resmi ASEAN mencatat bahwa pada 2011, saat Indonesia memegang keketuaan ASEAN, **Dr. Mari Elka Pangestu**, sebagai Menteri Perdagangan Indonesia, memimpin pertemuan-pertemuan penting para Menteri Ekonomi ASEAN di Manado, termasuk konsultasi dengan mitra besar seperti Jepang, Tiongkok, India, Rusia, Kanada, dan Amerika Serikat. Ini menegaskan bahwa Marie bukan hanya berbicara untuk Indonesia di ruang global yang jauh, tetapi juga di tingkat kawasan, tempat arah integrasi ekonomi Asia Tenggara sedang dibentuk menjelang ASEAN Economic Community 2015. ([ASEAN](#))

Yang membuat suara Marie penting bukan hanya posisi jabatannya, tetapi **konsistensi argumennya**. Dari sumber publik, terlihat garis besar yang sama: ia percaya Indonesia harus **tetap terbuka** agar kompetitif, tetapi keterbukaan itu harus disertai keberpihakan pada kepentingan nasional, petani kecil, UMKM, dan pembangunan yang inklusif. Garis ini bahkan diringkas sebagai pendekatan yang **pragmatis, berbasis bukti, dan berorientasi jangka panjang**. Karena itu, ketika

Marie berbicara di forum dunia, ia tidak terdengar berubah-ubah menurut panggung; argumennya relatif konsisten, hanya disesuaikan dengan konteks. ([WTO](#))

Konsistensi seperti ini sangat penting dalam diplomasi. Negara yang suaranya dihormati biasanya bukan negara yang paling keras, tetapi negara yang **jelas, rasional, dan dapat diprediksi posisi prinsipnya**. Marie membantu Indonesia tampil seperti itu. Ia berbicara dengan bahasa global, tetapi tidak larut menjadi juru bicara kepentingan global semata. Ia tetap membawa posisi Indonesia sebagai negara berkembang yang perlu ruang kebijakan, keadilan perdagangan, dan kesempatan tumbuh tanpa harus menutup diri dari dunia. Dalam pengertian ini, Marie berfungsi sebagai **penerjemah dua arah**: menjelaskan Indonesia kepada dunia, dan menjelaskan dunia kepada Indonesia. ([WTO](#))

Bab ini juga penting untuk menunjukkan bahwa **keberanian berbicara** tidak selalu berarti agresif. Pada Marie, keberanian itu muncul dalam bentuk lain: **keteguhan intelektual**. Ia berani mempertahankan posisi Indonesia di forum yang penuh tekanan justru karena ia datang dengan persiapan, data, dan pemahaman yang dalam. Itulah sebabnya ia dihormati di WTO dan forum-forum internasional lain. Bahkan setelah masa jabatannya sebagai menteri, ia tetap aktif berbicara di panggung global melalui World Bank, Peterson Institute, dan berbagai forum pembangunan, yang menunjukkan bahwa otoritasnya tidak habis bersama jabatan formal. ([Bank Dunia](#))

Ada sisi kritis yang perlu ditegaskan. Banyak negara berkembang sering terjebak dalam dua sikap yang sama-sama lemah: terlalu defensif hingga terdengar takut, atau terlalu ikut arus hingga kehilangan posisi tawar. Kekuatan Marie justru pada kemampuannya menghindari dua jebakan itu. Ia tidak membangun nasionalisme yang sempit, tetapi juga tidak menyerahkan kepentingan Indonesia demi diterima oleh arus global. Marie berkali-kali tampil sebagai figur yang **berpikir global, tetapi tetap bertindak untuk bangsa**. ([ASEAN](#))

Untuk pembaca muda, pelajaran dari bab ini sangat kuat. **Berani bicara untuk Indonesia di forum dunia bukan berarti harus paling keras, paling marah, atau paling populer**. Yang lebih penting adalah punya **isi, disiplin berpikir, kemampuan berkomunikasi, dan keberanian memegang garis yang benar**. Marie Pangestu menunjukkan bahwa suara Indonesia dapat dihormati bila dibawa oleh orang yang menguasai substansi dan tetap tenang di tengah tekanan. Itulah makna terdalam bab ini: di panggung global, ia tidak sekadar mewakili Indonesia secara administratif; ia membantu membuat Indonesia **terdengar, dipahami, dan diperhitungkan**. ([WTO](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu bukan hanya hadir di forum dunia, tetapi dipercaya memimpin dan membentuk percakapan**, terlihat dari perannya di WTO dan ASEAN. ([WTO](#))
- Kekuatan utamanya ada pada **diplomasi berbasis substansi**: tenang, *evidence-based*, dan konsisten. ([Bank Dunia](#))
- Ia membantu Indonesia tampil sebagai negara yang **terbuka, rasional, tetapi tetap tegas menjaga kepentingannya**. ([WTO](#))
- Bab ini harus dibaca sebagai bab tentang **otoritas suara**, bukan sekadar daftar forum yang pernah dihadiri.

Bagian V. Membangun Masa Depan Baru

Bab 16. Dari Perdagangan ke Ekonomi Kreatif

Ketika Marie Pangestu dipindahkan dari kursi **Menteri Perdagangan** ke posisi **Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif** pada Oktober 2011, banyak orang bisa saja mengira ini sekadar pergantian portofolio. Padahal, pergeseran ini justru memperlihatkan sesuatu yang lebih besar: **masa depan ekonomi Indonesia tidak cukup hanya bertumpu pada perdagangan, komoditas, dan industri konvensional**. Dalam pengumuman resmi reshuffle, Presiden Susilo Bambang Yudhoyono secara terbuka menyebut bahwa ia memandang Marie cukup berhasil mengembangkan ekonomi kreatif, dan karena itu diharapkan dapat berbuat banyak untuk memperkuat sektor pariwisata dan ekonomi kreatif. ([Setneg](#))

Perpindahan ini penting karena memperlihatkan keluasan cara berpikir Marie. Ia tidak terjebak pada pandangan lama bahwa ekonomi hanya lahir dari **pabrik, ekspor bahan mentah, atau investasi besar**. Di jabatan barunya, ia membantu mendorong gagasan bahwa **nilai tambah juga lahir dari ide, desain, budaya, kekayaan intelektual, dan kreativitas manusia**. Ini sejalan dengan arah besar yang Anda letakkan dalam outline: ekonomi kreatif bukan bab pinggiran, melainkan bagian dari proyek membangun masa depan baru Indonesia.

Secara resmi, Marie sendiri memang memegang jabatan ini pada **2011–2014**. Profil World Bank dan sumber-sumber kelembagaan lain mencatat bahwa setelah menjabat Menteri Perdagangan 2004–2011, ia kemudian menjadi **Minister of Tourism and Creative Economy** hingga akhir masa pemerintahan SBY pada 2014. ([Bank Dunia](#))

Yang menarik, saat itu ekonomi kreatif belum seumum sekarang dalam bahasa kebijakan Indonesia. Marie termasuk figur yang membantu mendorong kerangka berpikir bahwa sektor ini perlu diperlakukan serius, bukan hanya sebagai pelengkap pariwisata atau hiburan. Marie disebut sebagai **pionir kerangka strategi ekonomi kreatif Indonesia**, dan menempatkan fase ini sebagai salah satu kontribusi utamanya yang paling berbeda dibanding banyak menteri ekonomi lain.

Mengapa ekonomi kreatif penting? Karena dunia memang bergerak ke sana. Menurut **UNCTAD**, ekonomi kreatif mencakup penciptaan, produksi, dan distribusi barang serta jasa yang bertumpu pada **kreativitas** dan **modal intelektual** sebagai input utama. Ia meliputi berbagai kegiatan seperti periklanan, arsitektur, seni, desain, musik, film, penerbitan, sampai *video games*. Artinya, ini bukan sektor kecil yang eksotis, tetapi wilayah ekonomi yang luas dan makin relevan dalam persaingan global. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Dalam konteks Indonesia, gagasan ini sangat kuat karena negeri ini kaya pada hal-hal yang justru menjadi bahan baku utama ekonomi kreatif: **budaya, keragaman lokal, talenta muda, seni, kuliner, kriya, fesyen, musik, film, dan kekuatan cerita**. Karena itu, ekonomi kreatif bagi Marie bukan sekadar sektor baru, tetapi **cara**

baru membaca potensi Indonesia. Kalau perdagangan selama ini berbicara tentang bagaimana Indonesia menjual barang ke dunia, ekonomi kreatif berbicara tentang bagaimana Indonesia menjual **makna, identitas, dan nilai tambah** ke dunia. Ini membuat bab ini penting untuk pembaca muda: masa depan ekonomi tidak hanya milik mereka yang punya pabrik besar, tetapi juga mereka yang punya ide kuat dan karya bermutu.

Ada bukti konkret bahwa pendekatan ini bukan sekadar slogan. Dalam kuliah publik tahun 2015, Marie menyebut angka awal berbasis **BPS** bahwa pada **2013** ekonomi kreatif Indonesia berkontribusi sekitar **7% terhadap ekonomi nasional**, menyerap sekitar **11,9 juta tenaga kerja**, dan melibatkan sekitar **5,4 juta perusahaan**, banyak di antaranya UKM. Angka ini penting bukan karena harus dipuja sebagai capaian final, tetapi karena menunjukkan bahwa ekonomi kreatif sudah cukup besar untuk diperlakukan sebagai agenda pembangunan, bukan sekadar proyek promosi. ([Devpolicy Blog](#))

Bab ini juga perlu menegaskan hubungan erat antara **pariwisata** dan **ekonomi kreatif**. Pariwisata yang kuat tidak cukup hanya menjual pemandangan; ia perlu pengalaman, cerita, desain, produk lokal, seni pertunjukan, kuliner, dan identitas budaya yang hidup. Sebaliknya, ekonomi kreatif mendapat ruang lebih luas ketika pariwisata berkembang karena karya lokal punya lebih banyak panggung, pasar, dan eksposur. Pada masa Marie, pendekatan ini mulai terlihat sebagai upaya menghubungkan sektor-sektor yang sebelumnya sering dipisahkan. Itulah sebabnya jabatan “Pariwisata dan Ekonomi Kreatif” sendiri sangat simbolik: pemerintah mulai melihat bahwa masa depan kunjungan dan masa depan karya kreatif **saling menguatkan**. ([Setneg](#))

Tetapi bab ini tidak boleh hanya memuji. **Ekonomi kreatif bukan sektor ajaib yang otomatis tumbuh sendiri**. Ia membutuhkan ekosistem: pendidikan, akses pasar, perlindungan kekayaan intelektual, pembiayaan, ruang tampil, infrastruktur digital, dan kebijakan yang tidak mematikan kreativitas dengan birokrasi berlebihan. Bahkan sumber-sumber yang membahas masa jabatan Marie juga mencatat bahwa ia menekankan pentingnya memperkuat **hak kekayaan intelektual** dan mendorong pemerintah daerah untuk mengembangkan aktivitas kreatif lokal. Jadi, ketika kita menyebut ekonomi kreatif sebagai mesin masa depan, itu harus dibaca secara strategis: **mesin itu harus dirakit, dipelihara, dan diberi ruang untuk bergerak**. ([Wikipedia](#))

Di sinilah gaya kepemimpinan Marie kembali terlihat. Ia tidak menjual ekonomi kreatif sebagai mimpi kosong, tetapi sebagai **arah transformasi bertahap**. Ini cocok dengan karakter intelektualnya yang selama ini pragmatis dan *evidence-based*. Sesudah lama berkulat pada perdagangan, ia tampaknya melihat bahwa Indonesia perlu sumber pertumbuhan baru yang lebih dekat dengan kekuatan masyarakatnya sendiri. Dari komoditas ke kreatifitas, dari ekspor bahan mentah ke nilai tambah, dari pertumbuhan semata ke ekosistem inovasi—itulah garis besar perubahan yang dibawa oleh bab ini.

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Masa depan ekonomi tidak hanya milik insinyur, eksportir, atau pemilik modal besar.** Ia juga milik desainer, pembuat film, musisi, pengembang gim, pengrajin, kreator digital, arsitek, pelaku kuliner, dan banyak profesi lain yang bekerja dengan ide. Marie Pangestu penting dalam bab ini karena ia membantu memberi bahasa kebijakan pada kenyataan itu: bahwa kreativitas bukan sekadar ekspresi, tetapi juga **sumber pertumbuhan, pekerjaan, dan martabat ekonomi bangsa.** ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Pada akhirnya, **Bab 16** bukan hanya kisah perpindahan jabatan. Ini adalah bab tentang **pergeseran cara pandang.** Dari perdagangan, Marie belajar bagaimana Indonesia berhubungan dengan dunia. Di ekonomi kreatif, ia membantu menunjukkan bahwa Indonesia tidak hanya bisa hadir di dunia lewat barang dagangan, tetapi juga lewat **karya, budaya, dan inovasi.** Dan justru di situlah salah satu mesin masa depan Indonesia mulai terlihat.

Pokok tekanan bab

- **Perpindahan Marie ke Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif pada 2011** menunjukkan bahwa ekonomi Indonesia perlu sumber pertumbuhan baru di luar perdagangan dan komoditas. ([Setneg](#))
- Marie sebagai **pionir kerangka ekonomi kreatif Indonesia.**
- Menurut **UNCTAD**, ekonomi kreatif bertumpu pada **kreativitas** dan **modal intelektual**, dan mencakup sektor-sektor seperti desain, seni, musik, film, penerbitan, dan *video games*. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))
- Dalam paparan Marie yang mengutip data awal **BPS**, ekonomi kreatif Indonesia pada **2013** sudah menyumbang sekitar **7% PDB**, menyerap **11,9 juta pekerja**, dan melibatkan sekitar **5,4 juta perusahaan.** ([Devpolicy Blog](#))
- Gagasan besarnya: **masa depan ekonomi Indonesia tidak hanya lahir dari pabrik dan komoditas, tetapi juga dari ide, budaya, inovasi, dan karya anak bangsa.**

Bab 17. Kreativitas sebagai Mesin Kemajuan

Selama terlalu lama, kemajuan ekonomi sering dibayangkan secara sempit: pabrik yang besar, tambang yang aktif, ekspor yang tinggi, dan investasi yang deras. Semua itu penting, tetapi tidak lagi cukup. **Ekonomi modern juga tumbuh dari kreativitas, pengetahuan, desain, cerita, teknologi, dan kemampuan memberi nilai baru pada sesuatu yang tampak biasa.** UNCTAD menjelaskan bahwa ekonomi kreatif mencakup penciptaan, produksi, dan distribusi barang serta jasa yang memakai **kreativitas** dan **modal intelektual** sebagai input utama; cakupannya luas, dari periklanan, arsitektur, seni, dan desain sampai musik, film, penerbitan, dan *video games*. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Di sinilah gagasan Marie Pangestu terasa penting. Perjalanannya dari Menteri Perdagangan ke Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif menunjukkan bahwa ia melihat perubahan besar dalam sumber pertumbuhan ekonomi. Indonesia tidak bisa selamanya menggantungkan diri pada logika lama—menjual bahan mentah atau mengandalkan keunggulan biaya murah. **Indonesia harus naik kelas melalui nilai tambah**, dan salah satu sumber nilai tambah paling besar justru datang dari pikiran manusia: ide, desain, identitas budaya, inovasi, dan kemampuan mengubah warisan lokal menjadi karya bernilai ekonomi. Fase ini sebagai upaya Marie membantu meletakkan dasar bahwa ekonomi kreatif adalah sumber pertumbuhan baru Indonesia. ([World Bank Live](#))

Gagasan ini bukan romantisme budaya. Secara global, **Creative Economy Outlook 2024** dari UNCTAD menegaskan bahwa industri kreatif memainkan peran penting dalam perdagangan dan pertumbuhan ekonomi; survei global yang mereka rangkum menunjukkan kontribusi ekonomi kreatif di berbagai negara dapat berkisar dari **0,5% sampai 7,3% PDB** dan menyerap sekitar **0,5% sampai 12,5% tenaga kerja**, tergantung struktur ekonominya. UNESCO juga menekankan bahwa **cultural and creative industries** adalah penggerak penting pertumbuhan ekonomi dan pembangunan berkelanjutan. Jadi, ketika Marie mendorong ekonomi kreatif, ia tidak sedang mempromosikan sektor pinggiran, tetapi justru membaca salah satu arah utama ekonomi dunia. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Bagi Indonesia, gagasan ini terasa sangat masuk akal. Negeri ini memiliki sesuatu yang tidak mudah ditiru: **keragaman budaya, talenta muda, seni, kriya, kuliner, musik, film, fesyen, arsitektur, dan kemampuan bercerita**. Dalam ekonomi kreatif, hal-hal itu bukan lagi sekadar ekspresi budaya, tetapi juga **aset ekonomi**. Yang dijual bukan hanya barang, melainkan makna, pengalaman, gaya hidup, dan identitas. Karena itu, ekonomi kreatif memberi jalan bagi Indonesia untuk hadir di pasar global bukan hanya sebagai pemasok bahan mentah, tetapi sebagai pencipta nilai. Ini sangat sejalan dengan semangat membingkai ekonomi kreatif sebagai jembatan antara budaya dan masa depan generasi muda. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Ada sisi penting lain: **kreativitas memperluas pintu masuk ke ekonomi**. Dalam model lama, pertumbuhan sering tampak dimonopoli oleh industri besar dan pemilik modal besar. Dalam ekonomi kreatif, ruangnya lebih beragam: desainer, pembuat

film, musisi, pengembang gim, arsitek, ilustrator, pelaku kuliner, pengrajin, kreator digital, sampai usaha kecil berbasis merek lokal dapat ikut menjadi pelaku pertumbuhan. Itu sebabnya bab ini penting untuk pembaca muda. Ia menyampaikan bahwa masa depan ekonomi tidak hanya milik orang yang punya pabrik, tetapi juga milik orang yang punya **ide kuat, karya bagus, dan kemampuan membaca pasar**. ([UNESCO](#))

