

**Sigit H. Samsu**

**Sebuah Pengalaman Diri**

**Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor**



**dari**

**Kedele Jepang (**Edamame**)**

**ke Sayur Mayur Beku**

---

---

---

**Sigit H. Samsu**

**Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor  
Dari Kedelai Jepang (Edamame)  
ke Sayur-mayur Beku**

**bersama**

**PT MITRATANI DUA TUJUH**





MENTERI PERTANIAN  
REPUBLIK INDONESIA

## PRAKATA

Membangun sistem dan usaha agribisnis yang berdaya saing, berkerakyatan, berkelanjutan dan desentralistis sebagai penggerak ekonomi nasional merupakan paradigma baru pembangunan pertanian Indonesia. Melalui paradigma ini, pembangunan pertanian tidak bisa lagi dipandang sebagai upaya peningkatan produksi komoditas pertanian primer saja, melainkan sebagai suatu pengembangan kegiatan bisnis yang bersifat multidimensi. Sebagian kalangan masih ada yang meragukan kehandalan paradigma pembangunan pertanian ini, tetapi dari segi kerangka logis, rangkaian historis dan banyak bukti empiris di lapangan yang menunjukkan bahwa cara pandang baru ini terbukti unggul dan sesuai dengan harapan sebagian besar masyarakat Indonesia.

Saudara Sigit H. Samsu merupakan salah satu pelaku bisnis yang mampu membuktikan keunggulan paradigma tersebut di atas. Melalui kerja keras, ide kreatif dan berbagai upaya terobosan yang dilakukannya sejak satu dasa warsa silam, Sdr. Sigit berhasil membangun suatu kegiatan agribisnis yang terintegrasi dan berorientasi ekspor (khususnya untuk kedelai sayur dan sayur mayur lainnya). Pengalaman tersebut kemudian dituangkannya dalam 4 (empat) buah buku, masing-masing : (1) Dari Kedelai Sayur Ke Sayur Mayur Beku, (2) Kedelai Sayur, (3) Dari Kedelai Sayur Ke Kedelai Biji, dan (4) Membangun Sarana Agroindustri Olah Beku Sayur. Melalui ke-empat buah buku tersebut, kita dapat menelaah contoh praktis bagaimana membangun suatu agribisnis terpadu dan berorientasi ekspor.

Beberapa pelajaran yang dapat dipetik dari rangkaian pengalaman Sdr. Sigit ini, bahwa membangun suatu sistem dan usaha agribisnis membutuhkan antara lain: (1) perencanaan yang matang, komprehensif dan simultan mulai dari aspek sarana dan infrastruktur, kegiatan budidaya sampai dengan pengolahan dan pemasaran, (2) pemahaman secara bersama dan diiringi dengan kerjasama yang kompak antar berbagai pelaku yang terlibat (terutama pemerintah dalam perannya sebagai pembina dan penentu kebijakan, lembaga permodalan, para ahli/ilmuan dan pelaku bisnis), (3) kelenturan dan keluwesan dalam bernegosiasi, motivasi yang tidak pernah surut dan



Jakarta, Juni 2001

Prof. Dr. Bungaran Saragih, M.Sc.



---

# PERSEMBAHAN

Untuk Orang-orang yang kucintai:

- Ratih Sutiyasmi Samsu
- Ade Krisna Budiarjo Samsu
- Putri Yunita Setyowati Samsu

Dan juga Para Pengusaha Agrobisnis Kecil dan Menengah di Indonesia.  
Don't give up!!



---

## **Renungan**

(Dari Prasasti Pasar Seni Ancol, 1980)

*Manusia tanpa cita-cita adalah mati,  
Cita-cita tanpa usaha adalah mimpi,  
Cita-cita dan usaha yang menjadi kenyataan,  
adalah kerja yang membahagiakan.*

***Sigit H. Samsu***

*Ia bertanya  
"Apa prestasi terbesar Anda?"  
"Tidak menganggap penting diri sendiri?"  
"Apa perjuangan tersulit Anda?"  
"Menghadapi rasa tidak puasku?"*

***Deepak Chopra, MD***

---

## PROFIL PENULIS



**Sigit Hendrawan Samsu** dilahirkan di Jakarta, tanggal 1 Juli 1960. Semula ia bercita-cita menjadi dokter hewan, namun pada akhirnya lulus sebagai sarjana teknik mesin dari Universitas Trisakti Jakarta pada tahun 1985. Sigit H. Samsu adalah anak sulung dari empat bersaudara pasangan Ben Sutrisno Samsu dengan Utami Pudjiastuti Boenjamin.

Sigit dekat dengan kakak ibundanya, Bude Oetari Boenjamin, istri Mayjend (TNI-AD) Soehardjono (alm), yang sangat mencintai dan menekuni usaha peternakan kuda dan penggemukan sapi potong. Selain itu, ia juga dekat dengan kakek-neneknya, Eyang Boenjamin yang menekuni usaha tani. Kedekatan dengan orang-orang yang dicintainya, membentuk dirinya menjadi seseorang yang berkemauan keras dan ulet dalam upaya mewujudkan keinginannya.

Pemikiran untuk membangun agroindustri bernuansa ekspor sudah dicita-citakannya sejak lama. Keprihatinan yang mendalam akibat krisis ekonomi berkepanjangan telah memacu kegiatan agribisnis menjadi kegiatan primadona yang indah dilihat, tetapi ternyata sejuta kendala menghadang dalam melaksanakannya. Masih diperlukan jalan panjang, untuk dapat menjadikan agribisnis sebagai tulang punggung pembangunan ekonomi Indonesia berbasis pertanian, namun diyakini usaha yang dilakukan tanpa kerja keras adalah mimpi.

---

Apa yang disampaikan di sini mengacu pada pengalamannya membangun agroindustri tanaman semusim (*cashcrop*), yang bukan sekadar menuruti teori pakar saja. Apa yang dialaminya sangat mahal secara materi dan terhadap waktu yang telah dilalui. Menurutnyanya, butuh keberanian ekstra untuk memulainya, dan ketabahan lahir batin untuk menghadapinya.

Sigit terjun sebagai pelaku bisnis saat mendirikan Pamulang Integrated Farming (PIF) dengan mengambil alih aset kebun pertanian modern di desa Pamulang (5 ha) yang dikelola Bob Sadino (1984-1988). Ia melakukan kegiatan pertanian modern dan hidroponik (1984-1992), serta uji coba hidroponik sebagai alternatif pertanian kota bersama Theo Hadinata (Saung Mirwan) di atap Gedung Bina Graha Jakarta (1990-1991). Melakukan pelatihan budi daya kedelai Jepang di Jember (1992-1993) dilanjutkan dengan mendirikan kegiatan budi daya dan fasilitas olah sayur beku secara industri (*Cryogenics System*) berorientasi ekspor (ke Jepang) dengan kapasitas 4.000 ton/tahun yang telah beroperasi dari tahun 1994 sampai saat ini melalui PT Mitratani Dua Tujuh di Jember.

Dalam merintis usahanya, banyak kendala dan hambatan telah ia alami. Pengorbanan pun telah dilakukan keluarga maupun Ratih, istrinya, yang selama ini setia mendampingi. Semua itu adalah bentuk dukungan yang sangat berarti dalam mewujudkan cita-citanya. Sigit berpendapat, masalah adalah untuk dihadapi, bukan untuk dihindari. Berbagi adalah salah satu sifat yang mendominasinya, sebagai perwujudan moto hidupnya: bahwa hidup ini indah selama dapat memberikan arti dan kebahagiaan bagi orang lain, masyarakat, keluarga, dan diri sendiri.

Sampai hari ini, Sigit masih tetap mempunyai komitmen dalam mengembangkan agribisnis dengan nuansa agroindustri berorientasi ekspor di Indonesia. Usaha ini telah dilakukannya selama lebih dari tujuh belas tahun sebagai pelaku usaha. Moto usahanya adalah menghasilkan *high quality, high productivity, high profit & happy customers* atas produk pertanian berorientasi ekspor.

Saat ini Sigit aktif sebagai Dewan Penyantun Universitas Jember, Wakil Ketua Yayasan Pengembangan Universitas Jember, Dewan Pengarah Lembaga Katalis Inkubator Agribisnis Indonesia, Komisaris PT Mitratani Terpadu, Direktur PT Calbid Indo Perkasa dan aktif di beberapa organisasi DPP KADIN, DPP HKT1, dan DPP HIPPI. Ia dapat dihubungi melalui E-mail: [sigitsamsu2001@yahoo.com](mailto:sigitsamsu2001@yahoo.com)



---

# DAFTAR ISI

Ucapan terima kasih  
Kata Pengantar  
Daftar Isi  
Sejarah Singkat

## **BAB I. Latar Belakang Kegiatan, Pelatihan, dan Upaya Menerobos Pasar**

Ilustrasi Biografi dan Pengalaman Membangun Agroindustri di Indonesia

- a. Pamulang Integrated Farming (PIF)
- b. Pameran Agroindustri PIF di Semarang
- c. Hidroponik dan Bina Graha
- d. Tatang (Theo) Hadinata dan Saung Mirwan
- e. Datang dan Memilih ke Jember
- f. DPP ASPENI Flora Indonesia, PIF, dan Durian Runtuh
- g. Uji Coba Budi Daya Edamame di Jember dan Restu Pak “Gubernur Jatim”
- h. Indonesia Frozen Vegetables Project & Jetro
- i. Panen Perdana 1 hektar dan Kunjungan Menteri Pertanian ke Jember
- J. Pelatihan SDM, 22 BUMN dan PT Perkebunan XXVII (Persero)
- k. Menjual Edamame Produk Pelatihan dari Garasi Truk di Mangli
- l. Memperkenalkan Diri dan Peran “Nakodo” di Jepang
- m. Jalannya Pelatihan dan Kunjungan Para Menteri
- n. Ekspor Perdana Edamame Hasil Pelatihan dan Program JETRO
- o. Penutupan Pelatihan, Kunjungan Menteri Pertanian dan Wakil BUMN
- p. Mencari Pasangan Usaha, Ujar-ujar dan Presiden RI
- q. Ujin dan PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia
- r. Modal Ventura dan Bahana Artha Ventura

## **BAB II. Perjuangan Mendirikan PT Mitratani Dua Tujuh**

- a. PT Mitratani Dua Tujuh sebagai PPU Modal Ventura
- b. PT Mitratani Dua Tujuh dan Emplasemen Tembakau Mangli
- c. Cari Pinjaman Modal Kerja dan Ditolak Bank
- d. PT Mitratani Dua Tujuh - Membangun Fasilitas Proses Olah Beku
- e. Kegiatan Pendukung
- f. Peresmian Pengoperasian Fasilitas oleh Menteri Pertanian

- g. Rombongan Pembeli dari Jepang
- h. Pemasaran Produk dan Uji Coba Pengiriman Ekspor Edamame

### **BAB III. Kendala dan Hambatan**

- a. Kendala dan Hambatan
- b. Riset Unggulan Kemitraan dan Program Kedelai Nasional (KENAS)
- c. Dari Edamame Beku, Turunannya ke Sayur-mayur Beku
- d. Gagal Panen dan Krisis Keuangan
- e. Krismon dan Injeksi Dana Segar
- f. Beroperasi Lagi
- g. Produk Edamame Beku Ditolak dan Gagal Ekspor
- h. Perbaikan Sistem Sanitasi dan Ekspor ke Jepang Lagi
- i. Jetro dan Program EJSP'99

### **BAB IV. Selamat Tinggal dan Selamat Jalan**

- a. Selamat Tinggal dan Selamat Jalan
- b. JICA - Indonesia SME's in Agribusiness Program di Tokyo
- c. Model Sistem Pembiayaan dan Profesionalisme

### **BAB V. Penutup**

<b>Lampiran</b>	Lampiran I.	Daftar Konsorsium 22 BUMN sponsor pelatihan
	Lampiran II.	Daftar Konsorsium 21 BUMN pemberi pinjaman
	Lampiran III.	Daftar 46 Galur dan varietas yang diamati program KENAS
	Lampiran IV.	Daftar 23 Galur terpilih berdasarkan berat panen biji pertanaman
	Lampiran V.	Daftar 8 Galur terpilih untuk rotasi tanpa olah tanah (TOT)
	Lampiran VI.	Daftar 15 Galur terpilih untuk budi daya intensif

### **Daftar Foto** **INDEKS, Daftar Nama Tercantum Dalam Buku**



## UCAPAN TERIMA KASIH

Pemikiran untuk membangun agroindustri bernuansa ekspor sudah menjadi cita-cita saya sejak lama. Keprihatinan yang mendalam akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan memacu kegiatan agribisnis menjadi kegiatan primadona yang indah dilihat, tetapi sejuta kendala menghadang dalam melaksanakannya. Masih diperlukan jalan panjang, untuk dapat menjadikan agribisnis sebagai tulang punggung pembangunan ekonomi Indonesia berbasis pertanian. Berbekal tekad dan niat luhur membangun agribisnis yang mendunia, diucapkan syukur alhamdulillah kepada Allah SWT, bahwa dengan kerja keras dan doa, salah satu kegiatan agroindustri yang saya cita-citakan telah terwujud. Sekalipun masih jauh dari harapan, namun kini tiba saatnya bagi saya menularkan pengalaman melalui buku ini, agar dapat diambil hikmahnya.

Dengan rasa hormat dan penghargaan saya, terima kasih saya haturkan kepada Bapak H.M. Soeharto beserta Keluarga, Bapak B.J. Habibie dan Ibu Hasril Ainun Habibie, Bapak Bungaran Saragih, Bapak J.B. Sumarlin, Bapak Nasruddin Sumintapura, Bapak Wardoyo, Bapak Fuad Hassan, Bapak Solichin G.P., Bapak Tuk Setyohadi, Bapak Syaikat Banjaransari, Bapak Sjarifudin Baharsjah, Ibu Justika Baharsjah, Bapak Mari'e Muhammad, Bapak Siswono Yudohusodo, Bapak Saadillah Mursjid, Bapak Wardiman Djojonegoro, Bapak A.M. Hendropriyono, Bapak Soleh Solahuddin, Bapak Bacelius Ruru, Bapak H.M. Yusuf Soebagyo, Bapak Soetatwo Hadiwigeno, Bapak Soehadji, Bapak Amrin Kahar, Bapak Arjodarmoko, Bapak Dudy Effendi, Bapak Martiono Hadiano, Bapak Sudjiono Timan, Bapak H.F. Surbakti, Bapak Waryatmo, Bapak Hutabarat, Bapak Salahuddin N. Kaoy, Bapak Setijana, Bapak Achyadi Ranuwisastra, Bapak Beck Tohir, Bapak Moh Noer, Bapak Muchtar (alm), Bapak Hafiz Arief, Bapak Paulus Ariobirowo, Bapak Mas Darwito, Bapak Woeryanto, Bapak Soehartoyo, Bapak Poerwadi Djojonegoro, Bapak Hidayat Ichsan, Bapak Erwin Sadirsan, Bapak Kabul Santoso, Bapak Rismansyah Danasaputra, Ibu Entik Dewabroto, Bapak Tunggul Pranyoto, Bapak Azril Azahari, Ibu Rosini Sukanta, dan seluruh direksi 43 BUMN (terlampir) serta kepada semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan namanya satu per satu sebagai pendukung kegiatan saya selama ini.

Saya mengucapkan terima kasih atas dukungan moril-materiil, kerja keras, dan doa restu dari orang tua saya tercinta: Bapak dan Ibu Ben S. Samsu, Bude Oetari Soehardjono, keluarga saya tercinta: Ratih Sutiyasmi Samsu, Ade Krisna Budiarto Samsu, dan Putri Yunita Setyowati Samsu. Rekan-rekan saya, Bapak dan Ibu Theo Tatang Hadinata, Bapak Frank D. Reuneker

dan Ibu Irma Reuneker serta Bapak dan Ibu Erlangga Suryadarma. Rekan-rekan sejawat di PT Mitratani Dua Tujuh, Ir. Hani Soewanto, Widodo Budiarto, MBA, Abisatri, SE, Nurni Rusman (Rina K), V. Soeharjanto BcHK (alm), Asmad Sutiyono, I Ketut Okabawa; Armansyah H. Tambunan, Teguh Rahayu dan Jatmiko sebagai editor BUKU SATU ini serta semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu sebagai pendukung dan tim kerja kegiatan. Niscaya tanpa bantuan, dukungan, perhatian dari tim kerja yang kompak, doa dan cinta kasih sayang kepada saya, maka saya tidak akan pernah mencapai semua ini.

Tiada gading yang tak retak, demikian juga tiada manusia yang sempurna. Apa yang saya tuliskan di BUKU SATU, sebagai sebuah pengalaman diri ini dan dilengkapi dengan nama yang tercantum adalah sebagai ungkapan serta penghargaan dari perasaan yang sangat dalam dari diri saya. Dengan penuh ketulusan hati, saya memohon maaf bila ada kekurangan, salah kata dan kalimat yang tidak berkenan di hati. Tiada sebersit niatan dan maksud jelek yang terkandung di dalamnya.

Semoga bagian dari pengalaman diri saya pribadi yang tertuang di sini akan dapat membawa manfaat, dan semoga pula Allah SWT selalu memberikan rahmat, taufik, dan hidayah-Nya bagi kita semua.

**Amin.**



## KATA PENGANTAR

Secara umum pembangunan sektor pertanian Indonesia sebagai bagian kegiatan sektor riil pemberi kontribusi penyerap tenaga kerja terbesar terlihat jauh tertinggal. Bahkan cenderung dianaktirikan. Dibandingkan dengan pertumbuhan pembangunan sektor industri, jasa dan manufaktur, hasil yang dicapai kegiatan agroindustri tanaman semusim (*cashcrop*) sangat tidak signifikan. Sekalipun tidak dapat dipungkiri, bahwa Indonesia masih menyandang predikat sebagai negara agraris. Pembangunan sumber daya manusia (SDM) maupun jaringan infrastruktur yang mendukung kegiatan agribisnis yang bernuansa agroindustri terlihat dikerjakan setengah hati, suram, dan tampak tidak cerah. SDM andal, tangguh, punya etos kerja, pantang menyerah, dan iklim berusaha yang kondusif maupun budaya petani tradisional dalam mengelola usaha tani bernuansa industri masih terlihat jauh dari harapan para pelaku agribisnis dan investor.

Membangun agroindustri sangatlah menantang. Diperlukan keberanian ekstra untuk memulainya, pengorbanan dan komitmen panjang untuk melaksanakannya. Ini diibaratkan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam akta perjanjian. Hasil yang dicapai hari ini merupakan bagian besar dari hasil perbaikan kemarin dan seterusnya. Teknologi yang didapat merupakan hasil tahapan perbaikan teknologi sebelumnya, seperti halnya proses evolusi untuk mencapai keseimbangan.

Mendapatkan kesesuaian teknologi agroindustri, apakah teknologi budi daya, pascapanen, proses olah, kemas, transportasi dan penyimpanan selalu akan didapatkan sekalipun harus melalui alur proses yang panjang dan dipengaruhi pengalaman, pengamatan maupun kultur usaha yang harus terbina baik untuk membentuk kegiatan pertanian industri. Contohnya, membangun industri otomotif. Di mana pun industri itu dibangun, sekalipun di tengah hutan belantara Irian Jaya, produk yang dihasilkan selalu sama, baik bentuk, roda, warna, kekuatan mesin, bahkan pernak-perniknya, standar! Ini karena seluruh sistem maupun standar prosedur operasional (sisdur) kegiatan sudah tertata baku dan merupakan paket teknologi yang didapat dari pengalaman *principal*. Tinggal diterapkan dengan kondisi a sampai z, titik!

Hal ini berbeda dengan membangun agroindustri, kondisi a sampai z tidak langsung dapat diterapkan begitu saja. Perlu penyesuaian panjang, sekalipun untuk usaha tani sejenis. Perubahan iklim, daya dukung lahan dan wilayah, kultur budaya masyarakat tani setempat, sosialisasi

teknologi usaha tani industri sebagai varian usaha sangat berpengaruh besar terhadap produktivitas.

Data meteorologi yang dibutuhkan cukup sulit didapat. Akurasi ketepatan perkiraan masih disangsikan. Peran laboratorium tanah dalam merekomendasi pemupukan terhadap pemilihan komoditas belum dilakukan optimal. Merupakan perjuangan tersendiri mengumpulkan data-data dimaksud sebelum melakukan kegiatan agroindustri.

Belum lagi kondisi tanah re-rata yang miskin unsur organik akibat sistem pemupukan tidak berimbang yang telah dilakukan di masa lalu. Pengaruh varian pada perhitungan hasil kegiatan agribisnis sangatlah kompleks, saling terkait satu dengan lainnya. Bahkan satu varian dapat menjadi elemen kompleksitas varian lainnya. Menurut Prof. Sjamsoe'oad Sadjad di Jember (1998), perhitungan secara matriks kegiatan budi daya pertanian mempunyai kurang lebih 36.000 variabel. Ini tunjukan angka luar biasa yang mencengangkan. Bila dikonversikan ke dalam koefisien faktor risiko, niscaya rumusan kondisi a-z dunia agroindustri, serta kelayakan finansial kegiatan tidak akan ketemu dan dapat diterima pelaku agribisnis.

Diyakini tidak ada pengusaha manapun yang akan terjun ke dunia agroindustri, kecuali bagi orang yang mempunyai komitmen, idealisme, dan nasionalisme diri yang kuat. Atau pengusaha yang sebenarnya tidak mengetahui dan buta risiko agroindustri (para *hobbyist* yang kelebihan uang). Ekstremnya hanya orang gila!

Dukungan lembaga pembiayaan kegiatan agribisnis tanaman semusim (non-padi dan perkebunan) dengan skema pembiayaan yang ada di Indonesia, apa pun nama skemanya, masih jauh dari harapan. Ditambah kebijakan umum pemerintah yang terlihat kurang mendukung agroindustri itu sendiri maupun mata rantai pemasaran tradisional masih merupakan kendala klasik yang membuat miris petani kecil.

Membangun budaya tani industri perlu penyiapan SDM dan konsep pembangunan agroindustri yang jelas arah tujuannya. Jaminan kepastian pasar mutlak diperlukan sebagai bagian tidak terpisahkan untuk menumbuhkan-kembangkan potensi titik wilayah sebagai titik tumbuh ekonomi baru (*the new economics growth center point*). Daya dukung wilayah dalam pola pertumbuhan *self propelling growth* (SPG) sangat strategis dikembangkan di pedesaan sebagai bagian integral pembangunan agroindustri Indonesia bernuansa ekspor. Dukungan jaringan informasi, penguasaan bahasa, korespondensi serta pembentukan rasa percaya diri si pelaku usaha sangat diperlukan dalam upaya penetrasi pasar. Kegiatan agribisnis bukan sekadar kesepakatan dalam kesesuaian produk dari segi jenis teknis varietas, kualitas, teknologi produksi, pascapanen, proses olah, kemas dan administrasi pendukungnya semata, melainkan bagian integral dari sebuah pemenuhan komitmen diri.

Kerja besar kegiatan agroindustri pun sesungguhnya baru dimulai saat pemenuhan pasokan dan keberhasilan dalam memberlakukan komoditas tersebut sebagai komoditas industri. Artinya, pasokan tidak bisa berhenti di tengah jalan. Penggunaan tenaga kerja intensif yang relatif banyak menimbulkan persoalan tersendiri dalam menanganinya. Sistem pengupahan beragam dengan tingkat pengukuran produktivitas dan perhitungan kinerja yang relatif sulit dibakukan merupakan ciri khas permasalahan tersendiri. Masuknya unsur dari luar yang mempengaruhi sikap mental para pekerja tidak dapat diabaikan begitu saja. Hal ini akan terlihat jelas apabila dalam kegiatan agroindustri perusahaan menangani semua kegiatan operasionalnya secara sendiri, tanpa bergantung dan mengandalkan keberadaan mitra sebagai rekan kerja usaha.

Kurangnya pemahaman dan pengetahuan terhadap tata aturan hukum yang berlaku dalam perikatan-perikatan yang dibuat akan sangat merugikan semua pihak kelak di kemudian hari. Upaya pemahaman seyogianya dilakukan dan dibicarakan bersama *Law Firm* untuk mendapatkan *legal opinion* terhadap segala perikatan yang dibuat. Khususnya berkenaan dengan perjanjian dengan lembaga pembiayaan. Saran ini disampaikan kepada Anda sebagai pelaku, pemodal maupun pengelola usaha.

Tertib administrasi juga sangat diperlukan, baik terhadap administrasi keuangan maupun dengan dokumentasi, administrasi kearsipan. Ketidaktercermatan akan dibayar mahal, sekalipun Anda mampu membayar dan mampu menghadirkan seorang *lawyer* yang diberi kuasa dan akan bertindak untuk mewakili diri kita. Menyesal di belakang hari tiadalah guna.

Apa yang saya sampaikan di sini mengacu pada pengalaman pribadi dalam membangun agroindustri tanaman semusim (*cashcrop*), bukan sekadar menuruti teori para pakar. Apa yang saya alami sangatlah mahal secara materi dan waktu. Butuh keberanian ekstra memulainya, serta ketabahan lahir batin untuk menghadapinya.

Banyak tulisan dan teori yang telah diketengahkan para pakar agribisnis terlihat indah dan mudah. Dalam kenyataannya, semua akan berbalik seratus delapan puluh derajat apabila kita sudah seratus persen langsung terjun bebas mengaplikasikannya di lapangan. Diperlukan penyesuaian yang didasari pengalaman terhadap lingkungan sekitar kegiatan agroindustri yang dikerjakan. Ini perlu waktu, kesabaran, dan sebaiknya dilakukan secara bertahap sesuai dengan hukum alam. Tidak menantang alam, tetapi peka mencermati gejala alam. Berbahagialah bila kita memiliki usaha agroindustri yang semakin lama semakin besar, bukan sebaliknya.

Banyak membaca teori sangat diperlukan, karena akan mengurangi tingkat risiko kesalahan akibat coba-coba (*trial & error*). Teori saja juga tidak cukup. Mau mendengar pengalaman para praktisi yang digabungkan dengan pendapat para pakar akan banyak membantu mengurangi risiko

kegagalan. Sekalipun, kadang kala para praktisi tidak mempunyai pendidikan formal bidang agronomis. Nilailah pengalamannya, jangan gelarnya. Mungkin itu adalah seuntai kata bijak yang dapat diambil hikmahnya.

Kunci sukses kegiatan agroindustri menurut hemat saya adalah tekun, ulet, dan tidak mudah putus asa. Punya etos kerja, tidak tergesa-gesa dalam mengambil keputusan, mempunyai perangkat dan sistem manajemen luwes serta sistem prosedur operasional (SOP) kegiatan yang telah dipersiapkan dengan baik, tertata, dan baku sebelum fase kegiatan secara komersial dilakukan. Ini akan mengurangi benturan pola administrasi umum terhadap jangkauan pengawasan internal perusahaan, terutama terhadap kaidah pembukuan dalam pelaporan kegiatan dan keuangan yang disajikan kepada pihak kantor auditor independen maupun kepada para pemegang saham.

Sebagai petani pelaku dengan segala pengalaman yang dimiliki, rasanya saya masih ingin banyak mengetengahkan dan mensosialisasikannya semua di sini. Namun, keterbatasan juga yang membatasinya. Harapan saya, dengan BUKU SATU ini akan dapat tergambarkan sebuah ungkapan pengalaman diri bagian pertama dari pribadi saya. Semoga buku ini akan dapat membawa manfaat bagi yang berkepentingan dan juga akan dapat menjadi salah satu narasumber masukan maupun bahan pertimbangan sebelum Anda melangkah lebih jauh lagi untuk terjun sebagai pelaku agroindustri dalam membangun usaha tani modern.

Dalam BUKU SATU ini saya bagi isinya menjadi lima (5) kelompok golongan kejadian, yaitu (1) Latar Belakang Kegiatan, Pelatihan dan Upaya Menerobos Pasar, (2) Perjuangan Mendirikan PT Mitratani Dua Tujuh, (3) Kendala dan Hambatan, (4) Selamat Tinggal dan Selamat Jalan, dan (5) Penutup.

Tanpa mengurangi makna dan arti perjuangan membangun agroindustri itu sendiri, mari kita bangun bersama pertanian industri Indonesia yang tangguh dan berjaya.

Jakarta, 25 September 2000

**Sigit H. Samsu**



## SEJARAH SINGKAT

PT Mitratani Dua Tujuh (PMDN) berdiri tahun 1994 di Kabupaten Jember, provinsi Jawa Timur dengan investasi mendekati US\$8 juta. Perusahaan ini merupakan perusahaan pasangan usaha (PPU) modal ventura agribisnis tanaman pangan pertama di Indonesia yang bergerak dalam budi daya dan proses olah beku kedelai Jepang (*edamame*, *vegetables soybean*) maupun sayur-mayur beku untuk ekspor, berkapasitas 4.000 *metricton* (MT) per tahun. Misi perusahaan adalah meningkatkan produktivitas Kedelai Nasional (KENAS) melalui adopsi teknologi kedelai Jepang dan memproduksi produk sayur-mayur olah beku hasil pertanian Indonesia untuk pasar ekspor.

Arti konsep pembangunan usaha pertanian agroindustri *self propelling growth* (SPG = skema pembangunan yang berkelanjutan dan mandiri), adalah kemandirian berkelanjutan yang diterapkan kepada budi daya pertanian dengan sifat industri. Suatu bentuk usaha tani yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan industri berbahan baku hasil pertanian secara kontinu, tanpa bergantung pada komoditas yang dihasilkan terhadap musim. Sekaligus membangun titik tumbuh ekonomi baru wilayah sebagai dampak usaha tani dan agroindustri yang dilakukan.

Sumber daya manusia (SDM) yang khusus dilatih untuk kegiatan agroindustri ini (1992-1994) direkrut dari 40 orang D-3 lulusan politeknik Pertanian berindeks prestasi (IP) > 3, hasil seleksi dari kurang lebih 300 pendaftar berasal dari seluruh Indonesia. Sebanyak 200 orang lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU) setempat hasil seleksi dari kurang lebih 1.200 pendaftar berasal dari Kabupaten Jember, Lumajang, Bondowoso, Besuki; dan 500 petani setempat berpendidikan minimum Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama



Foto 1 b.  
Om Bob Sadino dan saya di kediaman Bude Oet  
dalam kegiatan olahraga berkuda.  
Pamulang Equestrian Centre, Jakarta, Tahun 1996.  
(Dok. Pribadi)



Foto 1c.  
Pak Solichin G.P. dengan saya di antara  
tanaman hidroponik mentimun Jepang,  
Atap Gedung Bina Graha,  
Jakarta, Tahun 1990.  
(Dok. Pribadi)

(SLTP) melalui tahap pelatihan. Sebagian besar pembiayaan pelatihan ini dibiayai oleh Sigit H. Samsu bersama Theo Hadinata, pencetus ide kegiatan, dan didukung oleh konsorsium 21 BUMN di lingkup Departemen Keuangan RI (Rp 795 juta) bekerja sama dengan PTP Nusantara X (Persero) yang dahulu bernama PT Perkebunan XXVII (Persero) dan PT Perkebunan XXI-XXII (Persero).

Pembinaan SDM diarahkan dan mengandalkan kepada kemandirian kemampuan perseorangan bersama tim kerjanya untuk dapat mengembangkan wilayah kerjanya sebagai suatu titik tumbuh ekonomi baru (*the new economics growth point*). Dipergunakan cara magang (*apperentship*) dalam proses dasar program kembaran (*twinning*), yaitu belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar.

Kendala membangun agroindustri datang silih berganti. Perlu komitmen panjang serta dukungan kuat semua pihak untuk dapat melaksanakan dan meraih yang telah dicapai saat ini.



---



# Bab 1

## **Latar Belakang Kegiatan, Pelatihan, dan Upaya Menerobos Pasar**



Membangun pertanian untuk kepentingan industri di Indonesia boleh dikatakan merupakan suatu pekerjaan yang gampang-gampang sulit. Terbayangkan sebagai suatu usaha yang akan banyak memeras pikiran, keringat, biaya, dan diyakini tidak sedikit. Predikat Indonesia sebagai negara agraris tidak menjadi jaminan keberhasilan untuk membangun kegiatan agroindustri. Diperlukan keberanian dan komitmen panjang untuk dapat memulai serta melaksanakannya. Kondisi demografis dan geografis-tropis yang seharusnya menjadi salah satu faktor unggulan komparatif Indonesia, ternyata tidak menjadikannya sebagai negara eksportir produk pertanian yang dapat diperhitungkan keberadaannya di pasar dunia. Di kelompok negara Asean, peringkat agroindustri Indonesia kenyataannya berada di bawah Malaysia dan tampak semakin jauh tertinggal dengan Thailand.

Meminjam kata dari Prof. Bungaran Saragih (1998) dalam bukunya, agribisnis sebagai paradigma baru pembangunan ekonomi berbasis pertanian terlihat sangat ideal dan realistis. Namun untuk melaksanakannya, apalagi untuk melihat keberhasilannya saat ini, terkesan bak punggung merindukan bulan. Tanpa kerja keras, tanpa adanya ekstra *goodwill*, dan tanpa kesungguhan pemerintah yang bahu-membahu dengan para pelaku agribisnis untuk bersama membangun agroindustri dan pasar produk pertanian Indonesia, jangan harap produk pertanian kita akan bisa dikenal luas di pasar dunia.

## **Ilustrasi Biografi dan Pengalaman Membangun Agroindustri di Indonesia**

Berangkat dari keinginan memperkenalkan produk pertanian Indonesia di pasar global, diperlukan satu langkah awal strategis dan taktik jitu agar dapat diterima pasar internasional, pasar Jepang jawabnya. Satu kayuh dua pulau terlampaui. Jepang adalah pasar bergengsi yang sangat sulit ditembus. Bila produk bisa masuk Jepang maka akan mudah produk masuk ke negara lain. Itu telah menjadi keputusan saya, betapapun sulitnya dan apa pun bayarannya.

Saya berbekal tanah seluas 5 hektar, pinjaman dari Bude Oetari Soehardjono, kakak tertua dari 10 bersaudara ibunda kandung saya, Tuti Utami Pudjiastuti Samsu, yang sudah menganggap saya bagai anaknya sendiri. Tanah tersebut masih disewa-pakai oleh Bob Sadino, biasa dipanggil Om Bob, seorang pengusaha agribisnis terkemuka Indonesia yang saat itu (bahkan sampai sekarang) merupakan satu-satunya pengusaha swalayan sukses yang dapat menjual “kangkung seribu perak per satu ikatnya” (1975). Ditambah bekal pengalaman saya berniaga dan melakukan usaha tani menanam sayur-mayur yang dibutuhkan masyarakat Jepang serta



*supermarket* di Jakarta, maka usaha untuk membangun agroindustri ini secara tidak sengaja telah mulai dirintis sejak tahun 1983.

Kesamaan hobi membuat kami sering berjumpa dalam berbagai kesempatan kegiatan. Banyak filosofi agribisnis menarik yang diutarakan oleh Om Bob kepada saya di selang waktu menekuni hobi yang sama, berkuda. Kebetulan tempat tinggal bude saya di Pamulang memiliki sejumlah kuda yang dilengkapi dengan sarana kegiatan pusat olahraga berkuda *equestrian* bertaraf internasional, yaitu Pamulang Equestrian Centre (PEC).

Di setiap kesempatan membagi pengalaman saya di hadapan rekan-rekan usaha yang menekuni bidang agribisnis, maupun di bidang lainnya, ada satu filosofi Om Bob sebagai seorang yang memiliki jiwa *entrepreneurship* otodidak sejati yang sangat universal. Bisa dipakai semua pengusaha. Hal ini dikatakan beliau kepada saya yang punya nama panggilan kecil Bidong ketika ada kegiatan lomba ketangkasan berkuda di rumah Pamulang (1983) dengan logat Jakartanya yang familiar.

“Dong, Bapak sama Enyak kamu itu jelas-jelas orang kaya dan sukses, tapi kalau kamu cuma ikut nebeng jadi orang kaya, yang bagi gue ... kamu itu bukan apa-apa dan bukan siapa-siapa, *sorry*, Dong!” Wah, saya sangat terkejut mendapat *complimentary* seperti itu.

Ini dikemukakan hanya beberapa saat setelah saya memutuskan untuk men-*take over* semua aset yang ada di atas tanah bude dari Om Bob senilai US\$ 168.000! Kenapa tiba-tiba si Om Bob bicara konyol begitu, nggak hujan nggak ada angin, *giljug* alias gila juga nih orang!

Ingin tahu dan penasaran membuat rasa *hurt feeling* dikesampingkan dulu. Jawaban si om malah bikin *surprise*. “Mau tahu caranya jadi orang kaya? ...ya jadi orang terkenal dulu! Dan gimana biar cepet terkenal.... jadi orang gila!” Lho, gimana dan apa hubungannya, Om? “Ha... ha... ha... ha,” tawanya khas. “Ya gila,.... yang bikin elu terkenal positif... jangan lari keliling pasar tapi telanjang... itu memang bikin Mas Bidong bener terkenal... tapi terkenalnya kalau kamu itu *setrip* alias bener-bener gila! .... bikin dong yang positif... lain daripada yang lain... yang akan bikin orang tau kamu, dan yang bikin kamu *well known and world wide* gitu!” Percakapan ini dirasakan kian menarik disimak, walau ada kekonyolan dalam penyampaianya, yang bikin orang penasaran ingin tahu lanjutannya.

“Nah, kalau kamu sudah terkenal... jiwa *entrepreneurship* kamu.... itu lho.... jiwa kewirausahaan... yang harus dikembangkan. Pakai momentum



Foto 1.1  
Belajar manajemen hidroponik dari  
Theo Hadinata di Saung Mirwan  
Gadog, Bogor, 1990  
(Dok. Pribadi)



dan baca keinginan pasar saat itu.... kalau pembeli minta (maaf!).... Taik! ...bungkus tuh taik... dan jual dengan harga mahal, jangan dibilangin... aduh nyonya.... jangan tuan... taik itu kotor!.... Rumusan orang dagang ya nggak gitu.... beriklan apa yang pembeli mau dan pasar inginkan, baru kamu bisa sukses jadi kaya." Logis juga pemikiran beliau bagi pengusaha atau bagi calon pengusaha. Sangat universal.

Rupanya begitu toh, pola pikir si Om Bob untuk *to create self promotion*, dan *to create self his brand image*. Pantas *doi* rada nyentrik selalu tampil dengan sepatu butut tanpa kaus kaki, celana *short jeans* pendek dan baju *country look* kotak-kotak kutung yang disuwar-suwir ujungnya. Beliau memang seseorang yang tampil beda dengan prestasi beda pula bagi orang kebanyakan, namun berhasil!

Banyak pelajaran yang saya dapatkan dari si om, sebagai guru, sebagai bapak, sebagai teman maupun sebagai mitra usaha.

### a. Pamulang Integrated Farming (PIF)

Bermodal uang pinjaman US\$ 168.000 ditambah hasil gadaian rumah tinggal saya di bank. Idealisme saya untuk membangun kegiatan pertanian terpadu mendapat dukungan dari pimpinan cabang BRI Fatmawati Jakarta, Pak Drs. Sahat Tarigan, Pak Zainul Bachri, dan Pak Imam Machdi serta teman-teman dekat saya. Diwujudkan dalam wadah 3BN (Bidong, Basri, Boyke & Nunung) yang merupakan cikal bakal berdirinya "Pamulang Integrated Farming" (PIF). Memakai nama lokasi kegiatan usaha tani berlangsung, desa Pamulang - Ciputat, Kabupaten Tangerang - Jawa Barat.

Jaminan pasar yang pasti dari Om Bob pemilik CV. Kem Farms dan Kem Chick's Supermarket, plus bimbingan dan alih teknologi dari Mas Wahyudi Samodra, Mas Imam Tjiptadi, Pak Siregar bersama Mbak Rumi, semua dari perusahaan si om menjadikan keputusan bulat saya benar terjun bebas jadi pelaku agribisnis sungguhan, yaitu dengan mengambil alih aset kebun sayur yang dikelola CV. Kem Farms di tanah milik bude saya di Pamulang (1984). Patut disyukuri, jaminan pasar dan infrastruktur kebun rancangan si om sebagai kebun sayur-mayur modern membuktikan, bahwa dalam waktu kurang dari tiga tahun seluruh modal yang ditanam telah kembali.

Mungkin tidak dapat dibayangkan, bagaimana kebun sayur tersebut. Bila kita melihat pertanian sayur modern di luar negeri seperti yang terlihat di



Foto 1.2  
Ratih, istri saya (1) & Imam kumis Sudjudhi (2)  
bersama staf lapangan dengan Jeep Range Rover  
kesayangan saya.  
Bandara Internasional Soekarno-Hatta, 1988.  
(Dok. Pribadi)



Foto 1.3  
Reuni binaan Om Bob di Kem Farm's,  
Sonny, Saya, Mbak Rumi, Om Bob, dan  
Atep Suhendar.  
Kem Chick's, Swalayan, Kemang,  
Jakarta, 2000.  
(Dok. Pribadi)

media layar kaca televisi, di film atau di *leaflet* - brosur pertanian luar negeri, maka seperti itulah tampaknya. Jaringan pipa utama pvc berdiameter 4 inci tertanam di bawah permukaan tanah, dilengkapi sistem irigasi teknis-mekanis dengan kontrol mikro-irigasi dan sistem *sprinkler* yang canggih. Didukung pula dengan sistem pompanisasi air dan mekanisasi pengolahan tanah yang membuat kebun sayur-mayur ini benar-benar menjadi gambaran kebun pertanian masa depan. Pemilihan komoditas sayur-mayur yang ditanam, seperti kangkung cabut (*ipomea sp*), bayam (*amaranthus sp*), terong Jepang (*solanum melongena sp*), Okura (*abelmoschus esculentus*), kacang panjang (*vigna sinensis*), dan melon (*cucumis melo*) ditanam berdasarkan permintaan pasar dan *supermarket* yang telah terprogram

jelas. Berapa setiap hari harus dipanen dan juga berapa pula harus ditanam, karena sayur-mayur eksklusif yang dihasilkan hanya mempunyai volume pasar tertentu.

Pasar yang ada dan terjamin. Produk komoditas yang selalu terserap habis terjual, kualitas - kontinuitas - kuantitas produk yang selalu terjaga, membuat harga jual produk menjadi di atas harga rata-rata. Pada gilirannya telah memberikan pendapatan yang cukup baik untuk 3BN dapat segera mengembalikan modal investasi yang telah ditanamkannya hanya dalam waktu kurang dari tiga tahun. Pengalaman akan membuat kita lebih dewasa dalam berpikir, bertutur, dan bertindak. Selama ini seluruh kegiatan rutin yang dilakukan ternyata telah membuat saya terlalu dalam kesungguhan yang mengasyikkan, padahal bisnis, tidak mengenal teman.

Persoalan segera timbul setelah cicilan pembayaran aset kebun lunas terbayar. Kiriman produk dari kebun mulai dicatu dan dikurangi jumlah pengirimannya oleh pembeli, sedangkan program telah dirancang berjalan paling tidak untuk satu musim selama delapan bulan mendatang. Akibatnya hasil panen tidak terpasarkan. Kalaupun laku terjual, dengan harga yang sangat jauh di bawah harga pokok produksi.

Kesalahan saya saat itu adalah merasa cukup puas dengan apa yang telah dihasilkan, dan terpaku pada satu penjamin pasar saja selaku *single buyer* tanpa adanya pasar alternatif sebagai pasar cadangan. Di samping itu, produk yang dihasilkan kebun 3BN adalah produk pertanian sayur-mayur eksklusif yang pasarnya sangat terbatas. Kejadian ini membuat kami cukup kalang kabut.

Pembinaan petani baru di wilayah lain bersistem kontrak-tumbuh (*grower contract*) oleh si om menjadi jawabannya. Dengan nilai investasi dan biaya *overhead* relatif kecil pada petani telah dihasilkan produk yang sama dengan harga relatif jauh lebih murah, bila dibandingkan dengan biaya-biaya yang harus dipikul perusahaan agribisnis sesungguhnya.

Mencari jalan keluar untuk memasarkan produk yang dihasilkan kebun 3BN membuat semua karyawan *jungkir jempalit* memutar otaknya. Tidak ada lagi perbedaan status sosial, yang ada hanyalah bagaimana cara menjual produk tersebut untuk sekadar membayar upah kerja hari itu, tidak lebih. Hampir setiap menjelang tengah malam, secara bergantian Drs. Djamallulail petugas bagian pemasaran berjualan di emper emplasemen pasar becek Kebayoran Lama atau Pasar Induk Kramat Jati. Bahkan saya juga pernah menjalani kehidupan kalong tersebut (1989). Kadang mempergunakan sedan Mercedes Benz atau jeep Range Rover kesayangan dan kebanggaan saya yang dilengkapi perangkat gandengan untuk mengangkut kuda (*horse-float*) parkir di pelataran pasar-pasar tersebut, menjual muatannya berupa kangkung, bayam, terong, dan sebagainya.

Om Bob pernah menyampaikan di salah satu artikel majalah *Trubus* (1998), kapan petani Indonesia membawa produk pertanian yang dihasilkannya ke pasar dengan kendaraan mewah. Saya sudah melakukannya, dengan Range Rover untuk berjualan kangkung!

