



Isk Dunia andar

Tembakau,
Humanisme,
Kepemimpinan

Nuran Wibisono



DUNIA ISKANDAR

Tembakau, Humanisme, Kepemimpinan

15 x 23 cm, x + 180 hlm

ISBN: 978-602-99292-9-4

Buku ini dikonsepsi dan disusun oleh Klinik Buku EA

TIM KERJA

Penulis : Nuran Wibisono

Editor : Noor Cholis

Fotografer : Eko Susanto, Puthut EA,
Nuran Wibisono, Iqbal Ajidar

Desain sampul & isi : Narto Anjala

Penerbit:

Indonesia Berdikari

Jl. Tebet Timur Dalam I J No. 21 Tebet

Jakarta Selatan 12820

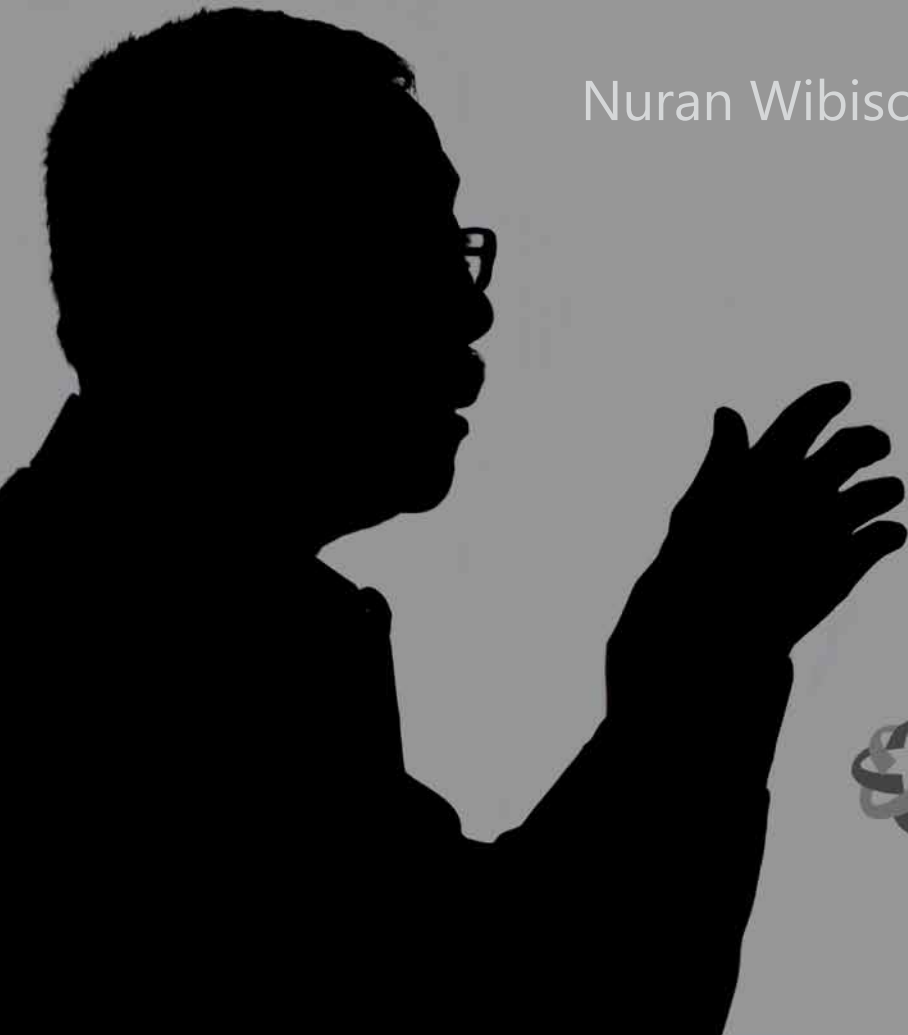
Tlp. (021) 83782071

Email: indonesiaberdikari@gmail.com

Dunia Iskandar

Tembakau, Humanisme, Kepemimpinan

Nuran Wibisono



Isi Buku

Prolog • viii

Satu | Masa Kecil Iskandar • 3
Menuntut Ilmu Sampai Bekerja • 12
Mbabat Alas (Lagi) di Lombok • 22
Perjalanan Spiritual dan Kerja • 30

Dua | Sejarah Singkat Tembakau
Virginia Flue Cured • 40
Budi Daya Tembakau Virginia, Lombok • 48
Tembakau: Si Manis Manja • 56
Curing: Proses Penting yang Panjang • 66

Tiga | Bisnis, Jalan ke Surga • 78
Petani sebagai Pebisnis • 92
Menimbang Harga • 106

Empat | Membangun Kemitraan • 118
Menciptakan Iklim Kompetisi • 132
Tidak Bermitra, Salah Siapa? • 142
Tak Semulus Jalan Tol • 154

Indeks • 171

Prolog

"Kalau tidak ada tembakau, orang Lekor akan kembali melakukan tindak kriminal," kata Haji Sabarudin pada satu hari yang terik.

Haji Sabarudin adalah tetua petani tembakau di daerah Lekor, Kecamatan Janapria, Lombok Tengah. Sebelum bercerita, ia menaruh rokok di sela bibir lalu menyulutnya. Sebentar kemudian asap terembus ke udara. Raut muka yang tadinya agak tegang menjadi lebih rileks. Sepertinya ia siap bercerita apa pun. Sambil menyedot rokok lagi ia mulai menceritakan riwayat Desa Lekor dan pertalian panjangnya dengan tembakau.

Pria berkulit sawo matang ini menuturkan bahwa daerah Lekor selama ini lekat dengan citra kelam. Jika ada pencurian, biasanya orang Lombok akan menuding penduduk Lekor sebagai pelakunya. Kebiasaan ini

sudah berlangsung sedemikian lama hingga akhirnya Desa Lekor terkenal sebagai desa maling. Orang Lekor tentu tidak ada yang ingin menjadi pencuri. Tetapi keadaan memaksa mereka.

Lekor memang desa tertinggal. Akses jalan menuju ke sana susah, berbatu dan hanya sedikit yang diaspal. Dahulu, mayoritas penduduk Lekor bekerja sebagai petani non-tembakau. Mereka menanam padi, ubi, atau kacang. Hasilnya sangat menyedihkan, panen mereka bahkan sering tidak cukup untuk sekadar memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari. Tanah di Desa Lekor termasuk lahan tidak subur. Beberapa petani pernah menanam tembakau, tetapi karena belum ada *good agriculture practice* dan konsep kemitraan serta tata niaga yang baik tembakau belum bisa menjadi tanaman komoditas yang menghidupi masyarakat.

Syukurlah, semua berubah ketika Djarum masuk ke Desa Lekor dan mengajarkan budi daya tembakau yang baik dan benar. Haji Sabarudin yang awalnya tidak bisa hidup makmur dari hasil tani, perlahan-lahan berhasil memperbaiki taraf hidupnya. Bahkan, ia sudah naik haji berkat tembakau. Ia pun mengajak handai tolan di Desa Lekor untuk turut menanam tembakau. Hasilnya memuaskan. Para petani yang awalnya tertatih-tatih menjalani hidup, sudah bisa tegak berdiri. Banyak dari mereka yang bisa menunaikan ibadah haji. Menurut Haji Sabarudin, setiap tahun selalu ada petani tembakau yang naik haji. "Kalau tidak ada tembakau, sepertinya orang yang naik haji dari Lombok akan jauh berkurang" kata Haji Sabarudin sambil tersenyum.

Selain itu, salah satu hal penting dari meningkatnya taraf hidup para petani tembakau adalah kesanggupan mereka menyekolahkan anak ke jenjang lebih tinggi. Dulu banyak sekali kisah putus sekolah tertakik di desa ini. Pokok soalnya tentu biaya. Kini, tidak ada lagi kisah kelam dari Desa Lekor. Semua anak-anak dan pemuda bisa melanjutkan sekolah. Nyaris sebagian besar orang di Desa Lekor hidup makmur. Semua berkat tembakau.

Tembakau memang menjadi salah satu komoditas andalan Pulau Lombok. Luas potensi areal tembakau di Lombok mencapai kurang lebih 60 ribu hektare. Pada tahun 2011 ada sekitar 25.000 hektare lahan yang digunakan untuk budi daya tembakau jenis Virginia. Kebanyakan terdapat di Kabupaten Lombok Timur, yakni di Kecamatan Jerowaru, Sakra Timur dan Sakra Barat, Sukamulia hingga Sikur. Selain itu, sentra tembakau juga ada di Kabupaten Lombok Tengah, yakni di Kecamatan Kopang, Janapria, dan Praya Timur. Tembakau telah menghidupi banyak orang. Pada tahun 2011 tercatat sekitar 15.410 petani tembakau. Jumlah itu belum termasuk pekerja musiman yang biasanya bekerja saat musim tanam hingga musim panen (5 bulan). Jumlah tenaga kerja yang terserap bisa mencapai 140.000 orang.

Haji Sabarudin sendiri sudah menanam tembakau sejak tahun 1989. Pria asli Lekor ini belajar secara autodidak budi daya tembakau. Untuk menjual tembakaunya pun ia tidak mengenal sistem tata niaga yang baik. Saat itu, Haji Sabarudin menjual sendiri tembakaunya di depan rumah. Biasanya tengkulak

datang dan membeli tembakau itu. Harganya sangat murah, hanya berkisar antara 1000 – 2000 rupiah per kilogram.

Lalu Djarum datang dan menawarkan program kemitraan kepada Haji Sabarudin pada tahun 1993. Sejak saat itu banyak perubahan yang terjadi pada Haji Sabarudin maupun masyarakat Desa Lekor. Saat itulah Haji Sabarudin mengenal sosok Iskandar. Kalau ada orang yang berjasa besar terhadap perubahan taraf hidup Haji Sabarudin dan para petani tembakau di Desa Lekor, sangat boleh jadi orang itu adalah Iskandar. Haji Sabarudin mengakui itu. "Saya kenal Pak Iskandar sejak tahun 1993. Pak Iskandar itu orang baik. Kalau ada permasalahan di lapangan, mendapat informasi, ia langsung menyampaikannya ke petani," ungkap Haji Sabarudin.

Haji Sabarudin tidak sendirian menganggap Iskandar sebagai orang yang berjasa besar bagi para petani tembakau di Lombok. Silakan datang ke Lombok dan tanyakan tentang Iskandar kepada para petani tembakau. Nyaris tidak ada petani tembakau yang tidak mengenal Pak Iskandar "Djarum". Dari Lombok Timur hingga Lombok Tengah, semua kenal Iskandar.

Buku ini berkisah tentang Haji Iskandar, kisah suksesnya bersama para petani tembakau binaan Djarum di Lombok, juga nilai-nilai humanisme dan kepemimpinan yang ia terapkan. []



s a t u



Hampir tidak ada petani tembakau di Lombok yang tidak kenal Haji Iskandar. Pengalamannya menggeluti dunia tembakau di Lombok tidak perlu diragukan lagi. Sejak datang ke Lombok pada tahun 1985 sudah banyak pembenahan yang dilakukannya bagi peningkatan kualitas tembakau dan peningkatan taraf hidup petani tembakau. Mulai dari pembenahan di tataran budi daya, kemitraan, hingga tata niaga.

Masa Kecil Iskandar

**Iskandar meyakini proses.
Wajar jika ia selalu
menekankan pentingnya
proses, baik pada para
pegawai ataupun petani
binaannya.**

Hasilnya? Kini Lombok menjadi salah satu daerah penghasil tembakau Virginia terbaik di Indonesia. Tiap tahun persentase hasil panen terus meningkat. Begitu pula mutunya. Tentu ini bukan hasil yang didapat sekejap layaknya Bandung Bondowoso membangun 1000 candi dalam semalam. Ada kegigihan, kesabaran, keuletan, dan proses belajar yang tiada henti di dalamnya.

Bagaimana perjalanan hidup seorang Iskandar hingga menjadi seperti sekarang? Bagaimana proses belajarnya hingga berhasil menjadi salah satu pakar tembakau di Indonesia?

Iskandar duduk di kursi hitam besar kesayangannya. Sandarannya empuk. Sepertinya terbuat dari kulit. Dengan tenang ia mengambil *remote* AC lalu menghidupkannya. Selagi menunggu kopi datang Iskandar mencomot sebatang rokok kegemarannya: Djarum Super. Diselipkan di antara bibir, disulut, lalu diisap rokoknya itu dalam-dalam. Asapnya diembuskan perlahan-lahan ke udara. Ia tak acuh bahwa ruangnya ber-AC. Baginya kenikmatan merokok begitu susah ditolak. Mulailah ia menggali kenangan masa kecilnya.