Namun, **kreativitas tidak otomatis menjadi kemajuan**. Ide bagus saja tidak cukup. Karya harus bertemu dengan ekosistem: pendidikan yang memupuk talenta, perlindungan kekayaan intelektual, akses pembiayaan, teknologi digital, ruang promosi, jejaring pasar, dan kebijakan publik yang tidak mematikan eksperimen. UNCTAD menekankan bahwa ekonomi kreatif adalah sektor berbasis pengetahuan dan modal intelektual; itu berarti negara yang ingin serius di bidang ini harus membangun sistem yang menghargai penciptaan nilai, bukan hanya produksi massal. Di titik ini, relevansi pendekatan Marie menjadi jelas: ia tidak menjual ekonomi kreatif sebagai slogan, tetapi sebagai agenda pembangunan yang perlu dirancang. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Ada kecenderungan untuk meromantisasi ekonomi kreatif seolah semua orang cukup “menjadi kreatif” lalu otomatis sejahtera. Itu keliru. Sumber UNESCO menunjukkan bahwa sektor budaya dan kreatif memang penting bagi pertumbuhan inklusif, tetapi tetap membutuhkan kebijakan yang melindungi pekerja kreatif, memperkuat profesionalisme, dan membuka akses yang adil ke pasar. Jadi, **kreativitas sebagai mesin kemajuan** hanya benar bila negara dan masyarakat membangun jalurnya dengan serius. Tanpa itu, kreativitas bisa berhenti sebagai bakat pribadi yang tidak pernah berubah menjadi kekuatan ekonomi. ([UNESCO](#))

Dalam konteks Marie Pangestu, bab ini menunjukkan kualitas penting dari cara berpikirnya: ia mampu melihat bahwa ekonomi masa depan tidak cukup dibela dengan bahasa perdagangan lama. Dunia bergerak ke arah yang lebih bertumpu pada **pengetahuan, inovasi, kreativitas, dan diferensiasi nilai**. Karena itu, ekonomi kreatif baginya bukan dekorasi kebijakan, tetapi bagian dari strategi Indonesia untuk naik kelas. Kontribusinya sebagai salah satu fondasi penting bagi pengembangan ekonomi kreatif nasional. ([World Bank Live](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Jangan bayangkan kemajuan hanya datang dari mesin dan modal; ia juga datang dari imajinasi, disiplin berkarya, dan keberanian menciptakan sesuatu yang bernilai**. Marie Pangestu membantu memberi bahasa kebijakan pada kenyataan itu: bahwa budaya, ide, dan inovasi bukan pelengkap pembangunan, tetapi bagian dari mesinnya. Disini maknanya: kreativitas bukan sekadar ekspresi diri, melainkan salah satu jalan bagi bangsa untuk tumbuh dengan martabat dan nilai tambah. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Pokok tekanan bab

- **Ekonomi kreatif bertumpu pada kreativitas dan modal intelektual**, bukan hanya bahan baku dan mesin. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))
- Secara global, sektor ini sudah diakui sebagai **penggerak pertumbuhan dan pembangunan berkelanjutan**. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))
- Marie Pangestu sebagai salah satu figur yang membantu **menggeser cara pandang ekonomi Indonesia** ke arah nilai tambah berbasis ide, budaya, dan inovasi.
- Pelajaran utamanya: **masa depan bangsa tidak hanya ditentukan oleh apa yang digali dari tanah, tetapi juga oleh apa yang lahir dari pikiran dan karya manusianya**. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Bab 18. Perempuan, Inovasi, dan Kesempatan

Marie Pangestu penting bukan hanya karena ia berhasil menembus ruang-ruang strategis yang selama lama didominasi laki-laki, tetapi karena ia menunjukkan bahwa **kepemimpinan perempuan bukan isu simbolik**. Ia adalah soal kualitas keputusan, keluasan perspektif, dan keberanian membuka jalan bagi orang lain. Marie termasuk salah satu perempuan profesional yang diberi kepercayaan besar di kabinet, dan bahwa pengalamannya menghadapi bias ikut membentuk **ketangguhan, empati, serta komitmen pada pembangunan yang lebih inklusif**.

Dari sumber publik, perhatian Marie pada kepemimpinan perempuan juga sangat jelas. Dalam tulisan resminya untuk Hari Perempuan Internasional di World Bank, ia merefleksikan pelajaran karirnya tentang **perempuan dan kepemimpinan**, termasuk pentingnya menghadapi bias, membangun kepercayaan diri, dan menciptakan ruang agar lebih banyak perempuan dapat ikut memimpin perubahan. Ia menulis bukan dari posisi aktivis slogan, tetapi dari pengalaman panjang sebagai ekonom, menteri, dan pemimpin global yang telah melihat sendiri bagaimana perempuan sering harus bekerja lebih keras untuk memperoleh pengakuan yang sama. ([World Bank Blogs](#))

Yang membuat bab ini kuat adalah bahwa perhatian Marie pada perempuan tidak berdiri sendiri; ia terhubung dengan gagasannya tentang **inovasi dan kesempatan yang adil**. Dalam banyak konteks pembangunan, inovasi sering dibicarakan seolah netral. Padahal, inovasi yang tidak inklusif bisa justru memperlebar jarak: hanya menguntungkan mereka yang sudah punya akses, pendidikan, jaringan, dan modal. Dalam berbagai pernyataan di World Bank, Marie menekankan bahwa pembangunan yang *green, resilient, and inclusive* membutuhkan percepatan reformasi agar perempuan dapat **merealisasikan potensinya secara penuh dan setara**. Ia menegaskan bahwa kesenjangan hak ekonomi perempuan masih sangat besar secara global, sehingga pertumbuhan yang benar-benar sehat harus membuka akses yang lebih setara. ([Bank Dunia](#))

Di sinilah relevansi Marie menjadi lebih luas daripada kisah personal seorang perempuan sukses. Ia membantu memperjelas bahwa **kesempatan yang adil adalah syarat kemajuan**, bukan bonus moral belaka. Jika perempuan tertahan oleh bias, hukum yang timpang, akses pembiayaan yang terbatas, atau ekosistem kerja yang tidak ramah, maka negara kehilangan sebagian besar potensinya sendiri. Karena itu, dukungan pada kepemimpinan perempuan bagi Marie tidak boleh dibaca sekadar sebagai agenda representasi. Ia lebih dekat pada agenda **efektivitas pembangunan**: masyarakat yang lebih inklusif cenderung menghasilkan keputusan yang lebih kaya perspektif dan pertumbuhan yang lebih luas manfaatnya. ([Bank Dunia](#))

Dalam konteks **Eisenhower Fellowship**, jejak ini juga terlihat nyata. Pengumuman resmi **Distinguished Fellow Award 2018** menyebut bahwa EF menghormati Marie bukan hanya karena karier publiknya, tetapi juga karena dukungannya yang konsisten pada chapter Indonesia, termasuk **mendorong rekrutmen kandidat perempuan** dan keterlibatannya dalam mentoring serta proyek bersama para fellow lain. Ini penting, karena menunjukkan bahwa perhatian Marie pada perempuan

bukan hanya wacana di forum besar, tetapi juga diterjemahkan ke dalam **penguatan ekosistem kepemimpinan**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab ini juga sangat terkait dengan gagasan **ekonomi kreatif** dan **kesempatan baru**. Sumber UNCTAD menekankan bahwa ekonomi kreatif dan sektor-sektor turunannya dapat mendukung **inklusi komunitas lokal**, termasuk perempuan dan anak muda, terutama ketika negara memberi dukungan pada komersialisasi kreatif, kerangka kelembagaan, dan perlindungan yang memadai. Disini ekonomi kreatif dikaitkan dengan pemberdayaan perempuan dan jejaring EF Indonesia, termasuk contoh-contoh kolaborasi di bidang *women empowerment*, media, budaya, dan kewirausahaan. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))

Karena itu, **perempuan, inovasi, dan kesempatan** sebaiknya dibaca sebagai satu paket. Perempuan bukan kelompok yang “dibantu” dari luar, melainkan bagian dari sumber daya intelektual, sosial, dan ekonomi bangsa yang sering belum diberi ruang setara. Inovasi bukan sekadar teknologi, tetapi juga cara membangun sistem yang lebih terbuka terhadap talenta yang selama ini tertahan. Dan kesempatan yang adil bukan sekadar slogan yang terdengar baik, tetapi **mekanisme agar lebih banyak orang bisa ikut mencipta nilai**. Dalam narasi hidup Marie Pangestu, ketiganya bertemu: ia sendiri menembus hambatan, lalu memakai pengaruhnya untuk memperlebar ruang bagi orang lain. ([World Bank Blogs](#))

Ada sisi kritis yang penting untuk ditegaskan. Tidak cukup hanya merayakan figur perempuan sukses di tingkat atas lalu merasa masalah selesai. **Keteladanan tanpa perubahan ekosistem mudah berubah menjadi simbol kosong**. Itulah sebabnya bab ini perlu menekankan bahwa keberhasilan Marie justru mengajak pembaca melihat pekerjaan yang belum selesai: akses yang lebih setara pada pendidikan, posisi kepemimpinan, jejaring bermutu, kebijakan yang mendukung, dan lingkungan kerja yang tidak menghukum perempuan karena menjadi ambisius atau tegas. Dalam bahasa yang lebih tajam, Indonesia tidak cukup hanya bangga punya beberapa perempuan hebat; Indonesia harus membangun **lebih banyak jalur agar perempuan hebat berikutnya bisa tumbuh**. ([Bank Dunia](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Kesempatan yang adil bukan berarti semua orang pasti sampai di tempat yang sama, tetapi semua orang layak mendapat pintu yang layak untuk masuk**. Marie Pangestu menunjukkan bahwa perempuan dapat memimpin di ekonomi, diplomasi, kebijakan global, dan inovasi tanpa harus meniru gaya kekuasaan yang keras atau gaduh. Ia memberi contoh lain: kepemimpinan yang **tenang, berbasis isi, konsisten, dan tetap membuka jalan bagi orang lain**. Karena itu, bab ini tidak hanya berbicara tentang perempuan. Ia berbicara tentang **masa depan Indonesia yang lebih cerdas, lebih inklusif, dan lebih berani mempercayai talenta warganya sendiri**. ([World Bank Blogs](#))

Pokok tekanan bab

- Marie Pangestu memberi contoh bahwa kepemimpinan perempuan adalah soal kualitas dan pengaruh, bukan sekadar representasi simbolik. ([World Bank Blogs](#))
- Dalam jaringan EF, ia diakui resmi karena **mentoring, dukungan pada chapter Indonesia, dan dorongan pada rekrutmen perempuan**. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Dalam kerangka pembangunan global, Marie menegaskan bahwa **kesetaraan gender dan kesempatan ekonomi perempuan** penting untuk pembangunan yang lebih **inklusif dan tangguh**. ([Bank Dunia](#))
- Ekonomi kreatif dan inovasi menjadi relevan karena dapat membuka ruang baru bagi **perempuan, anak muda, dan komunitas lokal** bila didukung ekosistem yang tepat. ([UN Trade and Development \(UNCTAD\)](#))
- Pelajaran utamanya: **kemajuan bangsa akan pincang bila setengah potensinya terus tertahan**. Kesempatan yang lebih adil bukan agenda tambahan; ia adalah syarat kemajuan yang serius. ([Bank Dunia](#))

Bagian VI. Dari Indonesia ke Bank Dunia, Lalu Kembali Lagi

Bab 19. Membawa Perspektif Indonesia ke Lembaga Global

Masuknya Marie Pangestu ke **World Bank** bukan sekadar perpindahan karier ke lembaga internasional bergengsi. Itu adalah momen ketika seorang ekonom Indonesia membawa pengalaman negara berkembang ke salah satu pusat percakapan pembangunan dunia. Pada 9 Januari 2020, World Bank mengumumkan pengangkatannya sebagai **Managing Director for Development Policy and Partnerships**, dan ia mulai menjabat pada 1 Maret 2020. World Bank sendiri menekankan bahwa ia datang dengan pengalaman kebijakan dan manajerial yang kuat sebagai mantan Menteri Perdagangan serta Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Indonesia. ([Bank Dunia](#))

Makna jabatan ini besar karena perannya bukan simbolik. Profil resmi World Bank menyebut bahwa dalam posisi itu, Marie memimpin dan mengawasi **kelompok riset dan data Bank Dunia (DEC), program kerja Global Practice Groups**, serta fungsi **External and Corporate Relations**. Dengan kata lain, ia berada di titik temu antara **pengetahuan, kebijakan, dan kemitraan global**. Posisi seperti ini penting bagi negara berkembang, karena disinilah banyak kerangka berpikir pembangunan dibentuk, dipertajam, lalu disebar ke dunia. ([World Bank Blogs](#))

Bagi Indonesia, kehadiran Marie di posisi itu punya arti simbolik dan substantif sekaligus. Secara simbolik, ini menunjukkan bahwa pengalaman kebijakan dari Indonesia dapat diakui di tingkat tertinggi lembaga global. Secara substantif, ini berarti seorang tokoh yang dibentuk oleh realitas Indonesia—oleh isu perdagangan, pembangunan inklusif, UMKM, ekonomi kreatif, dan kepentingan negara berkembang—ikut mempengaruhi bagaimana World Bank membaca persoalan dunia. Fase World Bank harus dilihat bukan sebagai “keluar dari Indonesia,” melainkan sebagai **membawa Indonesia ke ruang global**. ([Bank Dunia](#))

Waktu pengangkatannya juga sangat menentukan. Marie masuk ke World Bank tepat ketika dunia memasuki **krisis pandemi COVID-19**. Dalam pernyataan resminya di pertemuan virtual **G20 Trade Ministers** pada Maret 2020, ia menegaskan bahwa dunia sedang menghadapi guncangan paling besar sejak era pasca perang, dan bahwa World Bank sangat khawatir pada dampaknya bagi **emerging markets and developing countries**. Ini penting, karena memperlihatkan bahwa sejak awal masa jabatannya, fokusnya memang tertuju pada negara-negara yang paling rentan terhadap guncangan global. ([Bank Dunia](#))

Di sinilah perspektif Indonesia menjadi relevan. Indonesia adalah negara yang cukup besar untuk memahami kompleksitas pembangunan, tetapi juga cukup dekat dengan realitas negara berkembang: ketimpangan, kebutuhan penciptaan kerja, kerentanan pangan, kualitas SDM, dan pentingnya menjaga keterbukaan tanpa kehilangan ruang kebijakan. Pengalaman seperti itu membuat Marie tidak datang ke World Bank

sebagai teknokrat yang hanya berbicara dari teori. Ia datang sebagai pembuat kebijakan yang pernah menghadapi sendiri benturan antara **ideal pembangunan** dan **kenyataan politik-ekonomi**. Itu sebabnya bab ini penting: ia menunjukkan bahwa suara dari Selatan Global dapat hadir bukan hanya sebagai objek kebijakan, tetapi juga sebagai **pembentuk kerangka kebijakan**. ([Bank Dunia](#))

Makna peran Marie bagi negara berkembang juga terlihat dari isu-isu yang menonjol selama masa jabatannya. Pada Annual Meetings 2022, World Bank menampilkan perannya dalam diskusi tentang **krisis pangan, perlindungan sosial, human capital, dan pemberdayaan perempuan**. Dalam forum itu ia menekankan perlunya solusi yang **realistis dan inovatif**, serta menegaskan bahwa World Bank siap mendukung negara-negara dengan **financing, data, and knowledge**. Penekanan ini penting, karena memperlihatkan gaya kepemimpinannya yang konsisten: *evidence-based*, pragmatis, dan berpihak pada kebutuhan nyata negara berkembang. ([Bank Dunia](#))

Bab ini juga harus dibaca lebih dalam dari sekadar “orang Indonesia bekerja di lembaga global.” Yang lebih penting adalah **cara pandang** yang ia bawa. Sejak lama Marie dikenal tidak melihat pembangunan hanya dari sisi pertumbuhan angka. Di World Bank, penekanan itu tetap terasa: pembangunan harus memperhatikan **kemiskinan, ketahanan, kualitas manusia, dan inklusi**. World Bank sendiri, saat memperkenalkannya, menyebut keahlian Marie akan penting untuk mendukung **broad-based growth and poverty reduction**, sementara wawancara resmi dengannya menegaskan perhatian besar pada **civil society engagement** dan dampak nyata bagi orang miskin secara global. ([Bank Dunia](#))

Ada sisi strategis lain bagi Indonesia. Peran di World Bank memberi Marie posisi yang jarang dimiliki banyak tokoh nasional: ia bisa melihat dunia dari ketinggian sistem global, tetapi tetap membaca implikasinya bagi negara berkembang. Pengalaman seperti ini membuat kontribusinya tidak berhenti pada jabatan itu sendiri. Ia membawa pulang **pelajaran tentang bagaimana lembaga global bekerja, bagaimana agenda pembangunan dinegosiasikan, dan bagaimana negara berkembang bisa memperkuat posisinya**. Karena itu, peran di World Bank bukan episode terpisah dari pengabdian nasionalnya, melainkan perluasan medan pengabdian. Semakin tinggi posisi seseorang, semakin besar tanggung jawabnya untuk kembali memberi manfaat. ([Bank Dunia](#))