Sungguh suatu pengalaman menyentuh hati, ketika dalam suatu acara taman kanak-kanak (TK) di mana anak sulung saya mengadakan darmawisata, saat melewati pasar Kebayoran Lama. Lantang dan bangga dia berteriak: "Di sini tempat ayah Ade jualan kangkung kalau malam!" Begitu polos dan membuat terenyuh ibunya; ibu-ibu anak lainnya hanya tersenyum tidak percaya. Gunjingan pun marak beredar, ah masa? Maklumlah, ibu-ibu!

Ibarat hidup segan, mati tak mau, itulah yang dirasakan pengusaha agribisnis. Dengan berat hati dan diiringi linangan air mata, rasionalisasi terpaksa dijalankan sebagai alternatif untuk tetap hidup. Pada akhirnya ketidaksepakatan dalam menanggulangi permasalahan membuat terjadinya perpecahan kongsi usaha 3BN. Jalan berpisah ditempuh (1989). Disadari, dalam sebuah perkongsian usaha cenderung akan mengalami krisis kekompakan saat komitmen pembagian risiko dilaksanakan akibat terjadinya hal-hal yang di luar perkiraan.

Nama sebagai pengusaha agribisnis produk berkualitas tidak mengurangi simpati para pendukung kegiatan agroindustri yang saya lakukan. Dukungan tetap didapat dari pasar yang telah dibentuk 3BN, maupun dari pakar pertanian, seperti Soedarsono, MSc (agromet-IPB), Dr. Soedarsono, MSc (tanah-IPB), Iswandi Anas (tanah-IPB), Dr. Jafar Hafsjah (Deptan-HKTI), Dr. Eduard Napitupulu (Deptan), Ir. Rini Soerojo (Deptan), Ir. Maharanto (DKI), Ir. Budiman Boenjamin (DKI), Ir. Anti Srikanti (DKI), Ir. Ruchiyat (DKI), Ir. Safarul Helmi

(DKI), dll. Konsep pertanian terpadu dari Pamulang Integrated Farming tetap berjalan menunggu waktunya, diyakini akan tiba kelak pada saatnya.

## **b. Pameran Agroindustri PIF di Semarang**

Memperkenalkan kegiatan pertanian terpadu kepada masyarakat luas mendapat dukungan positif dari Dr. Muin Pabinru, Direktur Jenderal Tanaman Pangan & Hortikultura dan Ir. Suryono (alm), kepala Biro Humas Penyiaran Departemen Pertanian, sehingga dapat terlaksana Pameran dan Seminar Agribisnis Nasional di Hotel Patra Jasa Semarang (18/11/90).

Persiapan pameran yang dilakukan sangat rinci oleh Rosini Sukanta, Kelik Mulyono, Nunung Nurnadiah, dan Jack Joko dari Departemen Pertanian, rekan-rekan di Semarang, Nano, Sri Rejeki, Indra, dan Sony Santriman, serta rekan-rekan dari Jakarta, Hidayat, Boyke Abidin, Benzario Udaya, Calvin Sirait, Oetari, Caswadi, Sukim, Timbul, dan Masyur. Materi pameran yang sangat menarik dari Saung Mirwan, berupa tanaman sayur-mayur hidroponik, sistem mikro-irigasi modern oleh rekan Alwi Silverando dan Poerwantono dari PT Rutan Indonesia, juga peserta pameran lainnya yang memberikan sajian pameran yang tidak kalah menariknya. Ditambah kehadiran pembicara dan pelaku agribisnis idola, Bob Sadino serta pembicara tingkat nasional lainnya, membuat suasana seminar dan pameran menjadi sangat hidup. Dapat dikatakan pameran ini merupakan pameran agribisnis pertama di Jawa Tengah yang dinilai sukses, mengingat pengunjung berbondong datang dari berbagai penjuru Pulau Jawa, dengan tertib memenuhi dan mengikuti jalannya seminar. Pameran demi pameran saya ikuti dengan materi pameran khas, yaitu tanaman hidroponik sayur-mayur tomat dan cabai paprika dari Saung Mirwan. Dari seluruh pameran yang diikuti dirasakan paling berkesan adalah pada pameran Departemen Pertanian saat Hari Pangan Sedunia X tahun 1990, dan pameran Kerajinan Industri & Design Indonesia (KIDI) I tahun 1991 yang diselenggarakan Mbak Tutut Siti Hardiyanti Rukmana. Pada kesempatan itu, saya berbincang dan menjelaskan kegiatan hidroponik secara langsung kepada Bapak Presiden II Republik Indonesia HM Soeharto dan Ibu Tien Soeharto.

Pada Pameran Produk Ekspor Indonesia (1991), saya diwawancarai oleh Mr. Keith Loveart, reporter majalah *Asiaweek* yang sangat mendukung dilakukannya kegiatan pertanian terpadu. Dampak artikel "The green thumb Indonesia Agribisnisman" ini membuat saya menjadi dikenal dan mendapatkan simpati serta dukungan lebih banyak lagi dari masyarakat luas. Bukan secara nasional saja, bahkan secara internasional, yang kelak manfaatnya akan saya rasakan.

### c. Hidroponik dan Bina Graha

Dalam suatu perjalanan saya bersama seorang pejabat teras Bina Graha, Sekretariat Negara RI, dalam kaitan memeriksa keadaan kambing Bantuan Presiden (Banpres) di Stasiun Karantina Hewan Gilimanuk, Bali (1989), secara langsung beliau memberikan dukungan atas kegiatan saya untuk lebih giat lagi dan bersungguh-sungguh dalam upaya mewujudkan cita-cita. Beliau memberi jalan agar dapat melakukan ekspos usaha saya kepada pejabat berwenang di Bina Graha, berkaitan dengan program dimaksud. Kebetulan saya juga merupakan salah satu pemasok ternak (kuda) Bantuan Presiden (Banpres) bagi daerah-daerah yang memerlukannya, sehingga sering punya kesempatan berbincang masalah pertanian Indonesia di Bina Graha.

Konsep pertanian terpadu Pamulang Integrated Farming bagai gayung bersambut, walaupun dikatakan naif. Terlalu idealis, cenderung *dreaming* dan disambut sinis oleh beberapa pihak. Namun simpati tetap berdatangan. Saya bersama Hidayat dan staf Pamulang Integrated Farming diundang Sekretaris Pengendalian Operasional Pembangunan (Sesdalopbang), Letjend Solichin GP untuk memaparkan konsep Hidroponik sebagai Alternatif Teknologi Pertanian Kota di kantor kerja Presiden RI di Bina Graha, Jakarta (1989), sebagai hasil nyata dorongan Drs. Nengah Murdha di Gilimanuk, Bali. Sambutan antusias sangat dirasakan. Pamulang Integrated Farming diberi kesempatan untuk membuktikan konsep tersebut, untuk segera dilaksanakan di atas atap beton Gedung Bina Graha, kantor Presiden RI (1990), sebagai percontohan pemanfaatan lahan kota secara optimal sebagai bentuk alternatif pertanian kota. Tidak terbayangkan sebelumnya, bahwa akan betapa repotnya kelak melaksanakan kegiatan ini. Juga akibatnya kelak bagi kehidupan pribadi saya. Repot pertama bukan terhadap teknologi budi dayanya, melainkan terhadap peraturan pengamanan kepresidenan yang berlaku dan harus ditaati. Repot kedua, adalah mewujudkan apa yang telah dijual dalam paparan tersebut untuk menjadi kenyataan. Artinya, tanaman yang ditanam harus dan dapat berbuah menghasilkan.

Bantuan dan perhatian Sekretaris Militer (Sesmil) Presiden RI, Mayjend Syaukat Banjarsari, Kepala Biro Umum-Bina Graha, Brigjend Hedijanto dan peran Pak Dudy Effendi, Drs. Soeminto, Ir. Heru Kuntoadji, Drs. Poerwatmodjo,



Foto 1.4  
Pak Nengah Murdha dan Saya di depan  
tanaman Hidroponik.  
Atap Bina Graha, Jakarta, 1990.  
(Dok. Pribadi)

Ir. Tatang Chaidar, Ir. Agustina, Ir. Rieke, dan Drs. Usman sebagai staf Biro Data & Laporan Setdalopbang dalam kegiatan kesehariannya selama masa uji coba berlangsung tidak ternilai. Selama hampir satu tahun berjalannya uji coba, seluruh jajaran Sekretariat Negara RI maupun jajaran Sekretaris Militer Kepresidenan sangat membantu dan dapat mengerti kesulitan-kesulitan yang saya alami, tanpa mengurangi kewaspadaan terhadap pengamanan kantor Presiden.

Secara teknis, pemilihan tanaman yang diminta untuk diuji coba cukup rumit. Untuk jenis tanaman cabai paprika (*capsicum sp*) yang seharusnya ditanam dengan ketinggian 600-1.100 m dari permukaan laut (dpl), harus ditanam di Jakarta dengan temperatur rerata (di atas atap beton) pada siang hari 51°C dan 22°C di malam hari membuat saya cukup putar otak. Bagaimana, ya? Tetapi untuk jenis tanaman mentimun Jepang (*cucumis sativus*), kondisi ini sangat menguntungkan dan kelak menjadi daya tarik tersendiri dalam kegiatan ini bagi para karyawan Setneg maupun pasukan pengamanan presiden (Paspampres).

Setelah dikonsultasikan kepada para pakar, di antaranya kepada Soedarsono, MSc (Agromet-IPB) dan praktisi Theo Hadinata, disimpulkan bahwa uji coba dapat dilaksanakan dengan mengondisikan lingkungan sekitarnya terlebih dahulu. Namun tanaman tidak akan menghasilkan produktivitas optimal. Artinya, tanaman tetap berbuah, tetapi tidak menghasilkan jumlah buah maksimal. Kecuali mentimun Jepang. Yang jelas, pada awalnya saya cukup kelabakan menentukan teknologi budi daya yang akan dipakai dan cara mengondisikan lingkungan sekitar atap beton Bina Graha. Tidak ada yang pernah melakukan kegilaan ini sebelumnya dan tempatnya juga di kantor orang nomor satu saat itu di negara ini. Persiapan pembuatan bangunan *greenhouse* (rumah plastik) sistem *knock-down* yang siap dan mudah dibongkar setiap waktu menjadi pemikiran yang cukup memusingkan saya.

Rencana kerja, dari persiapan sampai selesainya uji coba. Mekanisme dan penggunaan teknologi *conditioning* dan teknologi budi daya yang dipergunakan pada percobaan. Jenis pengamatan dan perlakuan yang akan dilakukan. Penanggung jawab kegiatan dan nama para petugas pelaksana kegiatan, yaitu Ogiek Prasjo, Caswadi, Mansyur, Cartum, Dudi Rusiyadi, dan Wiehono yang kesemuanya harus menjalani *screening* terlebih dahulu.

Tanpa proses yang bertele-tele persetujuan dari tim penilai Sekretariat Negara (Setneg RI) sehubungan alasan keamanan kantor kepresidenan dapat diselesaikan dengan cepat, sehingga uji coba dapat dilaksanakan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan bersama.

Kerja besar ini dilaksanakan tanpa gangguan dan kendala yang berarti. Empat puluh hari setelah ditanam, panen perdana mentimun Jepang dilakukan oleh Pak Solichin GP. Mentimun segar tersebut langsung dikirimkan dan



diterima secara pribadi Pak Harto di kediaman Jalan Cendana untuk lalapan makan siang saat itu. Beliau sangat terkesan dan ingin bertemu saya di kediamannya.

Panen perdana cabai paprika dilakukan Pak Hedijanto dan Brigjend drh. Arjodarmoko, Kepala Biro Data & Laporan Setdalopbang Bina Graha, lima puluh hari setelah panen perdana mentimun Jepang. Apa yang diramalkan tentang mentimun Jepang benar adanya. Tanaman dan buahnya telah menjadi pusat perhatian. Selain pertumbuhan yang cepat, panjang buahnya bertambah dengan pesat, mencapai rata-rata 5 cm setiap harinya. Sehingga panen mentimun dapat dilakukan setiap hari. Hasilnya, seluruh karyawan dapat membawanya pulang sebagai buah tangan, sebuah hasil produk pertanian hidroponik dari atap beton Gedung Bina Graha. Ini sungguh suatu kegiatan yang sangat membanggakan dan akan tercatat dalam tinta emas sejarah kehidupan pribadi saya. Jujur dikatakan, setelah selesai kegiatan ini, kerja besar selanjutnya akan mengubah jalan hidup dan menjadi bagian hidup saya dengan segala suka dukanya sebagai seorang pelaku usaha tani profesional.

Pada setiap kesempatan, Pak Harto selalu memberitahukan kepada tamu-tamu beliau, maupun kepada para menteri kabinetnya, bahwa di atap kantornya ada kebun tomat, cabai dan mentimun yang dilakukan secara hidroponik oleh seorang insinyur mesin lulusan Trisakti. *Very powerful advertisement and free!*

Konsepsi membangun pertanian industri sebagai pendukung bentuk kegiatan agroindustri melalui konsep *Self Propelling Growth* (SPG = skema pembangunan yang berkelanjutan dan mandiri) mendapat sambutan dan dukungan dari banyak pihak, walaupun disadari ini merupakan kerja keras yang tidak dapat dilakukan setengah-setengah.

#### **d. Tatang (Theo) Hadinata dan Saung Mirwan**

Bertemu, bergabung, dan berjalan dengan rekan kerja berpandangan sejalan terhadap konsep pertanian industri, mempertemukan saya dengan Pak Theo Hadinata, seorang praktisi agribisnis. Melihat pengembangan usaha pertanian industri secara hidroponik yang dilakukannya di Saung Mirwan (SM) kependekan nama dari Mira & Ridwan, putri dan putra Pak Theo Hadinata, di Gadog–Bogor, membuat visi pandang untuk membangun agroindustri berkobar, semakin menggebu, dan bulat di hati (1989).

Konfirmasi dari Kol. (AD) Wiranto dan Kol. (AL) Maryono Mardanus, ajudan presiden, menyampaikan bahwa Presiden II RI, HM Soeharto berkenan meninjau perkebunan hidroponik Saung Mirwan memenuhi undangan saya untuk melihat kegiatan operasional pertanian hidroponik. (Gadog, 07/04/91)

Beliau sangat terkesan dan memberikan penghargaan setinggi-tingginya





Foto 1.5  
Saya dan Theo Hadinata  
di Saung Mirwan.  
Gadog, Bogor, 6 April 1991  
(Dok. Syaikat B)

atas usaha tani ini, mengingat saya adalah sarjana teknik mesin dan Theo Hadinata adalah sarjana teknik sipil. Keduanya tidak mempunyai latar belakang pendidikan pertanian, hanya pengalaman bertani yang dimiliki. Pada kesempatan itu saya memperkenalkan kedelai Jepang atau dikenal sebagai edamame (*vegetable soybean*) dan sekaligus menggambarkannya kepada Pak Harto, bahwa dengan mengembangkannya di skala agroindustri akan mempunyai keuntungan ganda. Pertama, sebagai alternatif produk ekspor unggulan Indonesia ke Jepang dalam upaya memperkenalkan produk pertanian Indonesia di pasar dunia. Kedua, dapat dilakukannya adopsi teknologi produksi dan budi daya pengelolaan

manajemen pertanian kedelai Jepang sebagai suatu bentuk pertanian industri kepada kedelai lokal nasional. Ini diharapkan dapat menjadi alternatif upaya meningkatkan produktivitas kedelai lokal di kemudian hari.

Program ini saya namakan program Kedelai Nasional (KENAS), sekalipun tidak ada kepresnya. Namun, komitmen yang diberikan Pak Harto sangat saya rasakan. Diharapkan melalui konsep kembaran (*twining*) yang bertitik berat pada magang, belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar, pengembangan konsepsi SPG dan kegiatan agroindustri akan berjalan beriring sejalan.

Kelak Pak Harto akan mempunyai *greenhouse* hidroponik sejenis, mengacu pada bentuk kebun hidroponik Saung Mirwan. Beliau juga turut membantu saya dalam upaya mengembangkan program benih kedelai edamame di areal peternakan beliau di Tapos, Bogor.

## e. Datang dan Memilih ke Jember

Kedatangan Pak Harto ke Gadog dan dukungan beliau untuk membangun agroindustri di Indonesia, membuat sebuah cerita bak cerita impian seribu satu malam. Begitu indah, menjanjikan, dan semua tampak terlihat mudah dijangkau. Dukungan dan simpati tumbuh subur. Pejabat maupun pengusaha datang silih berganti menawarkan bentuk kerja sama. Terus terang, apa dan bagaimana bentuk kerja samanya belum ada konsep yang jelas. Mungkin di mata mereka aksesibilitas (jalur cepat) yang dibentuk melalui usaha agribisnis dan kedekatan saya dengan para penguasa (Presiden RI) saat itu mungkin akan lebih mempermudah segalanya. Sudah bukan menjadi rahasia, bahwa usaha dan kedekatan pengusaha kepada penguasa merupakan salah satu kunci sukses yang harus ditempuh dalam berbisnis di Indonesia. Apalagi

untuk membangun usaha agribisnis, tanpa dukungan dan fasilitas, jangan berharap banyak. Bahkan kala itu, ada pengusaha yang datang ke Saung Mirwan dengan membawa cek tunai yang sudah ditandatangani sang empunya cek, tinggal diisi jumlahnya saja yang saya inginkan. Untuk membayar kebun Saung Mirwan, edan!

Perkenalan saya dengan Pak Hidayat Ichsan, Sekretaris Dewan Komisaris PT Perkebunan XXI-XXII (Persero), membawa cerita baru dalam upaya membangun agroindustri Indonesia melalui suatu proses persahabatan yang simpatik. Gambaran program *industrial farming* yang diidamkan menyebabkan sampainya saya melihat infrastruktur yang dimiliki PT Perkebunan XXVII (Persero) di Jember, Jawa Timur (koordinat, Selatan 08.11.50 - Timur 113.38.95).

Perkebunan plat merah ini mempunyai sejarah panjang dalam pengusahaan perkebunan tembakau secara khusus, yaitu pertanaman tembakau yang dilakukan di bawah naungan atau lebih dikenal dengan Tembakau Bawah Naungan (TBN) untuk dipergunakan sebagai pembungkus cerutu (*wrapper deck bobbin*) yang proses olahannya dilakukan secara modern di Jember dan diekspor ke Austria maupun Jerman. Kunjungan ke Jember ini membuat saya jatuh cinta pada pandangan pertama, terhadap apa yang dilihat (1992). Infrastruktur, kultur budaya tani industri, tampak sudah melekat erat pada petani Jember. Keharusan petik tembakau di pagi hari sebelum terbitnya matahari. Etos kerja petani tembakau, didukung jaringan irigasi teknis yang terencana baik sebagai peninggalan perkebunan kolonial Belanda. Kesuburan tanah dan kayanya kadar unsur organik terkandung di dalamnya merupakan modal awal yang sangat berharga dalam membangun suatu bentuk pertanian industri.

Begitu baik dan sempurnanya jaringan infrastruktur yang dibuat oleh Belanda di wilayah areal hak guna usaha (HGU) tanah raja ini. Saking subur dan menjanjikannya pertanian di Jember, sebuah nama kiasan tersebut diberikan kepada daerah Jember oleh etnis Madura. Begitu terkenalnya Jember, sampai peta jaringan jalan yang terdapat di seluruh wilayah HGU PT Perkebunan XXVII maupun HGU perkebunan swasta wilayah Jember masih bisa didapatkan di perpustakaan Universitas Wageningen, negeri Belanda. Ini dibuktikan kelak oleh Mr. Frans Tijs, staf *londo bule* yang membantu saya melaksanakan kegiatan *trial* proses olah beku di Jember. Ia bisa berjalanjalan keliling areal perkebunan tanpa takut akan tersesat dengan hanya berbekal *copy* peta tua wilayah Jember yang dibawa dari negerinya. Bukan main, *recording* yang dilakukan Belanda terhadap aset investasi kolonialnya di wilayah Hindia Belanda saat itu.

Konon menurut cerita, salah satu hal yang memberatkan pemerintah Belanda melepaskan Irian Barat (1/5/1963) saat itu, karena pemerintah Belanda telah melakukan investasi besar-besaran di wilayah Merauke. Dari



data arsip dan peta udara, pemerintah Belanda saat itu telah membuat jaringan irigasi yang sangat modern di tanah wilayah Merauke, Irian Jaya. Bahkan dari hasil foto satelit, terbaca lebih dari 2 juta hektar areal lahan di wilayah Merauke adalah *flat* datar, sangat cocok untuk membangun prasarana dan sarana pertanian modern yang berbasis mekanisasi. Bukan main! Sebuah modal dasar pertanian industri yang sebenarnya telah tersedia.

Memang sejauh mata memandang dari kokpit helikopter, saya hanya melihat areal tanah yang begitu datar. Kadang masih terlihat jelas bekas sentuhan tangan manusia yang mencoba menaklukkan alam dengan membuat jaringan irigasi di wilayah sekitar Merauke. Saat itu saya diminta Pak Ir. Siswono Yudohusodo, Menteri Transmigrasi & PPH, membantu para transmigran di wilayah Timika, Irian Jaya dalam rangka mewujudkan kerja sama segi tiga salah satu perusahaan milik saya PT Mitratani Terpadu dengan Departemen Transmigrasi & PPH dan PT Freeport Indonesia serta mempersiapkan panen raya padi yang akan dilakukan Presiden RI di Merauke kelak (7/5/94).

Berbeda dengan kondisi geografis Irian yang terletak begitu jauh di ujung paling timur negara Indonesia ini, namun diyakini pula tidak akan ditemukan di bumi persada ini suatu tempat yang begitu cantik dan ideal untuk melakukan kegiatan agroindustri yang sudah terbentuk seperti yang ditemui di Jember. Pada musim tanam tembakau berlangsung, lebih dari 2.000 ha terhampar, hamparan pertanaman tembakau yang dinaungi dengan kelambu plastik berwarna putih (*plastic netting*), sehingga dinamakan Tembakau Bawah Naungan (TBN).

Theo Hadinata, John Bell, dan Neil Delroy praktisi agribisnis Indonesia, bersama konsultan dan ahli pertanian sayur-mayur dari Australia Barat saya ajak bersama Hidayat Ichsan dan Ir. Hani Soewanto (Litbang PTP. XXVII Jember) ke Jember. Dengan melihat serta memeriksa kondisi kecocokan tanah di Jember untuk kegiatan pertanian industri, semua memberikan rekomendasi positif. Survei lapangan, transportasi, dan fasilitas yang kami terima selama di Jawa Timur sepenuhnya diberikan Direksi PT Perkebunan XXI-XXII persero yang didukung penuh oleh Pak Mas Darwito, Kuasa Direksi PT Perkebunan XXVII persero beserta seluruh staf yang sangat simpatik dan kooperatif membantu jalannya kegiatan survei.

Timbul *joke*, bahwa saya adalah pengusaha swasta berfasilitas pemerintah dan tampaknya hal itu benar adanya. Diucapkan syukur kepada Allah SWT, tanpa bantuan dan perhatian badan usaha milik negara (BUMN) ini, niscaya agroindustri kedelai Jepang di Jember ini tidak akan pernah terwujud.

Jatuh cinta pada pandangan pertama yang semakin dalam. Itulah kata yang paling tepat disampaikan ketika melihat Jember lebih dekat lagi. Akibatnya, semua tawaran dan hasil survei pemilihan lokasi agroindustri yang



telah saya lakukan dan tim survei sebelumnya, mulai dari Berastagi, Bengkulu, Lampung, Jawa Barat, Jawa Tengah, dan Sulawesi Selatan seakan tidak terlihat lagi.

Adalah Prof. Fuad Hassan (Menteri P&K) rekan saya di olahraga berkuda yang memperkenalkan saya kepada Prof. Amiruddin (Gubernur Sulawesi Selatan, 1992). Beliau memberikan dukungan dan juga menawarkan ribuan hektar tanah di Sulawesi Selatan sebagai calon wilayah tempat berlangsungnya kegiatan agroindustri ini, selain Jember. Namun dengan penuh pertimbangan teknis, saya lebih baik memilih dan memulai dengan 1.000 ha. Menempuh empat jam perjalanan berkendara untuk sepotong tanah raja di Jawa, daripada ribuan hektar di tanah seberang.

Itu yang terpikirkan.

Lokasi kegiatan telah ditetapkan, tinggal memilih kesesuaian varietas kedelai Jepang yang akan ditanam dan dapat diterima pasar, selanjutnya harus dilakukan tim kerja saya.

## f. DPP ASPENI Flora Indonesia, PIF, dan Durian Runtuh

Keinginan membangun pertanian industri semakin menggebu. Memaparkan, melobi ide kegiatan agroindustri berkonsep *self propelling growth* kepada semua pihak yang diyakini dapat membantu mewujudkan kegiatan terus dilakukan. Pada suatu kesempatan saya bersama Ibu Entik Dewobroto, Ibu Agus Siswadi, Tunggul Pranyoto, Tatag Hadi dan Theo Hadinata. Rekan-rekan dari pengurus Dewan Pimpinan Pusat (DPP) ASPENI FLORA INDONESIA (Asosiasi Pengusaha dan Petani Flora-Hortikultura Indonesia) menghadap Ibu Tien Soeharto di kediaman Jalan Cendana (4/11/92). Saya yang menjadi Ketua Harian DPP memberikan gambaran program primadona Aspeni, yaitu membangun pusat informasi agribisnis dan pertanian terpadu serta membentuk SDM pertanian tangguh melalui program pelatihan dan magang.

Komoditas kedelai Jepang di Jember adalah sebagai komoditas unggulan terpilih dalam upaya membantu pemerintah mengurangi impor kedelai. Sepulangnya dari Cendana, kami mendapatkan buah tangan bak durian runtuh, sebidang tanah seluas 5 (lima) hektar di areal Proyek Agrowisata Taman Buah Mekarsari di desa Kelapa Nunggal, Kabupaten Bogor. Sebidang tanah tersebut diberikan Bu Tien kepada Aspeni Flora Indonesia untuk



Foto 1.6  
John Bell, Theo Hadinata, Neil Delroy & Hani  
Soewanto di dalam areal budi daya tanaman  
TBN PTP XXVII (Persero).  
Jember, 1990.  
(Dok. Pribadi)



memfasilitasi seluruh kegiatan organisasi.

Belum habis rasa syukur yang dipanjatkan atas pemberian tanah tersebut, berita mengejutkan lainnya saya terima keesokan harinya. Telepon dari Kol. (POL) Hamami Nata, ajudan dinas presiden di Cendana menyampaikan bahwa saya diminta Bapak Presiden segera menghitung berapa jumlah biaya yang dibutuhkan melatih SDM kedelai Jepang tersebut dan segera disampaikan kembali kepada Bapak Presiden secepatnya. Ini membuat saya bagai kebakaran jenggot. Tidak pernah disangka mendapat tanggapan yang begitu cepat dari Pak Harto. Dan pula bukan maksud saya mencari bantuan pembiayaan dari beliau, mengingat ide orisinal tersebut keluar dari kegiatan Pamulang Integrated Farming. Institusi tidak berbadan hukum.

Alhasil, setelah kerja keras dengan Dr. Azril Azahari (Deptan) bersama Ir. Rosini Sukanta MS (Deptan) dalam mempersiapkan proposal kegiatan dan pembiayaan yang dilengkapi silabus pelatihan kedelai Jepang bertopik "Sekolah Lapangan Kedelai Jepang Edamame (Vegetable Soybean)", Pelatihan Supervisor Lapangan (SL), Pelatihan Asisten Lapangan (AL) dan Pelatihan Petani, diselenggarakan oleh Pamulang Integrated Farming-Saung Mirwan. Berbekal proposal tersebut, saya menyampaikannya kembali ke Cendana sambil tetap bertanya dalam hati, apa yang akan terjadi selanjutnya. Beberapa hari kemudian, dipastikan saya mendapatkan pendanaan dari konsorsium 21 BUMN di lingkup Departemen Keuangan RI sebesar Rp 795 juta untuk membiayai kegiatan pelatihan tersebut di Jember. Sesuai dengan SK Menteri Keuangan RI, Prof. JB Sumarlin (1992) yang langsung ditujukan kepada Pamulang

Integrated Farming, suatu kegiatan institusi konseptual-nirlaba yang tidak berbadan hukum.

Walaupun kenyataan lain pada akhirnya, sampai akhir hayat Ibu Tien, realisasi pemberian tanah seluas 5 hektar di Mekarsari tersebut tidak pernah terjadi untuk menjadi milik Aspeni Flora Indonesia. Pernah saya bersama Ir. Zain Rachman, direktur utama PT Exotica sebagai perancang proyek Taman Agrowisata Mekarsari (TAM) menghadap Pak Hedijanto, pimpinan proyek TAM (1996). Beliau secara jelas mengetahui masalah *dawuh* ini dari Bu Tien sendiri, tetapi dengan alasan "teknis & faktor (X + ?)", kembali seperti apa kata pepatah, memang dasar bukan milik dan bukan jodoh! Cerita pemberian ini menjadi cerita kenangan saja. Namun patut pula disyukuri, bahwa saya



Foto 1.7  
Theo Hadinata di antara 40 lulusan D-3  
peserta pelatihan kedelai Jepang  
di kampus lapangan di Jember.  
Jenggawah, Jember, 1993.  
Insert Pak Muchtar  
Insert Pak Azril Azahari  
(Dok. Pribadi)



masih tetap mendapat durian runtuh kedua dari konsorsium BUMN.

### **g. Uji Coba Budi Daya Edamame di Jember dan Restu Pak “Gubernur Jatim”**

Mengawali kegiatan di Jember (1992), diantar Pak Mohamad Noer, sesepuh dan mantan Gubernur Jawa Timur (yang selalu dianggap tetap sebagai Gubernur Jawa Timur oleh masyarakat Jatim dan Madura), kami menghadap Pak Priyanto Wibowo, Bupati Jember saat itu (6/8/92). Dilaporkan rencana kegiatan budi daya kedelai Edamame sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan petani Jember dan upaya membuat *gemuyune wong cilik* (tersenyum bahagiannya orang kecil) di Jember, disambut dengan sangat antusias oleh beliau.

Berbekal lebih dari 30 (tiga puluh) varietas kedelai Jepang (*vegetables soybean, Glycine Maks*) yang dikenal dengan nama dagang populer di Jepang, edamame (*eda* = cabang dan *mame* = kacang) dicoba dibudidayakan di Jember. Uji coba tanam dilakukan dalam rangka kesesuaian jenis-varietas terhadap lokasi dan iklim mulai dilakukan dalam luasan 1 hektar di wilayah HGU PT Perkebunan XXVII persero, Desa Mumbulsari, Jember (akhir 1992). Ini merupakan realisasi bentuk kerja sama nyata antara Pamulang Integrated Farming (PIF)-Saung Mirwan (SM) dengan PT Perkebunan XXVII (Persero) yang terus berkembang sangat pesat di kemudian hari.

Jenis-varietas benih edamame dikumpulkan dari produsen benih terkemuka di Jepang dan Taiwan, maupun jenis-varietas yang sudah diketahui pernah ditanam di Indonesia seperti Ryokkoh 305, Ryokkoh 303, Ryokkoh 301, Tsurunoko, Taiso, Tsurumidori, Ocumani, dll., mengacu pada data dan keberhasilan Saung Mirwan yang pernah membudidayakannya terlebih dahulu di Gadog, Bogor. Pertimbangan dipilih varietas-varietas tersebut karena sudah dikenal di pasar Jepang, sehingga produk akan dapat mudah diterima bila usaha ini berhasil. Diharapkan penetrasi dan pendekatan pasar akan lebih mudah.

Tujuan pelaksanaan uji coba adalah untuk mengetahui seberapa jauh kemampuan setiap varietas yang ditanam dan kesiapan SDM maupun infrastruktur di Jember untuk *perform* dan beradaptasi terhadap sebuah kegiatan agroindustri baru. Kajian produktivitas dan kemampuan penyesuaian adaptasi *microclimate*, kondisi tanah, resistensi terhadap hama-penyakit menjadi materi pengamatan teknis utama. Dalam perjalanan pelaksanaan uji coba, Pak Hani Soewanto memperkenalkan kepada Pak Theo dan saya seorang ahli tanah dari Universitas Jember, Ir. Suyono MS. Kami segera menugasi Ir. Suyono MS untuk membuat analisis tanah, sekaligus membuat kajian percobaan terhadap pola penyerapan dan konsumsi hara tanah



tanaman edamame dengan metode Blair, atau lebih populer dikenal dengan metode *minus one test* di areal percobaan.

Dengan menggabungkan hasil metode ini dengan kondisi hara tanah di saat awal, diyakini akan didapat suatu kombinasi dan dosis pemupukan yang tepat bagi kedelai edamame untuk menghasilkan kualitas dan jumlah *Pods* (polong) optimal, dengan kualitas rasa maupun kadar gula yang diharapkan. Kajian pengamatan terhadap dampak sosial ekonomi masyarakat sekitar juga tidak dilupakan. Diharapkan masyarakat kelak akan menjadi mitra utama kegiatan ini. Dengan kegiatan ini ingin diketahui pula tanggapan masyarakat sehubungan dengan rencana penanaman kedelai yang dilakukan di luar musim tanamnya, sebagai bagian uji coba melakukan kegiatan pertanian industri kedelai Jepang yang direncanakan ditanam dan dipanen setiap hari sepanjang tahun.

Pelaksanaan operasional kegiatan uji coba dan pelatihan kedelai Jepang ini dirancang untuk 52 minggu sesuai dengan program tanam mingguan setahun dan empat tahapan. Pertama, tahap uji coba kesesuaian jenis-varietas terhadap lokasi dan iklim berluasan 1 hektar. Kedua, tahap uji coba adaptasi dan produktivitas jenis-varietas hasil seleksi tahap I berluasan 5 hektar. Ketiga, tahap uji coba produktivitas serta resistensi hama-penyakit dan uji pasar berluasan 20 hektar. Keempat, uji coba komersial dalam kemampuan mendekati keinginan pasar secara riil (terhadap standar kualitas, aplikasi proses teknologi budi daya, pemilihan pestisida, kemampuan SDM dan manajemen, teknologi panen, teknologi pascapanen, pengolahan, kemasan, penyimpanan, dokumentasi, dan pengiriman) berluasan 40 hektar.

## **h. Indonesia Frozen Vegetables Project & Jetro**

Di tengah kesibukan mempersiapkan tahapan uji coba tanam berikutnya di luasan 5 hektar, saya mendapat undangan dari JETRO Jakarta Center dalam rangka mengintroduksi program pemerintah Jepang yang sudah berjalan dua tahun tanpa hasil memuaskan kepada para pengusaha agribisnis Indonesia. Program tersebut dikenal dengan Indonesia Frozen Vegetables Project (1993). Terus terang, saya tidak pernah mendengar proyek ini sebelumnya, sehingga agak *surprise* juga setelah mengetahuinya. Saya meyakinkan pihak Jetro, bahwa saya telah melakukan kegiatan sejenis di Gadog, Bogor yang dilakukan oleh Saung Mirwan. Dan, lebih jauh lagi Pamulang Integrated Farming-Saung Mirwan sedang melangkah untuk melakukan persiapan mendirikan industri frozen edamame di Jember dalam skala luasan komersial.

Bagai mendapat siraman air dingin, Mr. Y. Nakamura dan Pak P. Suroso dari Jetro Jakarta Center memperkenalkan Profesor Eiichiro Kouzumi, *frozen vegetables product process specialist* dan Mr. Aoyanagi, *cultivation expert* dari Jetro Tokyo untuk mendengar lebih lanjut proyek yang sedang saya



kerjakan. Dari kedua *expert* tersebut, penjelasan dan uraian rinci proses olah beku dari Koizumi-san terasa lebih mendominasi keingintahuan saya mengenai proses olah beku. Tidak terasa hari itu terasa sangat pendek, kendala bahasa seolah tidak menjadi hambatan rasa ingin tahu saya. Tidak henti-hentinya saya bertanya dan selalu dijawab secara komprehensif oleh sang profesor melalui *interpreter* Ricky Antono yang berdarah campuran Jawa-Jepang.

Waktu jua yang memisahkan kita, namun saya diminta segera menulis surat kepada Jetro untuk meminta Prof. Koizumi datang kembali ke Indonesia dalam waktu dekat, dengan isi memberikan penjelasan pentingnya program ini untuk tetap dilanjutkan di Indonesia. Janji ini ditepati oleh Jetro, dan pada akhirnya setiap enam bulan selama dua tahun berikutnya, Profesor Koizumi selalu “rajin” datang ke Jember secara khusus, atas biaya penuh dari Jetro untuk membantu berdirinya industri olah beku sayuran di Indonesia. Terima kasih Jetro.

### **i. Panen Perdana 1 Hektar dan Kunjungan Menteri Pertanian ke Jember**

Kunjungan bak tamu agung dengan persiapan penyambutan yang keterlaluan, itu adalah ungkapan dan kesan yang dapat saya sampaikan saat Menteri Pertanian Ir. Wardojo bersama Gubernur Jawa Timur, Mayjend Soelarso, berkunjung ke Jember. Kunjungan tersebut dalam rangka panen perdana kedelai Jepang edamame seluas 1 hektar. Panen ini sebagai bagian hasil uji coba budi daya kedelai Jepang di Desa Mumbul Sari yang dilaksanakan di atas tanah HGU milik PTP XXVII (Persero) yang digarap oleh salah satu petani peserta pelatihan Mas Zainuddin (1/12/92).

Apakah pernah terbayangkan bagi Anda, yang dimaksud dengan keterlaluan itu? Bayangkan, jalan menuju lokasi yang masih mulus sepanjang 7 km diaspal *hot-mix* ulang, pohon dan trotoar di



Foto 1.8

Tim Jetro-Indonesia Frozen Vegetables Project ke Jember, (kiri ke kanan) Pak Suyono, Aoyanagi-san, Frans Tijs, Saya, Y. Nakamura-san, Pak Hadinata, Pak P. Suroso, Pak Hani Soewanto. Mumbul Sari, Jember, 1993. (Dok. Pribadi)



Foto 1.9

Mbak Rosini, Pak Bambang, Pak Djadja, Mendikbud Prof. Wardiman Djojonegoro, Pak Noer, Saya, Pak T. Hadinata, Pak Azril Azahari dalam rangka laporan program kerja sama dalam pelatihan kedelai. Kantor Mendikbud, Jakarta, 1993. (Dok. Pribadi)

sepanjang jalan dikapur kembali. Anak-anak sekolah dasar (SD) yang pasti diliburkan, berdiri sepanjang jalan dengan bendera di tangan menyambut sang tamu. Permukaan jalan tanah di lokasi percobaan ditutup lapis dengan waring (*plastic netting*). Alasannya takut becek, masya Allah! Saya tidak habis mengerti, ini kan hanya kegiatan percobaan kecil dari suatu usaha tani, mengapa harus diperlakukan sedemikian canggihnya, belum lagi aturan dan protokoler di lokasi, *njelimet mumeti*. Kembali lagi, masya Allah!

Ada pesan Pak Mas Darwito, saat awal kegiatan pelatihan yang beliau sampaikan di ruang kerjanya di Jelbuk, Jember (1992) di hadapan Pak Theo Hadinata, Pak Hidayat Ichsan, Pak Suroso, administratur PTP XXVII (Persero) dan Pak Salaman, sekretaris Dewan Komisaris PTP XXVII (Persero) yang sampai saat ini masih begitu menggores dalam di hati sanubari saya. Pesan tersebut disampaikan dalam bahasa Jawa yang sangat tegas, *medhok*, dan kental, "*Ojo mengko aku nggowo bathok; lungguh neng pinggir da'lan mergo iki* (Jangan sampai nanti saya duduk di pinggir jalan membawa batok - mengemis karena ini)." Kelak, saya mengerti maksud dan makna yang terkandung dalam pesan tersebut.

## **j. Pelatihan SDM, 22 BUMN dan PT Perkebunan XXVII (Persero)**

Memakai istilah Prof. Fuad Hassan (1990), *twining program* adalah konsep kegiatan magang yang dilakukan secara bersamaan, antara pendidikan dengan pelaksanaan program pelatihan yang dilakukan di Jember. Artinya, sambil melakukan uji coba budi daya kedelai Jepang dilakukan pula pelatihan sumber dayanya. Supaya, pada gilirannya nanti bila semua kondisi berjalan sesuai dengan yang direncanakan dalam studi kelayakan usaha, maka perusahaan tidak akan sulit mencari tenaga kerja terdidik dan berpengalaman yang diinginkan untuk membangun kegiatan agroindustri kedelai Jepang ini.

Mempersiapkan aktualisasi program *twining* ini membuat sibuk banyak pihak. Referensi dan narasumber dicari ke mana-mana, materi silabus yang ada disesuaikan kembali dengan kondisi setempat, termasuk menentukan kriteria para calon peserta pelatihan.

Kerja sama yang dibentuk dalam merancang dan melaksanakan kegiatan maupun materi pelatihan bukan hanya melibatkan Pamulang In-



Foto 1.10  
Panen perdana uji coba budi daya dan  
pelatihan kedelai Jepang di Jember oleh  
Menteri Pertanian, Ir. Wardoyo.  
Mumbul Sari, Jember, 1992  
(Dok. Pribadi)



egrated Farming (PIF)-Saung Mirwan (SM), PT Perkebunan XXVII (Persero) maupun konsorsium 22 BUMN pemberi sebagian dana kegiatan saja, namun juga melibatkan Badan Diklat-Departemen Pertanian, Pusat Pengembangan Politeknik Pertanian di Bandung, Universitas Jember, dan Politeknik Pertanian Universitas Jember. Pendek kata, program kerja sama pelaksanaan kegiatan ini sangat tertata rapi dan terorganisasi. Komitmen bantuan dan dukungan yang diberikan oleh pemerintah untuk suksesnya program pelatihan kedelai saat itu dirasakan begitu luar biasa. Terbukti dalam kegiatan operasional pelatihan duduk para anggota pelaksana dari Departemen Pertanian, Departemen Pendidikan & Kebudayaan maupun dari tim pengawas yang dilakukan oleh Badan Pengawas Proyek Industri Kedelai Nasional, diketuai Pak Muhctar (alm) dari PT ASEI, dibantu Pak Pamudji dari PT Taspen, Rosini Sukanta (Deptan), I Nyoman Sutaryun (PT Taspen) dan Subagjo Pranowo (PT Askrido) sebagai perwakilan dari 22 BUMN pemberi dana.

Ada yang menarik di sini, bahwa khusus untuk kedudukan Pak Azril Azahari, Bu Rosini Sukanta dan Pak Hani Soewanto, Menteri Pertanian telah mengeluarkan surat keputusan (SK) untuk keberadaan mereka membantu kegiatan pelatihan ini. Suatu perhatian dan dukungan yang sangat luar biasa telah diberikan oleh Pak Menteri.

Penanggung jawab kegiatan “Sekolah Lapangan Kedelai Jepang Edamame (*Vegetable Soybean*)” yang diselenggarakan oleh Pamulang Integrated Farming-Saung Mirwan adalah saya bersama Theo Hadinata (1992-93), dibantu oleh Rosini Sukanta M.Ed., Ms (Deptan), sebagai sekretaris.

Penyelenggaraan jalannya kegiatan pelatihan dikoordinasi oleh Dr. Azril Azahari (Deptan) dan Ir. H. Bambang (Depdikbud), sedangkan sehari-harinya diketuai oleh Ir. Hani Soewanto dari PTP XXVII (Persero) dan Ir. Susijadi Ms dari Universitas Jember. Keuangan diketuai oleh Ir. Calvin M. Sirait (PIF), Rachmad Indriyatmo (PIF), Sumardi (PTP), dan Rochlan (PTP). Khusus untuk bidang Program dan Pengajaran diketuai oleh Dr. Djadja (Dekdikbud) dan dibantu drh. Darwis Miga (Deptan), Dr. Soemarno (Deptan), Dr. Faggi (Deptan), Ir. Andikahar (Deptan). Dan, kembali lagi Pak Mohamad Noer mengantar saya lengkap bersama seluruh tim kerja menghadap Bupati Jember



Foto 1.11 (panduan Foto 9b.)  
Kunjungan Menteri Muda Pertanian Sjarifudin Baharsjah (1) & Menteri Muda Keuangan, Nasrudin Sumintapura (2).  
Mumbul Sari, Jember, 1993.  
(Dok. Pribadi)



Foto 1.12  
Garasi truk di gudang Mangli ketika diserahkan PTP XXVII (Persero) kepada saya. Gudang Mangli, Jember, 1995.  
(Dok. Pribadi)



Foto 1.13  
Dua kontainer 20 feet pertama berisi edamame untuk diekspor ke Jepang. Gudang Mangli, Jember, 1992.  
(Dok. Pribadi)

Pak Priyanto Wibowo, *kulonuwun* untuk segera memulai kegiatan pelatihan dalam waktu dekat (1/4/93).

### k. Menjual Edamame Produk Pelatihan dari Garasi Truk di Mangli

Setiap tahapan pelaksanaan pelatihan selain menghasilkan sumber daya manusia (SDM) juga menghasilkan produk edamame segar yang cukup besar. Sekitar 6.000 kg dari setiap hektarnya. Dengan mempertimbangkan kelanjutan proyek pelatihan ini dan kredibilitas serta keseriusan saya membangun suatu bentuk agroindustri bernuansa ekspor di masa depan, diperlukan membentuk *image* internasional, yang tidak setengah-setengah.