“Saya lahir di keluarga miskin, namun sama sekali tidak pernah merasa susah,” ujarnya diiringi senyum.

Iskandar lahir pada tanggal 12 November 1955, di sebuah dusun bernama Magersari, yang terletak di Kecamatan Krian, Kabupaten Sidoarjo. Bapaknya, Rukiyan, adalah tukang kayu. Sesekali, agar asap dapur tetap mengepul, Rukiyan bekerja sebagai penjaga sebuah rumah gadai. Untuk bekal akhirat, Rukian juga bekerja sebagai guru mengaji. Pria asal Jombang itu kokoh memegang agamanya. Ia buta huruf Latin. “Tetapi melek huruf Arab” kata Iskandar mengenang ayahnya.

Rukian menikahi Islamiyah, perempuan asal Krian. Keduanya dikaruniai 9 orang anak. Iskandar adalah anak ke 4 dari 9 bersaudara, anak lelaki pertama dalam keluarga. Islamiyah adalah perempuan yang tangguh dalam membesarkan anak. Karena lulusan Sekolah Rakyat, ia bisa baca tulis dan mengajari anak-anaknya membaca. Selain itu keahliannya memasak tersohor ke seluruh pelosok desa hingga terdengar di desa tetangga. Tak heran jika ia sering mendapat order memasak.

Keluarga mereka adalah keluarga besar. Rumah mungil Rukiyan dan Islamiyah dihuni 13 jiwa. Sepasang orang tua, 9 orang anak, dan 2 orang nenek. Meski begitu, rumah mereka selalu terasa hangat dan harmonis.

Iskandar kenal dunia tembakau sejak kecil. Dahulu, neneknya adalah pengusaha tembakau. Tanah pekarangannya luas. Tapi gara-gara salah manajemen nasibnya berubah 180 derajat. Kekayaan neneknya ludes. Sejak itu mereka mulai hidup dalam kemiskinan. Sang nenek tetap menjadi pengusaha tembakau, tetapi cuma menjadi penjual tembakau di pasar. Namun, seperti yang diungkapkan Iskandar, walau miskin mereka tak pernah merasa susah dan kekurangan.

“Walaupun tidak berpunya, orang tua saya selalu sayang kepada anak-anak mereka,” tutur Iskandar. Ia terkenang betapa setiap subuh sang bapak selalu memangkunya dan memijiti badannya. Sembari melantunkan ayat-ayat suci Alquran yang

menenteramkan hati kepala Iskandar diusap-usap penuh kasih. Karena Iskandar adalah anak laki-laki pertama dalam keluarga, makin melimpah saja kasih sayang orang tua yang tercurah padanya.

Iskandar paling dekat dengan adiknya yang bernama Sumadi, anak keenam. Ketika Sumadi masih kecil, Iskandarlah yang rajin menggendongnya dan mengajaknya jalan-jalan. Sesudah dewasa pun ikatan mereka tetap kuat. "Karena ia juga kerja di swasta, sementara yang lain kebanyakan bekerja sebagai guru. Karena itu saya dan Sumadi akrab dan obrolannya pun nyambung," jelas Iskandar.

Untuk menambah penghasilan, ibu Iskandar mencoba berbisnis. Mengingat kepiawaian memasaknya yang sudah kondang, ia mencoba peruntungan dengan menjual nasi di dekat perempatan kota. Pada masa itu, kenang Iskandar, berlaku sebuah sistem dalam berjualan nasi. Sistem *kloter* di mana penjual *kloter* kedua baru bisa berjualan kalau dagangan penjual *kloter* pertama habis. Kalau dagangan penjual *kloter* pertama masih bersisa, penjual *kloter* kedua tidak bisa berjualan. Malangnya, ibu Iskandar adalah penjual *kloter* kedua. Iskandar sering melihat ibunya murung karena tidak bisa berjualan, padahal barang dagangan sudah disiapkan.

"Ibu saya orang baik. Dagangan yang tidak terjual itu malah dibagikan ke orang lain," kenang Iskandar sambil tersenyum.

Dalam kondisi miskin itu Iskandar mempunyai sebuah kenangan pahit. "Pernah beras yang hanya 1/4 kg dimakan 13 orang. Tapi kita akali untuk gizinya. Ibu membeli tulang sapi untuk sumber protein," kata Iskandar. Beras yang hanya sedikit dan tulang-tulang sapi itu lantas dibuat bubur. "Sayurnya pakai daun ubi," ia menambahkan.

Suka Membaca dan Pandai Bergaul

Iskandar kecil suka membaca. Pada usia yang masih muda, ia sudah melahap habis cerita-cerita silat karya Kho Ping Hoo, komik kisah Empat Sekawan, juga komik lokal karya RA Kosasih. Hobi itu turun dari ibunya yang gemar membaca. "Membaca sudah menjadi bagian kebutuhan," tutur Iskandar. Bapaknya suka mengoleksi buku. Karena buta aksara Latin, buku yang dikoleksinya adalah kitab-kitab agama dalam huruf Arab. Seseekali Iskandar turut membacanya. Sang ayah pun mengajari bahasa Arab. Kelak, pengalaman masa kecil ini turut membentuk Iskandar yang religius.

Iskandar juga suka komik. Tetapi keadaan ekonomi keluarga membuatnya agak kesulitan membeli komik. Ia pun membuat komik sendiri, kisahnya ia karang sendiri. Ia suka komik-komik wayang. Komik buatannya dibaca oleh kawan-kawan sebayanya.

Selain pandai dalam pelajaran dan menggambar, ada satu lagi keistimewaan Iskandar. Ia dianugerahi keistimewaan mudah disukai orang. Ia merasakan

itu, tetapi tetap tak habis pikir mengapa bisa disukai banyak orang sejak kecil.

“Entah mengapa saya disukai orang. Saya sampai diberi julukan *Thole*, artinya anak kesayangan,” ujar Iskandar. Julukan lainnya, Iskandar juga sering dipanggil *Bungkring* yang artinya kurus. Iskandar kecil memang berbadan kurus.

Karena mudah disukai orang itu pula sejak SD Iskandar sudah berkawan baik dengan orang-orang yang lebih dewasa darinya. Hal itu membuat Iskandar percaya diri ketika bergaul dengan kawan-kawan sebayanya. Namun kadang kala rasa malunya tumbuh menjalar ketika menghadapi kenyataan.

“Orang tua saya miskin. Itu mempengaruhi saya. Saya jadi gampang minder,” kata Iskandar sambil terkekeh-kekeh. Rasa minder itu semakin menjadi ketika ia masuk sekolah menengah pertama. Saat itu, sebagai remaja puber, ia sudah mengenal cinta monyet. Dan ia malu pada pacarnya karena sang ibu adalah penjual nasi. Namun pelan-pelan rasa malu itu terkikis karena pembawaannya yang mudah disukai orang. Apalagi Iskandar juga aktif mengikuti kegiatan ekstra kurikuler dan Pramuka, yang diakuinya berperan besar menumbuhkan rasa percaya diri dalam pergaulan, membentuk jiwa petualangan, dan memberikan kesempatan untuk berlatih bekerja dalam tim.

Thole yang Bengal

Selayaknya bocah kecil, Iskandar kecil tentu bandel. Bahkan kadang ayahnya yang dikenal sangat sabar pun bisa habis kesabaran. "Saya pernah dikejar ayah, lalu dipukul pakai sabuk saking nakalnya," kata Iskandar sambil tertawa pelan.

Iskandar dan kawan-kawannya biasa tidur di *langgar* (musala). Kebiasaannya itu bukan tanpa alasan. Karena ketika sudah jam 2 dini hari mereka mengendap-endap ke pekarangan tetangga.

"Kami suka mengumpulkan buah-buah tetangga yang jatuh mangga milik tetangga," kata Iskandar tergelak-gelak.

Rupanya, Iskandar dan kelompoknya tidak sendiri. Ada satu kelompok yang jadi saingan berat dalam hal mengumpulkan buah mangga yang jatuh. Yang membikin Iskandar sebal, kelompok itu terdiri atas anak-anak yang jauh lebih kecil. Harga diri sebagai anak yang umurnya lebih tua membuat Iskandar dan kawan-kawannya melakukan sesuatu.

"Strategi kami adalah bersembunyi di dekat sumur. Jadi, waktu mereka berjalan di dekat sumur, kami menyiram mereka," tutur Iskandar diiringi tawa keras.

Alam memang menempa Iskandar kecil. Sungai adalah salah satu tempat favorit Iskandar menghabiskan waktu. Bagi Iskandar, yang tidak mampu membeli mainan-mainan mahal, sungai menjadi taman

bermain yang luas dan membebaskan imajinasi bocah kecil. Di sungai, Iskandar bisa bermain gulat-gulatan, juga mencari ikan.

“Sekarang saya sudah bosan makan lele. Karena dulu sering sekali makan lele hasil memancing di sungai. Lagi pula, lele sekarang ditenakkan di air kotor. Saya jadi tambah *nggak* mau makan lele,” kata Iskandar.

Kebiasaan memancing ini didapat dari ayahnya. Iskandar berkisah, ayahnya selalu mandi besar di sungai. Sepulangnya, sang ayah selalu membawa banyak ikan.

Ketika kelas 5 SD, Iskandar menumpang tinggal di rumah seorang guru. Selain mendapat bagian kerja membersihkan rumah dan memasak, ia juga mendapat tugas tambahan ... mengantar surat cinta dari gurunya untuk sang kekasih.

“Saya dulu berjalan kaki 3 km untuk mengantar surat cinta itu. Setelah saya kerja dan bisa membangun rumah, saya dan guru saya itu jadi tetangga,” kata Iskandar.

Iskandar juga sudah belajar mencari uang sejak kecil. Ia pernah belajar bekerja di sebuah *home industry* roti dan camilan. Ia senang bekerja di situ karena kalau ada hasil yang gagal bisa makan roti gratis. Ketika bekerja di sebuah pabrik lampu, ia mendapat bagian mengecat atau meratakan seng lampu.

Bukan itu saja, ia pun kadang-kadang membantu seorang bidan yang tinggal di dekat rumahnya. Bidan itu dulu yang membantu proses kelahiran Iskandar. "Mungkin saya adalah salah satu anak pertama di daerah saya yang lahir dibantu bidan. Orang dulu biasanya dibantu dukun beranak," terang Iskandar. Di rumah bidan itu ada beberapa hewan peliharaan seperti anjing dan kucing. Iskandar ingat betul nama anjingnya Jacky. Anjing yang buas dan galak, dan berbadan gemuk besar karena dikebiri. Tidak semua orang berani bertamu di rumah bidan itu karena takut sama anjingnya. Bertetangga dengan bidan sejak kecil, Iskandar jadi banyak minum susu. Di rumah sang bidan, sering ada susu bantuan dari FAO, lembaga pangan dunia.

Kasih sayang keluarga dan orang-orang di sekitarnya membuat Iskandar tak pernah merasa susah dengan kemiskinan yang menderanya. Walaupun dianggap bandel, Iskandar kecil mampu membuktikan bahwa dirinya anak cerdas. "Saya selalu ranking 1 di SD hingga SMA. Paling jelek ya ranking dua lah," ujarnya.

Seluruh proses belajar bekerja dan disiplin sejak kecil, ditambah aktif dalam organisasi seperti Pramuka dan Karang Taruna, itulah yang menempa Iskandar menjadi seorang pemimpin. Ia paham betul, proses adalah salah satu hal paling penting dalam pembentukan karakter seseorang. []

Menuntut Ilmu Sampai Bekerja

Selepas SMP, Iskandar melanjutkan belajar di Sekolah Pertanian Menengah Atas (SPMA) Malang. Di sekolah ini pun Iskandar mendapat nilai cemerlang. Salah satu pelajaran favoritnya adalah Kimia Organik. Pada pelajaran ini nilai Iskandar hampir selalu bagus. Di luar dunia akademik, Iskandar menjalin pergaulan luas. Ia sempat mengisi acara Siaran Pedesaan di RRI Malang. "Itu adalah salah satu saat yang menyenangkan, karena bisa jalan-jalan di kawasan elite Ijen di bawah barisan pohon palem raja setiap kali dia mengisi acara tersebut," kata Iskandar.

Setamat SPMA, Iskandar diterima bekerja di Pabrik Gula (PG) Krian. Kariernya yang cukup panjang di pabrik tersebut ia rintis pada tahun 1974 sebagai Pembantu Mandor. Tugasnya antara lain mengelola kebun dan mengelola para pekerja.