Bab ini juga relevan untuk negara berkembang secara lebih luas. Banyak lembaga global dikritik karena terlalu sering berbicara *tentang* negara berkembang tanpa cukup banyak dipimpin oleh orang yang benar-benar memahami pengalaman mereka. Kehadiran Marie memberi contoh lain: seorang pemimpin dari Indonesia, dengan pengalaman nyata di perdagangan, pemerintahan, ASEAN, dan pembangunan inklusif, dapat membawa **perspektif yang lebih membumi** ke lembaga global. Ini tidak berarti semua masalah otomatis selesai, tetapi setidaknya memperkuat kemungkinan bahwa isu-isu seperti **ruang kebijakan, ketahanan pangan, perlindungan sosial, dan kesempatan yang adil** dibaca dengan lebih serius. ([Bank Dunia](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Pergi ke lembaga global tidak harus berarti menjauh dari bangsa sendiri.** Pada Marie Pangestu, justru yang terjadi adalah sebaliknya: pengalaman Indonesia menjadi modal untuk berbicara di dunia, dan pengalaman dunia menjadi bekal untuk kembali membantu Indonesia. Itulah makna terdalam bab ini. World Bank baginya bukan sekadar jenjang karier, tetapi ruang untuk membuktikan bahwa **perspektif Indonesia dan negara berkembang layak hadir di meja tempat agenda pembangunan global dibentuk.** ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu menjabat sebagai Managing Director for Development Policy and Partnerships di World Bank dari Maret 2020 sampai 2023, dan peran itu mencakup pengawasan pada riset dan data, Global Practice Groups, serta hubungan eksternal dan korporat.** ([World Bank Blogs](#))
- Posisi ini penting bagi Indonesia karena menunjukkan bahwa pengalaman kebijakan dari negara berkembang dapat **masuk ke pusat pembentukan agenda pembangunan global.** ([Bank Dunia](#))
- Selama masa jabatannya, isu-isu yang menonjol meliputi **pandemi, krisis pangan, human capital, perlindungan sosial, dan pemberdayaan perempuan**—semua sangat relevan bagi negara berkembang. ([Bank Dunia](#))
- Makna terdalamnya: Marie tidak sekadar “berkarier di luar negeri,” tetapi **membawa perspektif Indonesia ke lembaga global, lalu membawa pelajaran global kembali untuk Indonesia.** ([Bank Dunia](#))

Bab 20. Belajar Lagi, Mengabdikan Lagi

Naik ke panggung global sering dianggap sebagai puncak karier. Tetapi dalam hidup Marie Pangestu, posisi tinggi tidak tampak sebagai titik akhir. Ia justru terlihat sebagai **ruang belajar baru** dan sekaligus **tanggung jawab baru**. Ketika bergabung dengan World Bank sebagai **Managing Director for Development Policy and Partnerships** mulai 1 Maret 2020, ia masuk ke salah satu pusat percakapan pembangunan dunia, dengan tanggung jawab atas riset dan data, program *Global Practice Groups*, serta fungsi hubungan eksternal dan korporat. Posisi itu menunjukkan tingkat kepercayaan yang sangat tinggi pada kapasitas intelektual dan manajerialnya. ([Bank Dunia](#))

Namun, makna terpenting dari fase ini bukan pada gelarnya. Yang lebih penting adalah bagaimana Marie menggunakan posisi itu untuk terus bekerja pada isu-isu yang menyentuh banyak negara berkembang: **krisis global, perdagangan, ketahanan, kemiskinan, *human capital*, dan pemulihan yang lebih inklusif**. Dalam pengenalan resminya, World Bank menekankan pengalaman panjangnya di akademik, *think tank*, dan pemerintahan, serta menyebut keahliannya penting untuk memperkuat pendekatan bersama dengan para mitra demi tujuan pembangunan. Dengan kata lain, semakin tinggi posisinya, semakin luas pula ruang tanggung jawabnya. ([Bank Dunia](#))

Bab ini penting karena menunjukkan bahwa **belajar tidak berhenti ketika seseorang sudah dianggap berhasil**. Justru di level global, Marie tampak belajar lagi dalam skala yang lebih besar: bagaimana berbagai negara menghadapi kerentanan yang berbeda, bagaimana lembaga global bekerja, bagaimana data dan pengetahuan diterjemahkan menjadi dukungan kebijakan, dan bagaimana membangun kemitraan lintas negara di tengah dunia yang makin terfragmentasi. Dari sudut pandang biografi, ini penting: pengalaman global bukan membuatnya “selesai,” tetapi membuat medan belajarnya semakin luas. Fase sesudah World Bank harus dilihat sebagai **perluasan pengabdian**, bukan perpindahan semata.

Di sinilah judul bab ini menemukan bobotnya. **Belajar lagi** berarti tetap rendah hati dihadapan perubahan dunia. **Mengabdikan lagi** berarti tidak menjadikan pengalaman global sebagai modal gengsi, melainkan sebagai bekal untuk memberi manfaat yang lebih besar. Pada Marie, pola ini tampak konsisten dengan fondasi hidupnya sejak awal: nasehat ayah untuk pulang dan mengabdikan, disiplin intelektual dari dunia kampus, lalu keterlibatan panjang dalam kebijakan nasional dan global. Maka, posisi tinggi di World Bank tidak memutuskan garis hidupnya; ia justru memperpanjang garis itu.

Sesudah fase World Bank, kesinambungan itu terlihat semakin jelas. Pada **22 Oktober 2024**, Presiden Prabowo Subianto melantik Mari Elka Pangestu sebagai **Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerja Sama Multilateral**. Lalu pada **5 November 2024**, ia dilantik sebagai **Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional**. Dalam keterangan resmi setelah pelantikan, Marie menjelaskan bahwa Dewan Ekonomi Nasional bertugas memberi **masukan dan rekomendasi** kepada Presiden mengenai isu strategis dan program prioritas. Ini penting, karena

memperlihatkan bahwa pengalaman globalnya tidak berhenti di lembaga internasional; ia segera dipakai kembali untuk membantu Indonesia membaca tantangan ekonomi secara lebih matang. ([Setneg](#))

Makna bab ini menjadi lebih kuat bila dibaca secara reflektif. Banyak orang mengejar posisi tinggi sebagai bentuk keberhasilan pribadi. Marie memberi contoh lain:

semakin tinggi posisi, semakin besar tuntutan untuk memperluas kebermanfaatan. Ini bukan kalimat moral yang abstrak. Dalam praktiknya, itu berarti membawa pengalaman global pulang menjadi nasihat kebijakan, menjadikan jaringan internasional sebagai aset strategis nasional, dan memakai otoritas intelektual bukan untuk menjauh dari persoalan rakyat, tetapi untuk membantu negara membuat keputusan yang lebih baik. Sebelum “Kembali untuk Indonesia,” karena inti bagian ini adalah **kesadaran tanggung jawab**, bukan sekadar perpindahan jabatan.

Ada sisi kritis yang penting juga. Posisi global sering memberi godaan untuk hidup nyaman di atas, jauh dari keruwetan kebijakan domestik. Tetapi justru di situlah kualitas seseorang diuji: apakah pengalaman itu akan berakhir sebagai reputasi internasional, atau berubah menjadi *public value* yang nyata. Pada Marie, pembacaan yang paling kuat adalah yang kedua. Karier globalnya tidak tampak sebagai pelarian dari Indonesia, tetapi sebagai **tahap belajar yang memperbesar kapasitas pengabdian**. Karena itu, bab ini tidak boleh dibaca sebagai bab “setelah sukses,” melainkan sebagai bab tentang **kedewasaan seorang pemimpin**. ([Bank Dunia](#))

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Belajar tidak selesai ketika kita mencapai posisi tinggi; justru makin tinggi posisi, semakin banyak yang harus dipahami.** Dan keberhasilan tidak berhenti pada apa yang berhasil diraih, tetapi pada apa yang kemudian diberikan kembali. Marie Pangestu menunjukkan bahwa jabatan, jaringan, dan pengalaman global hanya benar-benar berarti jika dipakai untuk memperbesar manfaat bagi orang lain, bangsa sendiri, dan bahkan negara-negara berkembang yang menghadapi tantangan serupa. Di situlah arti terdalem bab ini: **naik bukan untuk menjauh, tetapi untuk melihat lebih luas dan melayani lebih dalam.** ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- **Posisi tinggi bukan akhir belajar**, tetapi awal dari tanggung jawab yang lebih luas. Peran Marie di World Bank memperbesar skala isu yang ia tangani: dari Indonesia ke pembangunan global. ([World Bank Blogs](#))
- **Pengalaman global harus kembali menjadi manfaat publik.**
- Setelah World Bank, Marie kembali memegang peran publik di Indonesia sebagai **Utusan Khusus Presiden** dan **Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional**, yang menunjukkan kesinambungan pengabdian. ([Setneg](#))
- Inti pesannya: **semakin luas pengaruh seseorang, semakin besar kewajiban moralnya untuk memberi arah, masukan, dan manfaat bagi yang lebih banyak orang.**

Bab 21. Kembali untuk Indonesia

Kembali untuk Indonesia tidak selalu berarti pulang secara geografis. Kadang maknanya lebih dalam: **membawa pulang pengalaman, jejaring, dan kedewasaan berpikir untuk dipakai lagi bagi kepentingan bangsa**. Pada Marie Pangestu, inilah yang terlihat setelah fase World Bank. Ia tidak berhenti pada reputasi global, tetapi kembali mengambil peran-peran publik yang langsung berkaitan dengan arah ekonomi Indonesia. Pola ini sangat konsisten dengan arc besar hidupnya: belajar di dunia, bekerja di dunia, tetapi **orientasi manfaatnya tetap kembali ke Indonesia**.

Secara resmi, Presiden Prabowo Subianto melantik **Mari Elka Pangestu sebagai Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerjasama Multilateral pada 22 Oktober 2024**. Pelantikan itu tercatat di situs resmi Kementerian Sekretariat Negara dan situs Presiden RI. Posisi ini penting, karena menempatkannya kembali tepat di simpul yang sudah lama menjadi kekuatannya: **perdagangan internasional, kerja sama multilateral, dan kemampuan membaca posisi Indonesia di tengah perubahan geopolitik global**. ([Setneg](#))

Tidak lama sesudah itu, pada **5 November 2024**, ia juga dilantik sebagai **Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional**. Dalam keterangan resmi setelah pelantikan, Marie menjelaskan bahwa tugas Dewan Ekonomi Nasional adalah memberikan **masukan dan rekomendasi kepada Presiden mengenai isu strategis dan program prioritas**, sementara pelaksanaan teknis tetap berada di kementerian dan lembaga terkait. Penjelasan ini penting, karena menunjukkan bahwa perannya bukan simbolik, melainkan berada di wilayah **arah, nasihat strategis, dan pembacaan ekonomi tingkat tinggi**. ([Setneg](#))

Dua jabatan ini menjelaskan satu hal besar: **Indonesia tidak memandang pengalaman global Marie sebagai episode yang selesai, tetapi sebagai modal nasional yang masih relevan**. Setelah pernah menjadi Menteri Perdagangan, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, lalu **Managing Director for Development Policy and Partnerships di World Bank**, pengalaman internasional itu kini dipakai kembali untuk membantu Indonesia menghadapi dunia yang jauh lebih rumit: fragmentasi geopolitik, tekanan perdagangan, kebutuhan transformasi ekonomi, dan pentingnya kerja sama multilateral yang makin cerdas. Setelah World Bank, Marie kembali ke orbit kebijakan nasional sebagai Utusan Khusus Presiden dan Wakil Ketua DEN. ([World Bank](#))

Bab ini menjadi kuat justru karena ia tidak bercerita tentang “kembali” sebagai langkah mundur. **Kembali ke Indonesia di sini adalah bentuk kedewasaan pengabdian**. Banyak orang menganggap karir global sebagai puncak, lalu melihat peran nasional sesudahnya sebagai penurunan. Pada Marie, pembacaan itu tidak tepat. Posisi global memberinya horizon yang lebih luas; peran nasional memberinya ruang untuk menerjemahkan horizon itu menjadi **nasihat, arah, dan kontribusi**

yang lebih langsung bagi bangsa. Karena itu, bab ini sebaiknya dibaca sebagai bab tentang kesinambungan, bukan perpindahan. ([Setneg](#))

Ada makna strategis yang lebih dalam. Indonesia saat ini membutuhkan figur yang mampu **menjembatani kepentingan nasional dengan perubahan sistem global.** Dunia perdagangan dan kerja sama internasional tidak lagi sederhana. Rantai pasok berubah, rivalitas kekuatan besar meningkat, isu transisi energi dan ekonomi digital makin kuat, dan negara-negara berkembang harus lebih cerdas menjaga ruang geraknya. Dalam konteks seperti ini, kehadiran Marie di posisi Utusan Khusus Presiden dan Wakil Ketua DEN menjadi relevan, karena ia bukan hanya memahami teori ekonomi, tetapi juga pernah berada di **WTO, ASEAN, kabinet Indonesia, dan World Bank.** Itu membuatnya termasuk sedikit figur Indonesia yang bisa membaca persoalan **dari dalam negeri sekaligus dari pusat percakapan global.** ([Setneg](#))

Bab ini juga penting untuk menegaskan bahwa **pengabdian tidak selalu harus berbentuk jabatan eksekutif penuh.** Ada fase dalam kehidupan seorang pemimpin ketika kontribusi terbesar justru datang dari **memberi arah, membaca risiko, dan membantu negara menghindari keputusan yang dangkal.** Dalam pernyataannya setelah dilantik di DEN, Marie menekankan bahwa tugas mereka adalah memberi saran dan rekomendasi kepada Presiden. Kalimat ini tampak sederhana, tetapi sebenarnya menggambarkan fungsi yang sangat penting: memastikan bahwa kebijakan besar negara tetap punya **kedalaman analisis dan pandangan jangka panjang.** ([Setneg](#))

Bagi pembaca umum, bab ini memberi pelajaran yang sangat kuat. **Pengabdian tidak berhenti ketika seseorang sudah mencapai panggung dunia.** Justru pada titik itu, nilai seseorang diuji: apakah ia akan hidup dari reputasi masa lalu, atau memakai seluruh pengalamannya untuk terus memberi manfaat. Marie Pangestu memberi contoh yang jelas tentang pilihan kedua. Ia tidak sekadar pernah mewakili Indonesia; ia terus berusaha membantu Indonesia memahami dunia yang berubah. Di situlah makna terdalam bab ini: **kembali untuk Indonesia adalah keputusan yang berulang, bukan sekali jadi.** ([Setneg](#))

Secara emosional, bab ini juga menutup Bagian VI dengan baik. Dari masa kecil di Canberra, nasihat ayah untuk pulang dan mengabdikan pendidikan internasional, EF 1990, kabinet, WTO, ASEAN, ekonomi kreatif, hingga World Bank—semuanya akhirnya bertemu lagi di satu titik: **Indonesia tetap menjadi medan utama kebermanfaatannya.** Karena itu, bab ini tidak hanya bicara tentang jabatan terbaru. Ia bicara tentang **kesetiaan pada garis hidup:** berpikir global, tetapi berkarya untuk Indonesia.

Pokok tekanan bab

- **Mari Elka Pangestu dilantik sebagai Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerjasama Multilateral pada 22 Oktober 2024.** ([Setneg](#))
- **Ia dilantik sebagai Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional pada 5 November 2024**, dan secara resmi menjelaskan bahwa DEN bertugas memberi **masukan dan rekomendasi strategis** kepada Presiden. ([Setneg](#))
- Disini bukti **kesinambungan pengabdian**, bukan sekadar daftar jabatan baru.
- Inti maknanya: **pengalaman global Marie tidak berhenti di luar negeri; ia dibawa pulang untuk membantu Indonesia membaca dunia dan mengambil keputusan yang lebih matang.** ([World Bank](#))

Bagian VII. Gagasan-Gagasan yang Membuatnya Penting

Bab 22. Berpikir Global, Bertindak untuk Bangsa

Ada banyak orang yang berpikir global, tetapi akhirnya jauh dari bangsanya sendiri. Ada juga yang mengaku membela bangsa, tetapi menutup diri dari dunia dan kehilangan kemampuan untuk belajar. Marie Pangestu berdiri di titik yang berbeda. Dalam lintasan hidup dan gagasannya, keterbukaan pada dunia tidak pernah dimaksudkan untuk melemahkan Indonesia, melainkan untuk **memperkuat kapasitas Indonesia menghadapi dunia yang berubah**. Itulah inti pembacaan yang paling adil terhadap dirinya: **internasional dalam horizon, nasional dalam orientasi manfaat**.

Akar pemikiran itu sebenarnya sudah tampak sejak awal. Pengaruh ayah, pengalaman hidup di Canberra, pendidikan di ANU dan UC Davis, serta keputusan pulang ke Indonesia membentuk sosok yang **nasionalis tetapi berpikiran global, pragmatis, dan berbasis bukti**. Dalam salah satu kutipan yang paling penting, nasihat ayahnya agar ia lebih dulu membantu negaranya sendiri menjadi kompas hidup yang menjelaskan mengapa pengalaman internasional Marie tidak pernah berubah menjadi kosmopolitanisme yang kosong.