Saya diperkenalkan oleh Theo Hadinata kepada Frans Tijs, seorang tenaga manajer profesional bidang pertanian asal Belanda. Akhirnya nanti Frans Tijs akan memimpin berjalannya kegiatan pelatihan, khusus di bidang manajemen pengelolaan budi daya dan proses olahnya, saat pelatihan memasuki tahap luasan tanam 5 ha, 20 ha, dan 40 ha. Frans Tijs juga mendapat tugas untuk menghubungi PT Aneka Gas Industri dan menjajagi kemungkinan untuk meminjam pakai *liquid nitrogen tunnel individual quick freezer* (LN2-IQF) yang dimiliki, yang saat itu tidak beroperasi dan berada di sebuah perusahaan budi daya dan proses olah beku khusus asparagus milik Jenderal Soemitro di Malang.

Ir. Iskandar Yuwono, pimpinan Aneka Gas Industri cabang Surabaya, sangat mendukung gagasan uji coba ini, selama biaya mobilisasi dan operasinya ditanggung oleh saya. Syarat ini saya setuju, dan IQF tersebut segera dipindahkan dari Malang ke Jember.

Saya mendapat pinjaman sebuah garasi truk kosong di emplasemen gudang tembakau di daerah Mangli milik PTP XXVII (Persero) untuk menempatkan IQF pinjaman tersebut. Garasi



pinjaman itu segera dimodifikasi sebagai tempat proses darurat. Kelengkapan sarana pendukung proses olah beku lainnya, seperti peralatan meja-bangku sortasi, *manual blanching unit*, kompor burner minyak tanah berikut tenaga sortasi (meminjam tenaga sortasi tembakau PTP) dirancang dengan baik dan teliti, serta dipersiapkan untuk pelaksanaan kerja secara manual oleh Frans Tijs.

Di saat hasil panen edamame dari luasan 5 hektar sebagai produk pelatihan lapangan mulai masuk, edamame segera diolah dengan tetap mengikuti standar proses olah beku yang dipersyaratkan oleh Jepang, walaupun dengan cara manual yang sangat sederhana dan cenderung primitif.

Kebijakan mempergunakan tenaga asing di sini bukan semata karena etos kerja yang dimilikinya saja, namun lebih didasari pada pertimbangan nilai jual atau *commercial product value* proyek itu sendiri di mata para calon pembeli. Konsekuensinya, saya harus berani membayar mahal.

Membaca dan kerja keras adalah sebagai jawaban untuk mendapatkan produk olah beku yang dapat dijual dan diterima di pasar Jepang. Sekalipun harus dimulai dari sebuah garasi truk pinjaman serta dengan IQF pinjaman pula. Alhamdulillah, pada tahun 1993, saya berhasil menjual produknya, dengan harga sama dengan harga produk edamame beku Taiwan yang saat itu telah menjadi pemasok lebih dari 49.000 *metric tons* (MT) per tahun ke Jepang.

## 1. Memperkenalkan Diri dan Peran “Nakodo” di Jepang

Saat itu di tahun 1991, disadari bahwa pemilihan komoditas produk pertanian Indonesia yang akan ditawarkan ke pasar Jepang masih menjadi tanda tanya besar.

Penguasaan teknologi budi daya, teknologi proses olah, standar sanitasi serta peraturan karantina-kesehatan pemerintah Jepang yang berlaku berkenaan dengan residu pestisida yang diizinkan, sangat membuat saya nyaris putus asa. Dukungan moral dan bantuan dari Kedutaan Besar Kerajaan Belanda untuk Jepang di Tokyo melalui Mr. Akimoto-san (1993) mengembalikan semangat saya yang hampir padam. Beliau adalah rekan Theo Hadinata yang dalam keseharian usaha taninya berkiblat mempergunakan teknologi pertanian negeri Belanda, yaitu teknologi pertanian hidroponik di Saung Mirwan, Gadog, Bogor.

Kedekatan hubungan korespondensi Theo dengan pemerintah maupun swasta Belanda sangat dirasakan manfaatnya. Hubungan Theo yang telah terbina baik ini membuahkan hasil yang baik pula. Bantuan sepenuh hati yang diberikan Akimoto-san kepada Theo dan saya dirasakan tak ternilai. Semua program *business meeting* kami diatur oleh Akimoto-san jauh hari sebelum kami tiba di Tokyo. Seperti diketahui saat itu kebanyakan orang



Jepang berkomunikasi hanya dengan bahasa Jepang. Saat itu sedikit yang fasih berbahasa Inggris. Padahal kami berdua tidak dapat berbahasa Jepang sama sekali, kecuali *Arigato!* Dapat dibayangkan betapa berharganya bantuan Akimoto-san. Bukan sekadar mengatur pertemuan, namun bertugas pula sebagai penerjemah sekaligus membiayai setiap suguhan yang disajikan pada setiap kesempatan pertemuan bisnis yang kami lakukan. Padahal diyakini biaya yang dikeluarkan Akimoto-san untuk mengundang calon pembeli produk edamame kami di hotel dan restoran tempat dilakukan pertemuan di Jepang mencapai ratusan ribu yen.

Keheranan saya terjawab atas keberadaan Akimoto-san. Ia memiliki properti di Ginza, Castle (puri) yang luas di negeri Belanda. Tempat tinggal di kawasan elite di wilayah Yoyaicho, Tokyo yang dilengkapi garasi pribadi dengan 12 kendaraan mewah di dalamnya. Kesemua itu terlihat saat saya diundang makan malam di kediamannya. Sebagai pembanding keberadaan Akimoto-san dapatlah dibayangkan, bahwa untuk membayar abonemen gas pemanas LPG di tempat tinggalnya saja adalah sekitar 3 juta yen per bulan, dan membayar pajak kekayaannya jutaan yen per tahun!

Bersama Akimoto-san, Theo dan saya, kami mulai menjajakan dagangan edamame asal Jember di Tokyo. Dari kantor ke kantor, dari hotel ke hotel, dari restoran ke restoran dan dari perusahaan importir produk beku kelas kecil sampai dengan perusahaan importir besar kelas *sosha*. Secara jujur diakui bahwa mempergunakan akses-jalur kedutaan besar Belanda saat itu lebih "dilihat" oleh para pengusaha Jepang daripada mempergunakan jalur KBRI. Perjalanan pulang pergi Jember-Jakarta-Tokyo dilakukan bagai pergi dari Jakarta ke Bogor.

Hal tersebut dilakukan hanya untuk menunjukkan kepada para calon pembeli, betapa serius dan sungguh-sungguhnya usaha agribisnis yang sedang saya lakukan. Entah bila dihitung dengan materi dan waktu berapa nilainya, saya tidak pernah menghitungnya. Yang jelas, diyakini pada akhirnya nanti tanaman yang ditanam dengan bibit yang baik akan membuahkan hasil yang baik pula. Budaya bisnis pengusaha Jepang selalu melihat siapa yang memberikan referensi usaha dan juga siapa yang memperkenalkannya.

Hal ini sangat berpengaruh pada tingkat keberhasilan usaha pemasaran yang dilakukan. *Personal approach* menjadi faktor penentu mutlak untuk memulai bisnis di Jepang. Bukan dari pihak kita saja, melainkan melalui pendekatan pribadi dari pemberi referensi yang bertindak sebagai *nakodo*, semacam mak comblang dalam kelas kehidupan sosial yang sangat terhormat di Jepang. Hal ini kadang tidak disadari dan dimengerti oleh para pengusaha Indonesia, bahwa kualitas dan harga produk bukan semata-mata jaminan kunci diterimanya produk yang dihasilkan di pasar Jepang.

Ada cerita menarik yang coba saya ketengahkan, antara hubungan kualitas dengan peran *nakodo*. Saat itu, sebuah perusahaan *reliable* yang



direkomendasikan oleh Akimoto-san meminta diadakan pertemuan bisnis kembali di Tokyo dengan "X"-san seorang pemilik "sosha" terkenal di Jepang, sambil makan siang sekaligus memeriksa kembali contoh edamame yang dibawa. Saya tiba di *business meeting* tersebut dengan membawa sampel yang dipersiapkan Frans Tijs dari Jember. Hasilnya sungguh sangat memalukan semua pihak. Apalagi saya sebagai pemilik dan penanggung jawab proyek. Andaikata saya harus mengikuti budaya Jepang, hara-kiri yang harus dilakukan! Malu yang sangat luar biasa ketika secara *random sample* dilakukan pemeriksaan.

Pertama, dari salah satu kantong plastik ukuran berat 500 gram dihitung berisi 164 polong, itu sudah OK memenuhi syarat pasar Jepang. Kedua, diambil satu genggam frozen edamame yang diambil berjumlah 34 polong, 19 polongnya berisi ulat! Diulang kembali pemeriksaan serupa dari kantong lainnya, hasilnya dari 32 polong, 13 polongnya berisi ulat kembali. Semua yang hadir *shock*, tidak percaya dengan apa yang dilihat.

Akimoto-san sang *nakodo* mukanya terlihat merah padam, demikian juga dengan Pak Rismansjah Danasaputra (Atase Pertanian RI di Jepang), dan saya sendiri, menahan malu! Padahal pertemuan ini adalah pertemuan yang keempat kalinya. Saya harapkan pertemuan ini akan membawa hasil positif. Itu sebabnya saya mengundang Atase Pertanian RI pada pertemuan itu.

Dengan penuh rasa hormat dan beribu bahkan berjuta kata maaf saya sampaikan kepada semua yang hadir. Dan saya minta kesempatan kembali diadakan *business meeting* di keesokan harinya pada jam yang sama dengan acara yang sama disertai penjelasan teknis bagaimana sampel baru bisa tiba di Tokyo sebelum makan siang berlangsung.

Saya akan menyajikan sampel baru. Semua terkejut dan melihat sinis, tetapi Akimoto-san memberikan keyakinan kepada "X"-san sambil melihat seolah tidak percaya kepada saya. Keesokan harinya benar-benar sampel baru yang kualitasnya sangat memuaskan datang dari Jember. Mempergunakan *diplomatic bag* yang diambil sendiri oleh Pak Rismansjah di Narita Airport.

Acara makan siang hari itu sangat berkesan, "X"-san dan semua yang hadir pun sangat terkesan atas usaha yang telah dilakukan "tim kerja" saya. Walaupun "X"-san tidak pernah menjadi pembeli produk yang dihasilkan, tetapi sampai saat ini beliau bahkan menjadi rekan karib saya yang banyak membantu secara teknis berhubungan dengan pengusaha Jepang di kemudian hari. Di sini *nakodo*, seorang yang dihormati dalam status sosial serta kedudukannya di masyarakat Jepang, sangat berperan. Andaikata Akimoto-san saat itu tidak ada, saya tidak tahu harus bagaimana meyakinkan para "X"-san lainnya.

Di balik cerita kedatangan *diplomatic bag* berisi edamame. Pertama kali seumur-umur saya marah yang luar biasa kepada seorang pegawai *londo*



*bule*. Caci maki dan sumpah serapah terucap, namun herannya dia tidak marah atau *hurt feeling* pada saya, karena dia yang bersalah, katanya. *Oh my goodness!* Tanpa bantuan Pak Rismansjah, Pak Imam (kumis) Sudjudhi dari Garuda Indonesia, kerja keras Frans Tijs di Jember dan kerja saya di Tokyo semua usaha meyakinkan "X"-san dan Akimoto-san akan sia-sia.

*Check* dan *re-check*, pertanyaan yang jelimet dan selalu berulang dilakukan merupakan hal biasa dan harus sudah siap dilayani. Mereka para *buyer* Jepang akan memeriksa dan melihat dengan mata kepala sendiri atas fasilitas yang kita miliki terlebih dahulu, sebelum memutuskan adanya transaksi. Tampaknya mereka itu seperti orang (maaf) *telmi* (telat mikir). Namun begitu menurut mereka semua OK, biasanya pihak kita yang akan kelabakan.

Ini merupakan ciri khas bisnis dengan orang Jepang. Pola pengambilan keputusan pengusaha Jepang bukan seperti pola pengusaha Barat dengan cara barat pula (*western style*). Apabila semua syarat telah dipenuhi, keputusan diambil cepat, tegas, lugas, dan rasional. Namun bagi pengusaha Jepang ada pertimbangan lain, yaitu pertimbangan terhadap tata artistik-berseni dalam keindahan, warna, bentuk, rasa maupun bau. Walaupun kualitas produk yang diminta haruslah prima, namun sifat utama (*culture & behavior*) pengusaha Jepang adalah cenderung menghindari risiko, yaitu dengan cara mengalihkan atau membaginya.

Akibatnya margin menjadi lebih tipis, sehingga terlihat adanya kecenderungan untuk menekan harga. Rentan terhadap pesaing membuat pengusaha Jepang akan berusaha keras untuk membina hubungan yang panjang, terus-menerus, dan menanam budi kepada pihak penjual. Budaya orang Jepang sangat berbeda. Mereka masih sangat memegang teguh jiwa

*bushido*, budaya luhur ketimurannya. Sehingga pola pengambilan keputusannya pun sangat dipengaruhi adat istiadat itu. Sabar, tenang, mengikuti hierarki dan tidak *grusa-grusu* (*eastern style*).

Mempertimbangkan pada hubungan bisnis jangka panjang yang konstan, dibanding pengusaha Barat, para pengusaha Jepang lebih suka mencegah ketidakpastian. Oleh karena itu, pengusaha Jepang bereaksi sangat adaptif dan selalu ingin menyesuaikan dengan lingkungan sekitarnya serta lebih banyak menginterpretasi isu strategis tidak pasti di dalam definisi ancaman bagi mereka, baik yang potensial maupun samar-samar. Ada kecenderungan



Foto 1.14 (panduan Foto 11)  
Luasan areal tanaman edamame.  
Panti, Jember, 1995.  
(Dok. Pribadi)

bahwa gaya usaha mereka dalam menghindari ketidakpastian akan berakibat terjadinya *risk averse* atau menghindari risiko.

Salah satu cara mengurangi risiko ketidakpastian itu adalah dengan melihat siapa yang dapat menjamin produk kita, yaitu dengan melihat *historical back ground* dari diri kita sendiri, maupun dari pemberi referensi selaku *nakodo*. Saya sangat beruntung karena mempunyai dua referensi yang ampuh, yaitu pertama dari Jetro Head Office di Tokyo, maupun Jetro Jakarta Centre dan kedua dari Akimoto-san. Sehingga para calon *buyer* dapat memberikan pertimbangan yang lebih positif dalam memberikan penilaian atas produk yang dihasilkan. Sekalipun itu masih sebatas uji coba.

Dari pengembaraan saya bersama Theo Hadinata dan Akimoto-san mengasong dagangan edamame dari pintu ke pintu cukup membuahkan hasil. Didapat beberapa calon pembeli yang dianggap potensial akan menjadi pembeli produk edamame kami, yaitu Kinoshita Corp., Nichihiro Corp., Nichirei Corp., The New Tokyo Restaurant Group, Life Foods Co.Ltd, Robin & Co. Ltd, Tokyo Central Food Co.Ltd, Igarashi Co.Ltd. Dan pada akhirnya The New Tokyo Restaurant Group dan Nichihiro Corp yang menjadi pembeli perdana. Pada akhirnya, Life Food Co.Ltd bersama Kasho Co.Ltd yang lalu *merger* dengan Toyota Susho Corp. (anak perusahaan Toyota Motor Corp.) kelak menjadi pembeli tetap edamame dan produk beku lainnya dari Jember di masa mendatang.

### m. Jalannya Pelatihan dan Kunjungan Para Menteri

Promosi dari mulut ke mulut atas kegiatan pelatihan agroindustri ini ternyata sangat gencar didengungkan oleh para pejabat pemerintahan republik ini. Konsep idealis-nasionalis yang didukung dengan kegiatan dan dukungan nyata dari para calon pembeli di Jepang membuat kegiatan pelatihan kedelai Jepang edamame tidak pernah lepas dari perhatian dan kunjungan para tamu penting. Jarak 200 km ke Jember berkendara harus ditempuh dari Surabaya dalam empat jam, tidak menyurutkan keinginan para tamu dan mengurungkan niatnya untuk melihat realisasi dan implementasi konsep pertanian industri yang saya lakukan. Bahkan menerima tamu adalah kegiatan saya sehari-hari.

Mempergunakan helikopter Bell N-412 dari PT Gatari Air Service dan BO-105 dari PT HM. Sampoerna, tercatat dua orang petinggi negara melihat dari dekat kegiatan ini (18/1/93). Prof. Sjarifudin Baharsjah, Menteri Muda

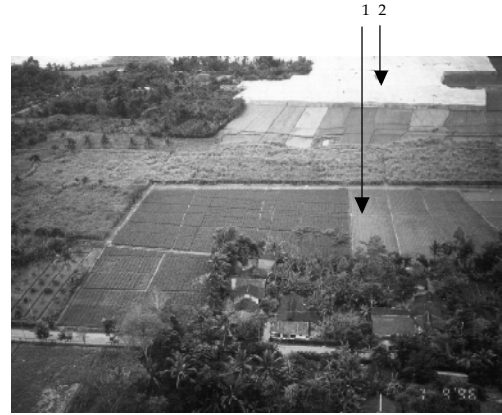


Foto 1.15  
Lahan uji coba UNEJ. (1) Edamame (2) TBN.  
Jubung, Jember, 1996.  
(Dok. Pribadi)

Pertanian dan Dr. Nasruddin Sumintapura, Menteri Muda Keuangan yang didampingi Gubernur Jatim Soelarso dan beberapa orang Dirjen dari Departemen Pertanian maupun dari Departemen Keuangan. Dr. Dudung Abdul Adjid, Dirjen Tanaman Pangan & Hortikultura, drh. Soehadji, Dirjen Peternakan, Ir. Martiono Hadianto, Dirjen Pembinaan BUMN dan Kepala Biro Umum Departemen Keuangan Bacelius Ruru yang nantinya akan menggantikan Ir. Martiono Hadianto sebagai Dirjen Pembinaan BUMN Departemen Keuangan.

## **n. Ekspor Perdana Edamame Hasil Pelatihan dan Program Jetro**

Hasil *approach* yang dilakukan Akimoto-san bersama saya membuahkan hasil konkret. Pengapalan perdana bisa dilakukan kepada The New Restaurant Group ke Jepang secepatnya. Makiuchi-san pimpinan dari Nichiro Corp. langsung mengirim Watanabe-san untuk memeriksa kondisi produk sebelum dikirimkan dari Jember ke Tokyo. Case, The New Restaurant Group terus terang sedikit *rada nyeleneh* dari kebiasaan para *buyer* Jepang. Mereka langsung membuka L/C dan setuju membeli produk tanpa melihat fasilitas pabriknya terlebih dahulu adalah suatu hal yang luar biasa, atau mungkin ini pengaruh dari Akimoto-san yang mereka percaya.

Dengan diterimanya ekspor produk beku edamame dari Jember ke Jepang sebagai produk perdana Indonesia, babak baru ekspor produk pertanian Indonesia telah dimulai. Indonesia telah memasuki pasar internasional bergengsi, pasar Jepang sebagai pasar idaman. Sekalipun harus dibayar dengan harga yang relatif cukup mahal, Rp 2,5 miliar atau setara dengan US\$ 1,2 juta pada kurs Rp 2.000 per US\$ untuk 2 kontainer edamame beku seberat 16 MT! Disadari ini adalah harga edamame beku termahal di dunia yang pernah diproduksi, US\$ 71 per kg CNF Tokyo! Bukan main mahalnya biaya yang harus dibayar untuk sebuah kegiatan *pioneering*.

## **o. Penutupan Pelatihan, Kunjungan Menteri Pertanian dan Wakil BUMN**

Tiada terasa waktu begitu cepatnya berlalu. Sebuah proses pelatihan telah berakhir, dan babak baru pembangunan pertanian Indonesia akan segera saya hadapi dalam upaya mewujudkan kegiatan agroindustri sesungguhnya. Banyak pihak yang terus memberikan perhatian dan semangat kepada saya untuk terus maju. Mendapat pinjaman helikopter PUMA-330 SA Saturdamatim TNI-AL Surabaya dan BO-105 dari PT HM. Sampoerna, Prof. Sjarifudin Baharsjah, Menteri Pertanian dan Ibu Prof. Yustika Baharsjah, Soelarso, Dirjen Usaha Pedesaan mewakili Subijakto Tjakrawerdaja, Menteri Koperasi & PPK, drh. Soehadji - Dirjen Peternakan Deptan, Ir. Amrin Kahar - Dirjen Tanaman



Pangan & Hortikultura Deptan, Pak Muhctar (Direktur Utama PT ASEI), Pak Poerwanto Abdulcadir (Direktur Utama PT ASTEK), para wakil direksi konsorsium dari 21 BUMN pemberi dana kegiatan pelatihan dan rekan saya, Akang Erlangga Suryadarma yang mewakili Mas Frank D. Reuneker dari PT Airfast Indonesia sebagai salah satu sponsor kegiatan, beserta undangan lainnya berkenan menghadiri acara penutupan secara resmi pelatihan kedelai Jepang di Jember (23/2/94).

Pada kesempatan itu, di samping diberikannya sertifikat telah selesai mengikuti pelatihan kepada seluruh peserta, juga ditandatangani kerja sama antara Anton Lukmanto, Direksi PT Hero Supermarket mewakili Pak Ipung Kurnia CEO Hero Group dengan saya selaku pimpinan Pamulang Integrated Farming (PIF) disaksikan Ibu Entik Dewobroto, Ketua Umum DPP Aspeni Flora Indonesia sebagai realisasi kerja sama pemasaran produk binaan PIF dan ASPENI ke jaringan Hero Pasar Swalayan di seluruh Indonesia dengan sistem pembayaran secara tunai.

Pada kesempatan itu dilakukan pula penandatanganan kerja sama penggemukan sapi potong antara PIF dengan tiga Pondok Pesantren (Ponpes Paiton, Ponpes Genggong, Ponpes Nurul Jadid) di Kabupaten Probolinggo. Masing-masing mendapatkan 20 ekor untuk setiap ponpes oleh Menteri Pertanian, Pak Sjarifudin Baharsjah, yang diserahkan di Jember. Berkenalan dengan para Kiai Besar dari beberapa pondok pesantren besar di Jawa Timur banyak dikarenakan hubungan tidak langsung saya. Kegiatan saya bersama Om Tommy Budyatama di usaha penggemukan sapi potong Brachman Cross yang diimpor dari Australia telah banyak membuka jalan bagi saya untuk berkenalan dengan para tokoh *informal leader*. Ini adalah salah satu upaya saya dalam melakukan pendekatan kepada masyarakat sekitar.

Mempergunakan pendekatan sapi yang merupakan simbol *Rojo Koyo* dan juga sebagai bagian simbol kehidupan sosial yang tidak terpisahkan bagi masyarakat Jawa di pedesaan menjadikan *approach* kegiatan saya menjadi lebih efektif dan relatif lebih mudah. Penggemukan sapi yang dikelola PT "SS" Cattle Feedlot Project di Kraksaan Probolinggo ini juga membawa banyak cerita suka duka. Sukanya, program *feedlot* adalah bagian usaha agrobisnis saya lainnya dalam kaitan membangun kota inayat, Industri Peternakan Rakyat yang dicanangkan oleh salah satu guru saya, drh. Soehadji, Dirjen Peternakan. Banyak tamu dan kenalan baru para pejabat tinggi yang datang melihat usaha penggemukan sapi ini yang mempergunakan pakan ampas tahu dari pabrik tahu milik rekan Suryadi, seorang pengusaha jual beli truk di Surabaya. Dukanya, saat usance L/C jatuh tempo nilai rupiah jatuh dan selisih kurs yang harus dibayar membuat usaha penggemukan sapi ini sangat merugi dan bangkrut. Si Om adalah seorang sarjana peternakan IPB dan paman nomor sembilan dari sepuluh bersaudara ibu kandung saya. Ia menggeluti



dunia peternakan sejak masih di bangku kuliah dan terus berlanjut sampai sekarang.

Menjadikan kabupaten Probolinggo sebagai sentra kegiatan kemitraan dalam usaha penggemukan sapi potong dengan keberadaan proyek ini diharapkan akan menjadi titik tumbuh ekonomi baru pula di Jawa Timur. Kerja sama yang dilakukan dengan pondok pesantren ini terus berlanjut sampai saat ini. Di kediaman Kiai Hasan Mutawakil Allalah, pimpinan Pondok Pesantren Genggong, saya diperkenalkan oleh Kiai Hasan kepada Gus Abdurrahman Wahid alias Gus Dur, seorang kiai besar yang terkenal *nyeleneh*, ceplas-ceplos, dan humoris. Kelak beliau menjadi Presiden IV Indonesia. Sampai saat ini, hubungan baik saya tetap terjalin dengan Gus Dur.

Sebetulnya pelatihan budi daya kedelai Jepang ini secara formal sudah berakhir beberapa waktu yang lalu (15/9/93). Pak Dudy Effendi dari Bina Graha telah mewakili Pak Letjend Tuk Setyohadi, Sesdalopbang Setneg RI, menutupnya di aula politeknik Pertanian Jember. Namun resminya, baru dilaksanakan oleh Menteri Pertanian di kantor PTP XXVII (Persero) di Jelbuk beberapa waktu kemudian (23/2/94). Dan saat diberikan sertifikat tanda kelulusan terpancar wajah-wajah optimis penuh keyakinan dari mereka, bahwa hidup mereka akan sepenuhnya diabdikan kepada dunia pertanian industri yang diyakini akan dapat memberikan sesuatu yang bernilai tambah bagi kehidupan mereka di masa yang akan datang. Tidak dapat dipungkiri, keberhasilan pelatihan kedelai Jepang tersebut tidak lepas dari peran aktif direktur utama PT Asuransi Ekspor Indonesia (ASEI), Pak Muchtar (alm) selaku Koordinator Proyek Pengembangan Industri Kedelai Nasional, Pak Ida Bagus Putu Sarga (Direktur Utama PT Taspen), Pak I Nyoman Moena (Direktur Utama PT Surveyor Indonesia).

Beliau-beliaulah dengan dibantu Pak Pamudji, Rosini Sukanta, I Nyoman Sutaryun, dan Subagjo Pranowo yang mengkoordinasi dan menjembatani seluruh pembiayaan kegiatan ini dari konsorsium 21 BUMN pemberi dana. Bantuan dan perhatian dari Prof. Simanhadi Rektor Universitas Jember, Pak Sutrisno Direktur Politeknik Pertanian Universitas Jember, dan Pak Mas Darwito sangat dirasakan dalam memfasilitasi seluruh kegiatan dari tahap awal sampai dengan selesai.

Tidak ada sesuatu yang gratis, semua pasti ada imbalannya. Demikian juga dengan jalannya pelatihan. Zaman memang edan, uang hibah yang saya terima tidak utuh sebesar yang tertulis dalam kuitansi. Akibatnya, saya keteteran juga untuk memberikan talangan atas kekurangan biaya pelatihan seperti yang sudah direncanakan sebelumnya. Memang diakui terjadi *overbudget* dalam uji coba ini. Banyak hal yang saat itu tidak diperhitungkan. Kegiatan ini sangat menguras tenaga, pikiran maupun biaya yang cukup besar, sehingga kantong saya pribadi menjadi babak belur dan *kobol-kobol* juga pada akhirnya.



Di balik keberhasilan diyakini pasti ada kendala. Demikian juga saat berjalannya pelatihan yang telah memasuki minggu-minggu terakhir. Pengeluaran biaya semakin deras mengucur, sementara kondisi keuangan semakin memburuk. Berat hati diputuskan saat itu untuk menjual kendaraan saya, sebuah sedan Volvo 740 GL yang dibeli dari Pak Saadillah Mursjid, Menteri Sekretaris Kabinet. Hasil penjualannya untuk membayar upah kerja harian buruh lapangan di Jember.

Kembali keberuntungan masih berpihak. Kendaraan tersebut tidak jadi dijual, karena Mas Frank D. Reuneker memberikan tambahan pinjaman lagi kepada saya senilai harga Volvo tersebut ketika mengetahui permasalahan dan melihat wajah kusut saya hari itu. Sehingga, jumlah dana yang disertakan dalam kegiatan ini menjadi cukup besar. Semoga bisa membayarnya kembali kelak, itu yang selalu menjadi salah satu bagian doa saya.

## **p. Mencari Pasangan Usaha, Ujar-ujar dan Presiden RI**

Berbekal ketersediaan SDM (yang dianggap semuanya) tangguh, terlatih, berpengalaman sebagai produk pelatihan dan adanya pengakuan pasar Jepang atas produk edamame yang dihasilkan, saya melaporkannya ke Pak Harto (1993). Pertama, SDM tersebut mau diapakan, apabila tidak didirikan perusahaan agroindustri yang dapat menampung kegiatan dan potensi pasar yang terbentuk. Kedua, menanyakan status dana dari konsorsium 21 BUMN di proyek agroindustri kedelai Jepang ini bila usaha akan diteruskan ke tahap komersial. Ketiga, kendala minimnya lembaga pembiayaan yang dapat diandalkan menjadi mitra usaha kegiatan agribisnis ini.

Gambaran yang jelas potensi agroindustri kedelai Jepang di Jember. Data atas kebutuhan dan jumlah importasi yang dilakukan Jepang begitu sangat menjanjikan untuk dijadikan sebuah *opportunity*. Keinginan dari para calon pembeli produk edamame Indonesia, berikut indikasi harga beli yang ditawarkan kepada saya sangat menggiurkan. Di samping, teknologi produksi secara lengkap juga sudah saya anggap saya kuasai bersama rekan-rekan di Jember. Maka saya memberanikan diri menulis surat kepada Pak Harto untuk meminta petunjuk selanjutnya. Walaupun dengan sebuah syarat dari saya yang juga disampaikan di dalamnya. Syarat tersebut adalah: saya tidak menginginkan usaha agroindustri ini menjadi bagian usaha para konglomerat, putra-putri maupun keluarga Bapak Presiden.

Sinting, kesan pertama. Rasakan dan tunggu akibatnya adalah kesan kedua! Itulah komentar rekan-rekan saya yang sangat menghantui jiwa. Diketahui iklim usaha saat itu didominasi kelompok "P3" (Putra-Putri Presiden) beserta kroninya.

Keinginan saya dikatakan merupakan keinginan tabu dan *nyeleneh*. Akibatnya, saya tidak nyenyak tidur, tidak enak makan dan merasa serba





Foto 1.16

Acara penutupan pelatihan kedelai dan kerja sama saya dengan Hero Group, serta Aspeni Flora Indonesia di Jember disaksikan Menteri Pertanian Sjarifudin Baharsjah. Kantor PTP XXVII, Jelbek, Jember, 1994.



Foto 1.17

Setelah selesai acara penutupan kemudian berfoto bersama di depan helikopter pinjaman dari TNI-AL. Mumbul Sari-Jenggawah, Jember, 1993.

salah. Di benak saya, apakah ini suatu ungkapan rasa terima kasih atas segala perhatian yang telah diberikan Pak Harto, atau suatu ungkapan kurang ajar kepada seorang presiden? Namun, apakah dipersalahkan untuk mengungkapkan suatu keinginan dan pendapat pribadi? Sulit menjawabnya!

Ada ungkapan filosofi Jawa yang disampaikan rekan, sahabat, guru dan juga sponsor kegiatan yang menjadi cikal-bakal kegiatan agroindustri ini. Ayahnya seorang Belanda namun punya andil dalam mendirikan Angkatan Udara RI, dengan ibu seorang Jawa tulen asli Jogja, Frank D. Reuneker (pemilik mayoritas perusahaan penerbangan *charter* PT Airfast Indonesia, 1993). Ada lima kunci sukses yang dapat memotivasi hidup: *melamun, mikir, maos, muni, mirengake!* (artinya, melamun, berpikir, membaca dan belajar, menyampaikan serta mendengarkan).

Mengikuti pengalaman, keberhasilan usaha maupun jalan hidup kita masing-masing bila direnungkan tahap demi tahap, maka pada akhirnya akan tiba pada kesimpulan. Bahwa urutan kata-kata Jawa tersebut benar adanya. Lamunan, biasanya merupakan titik awal kita mendapatkan ide-gagasan. Bila kita mengkaji lebih jauh lagi dengan segala aspek dan kemungkinannya, maka kita sudah memasuki tahap berpikir. Melamun biasanya menerawang tanpa batas, dan bila lamunan sudah dibatasi keinginan strategis bagaimana merealisasikannya, maka kita memasuki tahap *mikir* (berpikir).

Berpikir saja tidak cukup. Diperlukan perhitungan-perhitungan, referensi, narasumber, membaca situasi, kondisi pandangan dan jangkauan yang tidak dapat disimpulkan dengan begitu saja tanpa melalui proses *maos* atau membaca dan belajar dalam arti luas. Tidak akan ada artinya, bentuk kesimpulan yang didapat dari keseluruhan proses itu tanpa disampaikan kepada pihak yang berkepentingan dalam bentuk *presentation* atau paparan sebagai ungkapan istilah intelek



kata *muni*. Tahap akhir yang paling berat harus dihadapi adalah *mirengake* atau mendengarkan apa yang telah menjadi keputusan final dari suatu hasil paparan, dan kesemuanya harus diterima dengan lapang dada. Apa pun hasil keputusan dari *presentation* tersebut, diterima atau ditolak bahkan dicaci maki.

Ujar Eyang Boenjamin (kakek saya) melalui Bu Tuti Samsu (ibunda saya) yang terus menjadi salah satu filosofi hidup saya; "*Git, kowe mesti sinau sing pinter; nek wis pinter; yo nyambut gawe; nyambut gawe sing genah, jujur, temen, gelem ngelakoni; mengko rak entok kedudukan sing apik; golek mulyo; mengko bandamu melu katut. Ojo diwalik nggolek bondo ndisek!*" (artinya, "Git, kamu mesti belajar yang pintar, nanti kalau sudah pintar ya bekerja. Bekerjalah dengan benar, jujur, sungguh-sungguh, dan ikhlas menjalaninya, nanti kamu akan dapat kedudukan yang baik, carilah kemuliaan maka nanti kamu akan menjadi kaya, jangan dibalik dengan mencari harta terlebih dahulu"). Banyak arti dalam kata "kaya" di sini, bukan semata kekayaan berupa harta dan materi, namun juga kekayaan batin.

Meyakini bahwa hidup ini indah, menggairahkan untuk dijalani, adalah bagian dari ibadah saya untuk mengisinya dengan kegiatan yang positif dan bermanfaat. Walaupun, semua itu semata merupakan titipan, karunia Allah SWT semata. Tantangan adalah bunga kehidupan yang harus dihadapi dengan rasa syukur. Kalimat ini dan ujar-ujar di atas membuat saya tenang, bahwa manusia diciptakan Allah SWT bersama-sama dengan paket milik, rezeki dan kodratnya masing-masing.

Kembali pada mencari mitra usaha agribisnis. Bagai pucuk dicita ulam tiba, puji syukur alhamdulillah. Itulah kata yang pertama dilafalkan, ketika dua hari setelah surat laporan saya disampaikan kepada Bapak Presiden. Saya mendapat konfirmasi telepon dari ajudan presiden Kol. (AU) Abdullah Syirad bahwa petunjuk Pak Harto pun sudah turun. Isinya, "Agar dana BUMN dijadikan *equity* yang nantinya dapat dijual kepada pengusaha lemah/koperasi."

Kesibukan baru terjadi lagi, bagaimana mengatur skema pembiayaan usaha ini lebih lanjut. Berbagai lobi dan konsultasi dilakukan. Teringat kembali kepada seorang rekan pejabat yang banyak membantu saat proses realisasi pendanaan dari konsorsium 21 BUMN di lingkup Departemen Keuangan dilakukan. Kepada beliau saya meminta saran. Saran yang disampaikan beliau sebagai alternatif yang dimungkinkan adalah melalui satu jalan, modal ventura. Walaupun ternyata jalan yang harus dilalui untuk menjadi perusahaan pasangan usaha (PPU) modal ventura dirasakan cukup panjang



untuk ditempuh. Proses ini kelak akan memakan waktu hampir satu tahun.

## q. Ujin dan PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia

Mempergunakan istilah kolusi dalam arti positif secara jujur tidak dapat dipisahkan pula dari berdirinya perusahaan PT Mitratani Dua Tujuh. Berbekal surat dari Pak Tuk Setyohadi, Sesdalopbang (1993), berisikan petunjuk Presiden kepada Menteri Keuangan, Mari'e Muhammad, perjuangan mendirikan bentuk usaha agroindustri riil berbekal SDM tangguh-terlatih dengan pasar yang telah terjamin, dimulai.

Diperlukan waktu tujuh bulan sejak petunjuk Presiden disampaikan, sampai dengan diterimanya saya menghadap Menteri Keuangan. Itu pun dengan segala upaya dan usaha. Lobi yang tidak pernah putus kepada yang dianggap mengetahui jalur untuk dapat bertemu dengan sosok menteri yang dikenal sebagai Mister Mari'e Clean Muhammad, saya lakukan.

Mulai dari menteri yang saya kenal, ajudan presiden, para rekan saya lainnya yang dirasa mengenal baik beliau, sampai akhirnya saya bersama mantan gubernur yang merupakan sesepuh Jawa Timur dan Madura, Pak Mohammad Noer dapat diterima beliau. Dengan penuh antusias beliau menerima kami berdua dan bercerita tentang keberhasilan *roadshow*-nya ke Amerika baru-baru saja. Dalam rangka menjual, menawarkan fasilitas penanaman modal, investasi perpajakan maupun mapannya stabilitas perekonomian Indonesia untuk dilakukannya investasi asing di Indonesia.

Pertemuan berlangsung cukup singkat padat dan *to the point*. Setelah mendengar penjelasan saya, tidak lebih dari tiga menit beliau sudah mengambil keputusan dengan langsung segera menghubungi seseorang yang teleponnya diputar

sendiri. "Jin, ini di depan saya ada teman, *podo tretan ne' mbe'k aku\**); anak muda pribumi idealis mengerjakan pertanian; uji cobanya berhasil; prospek bagus-orientasi ekspor ke Jepang; referensi Pak Presiden sendiri... yang seperti ini jarang, Jin! *You* urus... pakai modal ventura saja! ... Setengah



Foto 1.18

Diskusi serius saya di Bina Graha bersama Pak Hendropriyono, Sesdalopbang Setneg RI saat membahas kesulitan perusahaan saya. Board Room, Bina Graha, 1997. (Dok. Pribadi)

---

(\*) *podo tre'tan ne mbe'k aku* = sama-sama tukang becaknya dengan saya)



jam lagi dia sampai ke tempat *you!*"

Ternyata yang dihubungi adalah Direktur Utama PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia (BPUI), Sudjiono Timan. Dan yang menarik di sini, walaupun terlihat adanya penekanan kata pribumi dalam pembicaraan teleponnya, beliau memberikan komentar pujian positif terhadap yang dipanggilnya Jin. Kami anggap ini merupakan ungkapan sungguh-sungguh dan tulus dari beliau, walaupun penuh arti.

Menangkap kebimbangan di mata saya, beliau menambahkan, "*You* segera saja ke sana, sudah ditunggu. Oh ya, jangan kaget, karena Ujin panggilan Pak Sudjiono Timan termasuk etnis (maaf!) non-pri yang sangat nasionalis dan profesional. Tidak perlu diragukan!" Keluar dari ruang Pak Mari'e, dada rasanya plong. Lepas bebas rasanya dari penantian sekian lama. Paling tidak hari ini saya telah selangkah lagi dalam melangkah maju, mendekati tujuan yang diidamkan. Membangun agroindustri kedelai Jepang, edamame.

Pertemuan dengan Pak Ujin berjalan santai penuh keakraban. Hadir dalam pertemuan, Direktur Utama PT Bahana Artha Ventura (BAV), Hafiz Arief, yang kelak bersama Pak Ujin akan banyak berperan mempersiapkan berdirinya PT Mitratani Dua Tujuh.

Ada cerita yang membuat saya jadi salah tingkah dan malu kepada Pak Noer dan cukup menjadi penyesalan sampai saat ini. Saya berangkat dari rumah pukul 05.30 pagi menuju ke Bandara Soekarno-Hatta adalah usaha maksimal saya yang dilakukan untuk menjemput Pak Noer di bandara Jakarta. Beliau akan tiba dari Surabaya dengan *flight* Garuda pukul 07.30. Entah bagaimana ceritanya, yang jelas saya *selisiban* dengan Pak Noer. Saya baru bertemu beliau di ruang tunggu kantor Pak Mari'e pukul 10.45. *Duko* (marah) Pak Noer itu sangat panjang. Pak Hidayat Ichsan bercerita, beberapa minggu setelah kejadian konyol itu Pak Noer masih terus mengomeli saya sekalipun sambil berenang dan Pak Hidayat menjadi pendengar setia omelan itu sambil turut berjalan mengelilingi kolam renang. Mohon dimaafkan Pak, sudah diusahakan semaksimal mungkin.

## **r. Modal Ventura dan Bahana Artha Ventura**

Dipertemukan dengan direksi BPUI dan direksi BAV adalah sangat mengesankan dan menimbulkan rasa ingin tahu yang semakin mendalam saya, apa itu modal ventura. PT Bahana Artha Ventura sebagai anak perusahaan BPUI yang notabene adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang saham mayoritasnya dimiliki oleh Bank Indonesia (BI) dan Departemen Keuangan, mempunyai misi khusus. Yakni, membantu usaha perusahaan kelas menengah yang layak bantu dan berpotensi untuk





Foto 1.19  
Pak Taufiq Sidik, Pak Siswono Yudohusodo, dan saya dalam suatu kesempatan peninjauan lokasi di Cikarang Industrial Estate Project, Jawa Barat, 1997.  
(Dok.Pribadi)



Foto 1.20  
Sekjen Departemen Pertanian, Ir. Soetatwo Hadiwigeno menandatangani persetujuan a/n Menteri Pertanian atas penyertaan saham PT Perkebunan Nusantara X (Persero) pada PT Mitratani Dua Tujuh, disaksikan Ir. Poerwadi Djojonegoro (Dirut PTPN X) dan saya (Direktur PT Mitratani Dua Tujuh). Kantor Mentan, Jakarta, 1995.  
(Dok. Pribadi)

ditingkatkan produktivitas serta nilai ekuitas perusahaannya dengan penyertaan saham temporer, disebut sistem modal ventura. Penyertaan saham secara temporer ini berjangka waktu penyertaan antara 4 tahun sampai 10 tahun sampai tiba saatnya untuk dilakukannya divestasi terhadap pasangan usaha modal ventura dimaksud. Kesan pertama mendengarkan *financing scheme* yang dimungkinkan untuk dapat diterapkan kepada kegiatan usaha agroindustri ini sangat menarik untuk disimak. Semua terlihat begitu simpel dan sangat mudah di mata para pakar lembaga pembiayaan keuangan dan penyertaan modal (*equity*) tersebut di dalam menggambarkan *financing scheme* yang akan diterapkan kepada perusahaan saya. Tampak seolah mereka sekadar melakukan *exercise* saja. Sekalipun disadari pada akhirnya proses ini tidak semudah yang terlihat di awal pembicaraan.

Memiliki dan mengelola perusahaan pasangan usaha modal ventura, sejauhnyanya adalah di luar bayangan dan keinginan pribadi saya. Membolak-balik halaman buku, mencari informasi dan keterangan maupun referensi narasumber yang berkaitan dengan modal ventura menjadi pekerjaan yang harus cepat dilakukan. Meminjam cara populer mahasiswa, dipakai istilah SKS. Bukan sistem kredit semester, tetapi Sistem Kejar Semalam! Keputusan harus cepat saya ambil, *time is running*. Glenn MS Yusuf, direksi BPUI, memberikan semangat dan gambaran komprehensif bagaimana sistem modal ventura berjalan. Ini disampaikan saat saya diminta Pak Glenn untuk menyampaikan surat mantan menteri luar negeri Amerika Serikat, Mr. Hendry Kissinger kepada Pak Harto, di mana saya sekaligus diminta mengatur pertemuan beliau berdua di Jakarta dalam rangka persiapan konferensi APEC.

Alhamdulillah, pertemuan dapat berlangsung sesuai permintaan Pak Hendry atas bantuan rekan saya, sesama penggemar kuda Pak Saadillah



Mursjid, Menteri Sekretaris Kabinet. Secara khusus Pak Hendry minta bertemu saya didampingi dengan Pak Glenn, Pak Arifin Panigoro dan Pak Ujin Sudjiono Timan untuk mengucapkan terima kasihnya dan sekaligus memberikan semangat untuk terus melanjutkan rencana membangun agroindustri Indonesia. Ini merupakan suatu kehormatan dan kebahagiaan tersendiri bagi penulis dalam kapasitasnya sebagai seorang petani.

Kesimpulan positif menjadi PPU modal ventura didapat. Tampaknya sistem pembiayaan ini sangat menguntungkan bagi perusahaan bermodal cekak, namun mempunyai potensi usaha dan prospek yang menjanjikan di masa depan. Modal ventura bukan sekadar perusahaan penyerta modal ekuitas dan penjamin, namun juga mempunyai misi pembinaan usaha. Baik pembinaan manajerial maupun pembinaan administrasi lainnya yang diperlukan PPU tersebut, sampai tiba saatnya perusahaan modal ventura melakukan divestasi sahamnya dalam jangka waktu yang telah disepakati bersama. Tugas lain perusahaan modal ventura juga termasuk mempersiapkan PPU-nya masuk ke pasar modal melalui tahapan bursa paralel. Adanya *sharing risk* bukan hanya *sharing profit* membuat saya berkeinginan untuk mengetahui lebih jauh lagi, bagaimana sesungguhnya pola pembiayaan modal ventura tersebut bekerja secara operasional. Konsep yang tampak menarik membuat saya ikut menjadi salah satu pemegang saham di beberapa perusahaan modal ventura daerah kelak.