Baginya pekerjaan paling susah adalah mengelola orang karena saat itu ia masih teramat muda sedangkan para pekerjanya jauh lebih tua. Terbukti pengalamannya bergaul dengan orang yang jauh lebih dewasa semasa kecil dahulu sangat berguna dalam mengelola para pekerja yang lebih tua.

Ada pengalaman lucu yang selalu dikenang Iskandar, yaitu hal pertama yang dilakukannya ketika diterima bekerja di PG Krian. Bukan berbelanja barang-barang dengan gaji pertamanya, melainkan... makan tebu sepuas-puasnya. Ini bukan tanpa alasan. Ini semacam upaya “balas dendam”. Rupanya Iskandar kecil suka mencuri tebu di kebun tebu di dekat desanya. Aksi yang membuatnya sering dikejar-kejar penjaga kebun tebu hingga terbirit-birit. “Pertama masuk kerja, saya minta diantar ke dalam kebun tebu, lalu di sana saya makan tebu sekenyang-kenyangnya,” aku Iskandar sambil terkekeh-kekeh. Sejak itu pula ia sering dikirim tebu.

Pertama bekerja di PG Krian Iskandar mendapat upah harian Rp 195. Setelah bekerja beberapa saat gajinya menjadi bulanan, Rp 17.000. Tapi uang

sebanyak itu cepat habis untuk membeli baju karena saat masuk kebun tebu bajunya mudah robek tergores tajamnya daun tebu. Setelah setahun bekerja dan kinerjanya dianggap memuaskan, ia naik menjadi mandor. Selanjutnya ia dipindah ke bagian *Research and Development* (R&D). Di departemen ini ia banyak berkutat dengan pestisida, herbisida, kebun, dan juga penelitian. Di situlah ia banyak belajar lebih lanjut tentang Kimia, pelajaran yang dikuasainya semasa di SPMA.

Meski kariernya cemerlang, Iskandar juga merasakan banyak batu sandungan di PG Krian, antara lain soal kenaikan pangkat. Suatu hari ia ditunjuk oleh Kepala Bagian Tanaman sebagai salah satu calon untuk mengikuti tes untuk posisi yang lebih tinggi. Eh.. ditunggu-tunggu kok tidak dipanggil-panggil. Cukup lama ia menanti, harapannya pupus. Ia tidak bisa diikutkan tes kenaikan pangkat. Alasannya? Iskandar dianggap masih terlalu muda. Kecewa, ia merasa sistem kepegawaian di PG itu sangat feodal.

Selain itu, kekecewaan Iskandar juga ada hubungannya dengan efisiensi. Menurutnya, kultur di pabrik gula itu tidak menerapkan efisiensi dalam pekerjaan. Secara umum, terjadi *mark up* besar-besaran setiap tahun. Dalam pandangannya hal itu terjadi karena PG adalah perusahaan milik negara. Ia membandingkannya dengan sistem kerja perusahaan swasta di mana biaya dianggarkan dengan cermat. Jika ada sisa anggaran, tidak harus dihabiskan. Sementara di pabrik gula anggaran diatur sedemikian rupa hingga dana harus habis dalam tempo satu tahun. Kalau ternyata tidak habis, pasokan dana dari pusat akan dikurangi tahun

berikutnya. Itu sebabnya pabrik gula menerapkan prinsip “yang penting dana ini harus habis”. Yang terjadi adalah pemborosan. Pabrik gula pun tidak berorientasi pada proses dan hasil. Dari sini Iskandar belajar membuat komparasi efisiensi yang kelak terbukti sangat berguna.

Iskandar bahkan pernah sampai keluar dari pabrik. Saat itu ia berselisih sengit dengan atasannya. Iskandar mengatakan bahwa dana dari pusat itu kurang. Salah satu penyebabnya adalah sistem penganggarannya dengan sistem borongan, tanpa melihat kondisi dan jenis pekerjaannya. Di satu sisi, mandor harus membayar dengan sistem harian, mengingat tidak semua pekerjaan dapat dilakukan dengan borongan. Akibatnya, mandor sering mengalami tekor. Untuk menutupi kekurangannya, pada minggu berikutnya para mandor biasanya mengajukan kembali anggaran untuk jenis pekerjaan yang sama tetapi pelaksanaannya hampir pasti tidak dilakukan dengan baik, dan sisa uangnya masuk kantong pribadi. Nah, inilah yang bertentangan dengan nurani. Oleh karena itu, menurut Iskandar, sistem seperti itu harus diubah dengan kejujuran dan perencanaan yang baik. Tetapi atasannya menolak dan memberi jawaban yang menyakitkan hati.

“Mandor itu seperti kambing. Kurang (bersuara) *mbeeeek*, lebih pun (tetap bersuara) *mbeeeek*,” kata atasannya.

Tidak terima dengan jawaban demikian, hari itu juga Iskandar memutuskan keluar dari pabrik. Kali ini atasannya kelabakan. Pasalnya, jika ada pekerja yang berhenti ia akan dianggap tidak becus mendidik bawahan. Dan itu mengurangi kredibilitasnya. Akhirnya

ia mendatangi Iskandar dan merayunya agar mau bekerja di pabrik lagi. Iskandar setuju.

Namun, tak lama kemudian hidup Iskandar berbelok drastis. Sebuah pengumuman yang dikabarkan oleh seorang kawan mengubah hidupnya.

Almanak saat itu menunjukkan bulan September, tahun 1977.

Menggeluti Tembakau

Bulan September tahun 1977 Iskandar mendapat kabar dari seorang kawan bahwa PT Djarum membuka lowongan pekerjaan. Tergerak untuk mendapat karier lebih baik, ditambah dorongan historis keluarganya yang punya hubungan erat dengan tembakau, Iskandar memutuskan untuk melamar ke PT Djarum.

Hidup tak selamanya mulus, apa boleh buat. Iskandar diterima, tetapi surat pemberitahuannya datang terlambat. Tanggal konfirmasi penerimaan sudah lewat. Tetapi bukan Iskandar namanya kalau menyerah begitu saja. Kepada pegawai pos yang juga orang tua temannya itu ia minta bersaksi bahwa surat dari Djarum memang terlambat datang, sehingga terlambat pula diterima. Akhirnya Iskandar pergi ke Surabaya untuk mengurus penerimaannya. Sejak saat itu, ia resmi menjadi pegawai PT Djarum.

Pertama kali bekerja di Djarum, Iskandar ditempatkan sebagai penyuluh lapangan (PL). Gaji yang diterimanya meningkat jauh, dari Rp 17.000 rupiah per bulan di PG Krian menjadi Rp 24.000 per bulan di Djarum. Tiga bulan kemudian gajinya naik menjadi 30.000 per bulan.

Iskandar girang bukan kepalang. Tetapi uang sejumlah itu pas-pasan juga untuk memenuhi kebutuhan hidup. Pasalnya harga barang sedang melonjak. Selain itu, ada satu lagi faktor yang membuat Iskandar merasa gajinya kurang: menikah.

Menikah!

“Saat kerja orang lebih gampang cari istri ketimbang cari pacar,” tutur Iskandar. Ia tidak sedang bercanda. Dahulu ketika masih sekolah Iskandar yang cerdas dan supel punya banyak teman dekat perempuan. “Pacar saya dulu cantik-cantik karena saya pintar,” kata Iskandar diiringi senyum penuh arti. Tetapi tak satu pun dari mereka yang menjadi istrinya. Jodohnya datang saat ia sudah bekerja. Di PG Krian Iskandar terpikat pada Annisa Rahmawati, gadis desa Tambak Kemerahan, yang terletak pas di depan PG Krian. Tak berapa lama setelah masuk Djarum, Iskandar mempersunting Annisa. Gayung bersambut, lamarannya diterima.

Usia yang terhitung muda, saat menikah usia Iskandar baru 23 tahun sedangkan Annisa 18 tahun, tak menghalangi biduk cinta mereka. Mereka menikah tanpa acara besar-besaran. Tiga hari setelah menikah, Iskandar langsung memboyong Annisa ke Malang. Hidup baru mereka awali dengan keprihatinan. Gaji Iskandar yang tak banyak itu masih dibarengi keharusan sering berada di lapangan. Tiga hari dalam sepekan ia harus menginap di rumah petani untuk pendampingan. Ini tentu berat bagi pengantin baru.

Persoalan lain, Annisa yang masih muda itu belum

cakap memasak. Terpaksalah Iskandar turun tangan. Ia ajari istrinya memasak. Pengalamannya menumpang di rumah guru dan membantu memasak semasa SD dahulu sangat membantu.

Penggemblengan Pemimpin

Sebelum menikah, Iskandar pertama kali ditempatkan di daerah Sukapura, Bromo. Para pekerja Djarum yang ditempatkan di situ masih baru dan muda-muda. Teman-teman sejawat Iskandar banyak yang baru lulus, baik dari Institut Pertanian Bogor, STIPER, UPN, SPMA, maupun SPBMA. Iskandar tidak betah di Bromo, karena menurutnya, tidak ada masakan enak. Belum lagi, kalau mau mandi ia harus berjalan sejauh 1 kilometer ke sumber mata air. Pulangnya, mendaki jalanan menanjak, sudah berkeringat lagi. Sampai-sampai ia berdoa agar tidak ditempatkan permanen di Bromo. Doanya terkabul.

Dua minggu setelah “ospek” di Bromo, Iskandar dipindah ke Karang Ploso, Malang. Di sana kesulitan hadir dalam bentuk lain: tidak ada kendaraan di lapangan, makan sehari pun hanya dua kali pagi dan sore saja. Tiap hendak menengok lahan tembakau petani, ia harus berjalan 4 kilometer. Saat itu ia sudah mulai rutin belajar memberi penyuluhan pada petani. Iskandar resmi bertugas di Karang Ploso pada penghabisan tahun 1977.

Iskandar ditugaskan untuk membuka lahan di lereng Gunung Arjuna. Pasar rokok era 1970-an menggemari rokok kretek, jenis rokok yang membutuhkan tembakau dengan kandungan nikotin tinggi. Saat itu yang dipakai sebagian besar tembakau Temanggung. Djarum ingin mencari daerah yang bisa menghasilkan pengganti

tembakau Temanggung. Lereng Arjuna dianggap cukup layak ditanami tembakau pengganti tembakau Temanggung.

Sayang, misi tidak berhasil. Secara kemitraan dan tata niaga Iskandar sudah berhasil membina petani di Karang Ploso. "Petani untung secara ekonomi, itu sudah. Namun bagi pabrik belum bisa dikatakan berhasil," tutur Iskandar. Pasalnya, tembakau Karang Ploso dianggap masih belum bisa menggantikan tembakau Temanggung. Tugas Iskandar di Karang Ploso berakhir tahun 1982.

Selanjutnya Iskandar dipindah ke Batu hingga tahun 1984. Dari sana dipindah lagi ke kawasan lereng Gunung Panderman. Di daerah ini tugas Iskandar tetap sama: membuka lahan percobaan. Tugas yang tepat karena Iskandar adalah tipe orang tahan banting dan penuh dedikasi. Semua tugas yang dibebankan di pundaknya tak pernah sekalipun ia keluhkan. Meskipun masih muda, tanggung jawab yang diembannya begitu besar. Ini, menurutnya, membentuk dan mengasah dirinya menjadi pemimpin.

"Itu membentuk saya secara psikis. Bagaimana menanggung beban tanggung jawab teramat besar ketika usia muda. Itu mematangkan saya," kata Iskandar.

Di kemudian hari pimpinannya melihat dengan jelas bakat, dedikasi, dan kematangan Iskandar tersebut. Sang pimpinan pun mengirim Iskandar ke tanah seberang: Pulau Lombok, Nusa Tenggara Barat. Tanah nun jauh di sana. Tanah yang disebut Iskandar sebagai rumah kedua, tempatnya menghabiskan sebagian besar hidup untuk mengabdikan dan membangun Djarum. []





Mbabat Alas (Lagi) di Lombok

Iskandar tiba di Lombok pada tahun 1985. Saat itu ia diberi tugas pertama mengelola lahan seluas 50 hektare untuk skala percobaan. Lahan itu terletak di daerah Lombok Timur bagian selatan, tepatnya Desa Sepit, Kecamatan Kruak. Layaknya pekerjaan “*mbabat alas*”, Iskandar punya beban kerja amat besar. Keluarganya pun harus ikut belajar hidup prihatin. Misalnya, ketika baru tiba di Lombok Iskandar sekeluarga belum punya rumah. Mereka harus tinggal di hotel di daerah Mataram, sedangkan daerah kerja Iskandar di Selong yang cukup jauh dari Mataram. Syukurlah hal itu tidak berlangsung lama, hingga akhirnya seorang kolega mencarikan rumah kontrakan bagi Iskandar.