Karena itu, ketika Marie berbicara tentang perdagangan, kerja sama internasional, atau pembangunan global, yang ia bela bukan keterbukaan tanpa syarat. Jejak publiknya di WTO dan World Bank menunjukkan pola yang konsisten: **dunia perlu tetap terbuka**, tetapi keterbukaan itu harus bekerja untuk pembangunan, pengurangan kemiskinan, perlindungan kelompok rentan, dan ruang kebijakan bagi negara berkembang. Dalam forum WTO, ia menekankan pentingnya **Special Safeguard Mechanism** untuk melindungi mata pencaharian petani ketika terjadi lonjakan impor. Di World Bank, ia kembali menegaskan bahwa pembatasan perdagangan pangan justru memperburuk krisis dan bahwa kerja sama perlu dibuat **cepat, efisien, dan adil**. ([WTO](#))

Di sinilah ciri khas pemikiran Marie menjadi jelas. Ia tidak membelah dunia secara sederhana antara “pro-globalisasi” dan “anti-globalisasi.” Bahkan keterlibatannya sebagai salah satu editor buku *Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty* menunjukkan bahwa ia membaca hubungan antara globalisasi, nasionalisme, dan kedaulatan sebagai persoalan yang jauh lebih kompleks. Buku itu sendiri menempatkan Indonesia dalam pergulatan antara keterbukaan dunia dan tuntutan menjaga kepentingan nasional. Fakta bahwa Marie ikut mengedit buku tersebut sangat penting, karena menunjukkan bahwa ia tidak hanya mempraktikkan gagasan itu dalam kebijakan, tetapi juga memikirkannya secara serius sebagai problem intelektual Indonesia. ([ISEAS Publishing](#))

Bab ini juga harus menegaskan bahwa **berpikir global** pada Marie berarti berani melihat kenyataan sebagaimana adanya. Dunia saling terhubung. Perdagangan,

krisis pangan, perubahan iklim, rantai pasok, investasi, dan teknologi tidak bisa lagi dibaca secara domestik semata. Dalam berbagai pernyataan World Bank, Marie berkali-kali menekankan bahwa negara berkembang harus menavigasi lingkungan perdagangan global yang baru, termasuk fragmentasi, krisis, dan perubahan teknologi. Artinya, menutup mata dari dunia bukan bentuk patriotisme, melainkan bentuk ketidaksiapan. ([World Bank Live](#))

Tetapi **bertindak untuk bangsa** berarti sesuatu yang sama pentingnya: tidak menyerahkan arah nasional sepenuhnya pada logika pasar global atau tekanan negara besar. Fondasi nilai Marie membuatnya selalu memprioritaskan **kepentingan Indonesia di tengah keterbukaan global**, dan bahwa gaya kepemimpinannya adalah **pragmatis, evidence-based, bridge-builder**, dengan penekanan pada *fair trade*, bukan sekadar *free trade*. Pembacaan itu juga sejalan dengan posisi-posisinya di WTO ketika ia mendorong perlindungan bagi petani kecil dan kapasitas negara berkembang. ([WTO](#))

Dari sisi intelektual, ini membuat Marie penting karena ia menawarkan bentuk nasionalisme yang matang. Nasionalisme semacam ini tidak alergi terhadap kerja sama internasional, tetapi juga tidak naif terhadap ketimpangan global. Ia tidak mengukur cinta tanah air dari seberapa keras seseorang menolak dunia luar, melainkan dari seberapa cerdas seseorang **menggunakan keterbukaan untuk memperkuat bangsanya sendiri**. Disini secara eksplisit menekankan tentang **“Menjadi Indonesia tanpa Harus Menjadi Sempit.”**

Ada sisi kritis yang juga penting. Banyak negara berkembang jatuh ke salah satu dari dua jebakan. Jebakan pertama adalah **ketergantungan intelektual**: mengimpor mentah-mentah gagasan global seolah selalu cocok untuk konteks lokal. Jebakan kedua adalah **defensif nasionalistik**: menolak pelajaran dari dunia atas nama kedaulatan. Marie tampaknya menghindari dua-duanya. Ia belajar dari dunia, bekerja di dunia, dan dipercaya di lembaga global, tetapi tetap kembali pada pertanyaan dasar: **apa artinya bagi Indonesia?** Itulah yang membuatnya relevan bukan hanya sebagai pejabat atau ekonom, tetapi sebagai pemikir kebijakan. ([World Bank Blogs](#))

Untuk pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Berpikir global bukan berarti kehilangan akar. Bertindak untuk bangsa bukan berarti membenci dunia.** Yang dibutuhkan justru adalah kedewasaan untuk memegang dua hal itu sekaligus: belajar seluas mungkin, tetapi tetap bertanya siapa yang paling perlu dibela; membuka diri pada perubahan, tetapi tetap menjaga arah nasional; bicara dengan dunia, tetapi tidak lupa untuk siapa kita bekerja. Dalam pengertian itulah Marie Pangestu menjadi penting: ia memberi contoh bahwa **Indonesia bisa hadir di dunia tanpa mengecilkan dirinya sendiri**. ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- Inti pemikiran Marie Pangestu adalah keterbukaan yang berpijak pada **kepentingan nasional**, bukan keterbukaan yang naif.
- Pengalaman hidup, pendidikan internasional, dan nasihat ayah untuk pulang lebih dulu membantu Indonesia membentuk sintesis antara **horizon global** dan **orientasi nasional**.
- Jejaknya di WTO dan World Bank menunjukkan konsistensi pada isu **keadilan perdagangan, perlindungan kelompok rentan, dan ruang kebijakan bagi negara berkembang**. ([WTO](#))
- Keterlibatannya dalam buku *Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty* menegaskan bahwa gagasan ini bukan hanya praktik kebijakan, tetapi juga **refleksi intelektual yang sadar** tentang posisi Indonesia di dunia. ([ISEAS Publishing](#))

Bab 23. Keterbukaan yang Adil, Bukan Ketergantungan

Salah satu kekuatan paling penting dalam pemikiran Marie Pangestu adalah kemampuannya membedakan **keterbukaan** dari **ketergantungan**. Bagi Marie, terbuka pada dunia bukan berarti menyerahkan nasib ekonomi nasional kepada logika pasar global tanpa syarat. Sebaliknya, menutup diri juga bukan jawaban yang sehat. Yang ia dorong adalah posisi yang lebih matang: **masuk ke sistem global, tetapi dengan strategi, ruang kebijakan, dan keberpihakan yang jelas pada kepentingan Indonesia**. Arah ini juga sangat kuat yang merangkul posisinya sebagai “**fair trade, bukan hanya free trade**” dan menekankan konsistensinya pada kepentingan nasional di tengah keterbukaan global.

Di tingkat global, Marie tidak pernah tampil sebagai penolak multilateralisme. Justru sebaliknya, ia berkali-kali menegaskan pentingnya sistem perdagangan yang **terbuka dan berbasis aturan**. Dalam pernyataannya di pertemuan virtual **G20 Trade Ministers** pada Maret 2020, saat menjadi Managing Director World Bank, ia menyebut bahwa **kerja sama internasional untuk mempertahankan sistem perdagangan yang terbuka dan berbasis aturan** sangat penting bagi pemulihan, pembangunan berkelanjutan, dan pengurangan kemiskinan. Pada forum G20 tahun 2021, ia kembali menegaskan bahwa perdagangan dan investasi adalah sarana penting untuk pemulihan yang **lebih hijau, tangguh, dan inklusif**. ([Bank Dunia](#))

Tetapi dukungan pada keterbukaan itu selalu disertai satu syarat penting: **keadilan**. Di WTO, Marie dikenal sebagai suara yang menolak liberalisasi yang membabi buta, terutama ketika menyangkut pertanian dan negara berkembang. Dalam *WTO Public Forum 2008*, Marie membahas isu **Special Safeguard Mechanism (SSM)** dan pentingnya ruang bagi negara berkembang untuk melindungi petani kecil ketika lonjakan impor mengancam mata pencaharian mereka. Itu berarti ia tidak melihat perdagangan bebas sebagai dogma. Ia melihatnya sebagai instrumen yang hanya sah bila tidak mematikan kelompok yang paling rentan. ([WTO](#))

Dari sini lahir inti pemikiran yang penting untuk bab ini: **keterbukaan yang adil**. Keterbukaan yang adil berarti tetap percaya pada manfaat perdagangan, investasi, dan kerja sama internasional, tetapi tidak membiarkan semua aturan ditulis hanya oleh kepentingan pihak yang paling kuat. Negara berkembang tetap membutuhkan **policy space**, perlindungan yang proporsional, *capacity building*, dan dukungan transisi agar dapat menikmati manfaat keterbukaan secara nyata. Pidato-pidato dan sikap Marie mencerminkan posisi Indonesia sebagai **suara kredibel negara berkembang yang pragmatis, tidak konfrontatif, tetapi tegas memperjuangkan kepentingan nasional dan kelompok G33**.

Sikap seperti ini membuat Marie berbeda dari dua kutub yang sama-sama bermasalah. Di satu sisi ada pandangan yang terlalu percaya bahwa pasar global akan otomatis membagi manfaat secara adil. Di sisi lain ada sikap defensif yang menganggap semua keterbukaan pasti berbahaya. Marie tampaknya menolak keduanya. Ia percaya multilateralisme tetap penting, tetapi harus diperbaiki agar lebih peka terhadap realitas negara berkembang. Ia mendukung perdagangan terbuka, tetapi bukan model keterbukaan yang membuat negara seperti Indonesia

hanya menjadi **pasar, pemasok bahan mentah, atau penerima aturan**, tanpa cukup ruang untuk membangun kapasitasnya sendiri. Ini sejalan dengan refleksi intelektual yang juga tampak dari keterlibatannya sebagai editor buku ***Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty***, yang jelas menempatkan globalisasi, nasionalisme, dan kedaulatan sebagai persoalan yang harus dipikirkan bersama, bukan dipertentangkan secara dangkal. ([ISEAS Publishing](#))

Karena itu, bab ini juga harus menegaskan bahwa bagi Marie, **multilateralisme bukan soal sopan santun diplomatik**, melainkan soal arsitektur dunia yang lebih bisa diprediksi dan lebih terbuka bagi negara berkembang. Sistem multilateral penting karena tanpa aturan bersama, negara besar lebih mudah memaksakan kehendaknya secara bilateral atau sepihak. Tetapi sistem itu hanya akan dihormati bila cukup adil untuk memberi tempat bagi kepentingan yang berbeda-beda. Dengan cara pandang ini, Marie tidak sedang memilih antara dunia dan bangsa. Ia justru sedang mencari cara agar Indonesia bisa bekerja di dalam dunia **tanpa kehilangan kemampuan menentukan arahnya sendiri**. ([Bank Dunia](#))

Dalam konteks Indonesia, pemikiran ini sangat relevan. Indonesia membutuhkan keterbukaan untuk tumbuh: akses pasar, investasi, teknologi, dan jaringan global. Tetapi Indonesia juga tidak boleh jatuh pada ketergantungan yang membuat daya saing domestik lemah, industri lokal rapuh, dan ruang kebijakan menyempit. Di sinilah posisi Marie terasa sangat strategis: ia menunjukkan bahwa nasionalisme ekonomi yang sehat bukan berarti menutup pintu, melainkan **membuka pintu dengan syarat yang lebih cerdas**. Marie sebagai **nasionalis tetapi berpikiran global, pragmatis, tangguh, dan berbasis bukti**.

Ada pelajaran penting lain untuk pembaca muda. **Ketergantungan tidak selalu datang dari kelemahan ekonomi; ia juga bisa datang dari kelemahan berpikir**. Negara yang tidak punya gagasan sendiri akan mudah menyalin resep global tanpa menyaringnya. Sebaliknya, negara yang terlalu curiga pada dunia akan kehilangan kesempatan belajar dan bekerja sama. Marie Pangestu memberi contoh jalan tengah yang lebih dewasa: belajar dari dunia, bekerja dengan dunia, tetapi tetap bertanya secara kritis, **apa yang adil bagi Indonesia, dan apa yang benar-benar berguna bagi rakyatnya**. Itulah inti terdalam dari bab ini. ([World Bank Blogs](#))

Bagi pembaca umum, pesan bab ini sederhana tetapi kuat. **Terbuka bukan berarti tunduk. Berdaulat bukan berarti menutup diri**. Yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk masuk ke sistem global dengan kepala dingin, prinsip yang jelas, dan keberanian menjaga ruang nasional. Marie Pangestu penting justru karena ia memperlihatkan bahwa posisi seperti itu mungkin: **multilateral, tetapi tidak naif; terbuka, tetapi tidak bergantung; internasional, tetapi tetap berpihak pada bangsa**.

Pokok tekanan bab

- Marie Pangestu mendukung sistem perdagangan yang terbuka dan berbasis aturan, tetapi selalu menekankan bahwa keterbukaan harus mendukung pemulihan, pembangunan inklusif, dan pengurangan kemiskinan. ([Bank Dunia](#))
- Dalam isu pertanian di WTO, ia terkait erat dengan posisi yang menuntut **ruang perlindungan bagi negara berkembang**, termasuk melalui isu **SSM** untuk melindungi petani kecil. ([WTO](#))
- Pemikiran Marie sebagai “**fair trade, bukan hanya free trade**” dan sebagai posisi Indonesia yang **pragmatis, tidak konfrontatif, tetapi tegas**.
- Keterlibatannya pada buku *Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty* menunjukkan bahwa isu keterbukaan, nasionalisme, dan kedaulatan memang bagian dari refleksi intelektualnya, bukan hanya praktik jabatan. ([ISEAS Publishing](#))

Bab 24. Maju Bertahap, Tapi Nyata

Salah satu hal yang membuat Marie Pangestu penting bukan hanya jabatan atau jejaringnya, tetapi **cara berpikirnya tentang perubahan**. Di tengah dunia yang makin terfragmentasi, penuh veto, dan sering macet oleh tarik-menarik kepentingan besar, Marie mendorong pendekatan yang tidak romantis tetapi sangat berguna: **jangan menunggu terobosan sempurna; dorong kemajuan yang mungkin dilakukan sekarang, secara bertahap, tetapi tetap membangun arah yang lebih besar**. Pendekatan ini dirangkum sebagai **constructive incrementalism**—perubahan yang tidak harus meledak besar, tetapi berhasil karena cerdas, konsisten, dan bertahap.

Secara publik, istilah ini memang terkait erat dengan Marie Pangestu. Dalam forum RIETI pada Januari 2025, *constructive incrementalism* disebut sebagai gagasan yang diperkenalkan oleh **Mari Pangestu dan Merit Janow**, yaitu dorongan pada **kerja sama bottom-up** untuk mengatasi kemandekan yang timbul ketika kepemimpinan *top-down* tidak bekerja. RIETI menempatkan konsep ini bersama gagasan-gagasan lain seperti *principled plurilateralism* dan *concerted unilateralism*, tetapi menandai *constructive incrementalism* sebagai jalan yang realistis untuk bergerak ketika sistem multilateral macet. ([Rieti](#))

Makna konsep ini sederhana, tetapi sangat kuat. **Incremental** berarti bergerak selangkah demi selangkah, tidak menunggu paket besar yang mungkin tak pernah datang. **Constructive** berarti langkah kecil itu bukan tambal sulam yang putus arah, melainkan bagian dari upaya membangun kepercayaan, bukti keberhasilan, dan dukungan yang bisa diperluas. Rumusan esensinya dengan sangat jelas: “*majulah di mana Anda bisa, dengan siapa yang bersedia, secara bertahap tapi konstruktif, sambil terus membangun dukungan dan momentum untuk yang lebih luas.*”

Mengapa gagasan ini penting? Karena dunia yang dihadapi Marie bukan dunia yang mudah diatur lewat satu kesepakatan besar. **WTO sering tersandera konsensus**, rivalitas geopolitik makin tajam, dan negara-negara besar tidak selalu bersedia memberi kepemimpinan yang stabil. Brookings menulis pada Maret 2026 bahwa sistem perdagangan internasional sedang berada di bawah tekanan besar, dan bahwa jalan ke depan bisa datang dari “**coalition of willing middle powers**” yang bergerak tanpa menunggu konsensus penuh yang mungkin tidak pernah tercapai. Brookings juga menegaskan bahwa *constructive incrementalism* membantu menjawab paralisis yang lahir dari mekanisme keputusan WTO yang berbasis konsensus total. ([Brookings](#))

Di sinilah kekuatan intelektual Marie terlihat. Ia tidak jatuh pada dua sikap yang sama-sama lemah. Ia bukan penganut *big bang reform* yang menunggu perubahan besar sekaligus, lalu akhirnya kecewa karena dunia tidak bergerak. Tetapi ia juga bukan teknokrat yang puas dengan langkah-langkah kecil tanpa arah. **Ia memilih perubahan bertahap yang tetap punya visi**. Itulah sebabnya istilah ini sangat cocok menjadi inti bab: bukan sekadar *incrementalism*, tetapi **constructive incrementalism**—bertahap, namun tetap membangun. ([Rieti](#))

Contoh logika ini bisa dilihat pada cara Marie membaca multilateralisme. Ketika kesepakatan universal sulit dicapai, jalan yang lebih masuk akal bukan menyerah, melainkan **membangun koalisi yang lebih kecil, regional, sektoral, atau plurilateral**, selama tetap terbuka untuk diperluas dan tidak berubah menjadi blok tertutup. Brookings mencontohkan bahwa koalisi yang lebih kecil bisa menjadi **“laboratories”** untuk menguji pendekatan baru sebelum diadopsi lebih luas; mereka bergerak lebih cepat, lebih lentur, dan dapat menciptakan *demonstration effect* bagi negara lain. ([Brookings](#))

Pendekatan ini sangat selaras dengan perjalanan Marie sendiri. Selama menjadi Menteri Perdagangan, ia bekerja di tengah **Doha Round** yang macet; sesudahnya ia terus berbicara tentang reformasi perdagangan dan tata kelola global tanpa terjebak pada pesimisme total. *Constructive incrementalism* lahir dari pengalaman Marie sebagai **Menteri Perdagangan, pimpinan Bank Dunia, dan Utusan Khusus Presiden di bidang perdagangan internasional**. Dunia yang ia lihat adalah dunia yang terlalu kompleks untuk diselesaikan dengan slogan, tetapi terlalu penting untuk dibiarkan stagnan.

Bab ini juga perlu dibaca secara lebih luas daripada isu perdagangan. ***Constructive incrementalism* sebenarnya adalah filosofi kepemimpinan**. Ia mengatakan bahwa perubahan yang tahan lama sering kali tidak lahir dari ledakan sesaat, tetapi dari langkah yang terus-menerus, cukup realistis untuk dijalankan, dan cukup cerdas untuk mengubah keseimbangan sedikit demi sedikit. Dalam konteks Indonesia, pelajaran ini sangat berharga. Negara sering tergoda mencari solusi instan, padahal reformasi yang matang biasanya butuh **ketekunan, konsistensi, dan kesabaran institusional**. Marie menawarkan jalan yang lebih dewasa: jangan anti-perubahan, tetapi juga jangan mabuk perubahan besar yang tidak punya pijakan.