Rasa ingin tahu pola usaha sistem modal ventura bekerja menjadi semakin besar. Modal ventura digambarkan sebagai lembaga pembiayaan andal dan merupakan alternatif lembaga pembiayaan yang diperlukan bagi pengusaha kecil-menengah. Itu juga merupakan salah satu keinginan dan cita-cita saya untuk membantu mengembangkan kelembagaan yang berpihak kepada pengusaha kecil menengah (PKM) di dalam upaya pengembangan usahanya, terutama di bidang agribisnis.

Kesulitan yang dihadapi para PKM di Indonesia salah satunya adalah mencari lembaga pembiayaan alternatif yang mempunyai sifat dan tingkat kemudahan dalam *availability* penyediaan dana yang diperlukan. Baik untuk kebutuhan modal kerja, investasi atau bahkan untuk meningkatkan nilai *equity* perusahaan sehingga layak bank. Kadang secara penguasaan teknologi produksi, prospek dan potensi usaha para PKM sangat menjanjikan, termasuk jaminan pasar yang sudah tersedia. Namun keterbatasan modal kerja maupun kemampuan melakukan investasi yang terbatas sangat membuat posisi pelaku usaha kecil menengah (UKM) menjadi sulit berkembang.

Kesulitan lainnya adalah nilai *equity* perusahaan PKM yang sangat minim serta ketidakmampuan PKM itu sendiri menyediakan agunan (*collateral*) untuk bisa mendapatkan pinjaman modal usaha maupun investasi dari bank. Hal ini menjadi salah satu kendala pengembangan usaha yang cukup pelik yang

harus mereka hadapi. Dengan demikian, dengan kehadiran perusahaan modal ventura sebagai perusahaan ekuitas di Indonesia tampaknya akan memberikan angin segar dan iklim usaha baru bagi pengembangan UKM, dengan telah tersedianya lembaga keuangan alternatif nonbank yang sangat ditunggu-tunggu para pelaku usaha, seperti juga yang saya harapkan.







# Bab 2

## Perjuangan Mendirikan PT Mitratani Dua Tujuh



### a. PT Mitratani Dua Tujuh sebagai PPU Modal Ventura

Mempersiapkan diri menjadi sebuah perusahaan pasangan (PPU) modal ventura diperlukan ekstra kesabaran dan kerja keras. Serius, ulet, dan berkemampuan untuk mengolah segala sesuatu yang dituangkan ke atas kertas menjadi sah hukum di waktu singkat. Singkat di sini diartikan relatif, namun intinya agar diusahakan secepatnya. Sebagai contoh konkret, berapa lama waktu yang dibutuhkan sejak berdirinya sebuah badan hukum di hadapan notaris sampai dengan selesainya pengesahan berdirinya perusahaan di Departemen Kehakiman? Sebagai syarat mutlak untuk menjadi PPU modal ventura, calon PPU harus sudah mendapatkan pengesahan dari Departemen Kehakiman. Dan bukan rahasia lagi bahwa untuk mengurus pengesahan tersebut diperlukan waktu 4 sampai 6 bulan.

Dimulai dengan pemeriksaan audit oleh auditor independen yang disepakati atas seluruh pengeluaran biaya dan pemasukan selama berlangsungnya kegiatan pelatihan. Pemeriksaan ini berjalan dengan cepat, karena semua bukti dan mekanisme dalam manajemen keuangan pelatihan telah tersimpan dan tertata baik. Hasil pemeriksaan yang dapat dipertanggungjawabkan serta prospek usaha yang menjanjikan membuat usulan pendirian PPU modal ventura ini bisa saya terima, demi terwujudnya usaha agroindustri yang diidamkan.

Skema pembiayaan ini dilakukan dengan cepat. Secara tidak langsung adanya tekanan politis (bila bisa dikatakan itu ada) membuat proses ini berjalan cepat dan justru tampak ada kesan tergesa. Saya telah menyerahkan semuanya kepada pihak BAV untuk menyelesaikan hal-hal yang berkenaan dengan masalah *financial scheme* maupun aspek legal berdirinya PPU. Saya dengan tim teknis yang dibentuk mempersiapkan



Foto 2.1  
Menteri Pertanian, Menteri Koperasi & PPK, Gubernur Jateng Soewardi menyaksikan Menteri Keuangan menandatangani prasasti PT Mitratani Dua Tujuh. Bapeda Jateng, Semarang, 1994. (Dok. Setneg RI)



Foto 2.2  
Menteri Pertanian, Menteri Koperasi & PPK dan saya di atas pesawat VIP Kepresidenan dalam penerbangan ke Padang, Sumatra Barat. (Dok. Pribadi)

mekanisme pelaksanaan teknis lainnya berkenaan persiapan operasional kegiatan.

Banyak teman dan rekan mengatakan bahwa saya sangat beruntung. Pertanyaan di sanubari tetap berkecamuk, apakah semua itu yang tampak begitu mudah akan dapat menyelesaikan masalah yang kelak akan timbul. Apakah sistem tatanan hukum yang diterapkan pada sistem modal ventura sudah benar-benar mapan di Indonesia, atau perusahaan saya sekadar perusahaan pembuka kasus alias penglaris saja bagi kepentingan politis para penguasa. Sampai di mana keberpihakan perusahaan modal ventura dalam setiap permasalahan yang kelak akan timbul. Atau bagaimana peran serta dan pengaruh para pejabat tinggi maupun pihak-pihak lain yang telah memberikan dukungan kelak di kemudian hari? Yang jelas, singkatnya waktu dan kurangnya pengetahuan terhadap *financing management* membuat saya menjadi *ngge'h-ngge'h* (iya-iya) saja dan salah tingkah.

Memersiapkan badan usaha yang layak dan laik hukum untuk menjadi PPU modal ventura diperlukan kerja keras pula. Penilaian terhadap calon perusahaan pasangan usaha modal ventura juga sangat ditentukan *track record* dan prestasi usaha perusahaan tersebut ke belakang. Terlebih lagi dengan dikeluarkannya obligasi konversi oleh PT Mitratani Terpadu (MTT) kepada PT Bahana Artha Ventura (BAV). Hal ini mengakibatkan terjadinya perubahan komposisi saham di PT Mitratani Terpadu selaku calon pemegang saham di badan usaha PPU modal ventura yang akan dibentuk bersama kelak, yaitu pada PT Mitratani Dua Tujuh. Dari *fifty-fifty* antara saya dan Theo Hadinata menjadi 92% : 8% (1994).

Bantuan sepenuh hati Kol. (AU) Imam Tjahjadi, kepala Biro Umum Sekretariat Kabinet dan Bu Sri Retno Hastuti, SH, notaris di Depok yang membantu saya di masa persiapan maupun di pelaksanaan pengikatan perjanjian notariil berkenaan dengan pengeluaran obligasi konversi MTT kepada BAV, sangat dirasakan. *Approach* yang dilakukan Pak Imam kepada Departemen Kehakiman berkenaan proses percepatan pengesahan badan usaha membuat semua orang yang terlibat dalam proses legal di BAV berdecak kagum. Alhasil, semuanya bisa berjalan sesuai jadwal kerangka waktu yang telah disepakati.

Pendekatan untuk menjadi salah satu pemegang saham PT Mitratani Dua Tujuh juga saya lakukan kepada pihak Departemen Pertanian agar PT Perkebunan XXI-XXI (Persero) selaku



Foto 2.3  
Persiapan lahan tanam edamame di Jember dilihat dari helikopter. Penggunaan mulsa jerami sebagai bahan organik sangat dominan.  
Muktisari, Jember, 1996.  
(Dok. Pribadi)



induk gendong PT Perkebunan XXVII (Persero) dapat menjadi kenyataan. Bantuan Ir. Soetatwo Hadiwigeno, Sekretaris Jenderal Departemen Pertanian, sangat dirasakan saat *approach* tersebut dilakukan. Sekalipun untuk setoran sahamnya pihak direksi PTP harus menunggu hasil keputusan RUPS tahunan serta izin persetujuan Menteri Pertanian dan Menteri Keuangan selaku pemegang saham perseroan, namun komitmen menjadi pemegang saham di PT Mitratani Dua Tujuh sangat dihargai semua pihak terkait. Pada akhirnya setelah “uyel-uyelan” dengan persyaratan legal yang cukup panjang, diresmikanlah berdirinya PT Mitratani Dua Tujuh sebagai PPU modal ventura pertama di bidang usaha budi daya dan proses olah beku kedelai Jepang edamame di Indonesia (1994).

Keterbatasan waktu dan ketidakpahaman akan arti dan makna yang tersirat dari bahasa hukum, kesibukan dan pemusatan konsentrasi demi terselenggaranya kegiatan usaha telah membuat saya terlena, tidak mencermati arti maupun konsekuensi legal yang telah saya tanda tangani. Bung Yon Bahar dari Wahyuni Bahar & Associates Law Firm sebagai konsultan legal yang ditunjuk pihak Bahana betul-betul telah berbuat *allout* bagi Bahana. Hal ini akan terungkap kelak saat saya sudah lengser dari perseroan.

Dengan komposisi saham PT Mitratani Terpadu (56%), PT Bahana Artha Ventura (29%) dan PT Perkebunan XXI-XXII persero (15%). Peresmian PT Mitratani Dua Tujuh dilakukan di Auditorium Kantor Gubernur Jawa Tengah, Semarang (26/11/94) oleh Menteri Pertanian Sjarifudin Baharsjah bersama Menteri Keuangan Mari'e Muhammad dan Menteri Koperasi & PPK Subijakto Tjakrawerdya. Saya duduk sebagai Direktur (tunggal) perseroan.

Mempertimbangkan kemitraan dengan para petani Jember yang telah terjalin baik selama ini dan untuk mengenang pelatihan yang dilaksanakan Pamulang Integrated Farming-Saung Mirwan



Foto 2.4  
Panen edamame yang padat tenaga, sebuah penciptaan lapangan kerja yang sangat dibutuhkan saat ini. Panti, Jember, 1997. (Dok. Kelik M)



Foto 2.5  
Ir. M. Yasin bertindak sebagai kolektor hasil panen segar edamame dari lapangan. Jenggawah, Jember, 1996. (Dok. Kelik M)





Foto 2.6  
Penyuluhan lapangan kepada petani mitra  
oleh Supervisor Lapangan (SL), lulusan  
pelatihan kedelai Jepang.  
Mukti Sari, Jember, 1996.  
(Dok. Pribadi)

bersama dengan PT Perkebunan XXVII (Persero) di tahap awal kegiatan telah saya abadikan sebagai nama perusahaan, yaitu PT Mitratani Dua Tujuh. Kebetulan pula hari ulang tahun saya jatuh di minggu ke-27 yang jatuh pada tanggal 1 Juli.

### **b. PT Mitratani Dua Tujuh dan Emplasemen Tembakau Mangli**

Saat mencari lokasi yang tepat untuk mendirikan pabrik dan fasilitas proses olah beku di Jember dirasakan cukup membingungkan juga. Pihak PT Perkebunan XXVII (Persero) selaku mitra dan calon pemegang saham PT Mitratani Dua Tujuh menunjukkan dan menawarkan beberapa alternatif lokasi yang sangat menarik - emplasemen Bangsalsari, emplasemen Bondowoso, emplasemen Mangli, emplasemen Sukorambi, dan emplasemen Rembangan. Aset-aset yang ditawarkan tersebut kiranya akan cocok dan telah memenuhi kriteria teknis yang dipersyaratkan.

Akhirnya penulis jatuh hati dan merasa cocok dengan emplasemen Mangli sebagai pilihan pertama. Berjarak hanya 3 km ke pusat kota Jember. Terletak di tepi ruas jalan utama Surabaya-Jember. Luas tanah mendekati 3,5 hektar dan luas bangunan emplasemen keseluruhan mendekati 8.000 m<sup>2</sup>. Mempertimbangkan keamanan, emplasemen Mangli terletak berdampingan dengan kantor Koramil Mangli, dan berdampingan dengan kantor Dinas Pertanian Daerah Kabupaten Jember.

Kebetulan pula, garasi truk lokasi emplasemen Mangli pada tahap awal perintisan kegiatan pernah saya pakai sebagai tempat darurat untuk melakukan proses mengolah edamame beku pertama yang dilakukan secara manual, mempergunakan *tunnel* Individual Quick Freezer (IQF) Nitrogen Cair pinjaman dari PT Aneka Gas Industri.

Proses administrasi untuk dapat mempergunakan aset PTP tersebut dimulai dengan melakukan korespondensi kepada instansi terkait di samping lobi gesit dan atas izin tertulis dari Menteri Pertanian dan Menteri Keuangan. Oleh karena itu, PT Mitratani Dua Tujuh dapat mempergunakan sewa atas aset tersebut untuk 10 (sepuluh) tahun dengan uang sewa yang dapat dibayarkan setiap tahun!

Teringat saat pertama *dikerjain* Pak Hidayat Ichsan kala dipertemukan dengan jajaran Direksi dan Komisariss PTP XXI-XXII (Persero) serta PTP XXVII (Persero), cukup membuat saya kaget. Pak Hidayat hanya menyebutkan Pak



Ir. Waryatmo, Pak Holomoan Hutabarat dan Pak HF Surbakti, Dewan Komisaris dan Direktur Utama kedua PTP tersebut ingin bertemu saya di Sari Pasific Hotel, Jakarta. Anjuran Pak Hidayat, sampaikan saja semua keinginan saya kepada beliau-beliau berkenaan dengan rencananya di Jember. Pak Hidayat tidak menyebutkan ada acara apa. Saya mencari teman yang kebetulan saat itu sedang berada di Jakarta, Theo Hadinata. Ternyata malam itu akan dilakukan pertemuan rapat umum pemegang saham perseroan pendahuluan (Pra RUPS) PTP tersebut.

Alhasil, pertemuan malam itu membuat saya kikuk dalam melakukan presentasi dadakan yang dilakukan hanya dalam waktu 10 menit, namun berlangsung di suasana penuh keakraban. Di samping seluruh jajaran dewan komisaris dan direksi PTP telah mengetahui keinginan saya dengan jelas, saya tidak mengeluarkan biaya apa pun untuk menjamu seluruh yang hadir malam itu dengan set menu mahal yang disajikan. Dirasakan lobi malam itu adalah lobi yang sangat berpengaruh dalam memudahkan semua *approach* yang akan saya lakukan di kemudian hari.

Ada komentar dari Letjend Setiyana (1995), Irjen Departemen Pertanian dan Komisaris Utama PT Perkebunan XXI-XXII (Persero), yang saat itu didampingi Kol. Winarno, Bupati Jember ketika berkunjung melihat persiapan kegiatan saya di gudang emplasemen tembakau Mangli di Jember. Beliau mengatakan "*Wah Mas Sigit, ...edan ....kamoe bejo' banget ento'k emplasemen iki, wheeh... wheeh.... wheeh..., yo sing selamet wa'e*" (Wah, Mas Sigit, gila, kamu beruntung sekali mendapatkan emplasemen ini, ya yang selamat saja.)

### c. Cari Pinjaman Modal Kerja dan Ditolak Bank

Dibayangkan dengan telah menjadi PPU modal ventura PT Mitratani Dua Tujuh akan mendapatkan kemudahan dalam mencari pinjaman modal kerja maupun investasi dari bank. Membawa surat pengantar dari direksi PT Bahana Artha Ventura sebagai salah satu pemohon fasilitas pinjaman bagi PT Mitratani Dua Tujuh kepada beberapa bank yang dianggap potensial untuk membiayai kegiatan usaha adalah menjadi bagian *approach* lainnya dari saya. Setelah memperhatikan rasio modal pinjam dengan ekuitas modal sendiri PT Mitratani Dua Tujuh, sekalipun dilengkapi dengan studi kelayakan yang dibuat berdasarkan pengalaman dan *record* pra-operasi kegiatan usaha selama tiga tahun oleh perusahaan konsultan *worldwide & wellknown* KPMG, maka diyakini semua syarat sudah terpenuhi. Hasilnya, permohonan pinjaman ini tetap ditolak.

Seorang rekan pimpinan di bank swasta nasional di Jakarta yang saya kenal baik sangat tertarik dengan proposal yang saya paparkan di suatu kesempatan. Pak Ikki Dermawan, Pak Yudha Muchti, Pak Wira Prahara segera



melakukan peninjauan lapangan ke Jember. Pemenuhan syarat-syarat administrasi yang diminta pihak bank swasta tersebut segera saya penuhi, dan konfirmasi hasilnya sangat cepat didapat. Permohonan saya pribadi untuk seluruh fasilitasi talangan kredit investasi maupun modal kerja PT Mitratani Dua Tujuh dikabulkan.

Saat itu sudah ada satu bank swasta lainnya yang menyampaikan kesanggupan untuk membiayai kegiatan saya, setelah pihak direksi mengirimkan Ms. Chang Yu Shiang dan Pak Haru ke lapangan. Namun, saya rasanya tidak sreg untuk memilih bank swasta tersebut.

Fasilitasi *bridging* ini sangat diperlukan, agar perusahaan tidak terlambat mengadakan peralatan dan menyelesaikan fasilitas sarana proyek budi daya maupun pabrik pengolahan olah beku edamame dimaksud. Sementara itu, pihak Bahana tetap mencarikan fasilitasi kredit dari bank pemerintah, yang diyakini tingkat bunga pinjamannya akan lebih rendah daripada bank swasta.

Kembali upaya lobi dilakukan. Kalau dahulu lobi untuk menjadi PPU modal ventura melalui Pak Mar'ie Muhammad, sekarang adalah lobi untuk mencari modal kerja dan modal investasi bagi PPU modal ventura yang dibentuk. Berkali-kali dilakukan paparan di banyak bank, mulai dari tingkat kepala cabang sampai direksi maupun tingkat direktur utama.

Bersama mengikuti perjalanan Pak Mar'ie Muhammad ke Bali dalam rangka meresmikan berdirinya PT Sarana Bali Ventura, demikian juga saat meresmikan PT Sarana Jatim Ventura di Surabaya, yaitu perusahaan modal ventura di daerah Bali dan Jawa Timur di mana saya turut andil sebagai salah satu pemegang sahamnya. Pada kesempatan itu, saya diperkenalkan kepada pak "anu" dirut bank "anu" atau pak "anu" yang lain dirut bank "anu". Sepertinya telah menjadi tren saat itu untuk *rame-rame pata ce'ngke'* di mana pak menteri berada di situ kita ramai-ramai mengiringinya. Siapa tahu *ketimpa nda'ru* atau *ketiban* bintang, dapat rekomendasi dari beliau.

Berkat lobi serta iklan Pak Arifin Panigoro tentang kegiatan saya di Bali, beberapa direktur utama bank BUMN papan atas tertarik untuk membiayai usaha ini. Mereka menyampaikan petunjuk untuk bertemu beberapa pejabat bank terkait. Berpacu dengan waktu adalah yang dilakukan. Namun pinangan ini ditolak oleh bank yang bersangkutan sebagai jawaban.

Saya nyaris putus asa. Para tokoh di bidang keuangan, Pak Ujin, Pak Hafiz, Pak Glen Yusuf, Pak Bambang Subianto bahkan Pak Mar'ie sendiri tetap memberikan semangat, jangan putus asa. Sampai di suatu kesempatan saya bersama-sama semobil dengan Pak Ujin, Pak Hafiz dan Pak Bambang Subianto menghadiri acara tarawih bersama di kediaman rekan pengurus himpunan pengusaha muda Indonesia (HIPMI) Soetrisno Bachir di kawasan Pondok Indah, seorang pengusaha muda yang sukses dalam usahanya di bidang perikanan di Pekalongan, Jawa Tengah.

Pada kesempatan itu, saya bertemu dengan Pak Salahudin N. Kaoy, salah satu direktur utama bank papan atas yang dikenalkan Pak Marie di Bali. Beliau bertanya, "Gimana, Git... sudah beres?" Saya menjawab sambil tertawa lebar, "Sudah ditolak, Pak." Beberapa hari kemudian, saya dipanggil menghadap Pak Achyadi Ranuwisastra, salah seorang anggota direksi beliau sekaligus dipertemukan dengan Pak Nasril Yunus kepala biro kredit perkebunan. Saya diminta segera menghubungi kantor cabang manapun yang saya kehendaki. Prinsipnya, permohonan fasilitasi bank yang dikehendaki dikabulkan. Kembali puji syukur ke hadirat-MU ya Allah. KAU telah memberikan kemudahan jalan dalam merintis usaha ini.

Akhirnya dengan ucapan *bismillah*hirrochman-nirrochim, saya melakukan penandatanganan akad kredit untuk PT Mitratani Dua Tujuh dengan dihadiri Pak Hafiz, Pak Theo Hadinata, Pak Ariobirowo selaku dewan komisaris perseroan serta Mas Frank Reuneker, rekan dan guru saya. Akad dilakukan di kantor cabang bank tersebut, di mana kantor cabang tersebut adalah kantor yang menjadi pilihan saya sendiri. Pimpinan cabang saat itu Pak Nana dan wakilnya, Ibu Ramlah serta bagian kredit Pak Jakfaruddin memang cukup terkejut, karena banknya tidak pernah melakukan pembiayaan usaha sejenis yang saya lakukan.

Sebagai kenangan betapa sulitnya mendapatkan fasilitasi pembiayaan usaha agroindustri PT Mitratani Dua Tujuh, semua surat penolakan beberapa bank tersebut dibingkai dan digantungkan terpajang rapi di kamar kerja saya. Dapat dibayangkan saya yang dianugerahi fasilitasi dari pemerintah melalui para petinggi negara saja masih begitu sulitnya mendapatkan fasilitas pembiayaan, apalagi yang bukan apa-apa.

#### **d. PT Mitratani Dua Tujuh - Membangun Fasilitas Proses Olah Beku**

Oleh Mr. T Minobe (Robin & Co.Ltd) dan Mr. Obie Yokota rekan Akimoto-san, saya diperkenalkan kepada Mr. Chen Yann Chung, *vice chairman* dari Tai Fang Foods Industry Co.Ltd. di Pingtung, Taiwan yang bermaksud menjual fasilitas proses olah bekunya secara menyeluruh. Menurutnya, usaha ini sudah tidak ekonomis lagi akibat kerasnya kompetisi mendapatkan bahan baku edamame di Taiwan, dan mereka akan berkonsentrasi pada *processing frozen ham* saja, tidak *vegetable* lagi.



Foto 2.7  
Areal tanam Tembakau Bawah Naungan (TBN) terlihat berbentuk *netting house* yang tampak berwarna putih, difoto dari helikopter. Jenggawah, Jember, 1995. (Dok. Pribadi)

Negosiasi segera dilakukan dengan melibatkan dua orang komisaris PT Mitratani Dua Tujuh, Theo Hadinata dan Paulus Ariobirowo di Kaoh Shiung, Taiwan (22/12/94), sehingga dicapai kesepakatan harga maupun teknis pelaksanaan pembongkaran dan pengirimannya dari Taiwan ke Jember.

Di saat pemeriksaan dan uji *performance* fisik dilakukan, kami sangat terkesan dengan kemampuan *Individual Quick Freezing* (IQF) berumur relatif tua kapasitas 3,5 ton/jam, maupun terhadap mesin timbang-kemas otomatis ISHIDA kapasitas 70 pak/menit yang ditawarkan dan kelak akan dimiliki Mitratani Dua Tujuh, walaupun pada akhirnya nanti semua akan menjadi awal cerita yang tidak menyenangkan bagi saya.

Pembongkaran fasilitas yang telah dibeli untuk dipasang kembali di Jember dilakukan oleh Ir. Rudhy Hendrowibowo, Budi Setiawan, Okky Ghazali dan Ir. Chayudi Hidayat dari PT Bina Metal Engineering (BIMEG) serta Eddie Chu & Herman Cheng dari Top Year Development Ltd. selaku penanggung jawab pengapalan dan dokumentasi dari Taiwan ke Indonesia. Sementara I Ketut Okabawa, sibuk di Jakarta mempersiapkan izin masuk dan pembebasan bea masuk di Badan Koordinator Penanaman Modal (BKPM). Perhatian khusus diberikan Pak Achmad Az Deputi Menteri Negara di BKPM Jakarta, Kang Achmad Kurniadi (perwakilan BKPM di Taiwan) dan Pak Andi Suhairy (perwakilan SGS & GM PT Surveyor Indonesia di Taiwan) dalam proses relokasi pabrik ini ke Indonesia, sehingga semua prosesnya berjalan lancar tanpa hambatan yang berarti.

Puji syukur diucapkan. Pada tanggal 1 Juli 1995, di fasilitas olah beku yang “nyaris” selesai di Jember dan bertempat pada ruang sortasi dilakukan tumpengan, bersamaan dengan selamatan kegiatan *trial operation* IQF I. Tanggal itu bertepatan pula dengan hari ulang tahun saya yang disyukuri bersama dengan Ratih, Ade Krisna dan Putri, istri dan anak-anak tercinta saya yang sengaja hadir di Jember untuk melihat hasil kerja ayahnya bersama dengan seluruh rekan kerja di Mitratani Dua Tujuh, Jember.

Sekalipun penyelesaian sarana prosesing ini terlambat tiga minggu dari jadwal, namun semua fasilitas telah terpasang dan beroperasi sehingga dapat dioperasikan dan diresmikan oleh Menteri Pertanian Sjarifudin Baharsjah di Jember (21/7/95) menyusul kunjungan rombongan para pembeli dari Jepang ke Jember (17/7/95).

Secara jujur kami merasa sangsi dengan kemampuan kualitas produk yang akan dihasilkan dari fasilitas proses olah beku ini, mengingat saat itu di Indonesia belum ada perusahaan yang memiliki usaha sejenis yang dapat dijadikan referensi usaha. Tekad bulat, berbekal pengalaman saya beserta seluruh perangkat eks pelatihan sebelumnya yang kini semua telah berada bersama kembali di PT Mitratani Dua Tujuh, menjadikan semua kegiatan ini bisa terwujud.



Dengan berdirinya fasilitas proses olah beku modern ini, maka mendapatkan SDM berkemampuan mengelola proses olah beku tampak akan menjadi hambatan. Semua harus dimulai dari nol. Perusahaan tidak punya cukup waktu melatih mereka menggunakan masing-masing fasilitas terpasang secara optimal, kecuali dengan mencoba dan mencoba. Belajar sambil bekerja dan bekerja sambil belajar, itulah yang dilakukan. Seperti frase-kata terkenal yang dicituskan oleh Letjend Dr. Ibnu Sutowo, Bapak Perminyakan Indonesia, salah satu tokoh idola saya.

Pengamatan Koizumi-san yang masih diperbantukan menjadi instruktur proses olah beku di Mitratani Dua Tujuh oleh Jetro kepada saya memunculkan empat orang kandidat eks pelatihan yang terlihat mempunyai kemampuan itu, Yulyani, Asmuni, Mujiningsih, dan Gatot P Purwadi. Kesemuanya adalah D-3 lulusan politeknik Pertanian Lampung dan Jember. Kelak dari keempat orang tersebut saat saya lengser hanya tinggal Mujiningsih yang belum sempat dikirim perusahaan ke luar negeri untuk program penambahan wawasan.

Berangkat dari sebuah garasi truk pinjaman milik PTP XXVII (Persero), kini kegiatan proses olah beku yang modern telah berdiri di tempat pinjaman yang sama, hanya bedanya dahulu PTP XXI-XXII (Persero) selaku *ibu gendong* PTP XXVII (Persero) menjadi penonton kegiatan saja. Namun kini telah menjadi mitra usaha dalam kedudukannya sebagai salah satu pemegang saham kegiatan usaha di PT Mitratani Dua Tujuh.

### e. Kegiatan Pendukung

Mempersiapkan beroperasinya fasilitas proses olah beku ini tidak sebatas pada kegiatan *civil & engineering* saja. Melainkan juga kegiatan budi daya lapangan tanaman edamame yang hasil panennya akan dipakai sebagai bahan baku proses uji coba seluruh fasilitas yang dimiliki. Saya menunjuk Ir. Basri M. Tusin selaku Project & Economics Analyzer Coordinator, Ir. Rudhy Hendrowibowo selaku Civil, Mechanical, Electrical & Engineering Project Coordinator, dan Theo Hadinata selaku Edamame Cultivation Project Coordinator. Tanpa memiliki bahan baku, niscaya uji coba kemampuan proses olah tidak dapat berjalan.

Perhitungan mundur dari D-day di semua sektor kegiatan dilakukan oleh masing-masing *project coordinator* untuk menentukan waktu yang tepat dalam



Foto 2.8

Saya, Andoh-san, Menteri Pertanian Sjarifudin Baharsjah, dan Pak Kabul Santoso saat peresmian Operasional PT Mitratani Dua Tujuh. Pabrik Mitratani Dua Tujuh, Jember, 1995. (Dok. Pribadi)

melaksanakan setiap kegiatan secara simultan. Demikian halnya untuk perhitungan menanam edamame seluas 2 hektar, kemudian 2 hektar dan seterusnya, setiap minggunya. Untuk kegiatan itu dipergunakan benih induk yang saat itu langsung didatangkan dari Jepang, mengacu hasil uji tanam di masa pelatihan. Diharapkan saat fasilitas proses olah selesai dikerjakan dan siap beroperasi, maka produk bahan baku edamame dapat dipasok masuk secara kontinu. Hal ini karena bahan baku harus segera menjalani proses pembekuan secepatnya, tidak dapat disimpan lebih dari empat jam tanpa mengalami perlakuan "*chilling*" pada temperatur 4-8°C. Penundaan proses tanpa perlakuan *chilling* akan mengakibatkan berkurang drastisnya kadar gula yang dimiliki edamame (*sweetness degradation*).

Realisasi pelaksanaan budi daya di lapangan langsung ditangani oleh Ir. Hani Suwanto, selaku manajer produksi. Konsultasi terus dilakukan dengan Theo Hadinata, mengacu pada data dan pengalaman budi daya selama berlangsungnya pelatihan terdahulu. Walaupun demikian, hasil replikasi kegiatan pelatihan yang diterapkan sekarang dalam skala industri sebenarnya sangat berbeda hasilnya. Ibaratnya, apa yang dilakukan Mitratani Dua Tujuh ini adalah membangun industri yang pembangunan SDM-nya dimulai dengan menyekolahkan calon karyawannya dari tingkat TK sampai ke Perguruan Tinggi. Setelah lulus sekolah baru dipekerjakan di perusahaan.

Karakteristik tanaman yang khas dan tingkat kemampuan SDM dirasakan cukup bervariasi. Bibit-bibit kesulitan di masa depan mulai terlihat, walaupun kelak muncul nama-nama SDM eks pelatihan yang tangguh di lapangan, seperti Wahyu Priyono, Teguh, Sutrimo, Suroso, Nurhadi, Isrofin, Eddy Zen, Suparman, Yusuf Rifai, Cut, Yudhi Harianto, Misdarso, Sumaji, Nur Afandi, Dwi Indra, A Juarzah, Satrawi, Hadi Sujenta, Agus W, Sunaryoko, Fachrul Rozi, Ali Masrukin, Dodi W, Budi P, Novi Ambarwati, Endang, dan banyak SDM lapangan di peringkat re-rata yang tidak dapat disebut satu per satu.

Berangkat dari pengamatan selama kegiatan ini berlangsung, *positioning* SDM eks pelatihan mulai ditata dengan harapan spesialisasi yang disesuaikan dengan keinginan masing-masing yang bersangkutan akan dapat menghasilkan produktivitas kinerja SDM yang tinggi. Penempatan rekan eks pelatihan, seperti Weningtiyas, Evie di keuangan, Euis Denisari, Rachmad Indriyatmo di benih dan pestisida, Linda di administrasi & gudang prosesing, Chayudi dan Supri di perawatan & *engineering*, Agus Riyanto, Agus Subagio,



Foto 2.9  
Pak Marzuki Usman (Menteri Pariwisata,  
Seni & Budaya) di tengah rekan-rekan  
Orang Lapangan  
budi daya edamame.  
Panti, Jember, 1995.  
(Dok. Pribadi)



Dwi Arief, Ibnu, Subhan Arie, Soleh, Yon Supriono, dan Yudhi Indra di umum & adm., Setyantono & Nursalim di pemasaran, M. Yasin sebagai kolektor produk segera dilakukan.

#### **f. Peresmian Pengoperasian Fasilitas oleh Menteri Pertanian**

Mempergunakan helikopter Bell N-412 Gatari Air Service dan menempuh perjalanan panjang dari Solo - Merbuh - Trenggalek - Madiun - Surabaya - Jember - Surabaya, Menteri Pertanian Sjarifudin Baharsjah dan rombongan mendarat di alun-alun kantor Bupati Jember dan segera bergegas menuju lokasi peresmian pabrik. Saat itu hari sudah menjelang sore. Dalam rombongan ikut menyertai Mr. Mikio Andoh, President Life Foods Co.Ltd., pembeli terbesar dari produk beku yang kelak dihasilkan PT Mitratani Dua Tujuh dan Ir. Poerwadi Djojonegoro, Direktur Utama PT Perkebunan XXI-XXII (Persero) yang kebetulan punya *gawe* juga di Merbuh dengan pabrik pengolahan karetinya, dan peresmian suatu kegiatan Departemen Pertanian di Trenggalek.

Upacara peresmian dilanjutkan peninjauan fasilitas berjalan cepat dan lancar. Pada kesempatan itu, ditandatangani piagam kerja sama antara saya, selaku Direktur PT Mitratani Dua Tujuh dengan Prof. Kabul Santoso, Rektor Universitas Jember, berkenaan dengan upaya Pengembangan Kedelai Nasional (KENAS) yang disaksikan pula oleh Menteri Pertanian, dan Menteri Pendidikan & Kebudayaan Prof. Wardiman Djojonegoro. Kedua menteri tersebut berkenan pula membubuhkan tanda tangannya di atas piagam perjanjian kerja sama sebagai saksi awal pelaksanaan kerja besar hari itu (21/7/94).

Menariknya, penerbangan dari Solo hari itu mengalami keterlambatan tiba di Jember akibat pesawat helikopter yang dinaiki rombongan di tengah hujan deras harus melakukan *emergency landing* di Lanud Iswahyudi, Madiun. Rute perjalanan gelap tertutup debu akibat meletusnya Gunung Semeru sehari sebelumnya. Alhasil, pesawat harus dua kali *re-fuel* di Madiun dan Surabaya akibat terbang memutar untuk menghindari hujan debu.

#### **g. Rombongan Pembeli dari Jepang**

Menindaklanjuti program Jetro dalam Indonesia Frozen Vegetables Project pada tahap awal kegiatan, membuahkan hasil yang menjanjikan pula. Di samping sebagai tenaga spesialis di proyek Jetro ini, ternyata Koizumi-san adalah seorang *technical manager* pada perusahaan Life Foods Co., Ltd, salah satu perusahaan importir produk sayuran beku terbesar di Jepang. Andoh-san sebagai President Life Foods Co., Ltd sangat disegani dalam percaturan sayur-mayur beku di Jepang. Perannya dalam mengatur



kunjungan bersama pihak Jetro ke fasilitas olah beku PT Mitratani Dua Tujuh di Jember cukup mendapat sambutan yang positif dari para calon *end user* di Jepang.

Banyak pengusaha importir, *retail*, *supermarket* dan perusahaan distributor yang salah satu item komoditasnya adalah edamame maupun sayur-mayur beku lainnya, tertarik dengan ajakan Andoh-san ini. Tercatat 20 orang pengusaha wakil dari 20 perusahaan Jepang telah mendaftarkan diri untuk ikut "Exporting Edamame to Japan by Mitratani Dua Tujuh Study Program 1995".

Pengaturan studi program diatur dengan baik, namun kendala baru muncul. Bagaimana mengatur waktu perjalanan sesingkat dan seefisien mungkin. Banyak pengusaha keberatan dengan *time table* tersebut. Banyak yang mengundurkan diri. Waktu sangat berharga buat mereka, sekalipun secara jarak Surabaya - Jember maupun Denpasar - Jember terlihat relatif dekat hanya 200 km, namun secara waktu yang ditempuh sangat tidak efisien. Pihak calon pembeli sangat mempertimbangkan waktu perjalanan yang ditempuh. Perusahaan mereka akan kehilangan minimal 5 hari kerja produktif karyawannya (*5 main days loss concern*). Alasan yang disampaikan dan tergambar di sini masuk akal juga untuk menjadi pertimbangan, *time is money!*

Hari pertama	:	Tiba dari Tokyo di Jakarta pukul 16.45 atau di Bali pukul 19.00, dan bermalam.
Hari kedua	:	Tiba di Jember siang hari dan langsung bekerja.
Hari ketiga	:	Peninjauan lapangan - bekerja, bermalam kembali di Jember atau kembali ke Surabaya, Jakarta atau Bali.
Hari keempat	:	Kembali ke Tokyo tengah malam.
Hari kelima	:	Tiba di Narita pagi hari (pukul 08.00 waktu setempat), dan Tiba di Tokyo siang hari (pukul 12.15 waktu setempat). Langsung masuk kantor atau kembali ke rumah.
Hari keenam	:	Masuk kantor seperti biasa.



Pertimbangan itulah yang membuat saya mengambil keputusan untuk mempergunakan helikopter sebagai sarana transportasi pembeli potensial dan memasukkannya sebagai biaya pemasaran, toh tidak setiap bulan, pikir saya. Meyakinkan pihak calon pembeli saja sudah cukup sulit, apalagi harus mendatangkannya. Bayangkan saja, yang bersangkutan sendiri juga harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit. Tiket pesawat udara Jepang - Indonesia pp, biaya akomodasi dan jangan dilupakan pula bahwa ketidakberadaan yang bersangkutan di kantor selama lima hari juga sangat merugikan perusahaan. Ini memerlukan perjuangan tersendiri bagi saya untuk meyakinkan mereka, bahwa perjalanan ini juga akan menguntungkan bagi mereka di kemudian hari.

Dengan tawaran pengaturan rute perjalanan yang diperbarui: Tokyo - Denpasar (bermalam) dan Denpasar - Surabaya - Jember - Surabaya - Denpasar (bermalam) dan Denpasar - Jakarta (bermalam, untuk menghadiri jamuan makan malam bersama menteri pertanian) dan sebagai akhir perjalanan, Jakarta - Tokyo. Perjalanan dari Denpasar - Surabaya (pp) dan Surabaya - Jember (pp) dilakukan dengan cara terbang memakai Bouraq Airlines dan dilanjutkan dengan dua buah helikopter carter membuat antusiasme serta jumlah rombongan tetap tidak berkurang. Syukur alhamdulillah.

*Excellent!* adalah komentar yang disampaikan mereka setelah melakukan peninjauan fasilitas prosesing maupun budi daya lapangan. "*We agreed to buy your frozen edamame as soon as possible.*"

Komentar ini juga disampaikan Andoh-san di hadapan para undangan jamuan makan malam yang diadakan oleh Menteri Pertanian Syarifudin Baharjah dan Bu Yustika Baharsjah. Jamuan ini diadakan pak menteri khusus bagi rombongan calon pembeli edamame PT Mitratani Dua Tujuh di Oasis Restaurant, Jakarta (19/7/95), di mana Yagihashi-san, kepala perwakilan Kasho Co.Ltd di Jakarta, bertindak sebagai penerjemah atas seluruh sambutan di malam itu. Kelak Yagihashi-san akan sangat banyak berperan dalam menjembatani hubungan saya dengan *buyer* Jepang di tahap awal kegiatan pemasaran produk. Tampak hadir malam itu yang mewakili Duta Besar Jepang untuk Indonesia Mr. Watanabe, Pak Soetatwo, Sekjen Departemen Pertanian serta Pak Amrin Kahar, Dirjen Tanaman Pangan & Hortikultura Deptan, maupun dari pihak Jetro Jakarta Centre. Ini merupakan kehormatan dan penghargaan yang sangat bernilai bagi saya untuk terus komit pada kegiatan agribisnis ini.



## h. Pemasaran Produk dan Uji Coba Pengiriman Ekspor Edamame

Upaya memperluas pasar lokal sudah dilakukan terus-menerus. Hasilnya sangat jauh dari harapan. Untuk menjual secara lokal saya minta Capt. Nanang Suprihadi bersama Mbak Teguh Rahayu dan Okki Ghazali segera mengkoordinasi dan mencari tenaga profesional untuk mendata dan segera masuk menjualnya ke pasar *supermarket*, hotel bahkan Japanese Bar & Karaoke. Terkumpul data dan jumlah yang mereka perlukan. Bisnis lokal ini berlangsung seru. Pesanan mengalir berjumlah 5-10 kg setiap harinya, dan harus diantar ke masing-masing tempat yang terpencar di seantero Jakarta. Cerita Capt. Nanang, masuk-keluar Japanese Bar & Karaoke adalah pekerjaan yang cukup mengasyikkan, sangat menggoda namun mendebarkan juga. Wah, ini gawat kalau sampai terseret arus negatif *burespang* alias bubar restoran Jepang! (sebuah istilah godaan bagi pria saat bubarannya pramusaji dan pemandu karaoke pada restoran Jepang). Alhamdulillah, proses pendataan ini berjalan sangat cepat.

Boleh dikatakan tidak ada yang terlewat dalam menyisir tempat-tempat potensial yang diharapkan menjadi *customer* edamame di Jakarta, Bogor, Bekasi. Bahkan Anyer dan Cilegon sebagai salah satu pusat kegiatan industri yang banyak mempekerjakan *expat* Jepang.

Data berbicara. Dari usaha keras memasarkan edamame di Jakarta dan sekitarnya hanya tercapai penjualan 40 kg per hari. Padahal target penjualan

seharusnya 150 kg per hari untuk mencapai *break even* terhadap biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional pemasaran Jakarta. Wah, rugi bandar, nih, kata saya. Banyak juga para pakar yang tidak mengetahui karakteristik produk beku itu sendiri dalam menghadapi strategi pemasarannya. *Asbun* alias asal bunyi adalah istilah yang paling tepat. Mereka mengira armada maupun kemampuan finansial perusahaan adalah setara dengan perusahaan Ice Cream Walls. Sama bekunya, tetapi berbeda karakteristiknya. Produk Mitratani Dua Tujuh bersifat khusus. Baik produknya itu sendiri maupun cara memperlakukannya. Produk harus tertampil dalam keadaan beku ideal minus 18°C.

Kenaikan temperatur akan menyebabkan perubahan warna produk. *Photographic Effect*, efek yang menyebabkan penampakan warna hijau segar yang ada pada produk akan hilang memudar



Foto 2.10  
Edamame Indonesia sebagai produk olah beku berorientasi ekspor Indonesia.  
(Dok. Kelik M)

warnanya menjadi kecokelatan atau kuning. Perlakuan yang tidak tepat menyebabkan tampilan kualitas produk akan terpengaruh. Belum lagi ketersediaan perangkat pendukungnya yang cukup mahal, seperti sarana kendaraan yang dilengkapi dengan unit pendingin, *refrigerator car unit*. *Refrigerator chez freezer* di setiap *outlet*, kotak *Styrofoam* sebagai sarana kemas, *dry iced*, dll.

Risiko komplain dan klaim dari pelanggan sudah membayangi, akibat produk yang dibelinya ternyata tidak tampak seperti yang diharapkan karena salah perlakuan dari pembeli sendiri menjadi pertimbangan tersendiri.

Memperhatikan kendala yang akan dihadapi dan mempertimbangkan keterbatasan SDM dan sisdur retail, risiko konsekuensi serta tambahan biaya investasi operasional untuk distribusi retail yang belum jelas pasarnya, maka sikap yang diambil oleh manajemen adalah menunda aktivitas perluasan pasar retail tersebut. Jasa boga industri (*industrial catering*) yang lebih mengarahkan pembeliannya pada tonase serta kuantitas jumlah produk yang relatif besar dan banyak mendapatkan prioritas terdahulu untuk dilayani.

Diversifikasi pemasaran produk edamame maupun terhadap pengembangan produk derivatifnya sudah dilakukan ke Amerika Serikat. Akan tetapi, masih terhambat kendala standar sanitasi dan higienis, karena sistem dan produk Mitratani Dua Tujuh belum memiliki sertifikat HACCP. Pendekatan kepada negara organisasi kelompok Islam (OKI) untuk mencukupi kebutuhan WNI yang menjalani haji, umrah maupun program tenaga kerja Indonesia (TKI) sampai saat ini masih terbentur pada sarana prasarana penyimpanan *coldstorage* dan sistem distribusi produk beku yang dimiliki mitra usaha di negara penerima.





# Bab 3

## Kendala dan Hambatan



## a. Kendala dan Hambatan

Sebagai perusahaan perintis usaha agroindustri tanaman singkat (*short-crop*) berorientasi ekspor, kendala yang dialami Mitratani Dua Tujuh tidak dapat dinilai hanya secara angka dan matematis. Banyak hal dan faktor eksternal serta internal yang mempengaruhi kinerjanya. Pengaruh *micro climate* terhadap pertanaman, tingkat penguasaan teknologi budi daya, pascapanen dan prosesing serta keterbatasan kemampuan manajemen agroindustri maupun kapasitas olah beku dan penyimpanan produk sangat mempengaruhi tingkat keberhasilan usaha. Gejolak sosial yang terjadi di wilayah Jember sendiri menjadikan pola operasional perusahaan berubah dari desain rencana awal studi kelayakan yang dibuat biro konsultan internasional KPMG yang direvisi Bahana Artha Ventura. Yaitu, mengikuti untuk pola operasional glebak pertanaman tembakau bawah naungan (TBN) tidak dapat dipenuhi.