**Layaknya pekerjaan
"mbabat alas",
Iskandar punya beban
kerja amat besar.
Keluarganya pun harus
ikut belajar hidup
prihatin.**

Misi Iskandar di Lombok adalah menghasilkan tembakau Virginia FC dengan kualitas yang bisa menggantikan tembakau Virginia FC Bojonegoro. Pada era 1980-an Bojonegoro dikenal sebagai daerah penghasil tembakau Virginia FC terbesar di Indonesia. Untuk meningkatkan produksi, Djarum menginginkan ekspansi lahan penanaman Virginia FC. Pertanyaannya, mengapa Djarum sampai harus bersusah payah meningkatkan lahan Virginia FC, yang notabene dipakai untuk rokok putihan, padahal saat itu produk andalan Djarum adalah rokok kretek?

Ternyata, pada pertengahan tahun 80-an seorang petinggi di Djarum sudah bisa memprediksi bahwa tren rokok kretek akan turun. Gantinya, rokok putihan

yang ringan nikotin akan merajai pasar. Tembakau Virginia terbaik yang dihasilkan Bojonegoro, setelah diperhitungkan, ternyata tidak cukup besar dan tidak mampu mencukupi kebutuhan Djarum. Untuk itulah Iskandar ditugaskan menanam tembakau yang bisa menggantikan tembakau Bojonegoro. Syukur-syukur bisa melampaui.

Lombok dipilih bukan tanpa sebab. Dari segi kontur dan jenis tanah, agroklimat, serta pengairan, Lombok dianggap ideal untuk menjadi rumah bagi tembakau Virginia. Di samping itu, PTP XVII dan PT BAT memang sudah masuk lebih dahulu. Selain Lombok, sebenarnya Jember, Bondowoso, Bali, dan Lampung juga lumayan ideal untuk ditanami tembakau Virginia. Namun karena satu dan lain sebab, penanaman tembakau di daerah-daerah tersebut sulit berkembang.

Iskandar merasakan beratnya merintis budi daya tembakau ideal di Lombok. Ketika baru sampai di Lombok ia mendapati sebuah kultur yang sempat membuatnya kesal. Ia mendapati kebanyakan lelaki di Lombok pemalas. Ketika siang menjelang, para lelaki tidur-tiduran di *berugak*—gazebo untuk bersantai. "Jam sepuluh pagi laki-laki di sini sudah tiduran di *berugak*!" ujar Iskandar sembari menyedot rokok kesukaannya, Djarum Super.

Mereka, kata Iskandar, lebih suka menyewa pekerja untuk menggarap lahan. Padahal kondisi ekonomi mereka sama compang-campingnya dengan buruh penggarap yang disewa. Iskandar gemas dengan kenyataan ini. Bahkan, di Lombok pula pertama

kali ia melihat seorang camat bercelana robek di selangkangan dan harus dijahit. "Saking miskinnya, atau saking sederhananya." Wallahu a'alam kata Iskandar. Karena gemas itulah Iskandar pernah berkelakar kepada sang camat, mestinya *berugak* dibakar saja agar para lelaki tidak malas bekerja.

Selain itu, Iskandar harus menghadapi kendala minimnya tenaga kerja. Pada tahun 1985 saat ia datang di Lombok hanya ada dua orang pekerja Djarum di sana. Seorang pimpinan, dan Iskandar sendiri. Setelah dua tahun bekerja, pimpinannya ditarik dari Lombok dan dipindahkan ke daerah lain.

Tahun 1986, karena masalah efisiensi dan dianggap tidak bisa menggantikan tembakau Bojonegoro, Djarum berniat menutup perdagangan mereka di Lombok. Iskandar berusaha keras mencegah itu terjadi. Kalau sampai ditutup, ia akan ditarik kembali ke Jawa. "Mungkin banyak orang yang senang. Siapa *sih* yang tidak senang balik ke Jawa. Tapi saya susah," kata Iskandar. Ia sudah telanjur akrab dengan petani. Ia juga sudah bertekad membantu petani untuk menghasilkan tembakau yang baik. Dalam keyakinannya Lombok berpotensi menghasilkan tembakau Virginia FC kualitas baik. Masalah kultur kerja, menurutnya, bisa diubah.

Akhirnya, Djarum urung menutup lahan percobaannya di Lombok. Namun ada bayarannya, pimpinan Iskandar dipindah dari Lombok, dan ia "ditinggal" di Lombok sesuai permintaannya. Akibatnya, ia pontang-panting mengurus semuanya. Untuk



mengoven ia harus mendatangi para petani untuk mengajari mereka cara mengoven sendiri. Sedangkan untuk proses *grading*, karena tak ada orang yang bisa, Iskandar sering melakukan *grading* sendiri. Ia menjelajahi seluruh sudut pulau Lombok. Dari utara ke selatan. Dari barat hingga timur. Tak jarang hingga tengah malam pun dia masih berada di lokasi untuk melakukan pembelian dan pendampingan petani.

Selain itu, Iskandar berusaha mengubah kebiasaan petani tembakau di Lombok. Ia memberi penyuluhan agar petani tahu bagaimana budi daya tembakau yang baik, bagaimana cara menerapkan *Good Agricultural Practice*. Iskandar sempat terkejut, ternyata tidak banyak petani yang tahu bagaimana membudidayakan tembakau yang baik. Banyak yang harus dibenahi, mulai dari penggunaan bibit secara serampangan hingga pemberian pupuk tanpa aturan. Tak heran jika kuantitas daun tembakau yang dihasilkan sangat rendah. Dari segi kualitas, daun tembakau yang mereka hasilkan masih belum memenuhi standar Djarum.

Selain memberikan penyuluhan pra-penanaman dan pada saat penanaman, Iskandar juga membekali pengetahuan pasca-panen. Ia mulai mengenalkan sistem oven. Dulu para petani menjual tembakau daun basah. Padahal itu tidak efektif dan tidak begitu menguntungkan. Selain itu, Djarum juga direpotkan karena masih harus menyewa tenaga untuk mengoven. Peran Iskandar teramat vital dalam hal ini. Ia turun ke petani binaannya dan mengajarkan sistem pengovenan. Sebelum itu tidak ada petani yang menjual tembakau

oven, semuanya masih pola basah. Perlahan-lahan para petani diajari mengoven tembakau sendiri. Akhirnya sekarang tiap petani bisa mengoven sendiri, dan Djarum tidak perlu menyewa tenaga pengovenan.

Meski begitu, hasilnya tak langsung dinikmati oleh Djarum dan petani. Saat itu, Djarum masih menganggap tembakau Virginia Lombok belum bisa menggantikan tembakau Virginia Bojonegoro. Iskandar mempunyai hipotesis mengapa saat itu Djarum menganggap tembakau Virginia Lombok belum bisa menggantikan tembakau Bojonegoro. Pertama, dan ini yang paling penting, belum ada kesepakatan mengenai standar mutu tembakau Virginia. Saat itu belum ada SNI. Jadi standar *grade* Bojonegoro berbeda dengan standar *grade* Lombok. Apa yang dianggap bagus oleh Iskandar belum tentu dianggap bagus oleh Djarum. Sehingga sering terjadi miskomunikasi tentang kualitas tembakau.

Kedua, saat itu Djarum belum terbiasa dengan tembakau Virginia FC Lombok. Pada era 80-an, Djarum dikenal dengan produk kreteknya. Oleh karena itu Djarum terbiasa dengan daun tembakau tebal dan mengandung nikotin tinggi. Sedang karakteristik tembakau Virginia adalah tipis-sedang, warna cenderung oranye bukan kuning bersih dan bernikotin rendah. Wajar jika pada tahun 1985, Djarum masih asing dengan tembakau Virginia khususnya Lombok. Menurut Iskandar, tidak semua orang pabrik punya pengetahuan dan paham tentang tembakau Virginia FC, sehingga acapkali terjadi kesalahan dalam menetapkan *grade*.

Ketiga, ada perbedaan pola antara Iskandar yang berasal dari Departemen *Research and Development* dengan utusan Djarum yang berasal dari Departemen *Purchasing* (pembelian). Ketika Iskandar memutuskan mengejar kualitas bagus, Departemen Pembelian tentu akan menerapkan prinsip membeli dengan harga semurah-murahnya. Apalagi waktu itu belum ada kesepahaman mengenai mutu tembakau Virginia Lombok, dan Virginia FC Lombok relatif belum dikenal. Sehingga, setiap kali membicarakan mutu dan harga, Iskandar selalu “gontok-gontokan” dengan Departemen Pembelian. Sesuatu yang nyaris rutin terjadi setiap masa panen.

Hingga tahun 1988, produksi tembakau di Lombok belum mencapai kuantitas dan kualitas yang menggembirakan. Dalam analogi Iskandar, tiap tahun biaya merugi perusahaan itu setara dengan pembuatan sebuah masjid berukuran sedang. Saat itu neraca keuangan Tobacco Station Lombok yang dikelola Iskandar memang masih berat sebelah: pengeluaran lebih besar ketimbang pemasukan. Baru pada tahun 1989 produksinya sudah bisa dipakai secara rutin oleh Djarum. Harganya pun bisa membuat senyum mengembang. Pemasukan perusahaan perlahan-lahan melampaui pengeluaran. Namun tetap ada satu hal yang patut dicatat: saat itu hasil tembakau tidak terlalu bagus. Sekitar 30% panen gagal karena hujan deras yang menyapu seluruh Lombok. Untung sekitar 70% (kira-kira 600 ton) berkualitas bagus. Jumlah yang bisa menutup tembakau yang rusak.

Saat itu, pekerjaan Iskandar baru dimulai ... []

Perjalanan Spiritual dan Kerja

Tidak banyak yang tahu kalau Iskandar punya perjalanan rohani unik. Lahir dari bapak ibu pengikut NU taat, Iskandar tidak mengikuti jejak orang tuanya, tetapi juga tidak masuk Muhammadiyah. Ia tidak tertarik masuk ke dalam golongan-golongan seperti itu. Baginya, tergolong dalam suatu kelompok rawan menjadikannya seorang fanatik. Lagipula, aku Iskandar, meski NU taat bapaknya tidak pernah memaksakan kepercayaannya pada Iskandar.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



Iskandar malah belajar ilmu Kejawen, pada satu masa. Kisahnya lumayan panjang. Alkisah, Iskandar punya seorang paman, kakak ayahnya, yang gagal mendalami agama Islam. Demi mengubur kekecewaan, pamannya memutuskan untuk mengembara. Sepulang dari perjalanan religius itu sang paman sudah lumayan menguasai ilmu dan falsafah Kejawen. Ilmu yang kemudian diturunkan pada Iskandar.

Sang paman menganut apa yang disebut *Pitutur Luhur*, semacam petuah leluhur mengenai tata cara hidup Kejawen. Sang paman tidak memakan makanan bernyawa. Ia mempraktikkan semacam vegan Kejawen yang disebut *mutih*, hanya makan nasi putih dan sumber nabati. Iskandar coba mengikutinya. "Tetapi hanya kuat 4 bulan," kata Iskandar. Iskandar remaja memang pernah cukup lama menumpang tinggal di rumah pamannya itu. Selain mendapat ilmu Kejawen yang bermanfaat dalam kehidupan sehari-hari, Iskandar juga kenyang merasakan penderitaan.

Secara ekonomi kehidupan pamannya memang berada di bawah garis kemiskinan, tak jauh berbeda dari kehidupan keluarga Iskandar. Kata Iskandar, pamannya hanya punya satu ranjang berukuran kecil. Akibatnya, Iskandar harus tidur di lantai. "Waktu itu saya tidur di dekat ayam yang sedang mengeram," katanya mengenang. Suatu hari ibunya bermimpi melihat anak lelakinya itu telanjang. Ibunya merasakan itu sebagai semacam isyarat, firasat, bahwa Iskandar sedang kesusahan. Akhirnya, ibunya mendatangi rumah pamannya untuk menjemputnya. Diputuskan bahwa Iskandar akan menumpang di rumah seorang kawan.

“Tetapi ternyata tak kalah parah, tidurnya di kolong ranjang,” kata Iskandar diiringi tawa berderai.