Ada sisi kritis yang juga penting. Pendekatan bertahap sering disalahpahami sebagai lamban atau terlalu kompromistis. Itu tidak selalu benar. **Yang membedakan langkah bertahap yang cerdas dari sikap setengah hati adalah arah dan disiplin**. Bila langkah-langkah kecil itu menumpuk, membangun legitimasi, memperluas dukungan, dan menjaga keterbukaan untuk ekspansi, justru di situlah kekuatannya. RIETI menggambarkan pendekatan ini sebagai bentuk kerja sama *bottom-up* yang membantu mengkompensasi ketiadaan kepemimpinan *top-down*. Jadi, ia bukan tanda kelemahan, tetapi **strategi menghadapi dunia yang buntu tanpa menyerah pada kebuntuan itu**. ([Rieti](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Tidak semua perubahan besar harus dimulai dari gebrakan besar**. Kadang yang lebih penting adalah mengetahui langkah mana yang bisa diambil sekarang, siapa yang bisa diajak bergerak, bagaimana membuktikan hasil kecil yang nyata, lalu bagaimana memperluasnya. Marie Pangestu menunjukkan bahwa kepemimpinan bukan hanya soal mimpi besar, tetapi juga soal **arsitektur kemajuan**: membangun batu demi batu, tanpa kehilangan gambaran bangunan utamanya. Itulah mengapa bab ini layak disebut salah satu bab intelektual paling kuat: ia memperlihatkan bukan hanya apa yang Marie kerjakan, tetapi **bagaimana ia berpikir tentang cara perubahan bekerja**.

Pokok tekanan bab

- **Constructive incrementalism** adalah gagasan yang sangat terkait dengan Marie Pangestu dan Merit Janow, dan dipahami sebagai dorongan pada **kerja sama bottom-up** ketika reformasi *top-down* macet. ([Rieti](#))
- Intinya bukan sekadar bergerak pelan, tetapi **bergerak bertahap dengan arah yang membangun**: langkah kecil, koalisi yang mau bergerak, bukti hasil, lalu perluasan dukungan.
- Brookings menegaskan bahwa pendekatan ini relevan karena **mekanisme konsensus WTO sering menghasilkan kebuntuan**, sehingga koalisi yang lebih kecil bisa menjadi jalan maju yang kredibel. ([Brookings](#))
- Dalam konteks Marie, gagasan ini cocok dengan seluruh jejak kepemimpinannya: **pragmatis, berbasis bukti, tidak gaduh, tetapi terus mendorong kemajuan nyata**.

Bab 25. Kepemimpinan yang Tenang, Bukan Gaduh

Di zaman ketika banyak orang mengira kepemimpinan harus selalu tampil keras, cepat bereaksi, dan terus terlihat di depan, Marie Pangestu memberi contoh yang berbeda. Kekuatan utamanya justru tidak lahir dari kegaduhan, melainkan dari **kejernihan berpikir, kedalaman isi, dan konsistensi sikap**. Pemimpin besar tidak harus ramai; kadang justru yang paling kuat adalah yang **tenang, rasional, dan konsisten**.

Jejak publik Marie mendukung pembacaan itu. Profil resmi World Bank menyebutnya sebagai **strategic policy maker** dan **thought leader** dengan pengalaman lebih dari tiga dekade di academia, *think tank*, organisasi internasional, dan pemerintahan. Ciri seperti ini penting, karena menunjukkan bahwa otoritas Marie dibangun bukan dari volume suara, tetapi dari **reputasi intelektual dan kualitas keputusan**. ([World Bank Blogs](#))

Dalam gaya kepemimpinan-nya, Marie berulang kali dibaca sebagai figur yang **pragmatis, evidence-based, bridge-builder, dan incremental**, bukan pemimpin yang bekerja dengan dramatisasi. Kekuatannya pada kemampuan menjembatani negara berkembang dan negara maju, arena nasional dan global, tanpa kehilangan arah substansi.

Yang menarik, ketenangan Marie bukan berarti pasif. Justru sebaliknya. Ia pernah memimpin negosiasi penting di perdagangan internasional, menjadi Menteri Perdagangan, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, lalu masuk ke pucuk kepemimpinan World Bank. Semua itu menunjukkan bahwa **ketenangan tidak sama dengan kelemahan**. Dalam kasus Marie, tenang justru berarti mampu tetap jernih ketika situasi rumit, tetap rasional ketika tekanan tinggi, dan tetap fokus pada hasil ketika panggung politik dipenuhi kebisingan. ([World Bank Blogs](#))

Bab ini juga kuat bila dibaca dari sisi kepemimpinan perempuan. Dalam refleksinya tentang perempuan dan kepemimpinan, Marie menulis tentang pentingnya menghadapi bias, membangun kepercayaan diri, dan memimpin perubahan tanpa harus tunduk pada stereotip lama. Di sini terlihat bahwa ketenangannya bukan sekadar sifat personal, tetapi juga bentuk kedewasaan: **mampu memimpin tanpa harus meniru gaya kuasa yang gaduh**. ([World Bank Blogs](#))

Ada pelajaran kritis yang penting untuk anak muda. Dunia hari ini sering memberi hadiah pada yang paling terlihat, bukan selalu pada yang paling matang. Tetapi pengaruh yang tahan lama biasanya tidak dibangun oleh sensasi. Ia dibangun oleh **kapasitas, integritas, dan kepercayaan**. Itulah sebabnya Marie penting: ia menunjukkan bahwa seseorang bisa sangat berpengaruh di WTO, ASEAN, World Bank, dan Indonesia tanpa harus menjadikan dirinya pusat pertunjukan. Warisan Marie bukan hanya jabatan, tetapi **cara berpikir, cara memimpin, dan cara mengabdikan**.

Dari sudut pandang karakter, **kepemimpinan yang tenang** berarti setidaknya tiga hal. Pertama, **tidak mudah reaktif**; keputusan harus lahir dari pertimbangan, bukan

dari emosi sesaat. Kedua, **berbasis isi**; yang diandalkan adalah argumen, data, dan kualitas kerja. Ketiga, **konsisten**; tidak berubah-ubah hanya demi tepuk tangan. Tiga unsur ini sangat sesuai dengan keseluruhan profil Marie yang Anda susun sejak awal buku: dibentuk keluarga intelektual, diasah pendidikan yang kuat, diperluas oleh EF, lalu dibuktikan di pemerintahan dan lembaga global.

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sederhana tetapi kuat. **Jangan kira untuk berdampak besar kita harus selalu paling keras.** Yang lebih penting adalah menjadi orang yang **paling siap, paling jernih, dan paling bisa dipercaya**. Marie Pangestu memberi contoh bahwa kepemimpinan yang dewasa tidak perlu gaduh untuk diperhitungkan. Ia cukup menunjukkan kualitasnya terus-menerus, sampai dunia sendiri yang mengakui bobotnya. ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu penting bukan karena kegaduhan, tetapi karena kualitas.** Yang paling kuat kadang justru yang **tenang, rasional, dan konsisten**.
- Profil resmi World Bank menggambarkannya sebagai **strategic policy maker** dan **thought leader**, yang menegaskan sumber otoritasnya: substansi, bukan sensasi. ([World Bank Blogs](#))
- Gaya kepemimpinannya diringkas sebagai **pragmatis, evidence-based, bridge-builder, dan incremental**.
- Refleksinya tentang perempuan dan kepemimpinan memperlihatkan bahwa **ketenangan bisa menjadi bentuk kekuatan**, bukan kelemahan. ([World Bank Blogs](#))

Bagian VIII. Jejak Eisenhower Fellowship dalam Legacy Marie Pangestu

Bab 26. EF sebagai Titik Penguat, Bukan Sekadar Episode

Kesalahan paling mudah dalam menulis biografi Marie Pangestu adalah menempatkan **Eisenhower Fellowship 1990** hanya sebagai satu peristiwa menarik di tengah daftar capaian. Cara baca seperti itu terlalu dangkal. EF dibaca sebagai **titik penguat**: bukan awal dari segalanya, tetapi pengalaman yang memperbesar **wawasan, jaringan, kepercayaan diri, dan kapasitas kepemimpinan** Marie yang fondasinya sudah dibangun jauh sebelumnya.

Itulah mengapa EF tidak boleh hadir sebagai tempelan. Sebelum 1990, Marie sudah dibentuk oleh banyak hal yang kuat: keluarga intelektual, nasehat ayah untuk kembali mengabdikan pada Indonesia, masa kecil lintas budaya di Canberra, pendidikan ekonomi di ANU dan UC Davis, serta latihan berpikir *evidence-based* di CSIS dan UI. EF datang **setelah fondasi itu terbentuk**, lalu berfungsi sebagai **pengungkit** yang memperluas perspektif global dan memperdalam relasi kepemimpinan lintas negara.

Pembacaan seperti ini juga paling akurat menurut sumber resmi EF. Eisenhower Fellowships mendefinisikan dirinya sebagai organisasi yang **mengidentifikasi, memberdayakan, dan menghubungkan pemimpin inovatif** melalui pengalaman fellowship yang transformatif dan **keterlibatan seumur hidup** dalam jaringan global. Artinya, dari desainnya sendiri, EF memang tidak dimaksudkan sebagai pengalaman sesaat. Ia dirancang sebagai **penguat lintasan kepemimpinan** yang sudah ada, bukan pengganti seluruh proses pembentukan seseorang. ([Eisenhower Fellowships](#))

Dalam konteks Marie, fungsi penguatan itu terlihat di beberapa lapis. Pertama, EF memperbesar **cakrawala global** yang sebelumnya sudah tumbuh dari pendidikan dan pengalaman hidupnya. Kedua, EF memperluas **jejaring kepemimpinan** yang kemudian terbukti penting dalam perjalanan internasionalnya. Ketiga, EF mengukuhkan dirinya sebagai **bridge-builder** antara Indonesia dan dunia. EF bukan “beasiswa biasa,” melainkan *catalyst* yang membantu mengubah Marie dari ekonom akademik menjadi **pembangun jembatan** antara pengabdian nasional dan kepemimpinan global.

Karena itu, posisi EF dalam buku ini sebaiknya bukan “bab sisipan tentang fellowship,” melainkan **benang merah yang sesekali muncul kembali** ketika pembaca melihat Marie di fase-fase berbeda. Saat ia menjadi Menteri Perdagangan dan bernegosiasi di WTO, EF bisa dibaca sebagai salah satu penguat kepercayaan dirinya di arena global. Saat ia masuk ke ekonomi kreatif, EF tetap relevan sebagai bagian dari horizon global dan jaringan kepemimpinan yang ia bawa. Saat ia masuk ke World Bank, EF makin terlihat sebagai bagian dari lintasan yang lebih panjang, bukan episode yang sudah lewat. EF “terasa menyatu, bukan tempelan.”

Bukti paling jelas bahwa EF adalah titik penguat, bukan episode singkat, justru tampak pada **dampak jangka panjangnya**. Pada 2018, EF menganugerahkan **Distinguished Fellow Award** kepada Mari Pangestu dan secara resmi menyebutnya sebagai **penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow**. Dalam pengumuman resminya, EF menekankan bukan hanya karier publik Marie yang menonjol, tetapi juga dukungannya yang konsisten pada chapter Indonesia, rekrutmen kandidat—terutama perempuan—serta proyek-proyek bersama fellows lain. Fakta ini sangat penting: bila EF hanya episode lama, tidak mungkin hubungan itu menghasilkan pengakuan setinggi itu hampir tiga dekade kemudian. ([Eisenhower Fellowships](#))

Dari sudut pandang naratif, ini memberi pelajaran penting. **Hal-hal yang paling membentuk hidup seseorang sering bukan yang paling heboh, melainkan yang terus bekerja diam-diam dalam jangka panjang**. EF pada Marie tampaknya bekerja seperti itu. Ia tidak langsung “menciptakan” seluruh kariernya, tetapi terus hadir sebagai lapisan yang memperkuat banyak fase berikutnya: kepercayaan diri multilateral, kapasitas menjadi penghubung lintas sektor dan negara, serta komitmen pada jaringan kepemimpinan seumur hidup. Hal ini disebut *the ripple effect* dari 1990 ke fase CSIS/UI, kementerian, Bank Dunia, sampai peran publik mutakhir di Indonesia.

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. **Membesar-besarkan EF justru akan merusak integritas biografi Marie**. Ia bukan produk tunggal dari satu fellowship. Fondasi terkuatnya tetap berasal dari keluarga, pendidikan, disiplin intelektual, dan pilihan moral untuk mengabdikan pada Indonesia. Tetapi mengecilkan peran EF juga keliru, karena sumber-sumber yang Anda lampirkan dan sumber resmi EF sama-sama menunjukkan bahwa fellowship ini memberi **akselerasi yang nyata**: akses pada pemimpin global, penguatan perspektif, jejaring lintas negara, dan keterlibatan seumur hidup dalam ekosistem kepemimpinan. ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada satu contoh yang bagus untuk menunjukkan bahwa EF menjadi benang merah, bukan tempelan: keterlibatan Marie dalam jejaring dan proyek lintas fellow. EF mencatat bahwa Marie aktif mendukung chapter Indonesia, merekrut kandidat perempuan, dan bekerja sama dengan Fellows Indonesia lain dalam proyek budaya, akselerator bisnis fesyen, dan inisiatif kota layak huni. EF juga menulis bahwa Yuli Ismartono, Natalia Soebagjo, dan Mari Pangestu bersama-sama membangun **AsiaViews** untuk mempertemukan perspektif masyarakat ASEAN. Ini menunjukkan bahwa fellowship itu tidak berhenti pada pengalaman pribadi; ia terus hidup dalam **kolaborasi, mentoring, dan produksi ruang intelektual bersama**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Secara struktural, bab ini penting. Setelah pembaca melewati bab-bab tentang keluarga, pendidikan, EF, pemerintahan, perdagangan, ekonomi kreatif, World Bank, dan gagasan-gagasan besarnya, bab ini berfungsi untuk **mengikat semua potongan itu**. Ia menolong pembaca melihat bahwa EF bukan sekadar salah satu bab, tetapi elemen yang ikut menerangi banyak bab sesudahnya. Dengan kata lain,

EF bukan pusat tunggal cerita Marie, tetapi salah satu garis yang menjahit cerita itu agar lebih utuh.

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sederhana tetapi sangat kuat. **Satu pengalaman yang tepat tidak selalu mengubah hidup secara instan, tetapi dapat memperkuat arah hidup yang sudah benar.** Marie Pangestu menunjukkan bahwa ketika fondasi seseorang sudah kuat, pengalaman seperti Eisenhower Fellowship bisa menjadi pengganda yang luar biasa. Bukan menggantikan kerja keras bertahun-tahun, tetapi memperluas cakrawala, memperdalam jaringan, dan mengangkat pengaruhnya ke tingkat yang lebih besar. Itulah makna paling adil dari bab ini: **EF adalah titik penguat, bukan sekadar episode—dan justru karena itu ia penting.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- **EF tidak boleh ditulis sebagai tempelan biografi, tetapi sebagai titik penguat** yang memperbesar wawasan, jaringan, dan kapasitas kepemimpinan Marie.
- Fondasi Marie **sudah terbentuk sebelum EF**: keluarga, pendidikan, disiplin intelektual, dan pilihan pulang untuk mengabdikan pada Indonesia. EF lalu bertindak sebagai **pengungkit**, bukan penyebab tunggal.
- Desain resmi EF sendiri menekankan **pengalaman transformatif dan keterlibatan seumur hidup**, sehingga secara konseptual memang lebih tepat dibaca sebagai penguat lintasan kepemimpinan. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Pengakuan melalui **Distinguished Fellow Award 2018** membuktikan bahwa relasi Marie dengan EF bersifat **jangka panjang dan produktif**, bukan pengalaman sesaat. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Keterlibatannya dalam **chapter Indonesia, mentoring, rekrutmen perempuan, proyek budaya, fesyen, kota layak huni, dan AsiaViews** menunjukkan bahwa EF terus hidup dalam legacy-nya. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab 27. Dari Alumni Menjadi Penggerak Alumni

Tidak semua alumni program kepemimpinan tumbuh menjadi penggerak komunitasnya. Banyak yang selesai pada level prestasi pribadi. Pada Marie Pangestu, yang tampak justru sebaliknya: setelah menjadi Fellow Indonesia 1990, ia tidak berhenti sebagai penerima manfaat jaringan, tetapi ikut menjadi salah satu orang yang **menjaga jaringan itu tetap hidup, relevan, dan produktif**. Inilah sebabnya bab ini penting. Ia menunjukkan bahwa arti Eisenhower Fellowship dalam hidup Marie bukan hanya apa yang ia terima, tetapi juga **apa yang ia kembalikan** kepada komunitas fellow di Indonesia dan kawasan.

Bukti paling kuat datang dari pengumuman resmi **Distinguished Fellow Award 2018**. Dalam keterangan resminya, Eisenhower Fellowships menyebut bahwa **Indonesia EF Chapter memperoleh manfaat besar dari dukungan Marie yang konsisten**. Ia digambarkan aktif menghadiri acara chapter, memiliki *convening power* yang memberi energi baru bagi jaringan Fellows Indonesia, dan menunjukkan kepemimpinan dalam **mendorong rekrutmen kandidat EF, khususnya perempuan**. EF juga menyebut Marie sebagai mentor yang secara rutin memimpin sesi diskusi untuk membekali fellow Indonesia yang baru terpilih sebelum berangkat menjalani fellowship. ([Eisenhower Fellowships](#))

Di sinilah peran Marie bergerak dari sekadar alumni menjadi **penggerak alumni**. Alumni biasa mungkin hadir dalam reuni atau acara seremonial. Penggerak alumni bekerja lebih jauh: menghubungkan orang, membantu generasi baru masuk, dan memastikan jaringan tidak beku menjadi daftar nama. Kontribusi Marie di jaringan EF bukan hanya simbolik, tetapi hadir dalam bentuk **mentoring, kolaborasi, inspirasi, dan penguatan chapter Indonesia**.