Bergolaknya masyarakat petani penggarap HGU PTP XXVII (Persero) sangat mempengaruhi implementasi kegiatan proyek edamame. Pembakaran puluhan gudang pengeringan tembakau cukup membuat saya ketar-ketir. Rekomendasi yang diberikan penasihat menteri pertanian saat itu Ir. Sukmana (1992) dalam pola tanam edamame sesudah TBN tidak dapat diterapkan sama sekali, bahkan menjadi terpecah di 13 wilayah kecamatan kabupaten Jember. Ini membuat pengawasan operasional terpecah dengan kondisi lahan maupun lingkungan yang berbeda dari rancang awalnya. Diperlukan penyesuaian secara menyeluruh atas pelaksanaan pertanaman budi daya edamame untuk mendukung kegiatan operasional yang telah berjalan sejak Juli 1995. Kasus ini dikenal dengan kasus Jenggawah (Agustus, 1995).

Situasi ekonomi global dan dampak khususnya terhadap perekonomian Indonesia disadari berakibat buruk bagi semua sektor usaha. Menurunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika sangat berdampak buruk bagi kebanyakan usaha yang berorientasi ekspor (namun masih mempunyai komponen impor sebagai bahan bakunya), akibat selisih kurs yang harus dipikul. Juga menguatnya nilai tukar rupiah berdampak terhadap turunnya pendapatan perusahaan. Di samping pengaruh biaya bahan dan produksi yang sudah terlanjur naik tidak turun.

Karakter khas gaya manajemen Jepang sebagai pembeli menuntut ekstra kesabaran. Perhatian terhadap pemenuhan berbagai persyaratan lain yang cukup rumit - jelimet, berat, dan sulit. Upaya khusus terus dilakukan. Bukan hanya menjaga kontinuitas produksi dan tepat jadwal kirim, namun lebih didasari bagaimana membuat rasa aman pembeli saat melakukan transaksi perdagangan.

Memberikan rasa aman dan rasa yakin bagi investasi biaya dan waktu yang telah mereka keluarkan adalah tidak berdasar kepada pertimbangan hubungan bisnis di antara mereka sendiri maupun terhadap kita sebagai



penjual. Akan tetapi, lebih kepada hubungan emosional yang profesional, dan untuk membentuknya memerlukan waktu “pembuktian”. Biasanya hubungan ini telah terjalin lama sebelumnya. Sekali gagal, maka mereka akan merasa dipermalukan. Akibatnya, pengusaha Jepang tidak akan pernah datang kembali kepada kita, atau memerlukan waktu yang sangat panjang untuk memulainya kembali.

Pepatah tua mengatakan, tak ada gading yang tak retak. Demikian juga terhadap buatan dan rancangan manusia yang masih bergantung pada faktor lainnya. Kendala yang terjadi bila dibanding dengan *smooth*-nya usaha, rasanya masih jauh dari yang diidamkan. Persoalan demi persoalan timbul silih berganti, seperti tak pernah habisnya. Kepala rasanya terus berputar, bagaimana mengatasi persoalan berikut alternatif penyelesaiannya. Dalam waktu dua tahun saja rambut di kepala saya beranjak putih bagai kembang jambu. Sebuah istilah yang diberikan oleh teman-teman sebaya yang rambutnya masih hitam. Kata mereka, itulah akibatnya karena terlalu banyak pakai otak!

Teringat ujar Pak Harto kepada saya pada kesempatan *ngobrol bareng* dalam suasana santai di Cendana. Intinya, jika berhasil menjadi petani yang sukses akan dapat menjadi pimpinan yang berhasil pula. Faktor kemungkinan dan risiko yang ada di bidang pertanian sangat banyak. Batasannya tidak jelas karena berkaitan dengan alam. Berbeda dengan bisnis lainnya. Misalnya, bisnis keuangan.

Kata beliau, kalau punya uang tinggal pilih. Investasi dalam usaha atau simpan di bank saja. Kalau uangnya banyak tinggal minta *deposit prime rate interest* kepada manajernya. Pasti lebih besar tingkat bunganya daripada yang tercantum di *counter* atau main saham atau main valas. Kalau main valas tinggal diamati, ada gejolak politik di Jerman, mana yang diambil. Jual Deutch Mark ke Dolar Amerika atau menjual Dolar Amerika untuk membeli Deutch Mark atau beli dan jual rupiah, mengingat situasi perekonomian global diyakini sangat berpengaruh terhadap nilai mata uang maupun nilai saham di pasar modal. Perbedaannya di sini, bila usaha tani batasannya tidak jelas karena berkaitan dengan alam, batasan di bisnis keuangan sangat jelas dan *rigid* terhadap aturan main maupun perundang-undangan yang berlaku. Tidak dapat ditoleransi sedikit pun adanya bentuk penyimpangan. Pada dasarnya *Opportunity*, Celah dan Selah adalah kunci keberhasilan setiap usaha. Di usaha tani bahkan sebaliknya. Usaha tani adalah usaha yang penuh toleransi, tidak bisa disikapi secara *rigid* dan pelakunya juga diharapkan harus punya segudang inisiatif. Kesamaan di sini, pengambilan keputusan yang dilakukan pada kedua bidang usaha tersebut harus benar-benar diikuti dengan intuisi yang tajam. Untuk itu, pergunakan hati nurani yang paling dalam sebelum keputusan diambil. Ini bisa didapatkan bila pikiran kita bening, jernih, dan dekat kepada Allah SWT.



Kendala dan masalah yang timbul harus dihadapi dengan kepala dingin. Terpikirkan, kadang saya tidak menyadari *kalau telah lari sendirian*, sementara manajemen *terberet-beret* berusaha mengejanya. Diakui lemahnya manajemen mengkomunikasikan *policy* dan kebijakan yang diambil oleh manajemen puncak kepada pelaksana di lapangan menyebabkan bias yang sangat mempengaruhi kinerja usaha. Belum lagi kemampuan berbahasa Inggris di tingkat manajemen yang sangat lemah menimbulkan persoalan baru. Mandeknya komunikasi internasional saat terjadi masalah yang perlu dan dapat didiskusikan bersama para pihak profesional ahli di bidangnya sering terjadi. Terjadinya kesalahan interpretasi menerjemahkan suatu kalimat dalam percakapan bahasa Inggris membuat proses alih teknologi menjadi sangat lambat, bahkan kadang membingungkan. Sering pula terjadi salah tafsir di level manajemen maupun di bawahnya yang berdampak sangat merugikan bagi perusahaan.

Perhatian dan perbaikan program sanitasi proses olah beku dilakukan secara terus-menerus dengan menentukan *sisdur* (sistem prosedur) yang lebih jelas. Dimulai dengan diperlakukan panen bahan baku *raw material* (RM), penentuan *standard quality* (SQ), penentuan bahan baku ekspor (BBE), proses pengolahan sampai dengan proses akhir menjadi bahan jadi ekspor (BJE) harus mengarah dan mengacu standar *hazard analyzing critical control point* (HACCP) yang ekonomis.

Menjadikan HACCP sebagai *culture* perusahaan merupakan kebutuhan mutlak operasional perusahaan penghasil produk makanan olah sebagai jaminan bonafiditas usaha terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Di samping menyempurnakan *farmakope* setiap produk, sebuah istilah farmakologi untuk menentukan komposisi obat-obatan yang diterapkan sebagai komposisi material bahan terkandung di setiap produk beku yang dihasilkan.



Foto 3.1  
Akimoto-san & saya.  
Tokyo, Jepang, 1999.  
(Dok. Pribadi)



Foto 3.2  
Tokoh penjamin usaha saya di Jawa  
Timur & di Jepang. Tampak Pak M Noer,  
John Bell (konsultan) & saya.  
Aula Kabupaten Jember, 1992.  
(Dok. Pribadi)



Agar tidak tercatat dalam angan saja, namun harus tetap dapat dilaksanakan oleh setiap penanggung jawab kegiatan di generasi selanjutnya.

Upaya mengatasi permasalahan dan kendala yang terjadi dalam kegiatan usaha selalu dilakukan di semua bidang. Permasalahan yang terjadi diyakini akan dapat diantisipasi dengan pengambilan keputusan tepat, yang dilandasi skala prioritas dalam mencari jalan keluar permasalahan, adalah kunci keberhasilan usaha. Keyakinan ini membuat saya saat itu menitikberatkan kepada persiapan sisdur yang teraplikasi. Ditambah dengan sistem informasi manajemen (SIM) yang andal. Sebuah kegiatan *pioneering* cenderung terlihat menabrak-nabrak di dalam pelaksanaan operasionalnya. Saya akui benar adanya. Permasalahannya bukan karena SDM-nya tidak mampu, namun kesiapan sistem kerja berikut *network* sebagai bagian dari *master businessplan* perusahaan yang tidak siap.

Secara teknis para orang lapangan (OL) sudah mengetahui jelas apa yang harus dilakukannya agar tanaman berbuah dan menghasilkan edamame secara optimal. Tetapi, panduan teknis yang baku namun luwes tetap diperlukan. Misalnya, salah satu prediksi kendala serius yang diramalkan akan terjadi di Mitratani Dua Tujuh sejak awal adalah kemampuan menyediakan benih untuk produksi. Melalui empat tahapan saya selalu mengingatkan seluruh jajaran manajemen bagaimana cara membuat benih.

Pertama, *tanam*. Budi dayakan dengan baik, sehingga di umur tanaman 67 hari setelah tanam, edamame sudah bisa dipanen untuk ekspor. Kedua, *pelihara*. Tanaman yang dibudidayakan dan terpelihara dengan baik pasti akan memenuhi syarat untuk dituakan menjadi benih. Ketiga, *pengeringan*. Pascapanen proses pengeringan hendaknya dilakukan secara benar, sehingga kelak didapat produk benih yang prima. Keempat, *selalu berusaha memperbaiki diri dengan mengacu pada pengalaman proses sebelumnya*. Pengalaman adalah guru yang bijak.

Upaya membuat benih sendiri merupakan program kerja terpadu yang dilakukan manajemen. Tahapan menghasilkan edamame segar berkualitas ekspor dengan produktivitas optimal menjadi prioritas utama. Paling tidak, bila fase panen segar ini terlewati, dua pertiga masalah hambatan hama dan penyakit serta teknologi budi daya dapat diatasi. Hemat saya, akan relatif lebih mudah dalam mengatasi masalah yang tersisa.

Berguru sampai ke negeri Cina dilakukan. Bertemu dengan Dr. Shanmuga Sundaram, seorang ahli kedelai kelas dunia dari Asian Vegetables Research Development Center (AVRDC) di Taiwan menjadikan program benih ini lebih terarah. Istilah *multiplication program* atau program perbanyakan, adalah istilah dalam tahapan kerja yang dirasa paling tepat. Bibit induk didatangkan dari Jepang atau Taiwan, dan diperbanyak di Jember. Karena kedelai adalah tanaman *open pollinated* (OP), maka diyakini program perbanyakan menjadi benih ini akan dapat berjalan mudah sesuai dengan rencana kerja para pakar



benih di perusahaan. Ternyata ini menjadi *disaster multiplication program* bagi perusahaan. Ditambah dengan gagal panen produksi di wilayah Muktisari, berakibat perusahaan *collapse*.

Sejak awal kegiatan, memagangkan seorang supervisor lapangan andal eks pelatihan Sdr. Suroso AMD selama 9 bulan (1995-96) di PT Eastwest Seed Indonesia adalah upaya antisipasi manajemen dalam mempersiapkan secara matang program perbanyak benih dimaksud. Hasil fisik program kerja sama dan magang ini dinyatakan gagal. Dari 600 kg benih induk asal Jepang yang ditanam dalam program ini yang ditargetkan paling tidak akan menghasilkan sedikitnya 7.000 kg, ternyata hanya pulang kembali menjadi benih sebanyak 1.116 kg (16%).

Secara ksatria, PT Eastwest Seed Indonesia menyatakan tidak sanggup dan mundur dari kontrak perbanyak benih ini. Sekalipun hasil fisik dinyatakan gagal, setidaknya perusahaan akan memiliki seorang SDM untuk bidang benih yang diharapkan tangguh kelak di kemudian hari.

Kerja sama demi kerja sama dilakukan dengan berbagai pihak. Metode demi metode diujicobakan untuk mendapatkan hasil optimal. Hasilnya semua tidak memuaskan, bahkan kekecewaan yang didapat. Padahal membeli benih induk disadari sangat mahal dan memakan banyak uang modal perusahaan. Belum lagi biaya budi daya yang harus dikeluarkan untuk melaksanakan program perbanyak benih ini juga cukup mahal dibandingkan dengan prediksi hasil akhir benih yang akan diperoleh.

Pada tahap awal, kerja sama dengan PT Eastwest Seed Indonesia telah dilakukan dengan penuh optimis, hasilnya telah diketahui. Oke, sebagai tahap pemula. Kemudian kerja sama dengan Saung Mirwan yang dilakukan secara terus-menerus sejak tahun 1996 sampai medio 1998, hasilnya tercapai rata-rata 800 kg benih per hektar. Namun, dengan alasan teknis Saung Mirwan tidak meneruskan pelaksanaan program



Foto 3.3  
Hani Soewanto, Shanmuga Sundaram, saya, Dr. Soemarno & Suyono. Sukorambi, Jember, 1996. (Dok. Pribadi)



Foto 3.4  
Shanmuga Sundaram, Hani Soewanto, Suyono dan OL di lapangan. Panti, Jember, 1996. (Dok. Pribadi)

ini. Pernah dilakukan kerja sama dengan koperasi PTP, mempergunakan halaman emplasemen pengeringan tembakau, hasilnya berakhir dengan sangat menyedihkan, babak belur.

Manajemen akhirnya memutuskan untuk membentuk divisi khusus benih di Mitratani Dua Tujuh dengan memanfaatkan pengalaman Pak Suroso AMD selama di Eastwest. Program perbanyak benih ini dilakukan di Semboro dan dikatakan tidak berhasil. Kalah cepat panen dengan hama tikus yang menyerang. Di samping program tersebut, Ir. Suyono Ms dipercayai manajemen pula untuk melakukan program perbanyak benih dengan metode pengeringan daun tembakau. Saya mengundang Dr. Shanmuga Sundaram dari AVRDC (4/1/96) untuk melihat semua strata pertumbuhan edamame dari awal tanam sampai proses pengeringannya. Komentar Pak Sundar, untuk budi daya semuanya tampak bagus, hanya populasinya mungkin bisa ditambah lagi karena masih memungkinkan. Namun khusus untuk pengeringan beliau agak ragu, karena saat memasuki ruang penjemuran terkesan telah terjadi fermentasi pada edamame basah yang digantung. Kelembaban gudang beratap daun kelapa kering ini dirasakan relatif tinggi akibat tidak seimbang aliran udara masuk dengan aliran udara keluar.

Fungsi sistem tungku pemanas sebagai *dehumidifier* juga sebagai perangkat sarana stimulator untuk terjadinya aliran udara tampak terlalu kecil dan cenderung tidak kuat ngangkat. Seperti diketahui udara panas akan selalu mengalir ke atas karena lebih ringan, sedangkan udara dingin akan selalu turun ke bawah. Udara dingin yang relatif lebih berat akan turun untuk mengalami proses pemanasan kembali dari tungku pemanas sehingga menjadi udara panas. Logikanya, proses naiknya udara panas yang kering ini akan mengalir ke atas sambil menyerap kelembaban udara yang ada di sekitar edamame basah yang tergantung. Seperti telah diduga sebelumnya, serangan jamur, dan busuk polong menimpa calon benih.

Hasilnya jelas *nggak karuan*. Germinasinya sangat rendah, hanya mencapai 30-35%. Uji coba yang sangat mahal, tetapi ini adalah bagian dari sebuah proses.

Sebetulnya sejak awal sudah ada nada sumbang yang disampaikan atas upaya Pak Suyono. Tetapi metodologinya secara teknis masuk akal, kenapa tidak dicoba? Kesalahan yang dibuat adalah memakai gudang yang terlalu besar dan tidak bisa diantisipasi pengaturan kelembabannya. Pengalaman ini menjadi referensi logika dalam upaya pengeringan benih tahap selanjutnya. Metodologi yang hampir sama dengan cara Pak Suyono diterapkan. Hanya saja, aliran udara dipaksa untuk terjadi dan dikeluarkan dari ruangan dengan memakai *exhouser* di dalam *modified* gudang permanen di kediaman saya di Sukorambi, Jember. Bukan lagi di dalam gudang beratap klaras atau daun kelapa untuk tembakau.



Terjadi kasus lagi pada benih impor. Rendahnya germinasi dan disinyalir jenis serta kualitas benih yang dikirimkan perusahaan benih Jepang senilai 7 juta yen tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta. Akibatnya, komplain keras saya layangkan. Ini membuat pihak Jepang kalang kabut dan segera melakukan arahan khusus untuk segera mencoba lagi dengan lot benih yang sama dengan yang telah dikirimkan terdahulu. Uji tanam perbanyak benih dilakukan kembali dengan metode Nagai sebagai tahap keenam. Pelaksanaan uji coba ini langsung di bawah pengawasan Tachibana-san dan Noburo Nagai-san, *executive* perusahaan benih dimaksud yang datang khusus ke Jember. Cara penanaman, mulai dari pengolahan tanah, komposisi pupuk, bahkan semua yang berkenaan dengan teknologi budi daya telah disimulasikan terlebih dahulu oleh sistem komputer mereka di Jepang untuk menghasilkan produk benih secara optimal. Hasilnya tetap saja tidak memuaskan, terlihat berbeda dengan benih induk terdahulu yang pernah dikirimkan. Penampakan warna antara batang dengan kelopak cabang berbeda, tampilan warna bunga maupun *performance* tanaman juga berbeda.

Benih pengganti untuk percobaan Nagai-san didatangkan langsung dari Jepang melalui Bandara Ngurah Rai, Bali. Pak Rismansjah yang kebetulan akan menghadiri kegiatan pertanian koperasi dan keluarga berencana (PERTASI KENCANA) di Lombok (Oktober, 1996) saya titipi untuk membawakan kiriman benih tersebut ke Indonesia. Benih ini terus terang mengalami perlakuan yang sangat istimewa, karena dari Bali langsung diantar ke Jember mempergunakan helikopter Super Puma VIP yang biasa dipakai Pak Harto yang baru saja dipakai Pak Soedharmono, mantan Wakil Presiden II RI. Kebetulan saya kenal baik dengan pilotnya yang kebetulan akan terbang *ferry* ke Surabaya. Saya bisa titip kepadanya sehingga semua benih edamame dan Okra seberat 1.000 kg dapat diangkut terbang ke Jember sekaligus.

Kelak setelah krisis perusahaan berlalu, secara bahu-membahu seluruh anggota divisi produksi bersama Ir. Sudarisman Suyoko MSc berhasil melakukan perbanyak uji tanam untuk benih di luasan 5 hektar dengan hasil yang *not bad*. Dicapai produk benih dengan hasil rata-rata 500 kg per hektar. Tingkat germinasinya di atas 85%. Yang terpenting di sini, bahwa belajar dari pengalaman sebelumnya diyakini akan didapatkan teknologi yang mendekati tepat. Ini sudah ditemukan, tinggal diperbaiki lagi di musim tanam yang akan datang.

Kombinasi pengetahuan para pakar benih, pengalaman para orang lapangan (OL) dengan pengetahuan *mechanical engineering* dan pengamatan saya ke tempat-tempat serta laboratorium penyimpanan benih di Jepang, Taiwan, Cina, USA, Perancis, dan Inggris membuahkan hasil yang menjanjikan. Konsultasi program kunjungan para pakar untuk membantu program perbanyak benih terus dilakukan. Dihubungi para pakar benih kedelai dalam negeri, seperti Dr. Sumarno, Dr. Adisarwanto, bahkan dengan



Prof. Sjamsoe'oad Sadjad, seorang pakar yang disebut oleh Om Bob Sadino sebagai "mbah moyangnya ahli benih kedelai Indonesia". Tidak ketinggalan pakar benih dari luar negeri seperti Dr. Shanmuga Sundaram dari AVRDC maupun Noburo Nagai dari Jepang, terus dihubungi untuk konsultasi. Di bidang budi daya, pembakuan baku teknis aplikasi teknologi budi daya lapangan terus diperbaiki dengan menyempurnakan sistem kerja lapangan yang sudah ada, mengacu kepada pengalaman yang terdahulu.

## **b. Riset Unggulan Kemitraan dan Program Kedelai Nasional (KENAS)**

Menciptakan petani tangguh berwawasan agribisnis melalui industri kedelai nasional (KENAS), meningkatkan kualitas produk dan produktivitas kedelai, meningkatkan manajemen lapangan usaha tani tanaman singkat dan palawija, budi daya dan proteksi hama penyakit melalui adopsi dan inovasi teknologi kedelai edamame saat itu, adalah misi Mitratani Dua Tujuh.

Visi perusahaan saat itu adalah melakukan alih teknologi budi daya kedelai Jepang (edamame) terhadap kedelai nasional (KENAS) maupun melakukan proses olah beku terhadap sayur-mayur produk pertanian dan makanan tradisional beku Indonesia sebagai derivatif produk edamame.

Mengacu hasil dan pengalaman yang telah dicapai dalam pengembangan kedelai nasional (KENAS, tahun 1992 sampai 1996), dan memperhatikan komitmen pribadi saya di bidang pengembangan pertanian Indonesia, PT Mitratani Dua Tujuh dipercaya oleh Pak BJ Habibie selaku Menteri Negara Riset & Teknologi untuk melakukan Riset Unggulan Kemitraan (RUK) bersama BPP

Teknologi dan Universitas Jember dalam upaya memperbaiki kualitas benih kedelai nasional dan meningkatkan produktivitasnya.

Pembiayaan kegiatan riset unggulan kemitraan ini ditanggung bersama oleh PT Mitratani Dua Tujuh (30%) dan Dewan Riset Nasional melalui BPP Teknologi (70%) selama tiga tahun. Khusus untuk porsi pembiayaan PT Mitratani Dua Tujuh diperhitungkan atas nilai *inkind* yang diperhitungkan ekuivalen dengan *incash*. Artinya, pihak perusahaan tidak mengeluarkan dana tunai untuk kegiatan ini, mengingat sesungguhnya saya telah mengalokasikan biaya kegiatan ini di dalam program perbanyak benih perusahaan.



Foto 3.5  
Sortasi benih Kedelai Nasional di gudang  
eks pabrik sum pit (kediaman saya).  
Sukorambi, Jember, 1996.  
(Dok. Pribadi)



Kegiatan ini efektif dimulai dengan menguji jenis-jenis unggul hasil penelitian dalam negeri, seperti varietas Wilis, Sindoro, Slamet, dan Pangranggo. Sasaran adopsi teknologi budi daya edamame diarahkan kepada varietas kedelai unggul untuk bahan baku industri yang disyaratkan kriterianya mempunyai produktivitas di atas 2,5 ton/hektar dengan berat per 100 butir minimum 13 gram, dan kandungan minyak di atas 20% atau mempunyai kandungan protein di atas 20%.

Untuk memenuhi persyaratan tersebut sulit didapatkan dari galur-galur unggul di dalam negeri, sehingga diadakan kerja sama dengan Asian Research Development Center (AVRDC) Taiwan untuk dapat memberikan galur-galur yang mampu beradaptasi di Indonesia dan memenuhi syarat tersebut di atas.

Di samping dari AVRDC, diperoleh pula galur unggul harapan KENAS sebagai salah satu harapan galur kedelai untuk bahan baku industri yang berasal dari Assistant Technical Meeting Republic of China (ATM-RoC). Kumpulan dan koleksi galur ini akan memperbesar kemungkinan didaptkannya galur andalan yang diinginkan. Walaupun pada akhirnya, kegiatan RUK ini di dalam pelaksanaannya banyak mengalami hambatan organisasi, administrasi dan teknik operasional. Akibat tidak terjadinya jalinan komunikasi personal antarlembaga yang terkait dengan baik.

Ketidaksepahaman komunikasi dimaksud terjadi karena sebagian besar waktu dan biaya RUK terserap untuk rapat koordinasi, biaya surat perintah jalan (SPJ), dan konsultasi pakar. Dan terus terang, semua itu tidak membawa hasil yang konkret. Pelaksanaan dan tanggung jawab kegiatan seluruhnya diserahkan penuh kepada pelaksana lapangan, tanpa adanya kejelasan garis lini organisasi kegiatan. Dengan berbagai pertimbangan, akhirnya manajemen Mitratani Dua Tujuh memutuskan mundur sebagai Mitra Utama swasta dari program RUK dimaksud. Mundur dirasakan lebih mudah dibandingkan dengan konsekuensi beratnya usaha untuk menjadi calon mitra utama swasta kegiatan RUK ketika saat maju berjuang dan bertempur di hadapan anggota Dewan Riset Nasional di IPB maupun di kantor Menteri Negara Ristek.

Padahal sebagai kontribusi kegiatan, Mitratani Dua Tujuh telah menyumbangkan 21 aksesi galur terpilih atas 40 galur dari AVRDC di tahun 1996 sebagai modal awal *genetic resources* untuk kegiatan RUK. Ditambah lagi dengan 10 galur tambahan di akhir tahun 1997, sedangkan pihak BPP Teknologi tidak membawa satu galur pun yang akan diuji coba dalam RUK dimaksud.



Foto 3.6  
Pak Sjamsoe'oeud Sadjad, Pak Hani Soewanto, Euis Denisari kepala penyimpanan benih di gudang benih Mitratani, Jember, 1998.  
(Dok. Pribadi)

Meyakinkan dewan pakar, yaitu para guru besar dan para pakar penguji seperti Prof. Sjamsoe'oad Sadjad, Prof. Wienarno, Prof. Sintanala Arsjad (mantan Rektor IPB), Dr. Irawadi Djamaran, membuat darah muda kadang bergolak menahan rasa dongkol. *Seeing is believing* adalah ungkapan yang tepat. Setelah melihat ke Jember, mereka memutuskan untuk merekomendasikan kegiatan ini kepada Menegristek dan mempercayakan program RUK ini kepada Mitratani Dua Tujuh.

Kiranya dapat dibayangkan, ketika saya sebagai seorang *mechanical engineer* bersama Ir. Suyono, Ir. Wawan Rusiawan dan Ir. Heru Purwanto (keduanya dari BPP Teknologi) bisa lulus menjawab dan menjelaskan seluruh pertanyaan teknis jelimet dari para dewan pakar perihal kegiatan teknis serta kebijakan program riset ini. Padahal, lawan pesaing yang menginginkan terpilih untuk melaksanakan program RUK dirasakan cukup berat dan *powerfull* di belakangnya.

Harapan saya dengan kegiatan RUK, kehadiran para pakar kedelai sebagai anggota tim kerja akan hadir aktif karena dibiayai Dewan Riset Nasional. Dengan demikian, dapat terjadi dialog interaktif dengan para pelaksana di lapangan bagaimana mengatasi masalah yang timbul dan mengantisipasinya. Kenyataannya, kehadiran anggota tim tidak lebih daripada *sight seeing*, datang pagi pulang siang, satu bulan sekali. Sementara tanggung jawab desain dan risiko pemeliharaan seluruhnya dibebankan kepada pelaksana kegiatan, Mitratani Dua Tujuh. Wah, *nggak* bisa caranya begini, bagaimana koordinasinya? Itu yang menyebabkan saya memutuskan untuk *pull out*. Keberanian ini mendapat *compliment* dari Menteri Negara Riset & Teknologi Pak Rahardi Ramelan kelak, sesaat sebelum saya menghadap Pak Habibie yang telah menjadi Presiden III Indonesia di Bina Graha (Juni, 1998).

### **c. Dari Edamame Beku Turunannya ke Sayur-mayur Beku**

Seperti apa yang telah ada di benak saya sejak awal sebelum membangun Mitratani Dua Tujuh, bahwa akan ada hikmah yang didapat perusahaan dari alih teknologi proses olah edamame beku ke sayur-mayur lainnya. Bahkan, teknologi ini akan dapat diaplikasikan kepada proses olah beku makanan tradisional Indonesia. Produk-produk inilah yang saya sebut sebagai produk derivatif.

Adalah Pak Gatot P. Purwadi AMD, peserta pelatihan yang lulus terbaik dan juga dikenal kawan-kawannya sebagai jago makan, dan Pak Okabawa yang mendapat tugas saya untuk mengembangkan produk derivatif tersebut, bekerja sama dengan Bu Yulyani AMD dan Pak Asmuni AMD. Tim kerja ini akhirnya menghasilkan 57 jenis produk derivatif beku yang bernilai jual tinggi. Mulai dari kubis beku sebagai jenis sayuran tunggal, capcay sebagai sayuran



campur sampai gudeg tewel (sayur nangka muda) sebagai sayuran tradisional Indonesia.

Produk teknologi olah beku yang dikembangkan ini sangat mendukung kegiatan *industrial catering* di *remote area* di tempat kegiatan PT Freeport Indonesia, sebuah perusahaan pertambangan tembaga dan emas terbesar Indonesia di wilayah timur, melalui PT Pangansari Utama. Perusahaan tersebut saat itu adalah pengguna produk olah beku produk Mitratani Dua Tujuh dalam jumlah relatif cukup besar setiap bulannya bagi *catering* untuk hampir dua puluh ribu pegawainya.

Komunikasi dan *network* saya yang terjalin baik dengan para petinggi perusahaan pertambangan tersebut berhasil meningkatkan jumlah dan macam produk yang dikirimkan serta mendongkrak omzet penjualan perusahaan yang saya pimpin saat itu.

Rekan lama saya, Pak Adrie Machribie, Direktur Utama Freeport Indonesia beserta wakilnya, Pak Prihadi Santoso, didampingi Pak Rudy Noezwar, Direktur Utama Pangansari Utama, dan Mas Frank D. Reuneker, Direktur Utama Airfast Indonesia, datang dan melihat langsung ke Jember ketika Mitratani Dua Tujuh mengalami *overstock* akibat kesulitan kontainer pendingin untuk pengiriman produk tersebut ke Freeport (11/12/97). Kesemuanya segera mengambil langkah konkret untuk mengatasi hal tersebut mengingat kelebihan barang yang belum terkirim tersebut bernilai miliaran rupiah. Dan alhamdulillah, masalah ini bisa cepat teratasi. Diyakini sangat kecil bagi Freeport, tetapi sangat besar nilainya bagi Mitratani Dua Tujuh.

Kerja sama dan hubungan saya dengan Freeport Indonesia ini memang sudah terjalin sejak lama melalui kegiatan Airfast Indonesia. Saat itu, Pak Ir. Wiedarbo sebagai salah seorang Dirjen di Departemen Transmigrasi & PPH mempersatukan kegiatan saya dengan Pak Hoediatmo Hoed, Direktur Utama PT Freeport Indonesia. Dengan demikian, kerja sama segi tiga melalui salah satu perusahaan saya PT Mitratani Terpadu dengan PT Freeport Indonesia dan Departemen Transmigrasi & PPH dapat terwujud dalam upaya membina para transmigran di Timika dan Merauke, Irian Jaya.

Pengembangan derivatif produk ini sangat dibantu oleh rekan-rekan dari Pangansari Utama sebagai *user*. Misalnya, terhadap penentuan spesifikasi teknis yang harus dipenuhi produk, mulai dari cara potong, berat, bahkan komposisi masing-masing produk itu sendiri, sedangkan Mitratani Dua Tujuh yang mempunyai teknologi olahnya. Dari pihak Pangansari Utama, peran rekan-rekan seperti Mr. Eddie Mucha, orang Perth yang sama seperti halnya saya, seorang yang gila kuda, juga Mr. Joe Fragnito yang selalu bersiul gembira, Pak Muharam, Pak Yusuf Ibrahim, Pak Porman Silalahi, dan Pak Yanto tidak terpisahkan dalam kegiatan pemenuhan pasokan produk derivatif tersebut. Sedangkan peran Airfast Indonesia, selalu kebagian mengangkut *sample*



*product* maupun personel Mitratani dari Surabaya ke Timika maupun dari Jakarta ke Timika pp.

Tidak mudah menghasilkan derivatif produk. Diperlukan kesabaran dan ketelatenan dalam melakukan percobaan proses olah beku pada setiap jenis sayur-mayur maupun bentuk masakan jadi yang dibekukan. Setiap jenis mempunyai karakteristik tersendiri. Akan tetapi, saya yakin teknologinya telah dikuasai oleh rekan-rekan di Mitratani Dua Tujuh, berangkat dari teknologi pembekuan edamame sebagai teknologi perantara.

#### d. Gagal Panen dan Krisis Keuangan

Disimpulkannya telah terjadi gagal operasional, gagal benih, dan gagal panen di perusahaan tidak dapat dipungkiri. Data dan angka berbicara. Angka yang tersaji menjadi tidak komunikatif bila tidak dijelaskan sebab musababnya. Kompleksnya kegiatan usaha dari penelitian awal, budi daya, pascapanen, pengolahan beku, pengelolaan agroindustri, dan menyiapkan sistem prosedur kegiatan tanpa punya referensi kegiatan sejenis di Indonesia (1992-1998) sangat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Digambarkan, bahwa membangun kegiatan ini benar-benar dimulai dari *scratch*. Benar-benar dari nol! Dari target produksi 3 juta kilogram bahan baku edamame hanya dapat dicapai kurang dari 18 ribu kilogram. Artinya hanya tercapai kurang dari 20%. Angka tersaji ini berdampak serius terhadap *liquidibilitas* perusahaan yang berakibat perusahaan mengalami krisis keuangan. Tanggapan sinis banyak pihak, bahwa perusahaan lebih banyak mengerjakan pekerjaan riset maupun *trial & error* dilontarkan.

Secara umum, penjelasan suatu *success story* hanya memerlukan waktu tiga menit, namun untuk suatu kegagalan memerlukan waktu seumur hidup untuk menjelaskannya. Tidak tercapainya target pengolahan disebabkan kegagalan panen, tidak tersedianya benih, dan sejumlah produk bahan baku yang tidak terproses. Tidak sempurna dan rusaknya mesin pendingin IQF I selama sepuluh minggu mengakibatkan lebih dari 1 juta kg bahan baku edamame tidak dapat diproses. Di samping itu, akibat panen yang tidak terproses, maka tanaman yang belum terpanen terpaksa di puso tidak dipanen.

Upaya mengeringkan tanaman yang belum dipanen untuk dijadikan benih juga dilakukan dan berhasil sebatas mengeringkan saja. Tingkat



Foto 3.7  
Prosesing PT Mitratani Dua Tujuh.  
Mangli, Jember, 1996.  
(Dok. Pribadi)

germinasi hasil pengeringan sangat rendah, sehingga tidak layak disebut sebagai benih. Semua saling erat berkait.

Banyak masalah yang harus dikaji untuk dapat menyimpulkan kenapa terjadi hal yang tidak diinginkan tersebut. Kesimpulannya dapat dijelaskan sebagai berikut.

## 1. Gagal Benih

Ketidakterediaan benih menjadi kendala pokok, sebagai salah satu pangkal masalah. Menghasilkan biji kedelai edamame kering dari skala luasan besar tidak terlalu sulit. Akan tetapi, untuk mendapatkan biji kedelai kering yang seragam serta mempunyai kemampuan daya tumbuh (germinasi) serentak di atas 85% tidak mudah. Pernyataan dan persepsi para pakar, apalagi yang disampaikan kepada orang awam, seolah membuat para praktisi ini menjadi orang bodoh di dalam menginterpretasikan kedelai kering dengan kedelai benih. Menurut hemat saya, diperlukan penguasaan teknologi budi daya kedelai edamame terlebih dahulu baru dapat melanjutkannya kepada penguasaan teknologi benih, mengacu referensi yang telah dilakukan para petani dalam proses pembuatan benih pada kedelai lokal.

Penguasaan teknologi ini dimulai dari budi daya. Penentuan waktu panen, teknologi pengeringan, teknologi pengupasan, penentuan kriteria dalam pemilihan biji maupun sistem penyimpanan yang tepat adalah saling berikat. Terus terang saja, banyak aturan dan proses olah pengeringan yang harus diikuti. Bila gagal, maka hasil kedelai yang dihasilkan tidak lebih dari kedelai kering bahan baku pembuat tempe dan tahu saja akibat syarat tingkat germinasi yang tidak terpenuhi.

Sebagai perbandingan harga kedelai benih (biji) jenis lokal berharga Rp 2.500 per kg, sedangkan harga kedelai benih (biji) edamame berharga di atas US\$ 10 per kg *fob ex* Jepang atau di atas US\$ 6 *fob ex* Taiwan, tentunya dapat dilihat perbedaannya.

Kebijakan impor benih akibat ketidakmampuan Mitratani Dua Tujuh melakukan perbanyak benih sendiri terpaksa dilakukan. Dengan pertimbangan yang mengacu dari pengalaman selama ini, bahwa hasil produktivitas dan tingkat germinasi benih yang dihasilkan sendiri masih sangat rendah. Sehingga hal ini menjadikan dasar acuan keputusan manajemen atas mayoritas kebutuhan benih Mitratani Dua Tujuh yang diperlukan untuk budi daya produksi segar sebaiknya masih tetap harus diimpor. Konsentrasi dan introspeksi dilakukan atas kegagalan yang terjadi sebelumnya. Hal ini merupakan keputusan saya yang dirasa paling tepat saat itu (1996-1997).

Dengan segala daya upaya, usaha ini harus bangkit kembali. Menghasilkan edamame segar sebagai bahan baku ekspor menjadi prioritas utama usaha. Mengurangi risiko kegagalan proses pembuatan benih itu sendiri menjadi



kebijakan mendasar untuk tetap dilakukannya impor benih. Penyegaran orang lapangan (OL) untuk menanam kembali edamame dengan benar dilakukan. Krisis yang terjadi ini mengakibatkan terhentinya kegiatan perusahaan dan usaha budi daya selama satu tahun (September 1996 sampai September 1997).

## 2. Gagal Panen

Perusahaan dalam kegiatan budi daya telah mengalami dua kali gagal panen massal. Pada tahap awal kegiatan (medio 1996) akibat kekeringan, karena salah pemilihan lokasi, salah mendasar di pengolahan tanah, ditambah serangan hama *agromyza* yang mendominasi di kegagalan saat itu. Ini dikenal dengan kasus Muktisari (seluas  $\pm$  100 ha). Gagal panen kedua pada tahap *recovery* usaha (1997-1998) dikenal dengan kasus edamame bawah naungan (EBN = 40 hektar) dan kasus bina mitra (BM = 35 hektar). Tanggung jawab kegagalan tetap berada di pundak saya, bukan dilemparkan kepada tim kerja, apalagi kepada sang advisor ataupun kepada masing-masing manajer yang tampak *innocent*.

Pertanaman satu hamparan dalam luasan relatif besar, pengolahan tanah yang tidak sempurna, tidak dilakukannya *pre-seed treatment* terhadap benih sebelum ditanam, keterlambatan pemberian pupuk susulan, debit air irigasi yang tidak mencukupi, dan populasi per satuan luas tidak memenuhi jumlah yang dipersyaratkan berakibat tanaman kerdil dan tidak berbuah cukup.

Setelah melakukan peninjauan lapangan, diambil keputusan yang mengacu pada saran para pakar yang dihubungi dan juga saran Theo Hadinata (pakar dan komisaris perseroan). Disimpulkan bahwa biaya pemeliharaan tanaman tidak akan sebanding dengan produktivitas maupun kualitas produk yang dihasilkan. Demikian pula terhadap proyeksi pendapatan yang akan dihasilkan kelak. Mempertimbangkan segi ekonomis operasional kegiatan, manajemen memutuskan tanaman untuk di puso. Di samping gagalnya program perbanyak benih dan juga sebagai akibat kejadian ini perusahaan mengalami *collapse*, maka perusahaan memerlukan injeksi dana segar.

## 3. Kerusakan Fasilitas Olah Beku

Setelah seluruh sistem pendingin *condensing unit* maupun *individual quick freezer* (IQF) dioperasikan (1995) baru disadari adanya kesalahan teknis pada perencanaan dan sistem rancang bangunnya. Perubahan sistem *refrigerant ammonia* (NH<sub>4</sub>) menjadi sistem *refrigerant freon*, peletakan *compressor unit* yang terlalu jauh, dan terlalu kecilnya sistem dan kapasitas *cooling-condensor* mengakibatkan penurunan kapasitas *output* produk edamame beku jauh dari yang diharapkan. Dari 2.500-3.500 kg per jam



drop hanya menjadi 700-900 kg per jam. Kapasitas *output* produk yang memenuhi syarat di sini terletak pada temperatur *product output*, yaitu minus 20°C. Produktivitas pendinginan olah beku ini bergantung pada jenis dan macam produk yang dibekukan.

Keterbatasan pengalaman dan referensi kegiatan sejenis di Indonesia dengan rancang bangun yang telah disetujui tim teknis yang dibentuk saat itu mengakibatkan tidak berfungsi optimalnya kapasitas olah beku yang dihasilkan. Terjadinya kerusakan satu kompresor dari lima kompresor yang dimiliki (Desember 1996) mengakibatkan turun drastisnya kembali kapasitas pengolahan menjadi hanya 200-270 kg per jam.

Memerlukan waktu tiga minggu untuk mendatangkan dan memasang kembali kompresor pengganti. Itu pun sudah mempergunakan fasilitas dan hubungan baik saya dengan PT Airfast Indonesia, sehingga kompresor pengganti langsung dapat diterbangkan dari Singapura - Jakarta - Surabaya. Setelah kompresor "baru" terpasang, ternyata kapasitas IQF tidak naik dari 200-270 kg per jam. Kejadian ini benar-benar membuat saya panik. Siapa yang salah dan di mana salahnya.

Semua yang dahulunya terlibat dalam proses pemasangan sistem pendingin ini diundang kembali ke Jember. Pak Friez, seorang pakar pendingin terkemuka, diundang pula. Bahkan, Pak Anwar, *owner* PT Jalur Sejuk, datang sendiri turun tangan. Kesimpulannya, salah desain. Maka dibentuklah tim *task force* yang bertugas merancang ulang dan mengupayakan naiknya kapasitas IQF I dalam waktu secepatnya.

Manajemen memutuskan *total stop plant*. Menghentikan seluruh operasional proses olah beku yang mempergunakan IQF I dan segera menyempurnakan seluruh sistem pendingin yang ada dengan memperbaiki peletakan *compressors unit*, mengubah sistem asal, dari *spread individual distribution* menjadi *sistem guyur-grujung*. Semua perangkat ini dikerjakan secara maraton oleh



Foto 3.8  
Kegiatan *grading* di masa pelatihan dan uji coba di garasi Gudang Mangli, Jember 1992-1993.\*\*\*  
(Dok. Pribadi)



Foto 3.9  
Kegiatan *grading* edamame modern setelah berdirinya PT Mitratani Dua Tujuh di Gudang Mangli, Jember, 1998.  
(Dok Pribadi)

Edwin Chua Cs di Singapura, Afong Cs di Jakarta, dan Burhan Cs di Jember. Diperlukan waktu lima minggu untuk menyelesaikannya. Akhirnya harus diterima bahwa kemampuan IQF I hanya dapat mencapai 600-700 kg per jam. Itu yang terbaik bisa dilakukan.

Manajemen, terutama saya, dipersalahkan atas segala kebijakan yang diambil saat itu. Mulai dari rancang bangun, pembelian peralatan proses olah beku, teknologi budi daya, pemasaran, umum & SDM, sampai dengan *financial management system* maupun sistem distribusinya, semua salah. Lha, kalau penilaian terhadap situasinya begini, maka seluruh jalannya kegiatan usaha ini termasuk dalam kategori *totally failure management*. Oh, my goodness!

Sebagai manusia biasa, timbulnya rasa bersalah itu wajar-wajar saja dan selalu akan ada. Timbul pertanyaan mendasar, apakah sedemikian bodohnya saya, demikian juga dengan seluruh jajaran manajemen yang dimiliki perusahaan?

Pak Basri M. Tusin, General Manager Mitratani Dua Tujuh yang sejak awal turut membangun sarana infrastruktur usaha mengundurkan diri. Berat hati saya melepas kepergian beliau. Beliau sudah saya anggap sebagai orang tua sendiri.

Sedemikian lemahkah kemampuan berkomunikasi dan berkoordinasi manajemen dalam *team work* yang dibentuk? Atau, semua jajaran manajemen hanya *m'bebek*, menuruti perintah atasan tanpa bisa memberikan argumentasi dan penjelasan maupun alternatif jalan keluar dari permasalahan? Ataukah semua jajaran di perusahaan bekerja dalam suasana yang tidak kondusif dan ketakutan? Atau sistem operasional prosedur kegiatan perusahaan yang tidak mendukung? Ataukah... titik... titik... titik..? Ataukah... titik... titik... titik...? Ataukah...? Berjuta pertanyaan muncul di benak, tanpa mengetahui bagaimana memberikan solusinya. Analisis menyeluruh atas dugaan *fault management* yang terjadi pun dilakukan. Manajemen berusaha memperbaiki jalur komunikasi dan koordinasi internal, serta melakukan inventarisasi permasalahan dengan mempergunakan konsep *pareto diagram*. Juga dilakukan upaya perbaikan dan penyempurnaan sisdur yang ada.