Perjalanan spiritual Kejawen Iskandar berakhir selepas SPMA. Ketika bekerja, ia kembali rajin mendalami Islam. Di Malang, ia bahkan selalu berusaha salat di masjid. Meski jauh, ia rela menempuhnya demi salat berjamaah di masjid.

Siapa sangka pengetahuan Iskandar tentang Kejawen dan Islam ini ternyata berguna dalam kehidupan sosialnya selama di Malang?

Banyak penduduk Batu yang menganut Kejawen. Berkat ilmu dari pamannya, Iskandar berhasil mendekati petani tembakau di Karangploso dan Batu. Mulai dari sekitar Supit Urang, Oro Oro Omboh, hingga Wonosari, semua akrab dengan Iskandar. Sedangkan mayoritas penduduk Karang Ploso adalah Muslim taat. Dengan pengetahuan agama yang kuat, Iskandar tidak menemui kesulitan dalam mengakrabkan diri dengan para petani tembakau Karang Ploso.

“Boleh percaya boleh tidak, saya bahkan juga menggunakan ilmu Kejawen ketika membuka lahan percobaan di Gunung Arjuna dan Panderman,” ujar Iskandar dengan mimik serius.

Begini kisahnya. Pada tahun 1982 Iskandar berusaha membuka lahan tembakau di KarangArjuno, perusahaan kesulitan mendapatkan izin. Usaha mendapatkan surat izin dari Dinas Perekonomian menemui jalan buntu. Dari Dinas Pertanian juga membentur tembok tebal. Iskandar gundah. Di

tengah gulananya itu ia teringat pamannya. Ia pun menceritakan kesulitan yang dihadapi kepada pamannya itu. Sang paman lantas memberi Iskandar sekeping uang logam yang lalu dibungkus kertas *grenjeng* (aluminium foil bungkus rokok). Sang paman menyuruhnya membawa uang itu ketika menemui Kepala Dinas Pertanian.

Pada hari yang ditentukan, Iskandar datang ke Dinas Pertanian untuk mengurus izin. Uang logam berbungkus *grenjeng* itu dikantongi di celananya. Di tengah jalan hujan deras turun. Kepalang basah, Iskandar melaju terus. Dengan tubuh basah kuyup ia menemui Kepala Dinas Pertanian, yang menerimanya langsung.

"Ada perlu apa?"

"Begini, Pak, saya mau menanyakan izin rencana percobaan penanaman tembakau PT Djarum dalam skala kecil."

"Berapa hektare?"

"Sekitar 5 hektare, Pak."

"Oh, ya. Sudah."

Semudah itu izin keluar. Hanya dalam hitungan detik. Padahal sebelumnya izin selalu sulit diperoleh. Entah percaya entah tidak, Iskandar sendiri takjub dengan kejadian ini. Sampai sekarang ia masih geli kalau mengingat kejadian itu. "Ternyata dulu saya pernah musyrik ya."

Meski setengah bercanda mengatakan bahwa dirinya pernah musyrik, tak bisa dimungkiri itulah

sebuah fase yang berperan besar dalam hidup Iskandar. Fase perpindahan dari Kejawen ke Islam taat juga tampak dalam penamaan anak.

Iskandar dikaruniai 4 buah hati hasil perkawinannya dengan Anisa. Anak pertama bernama Kidung Irwan Firmansyah. Kidung adalah kata Jawa yang berarti nyanyian. Nama Irwan diambil dari nama tokoh fiksi sebuah novelet kegemaran Iskandar. Sedangkan Firmansyah diambil dari nama pemain voli terkenal pada masa muda Iskandar.

Anak kedua sekaligus perempuan satu-satunya diberi nama Rengganis Dwi Anggraeni. Rengganis adalah sosok dewi cantik nan sakti mandraguna dalam mitologi Jawa.

Dua nama di atas mewakili periode ketika Iskandar masih tekun belajar ilmu Kejawen. Ia sangat menyukai falsafah Jawa kuno yang sarat petuah-petuah bijak penuh makna.

Anak ketiga Iskandar diberi nama singkat saja: Ahmad Hakim. Ahmad sudah jelas nama Islam. Inilah periode ketika Iskandar sudah mulai sungguh-sungguh menekuni Islam. Anak bungsunya diberi nama Muhammad Kholid Firdaus, sebuah nama yang sangat Islami.

Karena pola penamaan yang berbeda jauh ini Iskandar sering kali ditanyai oleh dokter apakah benar mereka adalah anak-anak dari orang tua yang sama. Kalau orang tuanya sama, mengapa pola penamaanya begitu berbeda? Pertanyaan ini juga lazim diajukan kerabat dan koleganya.

Spiritualitas Kerja

Ketika ditugaskan di Batu, Iskandar—yang kembali rajin mempelajari Islam—tiap Minggu malam rutin mengaji dan salat berjamaah di masjid. Sampai sekarang Iskandar masih menerapkan pengetahuannya tentang Islam dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam dunia kerja.

Misalnya, setiap hari Jumat siang selama satu jam kantor PT Djarum-Tobbaco Station Lombok dijaga polisi, bukan satpam. Ini karena Iskandar menerapkan kebijakan agar para pegawainya, yang kebetulan semuanya Muslim, dapat menunaikan salat Jumat. Kebetulan jarak antara kantor PT Djarum dengan masjid kurang 200 meter. Iskandar berkeyakinan bahwa seorang pemimpin bertanggung jawab atas amal ibadah bawahannya. Jadilah ia memilih meminta bantuan polisi untuk menjaga kantor dan mengajak para satpam salat Jumat bersama daripada menanggung dosa karena anak-anak buahnya tidak melaksanakan kewajiban salat Jumat.

Iskandar memilih jalan itu sebagai perwujudan rasa tanggung jawabnya sebagai orang yang dipercaya oleh Perusahaan dan ketakwaannya kepada Kholiqnya. Jadi, walaupun selalu mengagungkan efisiensi Iskandar juga tidak hantam kromo dalam penerapannya. Ia tetap mempertimbangkan sisi lain, seperti agama yaitu kelimpahan dan keberkahan.

Selain itu, setiap waktu salat tiba, entah itu Zuhur atau Asar, Iskandar akan segera menghentikan pekerjaannya. Sesibuk apa pun ia berusaha

meninggalkan kesibukannya barang sejenak. Kalau ada tamu yang beragama Islam, Iskandar akan mengajaknya salat berjamaah. Kalau tamunya non-Muslim, Iskandar akan pamit sebentar. Mengambil air wudu, lalu salat berjamaah dengan bawahan-bawahannya, melenyapkan jarak atasan bawahan.

Sudah bukan rahasia lagi, Iskandar adalah orang jujur dalam menjalankan bisnis. Petani merasa aman bekerja dengan Djarum berkat sosok Iskandar yang bisa dipercaya. Saat ini Djarum memiliki sekitar 800 petani mitra. Di luar itu, ada banyak sekali petani yang ingin menjadi mitra Djarum. Selain karena alasan ekonomi, para petani itu juga mengakui Iskandar adalah salah satu alasan mereka ingin bergabung dengan Djarum. "Pak Haji Iskandar itu orang baik. Ia selalu jujur dan adil. Dalam melakukan pekerjaannya, Pak Haji menerapkan hukum Islam," ungkap salah seorang petani binaan Djarum.

Petani itu menyimpan kesan mendalam tentang Iskandar yang pernah menolak hasil panen tembakau seorang Tuan Guru. Di Lombok, Tuan Guru adalah pemuka agama yang sangat disegani, sama seperti kiai di Jawa. Biasanya, tak banyak yang berani menolak permintaan Tuan Guru karena sungkan. Tetapi Iskandar berani menolak tembakau sang Tuan Guru karena memang tidak bagus.

Sejak peristiwa itu Iskandar dikenal bukan hanya sebagai manajer perusahaan yang tangguh serta cerdas, tetapi juga sebagai orang yang jujur dan adil dalam berdagang. []



d u a

Sejarah Singkat Tembakau

Virginia *Flue Cured*

Tembakau Virginia adalah jenis tembakau yang namanya diambil dari tempat ia mula-mula ditanam, Virginia, Amerika Serikat. Di dunia internasional tembakau ini dikenal dengan sebutan *Brightleaf Tobacco* karena warna daunnya yang lebih terang dibanding tembakau lainnya.

Sejarah tembakau ini bermula pada masa Perang Saudara pada tahun 1812. Saat itu timbul kebutuhan akan rokok yang lebih lembut, ringan nikotin, namun tetap mengeluarkan aroma wangi tembakau. Beberapa petani di Ohio, Pennsylvania, dan Maryland mencoba berinovasi. Beberapa petani lainnya juga berinovasi dengan mengubah sistem *curing*. Tapi percobaan ini baru berhasil sekitar tahun 1839.



Abisha Slade, seorang tentara berpangkat kapten sekaligus petani tembakau sukses di Carolina Utara, adalah orang yang dianggap mengawali tradisi produksi tembakau Virginia FC. Saat itu para petani di kawasan tersebut menemukan formula bahwa daerah yang sedikit berpasir di dataran tinggi akan menghasilkan daun tembakau lebih tipis. Karakteristik daun seperti ini akan menghasilkan tembakau dengan kadar nikotin

lebih rendah. Sebetulnya bukan Kapten Slade seorang diri yang berjasa. Ia berutang banyak pada budaknya, Stephen, yang tanpa sengaja menghasilkan daun tembakau berwarna cerah dan berkarakter daun tipis dengan kadar gula tinggi.

Suatu hari, saat sedang bertugas memproses daun tembakau, Stephen ketiduran karena terlampau lelah. Ketika bangun ia kaget karena api hampir saja padam. Tergesa-gesa ia mengambil arang dari tempat penyimpanan agar api tak padam. Dan, *voila*, muncullah daun berwarna terang. Kapten Slade bersaksi itulah tembakau paling cerah yang pernah dilihatnya. Sejak saat itu Kapten Slade mengembangkan sistem baru untuk menghasilkan tembakau Virginia yang berwarna cerah dan berdaun tipis: menanam pada tanah yang tidak begitu subur (tanah kritis namun masih mengandung air) dan menggunakan arang untuk proses *curing*.

Selanjutnya, banyak perubahan yang terjadi. Di Selatan yang tandus tanah yang tadinya tak ada harganya mendadak menjadi mahal dan mendatangkan keuntungan berlimpah. Para petani tembakau beramai-ramai menggunakan sistem *flue cured*. Tumbuh kesadaran di kalangan petani bahwa tembakau Virginia memerlukan tanah yang kurang subur. Dengan demikian tanah yang tadinya tidak produktif, tidak bisa ditanami apa pun, kini bisa ditanami tembakau.

Setelah Perang Saudara usai, kota Danville yang terletak di negara bagian Virginia mulai mengembangkan industri tembakau jenis ini. Daerah

penanamannya luas, mencakupi Caswell County, Pittsylvania County, bahkan hingga Carolina Utara. Saat ini tembakau Virginia FC ditanam di mana-mana, mulai dari Brazil, Cina, Zimbabwe hingga Indonesia. Tembakau jenis ini merupakan bahan baku utama rokok putih.

Riwayat Tembakau Virginia di Lombok

Pulau Lombok dikenal sebagai penghasil tembakau Virginia FC kualitas baik. Konon sejak zaman Belanda tembakau sudah banyak ditanam di Lombok. Waktu itu tembakau yang ditanam disebut tembakau rajangan Ampenan. Dahulu Ampenan adalah kota pelabuhan besar tempat kapal-kapal niaga bersandar.

Setelah Belanda angkat kaki dari Indonesia penanaman tembakau masih dilanjutkan di Lombok. Pada tahun 1960 beberapa perusahaan tembakau mulai masuk ke Lombok. PT Faroka SA adalah yang pertama kali masuk dalam industri tembakau di Lombok, disusul oleh PT BAT Indonesia, PTP XXVII, PT GIEB, dan UD Tani Praya. Sedangkan PT Djarum masuk di Lombok pada tahun 1985.

Pada awalnya petani tembakau di Lombok menjual tembakau dalam bentuk basah dan rajangan. Selain tidak banyak memberi untung petani, cara seperti itu juga merugikan pabrik karena sulit menetapkan *grade*. Kondisi itu diperuncam oleh inefisiensi karena penambahan tenaga kerja. Akhirnya, berkat upaya pembenahan intensif para petani tembakau di Lombok mulai menjual tembakau kering.

