

# ARIF S. SIREGAR

## Keluarga Sangat Menentukan Watak Pemimpin

Oleh BENGET BESALICTO TINAMBUNAN

Foto-foto EDWARD TIGOR SIAHAAN



Arif S. Siregar di Sorowako, Sulawesi Selatan

ARIF S. Siregar selalu menekankan bahwa keluarga sangat berperan membentuk kepribadian seorang pemimpin. Tidak bisa disangkal itu. Kepribadian itu pula menentukan keberhasilan seseorang. Kalau dia pemimpin, maka keberhasilan kepemimpinannya ditentukan watak hasil bentuk keluarga.

Dia memberi contoh keputusan ayahnya dulu menyuruhnya melanjutkan sekolah SMP ke Padangsidempuan, Tapanuli Selatan. Bukan tetap di Batangtoru, tempat kelahirannya. Kelihatannya sepele. Tapi, setelah dia pikir-pikir, langkah itu sangat menentukan bagi keberhasilannya kelak.

"Ayah saya itu tahu bahwa seorang lelaki umur 12 tahun di kampung saya sudah merokok. Sudah minum tuak. Sudah maling kelapa, ayam. Sekolahnya tidak benar," kata pria kelahiran 19 Desember 1952 ini dengan tertawa. "Kalau tetap sekolah di situ, saya akan terikut-ikut dengan mereka." Mungkin kalau dulu tetap sekolah di Batangtoru, dia tidak akan menduduki jabatan sekarang ini: CEO dan direktur utama perusahaan tambang multinasional PT Inco.

Di Padangsidempuan Arif muda mendapatkan suasana yang sangat mendukung bagi perkembangan dirinya dan pendidikannya. Dia terhindar dari pengaruh-pengaruh negatif yang kemungkinan meracuni wataknya. Sekali lagi dia menekankan itu karena peran keluarga dan sanak saudara dekatnya.

Berkat pendidikan di kota itulah dia berhasil lulus masuk Institut Teknologi Bandung (ITB). Kemudian menggondol gelar doktor bidang metalurgi dari Universitas Queensland, Brisbane, Australia dan pernah mendapat pendidikan bisnis dari Harvard Business School. Karirnya diawali dengan menjadi metalurgis dan kemudian manajer di berbagai perusahaan tambang asing. Kemudian dia menjadi manajer jenderal PT Kaltim Prima Coal (KPC), manajer jenderal Palabora Mining Company di Afrika Selatan, wakil presiden direktur PT Rio Tinto Indonesia, dan presiden direktur PT Kelian Equatorial Mining (KEM) sampai tahun 2006 sebelum dia diminta memimpin PT Inco.

Pada suatu Jumat pagi di bulan Februari, TATAP berbincang-bincang dengannya soal kepemimpinan bisnis di kantornya di Jalan Sudirman, Jakarta. Berikut ini petikan wawancara dengan tokoh bisnis tambang, yang sekarang ini juga menjabat sebagai ketua umum Indonesian Mining Association dan ASEAN Mining Association itu.

**Menurut anda, faktor-faktor apa saja yang berperan membentuk kepemimpinan seseorang?**

Menurut saya, kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh bakat. Pendidikan, budaya, dan faktor lingkungan di mana seseorang dibesarkan juga menentukan bagaimana kepemimpinannya berkembang. Wataknya dibentuk ketika anak-anak dan remaja. Bagaimana dia menghormati orangtua. Bagaimana dia berinteraksi dengan orang lain. Budaya itu membentuk watak seseorang. Budaya itulah yang akan menentukan seorang pemimpin itu ekspresif atau tidak, misalnya. Ekspresif itu menunjukkan transparansi dan kejujuran. Kalau benar ya benar, kalau salah ya salah. Jangan menjadi samar, tidak jelas. Batak itu ekspresif sehingga bisa *you* baca dengan jelas. Dulu ayah saya juga begitu. Misalnya dulu, kalau saya berbuat salah, dia dengan tegas menyatakannya. Hukumannya tidak dapat duit pada hari pekan. Tapi, kalau tidak demikian, bagaimana *you* menentukan mana yang benar, mana yang salah. Saya kira para anak buah akan mengalami kesusahan untuk mengerti model pemimpin yang tidak ekspresif.