Langkah reformasi segera dilakukan untuk mencapai kinerja optimal. Tidak ada kata terlambat, selama kita semua menyadari kesalahan yang diperbuat. Pembagian kerja dan tugas dilakukan kepada seluruh jajaran manajemen. Kerja keras tahap berikutnya adalah memperbaiki dan membuat sisdur yang dapat dijadikan perangkat baku guna memenuhi kebutuhan operasional perusahaan. Sebagai pimpinan puncak, saya segera melakukan langkah-langkah yang dapat dikategorikan sebuah *mission impossible*, mencari *fresh injection* berupa dana segar untuk menyelamatkan usaha agroindustri yang telah dirintis dengan susah payah ini. Berusaha memberikan



keyakinan kepada pihak *buyer* untuk tetap bersedia membeli dengan tidak menurunkan harga belinya adalah misi lainnya.

Ada satu sikap pengusaha Jepang yang kadang terlupakan dimasukkan ke dalam *risk factor* di pos perhitungan struktur harga. Sekalipun sebenarnya kalau disadari hal ini dapat dikategorikan sebagai *calculated risk*, yaitu CD-10. Saking berusaha untuk seefisien mungkin, pengusaha Jepang adalah pengusaha yang menghamba pada CD-10, sebuah singkatan dari *cost down-ten percent*, yang dijadikannya sebagai slogan di kebanyakan perusahaan Jepang. Karena setiap tahun dan dalam keadaan yang bagaimanapun, pengusaha Jepang selalu berupaya menurunkan biaya, berpatokan rata-rata 10% lebih rendah dari harga tahun sebelumnya.

Upaya untuk menurunkan biaya tersebut juga dikoordinasikan dengan para pemasok dari produk-produk mereka. Dengan demikian, seluruh bagian dari perusahaan secara serempak melakukan upaya CD-10 tersebut berbasis aktivitas gugus kendali mutu (GKM) atau *quality control circle* (QCC). Untungnya *buyer* Mitratani Dua Tujuh saat itu tidak melakukan hal itu, bahkan menawarkan bantuan apa yang bisa diberikan kepada perusahaan.

### **e. Krismon dan Injeksi Dana Segar**

Di tengah berlangsung serunya krisis moneter di negeri ini, mencari dana segar sebagai *fresh injection* diibaratkan mencari sebatang jarum di tengah padang ilalang. Apalagi dengan melihat nilai jumlah rupiah *fresh injection* yang diperlukan serta kondisi perusahaan saat itu. Kondisinya semakin buruk setiap harinya dengan kebutuhan dana yang terus beranak pinak alias bertambah jumlahnya. Pada dasarnya, semakin cepat diselesaikan akan semakin baik.

Rekan Widodo Budiarto, MBA dan Abisatri, SE sangat berperan dalam menghitung ulang, sejauh dan seberapa besar dampaknya terhadap *cash flow* maupun kemampuan perusahaan untuk kelak dapat mengembalikan pinjaman modal kerja dan investasi yang telah dilakukan. Pak Hani Soewanto menuangkan redaksionalnya ke dalam bentuk *emergency rescue proposal scheme* dengan segala bentuk alternatifnya. Rekan lain, Pak Soeharjanto mengkoordinasi pelaksanaan perbaikan dan pembuatan sisdur di seluruh divisi kegiatan perusahaan. Di samping tugas khusus lainnya bersama Pak Hani Soewanto sebagai tokoh paling senior di perusahaan melakukan pendekatan kepada pihak ketiga (eksternal maupun internal), untuk dapat meredakan gejolak sosial yang terjadi.

Rekan Nurni Rusman (Rina Kurniawan) bersama Wahyu Priyono menyelesaikan penyempurnaan sisdur divisi produksi-pembenihan. Rekan I Ketut Okabawa di samping tugas sehari-harinya terus melakukan *approach* ke Freeport untuk pemasaran produk lokal, juga bersama Pak Asmad

Sutiyono, Asmuni dan Yulyani bertugas menyempurnakan sisdur dan *farmakope* produk divisi pengolahan beku.

Dalam kondisi keuangan yang sangat memprihatinkan, otomatis kegiatan usaha dan operasional drop secara drastis. Dan akibat mulai diberlakukannya pemotongan gaji karyawan sampai 50% serta adanya pengurangan sejumlah karyawan, bisik-bisik dan rumor negatif mulai berhamburan muncul. Pemuatan berita di media massa mengakibatkan gejolak sosial yang cukup mencemaskan pula.

Sampai-sampai Pak Winarno, Bupati Jember dan Pak Achmad Buchori, Ketua DPRD Kabupaten Jember secara tertulis melaporkan hal yang terjadi kepada Gubernur Jatim, Basofi Sudirman. Juga Mbak Tutut terbang ke Jember dengan helikopter yang dipiloti Capt. Nanang Suprihadi (3/4/97), dan Pak HL Gaol, Irjenbang-Bina Graha, sangat prihatin dan menyempatkan diri meninjau kegiatan saya di Jember dan segera melaporkannya ke Pak Harto. Hal ini mengingatkan kegiatan PT Mitratani Dua Tujuh cukup diperhitungkan keberadaannya di samping dalam perputaran ekonomi Kabupaten Jember juga sebagai salah satu perusahaan yang menyerap tenaga kerja cukup besar.

Banyak upaya telah dilakukan oleh rekan-rekan Mitratani Dua Tujuh di kala krisis keuangan ini merebak. Saya menjadi sangat terharu. Dapat dibayangkan, saat itu mereka secara gotong royong menyisihkan uang dari kocek masing-masing untuk ikut berpartisipasi menyelamatkan tanaman edamame yang masih berada di lahan.

Perhatian orang lapangan (OL) yang mendapat tanggung jawab memelihara tanaman yang dibiayai dari kocek sendiri tersebut terlihat luar biasa. Mereka kompak bersatu dan tetap optimis bahwa usaha agroindustri ini tidak akan ditutup karena bangkrut.

Petisi yang disampaikan kepada saya masih terngiang jelas sampai hari ini. Mereka menyatakan "Biarkanlah kami yang menyelesaikan tanggung jawab lapangan dan kegiatan perusahaan sehari-hari. Kami akan menjaganya dengan sepenuh jiwa. Tugas Pak Sigit saat ini adalah mencari dana segar dan investor baru yang dapat menyelamatkan usaha ini dari kebangkrutan. Kita semua telah bersalah, namun izinkanlah kami berbuat sesuatu yang terbaik untuk Mitratani Dua Tujuh."

Andaikata mereka selalu bersikap demikian, mempunyai rasa tanggung jawab seperti yang disampaikan, saya yakin kejadian yang menyedihkan ini tidak akan pernah terjadi. Rasa haru muncul ketika melihat upaya mereka yang secara sungguh-sungguh telah nyata dilakukan. Ditambah lagi saat saya membaca petisi tersebut. Ini semua menimbulkan semangat baru saya untuk dapat lebih berbuat sesuatu.

Beberapa calon investor telah datang, namun semua terbentur pada status perusahaan Mitratani Dua Tujuh yang semi BUMN. Menurut mereka harus diperlukan izin dua menteri terkait, yaitu Menteri Pertanian dan Menteri



Keuangan untuk melakukan dilusi saham. Bila itu terjadi, maka proses dilusi saham ini harus disetujui terlebih dahulu dalam RUPS BUMN terkait, baru bisa direalisasi masuknya investor baru ke Mitratani Dua Tujuh. Ini sulit dan panjang untuk melewati birokrasi yang harus ditempuh.

Paling tidak sebelum selesainya proses *due diligence* yang diyakini akan memakan waktu panjang, dana yang diharapkan tidak akan dapat dikururkan. Dan lagi, kala puncak krisis itu terjadi adalah di bulan Desember. Sangat tidak tepat mencari investor yang mau melakukan investasi pada saat menjelang tutup buku di akhir tahun. Itu yang disampaikan Pak Benny Z Camil, direksi Bahana Artha Ventura, saat berkunjung melihat sejauh mana dampak yang terjadi di perusahaan yang telah berhenti beroperasi saat itu selama lebih dari tiga bulan.

Memang dengan setengah mati Widodo Budiarto dan Abisatri telah mempersiapkan *scheme of structure rescue* PT Mitratani Dua Tujuh yang juga dibantu rekan-rekan Syamsurizal, Riana, Denny, Erwin Bantovani, Ferial, Tio Pujotomo, Andi Maradang, dan Erwin Sadirsan dari Bahana Artha Ventura yang akhir-akhir itu selalu *come & go* ke Jember. Sejujurnya, kebijakan bantuan manajemen yang diberikan Bahana relatif sudah terlambat. Sejak awal berdirinya PT Mitratani Dua Tujuh, direksi Bahana telah bersepakat untuk membantu perusahaan saya sebagai PPU-nya dalam hal pembinaan manajemen. Akan tetapi, bantuan ini tidak berjalan sesuai dengan yang telah disampaikan di awal kegiatan.

Bagaimanapun juga, mereka telah berbuat maksimal dengan segala keterbatasannya. Mungkin manajemen Bahana pusat lupa, bahwa jarak tempuh perjalanan Jakarta - Jember - Jakarta akan memakan waktu 9 jam untuk berangkat, dan 9 jam lagi untuk pulang kembali dari Jember ke Jakarta. Dengan demikian, waktu konseling menjadi sangat terbatas dan juga saat tiba di Jember sudah dalam keadaan lelah.

Pada akhirnya beberapa proposal alternatif selesai dibuat untuk kemungkinan dilakukannya skema sistem pendanaan baru pada perusahaan. Namun semuanya tetap harus menunggu hasil *approach* yang telah dilakukan sebelumnya di awal tahun yang akan datang. Kepada Allah SWT jualah saya mengadu, mohon ditunjukkan jalan. Diiringi doa seluruh keluarga besar saya di rumah, maupun di Jember, selebar surat saya layangkan kembali kepada Pak Harto di awal tahun 1997 melalui Kol. (Pol.) Sutanto, ajudan dinas presiden hari itu di Cendana.

Dalam selebar kertas itulah diceritakan semua masalah dan prestasi yang telah dicapai secara singkat dan padat. Empat hari berikutnya saya mendapat konfirmasi dari Kol. (AD) Is Santoso, dan Kol. (AL) Soemarjono, ajudan dinas presiden hari itu, bahwa Pak Harto berkenan menerima saya menghadap di Ruang Jepara Istana Merdeka (13/1/97).

Pada kesempatan itu, saya melaporkan kendala dan prestasi yang telah dicapai selama ini, berhubungan dengan program Kedelai Nasional, Edamame dan sayur-mayur beku maupun sayuran tradisional Indonesia beku yang sudah berhasil dikirimkan ke Freeport secara kontinu. "Katanya ada masalah, kenapa?" tanya beliau. Saya jelaskan semua masalahnya, termasuk kendala birokrasi administrasi BAV dan PTP selaku pemegang saham di PT Mitratani Dua Tujuh yang tidak memungkinkan dilakukannya penambahan modal setor. "Menurutmu bagaimana solusinya?" tanya beliau kembali. Alternatif solusi yang dirancang *team rescue*, saya sampaikan. Termasuk skenario usulan "agak berat" yang disarankan oleh Pak Rahardjo Ramelan, anggota dewan komisaris Bahana, untuk disampaikan kepada Pak Harto.

Pak Harto tampak bijak dan asih. Senyumnya yang khas saat beliau menanggapi dengan arif ketika saya memohon maaf atas kegagalan saya dalam mengelola Mitratani Dua Tujuh. Saya mohon perkenan beliau untuk mengundurkan diri. Ujar beliau, "*Git, gagal la' wingi dhu dhu se'sok! Ayo, maju meneh! Coba dikirimken ke sini benih untuk satu hektar untuk saya coba bantu bikin benih di Tapos.*" (Gagal adalah kemarin, bukan besok! Ayo maju lagi!)

Sepotong *dawuh* beliau membuat sujud syukur saya ke hadapan-Mu ya Allah, Kau telah memberikan satu kesempatan lagi pada hamba-Mu ini. Allahhuakbar.

*Dawuh* ini tidak berani banyak dikomentari. Yang terbaik adalah diam dan menunggu apa yang akan terjadi berikutnya. Apakah ini hanya sebuah *joke* dari seorang presiden yang sekadar *didawuhkan* untuk menenangkan hati saya atau akan menjadi kenyataan kelak seperti apa yang telah diramalkan sebelumnya oleh rekan-rekan di Jember. Bahwa hanya Pak Harto yang bisa menyelamatkan perusahaan Mitratani Dua Tujuh. Namun saya yakin Tuhan Maha Besar dan Maha Pengasih.

Bersamaan dengan menghadapnya saya yang terlalu asyik sendiri ngobrol mengenai usaha tani dengan Pak Harto, ternyata di luar telah menunggu gelisah, berjalan mondar-mandir, Menteri Keuangan Pak Mar'ie, menunggu giliran menghadap. "*Wah-wah, kalau bapaknya ngomongin pertanian, ketemu jodohnya, mesti lama ini pembicaraannya.*" Itu yang diucapkan Pak Mar'ie kepada Okabawa. Pembicaraan dengan Pak Harto ini berlangsung hampir dua jam.

Adalah Pak Letjend AM Hendropriyono, Sesdalopbang-Setneg RI yang memimpin *team rescue* Mitratani Dua Tujuh, sesuai dengan petunjuk Pak Harto. Pada kesempatan pertama, Pak Hendro bersama Pak Brigjend Yusuf Soebagyo, kepala Biro Data & Laporan Setdalopbang, langsung terbang dengan NBO-105, helikopter dinas Bina Graha ke Jember. Mereka melihat sendiri bahwa usaha agroindustri kedelai edamame ini apa memang ada



dan apa memang perlu dibantu (19/5/97). Beliau terkesan melihat sikap optimis karyawan dan petani mitra kegiatan budi daya edamame di Jember tersebut, maupun terhadap prospek bisnisnya di masa mendatang.

Paparan demi paparan yang difasilitasi Pak Marsekal Sardjono, kepala Biro Umum Setdalopbang, selalu saya lakukan di ruang rapat kecil kantor kerja Presiden RI di Bina Graha. Baik di hadapan Pak Hendro maupun di hadapan dua calon investor yang diundang hadir, Sugianto Kusuma (Artha Graha Group), dan Mansjur Tandiono (Prasidha Group). Hadir pula pada paparan tersebut Direksi Bank Indonesia, Direksi Bank Exim Indonesia, dan para wakil pemegang saham PT Mitratani Dua Tujuh, yaitu Direksi PT Bahana Artha Ventura serta Direksi PT Perkebunan Nusantara X (Persero) yang dahulunya bernama PT Perkebunan XXI-XXII (Persero). Banyak pihak yang masih heran dan juga bersikap sinis, betapa luar biasanya perhatian yang diberikan pemerintah kepada kegiatan agroindustri kedelai Jepang edamame ini. Inilah yang patut disyukuri bersama.

Pada akhirnya kedua calon tersebut menarik diri dari minatnya untuk menjadi investor. Pertimbangan mereka lebih tertarik pada agroindustri konvensional berkenaan dengan *core business* Prasidha Group adalah perkebunan konvensional. Sedangkan Artha Graha Group lebih senang memberikan uang tunai sebesar Rp 70 juta, sebagai uang tunggu sampai selesai dilaksanakannya *due diligence* terhadap seluruh kegiatan Mitratani Dua Tujuh. Uang sejumlah tersebut adalah besarnya jumlah pengeluaran gaji yang harus dibayarkan perusahaan kepada karyawan, buruh tani, dan buruh prosesing setiap bulannya. Ada rasa sedih di hati saya, ibarat orang jualan *nggak* laku. Namun Pak Hendro berpesan agar tidak putus asa dan berjanji akan segera melaporkan hasil pertemuan ini kepada Pak Harto pada kesempatan pertama yang memungkinkan.



Foto 3.10  
Produk derivatif Mitratani di ruang Jepara  
Istana Merdeka, Jakarta  
(Dok. Setneg RI)



Foto 3.11  
Produk KENAS Mitratani di ruang Jepara  
Istana Merdeka, Jakarta.  
(Dok. Setneg RI)

Suatu pengalaman berkesan di paparan pertama di Bina Graha (26/3/97), saya kena damprat habis-habisan Pak Hendro. Karena dianggap saya lancang main potong kompas secara langsung kepada Pak Harto tanpa melakukan koordinasi dengan beliau. Kata beliau, "Ini sulit mengikuti irama saudara Sigit Haji Samsu yang main langsung-langsung begini, lebih baik tidak usah ada saya."

Setelah agak reda, saya memberanikan diri untuk menyampaikan bahwa petunjuk bapak presiden tersebut disampaikan ketika saya menghadap bulan Januari 1997 lalu, jauh sebelum bertemu dengan Pak Hendro. Suasana tegang di awal rapat, cepat mencair dengan sikap *gentleman* beliau yang sangat dinamis. Sejak kejadian itu, hubungan saya dengan beliau menjadi lebih akrab.

Syukur alhamdulillah. Itu adalah kata pertama yang terucap dari semua anggota tim manajemen Mitratani Dua Tujuh, yang menyertai saya pada kesempatan paparan berikutnya di Departemen Keuangan, Jakarta.

Hanya dalam waktu kurang dari 20 menit telah terkumpul Rp 4 miliar dari dana pembiayaan usaha kecil dan koperasi (PUKK) 21 BUMN yang para direksinya diundang hadir saat itu. Mereka sepakat dan menyatakan kesanggupannya untuk memberikan bantuan pinjaman dana secara urunan dalam upaya menyelamatkan kegiatan usaha Mitratani Dua Tujuh. Bahkan di sela-sela *tea break*, para direksi tersebut menitipkan salam melalui tim manajemen Mitratani Dua Tujuh yang hadir untuk disampaikan kepada rekan-rekan yang berada di Jember agar tetap tegar dan jangan putus asa. Maju terus, kata mereka, memberikan semangat.

Dibentuk tim kecil dari Setdalopbang Bina Graha. Tim tersebut diketuai Pak Yusuf Soebagyo bersama Pak Heru Kuntoaji dan Pak Karyono Supomo bersama Pak Sutadji Musdi serta Pak Tumanggor dari Departemen Keuangan yang ditugasi membuat rambu-rambu dan aturan-aturan atas mekanisme pemasukan dan pencairan dana. Juga syarat-syarat administrasi lainnya yang harus dipenuhi perusahaan dalam rangka penggunaan dana tersebut bagi kegiatan operasional perusahaan.

Tim kecil itu dinamakan Tim PPD (pemantau penggunaan dana). Dalam setiap pencairan dana, perusahaan harus melampirkan rencana penggunaan dana (RPD) dan laporan penggunaan dana (LPD). Setelah LPD dan RPD disetujui, maka diajukan permohonan pencairan dananya dengan cek-giro yang ditandatangani bersama oleh Sesdalopbang, Pak Hendropriyono dan Dirjen Pembinaan BUMN, Pak Bacelius Ruru. Sedikit jelimet, tetapi tidak mengalami kesulitan berarti. Alhamdulillah, semua berjalan lancar.

Dalam sejarah republik ini, mungkin hanya PT Mitratani Dua Tujuh yang mempunyai rekening koran untuk kegiatan usahanya ditandatangani dua pejabat tinggi negara dalam setiap kali mencairkan dananya, yaitu oleh

Sesdalopbang Setneg RI bersama dengan Dirjen Pembinaan BUMN Departemen Keuangan. Suatu hal yang di luar kewajaran, tetapi nyata.

#### f. Beroperasi Lagi

Menghindari timbulnya rasa takut pengusaha Jepang yang pernah membeli produk beku dari Mitratani Dua Tujuh terus saya lakukan. Dengan meyakinkan dan menjelaskan upaya-upaya yang telah dilakukan oleh seluruh manajemen maupun para pemegang saham lainnya. Sehingga dapat diyakinkan kepada mereka bahwa perusahaan akan segera beroperasi lagi dalam waktu dekat. Hal ini perlu saya lakukan karena mereka sangat peka terhadap ketidakpastian, terhadap respons yang lambat maupun sesuatu yang tidak jelas. Untungnya, mereka masih memberikan kepercayaan kepada Mitratani Dua Tujuh dengan tetap memberikan ordernya melalui L/C yang diperpanjang berlakunya, bahkan dengan kuantitas yang ditingkatkan.

Berbekal *fresh injection* yang diberikan, seluruh kegiatan perusahaan bagai mendapat sentakan akselerasi yang kuat. Seluruh program kegiatan yang telah dipersiapkan rekan Widodo Budiarto bersama rekan di divisi masing-masing segera diaplikasikan, mengacu pada tabel rencana kerja yang sudah dipersiapkan.

Angin segar berembus kembali. Para pemasok yang tadinya masih takut-takut mendekati dan melakukan bisnis kembali dengan Mitratani Dua Tujuh berangsur mulai ramai berdatangan lagi. Sedangkan bagi pemasok yang masih skeptis dan pesimis dengan kegiatan perusahaan segera ditinggalkan oleh manajemen. Cari pemasok yang baru, kelak mereka akan menyesal, kata saya. Kami semua bisa mengerti dan memaafkannya, kenapa mereka berlaku demikian. Namun perlakuan dan sikap dahulu kepada kegiatan perusahaan di kala perusahaan sedang mengalami kesulitan sangat sulit dilupakan. Kontainer demi kontainer berisi edamame beku mulai berangkat lagi dari halaman emplasemen gudang Mangli menuju Tokyo dan Osaka. Kegiatan dan kesibukan kembali berjalan seakan tiada terputus. Sambung-menyambung menjadi kesatuan diharapkan menjadi pilar utama bangkitnya agroindustri bernuansa ekspor Indonesia yang dimulai dari Jember.

Riuh dan gemuruhnya bunyi peralatan pabrik dengan kadang disertai derai tawa orang-orang prosesing (OP) mulai terdengar lagi. *Gemuyune wong cilik* dalam kebahagiaan menyongsong hari depan terpancar dari wajah penuh keyakinan mereka. Barisan sepeda *ontel* dan ramainya antrean angkot saat dimulai maupun usainya waktu kerja di gerbang keluar emplasemen membuat rasa haru yang mendalam diri saya dan seluruh jajaran manajemen.

Pak Hendropriyono kembali datang ke Jember dan berkenan melepas 2 kontainer 40 *feet* berisi @ 21 MT sebagai ekspor perdana edamame beku PT Mitratani Dua Tujuh ke Jepang (19/12/97). Saya menyebut *event* ini sebagai





Foto 3.12  
Pak Hendropriyono, Pak Yusuf Soebagyo,  
Pak Dudy Effendi, disambut di Jember  
oleh saya dan Prof. Kabul Santoso,  
Rektor Univ. Jember, untuk melepas ekspor  
perdana produk Mitratani Dua Tujuh.  
Lapangan Bola UNEJ, Jember, 1997.  
(Dok. Pribadi)

ekspor perdana. Saya menganggap ekspor yang dilakukan terdahulu lebih didasari sebagai kegiatan belajar ekspor melalui *trial & error* semata, bukan ekspor yang sebenarnya.

### g. Produk Edamame Beku Ditolak dan Gagal Ekspor

Laporan hasil pemeriksaan mikrobiologi terhadap dua kontainer secara rahasia disampaikan oleh seseorang yang tidak mau disebut namanya melalui telepon tidak beridentitas alias telepon kaleng kepada saya (1998). Dikatakan bahwa terhadap suatu *batch* produk yang diperiksa mempunyai kandungan *total plate count* (TPC) yang kelebihan. Dan pemeriksaan atas *batch* yang lain ditemukan positif bakteri *e.colli*. Katanya,

atas perintah seseorang yang berkuasa di Mitratani Dua Tujuh sertifikat hasil pemeriksaan harus dibuat semua tampak beres. Saat itu sangat sulit mempercayai suatu informasi yang disampaikan kepada saya melalui cara tidak sportif seperti itu. Saking banyaknya informasi sejenis yang sulit dipercaya kebenarannya, kadang cenderung menyesatkan, bahkan menjurus menjadi fitnah.

Sebagai antisipasi saya segera mengirimkan sampel dari *batch* yang diinformasikan oleh si penelepon kaleng ke PT Sucofindo, Surabaya. Jawaban hasilnya, benar TPC *exceeded*. Berita lain kontainer sudah siap dikirim ke Nagoya hari ini. Masya Allah! Bagaimana dengan *batch* yang diduga mengandung bakteri *e.colli*? Kontainer telah berangkat satu minggu yang lalu, astagfirullah! Saya terduduk lemas.

Data dikumpulkan secara cepat dan diam-diam. Dibuat analisis untung ruginya bersama Okabawa selaku manajer prosesing. Putusan saya selaku direksi perusahaan saat itu, adalah tetap. Kontainer diberangkatkan hari itu juga. Sekalipun TPC-nya *exceeded*. Pertimbangannya, karena perusahaan perlu *hardcash* dari hasil negosiasi L/C pengiriman tersebut yang sangat diperlukan untuk *revolving* kegiatan usaha. Toh, kita kelak bisa berdalih, bila *exceeding* ini dipermasalahkan. Kebetulan produk dikirimkan untuk dua perusahaan importir yang berlainan. Pertimbangan saya saat itu TPC *exceeding* dikarenakan permintaan pihak pembeli sendiri. Mereka minta waktu *blanching* (perebusan) dikurangi 30 detik dari standar waktu yang berlaku. Kalau untuk bakteri *e.colli* saya *give up*, tinggal *luck* saja yang akan bisa menyelamatkan.



Siapa menabur angin akan menuai badai. Itulah perumpamaan yang sangat tepat. Klaim dari pembeli dengan *hard notice* terjadi hampir bersamaan. Dikeluarkan oleh dua kantor Karantina dan Sanitasi Pelabuhan di Jepang dari dua kota yang berbeda. Problem sanitasi! Kali ini saya benar-benar jatuh terduduk lemas. Permohonan maaf segera saya lakukan melalui telepon internasional, sambil menanyakan apa masalahnya secara detail.

Jawabannya sudah diduga. Terkontaminasi bakteri e.colliie dan TPC *exceeded*. Pihak importir menyatakan *suspended* semua pengiriman ke Jepang, sampai diketahui sumber permasalahannya berikut langkah-langkah yang ditempuh untuk mengatasinya. Bagai buah simalakama, itulah yang terjadi. Di satu pihak produk panen berjalan terus dan harus segera diproses olah beku, di lain pihak pengiriman harus dihentikan.

Bila manajemen lambat melakukan *improvement action*, dipastikan *quality inspector* yang ditugasi untuk melihat dan menilai sistem maupun memberikan *approval clearance* untuk dapat dilakukan ekspor kembali tidak akan pernah datang. Akibatnya akan terjadi overstock, dengan kemungkinan terburuk edamame beku yang dihasilkan tidak bisa dikirim. Harus dibuang. Tidak ada yang bisa dilakukan, kecuali memikirkan langkah selanjutnya yang harus dilakukan dan berdoa mohon ditunjukkan jalan oleh Allah SWT.

Permasalahan lain juga timbul, kontainer ketiga diduga positif terkontaminasi bakteri e.colliie. *Oh, my God!* Kali ini saya benar-benar hilang akal dan memerintahkan untuk menunda pemberangkatan kontainer tersebut sampai waktu yang belum ditentukan.

Gagal ekspor karena produk ditolak masuk Jepang bukan berarti produk Mitratani Dua Tujuh berkualitas jelek atau tidak memenuhi syarat secara kualitas fisik. Adanya faktor kandungan TPC atau produk yang diduga terkontaminasi bakteri e.colliie menyebabkan produk mendapat masalah dari pihak karantina di pelabuhan negara tujuan. Banyak pula faktor penyebab dan mempengaruhi tidak tercapainya standar sanitasi yang dipersyaratkan. saya sadari hal ini tidak mudah dicapai.

Audit bakteri atas seluruh peralatan maupun terhadap seluruh sistem yang dipergunakan dalam proses olah beku di Mitratani Dua Tujuh diberlakukan dan segera diperbaiki. Itu adalah perintah saya yang tidak bisa ditawar. Saya tidak peduli berapa biayanya. Peduli (maaf) setan dengan larangan investasi yang diperintahkan oleh dewan komisaris kepada jajaran manajemen.

Sebab permasalahan harus dicari, kenapa? Persyaratan standar sanitasi harus dicapai secepatnya. Surat perintah kerja (SPK) segera diterbitkan kepada Politeknik Pertanian Universitas Jember untuk segera melakukan audit bakteri. Didahului dengan mengundang Pak Ramot Sihotang dari PT Sucofindo, Jakarta ke Jember untuk melakukan *GMP test*. Kedua tes ini harus diselesaikan dalam waktu 30 hari kerja. Penelusuran disertai dengan proses audit bakteri dilakukan dari tempat asal bahan baku, sampai *coldstorage* penyimpanan



produk akhir sebelum dikirim. Hasilnya, semua positif terkontaminasi. Gila, teriak saya!

Langkah cepat dilakukan, investasi peralatan yang diperlukan segera dilakukan, termasuk pembelian tiga unit sistem *ultraviolet water treatment*, pembuatan *water reservoir* berkapasitas 400 m<sup>3</sup>, pembuatan sistem sekat antar-ruangan sampai dengan pembuatan toilet baru. Banyak hal yang dilakukan dan tidak dapat dirinci satu demi satu, bagaimana mempersiapkan sistem *good manufacturing process* (GMP) untuk tercapainya standar HACCP. Jelasnya, diyakini semua prosedur dan tata kerja baru ini diharapkan berhasil mengurangi kemungkinan terjadinya kontaminasi di masa yang akan datang. Risikonya, saya dikatakan indisipliner dan konsekuensinya? Tidak perlu dijelaskan, saya sudah siap menerimanya.

## **h. Perbaikan Sistem Sanitasi dan Ekspor ke Jepang Lagi**

Permintaan maaf saja lewat telepon dan surat tidaklah cukup. Saya bersama Okabawa berangkat ke Jepang untuk secara resmi minta maaf di hadapan *board of management* pihak pembeli dan sekaligus menghadiri upacara pembuangan produk dari *coldstorage* yang ditunjuk pihak karantina pelabuhan di Nagoya.

Tidak bisa dipungkiri ada rasa haru dan sesal yang muncul, melihat lebih dari dua ribu karton produk edamame beku senilai 400 juta rupiah untuk satu kontainernya harus masuk truk sampah untuk dimusnahkan. Hadir saat itu, bukan hanya pihak pembeli saja, namun juga perusahaan retail pemilik kargo, petugas departemen kesehatan & sanitasi, petugas karantina & sanitasi pelabuhan serta petugas dari departemen keuangan (berkenaan dengan berita acara permintaan *re-imbursment tax* oleh importir yang telah dibayarkan kepada pemerintah).

Proses pembuangan produk ini dilakukan setelah semua upaya proses negosiasi dan kompromi oleh semua pihak terkait gagal. Tidak ada kompromi pada setiap pelanggaran, itulah kenyataan yang tampak terlihat. Walaupun telah disampaikan kepada pejabat berwenang di Jepang, bahwa telah terjadi kesalahan teknis kemasan. Seharusnya produk dikemas dan dikirim ke Jepang berlabel RB (*regular blanching*) namun terkemas dan terkirim dalam kemasan berlabel LB (*long blanching*). TPC *exceed* yang terjadi adalah hanya *exceed* 2.500 dari 100.000 yang dipersyaratkan, artinya produk tersebut mempunyai TPC = 102.500.

Urutan proses olah perebusan sesaat, *blanching* sangat menentukan *total plate count* (TPC) yang tersisa, yaitu jumlah bakteri yang tinggal hidup di setiap satu gram berat produk. Standar sanitasi kebersihan yang berlaku harus menghasilkan kandungan TPC pada angka maksimum 3 juta untuk



proses *regular blanching* (RB) dan angka maksimum seratus ribu untuk proses *long blanching* (LB).

Celah perbedaan yang sangat jauh dipersyaratkan bagi produk yang harus diolah kembali (RB) terhadap produk siap dimakan (LB). Pengurangan waktu *blanching* 30 detik sangat berpengaruh pada jumlah TPC, bila kandungan TPC di titik awal proses sudah tinggi. Dapat dipastikan kondisi itu dapat berakibat TPC akan melebihi ambang batas yang diizinkan. Keputusan mengurangi waktu *blanching* 30 detik tersebut didasari permintaan *buyer* pada proses (RB) maupun (LB) akibat tingkat kekerasan *hardness of product* yang tidak terpenuhi. Diyakini bila syarat sanitasi kebersihan, kondisi air maupun perangkat kerja yang dipergunakan tidak bermasalah, maka pemendekan waktu *blanching* akan aman-aman saja dilakukan.

Sekalipun dalih alasan saya dapat setengah diterima oleh pihak *buyer*, Mitratani Dua Tujuh tetap harus mengganti produk yang dimusnahkan sebagai *replacement cargo*. Membayar biaya angkutan truk sampah sebesar setengah juta yen dan biaya pemusnahan sebesar satu setengah juta yen, biaya perjalanan dan akomodasi untuk dua orang dari Jember ke Nagoya (pp), ditambah rasa malu yang tidak bisa dinilai dengan uang. Hal serupa juga terjadi dengan kontainer satu lagi yang terkontaminasi bakteri *e.colli* di Osaka. Mitratani Dua Tujuh harus mengganti kargonya. Kargo tersebut diputuskan *re-shipment*, dipulangkan kembali ke Jember saja.

Akibat kargo bermasalah tersebut, masalah perusahaan *buyer* selaku importir berikut perusahaan saya sebagai eksportir ke dalam daftar *block list* Departemen Karantina & Sanitasi Jepang. Artinya semua produk yang diimpor dari Indonesia untuk produk edamame beku oleh importir dan eksportir yang bersangkutan akan mendapatkan perlakuan istimewa ekstra ketat dalam pemeriksaan karantina dan sanitasinya. Bila terjadi hal yang sama tiga kali secara berturut-turut maka Mitratani Dua Tujuh akan masuk ke dalam *black list*, alias daftar hitam di Jepang.

Artinya kedua belah pihak tidak akan diizinkan lagi melakukan hubungan transaksi produk tersebut selama jangka waktu tertentu. Kecuali kedua belah pihak dapat meyakinkan pihak departemen karantina dan sanitasi Jepang bahwa semua produknya dapat dijamin memenuhi syarat-syarat yang dipersyaratkan pemerintah Jepang. Mitratani Dua Tujuh telah melakukan dua kesalahan yang sama dalam jangka waktu hampir tidak terlalu lama. Sebuah coreng di muka meninggalkan bekas yang sulit dihapus.

Memperbaiki *culture* kebiasaan karyawan berkaitan dengan sanitasi dan kebersihan merupakan program terpenting yang memerlukan perhatian khusus. Upaya ini dilakukan bertahap di seluruh lini produksi maupun prosesing. Mempersiapkan sistem GMP yang mengarah pada tercapainya standar HACCP bukan pekerjaan ringan. Hazard Analitical Critical Control Point (HACCP) merupakan acuan baku standar internasional untuk produk



makanan olahan. Sekalipun Jepang belum memberlakukan program HACCP, tetapi tendensi para importir Jepang akan selalu mempertanyakan sejauh mana aplikasi program ini diterapkan, dan ini akan menjadi pertimbangan kelancaran bisnis yang dilakukan.

Sistem ini cukup sulit, mahal, dan berat untuk dilaksanakan. Seluruh departemen, SDM dan sistem prosedur di perusahaan harus terlibat dalam menjadikan sistem ini sebagai budaya perusahaan. Dimulai dengan berjalannya kesadaran seluruh perangkat yang ada di perusahaan terhadap konsep *total quality control* (TQC). *Good manufacture process* (GMP) test, audit bakteri serta realisasi perbaikan fasilitas dan peningkatan sarana sanitasi merupakan langkah awal yang baik untuk tahapan menuju diberlakukannya standar HACCP. Perlu kiranya diketahui bahwa sertifikat HACCP berlaku hanya 4 sampai 6 bulan untuk setiap jenis produk dan berbiaya US\$ 700 per sertifikat.

Dari hasil audit bakteri yang dilakukan manajemen bersama tim kerja dari Politeknik Pertanian Universitas Jember diputuskan untuk dilakukan upaya antisipasi terhadap temuan masalah-masalah yang sangat serius terhadap:

1. Kondisi air yang dipergunakan secara berulang tanpa adanya perlakuan *water treatment*, saya memutuskan untuk memasang dan memakai 3 (tiga) unit filter sinar ultraviolet khusus pada saluran *in-take water cooling II* seperti yang pernah saya lihat di New Zealand.
2. Jalur prosesing yang dipergunakan saat itu segera diubah (1997-1998) dan diperbaiki dengan membagi sekat-sekat ruang kerja. Warna seragam kerja karyawan disempurnakan, berdasar pada tingkat perbedaan gradasi kekotoran tempat kerja. Daerah kotor I pada ruang penerimaan bahan baku (warna abu-abu), daerah setengah bersih II pada ruang sortasi (warna biru muda), daerah bersih III pada ruang *blanching* (warna kuning), dan daerah steril IV pada ruang *packaging & cold storages* (warna putih). Masing-masing pintu masuk dilengkapi sistem kolam desinfektan, tempat cuci tangan, cermin dan petugas *checker* yang memeriksa kondisi kerapian pakaian, kesehatan fisik karyawan, kondisi kuku dan dilakukan secara perseorangan. Sehingga dengan cepat dapat diketahui, apabila ada karyawan yang berada di luar ruang kerjanya, maupun kondisi fisik karyawan sebelum masuk bekerja.
3. Tidak diperkenankan, karyawan bagian kotor masuk ke dalam bagian bersih dan sebaliknya. Semua bekerja pada posnya masing-masing. Toilet dan *locker room* karyawan *packaging* terpisah dengan karyawan sortasi-penerimaan. Tidak diperkenankan pula karyawan memasuki toilet masih dengan mempergunakan seragam dan sepatu kerja. Tidak diberikan pengecualian maupun dispensasi, semua karyawan maupun tamu yang



masuk ke dalam fasilitas prosesing harus memenuhi peraturan sanitasi dan kebersihan yang berlaku.

4. Kontaminasi bakteri *e.colli*e bisa disebabkan oleh air sumur dangkal yang telah terkontaminasi rembesan *septic tank* WC atau kontak fisik secara fikal, yaitu bagian tubuh dengan bagian benda lain yang telah terkontaminasi. Misalnya, mencuci tangan yang tidak bersih setelah buang air besar. Bakteri *e.colli*e hidup di usus besar manusia serta keluar bersama kotoran (tinja). Kontaminasi air sumur dangkal dapat dikesampingkan, karena Mitratani Dua Tujuh mempergunakan air sumur dalam (artesis).
5. Dari 70 sampel acak pakaian seragam kerja yang dikenakan karyawan prosesing saat itu ditemukan 58 positif terkontaminasi bakteri *e.colli*e. Hasil wawancara dengan ketujuh puluh karyawan tersebut ternyata, dari ke-58 baju karyawan berindikasi *e.colli*e positif dipastikan yang bersangkutan mencuci pakaiannya di sungai. Dua belas karyawan lainnya mencuci dengan mempergunakan air sumur. Kebijakan manajemen segera memutuskan bahwa seluruh pakaian seragam kerja dicuci oleh perusahaan, tidak dibawa pulang lagi untuk dicuci sendiri oleh karyawan. Ini untuk menghindari risiko terkontaminasi bakteri *e.colli*e yang terbawa dari rumah para karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa tingkat hidup serta *culture* masyarakat pedesaan yang kebanyakan tinggal di tepi sungai akan mempengaruhi standar kualitas higienitas individunya.

Kerja keras dengan biaya yang cukup besar terselesaikan. Masih jauh bila dikatakan sempurna, tetapi usaha maksimal telah dilakukan. Perjuangan hebat lainnya juga dilakukan untuk meyakinkan pihak Jepang agar berani datang ke Indonesia. Situasi keamanan Jawa Timur saat itu sangat mengkhawatirkan dan sangat mencekam bagi semua pihak menyusul terjadinya kasus pembunuhan ratusan dukun santet di Jawa Timur dan bersamaan dengan berlangsungnya kampanye pemilu (1998). Sambil menunggu datangnya tim pemeriksa dari Jepang, divisi prosesing sangat sibuk mengisi kapasitas proses yang ada dengan produk derivatif untuk Freeport yang pemasarannya dilakukan melalui koperasi karyawan serba usaha Mitratani. Peran dan kemampuan operasional lapangan Pak Wage dan Pak Tono dalam mencari bahan baku produk derivatif sangat dipuji kepiawaiannya. Demikian juga dengan Pak Yudho Janu dalam membina mitra petani kacang panjang. Sedangkan divisi produksi sibuk mempersiapkan program benih yang dipimpin oleh Pak Suroso AMD bersama Pak Nurhadi bersama dengan program KENAS eks RUK. Operasionalnya ditangani oleh Pak Ir. Didik Prasetyo dan Pak Haryanto





Foto 3.13  
Keiichi Katoh-san dan Yagihashi-san dari  
Kasho Co.Ltd Tokyo sedang memeriksa  
kualitas edamame PT Mitratani Dua Tujuh.  
Kantor Direksi Mitratani Dua Tujuh, 1997.  
(Dok. Pribadi)



Foto 3.14  
Pak Rismansyah (Atase Pertanian RI di  
Tokyo) mendampingi negosiasi pihak  
Mitratani (Pak Basri, Asmuni) dengan  
pihak Life Food Co.Ltd (Nina Rusmaria,  
Hisamatsu-san, Shokonji-san,  
Mikio Andoh-san).  
Kantor Life Food, Tokyo, 1996.  
(Dok. Pribadi)

di bawah pengawasan Ibu Rina Nurni Rusman selaku manajer produksi.

*Quality inspector* yang ditunggu akhirnya datang juga. Itu pun setelah melewati sekian bulan dari jadwal yang telah disepakati bersama. Dari medio September menjadi awal Februari (1-7/2/99). Hasil keputusan mereka akan disampaikan di Tokyo oleh *board of management* minggu ketiga bulan Maret yang akan datang (18/3/99), mereka tidak berwenang. Saya diharapkan hadir. *Oh, my God!* Begitu panjang dan beratnya hukuman yang harus diterima oleh Mitratani Dua Tujuh. Cukup menyedihkan.

### i. Jetro dan Program EJSP'99

Prestasi dan *track record* yang baik dalam *performance* ekspor produk beku yang dihasilkan Mitratani Dua Tujuh telah mendapatkan perhatian dari Jetro Head Office di Tokyo (1999). Saya selaku penanggung jawab perusahaan diundang dan dibiayai oleh Jetro untuk mewakili perusahaan untuk berpartisipasi sebagai peserta pameran di *event* pameran produk makanan olahan internasional bergengsi yang digelar setiap tahunnya di Makuhari Messe, Tokyo, FoodEx'99.

Kegiatan ini diselenggarakan oleh Jetro dalam programnya untuk membantu Indonesia agar segera keluar dari krisis ekonomi dengan memberikan bantuan biaya promosi kegiatan perusahaan agribisnis Indonesia terpilih secara cuma-cuma untuk memamerkan produk yang dihasilkan di Jepang. Program ini dinamakan "Export to Japan Study Program (EJSP'99)".

Terpilih 11 perusahaan Indonesia yang dapat mengikuti program ini dengan kegiatan usaha khususnya. PT Mitratani Dua Tujuh beruntung dapat terpilih, setelah mengungguli para pesaing produk agribisnis lainnya yang juga berminat mengikuti EJSP'99 ini. Japan Food Expo ke-24 kali ini berlangsung lima hari (9-12/3/99). Diikuti lebih dari

50 negara dengan jumlah ratusan stand peserta dari pengusaha kelas internasional dan dikunjungi hampir 20.000 orang setiap harinya.

Peran Jetro mempromosikan dan menjembatani bisnis para pengusaha dari negara berkembang maupun negara maju ke Jepang dirasa sangat bermanfaat, aktif dan agresif. Terlihat fasilitasi Jetro Business Support Center (BSC's) yang tersebar di enam kota utama Jepang (Tokyo, Yokohama, Nagoya, Osaka, Kobe, dan Fukuoka). Kepada pengusaha *overseas* yang ingin menjual produknya atau ingin melakukan investasi di Jepang serta perlu bantuan untuk mengembangkan strategi pemasaran di tahap awalnya, disarankan menghubungi BSC's melalui perwakilan Jetro di setiap negara yang bersangkutan.

Fasilitas BSC's yang ditawarkan tersebut adalah secara cuma-cuma\*) untuk fasilitasi kantor (dengan *private office, private tel/fax, Word Processor, shared fotocopier, IBM PC*), BSC's Hall (ruang auditorium untuk pameran, seminar, paparan), maupun *translator* yang kesemuanya dapat digunakan maksimum dua bulan setahun (tergantung keputusan komite penilai kegiatan dari BSC's yang bersangkutan).

Buah usaha keras yang telah dijalani selama ini mendapat penilaian positif dari Jetro dan telah saya rasakan selama mengikuti program EJSP'99. Tiket Jakarta-Tokyo pp termasuk biaya fiskal dan *airport tax, FoodEx free booth facility, firstclass hotel & accommodation*, dan *fully re-imburement* terhadap biaya yang dikeluarkan mengunjungi calon pembeli yang telah di-*arrange* pertemuannya oleh Jetro di dalam maupun di luar kota (*arrangement meeting* tersebut adalah atas permintaan kita atau diusulkan pihak Jetro selama berlangsungnya program EJSP). Lengkap ditemani Junko Adachisan, seorang *interpreter* andal selama di Jepang, di samping adanya tawaran untuk dapat mempergunakan BSC's di kemudian hari.

\*) sesuai dengan ketentuan yang berlaku di BSC's ybs.