Sampai saat ini Lombok masih menjadi pemasok utama kebutuhan tembakau Virginia di Indonesia. Kualitas tembakau Virginia dari Lombok cukup diperhitungkan di dunia. Saat ini luas areal tembakau di Lombok berkisar antara 22 hingga 24 ribu hektare. Lahan seluas itu bisa memproduksi kurang lebih 40.000 ton tembakau Virginia. Kendati demikian, jumlah sebesar itu masih kurang untuk memenuhi kebutuhan Virginia di Indonesia. Akibatnya, Indonesia masih harus mengimpor tembakau Virginia dari beberapa negara penghasil tembakau Virginia seperti Cina dan Brazil.

Saat ini pasar sigaret dunia menginginkan rokok putihan yang bernikotin rendah. Tren sudah berubah drastis. Diperkirakan tren rokok putihan ini masih akan bertahan cukup lama mengingat adanya peraturan yang membatasi kandungan nikotin dalam rokok. Karena itulah tembakau Virginia sangat dibutuhkan.

Mengapa Harus Virginia? Mengapa Harus di Lombok?

Sekitar tahun 1984 senior Iskandar di Djarum bernama Suwarno M. Serad meramalkan perubahan tren rokok dalam dua dekade mendatang. Iskandar terheran-heran dengan prediksi itu. Ia kagum dengan Serad karena bisa meramalkan tren rokok hanya berdasarkan pola makan secara kimiawi. Menurut Serad, lulusan Institut Teknologi Bandung, pola makan manusia berubah drastis. Jika dahulu didominasi karbohidrat, sekarang sudah mulai digeser protein. Ini berpengaruh terhadap pola konsumsi rokok yang pada

gilirannya mengubah preferensi orang dalam memilih rokok. Orang yang suka makan daging dan ikan cenderung menyukai rokok ringan.

Prediksi Serad terbukti. Pada pertengahan dekade 80-an permintaan rokok putih yang meningkat membuat Djarum memutuskan untuk menanam tembakau Virginia secara lebih intensif di Lombok.

Meningkatnya permintaan rokok putih rendah nikotin juga didorong oleh pembatasan kadar tar dan nikotin dalam rokok. Untuk produksi rokok putih rendah nikotin, jenis tembakau yang paling cocok adalah Virginia FC. Tembakau Virginia FC memiliki karakter tipis, elastis, dengan daya kembang tinggi, mempunyai kadar gula yang tinggi, dan kadar nikotin rendah.

Sekitar tahun 1985 Iskandar sempat melakukan survei di beberapa daerah yang diperkirakan cocok ditanami tembakau Virginia. Saat itu lahan Virginia terbesar di Indonesia terdapat di Bojonegoro. Djarum berencana mencari pengganti tembakau Virginia Bojonegoro. Iskandar melakukan survei di Bondowoso, Ponorogo, Jember, hingga Bali dan Lombok. Menurut pengamatan Iskandar daerah yang paling ideal adalah Bali dan Lombok. Tetapi Bali tidak memungkinkan untuk ditanami tembakau dalam jumlah besar, lahan yang sempit adalah alasannya. Saat itu lahan perkebunan di Bali didominasi anggur. Lagi pula kebanyakan lahan kosong di Bali lebih diutamakan untuk tujuan pariwisata daripada pertanian dan perkebunan.

Lombok menjadi pilihan. Lombok, menurut Iskandar, adalah daerah dengan karakter tanah subur dan memiliki pengairan yang baik. Selain itu, perbedaan antara suhu siang dan malam cukup tegas. Tegas dalam arti, antara lain, pada siang hari suhu bisa mencapai 32 derajat Celcius dan malamnya bisa turun menjadi 20 derajat Celcius. Ada jarak yang tegas antara suhu siang dan malam sehingga hasil proses fotosintesis pada siang hari bisa ditumpuk dengan baik malam harinya. "Ibarat orang bekerja seharian, bisa beristirahat dan bermetabolisme dengan baik malam harinya," tutur Iskandar. Selain itu, di Lombok juga jelas batas antara musim hujan dan musim kemarau. Daerah-daerah lain seperti Lampung dan Kalimantan tidak memiliki ketegasan seperti itu. Lombok semakin ideal bagi tembakau karena airnya banyak mengandung Mg, unsur kimia yang merupakan inti dari klorofil.

Tembakau Virginia FC di Lombok berkembang pesat, meski tentunya bukan tanpa hambatan, seperti yang dihadapi Iskandar pada saat merintis. Prediksi Iskandar tentang ketepatan tanah Lombok untuk budi daya Virginia FC terbukti. Pada tahun 1990, dari segi kuantitas maupun kualitas produksi, tembakau Virginia FC di Lombok sudah menyalip tembakau Virginia Bojonegoro.

Dalam waktu singkat Lombok berhasil menjadi pemasok utama Virginia FC mengalahkan Bojonegoro karena beberapa faktor. Pertama, produksi tembakau Bojonegoro mengalami penurunan kuantitas maupun kualitas. Ini disebabkan oleh penggunaan *chlor*

yang tinggi dalam pupuk. Padahal karakter tanah di Bojonegoro memiliki kadar liat yang tinggi, topografi datar, dengan drainase yang jelek, sehingga mampu mengikat *chlor*. Di samping itu Bojonegoro merupakan langganan banjir dari limpahan Bengawan Solo yang membawa dan mengendapkan *chlor* dalam tanah dalam jumlah tinggi. Sedangkan *chlor*, harus diketahui, kurang baik untuk tembakau.

Faktor kedua, petani tembakau di Lombok tidak takut berinovasi. Menurut Iskandar, para petani di Jawa sering terlalu takut dan berhati-hati dalam budi daya. Sehingga jika ada inovasi baru dari pabrikan petani agak ragu dalam menerapkannya. Petani Lombok lebih berani dalam hal ini sehingga saran-saran mutakhir dari pabrikan bisa diterapkan langsung, dan hasilnya pun terlihat langsung. []

Budi Daya Tembakau Virginia, Lombok

Pada awal dekade 90-an Lombok sudah berhasil menjadi daerah penghasil tembakau Virginia terbesar di Indonesia. Berkat konsistensi dan kerja keras berbagai pihak terkait Lombok berhasil menyalip Bojonegoro— yang awalnya merupakan tolok ukur daerah penghasil tembakau Virginia yang baik, dari segi kuantitas maupun kualitas. Saat ini Lombok memasok sekitar 90% produksi Virginia di Indonesia. Tiap tahun, meski masih fluktuatif, perkembangan lahan dan jumlah tembakau yang dihasilkan cukup menggembirakan dan selalu meningkat. Berdasarkan data terbaru, pada tahun 2012 Lombok menghasilkan sekitar 41.964 ton Virginia *Flue Cured*. Jumlah itu naik dari hasil tahun 2011, 40.655 ton. Pada tahun 2012 perkiraan kebutuhan Virginia FC mencapai lebih dari 100.000 ton. Sedangkan produksi tembakau Virginia FC nasional hanya berkisar 50.000 ton. Untuk memenuhi sisa



kebutuhan Indonesia harus mengimpor dari beberapa negara seperti Cina, Brazil, maupun Amerika.

Walaupun luas lahan dan hasil panen selalu meningkat, Iskandar mencatat bahwa pada tahun 2013 permintaan tembakau akan turun cukup signifikan. Ia menduga beberapa hal sebagai penyebabnya. Pertama, dan paling jelas, adalah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 109 Tahun 2012 tentang pembatasan/pelarangan rokok. PP ini didukung oleh kampanye antirokok yang massif. Tentunya ini berdampak besar terhadap produksi rokok pabrikan dan, dengan sendirinya, mempengaruhi pasokan tembakau yang akan dibeli Djarum. Djarum jelas akan mengurangi kuota pembelian tembakau dari petani. Pada gilirannya, petani juga akan mengurangi kuota penanaman tembakau.

Masih ada faktor lain: stok tembakau pabrikan yang cukup melimpah. Menurut Iskandar *booming* harga tembakau pada tahun 2011 membuat banyak petani mendadak menanam tembakau pada tahun berikutnya. Mereka yang dulunya tidak menanam tembakau ikut-ikutan menanam. Repotnya, para petani itu tidak peduli bahwa lahan mereka sebetulnya tidak cocok ditanami tembakau. Lahan seperti itu, antara lain, adalah lahan di dekat pantai atau lahan dengan kadar *chlor* tinggi yang tidak baik untuk tembakau. Tembakau yang ditanam di lahan seperti itu jelas akan kurang baik mutunya, kalau tidak mau dibilang buruk.

Repotnya lagi, para petani seperti ini akan “mengadu” kepada pemerintah bahwa pabrikan tidak mau membeli tembakau mereka. Dilematis situasinya. Di satu sisi, kuota pembelian tembakau pabrikan sangat terbatas—itu pun diprioritaskan untuk petani mitra, di sisi lain, pemerintah mendesak pabrikan membeli hasil tembakau petani swadaya (baca: non-mitra) yang hasilnya kurang bagus.

Inilah yang, menurut Iskandar, menimpa Djarum dan beberapa pabrikan lain. Pada tahun 2012 Djarum “dipaksa” membeli sekitar 6000 ton tembakau dari rencana 5000 ton. Tembakau itu disebut tembakau yang tidak terserap. Pabrikan lain, seperti British American Tobacco, hanya membutuhkan sekitar 10.000 ton, tetapi “dipaksa” membeli 13.000 ton. Artinya ada 3000 ton stok tembakau yang tidak terserap pasar. Stok tembakau ini diperkirakan akan membuat pabrikan mengurangi kuota pembelian tembakau tahun 2013.

Dalam melakukan budi daya tembakau Iskandar dan bawahannya menerapkan kontrol ketat. Para penyuluh lapangan, misalnya, setiap hari berkeliling di area penanaman tembakau, *blusukan* menemui petani untuk memantau cara budi daya tembakau mereka. Bahkan sebelum masa penanaman, para penyuluh sudah rutin mendatangi petani. Para penyuluh pertanian ini sering menjadi “penyambung lidah” Iskandar yang sudah agak jarang turun langsung ke lapangan karena berbagai kesibukan lain yang menyita waktu. Iskandar juga menerapkan sebuah sistem unik yang cukup ampuh untuk mendorong kinerja petani.

Menjelang masa panen Iskandar mengundang sekitar 200 hingga 250 orang petani binaan yang dianggap berprestasi. Berprestasi karena menghasilkan tembakau kualitas bagus dalam panen sebelumnya atau, bisa juga, tidak menunggak kredit. Mereka diajak membicarakan target tahun depan, rencana kuota pembelian, dan pembicaraan-pembicaraan lain terkait masa tanam mendatang. Di sela-sela acara ada pembagian *door prize*. Juga ada pemberian uang ganti transport dan uang “prestasi” sekadarnya. Besarnya bervariasi antara Rp 100.000 hingga Rp 500.000, tergantung kinerja masing-masing petani. Ternyata penghargaan kecil semacam undangan diskusi dan bersukacita dengan *door prize* mampu membuat petani merasa sangat dihargai. Para petani yang tidak diundang pun terlecut semangat mereka untuk menghasilkan tembakau bagus agar diundang pada pertemuan tahun depan.

Budi daya memegang peran vital dalam menghasilkan tembakau berkualitas, karena itu Iskandar selalu menekankan tiga hal dalam budi daya:

Pertama, **manajemen**. Manajemen di sini adalah pengaturan tata cara penanaman dan proses pasca-panen. Menjelang masa tanam Iskandar selalu mengundang staf-stafnya untuk rapat. Biasanya rapat berlangsung hangat tanpa sekat formalitas, dengan ruangan yang dipenuhi asap rokok tentunya.

Dalam rapat para penanggung jawab tiap departemen menyampaikan presentasi. Materi presentasi antara lain mengenai jumlah produksi, kuota pembelian mendatang, anggaran perusahaan, masalah kredit petani, dan berbagai topik lain. Dilanjutkan dengan diskusi. Para penyuluh lapangan yang paham kondisi lapangan memaparkan kondisi riil di lapangan, juga apa saja yang mungkin menghambat mereka. Dari situ Iskandar dan seluruh peserta rapat lalu mencari solusi yang akan dipaparkan pada pertemuan dengan para petani menjelang masa tanam.

Pada masa tanam penyuluh lapangan selalu rutin berkeliling menemui petani, memberikan penyuluhan terkait inovasi terbaru dan teknologi mutakhir. Karena petani sudah hafal di luar kepala hal-hal teknis seperti ukuran bedeng, pengairan, dan lain sebagainya, para penyuluh lapangan tidak perlu menjelaskan hal-hal teknis dasar. Tentu ini mengurangi beban kerja penyuluh lapangan.