Kemudian budaya itu juga membentuk sikap sopan santun seseorang. Di keluarga kami dulu ayah saya selalu mengajarkan sopan-santun terhadap orang yang lebih tua atau dituakan secara adat. Saya harus memanggil paman dan bersikap sopan kepada seseorang walaupun dia berpakaian compang-camping. Seorang pemimpin itu harus mengerti sopan santun dan bagaimana mengapresiasi serta menempatkan dirinya. *Leadership* adalah proses interaksi antara individu dan lingkungan sosialnya. Tidak ada *leadership* tanpa *followership*.

Setelah itu biasanya dia akan dibentuk

oleh jenis pendidikannya. Ada yang sekolah tambang, listrik, atau ekonomi. Ini menyangkut kompetensinya. Misalnya, saya dulu mendapatkan pendidikan tambang (ITB), lalu bisnis di Harvard University. Di sana kita belajar bagaimana perusahaan-perusahaan bisa berhasil. Dan sebaliknya bagaimana perusahaan-perusahaan lain gagal. Pendidikan dan kebudayaan memberikan batasan-batasan yang jelas tentang kebutuhan dan pola *leadership* sehingga bakat seseorang terasah.

Habis itu jam terbangnya juga menentukan. Seorang pemimpin itu akan berhadapan dengan berbagai macam kelompok masyarakat. Dia dibentuk dengan berbagai pengalamannya memimpin. Misalnya, saya bekerja di Kalimantan, ya saya belajar bagaimana itu orang Dayak.

**Bagaimana sesungguhnya *leadership* yang ideal itu? Dan apa filosofi kepemimpinan anda, yang menurut anda menjadi ciri khas anda?**

Dari segi pengetahuan, idealnya seorang pemimpin harus paham bidang yang dikelolanya. Kalau tambang, harus paham pertambangan. Walaupun tidak perlu secara *detail*, tapi ada *basic knowledge*nya. Dari segi mengelola, dia harus bisa menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat. Namun sebetulnya, yang dinamakan ideal itu tidak pernah ada. Kita hanya berusaha mendekatinya sebisa mungkin.

Bicara mengenai *leadership* yang ideal berarti *leadership* yang mendekati sempurna, atau yang menyeluruh. Banyak kategori dan persyaratan tentang *leadership* yang telah digagas, disarikan, dan ditulis. Dalam perjalanan karier dan pengalaman saya, akhirnya saya sampai pada kompromi bahwa *leadership* terdiri dari beberapa komponen seperti kemampuan manajemen, kontrol, komando, konsistensi, pendelegasian, dan kepercayaan/kejujuran. Semua komponen ini perlu dilihat sebagai satu kesatuan.

Tentang ciri khas, tentu akan lebih tepat jika orang lain yang menjawab ini.

**Dalam kondisi Indonesia sekarang ini, kondusif tidak bagi perkembangan *leadership* yang ideal?**



Bersama Menteri Teknik Kusmayanto Kadiman  
di lokasi penambangan INCO, Sorowako,  
Sulawesi Selatan

Dalam setiap kondisi ruang dan waktu apa pun akan tersedia sarana untuk perkembangan *leadership*. Infrastruktur untuk pengembangan *leadership* di Indonesia sekarang ini sebetulnya cukup tersedia dan peluangnya ada. Di berbagai bidang, baik itu pemerintahan, masyarakat, kewirausahaan, maupun korporasi, peluang itu ada, hanya sebaiknya selektif dan bijaksana dalam memilih *platform*-nya serta belajar lebih banyak.

**Bisnis *mining* berbeda dengan bisnis lain. Ada hal-hal khusus yang harus diperhatikan seorang eksekutif dalam memimpin bisnis pertambangan?**

Bisnis pertambangan adalah bisnis mengelola sumber daya alam yang tak terbarukan. Batubara, misalnya, memakan waktu 20 juta tahun untuk proses pembentukannya. Saya selalu bilang satu bongkah batubara pun jangan dibuang; 20 juta tahun kita menunggunya itu. Pemahaman ini sangat penting dan mendasar untuk diketahui agar semua perlakuan yang akan dilaksanakan setepat dan seefisien mungkin.

Sebenarnya bisnis ini memiliki ciri khas sebagai berikut: membutuhkan modal besar, teknologi tinggi, pengembalian modalnya relatif lama, akan melibatkan banyak pemangku kepentingan, termasuk di dalamnya komunitas. Sebagai contoh, suatu pertambangan emas dengan produksi satu ton satu bulan akan membutuhkan investasi sebesar 400 juta dollar AS (sekitar Rp 3,8 triliun). Investasi kami (PT Inco) untuk tambang nikel di Sorowako, Sulawesi Selatan sudah berjumlah 8 miliar dollar AS (sekitar Rp 80 triliun).