Peran mentoring Marie juga sangat penting. EF secara resmi mencatat bahwa ia **“readily and regularly”** memimpin sesi diskusi untuk melatih dan memberi nasihat kepada fellow Indonesia yang baru terpilih. Ini menunjukkan bahwa keterlibatannya bukan sekali-sekali. Ia hadir sebagai figur yang **membuka jalan**, berbagi pengalaman, dan membantu generasi berikutnya memahami bahwa fellowship bukan sekadar perjalanan singkat, tetapi bagian dari lintasan kepemimpinan yang lebih panjang. Penguatan seperti ini sangat berharga karena jaringan global yang sehat tidak hanya membutuhkan tokoh besar, tetapi juga orang yang mau **membimbing, menyambungkan, dan menyiapkan penerus**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Salah satu sisi yang paling menonjol adalah perhatian Marie pada **rekrutmen perempuan**. EF menuliskan secara eksplisit bahwa ia menunjukkan kepemimpinan dalam mencari kandidat untuk EF, **terutama perempuan**. Ini penting karena menunjukkan bahwa perhatian Marie pada kepemimpinan perempuan tidak berhenti di forum kebijakan atau tulisan reflektif, tetapi diterjemahkan ke tindakan konkret di dalam jaringan kepemimpinan. Dengan kata lain, ia tidak hanya berbicara tentang inklusi; ia ikut membantu memastikan bahwa **lebih banyak perempuan Indonesia mendapat akses** ke jaringan kepemimpinan global yang bermutu. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bab ini juga menjadi kuat karena ada jejak kolaborasi yang nyata, bukan sekadar klaim umum tentang jaringan. Dalam pengumuman penghargaan 2018, EF mencatat bahwa Marie bekerja bersama fellow Indonesia lain dalam beberapa proyek, antara lain **proyek warisan budaya** dengan **Laretna (Sita) Adishakti (2002)**, **akselerator bisnis untuk wirausaha fesyen** dengan **Svida Alisjahbana (2010)**, dan **inisiatif kota layak huni** dengan **Elisa Sutanudjaja (2012)**. Ini sangat penting untuk bab ini, karena memperlihatkan bahwa jaringan alumni bagi Marie bukan klub sosial, melainkan **ruang produksi dampak**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Kolaborasi lintas fellow itu juga terlihat di tingkat kawasan. Eisenhower Fellowships menulis bahwa **Yuli Ismartono (Indonesia 1997)**, **Natalia Soebagjo (Indonesia 1990)**, dan **Mari Pangestu (Indonesia 1990)** bersama-sama membangun **AsiaViews**, sebuah platform berbahasa Inggris yang berusaha mempertemukan perspektif masyarakat ASEAN. Fakta ini memberi warna yang sangat kuat pada bab ini, karena menunjukkan bahwa Marie bukan hanya aktif di chapter Indonesia, tetapi juga ikut menghidupkan **ruang intelektual regional** yang lahir dari jejaring fellow. Di sini, peran “penggerak alumni” menjadi lebih besar: bukan hanya memelihara komunitas, tetapi juga **menciptakan ruang kolaborasi baru**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Yang menarik, semua ini konsisten dengan desain dasar EF sendiri. EF bukan kursus singkat, melainkan *journey of exploration* yang berlanjut ke **lifelong network**, chapter per negara, proyek dampak, dan kolaborasi pasca-fellowship. **Indonesia punya chapter resmi yang aktif**, dengan kegiatan seperti gathering, rekrutmen, proyek sosial, dan kolaborasi antar fellow. Karena itu, peran Marie sangat masuk akal dibaca sebagai salah satu simpul penting yang membantu **menghidupkan mesin jaringan tersebut** di Indonesia.

Bab ini juga sebaiknya dibaca secara kritis. Menjadi penggerak alumni bukan soal sering tampil di depan atau memonopoli jaringan. Justru sebaliknya, yang penting adalah **membuat jaringan bekerja untuk orang lain**. Pada Marie, itu terlihat dari cara EF menggambarannya: hadir di acara chapter, menghubungkan orang, mendorong kandidat baru, memberi nasihat, dan ikut mendukung proyek-proyek lintas fellow. Ini konsisten dengan pola besar kepemimpinannya di seluruh buku: **tenang, tidak gaduh, tetapi membuat banyak hal bergerak**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada nilai penting lain bagi Indonesia. Dampak EF di negara seperti Indonesia paling masuk akal dibaca sebagai **mesin akselerasi elite leadership**: memilih orang yang sudah punya lintasan pengaruh, lalu memperbesar kapasitas dan jangkauannya lewat jaringan, mentor, dan proyek. Dalam logika itu, figur seperti Marie sangat penting karena ia menjadi **jembatan antar-generasi fellow**. Ia menghubungkan angkatan lama dengan angkatan baru, pengalaman kebijakan tinggi dengan pemimpin muda, dan jejaring global dengan kebutuhan Indonesia yang konkret.

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sangat kuat. **Kesuksesan paling matang bukan hanya naik sendirian, tetapi membuat orang lain juga bisa naik**. Marie Pangestu memberi contoh bahwa alumni terbaik bukanlah yang paling sibuk

memamerkan masa lalu, melainkan yang mau menggunakan pengalaman, nama baik, dan jejaringnya untuk **membuka pintu bagi generasi berikutnya**. Dalam arti itulah ia menjadi penggerak alumni: bukan karena gelarnya sebagai penerima penghargaan, tetapi karena kesediaannya untuk terus menghidupkan komunitas, mendorong perempuan, memfasilitasi kolaborasi, dan menjaga agar jaringan EF Indonesia tetap punya arah dan tenaga. ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- **Marie Pangestu tidak berhenti sebagai alumni sukses; ia ikut menghidupkan chapter Indonesia.** EF sendiri menyebut chapter Indonesia sangat diuntungkan oleh dukungannya yang konsisten. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Ia berperan nyata dalam **mentoring fellow baru**, termasuk memimpin sesi diskusi dan pembekalan sebelum mereka berangkat. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Ia juga aktif mendorong **rekrutmen kandidat perempuan**, sehingga jejaring kepemimpinan tidak berhenti pada pola lama yang sempit. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Kolaborasinya dengan fellows lain nyata dan beragam: **warisan budaya, wirausaha fesyen, kota layak huni, dan AsiaViews**. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Sebagai bukti bahwa legacy EF pada Marie hidup dalam **jaringan, mentoring, dan proyek bersama**, bukan sekadar penghargaan pribadi.

Bab 28. Mengapa Anak Muda Perlu Mengenal *Eisenhower Fellowship*

Banyak anak muda mengenal sukses sebagai soal nilai tinggi, kampus bagus, atau jabatan yang cepat naik. **Eisenhower Fellowship mengajarkan ukuran yang lebih matang:** kepemimpinan bukan hanya soal prestasi pribadi, tetapi tentang **jaringan, dialog lintas budaya, dan dampak yang nyata**. Misi resmi EF sendiri menegaskan bahwa organisasi ini berusaha **mengidentifikasi, memberdayakan, dan menghubungkan pemimpin inovatif** melalui pengalaman fellowship yang transformatif dan **keterlibatan seumur hidup** dalam jaringan global. Artinya, yang dibangun bukan sekadar pengalaman singkat, tetapi **ekosistem pertumbuhan pemimpin**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Mengapa anak muda Indonesia perlu mengenalnya? Karena dunia yang akan mereka hadapi tidak lagi bisa dikalahkan hanya dengan kecerdasan teknis. Dunia sekarang menuntut kemampuan untuk **bertemu orang yang berbeda, memahami konteks lintas negara, bekerja sama di tengah perbedaan, dan mengubah ide menjadi proyek yang berdampak**. EF menekankan tepat hal-hal itu. Program internasionalnya memilih pemimpin yang sudah menunjukkan rekam jejak, lalu membawa mereka ke pertemuan yang sangat terpersonalisasi dengan pakar, pembuat kebijakan, dan praktisi, agar mereka pulang bukan hanya dengan inspirasi, tetapi dengan arah dampak yang lebih jelas. ([Eisenhower Fellowships](#))

Bagi pembaca muda, pelajaran pertama dari EF adalah pentingnya **jaringan yang bermutu**. Jaringan di sini bukan sekadar kenalan untuk mencari peluang pribadi. Dalam logika EF, jaringan adalah **ruang belajar, ruang kolaborasi, dan ruang memperbesar pengaruh**. Pengumuman resmi EF tahun 2026 menyebut bahwa para Global Fellows akan bergabung ke **jaringan aktif seumur hidup yang berisi hampir 1.900 pemimpin di 115 negara**. Kekuatan EF justru ada pada **network + project + lifelong engagement**, bukan pada sertifikat atau prestise jangka pendek. ([Eisenhower Fellowships](#))

Pelajaran kedua adalah pentingnya **dialog lintas budaya**. Situs resmi EF menulis bahwa para fellows membangun **jembatan pemahaman lintas batas dan budaya**. Ini penting sekali untuk anak muda Indonesia, karena masa depan karier, kebijakan, bisnis, teknologi, dan kreativitas akan makin terhubung dengan dunia yang beragam. Orang yang hanya pintar di ruangnya sendiri, tetapi tidak mampu mendengar, membaca konteks, dan bekerja dengan orang yang berbeda, akan cepat tertinggal. Marie Pangestu adalah contoh kuat dari pelajaran ini: pengalaman internasional, EF 1990, dan jaringan global tidak membuatnya kehilangan Indonesia, tetapi justru memperkuat kemampuannya menjadi **jembatan antara Indonesia dan dunia**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Pelajaran ketiga adalah **kepemimpinan berbasis dampak**. EF tidak dirancang untuk orang yang hanya ingin “ikut program keren.” Dampak EF paling masuk akal dibaca sebagai **mesin akselerasi kepemimpinan**, yaitu memilih orang yang sudah punya lintasan pengaruh, lalu memperbesar kapasitas mereka melalui paparan

internasional, mentor, dan dorongan proyek pasca-fellowship. Evaluasi yang dirangkum juga menunjukkan bahwa dampak EF paling kuat terasa di level individu, lalu mengalir ke organisasi dan masyarakat. Jadi, anak muda perlu mengenal EF bukan karena gengsinya, tetapi karena modelnya mengajarkan bahwa **pengaruh harus dibuktikan lewat kontribusi**.

Bab ini juga perlu jujur secara kritis. **EF bukan program untuk semua orang, dan bukan jalan pintas menuju sukses**. Program internasional utamanya memang ditujukan bagi pemimpin *mid-career* yang sudah punya rekam jejak kuat; prioritas usia pada skema tertentu bahkan berada di kisaran **32–45 tahun**, meski ada juga jalur lain seperti **Global Scholars** yang biasanya menyasar usia sekitar **20–30 tahun**, serta **Youth Leaders Network** untuk usia **18–25 tahun**. Jadi, bagi banyak pembaca muda, relevansi EF hari ini bukan berarti mereka harus langsung mendaftar besok, melainkan bahwa mereka perlu memahami **pola pembentukan pemimpin** yang ditawarkan EF: bangun kompetensi, bangun reputasi, bangun proyek nyata, lalu bangun jaringan lintas batas. ([Eisenhower Fellowships](#))

Di sinilah kisah Marie Pangestu menjadi sangat relevan. EF 1990 menjadi salah satu titik balik penting dalam perluasan cakrawala dan jaringan kepemimpinannya, tetapi tidak bekerja sendirian. EF memperkuat fondasi yang sudah ia bangun: disiplin intelektual, orientasi pengabdian pada Indonesia, dan kemampuan bekerja secara tenang tetapi efektif. Justru karena itu, bab ini penting untuk anak muda: **pengalaman besar hanya berguna jika bertemu dengan karakter dan persiapan yang serius**.

Ada satu pelajaran lagi yang sangat penting: **belajar lintas budaya tidak harus membuat seseorang kehilangan akar kebangsaannya**. Disini Marie sebagai figur yang “berpikir global, berkarya untuk Indonesia.” Itulah pelajaran terbaik dari EF bila dibaca untuk anak muda Indonesia. Jaringan global tidak perlu membuat seseorang menjadi asing terhadap bangsanya sendiri. Sebaliknya, jaringan global yang sehat justru membantu seseorang melihat Indonesia dengan cakrawala yang lebih luas, lalu kembali bekerja dengan kualitas yang lebih matang.

Karena itu, **mengapa anak muda perlu mengenal Eisenhower Fellowship?** Bukan karena semua harus menjadi fellow. Bukan juga karena fellowship internasional adalah satu-satunya jalan menuju pengaruh. Mereka perlu mengenalnya karena EF menawarkan contoh yang sangat baik tentang bagaimana pemimpin dibentuk: **melalui pertemuan dengan dunia, disiplin membangun jejaring, keberanian berdialog dengan yang berbeda, dan komitmen menghasilkan dampak yang nyata**. Marie Pangestu memberi bukti bahwa pola seperti itu bisa melahirkan pemimpin Indonesia yang tetap berakar pada bangsanya, tetapi mampu berbicara dan bekerja di tingkat global. ([Eisenhower Fellowships](#))

Pokok tekanan bab

- **EF penting dikenali anak muda bukan sebagai simbol gengsi, tetapi sebagai model pembentukan pemimpin:** jaringan, dialog lintas budaya, dan dampak. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Relevansi EF bagi Indonesia ada pada **network + project + lifelong engagement**, bukan sekadar pengalaman singkat.
- **Tidak semua anak muda langsung masuk jalur EF utama**, karena banyak program utamanya ditujukan untuk pemimpin *mid-career*, tetapi pola belajar dan kepemimpinannya tetap sangat relevan sejak muda. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Marie Pangestu menjadi contoh kuat bahwa **jejaring global yang sehat dapat memperkuat pengabdian nasional**, bukan mengurangnya.

Bagian IX. Pelajaran untuk Pembaca

Bab 29. Tidak Harus Ramai untuk Berdampak

Di zaman ketika banyak orang merasa harus selalu terlihat, selalu bersuara keras, dan selalu hadir di pusat perhatian, kisah Marie Pangestu menawarkan pelajaran yang berbeda. **Dampak besar tidak selalu lahir dari kegaduhan.** Kadang justru ia lahir dari kerja yang tekun, mutu yang terjaga, dan integritas yang tidak mudah goyah. Itulah sebabnya Marie penting dibaca bukan hanya sebagai tokoh yang pernah memegang jabatan tinggi, tetapi sebagai contoh bahwa **pengaruh yang matang sering dibangun dengan kerja sunyi.** ([World Bank Blogs](#))

Jejak publiknya mendukung pembacaan itu. Profil resminya di World Bank menggambarkan Marie sebagai **strategic policy maker** dan **thought leader** dengan pengalaman lebih dari tiga dekade di academia, *think tank*, organisasi internasional, dan pemerintahan. Rumusan ini penting karena menunjukkan sumber otoritasnya: bukan sensasi, bukan popularitas, tetapi **kedalaman substansi dan kualitas keputusan.** Ia dihormati karena tahu apa yang dikerjakan, bukan karena paling sering membuat panggung. ([World Bank Blogs](#))

Di sinilah makna **kerja sunyi** menjadi jelas. Kerja sunyi bukan berarti bekerja diam tanpa pengaruh. Yang dimaksud adalah kerja yang tidak menggantungkan dirinya pada sorotan. Marie meniti pengaruh melalui jalur yang panjang: pendidikan yang serius, riset, CSIS, Universitas Indonesia, kementerian, WTO, ASEAN, ekonomi kreatif, World Bank, lalu kembali lagi ke kebijakan nasional. Garis hidup seperti ini menunjukkan bahwa dampak yang bertahan lama biasanya dibangun dari **lapisan disiplin**, bukan dari ledakan citra sesaat. ([World Bank Blogs](#))

Unsur kedua adalah **kualitas.** Dalam hampir seluruh fase kariernya, yang menonjol dari Marie adalah konsistensi pada isi. Ketika berada di WTO, ia dikenal karena kualitas argumen dan kemampuannya membaca posisi Indonesia secara rasional. Ketika berada di World Bank, ia ditempatkan pada posisi yang mengawasi pengetahuan, kebijakan, dan kemitraan—wilayah yang hanya bisa dijalankan oleh orang dengan kredibilitas intelektual yang tinggi. Bahkan ketika EF memberinya **Distinguished Fellow Award 2018**, organisasi itu menekankan kariernya yang menonjol di pemerintahan, academia, diplomasi, dan sektor swasta, sekaligus kepemimpinannya di jaringan global EF. Pengakuan seperti ini tidak datang dari kegaduhan, tetapi dari mutu yang terbukti lama. ([Eisenhower Fellowships](#))

Unsur ketiga adalah **integritas.** Dalam konteks bab ini, integritas bukan hanya berarti jujur secara moral, tetapi juga **setia pada arah dan prinsip dasar.** Sejak muda, nasihat ayahnya agar pulang dan lebih dulu mengabdikan pada Indonesia menjadi kompas penting. Sesudah itu, kita melihat pola yang sangat konsisten: pendidikan global tidak membuatnya tercerabut dari Indonesia; pengalaman internasional tidak membuatnya lupa pada kepentingan nasional; dan jabatan tinggi tidak membuatnya berhenti memberi manfaat. Itulah bentuk integritas yang lebih

dalam: **kesetiaan antara apa yang diyakini, apa yang dikerjakan, dan untuk siapa semua itu dipakai.**

Bab ini juga kuat bila dibaca dari jejaknya di jaringan EF. Marie tidak hanya menjadi Fellow Indonesia 1990, tetapi juga kemudian diakui EF sebagai penerima **penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow**. EF menghormatinya bukan hanya karena kariernya, tetapi juga karena keterlibatannya yang konsisten di chapter Indonesia, mentoring fellow baru, mendorong kandidat perempuan, dan kolaborasi lintas fellow. Ini memberi pelajaran penting: **integritas kepemimpinan terlihat ketika seseorang tetap membangun orang lain, bahkan setelah namanya sudah mapan.** ([Eisenhower Fellowships](#))

Ada sisi kritis yang sangat penting untuk pembaca muda. Dunia hari ini sering memberi penghargaan berlebihan pada yang paling terlihat. Tetapi **yang terlihat tidak selalu yang paling bernilai**. Orang bisa ramai di media sosial, sering bicara, atau tampak dominan, tetapi belum tentu menghasilkan sesuatu yang bertahan. Sebaliknya, ada orang-orang yang bekerja dengan tenang, memperbaiki institusi, membentuk kebijakan, membangun jaringan, dan menolong orang lain tumbuh—tanpa terlalu banyak bunyi. Marie Pangestu memberi contoh bahwa bentuk kedua inilah yang justru lebih tahan lama. ([World Bank Blogs](#))

Karena itu, **“tidak harus ramai untuk berdampak”** bukan ajakan untuk pasif. Ini ajakan untuk memilih ukuran keberhasilan yang lebih dewasa. Ukurannya bukan seberapa keras suara kita, tetapi **seberapa kuat isi kita**. Bukan seberapa sering kita dilihat, tetapi **seberapa berguna kerja kita**. Bukan seberapa cepat kita diakui, tetapi **seberapa lama pengaruh kita tetap terasa**. Dalam hidup Marie, tiga ukuran itu tampak jauh lebih menentukan daripada citra sesaat. ([World Bank Blogs](#))

Bagi pembaca muda, pesan bab ini sangat kuat. **Kalau ingin berdampak, jangan hanya melatih cara tampil; latih juga cara berpikir, cara bekerja, dan cara menjaga mutu.** Marie Pangestu menunjukkan bahwa seseorang bisa sangat diperhitungkan di tingkat nasional dan global tanpa harus menjadikan dirinya pusat perhatian. Ia tidak membangun pengaruh melalui kebisingan, tetapi melalui **kerja sunyi, kualitas yang terjaga, dan integritas yang konsisten**. Dan justru karena itu, pengaruhnya menjadi lebih kuat. ([World Bank Blogs](#))

Pokok tekanan bab

- **Kerja sunyi** bukan kerja tanpa dampak, tetapi kerja yang tidak bergantung pada sorotan.
- **Kualitas** adalah sumber utama otoritas Marie Pangestu; itu terlihat dari pengakuan World Bank dan EF terhadap kapasitas serta rekam jejaknya. ([World Bank Blogs](#))
- **Integritas** pada Marie tampak sebagai konsistensi antara nilai, pilihan hidup, dan pengabdian pada Indonesia.
- Pelajaran utamanya untuk pembaca muda: **tidak perlu paling ramai untuk menjadi paling bermakna.**

Bab 30. Menjadi Indonesia tanpa Harus Menjadi Sempit

Salah satu pelajaran paling penting dari hidup Marie Pangestu adalah bahwa **mencintai Indonesia tidak harus berarti curiga pada dunia**. Ada bentuk nasionalisme yang matang: tetap berakar, tetap berpihak pada kepentingan bangsa, tetapi tidak takut belajar, bekerja sama, dan bergaul dengan dunia yang lebih luas. Inilah salah satu inti paling kuat dari perjalanan Marie. Ia lahir dari keluarga yang menanamkan nilai pengabdian nasional, tumbuh dengan pengalaman internasional, belajar di Australia dan Amerika Serikat, lalu tetap memilih menjadikan Indonesia sebagai medan utama kebermanfaatannya.