Ketika panen dan pasca-panen pun para penyuluh lapangan binaan Iskandar tetap disiplin memantau proses panen dan pasca-panen, misalnya pengovenan. Iskandar juga menerapkan disiplin ketat terhadap petani binaannya, karena berkaitan dengan Quality Management System (ISO), terutama dalam pengemasan tembakau. Iskandar dan Djarum melarang keras adanya *foreign material* dalam krosok tembakau. Benda asing seperti batu, kulit batang dan gagang tembakau, tali goni, kertas, kain, pelepah pisang, plastik, serat tali rafia, dan tikar akan mempengaruhi rasa tembakau jika terdapat dalam krosok.

Kedua, ***environment*** (lingkungan). Lingkungan ini berkenaan dengan kondisi cuaca, iklim dan tanah. Iskandar menerapkan pengetahuan leluhur mengenai tiga faktor yang membentuk tembakau bagus: yakni *siti* (tanah), *wiji* (benih), dan *wanci* (cuaca atau waktu).

Lahan utama Djarum berada di daerah Lombok Tengah dan Lombok Timur. Dalam urusan tanah, aturan Djarum sangat ketat. Iskandar sangat keras dalam membatasi lahan penanaman. Lahan adalah bagian penting dan tidak bisa ditawar-tawar dalam budi daya tembakau. Lahan ibarat rumah yang menentukan bagaimana tembakau dihasilkan. Misalnya, Iskandar jelas akan menolak petani yang menanam tembakau di lahan dekat pantai. Lahan seperti itu biasanya mengandung *chlor* tinggi dan kualitas irigasinya kurang baik. Lahan demikian tentu akan menghasilkan tembakau yang tidak baik pula.

Menyangkut iklim, walaupun memang tidak bisa diprediksi tepat, Iskandar berusaha keras agar para petani tembakau menanam pada musim yang tepat. Untuk itu dilakukan upaya, antara lain, kerja sama dengan Specialised Weather & Climate Services, sebuah lembaga pelayanan jasa bidang meteorologi dan geofisika dari Australia. Beberapa waktu setelah panen (Oktober-November) lembaga ini mengirimkan prediksi iklim pada musim tanam yang akan datang. Berdasarkan prediksi ini Iskandar dan timnya akan menyusun jadwal tanam bagi para petani yang disampaikan dalam pertemuan antara pihak Djarum dan petani.

Iskandar menerapkan disiplin ketat dalam menentukan masa tanam ini, sebab terlambat sedikit saja kualitas tembakau bisa sangat buruk. Iskandar selalu menugaskan kepada para penyuluh lapangan untuk mengawasi para petani agar mereka menanam sesuai jadwal tanam yang sudah ditetapkan Djarum.

Ketiga, **genetika**. Ini terkait dengan varietas tembakau. Benih tembakau yang akan diusahakan oleh petani mitra harus teruji, unggul, dan bersertifikat. Iskandar mengimbau, atau malah mewajibkan, petani untuk menanam tembakau dari benih yang disediakan pabrikan. Karena benih yang disediakan pabrikan pasti sudah melalui seleksi dan sesuai dengan standar mutu Djarum, hasilnya tentu akan sesuai dengan kebutuhan Djarum.

Menjadi pemimpin memang tidak mudah, kata Iskandar suatu ketika. Seorang pemimpin harus cerewet dan tegas dalam mengatur anak buah. Ini memang bukan hal sepele, juga bukan hal yang bisa didapat dalam waktu singkat. Pengalaman Iskandar menangani petani tembakau selama 30 tahun lebih telah membentuknya menjadi orang yang sangat paham tentang tembakau dan kebutuhan petani tembakau. Keberhasilan Lombok menjadi sentra penghasil tembakau Virginia FC terbaik dan terbesar di Indonesia adalah buktinya. []



Tembakau: Si Manis Manja

Siang di Lombok memang terik. Azan Zuhur berkumandang. Iskandar baru saja selesai salat berjamaah dengan para stafnya. Usai salat, beberapa staf ada yang pergi mencari makan. Iskandar sendiri pergi ke ruang rapat. Ia sudah ditunggu Dawam, tangan kanannya, untuk makan siang. Makan siang

dengan menu kotak berlauk ayam goreng dan oseng-oseng kacang panjang. Segelas air mineral turut menemani.

Tak lupa, Iskandar memesan kopi pada karyawan bagian dapur. Iskandar memang suka kopi. Sehari bisa 2 – 3 cangkir dihabiskannya. Selesai makan siang yang nikmat, Iskandar menyulut sebatang rokok. Rupanya itu sudah menjadi semacam sajian pencuci mulut baginya.

“Tembakau itu seperti perempuan. Tanaman yang menuntut perhatian lebih,” kata Iskandar diiringi senyum simpul.

Celetukan ini bisa dianggap sebagai candaan, bisa juga dianggap sebagai ungkapan serius.

Sebagai alumnus Sekolah Menengah Pertanian Atas (SPMA), Iskandar sudah berkenalan dengan banyak karakter tanaman, seperti: cengkih, karet, kopi, teh, dan komoditas pertanian lainnya. Ia pernah berkecimpung cukup lama di pabrik gula sehingga mengerti betul soal tebu. Pengalamannya menggeluti tembakau selama lebih dari 3 dekade membuatnya yakin bahwa tak ada tanaman yang lebih manja dari tembakau.

Baginya merawat tembakau tak ada bedanya dengan merawat bayi. Tembakau memang tanaman sensitif. Salah penanganan sedikit saja tembakau bisa “ngambek”. Entah itu daunnya rusak atau tumbuh tidak sesuai harapan. Karena itulah Iskandar selalu menekankan bahwa tembakau harus dirawat dengan baik, tidak boleh ditawar-tawar.

Perawatan yang Butuh Kesabaran

Iskandar selalu menekankan pentingnya disiplin dalam penanaman tembakau. Semua harus direncanakan dengan matang, misalnya kapan harus mulai menanam. Karena termasuk jenis tembakau *Voorg Oogst* (tembakau musim kemarau), tembakau Virginia FC Lombok ditanam pada akhir musim penghujan awal musim kemarau, berkisar antara April atau Mei. Waktu penanaman tembakau tidak boleh terlambat atau terlalu maju. Keterlambatan sama saja dengan hasil tembakau yang tidak sesuai harapan. Pemanenannya juga begitu. Daun tembakau yang terlamabat dipanen disebut daun *over-ripped* (terlalu matang), sedangkan kalau terlalu maju disebut *un-ripped* (belum tua). Daun tembakau jenis ini kurang bagus mutunya.

Bukan tanpa alasan Iskandar menyebut tembakau berkarakter layaknya perempuan, manja dan butuh perhatian lebih. Ambil sebagai contoh soal jenis tanah saja. Beda varietas tembakau, beda pula tanah yang cocok. Untuk jenis tembakau Virginia tanah yang cocok adalah tanah regosol, aluvial, dan asosiasinya. Sedangkan untuk tembakau jenis Burley cocok ditanam

di tanah jenis regosol atau andosol. Pendek kata, tembakau tidak bisa ditanam di sembarang tanah. Misalnya, tembakau tidak bisa ditanam di daerah pinggir pantai karena tanahnya mengandung *chlor* (Cl) yang tinggi. Cl berpengaruh buruk bagi tembakau. Tembakau yang ditanam di tanah dengan kadar Cl tinggi akan rendah daya bakarnya. Jelasnya, tembakau yang ditanam di tanah dengan Cl tinggi mutunya tidak akan sebagus yang ditanam di tempat ideal, dan rasanya tidak enak.

Karena itulah pentingnya pemilihan lahan selalu ditekankan Iskandar. Untuk lahan yang dapat ditanami tembakau oleh petani binaan, ia selalu menekankan bahwa kandungan Cl tanah tidak boleh lebih dari 30 ppm. Lebih dari angka itu, berarti tanah yang tidak cocok ditanami tembakau.

Sayangnya pesan Iskandar itu sering diabaikan beberapa petani non-mitra. Banyak petani non-mitra yang nekat menanam tembakau di daerah dekat pantai. Mudah ditebak, mutu tembakau mereka jelek. Yang jadi soal, para petani non-mitra itu memaksa Djarum membeli tembakau mereka.

“Sudah pernah saya bilang, ketika rapat dengan pemerintah, bahwa tugas pemerintah adalah memberi penyuluhan kepada petani yang lahannya di dekat pantai agar menanam selain tembakau,” kata Iskandar. Walaupun saran itu sudah berulang-ulang disampaikan dalam banyak kesempatan, sampai sekarang tak banyak perubahan yang terjadi. Bisa jadi karena untung dari tembakau terlalu menggiurkan untuk direlakan para petani itu.

Bukan hanya jenis tanah dan kandungan tanah, tembakau punya standar kemiringan tanah ideal tersendiri. Dalam catatan Iskandar, kemiringan lereng antara 3 – 5% adalah yang memenuhi syarat sebagai areal ideal penanaman tembakau. Tampaknya sepele. Sering orang mencibir, bagaimana bisa kemiringan tanah saja menentukan mutu tembakau? Terdengar juga cemooh, “Mau menanam tembakau saja kok repot-repot menentukan kemiringan tanah.”

Iskandar tentu tidak asal bicara soal ketentuan kemiringan tanah. Sebetulnya, kemiringan lereng tanam berkaitan erat dengan pembuangan air dan sistem irigasi, dan dengan demikian menentukan luas areal efektif. Jika persentase kemiringan lereng rendah, sekitar 1 – 2%, maka pembuangan air ke samping akan lambat namun areal efektifnya tinggi. Begitu sebaliknya. Karena itu Iskandar menetapkan batas 3–5% karena besaran itu seimbang. Dengan kata lain, jika pembuangan air ke samping lancar, lahan akan menjadi efektif.

“Ribet, bukan?” Iskandar sambil terkekeh-kekeh menanyakan hal tak perlu jawaban itu.

Namun, ini yang aneh, meski merepotkan jarang ada petani yang jera menanam tembakau. Sering, jika nasib sedang tidak mujur, derasnyalah peluh tidak sebanding dengan hasil panen tembakau. Tetap saja para petani menanam tembakau. Menurut Iskandar hal itu terkait dengan eratnyalah hubungan antara petani dengan tembakau. Petani yang mencurahkan segalanya demi tembakau, jelas punya hubungan yang erat dengan tembakau. Itu sebabnya seperti tak ada

rasa jera meskipun kadang-kadang hasilnya tak baik. Dan jika hasilnya baik, puasny bukan main. Ada rasa bangga yang begitu kuat. Ini yang menyebabkan para petani terus menanam tembakau.

Di luar jenis tanah, unsur hara dan pemupukan juga merupakan faktor penting yang menentukan hasil tembakau. Ada hubungan erat antara kondisi tanah dengan jenis pupuk yang ditekankan Iskandar, tidak sembarang pupuk dapat disebar di sembarang tanah. Beda tanah beda perlakuan pupuknya, beda pula jenis dan takarannya. Di sinilah pentingnya petugas penyuluhan pertanian.

Jauh-jauh hari sebelum masa tanam, para penyuluh pertanian sudah melakukan pemetaan. Pemetaan ini berfungsi untuk menentukan banyak hal mulai dari kuota penanaman, kalkulasi jumlah panen, besaran kredit, hingga hal-hal mikro seperti pemupukan. Hasil pemetaan lalu disampaikan dalam rapat besar perusahaan, di mana biasanya jenis pupuk yang ideal ditentukan.

Tembakau, tanah, dan pupuk memang terjalin berkelindan. Jenis pupuk bergantung pada jenis varietas dan jenis tanah. Hal ini juga diubah Iskandar ketika pertama kali masuk ke Lombok pada tahun 1985. Syafi'i, salah satu penyuluh lapangan pertama Iskandar, mengakui betapa Iskandar membawa perubahan besar dalam budi daya tembakau. Menurut Syafii, yang asli Lombok ini, petani tembakau Lombok pada tahun 1980-an sangat serampangan dalam budi daya tembakau. Misalnya dalam penggunaan bibit. Sebelum Djarum masuk, petani menggunakan takaran

satu sendok untuk satu bedeng. Setelah Djarum masuk, Iskandar mengajarkan kalau satu bedeng itu cukup 0,7 gram benih saja, tidak lebih. Belum lagi soal pupuk. Para petani asal saja menggunakan pupuk, tidak memikirkan apakah pupuk sesuai dengan kebutuhan tanaman atau tidak. Tak ayal, hasilnya pun tidak memuaskan. Setelah Iskandar memberikan penyuluhan—dan sekarang diteruskan para penyuluh pertanian binaannya—para petani sudah mulai menyadari pentingnya pengetahuan tentang pupuk. Lewat para penyuluh pertanian itu pula inovasi dan pengetahuan tentang tembakau dari Djarum disampaikan kepada para petani.