Karena itu, pertambangan didominasi orang asing. Nah, di sinilah harus dimengerti kondisi dari bisnis pertambangan itu. Jangan dengan gegabah menuduh tidak nasionalis. Harus mengerti *nature* dari bisnis itu sendiri. Kalau *you* minta jumlah investasi seperti itu ke Bank Mandiri, sampai bongkok tidak akan pernah diberikan. Soalnya pengembaliannya sangat lama. Selama 10 sampai 15 tahun. Karena itu, perlu mendapatkan investasi dari luar negeri. Sebenarnya uang itu tidak mempunyai



Arif S. Siregar bersama staf di pabrik INCO, Sorowako

bendera. Mau dari Yahudi, Amerika, Cina, terserah. Tidak masalah, selama uang tersebut membawa manfaat kepada masyarakat. Disinilah peran pemimpin untuk bisa memberikan manfaat dari pertambangan itu sebesar mungkin kepada masyarakat Indonesia.

Di kampung saya itu (Batangtoru, Tapanuli Selatan) ada pertambangan emas. *Martube* namanya. Saya bilang kepada orang kampung saya itu bahwa pertambangan emas ini paling sampai 15 tahun. Ini kesempatan untuk berubah. Bagaimana dalam waktu itu, masyarakat bisa sejahtera, anak-anak bisa sekolah. Manfaatkanlah sebesar-besarnya. Jangan hanya lihat negatifnya. Sama seperti yang lain, tambang itu ada manfaatnya, ada mudaratnya. Tapi, bagaimana kita mengusahakan manfaatnya yang lebih besar bagi kesejahteraan masyarakat, sambil kita menekan dampak negatif seminimal mungkin. Dan kepada pemilik tambang itu saya katakan, kalau *you* macam-macam di sini, saya yang duluan teriak.

Keberhasilan bisnis pertambangan tidak hanya menuntut kemampuan teknis menambang, mengelola, dan menjual tapi juga kemampuan-kemampuan nonteknis seperti bagaimana berinteraksi dengan komunitas dan pemerintah. Aspek-aspek sosial, kultural, lingkungan dari bisnis pertambangan juga perlu mendapatkan fokus perhatian yang sama intensitasnya

dengan aspek teknis serta aspek komersial lainnya.

Dulu zaman Orde Baru gampang saja mengatasi aspek-aspek yang berhubungan dengan masyarakat itu. Tinggal lapor ke dirjen pertambangan umum. Besoknya akan dikirimkan tentara untuk mengatasi. Atau diinstruksikan Kodam setempat. Ketika itu sangat sentralistik. Penanganannya lewat pendekatan keamanan. Tapi, sejak tahun 2000 berbeda. Tidak bisa lagi seperti itu. Kalau kita bilang di pusat begini, mereka akan bilang di sini beda. Semua orang bisa ngomong. Hei kakek saya dulu berburu di sini. Kalau *you* mau pakai itu, *you* musti bayar. Begitu sekarang ini. Saya tidak bermaksud mengatakan bahwa yang ini benar, yang itu salah. Tapi, ini adalah fenomena yang harus saya hadapi. Saya katakan sampai kapan pun NGO itu akan tetap ada. *You* jangan beranggapan NGO itu salah. Nggak ada gunanya *you* berantem dengan NGO. Pokoknya ini pagar. Kita di sini, dia di sana. Udah, *Maintain* itu. Terima saja apa adanya. *You* cuman *manage how to make a good relations* dengan mereka. Juga *good relations* dengan masyarakat dan pemerintah setempat.

Selain itu, kita harus menyadari bahwa suatu ketika nanti pertambangan ini nantinya akan habis. Karena itu, harus diusahakan agar ketergantungan masyarakat setempat terhadap pertambangan tersebut dihilangkan secara

bertahap. Maka, di Soroako sekarang ini kami sedang mengusahakan pembentukan suatu yayasan. Nantinya yayasan ini akan berfungsi sebagai *social hands* dari perusahaan tambang kami untuk mempersiapkan mereka secara ekonomi. Sehingga pada saat tambang tutup, mereka sudah bisa mandiri tanpa pertambangan itu.