Jejak intelektualnya juga mengarah ke sana. Marie adalah salah satu editor buku ***Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty***, terbitan ISEAS tahun 2018, yang secara eksplisit membahas hubungan antara **globalisasi, nasionalisme, dan kedaulatan** dalam konteks Indonesia. Fakta ini penting, karena menunjukkan bahwa bagi Marie, persoalan menjadi Indonesia di dunia yang terbuka bukan sekadar pengalaman hidup, tetapi juga **tema refleksi intelektual yang sadar dan serius**. ([ISEAS Publishing](#))

Di sinilah bab ini menjadi penting. Banyak orang jatuh ke salah satu dari dua ekstrem. Ekstrem pertama adalah menjadi “global” tetapi kosong akar: fasih bicara internasional, tetapi tidak lagi peka pada kebutuhan bangsanya sendiri. Ekstrem kedua adalah menjadi “nasionalis” tetapi sempit: melihat dunia luar sebagai ancaman terus-menerus dan menolak pelajaran dari luar atas nama kedaulatan. Marie tampaknya menolak dua-duanya. Ia adalah sosok **nasionalis tetapi berpikiran global, pragmatis, tangguh, dan berbasis bukti**.

Sikap itu sangat terlihat dalam cara ia bekerja. Saat menjadi Menteri Perdagangan, ia tidak memilih proteksionisme sempit, tetapi juga tidak menyerahkan Indonesia pada logika pasar global tanpa syarat. Saat berada di World Bank, ia mendukung sistem perdagangan yang terbuka dan berbasis aturan, sambil menekankan pentingnya pemulihan yang inklusif dan dukungan bagi negara berkembang. Pada forum World Bank tahun 2023, ia ikut membahas bagaimana negara berkembang menavigasi lingkungan perdagangan global yang baru. Ini menunjukkan bahwa keterbukaan, dalam pandangan Marie, bukan soal menjadi “Barat” atau “asing”, tetapi soal **membuat Indonesia cukup cerdas untuk hidup dan bergerak di dunia nyata**. ([World Bank Live](#))

Karena itu, **menjadi Indonesia tanpa harus menjadi sempit** berarti memahami bahwa identitas nasional tidak perlu dibangun dari rasa takut. Indonesia justru menjadi lebih kuat bila punya kepercayaan diri untuk masuk ke percakapan global dengan kepala dingin. Pengalaman Marie membuktikan hal itu: dari Canberra, ANU, UC Davis, EF 1990, WTO, ASEAN, World Bank, hingga kembali ke peran publik di Indonesia, pengalaman internasionalnya tidak mengikis rasa kebangsaannya. Ia justru memperluas alat yang bisa dipakai untuk bekerja bagi Indonesia.

Bab ini juga perlu dibaca secara kritis. Nasionalisme yang matang bukan berarti selalu setuju pada globalisasi. Justru sebaliknya, ia menuntut kemampuan untuk

menyaring, memilih, dan menegosiasikan apa yang cocok bagi Indonesia. Keterlibatan Marie dalam buku tentang globalisasi, nasionalisme, dan kedaulatan menunjukkan bahwa ia memahami persoalan ini sebagai ketegangan yang nyata, bukan slogan kosong. Jadi, terbuka pada dunia bukan berarti menelan semua gagasan luar mentah-mentah; dan berpihak pada bangsa bukan berarti menolak semua hal yang datang dari luar. ([ISEAS Publishing](#))

Bagi pembaca muda, pelajaran bab ini sederhana tetapi kuat. **Kita bisa menjadi sangat Indonesia tanpa harus takut menjadi internasional.** Yang penting bukan seberapa sering kita menyebut nasionalisme, tetapi apakah pengetahuan, jaringan, dan pengalaman yang kita bangun akhirnya dipakai untuk memperkuat bangsa sendiri. Itulah yang diperlihatkan Marie Pangestu: dunia tidak harus dijauhi agar Indonesia tetap dicintai. Justru dengan memahami dunia lebih baik, seseorang bisa bekerja untuk Indonesia dengan lebih matang.

Pokok tekanan bab

- **Nasionalisme yang matang tidak anti-dunia; ia justru cukup percaya diri untuk belajar dari dunia tanpa kehilangan arah nasional.**
- Keterlibatan Marie sebagai editor *Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty* menunjukkan bahwa tema ini memang bagian dari refleksi intelektualnya, bukan sekadar kesan biografis. ([ISEAS Publishing](#))
- Marie sebagai figur yang **berpikir global, tetapi tetap berkarya untuk Indonesia.**
- Pelajaran utamanya untuk pembaca muda: **berakar tidak harus sempit, dan terbuka tidak harus kehilangan jati diri.**

Bab 31. Kepemimpinan Adalah Soal Kebermanfaatan

Pada akhirnya, ukuran kepemimpinan bukan pertama-tama jabatan, gelar, atau seberapa sering seseorang tampil di depan. Ukurannya adalah **apakah kehadirannya membuat keadaan menjadi lebih baik bagi orang lain**. Inilah pelajaran besar dari perjalanan Marie Pangestu. Dari academia, kabinet, WTO, ASEAN, World Bank, sampai kembali ke peran publik di Indonesia, pola yang terlihat relatif konsisten: pengetahuan dan pengaruh dipakai bukan untuk membesarkan diri, tetapi untuk **memperbesar manfaat**. Bab ini sebagai pelajaran tentang **integritas, kapasitas, empati, dan keberanian untuk melayani**. ([World Bank Blogs](#))

Unsur pertama adalah **integritas**. Dalam konteks Marie, integritas tidak hanya berarti bersih secara moral, tetapi juga **setia pada arah hidup yang sama dari waktu ke waktu**. Sejak awal, nasihat ayahnya agar kembali lebih dulu untuk membantu Indonesia menjadi kompas penting; sesudah itu, kita melihat konsistensi yang jarang putus: pengalaman internasional tidak membuatnya menjauh dari Indonesia, jabatan global tidak memutuskan orientasi pengabdianya, dan reputasi tinggi tidak mengubah pusat manfaat yang ingin ia bangun. Karena itu, integritas pada Marie lebih tepat dibaca sebagai **keselarasan antara nilai, pilihan, dan tindakan**. ([Bank Dunia](#))

Unsur kedua adalah **empati**. Empati di sini bukan kelembutan yang pasif, tetapi kemampuan melihat pembangunan dari sudut mereka yang paling mudah tertinggal. Dalam refleksinya di World Bank tentang perempuan dan kepemimpinan, Marie menulis tentang pengalaman menghadapi bias dan pentingnya membuka lebih banyak ruang bagi perempuan untuk ikut memimpin perubahan. Jejak kebijakannya juga sering dikaitkan dengan perhatian pada kelompok rentan, petani kecil, UMKM, dan pembangunan yang lebih inklusif. Karena itu, empati pada Marie bukan sekadar sikap personal, tetapi **cara membaca kebijakan dari dampaknya pada manusia nyata**. ([World Bank Blogs](#))

Unsur ketiga adalah **kapasitas**. Niat baik tanpa kapasitas sering menghasilkan kepemimpinan yang hangat tetapi lemah. Pada Marie, yang menonjol justru kombinasi yang lebih sulit: kepedulian yang dibarengi kemampuan. Profil resmi World Bank menyebut ia memiliki lebih dari **30 tahun pengalaman** di academia, *second track processes*, organisasi internasional, dan pemerintahan, serta pernah menjabat sebagai **Menteri Perdagangan Indonesia 2004–2011** dan **Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif 2011–2014** sebelum diangkat sebagai **Managing Director for Development Policy and Partnerships** mulai **1 Maret 2020**. Riwayat ini penting karena menunjukkan bahwa kebermanfaatan tidak lahir dari niat saja; ia perlu ditopang oleh **mutu berpikir, kedalaman pengalaman, dan kemampuan mengelola kompleksitas**. ([Bank Dunia](#))

Unsur keempat adalah **keberanian melayani**. Ini penting, karena melayani bukan posisi yang netral atau selalu nyaman. Melayani berarti mau masuk ke ruang yang rumit, menerima tanggung jawab, dan tetap bekerja ketika hasilnya tidak selalu langsung terlihat. Dalam hidup Marie, keberanian ini tampak berulang: memilih pulang ke Indonesia setelah studi, masuk ke pemerintahan dari dunia akademik, berbicara untuk Indonesia di forum global, lalu setelah fase World Bank kembali lagi

ke peran publik nasional. Pelantikannya sebagai **Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerja Sama Multilateral** pada **22 Oktober 2024** dan sebagai **Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional** pada **5 November 2024** menunjukkan kesinambungan itu dengan sangat jelas. ([Setneg](#))

Bab ini menjadi kuat justru karena ia merangkum seluruh buku dalam satu gagasan sederhana: **kepemimpinan bukan soal posisi tertinggi, tetapi soal manfaat terbesar**. Marie pernah berada di banyak posisi penting, tetapi yang membuatnya layak dikenang bukan hanya jabatan-jabatan itu. Yang lebih penting adalah bahwa pada banyak fase, ia memakai pengetahuan, jaringan, dan reputasinya untuk memperkuat kebijakan, memperluas percakapan, mendukung pemimpin lain, dan menjaga agar Indonesia tetap punya suara di dunia. Warisan Marie bukan hanya jabatan, tetapi **cara berpikir, cara memimpin, dan cara mengabdikan**. ([World Bank Blogs](#))

Ada sisi kritis yang perlu ditegaskan untuk pembaca muda. Banyak orang ingin memimpin, tetapi tidak semua siap berguna. Ada yang mengejar posisi, tetapi enggan menanggung kompleksitas. Ada yang ingin didengar, tetapi belum cukup membangun kapasitas. Ada yang bicara tentang perubahan, tetapi kurang empati pada siapa yang terdampak. Marie Pangestu memberi contoh lain: **kepemimpinan yang layak dihormati adalah kepemimpinan yang membuat orang lain, lembaga, dan negara bergerak ke arah yang lebih baik**. Itu membutuhkan integritas agar arah tidak goyah, empati agar kebijakan tidak dingin, kapasitas agar keputusan tidak dangkal, dan keberanian agar pelayanan tidak berhenti di niat. ([World Bank Blogs](#))

Bagi pembaca umum, pesan bab ini sangat sederhana tetapi kuat. **Jangan ukur keberhasilan hanya dari seberapa tinggi kita naik. Ukur juga dari seberapa banyak manfaat yang kita tinggalkan**. Marie Pangestu menunjukkan bahwa ilmu, jaringan, dan jabatan baru benar-benar berarti bila dipakai untuk melayani. Di situlah makna terdalam bab ini: **kepemimpinan yang matang selalu kembali pada kebermanfaatan**. ([Bank Dunia](#))

Pokok tekanan bab

- **Integritas**: selaras antara nilai, pilihan hidup, dan tindakan nyata.
- **Empati**: membaca kebijakan dari dampaknya pada manusia, terutama kelompok yang rentan. ([World Bank Blogs](#))
- **Kapasitas**: kepedulian harus ditopang mutu berpikir, pengalaman, dan kemampuan mengelola kompleksitas. ([Bank Dunia](#))
- **Keberanian melayani**: mau memikul tanggung jawab dan kembali memberi manfaat, termasuk dalam peran publik terbarunya di Indonesia. ([Setneg](#))

Bab 32. Surat untuk Generasi Muda Indonesia

Untuk generasi muda Indonesia, kisah Marie Pangestu memberi satu pelajaran yang sangat penting: **pengaruh besar tidak selalu lahir dari jalan yang cepat atau ramai**. Ia bisa lahir dari hal-hal yang tampak biasa, tetapi dijaga terus-menerus dengan serius: belajar yang tekun, cara berpikir yang disiplin, keberanian mengambil tanggung jawab, dan kesetiaan untuk tetap berguna bagi bangsa. Arc besar buku ini sendiri dibangun di atas garis itu—**fondasi keluarga, disiplin intelektual, EF sebagai penguat, pengabdian nasional, lalu legacy untuk generasi muda**.

Marie tidak tumbuh sebagai figur instan. Fondasi terkuatnya datang dari **pengaruh ayah, pengalaman hidup lintas budaya, pendidikan ekonomi yang kuat, dan kebiasaan berpikir berbasis bukti**. Marie diringkas sebagai sosok yang **nasionalis tetapi berpikiran global, pragmatis, tangguh, dan evidence-based**. Ini penting untuk pembaca muda: kontribusi besar biasanya tidak lahir dari bakat mentah saja, tetapi dari **karakter yang dibangun lama**.

Kisah Marie juga menunjukkan bahwa **ilmu itu penting**, tetapi bukan untuk kesombongan intelektual. Ia belajar ekonomi bukan untuk berhenti pada teori, melainkan untuk membaca dunia secara lebih jernih. Profil resminya di World Bank mencatat bahwa ia datang dengan pengalaman lebih dari **30 tahun** di academia, *second track processes*, organisasi internasional, dan pemerintahan, setelah sebelumnya menjabat sebagai **Menteri Perdagangan dan Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif**. Itu menunjukkan bahwa ilmu yang ditekuni dengan serius dapat menjadi alat pelayanan publik yang sangat kuat. ([World Bank Blogs](#))

Bagi generasi muda, pelajaran ini sangat penting: **jangan cepat puas hanya karena sudah tahu sedikit**. Dunia sekarang jauh lebih rumit daripada yang terlihat di layar ponsel atau potongan diskusi singkat. Ia menuntut kedalaman, bukan sekadar reaksi. Menuntut ketekunan, bukan sekadar semangat sesaat. Menuntut mutu, bukan hanya gaya. Marie Pangestu memberi contoh bahwa seseorang bisa sangat berpengaruh tanpa harus menjadi paling gaduh, karena yang akhirnya dicari dunia adalah **orang yang bisa dipercaya kualitas pikirannya**. Itu juga sejalan dengan arah penulisan buku ini yang menekankan **karakter, disiplin intelektual, keberanian melayani, dan kepemimpinan yang tenang namun berdampak**.

Tetapi disiplin dan ilmu saja belum cukup. Yang membuat perjalanan Marie lebih bermakna adalah **ketekunan**. Ketekunan berarti mau membangun pengaruh selapis demi selapis: dari kampus, riset, kebijakan, diplomasi, sampai lembaga global dan kembali lagi ke Indonesia. Kesenambungan itu sampai fase terkininya—dari **Managing Director di World Bank** hingga peran publik terbaru di Indonesia. Dalam bahan profil pendukung, lintasan itu diringkas sebagai *ripple effect* yang panjang: **CSIS/UI → kementerian → Bank Dunia → peran publik nasional kembali**.

Surat untuk generasi muda Indonesia juga perlu jujur mengatakan bahwa **jalan seperti ini tidak mudah**. Belajar serius sering terasa sepi. Menjaga integritas sering terasa tidak populer. Bekerja dengan mutu sering kalah cepat dari mereka yang pandai membangun citra. Tetapi kisah Marie justru memperlihatkan bahwa **yang**

tahan lama biasanya memang dibangun dengan cara yang tidak instan.