Foto 3.15  
Stand PT Mitratani Dua Tujuh dan saya dalam mengikuti Export to Japan Study Program Jetro, Food Expo'99 di Makuhari Messe, Tokyo.  
(Dok. Pribadi)



Foto 3.16  
Penulis di antara pengusaha agribisnis Indonesia yang terpilih mengikuti EJSP'99 di Food Expo'99, Tokyo. (Kiri ke kanan) Deni, Wahyudi, saya, Eko, Agus Haryo, Imam, Adi, Chu, Asako, Yanti, Ella, \*\*\*  
Jetro Head Office, Tokyo, 1999.  
(Dok. Pribadi)

Saya menyarankan bagi para pengusaha Indonesia yang ingin menjual produknya ke Jepang agar memanfaatkan sarana dan fasilitas yang ditawarkan Jetro ini. Dari data yang ada di Jetro Tokyo, *percentages of occupancy* pengusaha Indonesia yang telah mempergunakan fasilitas BSC's ini sangat rendah. Tahun 1998 di bawah 3% setahunnya. Pengguna terbanyak dari negara Amerika Latin.







# Bab 4

## Selamat Tinggal dan Selamat jalan



## a. Selamat Tinggal dan Selamat Jalan

Mengambil contoh *invention* yang dapat dikatakan sebagai *giant step* dalam satu bagian ilmu pengetahuan, terjadi di Santa Fe, New Mexico, tahun 1944. Tatkala itu seorang bernama Edwin Land sedang berlibur dengan anak perempuannya. Pada kesempatan Edwin memotret anaknya seorang remaja putri, secara tidak sengaja nyeletuk, "Ayah, kenapa harus menunggu begitu lama sampai foto saya jadi?" Pertanyaan ini menjadi suatu proses cikal bakal kekayaan Edwin Land. Ini awal upaya memecahkan sebuah teka-teki, bagaimana dia menciptakan sebuah kamera instan. Lahirlah dari tangannya sebuah kamera instan, kamera Polaroid yang hingga kini begitu dikenal dunia.

Menurut konsep mutu dari *total quality management* (TQM), langkah Edwin Land disebut *Fitness to Latent Requirement*. Merupakan sebuah cara bagaimana kita mengetahui kebutuhan *customer* di saat *customer* belum menyadari apa yang akan menjadi kebutuhannya. Demikian juga ketika perusahaan Sony menemukan *walkman*. Ini produk yang sebelumnya tidak diketahui oleh *customer* bahwa mereka membutuhkannya dan begitu Sony menciptakannya, maka kita melihat anak-anak remaja di zamannya tidak bisa berjalan-jalan tanpa *walkman*.

Menurut konsep mutu, apabila perusahaan berhasil menemukan *latent requirement* untuk kemudian dipasarkan, maka perusahaan tersebut akan mempunyai kesempatan untuk melakukan monopoli produknya. Setidaknya untuk jangka waktu tertentu. Ini sangat menguntungkan. Sudah barang tentu, menurut pakar TQM, Dr. Shoji Shiba, *fitness to latent requirement* bukan sama sekali tanpa kelemahan. Namun kelemahan tersebut bukan datang dari dalam perusahaan, namun dari situasi eksternal yang berkembang begitu cepat dengan berbagai perubahan yang terjadi. Banyak fakta menunjukkan, pada umumnya perusahaan yang tersingkir dari bisnis disebabkan mereka tidak mampu melakukan *improvement* secepat yang dilakukan para pesaingnya.

Relevansi terhadap ilustrasi di atas adalah, dengan memakai pemikiran dasar yang sama pada konsep *fitness to latent requirement*, sebetulnya saya mengharapkan akan terjadi proses cepat dari tumbuh-kembang yang sesuai dengan konsep *self propelling growth* yang diupayakan di Jember. Baik terhadap masyarakat petani industri yang telah dipersiapkan maupun terhadap perusahaan Mitratani Dua Tujuh sendiri.

*Requirement* dan *atmosphere* yang diciptakan melalui kegiatan perusahaan dapat menghasilkan produk yang kiranya akan dapat dimonopoli perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Keadaan ini dimungkinkan dapat tercipta, mengingat produk olah beku sayur-mayur yang dihasilkan Mitratani Dua Tujuh bersifat khusus, relatif tidak mempunyai pesaing. Namun saya sadari, lambatnya manajemen perusahaan menelaah dan mengevaluasi



pengalaman yang terjadi selama ini serta tidak segera menindaklanjutinya dengan melakukan *improvement* di segala bidang, membuat perusahaan tampak kehilangan momentumnya.

Modal nama sudah dimiliki, bahkan sejak tahun 1996 nama perusahaan dapat dicantumkan di setiap kemasan ekspor produk yang dihasilkan. Tertulis di sana, Produced by Mitratani 27 Jember-Indonesia. Terus terang ini adalah penghargaan dan kepercayaan penuh yang telah diberikan pihak *buyer*. Tinggal bagaimana kita memelihara dan mengembangkannya saja.

Rasa jenuh, kesal, jengkel dan sejuta rasa lainnya kadang muncul dalam melaksanakan tugas keseharian. Pekerjaan rutin yang dijalani mempunyai konsekuensi terhadap sikap dan perilaku kita yang menjadi terkotak, bagai katak dalam tempurung. Persoalan datang silih berganti akhirnya sangat berpengaruh pada stamina diri.

Masalah terbesar yang saya hadapi bukan secara teknis dan teknologi lagi. Justru masalah lebih banyak timbul di bidang administrasi yang harus dapat di-*accept* pihak Bahana sebagai mitra usaha, betul-betul membuat saya pusing tujuh keliling menyelaraskannya. Lha, kok *nggak* dari dulu memperbaikinya secara bersama?

Belum lagi saat itu, jangankan untuk membuka L/C membeli bibit dari Taiwan, bahkan Mitratani Dua Tujuh tidak dapat menerima L/C baru dari *buyer*. Hal ini karena bank milik pemerintah Indonesia diragukan kredibilitasnya oleh sejumlah bank di Jepang. Bersamaan pula fasilitas kredit ekspor yang telah disetujui senilai US\$ 800.000 tidak dapat dicairkan. Padahal, segala upaya telah dilakukan untuk mendapatkan L/C baru. Isu ini memang telah menjadi isu nasional, bahkan sudah mendunia. Dampaknya dirasakan bagi ketersediaan modal kerja perusahaan.

Mengusahakan pencairan kredit ekspor saya lakukan dengan kerja keras. Lobi kembali dilakukan kepada pihak bank maupun petinggi yang saya kenal. Termasuk mengirim surat dan menghadap kepada Pak Habibie yang sudah menjadi Presiden III RI melalui hubungan baik saya dengan beliau di Airfast Indonesia dan Pak Beck Thohir sejak bertahun-tahun ke belakang.

Petunjuk beliau selalu diteruskan Kol.(AD) Hassanuddin, salah satu ajudan dinas presiden, kepada saya. Namun yang jelas integritas beliau sangat tidak mengakar, sehingga disposisi apa pun dari beliau tidak ada yang dianggap alias *dicuekin* saja oleh para pejabat terkait.

Perubahan besar terjadi dalam kehidupan pribadi saya. Seperti halnya keadaan negeri kita, *time is makes everything change!* Putra-putri saya yang ditinggal di Jakarta selama ini beranjak dewasa, namun melihat dengan asing saat ayahnya pulang dan berada di rumah. Perjuangan membangun agroindustri kedelai Jepang ini seakan-akan telah menguras habis energi yang luar biasa besarnya. Membuat saya lupa diri, lupa segalanya, dan bahkan terasingkan. Seluruh jiwa raga, waktu, harta kekayaan, seakan hanya untuk



perusahaan, *never ending*. Lebih dirasakan lagi, saya seakan telah pergi meninggalkan kawan-kawan di Jakarta. Saya seolah secara sengaja telah meninggalkan mereka untuk mencapai sesuatu yang naif. Astagfirullah!

Rutinitas seakan membutuhkan kita terhadap perkembangan yang terjadi. Sikap pembeli yang rewel untuk dipenuhi tuntutananya cukup membuat pusing kepala jajaran manajemen dan tiada habis-habisnya. Mana *water reservoir*-nya, mana *chemical dozing unit*-nya, mana bla... bla... blanya? Mana... bla... bla... bla lainnya? Belum lagi menghadapi sikap pengusaha Jepang yang menghamba pada CD-10, maupun sikap eksternal dan internal yang tidak mendukung *policy* serta kegiatan manajemen.

Intrik dan gosip menyebar deras dengan segala interpretasi yang berkembang sendiri berdasar ilmu *gathu'an* alias ilmu mencocok-cocokkan kejadian dengan kejadian yang dipaksakan relevansinya. Ini semua membuat saya kehilangan *respect*. Ada perasaan kalau saat itu saya telah ditikam rekan sekerja dari belakang. Padahal saya banyak berharap pada kemampuan profesional mereka. *Oh, my God!* Mundurnya Pak Basri, disusul Ibu Rina Kalalo, saat itu dirasakan sangat memukul diri saya selaku direksi. Sesungguhnya mereka adalah guru-guru saya. Konflik internal di level manajemen yang terjadi telah menjadikan ini semua sebagai sebuah pelajaran mahal lainnya yang harus saya terima dan harus pula dibayar mahal.

Jangan berharap ada banyak orang mau membantu dengan tulus hati pada saat kita ditimpa kesusahan, apa pun namanya. Susah hati, susah materi, pendek kata semua yang berkaitan dengan kata susah. Berusaha hadapi dengan tegar oleh diri kita sendiri. Karena pada kodratnya, setiap manusia mempunyai persoalan dan permasalahan yang berbeda. Kecil buat kita, mungkin besar buat dia. Dan besar buat kita, ternyata kecil buat dia.



Foto 4.1  
Sir Robin Christopher, Lord Donoghue  
(Dubes, Menteri Pertanian Inggris),  
Bude Oet dan saya di Jakarta.  
Shangri-La Hotel, Jakarta, 1997.  
(Dok. Pribadi)



Foto 4.2  
Mr. Hendry Kissinger dan saya.  
Kantor Bahana Artha Ventura,  
Graha Niaga, Jakarta, 1994.  
(Dok. Pribadi)



Kadarnya saja yang berbeda. Jadi omong kosong apabila ada yang mengatakan, bahwa dia tidak pernah punya persoalan.

Semanis-manisnya ungkapan, akan diungkapkan pada saat suasana yang manis pula, di kala hati lapang dan senang. Dan bila rasa lapang itu hilang, maka yang muncul adalah rasa curiga, bahkan dapat menjadi fitnah. Kadang rasa dan niat ikhlas yang sudah menjadi bagian tawakal kehidupan saya hilang sesaat karena timbulnya rasa jengkel yang menerpa. Walau disadari semua sudah terjadi, ibarat nasi sudah menjadi bubur. Pada Allah kita mengadu, dan pada Allah jua kita meminta.

Bagaikan Tuhan YME mendengarkan keluh kesah hati ini. Saat sedang mempersiapkan ruang pameran PT Mitratani Dua Tujuh Food Expo'99 di Makuhari-Messe, saya mendapat berita bahwa Dewan Komisaris telah menyetujui permintaan pemegang saham untuk dilakukannya rapat umum pemegang saham (RUPS) luar biasa perseroan yang dilaksanakan di akhir bulan Maret dengan acara tunggal, pergantian Direktur. *Yes, alhamdulillah hirrobbil allamin*. Itu adalah kata pertama yang saya ucapkan, setelah dengan resmi Pak Ben Samsu (ayahanda saya) selaku Komisaris Utama PT Mitratani Terpadu sebagai pemegang kuasa saham mayoritas saya di PT Mitratani Dua Tujuh, sekaligus merangkap sebagai pimpinan RUPSLB perseroan ketika memberhentikan dengan hormat kedudukan saya sebagai direktur. Terbayangkan saat itu, sebuah liburan panjang akan dilakukan sambil berusaha menyelesaikan tulisan pengalaman membangun agroindustri yang terbengkalai.

Ir. Poerwadi Djojonegoro diangkat sebagai Direktur Utama didampingi Hidayat Ichsan sebagai Direktur Perseroan (1999). Menurut hemat saya, semua yang duduk di perseroan adalah rekan baik dan bukan orang baru. Mereka lebih senior dan *mature* mengenal seluk-beluk dunia agribisnis. Harapan saya tertumpu pada manajemen baru agar mereka segera dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Pak Poerwadi hanya tiga bulan menjabat sebagai direksi di Mitratani Dua Tujuh. Beliau mengundurkan diri persis pada tanggal 1 Juli 1999, di hari ulang tahun saya. Saya didaulat hadir saat itu di Jember. Sekalipun saya bukan direksi lagi, tetapi rasa kekeluargaan begitu kental melekat dengan seluruh karyawan yang hadir di kesempatan itu. Pak Poer digantikan Pak Erwin Sadirsan dari Bahana dibantu dua anggota direksi baru, Bu Rina N Rusman dan Pak Widodo Budiarto.

Proses belajar yang panjang dan mahal sangat dirasakan. Keberadaan Mitratani Dua Tujuh sebagai *the golden bridge*-jembatan emas yang dirintis-bangun secara susah payah dan penuh pengorbanan dari semua pihak, diharapkan menjadi wahana pembuka jalan strategis, bagi pasar ekspor produk pertanian industri tanaman singkat nonperkebunan Indonesia.

Seperti Bung Karno, sang proklamator, bersama pahlawan negeri yang telah mendahului, telah menitipkan bangsa dan negara ini kepada kita semua dengan sebuah jembatan emas yang dibuatnya, kemerdekaan bangsa Indonesia dari penjajahan. Keberhasilan Mitratani Dua Tujuh mendapatkan teknologi tepat guna dalam teknologi proses olah beku edamame dan sayur-mayur lainnya, teknologi budi daya dan perbenihan, maupun teknologi peningkatan produktivitas kedelai nasional melalui adopsi teknologi edamame adalah satu prestasi yang patut disyukuri. Saya kadang merasa *overacting* mengatakan, bahwa Mitratani Dua Tujuh didirikan bukan hanya dengan cucuran keringat semata, melainkan dengan cucuran darah saya sendiri.

Rasa lega dan sedih berbau menjadi satu. Diibaratkan rasa cinta kepada anak sendiri sebagai darah daging yang telah menyatu. Denyutan nadinya terasa merasuk mulai dari dalam kandungan sampai dilahirkan. Kini, ia telah beranjak merangkak untuk selanjutnya berdiri, berjalan dan akhirnya berlari. Tugas orang tua adalah mempersiapkan fondasi kehidupannya, itulah salah satu tugas saya di tahap awal yang akan diteruskan oleh rekan penerus di PT Mitratani Dua Tujuh.

Meminjam istilah I Ketut Okabawa, bahwa banyak tangan yang turut andil membidani kelahiran bayi Mitratani Dua Tujuh, termasuk dirinya. Namun untuk menjadikan ia lebih dewasa mungkin jalan yang paling tepat harus ditempuh adalah menyerahkannya kepada orang tua asuh yang lebih mampu untuk membesarkannya. Lumrah dirasakan, bahwa perpisahan akan membawa kesedihan, tetapi bukan berarti menjadikan kita terlarut hanyut dan patah semangat. Itulah yang saya rasakan.

Jatuh bangun perusahaan. Dari tiada menjadi ada, dari tidak tahu menjadi tahu seakan sudah menjadi bagian jiwa saya. Rasa kebersamaan yang selama ini berkobar semoga tiada berakhir untuk pupus kemudian menjadi padam. Bahkan diharapkan terus tumbuh berkembang, besar, kuat, dan tegar dalam menghadapi semua tantangan. Berbekal pengalaman, pengetahuan, dan prestasi yang didapat selama di Jember, dirasakan sudah waktunya saya kembali ke habitatnya di Ibu Kota. Keinginan saya selanjutnya adalah memikirkan dan mewujudkan pekerjaan yang lebih besar serta menuangkan semua pengalaman saya di bidang agribisnis ke dalam buku sebagai sumbangsih abadi yang dapat dibaca anak cucu kita; bahwa sudah pernah ada putra bangsa yang menjadi perintis usaha agroindustri ini dengan mengambil konsep ala skema pembangunan yang berkelanjutan dan mandiri (SPG).

Menurut Pak Widodo Gondosuwandito yang saat itu menjabat Sekretaris Menteri Sekretaris Negara, konseptor SPG adalah Pak Harto sendiri yang disampaikan beliau dalam pidatonya di sidang kelompok negara G7 di Caracas, Venezuela (1993), Ibu Soepardjo Rustam bersama Pak Adi Sasono (kelak menjadi Menteri Koperasi & PPK) yang selalu giat mensosialisasikan





Foto 4.3

Pak Habibie dan Ibu Ainun panen bunga *Chrysanthimum* bersama penulis di kebun bunga *indoor* Saung Mirwan di Gadog, Bogor.

program SPG ini di Indonesia dibantu rekan Achmad Rofii dan Mas Ariebowo di sekretariatnya di Gedung PMI Jakarta. Saya sangat tertarik untuk mencoba merealisasikan program ini melalui kegiatan usaha tani di Jember.

Kadang timbul rasa sesal dan kesal atas pelecehan rekan-rekan dekat saya terhadap apa yang telah saya lakukan selama ini. Semua pengorbanan ini seolah tidak memberikan sebuah arti, sebuah keputusan pasti tidak akan dapat memuaskan semuanya. Pasti ada yang diuntungkan dan ada yang dirugikan, yang jelas keikhlasan dan maaf telah saya berikan.

Untaian kata tercipta: *Koe pinta sebuah nama, Koe bawa dalam doa, rindu Koe mencumbu, kebahagiaan bersama Moe, Selamat tinggal Mitratani Dua Tujuh dan Selamat Jalan Mitratani Dua Tujuh.*

## **b. JICA-Indonesia SME's in Agribusiness Program di Tokyo**

Setelah menjadi pengangguran dan bebas merdeka, saya dihubungi Mbak Trie Sulastri apakah mau mewakili Kadin Indonesia mengikuti *observation training* di Jepang yang diselenggarakan JICA dalam Indonesia Small Medium Enterprises (SME's) in Agribusiness Training Program selama 50 hari (1999), gratis! Tentu saja tawaran ini sulit ditolak, hanya kelengkapan data administrasi pendukung yang diperlukan harus sudah dikumpulkan esok hari, sebelum salat Jumat. Kembali metode SKS (sistem kejar semalam) diterapkan. Meminta bantuan Jatmiko, SH menyelesaikan semua tetek-bengeknya, saya terima beres. Saya tiba di Tokyo bersama 15 rekan lainnya sebagai angkatan pelatihan ketiga yang para anggotanya baru saya kenal di Bandara Soekarno-Hatta, dengan ketua angkatan terpilih yaitu dipilih rekan anggota termuda, Khaidir Kasim.

Ini merupakan awal kegiatan baru, lingkungan baru dan pengetahuan baru. Jodoh dan milik memang telah ada yang mengatur di atas sana. Jika dua angkatan pelatihan sebelumnya, bahkan angkatan keempat, semuanya harus tinggal di asrama. Saya justru tinggal di hotel kelas satu di area Shinjuku. Di tempat itu tersedia fasilitas *shuttle bus* yang melewati tempat kuliah setiap 20 menit dan hanya berjarak 10 menit berjalan kaki ke tempat kuliah di Shinjuku Mitsui Building, dan 20 menit berjalan kaki ke Shinjuku Station.



Tidak tampak suasana mega metropolitan Tokyo yang terkungkung tembok dan gedung pencakar langit, maupun hiruk-pikuknya kendaraan yang padat melintas. Letak hotel saya persis berhadapan dengan taman Shinjuku-Chuopark sehingga di saat senggang *week end*. Bahkan, di malam hari setelah diskusi kelompok selesai, selain menyalurkan hobi memasak, saya sering menyempatkan diri berjalan-jalan ke taman Shinjuku, ketimbang bengong.

Program pelatihan ini sangat menarik untuk diikuti. Pengulangan ilmu pengetahuan dasar berkaitan dengan seluruh aspek manajemen, ekonomis maupun strategi pengembangan usaha mengalir begitu deras dan mengena jelas untuk ditangkap kembali; setelah berlutut dengan masalah rutin perusahaan selama lebih dari 13 tahun. Penyegaran ini telah mengembalikan rumusan-rumusan maupun pemikiran-pemikiran dasar yang sepertinya telah terlewatkan karena terlihat begitu sederhana. Ini yang memberikan keberanian diri saya untuk memberikan rekomendasi kepada rekan Jatmiko, SH, Okky Ghazali, dan Atep Suhendar untuk mengikuti program JICA angkatan IV mendatang.

Semua mata kuliah yang diberikan begitu enak untuk disimak dan dicerna. Mungkin tidak pernah terbayangkan sebelumnya belajar di negeri orang dengan bahasa pengantar kuliah yang diberikan adalah dalam bahasa Indonesia. Yobuko-san dan Takagi-san setiap harinya bekerja keras untuk menerjemahkan serta menginterpretasikan semua mata kuliah yang diajarkan dari bahasa Jepang ke dalam bahasa Indonesia. Terima kasih, tanpa Anda berdua kita semua tidak akan pernah mendapatkan apa-apa. Saya sampai dibuat bingung sendiri, bagaimana pihak Japan International Centre (JICE) sebagai pelaksana program pelatihan dari Japan International Cooperation Agency (JICA) dapat begitu apik dan cantiknya menyelenggarakan pelatihan ini bagi kepentingan para pengusaha kecil menengah (PKM) Indonesia di bidang agribisnis. Rancangan program memang luar biasa. Perhatian yang diberikan rekan-rekan di JICE, Aoki-san, Morishita-san, Mihira-san, Saito-san, Yamazaki-san, Yamaguchi-san, dan Tozawa-san membuat semua bersemangat mengikuti kuliah.

Menjual hasil produksi untuk masuk ke pasar Jepang tidaklah semudah membalik telapak tangan. Produk berklasifikasi *excellent* belum tentu langsung diterima dan dibeli konsumen tanpa melihat terlebih dulu merek, label, produsen, bahkan bagaimana mengolahnya dan asal produk. Dari data statistik yang dilakukan oleh lembaga konsumen Jepang menyatakan bahwa para konsumen Jepang masih sangat *concern* dan *curious* terhadap produk makanan olahan yang dibuat di luar Jepang. Artinya, mereka masih sangat berhati-hati terhadap produk makanan olahan impor.

Dari pengalaman saya mengelola kegiatan usaha agribisnis berorientasi ekspor berskala menengah yang dilakukan selama ini, banyak hal yang harus diperbarui dan disesuaikan dengan tuntutan zaman maupun konsumen.



Foto 4.4  
Tim JICE (Yobuko-san, Yamana-san,  
Takagi-san) dan saya di Osaka Train  
Station, 1999.

Filosofi strategi pemasaran yang berlaku di Jepang sangat berbeda dengan di negara kita maupun negara lainnya.

Bagi kita pembeli adalah raja, maka di Jepang pembeli adalah (maaf) Tuhan!

Bahkan ada satu buku katalog yang diterbitkan setiap bulan sekali oleh lembaga konsumen swasta. Isinya memberikan informasi kepada konsumen. Produk mana yang sebaiknya dihindari untuk dikonsumsi dengan alasan, mengandung bahan pengawet dan pewarna yang dilarang pemerintah Jepang sampai dengan tampilan kemasan yang menurut mereka jelek. Bila produk kita masuk dalam buku katalog tersebut, habislah usaha, upaya dan investasi yang telah ditanam. Konsumen Jepang tidak akan pernah percaya lagi terhadap produk tersebut, kecuali produsennya

mengganti merek, mengganti nama perusahaan, mengganti eksportir dan juga mengganti importirnya. Artinya, kita akan berangkat dengan merangkak dari bawah lagi untuk dapat masuk ke pasar Jepang.

Kesulitan memasarkan produk makanan olahan biasanya dapat diatasi dengan mencari mitra kerja dari Jepang yang mau bekerja sama memproduksi produk dimaksud. Misalkan dengan turut andil saham dalam kegiatan usaha, menempatkan mesin atau peralatan pengolah, atau menempatkan tenaga ahli orang Jepang di fasilitas pengolahan yang dimiliki.

Di samping kendala-kendala teknis, faktor nonteknis juga mempengaruhi lancarnya *approach product launching* yang dilakukan untuk dipasarkan ke Jepang, yaitu mencari seorang yang bisa dan mau menjamin produk yang dihasilkan, melalui *mak comblang*. Peran *mak comblang* sebagai *nakodo* di Jepang mendapatkan tempat yang sangat terhormat di mata masyarakat Jepang. Berbeda dengan arti sebagai mediator kebanyakan. Sikap menjaga kehormatan *bushido* masih mewaris pada masyarakat Jepang. Bila seseorang direkomendasikan oleh *nakodo*, maka diyakini seseorang tersebut akan tetap menjaga kehormatan sang *nakodo*-nya dengan sepenuh hati. Ia tidak akan mengkhianati, berbuat tidak baik maupun mengecewakan sang *nakodo*, apalagi mempermalukan sang *comblang*-nya.

Pada akhirnya disadari, kenyataan yang terlihat banyak perbedaan sisi pandang yang terjadi di antara pengusaha agribisnis berorientasi ekspor kelas pemula dengan keinginan luhur pemerintah Jepang melalui JICA, untuk mencapai sasaran akhir mencapai percepatan kemampuan daya saing ekspor PKM di kegiatannya. Apalagi untuk ekspor ke Jepang, tampaknya bak jauh gantang dari asap.



Setelah kuliah kelas berakhir. Atau setelah peninjauan dan orientasi lapangan yang selalu disambung dengan kegiatan diskusi bersama, pada akhirnya selalu banyak diakhiri dengan sikap skeptis dan pesimis rekan-rekan sesama peserta sendiri. Apabila program pelatihan ini telah selesai dan kita semua kembali ke tanah air, maka dari mana kita harus memulainya. Ini merupakan tanda tanya besar yang cukup sulit dan pelik untuk dijawab. Sikap budaya tani Indonesia sangat jauh berbeda dengan di Jepang. Sekalipun, saya pernah berhasil meletakkan bentuk dasar pertanian industri kedelai Jepang (edamame) berorientasi ekspor tanpa tergantung pada musim di Jember, sekaligus mengantarkannya masuk ke pasar gengsi di Jepang. Namun sikap *bushido* petani yang ditemui di sini benar-benar masih melekat erat dalam perilaku kesehariannya, sehingga membuat produktivitas setiap individu di segala bidang dapat optimal. Ini sungguh amat berbeda dengan sikap perilaku kebanyakan individu di Indonesia. Itu salah satu kenyataan yang harus dihadapi.

### c. Model Sistem Pembiayaan dan Profesionalisme

Telah digambarkan di awal buku ini, bahwa mencari dan mendapatkan lembaga pembiayaan untuk kegiatan agribisnis maupun agroindustri di Indonesia ibarat mencari sebatang jarum di padang ilalang. Pahit kedengarannya, tetapi nyata adanya. Risiko usaha yang relatif tinggi, pengalaman kegagalan usaha tani yang datang silih berganti, membuat jera para investor. Apalagi lembaga perbankan sebagai institusi pembiayaan pemberi fasilitas pinjaman kebanyakan harus menghadapi kenyataan pahit, kreditnya macet.

Fobia yang dialami para lembaga pembiayaan terhadap kegiatan agroindustri kiranya dapat dimengerti. Banyaknya kredit macet dan kegagalan usaha jenis usaha ini mengakibatkan faktor risiko kegiatan menempati peringkat tertinggi, untuk dihindari pemberian kreditnya!

Hal ini memang dirasa tidak *fair*, namun juga tidak dapat dipersalahkan. Pengalaman telah bercerita. Bukti gagalnya agroindustri terus berdatangan dan terus bertambah.

Teringat saya bersamaan dengan acara tumpengan atas peresmian PT Mitratani Dua Tujuh di Hotel Patra Jasa Semarang (26/11/94). Selain Pak Baharsjah juga hadir rekan-rekan saya lainnya, seperti Pak Zainul Bahar Noor, Pak M Amin Aziz, Direktur Utama dan Komisaris Bank Muammalat, Pak Asril Ashari, Vice President Bank Pasific dan Ir. Elda Adiningrat Direktur Utama PT Fitotek Unggul, di mana perusahaan ini juga diunggulkan untuk bermitra dengan PT Bahana Artha Ventura untuk menjadi PPU modal ventura agribisnis lainnya. Namun ketidaksepakatan atas persyaratan BAV yang membuat Mbak



Elda mundur, suatu langkah berani yang saya sadari saat ini sebagai sebuah langkah yang sangat tepat.

Kesulitan mendapat pembiayaan dari perbankan sangat dirasakan pengusaha kecil menengah (UKM) apalagi untuk petani. Bukan karena kelayakan usaha yang diragukan, tetapi persyaratan administrasi si pengusaha yang biasanya acak-acakan dan juga sikap perilaku yang seperti sudah menjadi budaya masyarakat pengusaha kita, boros dan konsumtif dengan uang yang dimilikinya. Tidak peduli itu uang sendiri, atau uang pinjaman kredit. Pengembaliannya? Urusan nanti!

Mungkin terlalu naif bila saya turut bercita-cita bagaimana memberi kemudahan fasilitasi keuangan ini kepada petani mitra usaha di Jember. Namun saya tetap ngotot ingin mewujudkannya dengan mendirikan sebuah Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Syariah, yang saya dirikan bersama rekan-rekan sejurusan dalam idealisme membangun agroindustri Indonesia. Saat itu baru berdiri empat perusahaan BPRS di seluruh Indonesia, dan BPRS "M" ini yang sahamnya saya miliki adalah yang kelima mendapatkan izin usaha.

Adalah sejak awal bertemu dengan Pak Zainul Bahar Noor di Semarang dan Pak Atang Satari berkenaan dengan kunjungan Pak Habibie di Saung Mirwan, keduanya adalah direksi bank Muammalat yang banyak bercerita tentang sistem pembiayaan model syariah yang sangat menarik diterapkan. Sebagai tindak lanjut pendirian Bank tersebut, saya dihubungi Mas Suharyanto, Mas Anto, dan Mas Daddy Dadya untuk menindaklanjuti hasil rekrutmen calon direksi yang harus dikursuskan berkenaan dengan pengertian dan pola operasional Bank Syariah di Jakarta, sambil menunggu izin operasional kegiatan dikeluarkan pihak Departemen Keuangan. Gedung bank dipersiapkan, persis berdampingan dengan BCA Rambipuji Jember. Diyakini dengan lingkungan masyarakat sekitar yang agamis, muslim, BPRS "M" tidak akan kalah bersaing.

Prediksi ini benar adanya. Banyak masyarakat maupun tokoh ulama yang berdatangan ingin menempatkan uangnya, bahkan hanya numpang titip uang saja, daripada uangnya disimpan di bank konvensional, sekalipun tanpa bunga. Saya berpesan jangan diterima dahulu, berikan pengertian kepada masyarakat bahwa BPRS "M" belum punya surat izin operasi.

Sampai berita terlanturnya jemaah haji yang tidak jadi berangkat merebak di media massa karena ulah oknum direksi BPRS "M" yang tidak menyetorkan ongkos naik haji (ONH) mereka senilai ratusan juta rupiah membuat saya kaget tidak kepalang. Masya Allah, kok mental orang yang dipercayai banyak orang ini kayak gini. Alhasil, keesokan harinya saya dipanggil oleh pejabat Kantor Pusat Bank Indonesia di Jakarta untuk menjelaskan secara rinci perihalnya, padahal sehari sebelum berita meledak di koran, saya sudah diberi tahu bahwa izin operasional sudah ditandatangani Pak Menteri Keuangan. Pihak Bank Indonesia dapat menerima penjelasan saya, bahwa



semua kejadian tersebut merupakan tanggung jawab pribadi direksi yang statusnya masih sebagai calon direktur tersebut. Akhirnya saya membubarkan perusahaan BPRS dan merumahkan semua karyawan yang telah direkrut selama itu, termasuk membayarkan kembali tabungan yang mereka titipkan kepada oknum calon direksi tersebut yang jumlahnya cukup membuat dahi berkerut. Kejadian ini benar membuat saya patah arang, bahwa niat baik belum tentu diterima baik oleh karakter pelaksana yang dipercaya. Bagaimana dengan pemegang saham yang lain? "Wah, kita *nggak* ikut-ikutan. Itu tanggung jawab penuh si oknum. Kita semua kan sudah mengingatkan Pak Sigit (saya)." Kapan, ya?

Dari pengamatan dan pengalaman saya sendiri, iklim tidak kondusif terhadap kegiatan agribisnis bukan salah mereka semata. Tidak profesionalismenya di kegiatan agroindustri itu sendiri menjadi penyebabnya. Akibatnya, banyak pihak yang dibuat jera. Kalau itu sekali-sekali masih bisa termaafkan. Bila terjadi berkali-kali dengan alasan klasik yang sama, rasanya untuk jawabannya dikembalikan saja kepada pembaca! Hukum ilmu fisika yang dicetuskan Sir Isac Newton, bahwa "setiap ada aksi maka pasti akan ada reaksi" dapat dijadikan contoh, sehubungan pembentukan iklim kondusif agribisnis yang diinginkan.

*Goodwill* pemerintah sebesar apa pun tidak akan berarti, bila tidak didukung dengan rencana maupun pelaksana yang andal. Arti andal di sini bukan semata jelasnya program saja, tetapi karakter pelaksana yang terlibat juga sangat berpengaruh.

Banyak pakar dengan tingkat kepakaran yang menunjang, maupun profesional yang kadar profesionalismenya tidak perlu diragukan lagi. Namun, tanpa diiringi etos kerja dan sistem yang terkondisi, maka nilai *goodwill* yang diberikannya hanya menjadi sebatas sarana paling efektif untuk menghabiskan anggaran belanja. Kesemua itu, tujuannya harus dipersiapkan dengan rinci, berikut implikasi dan konsekuensi yang akan terjadi. Contoh mudah dan jelas terlihat di mata seluruh bangsa Indonesia, mungkin juga dunia. Betapa canggihnya program iptek melalui Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN). Dipersembahkan oleh anak bangsa sebagai putra-putri terbaik bangsa Indonesia dalam menyambut Tahun Emas Kemerdekaan Indonesia (1995).

Hasilnya bangsa besar ini harus membayar mahal di kemudian hari atas semua prestasi yang dicapai. Sangat menyedihkan, dana untuk penelitian baik untuk budi daya maupun teknologi pertanian sangat minim. Justru sumber daya alam (hutan khususnya) bukan digunakan untuk kepentingan pertanian,



Foto 4.5  
Sebuah kenangan bersama Pak Harto saat memetik paprika bersama saya di Saung Mirwan, Gadog, Bogor, 1991.  
(Dok. Setneg RI)





Foto 4.6  
Katoh-san, Andoh-san, Rina Nurni R dan  
saya, memberikan senyum lega setelah  
negosiasi berhasil. Produk Mitratani  
dapat diekspor ke Jepang lagi.  
Life Food Restaurant, Ginza, Tokyo, 1999.  
(Dok. Pribadi)



Foto 4.7  
Di antara rekan, sahabat dan  
guru saya. Mas Frank D. Reuneker,  
Rosa (*aircabin*),  
Kang Erlangga Suryadarma dan saya  
di Boeing 737 PT Airfast Indonesia, 1997.  
(Dok. Pribadi)

tetapi digunakan pemerintah untuk mendukung industri yang *high tech*, seperti pembuatan pesawat terbang.

Dengan membuat industri pesawat terbang, kendati memang padat modal, namun akan menguntungkan Indonesia di masa datang. Karena dengan menjual satu produk pesawat saja, kita akan bisa membeli bahan pangan cukup banyak. Memang akhirnya hal itu bisa dibuktikan, produk pesawat CN-235 bisa ditukarkan dengan beras ketan dari Thailand, kendati Indonesia tidak begitu banyak membutuhkan jenis pakan burung tersebut. Sekarang dalam kondisi Indonesia yang sedang krisis pangan seperti ini, seharusnya juga harus dibuktikan bahwa dengan menjual pesawat tersebut kita akan mendapat bahan pangan yang banyak. Ternyata sampai sekarang tidak didengar pemerintah menjual pesawat produk IPTN untuk membeli beras. Akhirnya terbukti, *high tech* yang didengungkan tetap tidak bisa melepaskan Indonesia dari kebutuhan pangan yang berasal dari pertanian (Dikutip dari *Suara Pembaharuan*, 7/Jan/99).

Apabila dana pengembangan *high tech* sebesar Rp 400 miliar ditambah Rp 527 miliar (proyek lahan gambut) yang berasal dari Dana Reboisasi dipergunakan bukan hanya untuk penelitian budi daya maupun teknologi pertanian saja; bahkan diberdayakan secara maksimal untuk membangun sistem pembiayaan agroindustri; diyakini perekonomian Indonesia tidak akan terpuruk separah ini.

Pada saat Pelita I hingga Pelita III dukungan pemerintah terhadap sektor pertanian masih tampak jelas dengan menempatkan prioritas pada pembangunan sektor pertanian, dan mengembangkan industri yang mendukung sektor pertanian. Namun setelah itu arahnya mulai membelok, industri digerakkan tidak lagi mendukung sektor pertanian. Kalau kebijakan pemerintah tidak salah, maka saat ini Indonesia sudah kaya dengan industri berteknologi tinggi



untuk mengolah hasil pertanian dan alat-alat mekanis yang mendukung pertanian (*Suara Pembaharuan*, 7/1/99). Penjelasan *un-professionalism* perlu dikemukakan dan dibahas di sini, kenapa? Banyak pengusaha ataupun calon pengusaha agribisnis yang selalu terbuai bentuk perhitungan proyeksi arus kas. Apakah itu dibuat pakar, perseorangan, kelompok, konsultan kelas gurem sampai perusahaan konsultan kelas dunia. Belajar dari pengalaman adalah guru yang terbaik. Kiranya diperlukan lembaga-lembaga institusi yang *concern* dalam mengatasi hambatan lapangan maupun administrasi yang terjadi tersebut.

Padahal menurut hemat saya, seorang profesional adalah seseorang yang menguasai bidangnya, bertanggung jawab atas bidangnya dan diakui oleh masyarakat lingkungan sekitarnya atas keahlian di bidangnya. Ini yang disebut sebagai spesialis yang sangat dalam pengetahuannya di bidangnya. Mengetahui semua? Tentu ia seorang generalis, yang mengetahui banyak, tapi dangkal kadarnya. Dan diyakini, walaupun ada orang yang mampu menguasai seluruh bidang seperti yang dikehendaki oleh (biasanya) institusi keuangan, maka mungkin hanya ada satu di antara satu juta orang. Mungkin!

Mempertemukan profesionalisme kegiatan pertanian yang *match* dengan keinginan pasar dan industri, dilengkapi sistem dan administrasi yang baik adalah idaman semua pengusaha.

The Catalyst Incubator Agribusiness Activities adalah upaya yang saya siapkan saat ini untuk menjembatani para *small medium enterprises* (SME's) atau pengusaha kecil menengah (PKM) Indonesia melalui program katalis inkubator agribisnis yang saya dirikan bersama-sama rekan sesama alumni program pelatihan JICA di Jepang.

Dengan mempergunakan wahana dan moto, *The Spice Islands, a bridge of Indonesia SME's goes International*. Semoga dengan wahana jembatan emas ini, saya dapat membangun dan menjembatani kembali rekan-rekan pengusaha



Foto 4.8  
Saya di tengah-tengah sapi  
di Kraksaan, Probolinggo, 1997.  
(Dok. Pribadi)

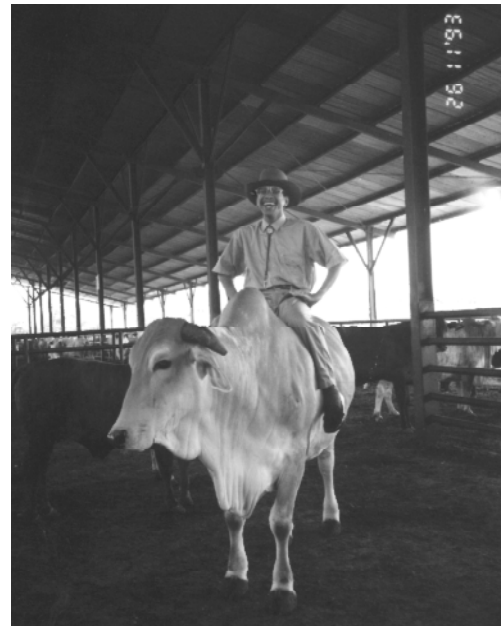


Foto 4.9 (panduan Foto 37d.)  
Saya di atas Nandi, sapi jantan Wahana  
dewa Wisnu dalam melakukan syiarnya.  
Tokoh Dewa yang menjadi idola saya.  
Tippindo, Lampung, 1993.  
(Dok. Pribadi)





Foto 4.10  
Lokasi kandang sapi  
berkapasitas 1.200 ekor  
sebagai usaha kerja sama  
dengan paman saya, Om  
Tommy Budyatama  
Boenjamin, dalam usaha  
*cattle feedlot* di PT "SS",  
Kraksaan, Probolinggo, 1997  
(Dok. Pribadi)

kecil menengah yang berkeinginan mengeksport produknya ke mancanegara agar tidak tersandung-sandung "keras" seperti apa yang telah saya alami di masa lalu. Paling tidak, ada sebuah pesan yang dapat dijadikan renungan,

*Character is like a tree,  
And reputation like its shadow,  
The shadow is what we think of it,  
The tree is the real think.*







# Bab 5

## Penutup



Tiada gading yang tak retak, demikian juga dengan segala kekurangan yang ada. Tiada juga yang dapat diberikan kepada bangsa ini, selain obsesi untuk dapat mewujudkan salah satu konsep pembangunan agribisnis bernuansa agroindustri berorientasi ekspor Indonesia, melalui sebuah fondasi masif yang telah ditanam. Paling tidak, ada sekian ribu keluarga yang bergantung hidupnya kepada kegiatan usaha tani sayur-mayur berorientasi ekspor yang telah dibangun di Jember. Merealisasikan ekspor PT Mitratani Dua Tujuh yang saat ini telah mencapai belasan kontainer ukuran 40 feet @ 21 Metricton setiap bulannya adalah sebuah prestasi yang patut diberi acungan jempol. Kegiatan ini akan berdampak langsung pada peningkatan pendapatan dan kesejahteraan ribuan petani sebagai mitra usaha perusahaan. Sedangkan di tahap program KENAS, hasil dari 104 galur yang telah diuji coba didapat 46 galur pilihan dan akhirnya 23 galur terpilih sebagai galur harapan kedelai biji yang memenuhi syarat sebagai kedelai industri, seperti yang tertera pada lampiran 3, 4, 5, dan 6. Prestasi ini juga perlu diberi acungan jempol bila dapat diwujudkan.

Mungkin terlalu naif bila saya katakan, bahwa kegiatan agroindustri yang dilakukan di Mitratani Dua Tujuh, ibarat sebuah lokomotif yang tengah menarik rangkaian gerbong berisikan para petani sebagai pelaku agribisnis lapangan, ke arah tingkat kehidupan yang lebih baik. Tetapi, itulah kenyataan.

Untuk menghasilkan jumlah ekspor yang sedemikian besar diperlukan luasan pertanaman yang setara dengan luas area tanam sekian hektar setiap harinya, atau sekian ratus hektar setiap bulannya, dan sekian ribu hektar setiap tahunnya. Ini telah memberikan sebuah kontribusi nyata dan sebuah arti nyata kehidupan dalam membangun kegiatan agroindustri yang berpihak kepada petani. Setidaknya perwujudan konsep pertanian industri secara terpadu telah dilaksanakan. Kemarin sudah menjadi sebuah bagian dari sejarah.

Banyak pelajaran yang telah dipetik semua pihak. Apa yang telah saya lakukan tidak lepas dari kekurangan, seperti halnya dua sisi pada mata uang yang tidak dapat dipisahkan. Pastikan diri, bahwa kita telah melakukan usaha yang terbaik, dilandasi dengan ketelitian, kejujuran, kesungguhan hati dan keikhlasan untuk menerima hasilnya.

Dengan bantuan rekan Khaidir Kasim, Yoyok Satya Waluyo, Soni Sarasono, Moch Sarnu, Budi Setiawan, Okky Ghazali, Jatmiko, Teguh Rahayu, Capt Nanang Suprihadi, Cecep A Budiman, Dewanto, dan Bay H A Husein, saya berusaha mewujudkan keinginannya kembali dalam mempersiapkan diri untuk membangun agroindustri Indonesia mendatang, melalui suatu studi kelayakan dan buku panduan dalam membangun usaha pengolahan beku di Indonesia yang sudah setahun ini dikerjakan bersama. Ilmu pengetahuan dan pengalaman wajib hukumnya untuk disyarkan. Bukan sekadar ibadah



lagi, bahkan menurut hemat saya, sudah menjadi akidah. Deepak Chopra, MD, seorang penulis terkenal Amerika, memberikan mutiara kata:

“ Apa prestasi terbesar Anda?”  
“Tidak menganggap penting diri sendiri.”  
“Apa perjuangan tersulit Anda?”  
“Menghadapi rasa tidak puas Ku.”

Tidak dapat dipungkiri, menganggap penting diri sendiri dan menghadapi rasa tidak puas akan selalu berjalan seiring dengan kehidupan manusia. Apa yang pernah dikerjakan dengan sepenuh jiwa, cucuran keringat, bahkan dengan tetesan darah, kadang tidak mendapat penghargaan yang setara. Ketakwaan, keikhlasan, dan berbesar hati adalah yang diperlukan untuk menyeimbangkan jiwa.