**Kalau ada seorang CEO/Dirut yang baru diangkat sekarang datang kepada anda untuk meminta nasihat tentang kepemimpinan, tips-tips apa yang anda bisa berikan supaya dia bisa sukses memimpin bisnis di Indonesia?**

Kalau seseorang sudah atau baru diangkat sebagai CEO, tentu orang tersebut sudah dianggap mampu untuk posisi tersebut. Kalau saya dimintai pendapat maka saya akan anjurkan agar terlebih dahulu pahami dan kajilah posisi perusahaan saat ini. Kenali *nature* atau sifat bisnis anda, pahami kekuatan dan kelemahannya. Risiko ancaman yang mungkin serta peluang mengantisipasinya. Lalu tentukan sasaran-sasaran dengan jangka waktu berjenjang, yakni *short*, *medium*, dan *long term target*.

Persiapkan dan perkuat *management leadership* yang mencakup seluruh hierarki organisasi yang anda miliki untuk menunjang anda, serta siapkan pengganti anda agar kesinambungan proses bisa berjalan. Ini penting karena *time horizon* yang harus dipikirkan seorang CEO sering kali jauh lebih panjang daripada masa jabatannya. Untuk bisnis *mining*, misalnya, pemikiran seorang CEO harus jauh ke depan sampai skenario tutupnya pertambangan secara baik dan bertanggung jawab.

Agar *management leadership* berjalan baik, karyawan bisa maju sesuai dengan kapasitasnya serta loyalitas karyawan terjaga dengan baik, seharusnya nilailah karyawan dari sisi "*merit*" atau kinerjanya, bukan karena agama, suku, usia, latar belakang keluarga, lama kerja, aliansi politik atau lainnya.

**Dalam kepemimpinan anda selama ini, peristiwa apa yang paling menantang tapi kemudian menjadikan anda paling bangga sebagai pemimpin?**

Setiap peristiwa dalam hidup saya rasanya sangat menantang berkontribusi pada tumbuh kembangnya jati diri saya hingga detik ini. Sebelum saya melakukan sesuatu, biasanya saya melihat dulu berbagai kemungkinan yang akan terjadi, skenario risiko-risiko maupun kebaikan-kebaikannya, dan saya akan mengambil keputusan berdasarkan analisis tersebut.

Saya selalu bangga apabila apa yang saya perkirakan akan terjadi ternyata benar-benar terjadi walaupun terkadang yang terjadi itu bukan sesuatu yang positif sifatnya. Selain itu saya juga sangat bangga jika gagasan serta apa yang saya lakukan ternyata bisa memberi manfaat bagi sebanyak-banyak orang.

**Waktu masih kecil dan remaja, hal-hal apa saja yang menurut anda**

**Untuk bisnis *mining*, misalnya, pemikiran seorang CEO harus jauh ke depan sampai skenario tutupnya pertambangan secara baik dan bertanggung jawab.**

**turut menyumbang bagi pembentukan kepemimpinan anda?**

Yang sudah jelas adalah lingkungan di mana saya dibesarkan. Keluarga berperan besar, bagaimana orangtua, ayah dan ibu, memperlakukan kami saat kecil, remaja dan beranjak dewasa hingga sampai usia berumah tangga. Hal-hal yang tampaknya sederhana seperti bagaimana anak turut diminta pendapatnya dalam keputusan-keputusan rumah tangga, belajar untuk mendengarkan pendapat orang lain, bagaimana didikan pengelolaan uang, serta bagaimana memperlakukan orang lain di lingkungan sekitar kita.

Seorang pemimpin yang tumbuh dalam masyarakat yang tidak pernah memberikan kesempatan untuk mengekspresikan pendapat, maka dia akan tumbuh menjadi pemimpin yang tidak bisa menerima pendapat orang

lain.

**Bagaimana anda melihat prospek bisnis pertambangan ke depan ini? Apa menurut anda yang harus dilakukan untuk bisa mendapatkan hasil yang paling maksimal dari bisnis pertambangan?**

Saya melihat positif tentang prospek industri tambang di Indonesia, terlebih jika dikelola dengan baik. Kita sama tahu bahwa industri tambang merupakan kekayaan alam yang tak terbarukan, dan Indonesia memiliki kekayaan alam yang berlimpah. Hanya saja, diperlukan kehati-hatian dan "*prudence*" bagi semua pemangku kepentingan yang terlibat di dalamnya, bagaimana manfaat yang diperoleh bisa menjadi manfaat yang *sustainable* sementara risiko-risikonya bisa dikelola secara baik.