Pengakuan seperti **Distinguished Fellow Award 2018** dari Eisenhower Fellowships datang setelah puluhan tahun kontribusi, bukan setelah satu penampilan yang mengesankan. EF sendiri menekankan *lifelong engagement* dalam jejaring global, dan penghargaan itu diberikan kepada Marie karena karir profesionalnya yang menonjol sekaligus keterlibatan jangka panjangnya dalam mentoring, chapter Indonesia, dan rekrutmen perempuan. ([Eisenhower Fellowships](#))

Karena itu, surat ini untuk generasi muda Indonesia bukan ajakan untuk menjadi persis seperti Marie Pangestu. Setiap orang punya jalannya sendiri. Yang lebih penting adalah memahami **prinsipnya**. Bangun dirimu dengan ilmu. Jaga dirimu dengan integritas. Latih dirimu dengan kerja yang tekun. Perluas dirimu lewat pergaulan yang sehat dan lintas budaya. Lalu pakailah semua itu bukan hanya untuk maju sendiri, tetapi untuk **memberi manfaat yang lebih luas**. *Jika Mari Pangestu bisa membangun pengaruh dari ilmu, disiplin, dan ketekunan, maka anak muda Indonesia juga bisa berkontribusi dengan jalannya masing-masing.*

Ada satu pelajaran lain yang sangat penting. **Jangan takut menjadi Indonesia di dunia yang global**. Marie memberi contoh bahwa kita bisa belajar dari mana saja, bekerja dengan siapa saja, dan masuk ke forum dunia tanpa kehilangan akar. Buku ini sejak awal menempatkannya sebagai figur yang **berpikir global, berkarya untuk Indonesia**, dan itu adalah pesan yang sangat penting untuk generasi muda hari ini. Keterbukaan pada dunia tidak harus membuat kita asing terhadap bangsa sendiri; justru bila dijalani dengan matang, keterbukaan itu bisa membuat kita lebih siap bekerja untuk Indonesia.

Maka, bila bab ini hendak dibaca sebagai surat, pesannya sederhana. **Jangan menunggu menjadi luar biasa untuk mulai berguna**. Mulailah dari belajar dengan serius. Dari membangun kebiasaan berpikir yang baik. Dari menyelesaikan pekerjaan dengan mutu. Dari menjaga kejujuran saat tidak ada yang melihat. Dari mau terus belajar ketika orang lain sudah merasa cukup. Kontribusi besar jarang lahir dari satu lompatan; ia lebih sering lahir dari **disiplin yang diulang, ilmu yang diasah, dan ketekunan yang tidak cepat menyerah**. Itulah inti pelajaran yang paling kuat dari perjalanan Marie Pangestu.

Pokok tekanan bab

- **Kontribusi besar lahir dari disiplin, ilmu, dan ketekunan**, bukan dari sensasi sesaat.
- Kisah Marie menunjukkan bahwa **fondasi kuat dibangun lama**: keluarga, pendidikan, disiplin berpikir, jaringan, lalu pengabdian.
- Jejak publiknya membuktikan bahwa ilmu yang ditekuni dengan serius bisa menjadi **alat pelayanan publik** yang kuat. ([World Bank Blogs](#))
- EF relevan sebagai contoh bahwa kepemimpinan besar bertumbuh lewat **jejaring, dialog lintas budaya, dan keterlibatan seumur hidup**, bukan kursus singkat. ([Eisenhower Fellowships](#))
- Pesan utamanya untuk anak muda: **bangun kapasitasmu setinggi mungkin, tetapi arahkan manfaatnya seluas mungkin**.

Epilog - Warisan yang Terus Menyala

Pada akhirnya, warisan seseorang tidak diukur terutama dari berapa banyak jabatan yang pernah dipegang, tetapi dari **apa yang tetap hidup setelah jabatan itu lewat**. Dalam kasus Marie Pangestu, yang tinggal bukan hanya daftar posisi penting—Menteri Perdagangan, Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif, pimpinan di World Bank, Utusan Khusus Presiden, Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional—melainkan sebuah cara hidup yang utuh: **berpikir dengan disiplin, memimpin dengan tenang, dan mengabdikan dengan arah yang jelas**. Pengangkatan resminya di World Bank pada 2020 dan peran-peran publik terbarunya di Indonesia pada 2024 menunjukkan luasnya lintasan itu, tetapi makna terdalamnya justru terletak pada kesinambungan pengabdianya. ([Setneg](#))

Warisan pertama adalah **cara berpikir**. Marie penting bukan hanya karena ia hadir di ruang-ruang besar, tetapi karena ia membawa kualitas intelektual yang relatif konsisten dari awal sampai kini: *evidence-based*, tenang, pragmatis, dan mampu melihat hubungan antara Indonesia dan dunia tanpa jatuh pada simplifikasi. Ia adalah figur yang **nasionalis tetapi berpikiran global**, dibentuk oleh keluarga, pendidikan internasional, dan disiplin akademik yang kuat. Bahkan keterlibatannya sebagai editor buku *Indonesia in the New World: Globalisation, Nationalism and Sovereignty* menunjukkan bahwa persoalan hubungan antara keterbukaan, nasionalisme, dan kedaulatan memang menjadi bagian dari refleksi intelektualnya, bukan sekadar gaya bicara di forum publik. ([ISEAS Publishing](#))

Warisan kedua adalah **cara memimpin**. Dalam banyak fase hidupnya, Marie menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak harus dibangun dari kegaduhan. Profil World Bank menggambarkannya sebagai *strategic policy maker* dan *thought leader*; pengakuan EF pada 2018 juga menegaskan bahwa ia dihormati bukan hanya karena karirnya, tetapi karena kualitas kepemimpinannya di jaringan global EF. Dari sini muncul satu pelajaran penting: **pemimpin besar tidak harus paling keras; seringkali justru yang paling kuat adalah yang paling matang dan paling konsisten**. ([Eisenhower Fellowships](#))

Warisan ketiga adalah **cara mengabdikan**. Ini mungkin yang paling penting. Sejak awal hidupnya, nasehat ayah untuk pulang dan membantu Indonesia lebih dulu menjadi kompas moral yang kuat. Dari situ, pembaca bisa melihat garis yang tidak putus: pulang setelah studi, bekerja di CSIS dan UI, masuk ke pemerintahan, bicara untuk Indonesia di WTO dan ASEAN, membawa perspektif negara berkembang ke World Bank, lalu kembali lagi membantu Indonesia di fase mutakhir. Garis besar hidup Marie bukan sekadar “naik karier”, tetapi **meningkatkan kapasitas agar manfaatnya juga makin luas**. Itulah bentuk pengabdian yang matang: semakin tinggi posisi, semakin besar tanggung jawab untuk memberi nilai bagi orang lain dan bagi bangsa. ([Setneg](#))

Di sinilah **Eisenhower Fellowship** juga menemukan tempatnya yang paling tepat dalam warisan Marie. EF bukan seluruh cerita hidupnya, tetapi juga bukan episode kecil yang bisa dilewati. EF adalah **titik penguat**: pengalaman yang memperbesar wawasan, jaringan, dan kepercayaan dirinya sebagai pemimpin Indonesia di dunia.

Fakta bahwa EF kemudian memberinya **Distinguished Fellow Award 2018**, penghargaan tertinggi organisasi untuk seorang Fellow, menegaskan bahwa hubungan itu bersifat jangka panjang dan produktif. Jadi, bila warisan Marie terus menyala, salah satu bahan bakarnya adalah kemampuan untuk menjadikan pengalaman global sebagai **penguat pengabdian nasional**, bukan penggantinya. ([Eisenhower Fellowships](#))

Tetapi epilog ini tidak boleh berhenti pada kekaguman. **Warisan hanya benar-benar hidup bila diteruskan.** Yang paling berharga dari kisah Marie Pangestu bukan sekadar bahwa ia berhasil, melainkan bahwa jalannya memberi pola yang bisa dipelajari: bangun fondasi intelektual yang kuat, terbuka pada dunia tanpa kehilangan akar, gunakan jaringan untuk memperbesar manfaat, dan jangan menjadikan jabatan sebagai tujuan akhir. Pelajaran untuk pembaca muda: kontribusi besar lahir dari **disiplin, ilmu, dan ketekunan**. Itu bukan kalimat hiasan; itu inti yang paling nyata dari seluruh hidup Marie.

Bagi pembaca Indonesia, warisan Marie Pangestu juga memberi satu pelajaran kebangsaan yang sangat penting. **Kita bisa menjadi sangat Indonesia tanpa harus menjadi sempit.** Kita bisa belajar dari dunia, bekerja sama dengan dunia, bahkan memimpin di ruang global, tanpa kehilangan arah bahwa manfaat akhirnya harus kembali pada bangsa sendiri. Dalam zaman yang sering memaksa orang memilih antara menjadi nasionalis atau menjadi internasional, kisah Marie menunjukkan bahwa pilihan itu keliru. Yang dibutuhkan justru adalah sintesis yang lebih matang: **berpikir global, berkarya untuk Indonesia.** ([ISEAS Publishing](#))

Karena itu, **Warisan yang Terus Menyala** bukan terutama tentang masa lalu Marie Pangestu. Ini adalah ajakan untuk masa depan. Ajakan agar generasi berikutnya tidak puas hanya mengejar posisi, tetapi juga mengejar mutu. Tidak cukup hanya membangun nama, tetapi juga membangun manfaat. Tidak cukup hanya hadir di dunia, tetapi juga berguna bagi Indonesia. Jika warisan Marie tetap hidup, itu karena ia meninggalkan lebih dari jabatan. Ia meninggalkan **cara berpikir yang jernih, cara memimpin yang matang, dan cara mengabdikan yang tidak lelah mencari manfaat yang lebih luas.**

Pokok tekanan epilog

- **Warisan Marie Pangestu bukan hanya jabatan, tetapi mutu cara berpikir, cara memimpin, dan cara mengabdikan.**
- Jejak publiknya di **World Bank**, peran-peran nasional terbaru, dan pengakuan dari **Eisenhower Fellowships** menunjukkan kesinambungan pengaruh yang panjang. ([Eisenhower Fellowships](#))
- **EF sebagai titik penguat dan legacy untuk generasi muda** sebagai ujung narasi.
- Pelajaran terbesarnya: **berhasil itu penting, tetapi lebih penting lagi adalah apakah keberhasilan itu terus menyala menjadi manfaat bagi orang lain dan bagi bangsa.**

LAMPIRAN 1. Timeline Singkat Kehidupan Marie Pangestu

Tahun / Periode	Peristiwa	Makna Singkat
23 Oktober 1956	Lahir di Jakarta	Titik awal sosok yang kelak menjadi salah satu ekonom dan pembuat kebijakan Indonesia paling berpengaruh. (Australian National University)
Masa kecil – remaja	Tumbuh dalam keluarga intelektual; menjalani masa kecil di Canberra, Australia , saat ayahnya bekerja di ANU	Membentuk horizon global sejak dini, tetapi tetap dengan fondasi pengabdian pada Indonesia.
Akhir 1970-an – awal 1980-an	Meraih gelar Bachelor's dan Master's di Australian National University (ANU)	Fondasi akademik ekonomi internasional dan cara berpikir <i>evidence-based</i> mulai terbentuk kuat. (Australian National University)
1986	Meraih PhD di University of California, Davis	Memperdalam spesialisasi di bidang makroekonomi, perdagangan internasional, dan keuangan internasional . (Australian National University)
Pasca-PhD, akhir 1980-an	Memilih pulang ke Indonesia	Menandai keputusan moral penting: memakai ilmu untuk membantu Indonesia, bukan langsung menetap di lembaga internasional besar.
1980-an – awal 2000-an	Aktif sebagai akademisi, peneliti, dan pemikir kebijakan di UI dan CSIS	Fase pembentukan otoritas intelektual: dari kampus ke dunia kebijakan berbasis bukti.

1990	Terpilih sebagai Eisenhower Fellow dari Indonesia	Salah satu titik penguat penting yang memperluas jejaring, perspektif global, dan kapasitas kepemimpinan. (Eisenhower Fellowships)
2004 – 2011	Menjabat Menteri Perdagangan Republik Indonesia	Memimpin fase penting diplomasi perdagangan Indonesia di WTO, ASEAN, dan forum global lain. (Bank Dunia)
2011 – 2014	Menjabat Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif	Mendorong ekonomi kreatif sebagai salah satu mesin pertumbuhan baru Indonesia. (Bank Dunia)
2013	Menjadi Chair of the WTO General Council	Pengakuan kuat atas kredibilitas diplomatik dan intelektualnya di forum perdagangan dunia. (WTO)
2018	Menerima Distinguished Fellow Award dari Eisenhower Fellowships	Penghargaan tertinggi EF untuk seorang fellow; menegaskan kontribusi profesional dan keterlibatan jangka panjangnya di jaringan global EF. (Eisenhower Fellowships)
1 Maret 2020	Mulai menjabat sebagai Managing Director for Development Policy and Partnerships, World Bank	Membawa perspektif Indonesia dan negara berkembang ke salah satu lembaga pembangunan global paling penting. (Bank Dunia)
2020 – 2023	Memegang peran pimpinan di World Bank	Memperluas medan pengabdian dari nasional ke global, terutama pada isu pembangunan, kemitraan, dan kebijakan. (Bank Dunia)

22 Oktober 2024	Dilantik sebagai Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerja Sama Multilateral	Menandai kembalinya peran publik strategisnya untuk Indonesia di era baru. (Setneg)
5 November 2024	Dilantik sebagai Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional	Memperkuat posisinya sebagai penasihat strategis untuk arah ekonomi nasional. (Setneg)
2024 – sekarang	Tetap aktif dalam peran nasional dan percakapan global	Menunjukkan kesinambungan pengabdian: dari Indonesia ke dunia, lalu kembali lagi untuk Indonesia.

LAMPIRAN 2. Jabatan dan Tonggak Penting

Periode / Tahun	Jabatan / Tonggak	Keterangan Singkat
1980-an – 2000-an awal	Akademisi dan peneliti kebijakan	Aktif di Universitas Indonesia dan CSIS Jakarta ; fase penting pembentukan otoritas intelektual, riset, dan kebijakan berbasis bukti.
1990	Eisenhower Fellow (Indonesia 1990)	Tonggak penting yang memperluas jejaring global, perspektif lintas negara, dan kapasitas kepemimpinan. (efworld.org)
2004 – 2011	Menteri Perdagangan Republik Indonesia	Memimpin diplomasi perdagangan Indonesia di tengah dinamika WTO , ASEAN , dan isu negara berkembang. (wto.org)
2011 – 2014	Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif Republik Indonesia	Mendorong ekonomi kreatif sebagai salah satu mesin pertumbuhan baru Indonesia. (worldbank.org)
2013	Chair of the WTO General Council	Salah satu tonggak pengakuan internasional paling kuat atas kapasitas diplomatik dan intelektualnya di forum perdagangan global. (wto.org)
2018	Distinguished Fellow Award – Eisenhower Fellowships	Penghargaan tertinggi EF untuk seorang fellow; menegaskan kontribusi profesional dan peran jangka panjangnya di jaringan global EF. (efworld.org)

1 Maret 2020 – 2023	Managing Director for Development Policy and Partnerships, World Bank	Memimpin area strategis yang mencakup riset dan data, kelompok praktik global, serta hubungan eksternal dan kemitraan di Bank Dunia. (worldbank.org)
22 Oktober 2024	Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerja Sama Multilateral	Menandai kembalinya peran publik strategisnya untuk membantu Indonesia membaca dan menavigasi perubahan global. (setneg.go.id)
5 November 2024 – sekarang	Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional	Memberi masukan dan rekomendasi strategis kepada Presiden tentang isu ekonomi nasional dan program prioritas. (setneg.go.id)

LAMPIRAN 3. Jejak Penghargaan dan Kontribusi

Tahun	Penghargaan / Kontribusi Utama
1990	Eisenhower Fellow (Indonesia 1990)
2004–2011	Menteri Perdagangan RI (Bank Dunia)
2011–2014	Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif RI (Bank Dunia)
2013	Chair of the WTO General Council (Bank Dunia)
2018	Distinguished Fellow Award 2018, penghargaan tertinggi EF (Eisenhower Fellowships)
2018	Diakui atas mentoring, chapter Indonesia, rekrutmen perempuan, dan kolaborasi lintas fellow (Eisenhower Fellowships)
2020–2023	Managing Director, Development Policy and Partnerships, World Bank (Bank Dunia)
22 Okt 2024	Utusan Khusus Presiden Bidang Perdagangan Internasional dan Kerja Sama Multilateral (Antara News)
5 Nov 2024–sekarang	Wakil Ketua Dewan Ekonomi Nasional (Sekretariat Kabinet Republik Indonesia)

Referensi

Australian National University. (n.d.). *Dr Mari Elka Pangestu*.

Brookings Institution. (2026). *A constructive path to sustainable trade reform*.

Eisenhower Fellowships. (2018, March 28). *Distinguished Fellow Award 2018*. ([Eisenhower Fellowships](#))

Eisenhower Fellowships. (n.d.). *Distinguished Fellow Award*. ([Eisenhower Fellowships](#))

Eisenhower Fellowships. (n.d.). *Mission, vision and strategic objectives*.

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2024, October 22). *Presiden Prabowo resmi lantik para penasihat khusus, utusan khusus, dan staf khusus Presiden*. ([Setneg](#))

Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia. (2024, November 5). *Presiden Prabowo Subianto lantik Wakil Ketua dan Anggota Dewan Ekonomi Nasional di Istana Negara*. ([Setneg](#))

Pangestu, M. E., Ing, L. Y., & Jurriëns, E. (Eds.). (2018). *Indonesia in the new world: Globalisation, nationalism and sovereignty*. ISEAS Publishing.

RIETI. (2025, January 27). *Constructive incrementalism* [Program/forum note].

UNCTAD. (2024). *Creative economy outlook 2024*.

UNESCO. (n.d.). *Cultural and creative industries*.

World Bank. (2020, January 9). *Mari Pangestu appointed World Bank Managing Director of Development Policy and Partnerships*. ([Bank Dunia](#))

World Bank. (2020, March 30). *Statement by Mari Pangestu, Managing Director for Development Policy and Partnerships, at the virtual meeting of G20 Trade Ministers*.

World Bank. (2020, June 17). *Meet Mari Pangestu, World Bank Managing Director of Development Policy and Partnerships*.

World Bank. (2022). *Putting people at the heart of resilient recovery: Annual Meetings 2022*.

World Trade Organization. (2012). *Mari Pangestu* [Biographical note].

World Trade Organization. (2012, December 24). *Indonesia nominates Minister Mari Pangestu for post of WTO Director-General*.

World Trade Organization. (2013, January 3). *Nine candidates nominated for the post of Director-General*.