Pada akhirnya, saya sebagai seorang profesional diingatkan oleh dua orang sahabat, Pak Rudyantho, SH dari sebuah International Lawfirm, juga Abang Ferry Farizal, seorang bankir, dalam sebuah pesan yang kiranya dapat untuk direnungi oleh semua rekan pembaca, yaitu: “Sebelum Anda memutuskan atau melakukan tindakan, keputusan maupun menandatangani dokumen perjanjian apa pun bentuknya, telaah dan cermati semua hal yang berkaitan atasnya, terhadap segi hukum maupun terhadap segala kemungkinan yang akan terjadi kelak akibat konsekuensi perikatan yang dibuat.”

Demikian juga halnya dengan tertib administrasi sangatlah diperlukan, baik terhadap administrasi keuangan maupun dengan dokumentasi, administrasi kearsipan. Ketidacermatan akan dibayar mahal kelak, sekalipun kita mampu membayar dan mampu menghadirkan seorang *lawyer* yang diberi kuasa serta akan bertindak untuk mewakili diri kita. Menyesal di belakang hari tiadalah guna.

Diharapkan dengan lengsernya saya dari Mitratani Dua Tujuh, saya akan lebih banyak punya waktu luang untuk lebih berkonsentrasi dalam mengembangkan tugas yang sedang diemban sebagai anggota Dewan Penyantun Universitas Jember dan Wakil Ketua Yayasan Pengembangan Universitas Jember.

Pengalaman yang dituangkan dalam bentuk tulisan ini merupakan bentuk nyata dari hasil yang telah dicapai selama ini, berikut lika-likunya yang sangat memberikan kesan mendalam di hati saya. Semoga apa yang telah saya tulis dalam buku berikut ini dapat memberikan saya manfaat dan berguna bagi para pelaku agribisnis di Indonesia:

1. **Buku Satu**, Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor: “Kedelai Jepang (Edamame) ke Sayur-mayur Beku”.



Foto 5.1  
Keluarga saya, Ibunda Tuti Samsu,  
Putri Samsu, Bude Oetari  
Soehardjono, Ratih Samsu, Ade  
Krisna Samsu, dan Ayahanda Ben  
S Samsu.  
di Peternakan Kuda Pamulang,  
1999.  
(Dok. Pribadi)



2. **Buku Dua**, Membangun Agroindustri Bernuansa Ekspor: “Kedelai Sayur (*vegetables soybean*)”,
3. **Buku Tiga**, Membangun Agroindustri: “Dari Kedelai Sayur ke Kedelai Biji”,
4. **Buku Empat**, “Membangun Sarana Agroindustri Olah Beku Sayur-mayur”,
5. **Buku Lima**, “Membangun Usaha Dengan Benar”.

Kiranya akan dapat memberikan manfaat dan berguna bagi para pelaku agribisnis di Indonesia.

Jakarta, 25 September 2000



## Lampiran I

Daftar Konsorsium 22 BUMN Penyanggah Dana Pelatihan  
Budi Daya Kedelai Jepang di Jember (1992-1994)

1. PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero)
2. PT Askrindo (Persero)
3. PT Astek (Persero)
4. PT Askes (Persero)
5. PT Bank Dagang Negara (Persero)
6. PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero)
7. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)
8. PT Danareksa (Persero)
9. PT Indo Re
10. PT Jiwasraya
11. PT Jasa Raharja
12. PT Jakarta Industrial Estate Pulo Gadung (Persero)
13. PT Kawasan Berikat Nusantara
14. PT PP
15. Perum Pegadaian
16. Perum PKK
17. Perum ASABRI
18. Perum Peruri
19. PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)
20. PT Surveyor Indonesia (Persero)
21. PT Taspen
22. PT Waskita Karya (Persero)



## Lampiran II

Daftar Konsorsium 21 BUMN Pemberi Pinjaman Dana  
Agroindustri Kedelai Jepang di Jember (1997-1998)

1. BPP PERELEK Perum Peruri
2. PT Jasa Marga (Persero)
3. PT Surveyor Indonesia
4. PT Bank BNI
5. PT Jamsostek (Persero)
6. PT Pelabuhan Indonesia II
7. PT Sucofindo
8. PT Bank Rakyat Indonesia (Persero)
9. PT Bank Ekspor Impor Indonesia (Persero)
10. PT Perkebunan Nusantara XI (Persero)
11. PT Asuransi Ekspor Indonesia (Persero)
12. PT Taspen (Persero)
13. PT Rajawali Nusantara Indonesia (Persero)
14. PT Persero PANN Multi Finance
15. PT Bank Dagang Negara (Persero)
16. PT Perkebunan Nusantara X (Persero)
17. PT Bank Tabungan Negara (Persero)
18. PT Semen Gresik
19. PT Jasa Raharja
20. PT Industri Kereta Api (Persero)
21. Pertamina (Tidak merealisasi Pinjamannya)



## Lampiran III

### Daftar 46 Galur dan Varietas yang Diamati Hasil Program KENAS (1998)

No	Nama Baru Galur	GPS	Tinggi Tnm (CM)	Tinggi Tnm (KK) (%)	Jns Galur	Grs Tgh Btg (mm)	Jml Cab Tnm	Jml Ruas Btg	Rus Btg KK (%)	Jmh hari s/d Pa	Br t 100 bj (gr)	Jml Polong	Hsl bj/Tnm (gr)	Potensi Panen (ton)
1	2	3	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1								6					
2.	K-1-2	-								86		18,1		
3	K-1-3	-								86		32,9		
4.	K-2-1	SS	56,6	13,19	t	5,4	2,2	9,7	19,94	88	32,7	23,01	10,5	1,6
5.	K-2-2	SS	44,2	19,16	s	5,0	2,0	10,8	12,96	88	29,8	19,4	8,1	1,6
6.	K-3-1	SS	41,5	12,45	s	6,4	6,2	10,5	6,86	86	47,5	19,9	13,2	2,6
7.	K-3-2	-	40,3	19,48	s	5,1	3,4	9,0	12,78	86	31,0	21,6	9,4	1,9
8.	K-4	SS	45,5	7,96	s	6,5	3,6	10,2	11,02	88	42,7	22,4	13,4	2,7
9.	K-5	SS	74,9	17,98	t	6,7	3,0	14,2	13,17	92	55,8	18,6	14,5	2,2
10.	K-6	SS	69,0	9,49	t	5,7	2,5	15,2	8,68	94	61,4	29,7	25,5	3,8
11.	K-7	SS	39,0	11,21	s	6,2	3,9	9,1	12,09	86	40,9	20,8	11,9	2,4
12.	K-8 n	-	46,4	5,75	s	5,8	3,5	8,4	10,00	92	36,9	23,9	12,3	2,5
13.	K-9	-	41,7	8,68	s	6,8	3,8	9,8	9,39	92	51,8	26,0	18,8	3,8
14.	K-10 n	SS	27,4	8,98	s	6,6	2,9	8,7	18,05	92	41,7	25,4	14,8	3,0
15.	K-11 n	SS	64,6	10,11	t	7,0	2,7	13,2	17,05	92	69,4	25,1	24,4	3,7
16.	K-12 n	-	40,5	8,64	s	7,2	3,0	8,2	12,56	93	33,3	24,2	11,3	2,4
17.	K-13 n	-	60,7	9,70	t	5,8	1,7	15,7	4,27	94	50,7	18,9	13,4	2,0

18.	K-14 n	SS	57,4	8,43	t	7,8	3,2	10,8	16,20	92	49,9	17,7	12,4	1,9
19.	K-15 n	-	62,9	5,93	t	8,9	4,9	13,8	11,23	92	108,3	20,6	31,2	4,7
20.	K-1-6 S2	SS	87,0	10,24	t	7,3	2,9	16,8	11,16	99	58,5	12,7	10,4	1,6
21.	K-16 S3	-	85,2	9,12	t	7,6	3,3	16,6	9,50	99	63,6	13,4	11,6	1,8
22.	K-17	SS	67,0	12,27	t	7,1	3,2	15,7	9,10	89	56,2	21,5	16,9	2,5
23.	K-18 n	-	74,9	9,45	t	7,9	3,8	15,2	10,66	93	77,0	20,6	22,2	3,3
25.	K-20 1-G	SS	77,3	7,71	t	8,6	4,2	15,9	11,26	88	65,7	15,0	13,8	2,1
26.	K-20 1-Y	-	58,0	9,16	t	6,1	4,0	12,3	9,43	88	73,1	15,1	15,5	2,3
27.	K-20 1-1	-								88		20,2		
28.	K-20 1-2	-								88		20,5		
29.	K-20 1-3	-												
30.	K-20 1-4	-	37,2	23,20	s	5,5	2,9	9,3	15,27	88	33,5	23,4	10,9	2,3
31	K-20 -2	-	67,3	11,7	t	6,5	3,1	14,3	10,78	88	46,6	15,1	9,9	1,5
32	K-21	SS	57,3	8,1	t	5,7	2,8	13,9	11,93	94	42,8	18,8	11,3	1,7
33	K-22 n	SS	53,1	11,45	t	6,9	2,6	12,3	9,67	92	47,7	21,8	14,6	2,2
34	K-22 -i	SS	32,5	13,14	s	6,0	4,5	8,0	13,13	89	36,9	16,8	8,7	1,7
35	K-23 -2	-	54,0	7,70	t	5,4	2,7	14,4	13,17	89	39,6	17,7	9,8	1,5
36	K-24	-	47,9	15,19	s	5,4	2,3	8,8	19,20	92	35,4	25,7	12,7	2,5
37	K-25	-	64,5	14,56	t		3,2	16,4	14,69	93	65,4	18,1	16,6	2,5
38	K-26 n	-	57,4	5,14	t		2,6	13,6	16,32	93	47,0	16,1	10,6	1,6

38	K-26 n	-	57,4	5,14	t		2,6	13,6	16,32	93	47,0	16,1	10,6	1,6
39	K-27 n	-	65,3	11,32	t		3,0	13,9	11,94	92	51,8	18,5	13,4	2,0
40	K-28 )	-	62,5	15,12	t		3,4	12,2	18,63	98	58,8	14,5	11,9	1,8
41	K-29 )	-	72,0	14,95	t		3,1	13,7	20,83	98	56,1	16,0	12,6	1,9
42	K-32 )	-	52,0	8,83	t		6,0	11,2	11,52	97	70,0	13,8	13,5	2,0
43	K-32 -1 WH									97	62,9	14,0	17,6	2,6
44	K-32 -2 WH									97	59,4	16,5	19,6	2,9
45	K-30 B	-	60,1	30,15	t		3,0	10,9	19,41	84	60,1	12,9	10,9	2,2
46	K-31 B	-	49,7	25,68	t		2,9	9,6	10,88	84	49,7	13,1	9,1	1,4

**Catatan:**

Khusus kolom 4 dan kolom 5 tidak diisi oleh penulis, karena kolom-kolom ini mengindikasikan nama asal galur dan sumber galur yang tidak dapat dipublikasikan untuk sementara waktu.

GPS = Galur Terpilih Sebelumnya = SS ; WH = White Hair ; WF = White Flower ; n = Benih Sedikit ; s = Galur jenis pendek, ditanam ± 500 tanaman per bedeng ; t = Galur jenis tinggi, ditanam ± 300 tanaman per bedeng.

Varietas K-28 adalah varietas lokal WILIS, K-29 adalah varietas lokal SLAMET yang dipergunakan sebagai kontrol, sedangkan K-32 adalah varietas Lechardt berasal dari Australia yang dititipkan pengujiannya oleh Menteri Pertanian kepada PT Mitratani Dua Tujuh.



## Lampiran IV

### Daftar 23 Galur Terpilih Berdasarkan Berat Panen Biji Pertanaman Hasil Program KENAS (1998)

No	Nama Baru Galur	Galur Phn Sebelum	Jenis Tnm	Tinggi Tnm KK (%)	Jmh. Ruas Btng KK	HST s/d Panen	Jmh. Polong (gr)	Berat 100 Biji (gr)	Hasil Biji/Tnm (ton)	Potensi Panen
1	K-15	-	t	5,93	11,23	92	108,3	20,6	31,2	4,7
2	K-6	SS	t	9,49	9,49	94	61,4	29,7	25,5	3,8
3	K-11	SS	t	10,11	17,05	92	69,4	25,1	24,4	3,7
4	K-18	-	t	9,45	10,66	93	77,0	20,6	22,2	3,3
5	K-9	-	s	12,27	9,39	92	51,8	26,0	18,8	3,8
6	K-1-1	SS	s	14,56	12,56	86	55,8	23,1	18,0	3,6
7	K-17	SS	t	9,16	9,10	89	56,2	21,5	16,9	2,5
8	K-25	-	t	11,45	14,69	93	65,4	18,1	16,6	2,5
9	K-20-1-Y	-	t	17,98	9,43	92	73,1	15,1	15,5	2,3
10	K-10	SS	s	7,71	18,05	99	41,7	25,4	14,8	3,0
11	K-22	SS	t	8,83	9,67	92	47,7	21,8	14,6	2,2
12	K-5	SS	t	9,70	13,17	88	55,8	18,6	14,5	2,2
13	K-20-1-G	SS	t	11,32	12,26	97	65,7	15,0	13,8	2,1
14	K-32	-	t	8,43	11,52	88	70,0	13,8	13,5	2,0
15	K-4	SS	s	15,12	11,02	94	42,7	22,4	13,4	2,7



16	K-13	SS	t	9,70	4,24	94	50,7	18,9	13,4	2,0
17	K-27	-	t	11,32	11,94	92	51,8	18,5	13,4	2,0
18	K-3-1	SS	s	12,45	6,86	86	47,5	19,9	13,2	2,6
19	K-24	-	s	15,19	19,20	92	35,4	25,7	12,7	2,5
20	K-14	SS	t	8,43	16,20	92	49,9	17,7	12,4	1,9
21	K-14	-	s	5,75	10,00	92	36,9	23,9	12,3	2,5
22	K-8	SS	s	11,21	12,09	86	40,9	20,8	11,9	2,4
23	K-28 )	-	t	15,12	18,63	98	58,8	14,5	11,9	1,8

\*) = Varietas lokal untuk kontrol; GPS = Galur Terpilih Sebelumnya = SS; WH = White Hair; WF = White Flower; n = Benih Sedikit; s = Galur jenis pendek, ditanam ± 500 tanaman per bedeng; t = Galur jenis tinggi, ditanam ± 300 tanaman per bedeng.

**Catatan :**

Pada saat buku ini diterbitkan (2005), nama baru galur pada tabel di atas, yaitu galur K-9 (YN-1) berasal dari Asian Vegetable Research Development Centre (AVRDC No. GC 88022-9-2) dan galur K-10 (YN-1S) berasal dari AVRDC No. GC 88025-3-2 telah dikembangkan lebih lanjut oleh Ir. Suyono, MS (staf pengajar Universitas Jember) menjadi varietas Kedele Unggul Baru (SK Menteri Pertanian RI No. 273/Kpts/TP.2140/4/2002) dengan nama MERUBETIRI dan BALURAN (SK Menteri Pertanian RI No. 275/Kpts/TP.240/4/2002).



## Lampiran V

### Daftar 8 Galur Terpilih untuk Rotasi Tanpa Olah Tanah (TOT) Hasil Program KENAS (1998)

No	Nama Baru Galur	Galur Plhn Sebelum	Tinggi Tnm KK (%)	Jmh. Ruas Btng KK	HST s/d Panen	Jmh. Polong (gr)	Berat 100 Biji (gr)	Hasil Biji/T nm (ton)	Potensi Panen
1	K-9	-	8,68	9,39	92	51,8	26,0	18,8	3,8
2	K-1-1	SS	8,46	12,56	86	55,8	23,1	18,0	3,6
3	K-10	SS	8,98	18,05	92	41,7	25,4	14,8	3,0
4	K-4	SS	7,76	11,0	88	42,7	22,4	13,4	2,7
5	K-3-1	SS	12,45	6,86	86	47,5	19,9	13,2	2,6
6	K-24	-	15,19	19,20	92	35,4	25,7	12,7	2,5
7	K-8	-	5,75	10,00	92	36,9	23,9	12,3	2,5
8	K-7	SS	11,21	12,09	86	40,9	20,8	11,9	2,4

Catatan: Galur-galur ini adalah galur jenis tanaman pendek yang sangat sesuai untuk pergiliran tanaman setelah padi menggunakan aplikasi Tanpa Olah Tanah (TOT).



## Lampiran VI

### Daftar 15 Galur Terpilih untuk Budi Daya Intensif Hasil Program KENAS (1998)

No	Nama Baru Galur	Galur Plhn Sebelum	Tinggi Tnm KK (%)	Jmh. Ruas Btng KK	HST s/d Panen	Jmh. Polong (gr)	Berat 100 Biji (gr)	Hasil Biji/Tnm (ton)	Potensi Panen
1	K-15	-	5,93	11,23	92	108,3	20,6	31,2	4,7
2	K-6	SS	9,49	8,68	94	61,4	29,7	25,5	3,8
3	K-11	SS	10,11	17,05	92	69,4	25,1	24,4	3,7
4	K-18	-	9,45	10,66	93	77,0	20,6	22,2	3,3
5	K-17	SS	12,27	9,10	89	56,2	21,5	16,9	2,5
6	K-25	-	14,56	14,69	93	65,4	18,1	16,6	2,5
7	K-20 1-Y	-	9,16	9,43	88	73,1	15,1	15,5	2,3
8	K-22	SS	11,45	9,67	92	47,7	21,8	14,6	2,2
9	K-5	SS	17,98	13,17	92	55,8	18,6	14,5	2,2
10	K-20 1-G	SS	7,71	11,26	88	65,7	15,0	13,8	2,1
11	K-32	-	8,83	11,52	97	70,0	13,8	13,5	2,0
12	K-13	-	9,70	4,24	94	50,7	18,9	13,4	2,0
13	K-27	-	11,32	11,94	92	18,9	18,5	13,4	2,0
14	K-14	SS	8,43	16,20	92	17,7	17,7	12,4	1,9
15	K-28	-	15,12	18,63	98	14,5	14,5	11,9	1,8



Catatan: Galur-galur ini adalah galur jenis tanaman tinggi yang sangat sesuai untuk budi daya intensif mempergunakan aplikasi Olah Tanah Maksimum.







## INDEKS

Abdullah Syirad, Kol (AU), Ajudan Dinas Presiden RI,  
Abdurrahman Wahid, Gus Dur, Kiai NU,  
Abisatri, mitra kerja penulis di Mitratani Dua Tujuh,  
Achmad Az, Deputi Meneg. Investasi RI/BKPM/ BKPM Pusat,  
Achmad Buchori, Ketua DPRD Kabupaten Jember,  
Achmad Juarsah, salah seorang Orang Lapangan di Jember,  
Achmad Kurniadi, sobat penulis & ka. Perwakilan BKPM di Taiwan,  
Achmad Rofii, rekan di Participatory Development Forum,  
Achyadi Ranuwisastra, direksi sebuah bank,  
Adi Sarwanto, pakar benih kedelai,  
Adi Sasono, tokoh CIDES,  
Adi, peserta EJSP FoodEX'99,  
Adrie Machribie, Direktur Utama PT Freeport Indonesia,  
Afong, teknisi pelaksana PT Jalur Sejuk di Jember,  
Agus Haryo Sudono, peserta EJSP FoodEX'99,  
Agus Riyanto, Ir., alumni pelatihan,  
Agus Siswadi, Ibu, Ketua DPD ASPENI Flora Indonesia, Jawa Timur,  
Agus Subagio, alumni pelatihan,  
Agus, W, alumni pelatihan,  
Agustina, Ir., Staf Bina Graha  
Akimoto, rekan & penjamin usaha penulis di Jepang,  
Ali Masrukin, AMD alumni pelatihan,  
Alwi Silverando, rekan dari PT Rutan Machinery (*micro irrigation system*),  
Amin Aziz, M, Komisaris Bank Muammalat,  
Amiruddin, Prof., Gubernur Sulawesi Selatan,  
Amrin Kahar, Ir, Dirjen Tanaman Pangan & Hortikultura Dep. Pertanian RI,  
Andi Kahar, Ir, Dep. Pertanian,  
Andi Maradang Mc Cullai, staf legal PT Bahana Artha Ventura,  
Andi Suhairy, ka. Perwakilan SGS PT Surveyor Indonesia di Taiwan,  
Andoh, Mikio, CEO, President Life Foods Co.Ltd, Tokyo,  
Anti Srikanti, staf dinas Pertanian DKI Jaya,  
Anto, Bank Muammalat Surabaya,  
Anton Lukmanto, Direksi PT HERO Supermarket,  
Anwar, owner PT Jalur Sejuk,  
Aoki, direktur JICE,  
Aoyanagi, ahli benih dari Jetro,  
Ariebowo, rekan di Participatory Development Forum,



Arifin Panigoro, Ir., CEO MEDCO Group,  
Ariobirowo, Paulus, MBA, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Arjodarmoko, drh., Brigjen TNI-AD, karo Data & Laporan Bina Graha,  
Armansyah Tambunan, editor buku ini & rekan alumni JICA,  
Asako, Iwasaki, staf Jetro Tokyo Centre,  
Asmat Sutiyono, mitra kerja penulis di Jember,  
Asmuni, alumni pelatihan,  
Asril Ashari, Vice President Bank Pasific,  
Atang Satari, Direktur Bank Muammalat,  
Atep Suhendar, rekan & alumni JICA,  
Azril Azahari, Prof. Dr., rekan & desainer pelatihan di Jember,  
Bacellius Ruru, Dirjen Pembinaan BUMN Dep. Keuangan,  
Bambang Subiyanto, Dirjen Lembaga Keuangan Dep. Keuangan RI,  
Bambang, Ir., Pusat Pengembangan Politeknik Dep. Dikbud Bandung,  
Basofi Sudirman, Mayjend TNI-AD, Gubernur Jawa Timur,  
Basri M Tusin, Ir., guru dan mitra kerja penulis,  
Bay H A Husein, teman lama dari Mesin Usakti,  
Beck Tohir, Setneg RI,  
Ben Sutrisno Samsu, ayahanda,  
Benny Z Camil, Direksi PT Bahana Artha Ventura,  
Benzario Udaya, rekan dekat,  
Bidong (Samsu, Sigit Hendrawan), nama kecil penulis,  
Blair, metode *minus one test* di Jember,  
Bob Sadino, Om Bob, guru dan tokoh agribisnis Indonesia,  
Boenjamin, kakek penulis,  
Boyke P Abidin, rekan dan mitra usaha di Jakarta,  
Budi Setiawan, staf PT Bimeg,  
Budi, P, alumni pelatihan,  
Budiman Bunjamin, paman dan kadinan Pertamina DKI Jaya,  
Bungaran Saragih, Prof., pakar agribisnis Indonesia,  
Burhan, orang teknik pendingin PT Jalur Sejuk di Mitratani, Jember,  
Calvin M Sirait, Ir., sobat kental penulis sejak sekolah dasar,  
Cartum, staf Saung Mirwan,  
Caswadi, staf lapangan PIF,  
Cecep A Budiman, rekan dekat di Tokyo saat kursus JICA,  
Chang Yu Shiang, rekan penulis dari sebuah bank swasta,  
Chayudi Hidayat, Ir., alumni pelatihan dan staf PT Bimeg dan alumni pelatihan,  
Chen Yann Chung, *vice chairman* Tai Fang Food Industry-Taiwan,  
Chu, peserta EJSP FoodEX'99,  
Cut, AMD, alumni pelatihan,  
Daddy Dadya, rekan di PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Darwis Miga, drh., Balai Pelatihan Dep. Pertanian Lawang,



Darwito, Mas, Direksi PT Perkebunan XXVII (Persero),  
Deepak Chopra, MD,  
Deni, peserta EJSP FoodEX'99,  
Denny, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Dewobroto, Entik, Ketua Umum DPP ASPENI Flora Indonesia,  
Dewanto, rekan yang selalu membantu penulis dari urusan konstruksi pekerjaan sipil,  
Didik Prasetyo, Ir., alumni pelatihan,  
Djaja, Dr., Pusat Pengembangan Politeknik Dep.Dikbud, Bandung,  
Djamallulail, Drs., rekan dan pelaksana usaha penulis di 3BN,  
Dodi W, alumni pelatihan,  
Donoughue, Lord, Menteri Pertanian Inggris,  
Dudi Rusiyadi, staf Saung Mirwan,  
Dudung Abdul Adjid, Ir., Dirjen Tanaman Pangan dan Hortikultura Dep Pertanian RI,  
Dudy Effendi, Ir., staf Bina Graha,  
Dwi Arif, AMD, alumni pelatihan,  
Dwi Indra, AMD, alumni pelatihan,  
Eddy Chu, Direksi dari Top Year Development Ltd.,  
Eddy Mucha, rekan di Pangansari Utama, Timika,  
Eddy Zen, AMD, alumni pelatihan,  
Eduard Napitupulu, Dr., rekan di Dep.Pertanian,  
Edwin Chua, desainer sistem pendingin di PT Mitratani Dua Tujuh,  
Edwin Land, pencipta kamera Polaroid,  
Eko, peserta EJSP FoodEX'99,  
Elda Aldiningrat, Ir., Direktur Utama PT Fitotek Unggul,  
Ella Ubaidi, peserta EJSP FoodEX'99,  
Endang, AMD, alumni pelatihan,  
Erlangga Suryadarma, kakak, guru, teman dan ayah penulis di Airfast Indonesia,  
Erwin Bantovani, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Erwin Sadirsan, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Euis Denisari, AMD, alumni pelatihan,  
Evie, staf adm pelatihan,  
Fachrul Rozi, alumni pelatihan,  
Faggi, Dr., Ir., Dep. Pertanian Jakarta,  
Ferial, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Ferry Farizal, salah satu sobat penulis dan bankir di Indonesia,  
Frank D Reuneker, guru, kakak, dan sahabat penulis, di Airfast Indonesia,  
Frans Tijs, staf profesional yang dikontrak oleh PIF-SM di Jember,  
Frietz, pakar pendingin,  
Fuad Hassan, Prof., Menteri P&K RI,



Gaol, H.L, Irjenbang-Bina Graha,  
Gatot P Purwadi,  
Glenn MS Yusuf, Direksi Bahana Pembinaan Usaha Indonesia,  
Habibie BJ, Presiden III RI, Menegristek/BPP Teknologi,  
Habibie, Hasril Ainun, Ibu Negara RI dari Presiden III RI,  
Hadi Sujenta, alumni pelatihan,  
Hafiz Arief, SE, Direktur Utama PT Bahana Artha Ventura,  
Hamami Nata, Kol.(Pol), ajudan Presiden,  
Hani Suwanto, Ir., mitra kerja penulis di Jember,  
Haru, rekan dari sebuah bank swasta,  
Haryanto, alumni pelatihan khusus Kenas,  
Hassan Mutawakil Allalah, Kiai Pondok Pesantren Genggong, Probolinggo,  
Hassanudin, Kol.(AD), ajudan Presiden RI,  
Hedijanto, Brigjen TNI-AD, Karo Umum Bina Graha,  
Hedropriyono, AM, Letjend TNI-AD, Sesdalopbang-Setneg RI,  
Hendry Kissinger, Mantan Menteri Luar Negeri AS,  
Herman Chang, Direksi dari Top Year Development Ltd.,  
Heru Kuntoadji, Ir., Staf Bina Graha,  
Heru Purwanto, Ir., rekan dari BPP Teknologi,  
Hidayat Ichsan, Sesdekom PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Hidayat, rekan pendiri PIF di tahap awal,  
Hisamatsu, staf Life Foods Co. Ltd. di Tokyo,  
Hoediatmo Hoed, Direktur Utama PT Freeport Indonesia,  
Hutabarat Holomoan, Komisaris PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
I Ketut Okabawa, mitra kerja dan sahabat penulis,  
I Nyoman Moena, Direktur Utama PT Surveyor Indonesia,  
I Nyoman Sutaryun, staf PT Taspen,  
Ibnu Sutowo, Letjen TNI-AD, tokoh idola penulis,  
Ibnu, alumni pelatihan,  
Ida Bagus Putu Sarga, Direktur Utama PT Taspen,  
Ikki Dermawan, rekan dari sebuah bank swasta,  
Imam "Kumis" Sudjudhi, sahabat penulis di Garuda,  
Imam Machdi, Staf BRI Fatmawati,  
Imam Tjahyadi, Kol.(AU), Rekan & Karo Umum Seskab RI,  
Imam Tjiptadi, Ir., guru di perintisan usaha agribisnis penulis,  
Imam, peserta EJSP FoodEX'99,  
Indra, mbak, rekan dekat & mitra pameran di Semarang,  
Ipung Kurnia, CEO PT Hero Group,  
Irawadi Djamaran, Deputy Menegristek RI,  
Is Santoso, Kol.(AD), ajudan Presiden RI,  
Iskandar Yuwono, Ir., Pinca PT Aneka Gas Industri, Surabaya,  
Isrofin, AMD, alumni pelatihan,



Iswandi Anas, MSc, ahli tanah IPB & motivator PIF,  
Jack Joko, sahabat penulis di Dep. Pertanian,  
Jafar Hafsjah, Dr, Ir., motivator dan sudah dianggap kakak oleh penulis,  
Jakfaruddin, staf bagian kredit sebuah bank,  
Jatmiko, SH, adik ipar penulis, alumni JICA dan editor buku ini,  
Joe Fragnito, rekan di PT Pangansari Utama, Timika,  
John Bell, rekan dan konsultan pertanian penulis dari Australia,  
Junko Adachi, interpreter penulis di EJSP FoodEx'99,  
Justika Baharsjah, Istri Bapak Sjarifudin Baharsjah,  
Justika S Baharsjah, Prof., Menteri Pertanian RI,  
Kabul Santoso, Prof., Rektor Universitas Jember,  
Karyono Supomo, salah satu Direktur di Dep.Keuangan RI,  
Keiichi Katoh, rekan dan manajer Kasho Co.Ltd. di Jepang,  
Keith Loveart, reporter dari *Asiaweeks*,  
Kelik Mulyono, sobat penulis di Dep. Pertanian yang karya fotografinya banyak penulis pakai dalam buku ini,  
Khaidir Kasim, sahabat baru dan rekan termuda di pelatihan JICA,  
Kouzumi Eiichiro, ahli olah beku dari Jetro,  
Linda, AMD, salah satu alumni pelatihan,  
Maharanto, Ir., kadinan Pertanian DKI Jaya,  
Makiuchi, Manajer Nichiro Corp, Tokyo,  
Mansyur Tandiono, CEO Prasadha Group,  
Mansyur, staf lapangan PIF yang sudah ikut 30 tahun bersama penulis,  
Mar'ie Muhammad, Menteri Keuangan RI,  
Martiono Hadianto, Ir., Dirjen Pembinaan BUMN Dep. Keuangan RI,  
Maryono Mardanus, Kol.(AL), ajudan Presiden RI,  
Marzuki Usman, Menteri Pariwisata & Budaya RI,  
Mihira, Norio, Prof., Ketua Pengarah di JICE & Pengamat Indonesia di Jepang,  
Minobe, T, CEO Robin & Co. Ltd, dan rekan penulis di Tokyo,  
Mira, Putri Pak Theo Hadinata,  
Misdarso, alumni pelatihan,  
Morishita, direktur JICE,  
Mughtar, Drs., Direktur Utama PT ASEI (Persero),  
Muharam, rekan di PT Pangansari Utama, Jakarta,  
Muin Pabinru, Dr., Dirjen Tanaman Pangan dan Hortikultura Dep. Pertanian,  
Mujiningsih, alumni pelatihan,  
Nagai, Noburo, ahli benih dari Kaneko Seed Co.Ltd., Jepang,  
Nakamura, Y, Staf Jetro Jakarta Centre,  
Nana, Kusmana, bapak kacang sebuah bank,  
Nanang Suprihadi, Capt, sahabat baru, rekan dan motivator penulis,  
Nano, Mas Heri Triantono, rekan dekat dan mitra pameran di Semarang,  
Nasril Yunus, karo kredit perkebunan sebuah bank,



Nasrudin Sumintapura, Menteri Muda Keuangan RI,  
Neil Delroy, konsultan pertanian penulis dari Australia,  
Nengah Murdha, Drs., guru dan motivator penulis,  
Newton, Isac, Sir, salah satu jenius dunia,  
Nina Rusmaria, staf Life Foods Co.Ltd di Jember,  
Noer, M, Sesepuh Jawa Timur,  
Novi Ambarwati, AMD, alumni pelatihan,  
Nunung Nurachman, guru dan mitra kerja penulis di Jakarta,  
Nunung Nurnadiah, sahabat penulis di Dep. Pertanian dan alumni JICA,  
Nur Afandi, alumni pelatihan,  
Nurhadi, AMD, alumni pelatihan,  
Nurni Rusman, Rina K, rekan kerja di Jember dan bagai adik bagi penulis,  
Nursalim, Ir., staf administrasi pelatihan,  
Obie Yokota, rekan Akimoto-san di Tokyo,  
Oetari Soehardjono, Bude Oet, bude penulis tercinta,  
Oetari, mbak, rekan yang selalu menghitung *cashflow* PIF di tahap awal,  
Ogiek Prasajo Soejoko, staf PIF di Bina Graha,  
Okky Ghazali, staf PT Bimeg dan alumni JICA,  
Pamudji, sekretaris kelompok G-7 dari PT Taspen,  
Poerwadi Djojonegoro, Ir., Direktur Utama PTP Nusantara X (Persero),  
Poerwanto Abdul Cadir, Direktur Utama PT Astek,  
Poerwantono, Ir., rekan dari PT Rutan Machinery (*micro irrigation system*),  
Poerwatmodjo, Drs., Staf Bina Graha,  
Porman Silalahi, rekan di PT Pangansari Utama, Tembagapura,  
Prihadi Santoso, Wakil Direktur Utama PT Freeport Indonesia,  
Priyanto Wibowo, Bupati Kab. Jember,  
Rachmad Indratmo, adik ipar penulis dan staf pelatihan di Jember,  
Rahardi Ramelan, Menteri Negara Ristek/BPP Teknologi,  
Rahardjo Ramelan, komisaris PT Bahana Artha Ventura,  
Ramlah, ibu wakacab sebuah bank,  
Ramot Sihotang, staf PT Sucofindo Jakarta,  
Riana, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Ricky Antono, interpreter Jetro,  
Ridwan, Putra Pak Theo Hadinata,  
Rieke, Ir., Staf Bina Graha,  
Rina Kalalo, guru dan mitra kerja penulis,  
Rini Soerojo, tante penulis dan pendukung konsep PIF,  
Rismansyah Danasaputra, Ir., sohib dan Atase Pertanian RI di Jepang,  
Robin Christopher, Sir, Duta Besar Inggris di Indonesia,  
Rochlan, staf PT Perkebunan XXVII (Persero),  
Rosa, *aircabin* di Boeing 737 Airfast Indonesia,  
Rosini Sukanta, MS, Ir., sahabat penulis di Dep. Pertanian,



Ruchiyat, Ir., staf dinas Pertanian DKI Jaya,  
Rudhy Hendrawibowo, Ir., Direktur Utama PT Bimeg,  
Rudhyanto, SH, *lawyer* penulis dari Cooling Goonting & Acs,  
Rudy Noezwar, Direktur Utama PT Pangansari Utama,  
Rumi, mbak, sama-sama alumni dari Om Bob Sadino,  
Saadillah Mursjid, Menteri Sekretaris Kabinet RI,  
Safarul Helmi, Ir., staf dinas Pertanian DKI Jaya,  
Sahat Tarigan, Drs., Pinca BRI Fatmawati,  
Saito, Rekan di JICE Tokyo, selama kursus di JICA,  
Salahuddin N Kaoy, direksi sebuah bank,  
Salaman, sesdekom PT Perkebunan XXVII (Persero),  
Samsu, Ade Krisna Budiarjo, putra sulung penulis,  
Samsu, Ben Sutrisno, ayahanda penulis,  
Samsu, Putri Yunita Setyowati, putri bungsu penulis,  
Samsu, Ratih Sutiyasmi, istri penulis,  
Samsu, Sigit Hendrawan, penulis,  
Samsu, Tuti Utami Pudjiastuti, ibunda penulis,  
Sarasono, Sonny, rekan baru dan mitra kerja di Jakarta,  
Sardjono, H, Marsekal TNI-AU, Karo Umum Bina Graha,  
Sarnu, Moch, rekan baru dan mitra kerja di Jakarta,  
Satrawi, alumni pelatihan,  
Satya Waluyo, Yoyok, rekan lama dan mitra kerja di Jakarta,  
Saung Mirwan,  
Setijana, Letjen TNI-AD, Komisaris Utama PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Setyantono, AMD, alumni pelatihan,  
Shanmuga Sundaram, Dr., rekan dan pakar kedelai dunia di AVRDC,  
Shoji Shiba, Dr., pakar TQM Jepang,  
Shokonji Sakae, Direksi Life Foods Co.Ltd di Tokyo,  
Simanhadi, Prof., Rektor Universitas Jember,  
Sintanala Arsjad, Prof., Rektor IPB,  
Siregar, guru lapangan usaha tani PIF di perintisan awal agribisnis penulis,  
Siswono Yudohusodo, Menteri Transmigrasi & PPH,  
Sjamsoe'oed Sadjad, Prof., pakar kedelai Indonesia,  
Sjarifudin Baharsjah, Prof. Menteri Pertanian RI,  
Soedarsono, MSc, Agromet IPB, guru dan motivator penulis,  
Soedarsono, MSc, ahli tanah IPB dan motivator PIF,  
Soedharmono, Jenderal TNI-AD, Wakil Presiden RI,  
Soehadji, Dr., drh., Dirjen Peternakan Dep. Pertanian RI,  
Soehardjono, Mayjen TNI-AD, pakde penulis,  
Soeharto, HM, Presiden II RI,  
Soeharto, Tien, Ibu Negara II RI,  
Soehartojo, Direksi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),



Soeharyanto, BChk, mitra kerja penulis di Jember,  
Soekarno, Ir, Bung Karno, Presiden Pertama RI,  
Soelarso, Dirjen Usaha Pedesaan, Dep. Koperasi & PPK,  
Soelarso, Mayjen TNI-AD, Gubernur Jawa Timur,  
Soemardjono, Kol.(AL), ajudan Presiden RI,  
Soemarno, Dr., Ir., *breeder* kedelai di Balitkabi Dep.Pertanian, Malang,  
Soeminto, Drs., sohib dan staf Bina Graha,  
Soemitro, Jenderal TNI-AD, pemilik PT Asparagus Nusantara-Malang,  
Soepardjo Rustam, ibu, tokoh di Participatory Development Forum,  
Soetatwo Hadiwigeno, Ir., Sekjen Dep. Pertanian RI,  
Soetrisno Bachir, CEO Ika Muda Group,  
Soewardi, Gubernur Jawa Tengah,  
Soleh Solahuddin, Prof., Menteri Pertanian RI,  
Soleh, alumni pelatihan,  
Solichin GP, Letjend TNI-AD, Sesdalopbang-Bina Graha,  
Sonny Santriman, sobat dekat di Patra Jasa Semarang,  
Sonny Witjaksono, sesama pengusaha frozen dari Kem Farm's,  
Sri Rejeki, rekan HKTI dan mitra pameran di Semarang,  
Sri Retno Hastuti, SH, notaris di Depok, istri Pak Imam Tjahyadi,  
Subagjo Pranowo, staf PT Askrindo,  
Subhan Arie, alumni pelatihan,  
Subijakto Tjakrawdaja, Menteri Koperasi & PPK,  
Sudarisman Suyoko, MSc. Ir., mitra kerja di Kenas,  
Sudjiono Timan, Ujin, Direktur Utama PT Bahana Pembinaan Usaha  
Indonesia,  
Sugianto Kusuma, CEO Artha Graha Group,  
Suharyanto, Bank Muammalat Surabaya,  
Sukim, staf lapangan PIF,  
Sukmana, Ir., motivator agroindustri di Jember dan staf ahli Menteri Pertanian  
RI,  
Sumaji, alumni pelatihan,  
Sumardi, staf PT Perkebunan XXVII (Persero) ,  
Sumarlin, JB, Prof., Menteri Keuangan RI,  
Sunaryoko, alumni pelatihan,  
Suparman, AMD, alumni pelatihan,  
Supri, alumni pelatihan,  
Surbakti, HF, Direksi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Suroso, ADM PT Perkebunan XXVII (Persero),  
Suroso, AMD, alumni pelatihan,  
Suroso, P, Staf Jetro Jakarta Centre,  
Suryadarma, Erlangga, sahabat, kakak dan guru penulis,  
Suryadi, rekan usaha di *cattle feedlot* dengan pabrik tahunya,



Suryono, Ir., Karo Pusat Penyiaran Dep. Pertanian,  
Susijadi, Ms, Ir., Staf Universitas Jember,  
Sutadji Musdi, staf Dep. Keuangan RI,  
Sutanto, Kol.(Pol), ajudan Presiden RI,  
Sutrimo, AMD, alumni pelatihan,  
Sutrisno, Direktur Politeknik Pertanian Universitas Jember,  
Suyono, MS, Ir., ahli tanah UNEJ dan mitra kerja di Jember,  
Syamsu Rizal, staf PT Bahana Artha Ventura,  
Syaukat Banjarsari, Mayjen TNI-AD, Sesmil Presiden RI,  
Tachibana, ahli benih dari Kaneko Seed Co.Ltd, Jepang,  
Takagi, interpreter selama di JICA,  
Tatag Hadi, Ir., Sekjen DPP ASPENI Flora Indonesia,  
Tatang Chaidar, Drs., Staf Bina Graha,  
Taufiq Sidik, Putra H Sidik pengusaha properti terkemuka di Jakarta,  
Teguh Rahayu, Yayuk, rekan dan sekretaris penulis di Jakarta,  
Teguh, Ir., alumni pelatihan,  
Theo Hadinata (Tatang), guru, motivator, mitra kerja, mitra usaha penulis dan satu idealisme membangun pertanian Indonesia,  
Tien Soeharto, ibu, *the Indonesian first lady*,  
Timbul, staf lapangan PIF yang membantu dalam setiap pameran,  
Tio Pujotomo, staf legal PT Bahana Artha Ventura,  
Tommy Budyatama Bunjamin, paman dan mitra kerja di *cattle feedlot*,  
Tono, pemasok bahan baku untuk produk Freeport,  
Tozawa, sobat dan staf JICE,  
Trie Sulastri, rekan di sekretariat DPP Kadin,  
Tuk Setyohadi, Letjen TNI-AD, Sesdalopbang-Bina Graha,  
Tumanggor, staf Dep. Keuangan RI,  
Tunggul Pranyoto, bagai kakak penulis,  
Tutut, Siti Hardiyanti Rukmana,  
Usman, Drs., Staf Bina Graha,  
Wage, staf *procurement* lapangan untuk produk Freeport,  
Wahyu Priono, AMD, alumni pelatihan,  
Wahyudi Samodra, Ir., guru di perintisan usaha agribisnis penulis,  
Wardiman Djojonegoro, Menteri P&K RI,  
Wardojo, Ir., Menteri Pertanian RI,  
Waryatmo, Ir., Komisariss Utama PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Watanabe, staf Kedubes Jepang di Jakarta,  
Watanabe, staf Nichiro Corp, Tokyo,  
Wawan Rusiawan, Ir., rekan dari BPP Teknologi,  
Weningtyas, staf adm pelatihan,  
Widodo Budiarto, MBA, mitra kerja penulis di Jember,  
Widodo Gondosuwandito, sekretaris Menteri Sekretariat Negara,



Wiedarbo, Ir., salah satu Dirjen di Dep. Transmigrasi & PPH,  
Wiehono, staf PIF di Bina Graha,  
Wienarno, Prof., pakar dari IPB,  
Winarno, Kol (AD), Bupati Jember,  
Wira Prahara, rekan dari sebuah bank swasta,  
Wiranto, Kol.(AD), ajudan Presiden RI,  
Woeryanto, BSc, Direksi PT Perkebunan XXI-XXII (Persero),  
Yagihashi, rekan dan ka Perwakilan Kasho Co.Ltd di Jakarta,  
Yamaguchi, staf JICE,  
Yamana, staf JICE,  
Yamazaki, staf JICE,  
Yanti, peserta EJSP FoodEX'99,  
Yanto, mantan *chef* di Tembagapura,  
Yasin, M, Ir., alumni pelatihan yang bekerja sebagai kolektor edamame,  
Yobuko, Noriko, *interpreter* selama di JICA,  
Yon Bahar, Wahyuni, Lawfirm dari Bahana,  
Yon Supriono, AMD alumni pelatihan,  
Yudha Muchti, rekan dekat penulis dari sebuah bank swasta,  
Yudhi Harianto, AMD, alumni pelatihan,  
Yudhi Indra, Ir., alumni pelatihan,  
Yudho Janu, staf lapangan untuk kemitraan kacang panjang,  
Yulyani, AMD, alumni pelatihan,  
Yusuf Ibrahim, rekan di Pangansari Utama,  
Yusuf Rifai, AMD, alumni pelatihan,  
Yusuf Soebagyo, HM, Brigjen TNI-AD, Karo Data & Laporan Bina Graha,  
Zain Rachman, Ir., Direktur Utama PT Exotica,  
Zainuddin, petani maju pelaksana uji coba edamame di Jember,  
Zainul Bachri, Drs., Staf BRI Fatmawati,  
Zainul Bahar Noor, Direktur Utama Bank Muammalat,