Dari sisi pembuatan kebijakan dan peraturan: harus ada kesinambungan dengan mempertimbangkan aspek lingkungan, kebutuhan konsumsi dan perkembangan dalam negeri, kemampuan penyediaan lapangan kerja serta efek *multiplier*-nya bagi komunitas dan masyarakat setempat, serta tentu nilai pengembalian yang optimum kepada pemerintah termasuk pembagian keuntungan, pajak dan lain-lainnya. Pertimbangan-pertimbangan pembuatan kebijakan ini agar menjadi hal yang baku di semua tingkat pemerintahan mulai dari pemerintah pusat, lintas departemen, hingga pemerintah kabupaten tanpa kecuali. Dan kita sebagai bangsa mampu mewujudkan semua itu karena kita memiliki banyak putra-putri terbaik yang profesional sebagai sarjana teknik dan manajemen.

**Siapa pemimpin yang menjadi idola anda dan darinya anda banyak mendapat tips-tips untuk memimpin secara efektif?**

Saya gemar membaca dan belajar kepemimpinan dari orang lain karena hal-hal yang baik selalu menjadi catatan pribadi saya untuk pengembangan dan penempaan disiplin diri. Tidak ada satu tokoh spesifik yang benar-benar menjadi idola saya. Setiap orang punya kelemahan dan kelebihan. Meski demikian, jika tetap diharuskan menyebut nama, saya suka



Bermain Golf bersama Menristek Kusmayanto Kadiman



Dengan motor Kesayangan



Arif S. Siregar bersama keluarga: Hardini (istri), Arvan RR Siregar (28 th), dan Leonardy PN Siregar (26 th)

Bill Clinton (mantan presiden Amerika Serikat), Muammar Khaddafi (pemimpin Libya), Lee Kuan Yew (mantan PM Singapura), dan Salvador Alembé (seorang pemimpin komunis Chile).

*You* pasti tahu apa kelemahan Bill Clinton. Tapi, saya angkat tangan sama dia cara memimpin dalam krisis. Kepemimpinannya sempat mencapai krisis akibat skandal seks. Saya yakin sembilan dari 10 pemimpin dunia dalam kondisi seperti itu pasti mengundurkan diri. Tapi, dia tidak. Dia berani tampil di depan umum, mengaku salah, dan meminta maaf. Dan dia bisa mengembalikan kepercayaan masyarakat. Dia bisa memimpin sampai habis masa jabatannya.

Kalau dari Muammar Khaddafi, soal membela negara dan warga negaranya. Ingat dulu kasus Lockerbie. Dia tahu warga negaranya mungkin salah dalam kasus itu. Tapi, dia lindungi, walaupun sesudah setahun dia lepaskan. Tapi, kan temperaturnya sudah dingin. Kita di

sini, ada warga negara kita digantung di Timur Tengah, kita diam saja. Ada kasus tenaga kerja di Malaysia, kita tetap tidak ada reaksi apa pun.

Dari Lee Kuan Yew, saya belajar bagaimana mengubah yang tidak berharga menjadi berharga. *Entrepreneurship*. Singapura itu tidak mempunyai sumber daya alam sama sekali. Air saja harus impor. Belum lagi masyarakatnya susah diatur.

Tapi, kemudian dengan pengelolaannya, negara kecil itu bisa menjadi makmur. Masyarakat di sana tahu bahwa mereka tidak bebas, tapi mereka pasti tahu itu harganya untuk mereka bisa makmur sekarang ini.

Salvador Alembé, seorang pemimpin Chile di Amerika Latin adalah seorang komunis. Saya angkat tangan sama dia bukan karena ideologi komunisnya. Tapi, bagaimana dia mempertahankan kepercayaannya. Akhirnya dia ditembak. Sampai detik terakhir, dia tetap pada pendiriannya.

Anda menyinggung Amerika Latin. Di wilayah itu ada dua pemimpin negara, Venezuela dan Bolivia, yang menasionalisasi perusahaan-perusahaan asing yang mengelola sumber daya alam. Bagaimana anda melihat sikap mereka?

Saya tidak setuju dengan sikap mereka. Mereka melanggar kaidah-kaidah bisnis internasional. Secara hukum, apa yang sudah *you sign, you sign*. Tidak bisa diubah. Ini menyangkut kepastian hukum dan konsistensi kita di mata internasional. Hal seperti itu bisa memengaruhi usaha kita dalam mendatangkan investasi asing.

Sebaliknya dari sisi perusahaan swasta, saya kira, harus *wise* dalam menangani konflik. Agar tidak membawa dampak yang sangat negatif. Tidak usahlah terbuka, sampai diberitakan pers. Itu tidak *wise*. Tidak akan menyelesaikan masalahnya. Lebih baik kita mendatangi mereka (pemerintah) dan menyelesaikannya secara dua pihak dengan bijaksana. ■