Teknik Budi Daya Tembakau

Secara garis besar Iskandar menjelaskan 7 proses teknik budi daya tembakau: pemilihan lahan; pembibitan; persiapan lahan; penanaman; pemeliharaan tanaman; pemetikan; dan prosesing. Semuanya saling terkait. Satu faktor akan mempengaruhi faktor lainnya. Jika semua faktor ini dijalankan dengan baik dan benar, semakin besar kemungkinan tembakau mencapai hasil dan mutu yang baik.

Pemilihan lahan adalah langkah pertama sekaligus krusial. “Pemilihan lahan itu penting sekali. Karena lahan itu ibarat rumah bagi tembakau,” tutur Iskandar. Tanah yang cocok seolah menjadi garansi awal tembakau akan tumbuh dengan baik. Selain sistem pengairan yang baik dan kemiringan lahan yang tidak lebih dari 5%, ada beberapa syarat lain yang sebenarnya sudah dipahami petani. Misalnya tanah untuk tembakau bukan bekas tanaman sefamili/tanaman inang.

Selesai urusan tanah, selanjutnya adalah bibit. Bibit sangat penting karena inilah awal dari tembakau yang baik. Jika bibit tembakau baik dan seragam, hasilnya pun akan baik. Begitu pula sebaliknya. Djarum menyediakan benih yang murni, unggul dan bersertifikasi.-

Di Lombok ada dua jenis pembibitan, konvensional dan *semi-floating*. Pembibitan konvensional adalah teknik pembibitan yang ditanam di tanah atau dengan ditanam di bedeng-bedeng. Yang lebih modern adalah pembibitan *semi-floating*, yaitu pembibitan dengan memasukkan bibit ke kolam. Jenis pembibitan ini dianggap lebih praktis karena tidak perlu disiram setiap hari. Meski jelas lebih efisien dari sisi tenaga kerja, masih perlu waktu untuk beralih ke sistem ini. Apalagi, sistem ini membutuhkan biaya lebih besar karena perlu membeli *tray* (wadah untuk bibit) dan pembuatan kolam.

Setelah urusan pembibitan selesai, lahan mulai disiapkan. Prosesnya meliputi, antara lain, pembukaan tanah, pembuatan got dan guludan hingga pembuatan lubang tanam. Tampaknya sederhana, tetapi tak semudah kelihatannya.

Untuk membuka tanah saja misalnya, Iskandar menjelaskan, tanah harus dibajak 2 – 3 kali terlebih dahulu. Lalu dibuat saluran air di tepi-tepi pematang. Dalam mengolah tanah, tidak semua tanah bisa diperlakukan sama. Lahan-lahan berat (dengan tingkat liat yang tinggi) perlu proses pengolahan lebih lama. Kerumitan juga tampak dalam pembuatan guludan dan saluran penampung air. Untuk penampung air

diperlukan jarak ideal sekitar 5 – 7 meter antar-penampung. Jika terlalu dekat, air bisa mengembang dan menyebabkan tanah terlalu gembur dan kadar air dalam tanah menjadi berlebihan. Jika terlalu jauh, tanaman tembakau bisa kekurangan air.

“Sampai di sini saja sudah kelihatan rumitnya, kan?” tanya Iskandar sembari tergelak. Rokok di tangannya sudah tinggal puntung. Setelah menyeruput kopi dari cangkir, ia menyulut sebatang rokok lagi.

Tanah yang sudah dibajak tak bisa langsung ditanami. Lahan harus dibiarkan dulu selama 2 – 3 minggu agar “masak”. Setelah itu dibuat guludan dengan jarak antar-guludan 110-120 cm, dan siap ditanami. Sekali lagi, tanah tidak bisa diperlakukan sama. Masa penantian tanah menjadi masak dan siap tanam pun tergantung jenis tanah. Seminggu menjelang masa tanam, barulah dibuat lubang untuk bibit tembakau. Kedalamannya pun ada aturannya, meski tak tertulis, yakni sedalam 15 cm. Sedangkan jarak antarlubang adalah 50 – 55 cm.

Setelah melalui semua itu barulah masa tanam dimulai. “Dilanjutkan dengan pemupukan, pengairan, *topping*, sampai pemetikan dan proses pascapanen,” tutur Iskandar diiringi senyum. Senyumnya seolah menyiratkan keyakinan bahwa merawat tembakau memang tidak mudah. Butuh ketelatenan, kesabaran, biaya, dan tenaga yang tidak sedikit. Tidak mengherankan jika petani yang merasakan proses penanaman dari awal bisa sangat mencintai tembakau.

Sebab mereka merasakan sendiri bagaimana susahnyanya merawat tembakau. “Tidak jauh beda dengan merawat anak sendiri,” ujar seorang petani binaan Iskandar suatu ketika.

Tetapi semua keletihan itu terbayar ketika hasil panen tembakau bagus. Keberhasilan yang manis. Saat tembakau panen, tidak ada pihak yang tak bersenang hati. Para petani senang karena keuntungan yang menanti di depan mata. Uang hasil panen bisa dipakai untuk tabungan haji, memperbaiki rumah, dan jelas membayar biaya sekolah anak. Para buruh tani yang ikut merawat tembakau dari awal juga senang karena mendapat upah. Para penyuluh pertanian merasa bangga karena petani binaan mereka sukses. Mereka ini sudah seperti keluarga sendiri bagi petani karena seringnya berkomunikasi selama masa pra-tanam hingga pasca-panen.

Adapun Iskandar? Rasa senangnya sudah melampaui kesenangan duniawi. Bahagiannya bukan lagi tentang keuntungan pabrik atau sekadar jabatan. Kebahagiaannya jauh lebih sederhana, namun sangat filosofis.

“Hal yang paling membahagiakan saya adalah ketika melihat tembakau dalam oven petani kering warnanya kuning keemasan, cerah, dan harum baunya. Sedangkan untuk tembakau rajangan waktu dijemur pagi hari atau pada sore untuk segera dimasukkan. Jatuhnya sinar matahari di tembakau itu ... Wuih, warnanya indah betul. Sangat membahagiakan,” papar Iskandar dengan mata berbinar-binar. []

Curing:

Proses Penting yang Panjang

Jika kegiatan budi daya diarahkan untuk menghasilkan bahan baku (daun tembakau) yang baik, maka proses *curing* adalah aktivitas memproses bahan baku yang baik itu agar bisa menjadi produk lanjutan yang bermutu baik atau bahkan meningkat mutunya.

Iskandar selalu menekankan pentingnya proses *curing* yang benar. Sebab tanpa melalui proses *curing* yang baik dan benar daun tembakau bagus sekalipun tidak akan bernilai, kalau bukan malah tidak bisa dipakai.

Daun tembakau Virginia paling cocok diproses dengan FC. Proses *curing* yang mengandalkan panas buatan itu akan mengeluarkan semua potensi daun tembakau Virginia. Jika *curing* dilakukan dengan baik dan benar, dihasilkanlah daun tembakau berwarna kuning-keemasan, cerah, dengan kadar gula tinggi. Itulah salah satu ciri tembakau Virginia bagus.

Iskandar selalu menekankan pentingnya proses *curing* yang benar. Sebab tanpa melalui proses *curing* yang baik dan benar daun tembakau bagus sekalipun tidak akan bernilai, kalau bukan malah tidak bisa dipakai.

Proses *curing* memerlukan oven. Oven yang dipakai ini bisa beragam ukurannya, tergantung kapasitas tembakau yang diinginkan. Yang lazim ditemukan adalah oven berukuran 4 x 4 meter, dengan tinggi 5 – 7 meter. Oven dengan ukuran itu bisa menampung sekitar 2 ton hasil panen yang biasanya dihasilkan dari lahan seluas 1 hektare. Oven memiliki pipa-pipa di dalam yang berfungsi mengalirkan panas buatan ke seluruh ruangan. Panas buatan ini dihasilkan dari pembakaran kayu, minyak tanah, batu bara, gas, dan sumber-sumber bahan bakar lain.

Proses awal dalam *curing* adalah sortasi (pemilahan) daun. Sortasi dilakukan dengan memilah daun sesuai mutu, mana daun yang baik dan mana yang rusak, selain berdasarkan warna



(menggolongkan sesuai warna: hijau, kuning, terlalu kuning). Tujuannya adalah memperoleh kualitas dan warna yang seragam. Daun-daun yang sudah seragam lalu diikat berpasangan menggunakan tali goni atau benang pada glantang (dolak kayu atau bambu). Setiap glantang berisi 40 – 50 pasang daun, terdiri atas kira-kira 80 – 100 lembar daun tembakau. Setelah itu barulah tembakau dioven.



Iskandar menjelaskan aturannya: daun yang berwarna hijau diletakkan pada rak bagian atas, agar daun tidak cepat kering dan dapat mengalami proses penguningan (*yellowing*) dengan sempurna. Sedangkan di rak tengah ditaruh daun tembakau yang berwarna kuning. Pada rak paling bawah diletakkan daun yang kelewat kuning, agar warna yang sudah terbentuk segera dapat diikat (*fixing color* dan *lamina drying*). Proses *curing* membutuhkan waktu cukup panjang

berkisar antara 100 hingga 120 jam, tergantung posisi daun, tingkat ketuaan, ketebalan, dan kadar air yang dikandungnya.

Setelah proses *curing* selesai pintu dan jendela oven dibuka sehingga daun tembakau yang kering itu akan menyerap air dari udara hingga daun tembakau itu menjadi lebih elastis. Setelah diturunkan dari oven, tembakau dipilah kembali berdasarkan mutu agar seragam. Daun tembakau yang sudah seragam kemudian dibungkus dengan tikar lalu disetor ke pabrik. Tak jemu-jemu Iskandar menegaskan: jangan sampai kemasan tembakau ini mengandung *foreign material* atau benda-benda asing (*non tobacco related material*).

Sistem *flue cured* (FC) yang diperkenalkan di Lombok pada penghujung dekade 80-an mendorong petani beralih dari kebiasaan menjual daun basah menjadi menjual daun kering. Singkatnya, sebagaimana sudah diuraikan di atas, *Flue Cured* adalah pemrosesan daun tembakau dengan panas buatan yang dihasilkan dari pipa-pipa oven besar. Saat ini oven sudah menjadi kebutuhan utama dalam pemrosesan tembakau Virginia FC.

Dari Limbah Menjadi Berkah

Walaupun penggunaan oven untuk *flue cured* baru dimulai pada awal tahun 90-an, pada pertengahan tahun 80-an, kira-kira tahun 1986, oven sudah dipakai. "Hanya saja waktu itu pemakaiannya berkelompok. Satu oven biasanya digunakan bergantian oleh tiga

petani. Waktu itu Djarum mendapatkan dana kredit dari bank untuk membuat sekitar 30 oven. Barulah pada awal 90-an setiap petani memiliki oven karena pabrik sudah tidak mau lagi menerima tembakau pola basah,” kata Iskandar menjelaskan.

Ditilik lebih cermat, oven juga menunjukkan status sosial petani tembakau. Karena membuat oven membutuhkan biaya cukup mahal. Untuk membuat 1 oven ukuran 4 x 4 dengan tinggi 5 – 6 meter diperlukan dana 25 – 30 juta rupiah. Biaya mahal ini dianggap sebagai investasi sepadan. Uang dari laba tembakau para petani di Lombok, kata Iskandar, biasanya ditabung untuk tiga hal: sekolah anak, pembuatan oven, dan naik haji. Kalau ada sisa, barulah dipakai untuk memperbaiki rumah. Para petani Lombok tidak begitu suka membelanjakan uangnya untuk kebutuhan tersier seperti mobil atau perhiasan.

Bahan bakar adalah kebutuhan vital dalam proses *curing*. Celakanya, bahan bakar itulah yang sering dikeluhkan ketersediaannya oleh kebanyakan petani tembakau di Lombok. Pada masa-masa awal pemakaian oven dahulu bahan bakarnya adalah kayu. Tetapi pemakaian kayu bakar dikritik karena alasan kelestarian lingkungan. Lagi pula, harga kayu juga lumayan mahal. Para petani pun memutar otak. Ditemukanlah solusi baru: minyak tanah. Persoalan bahan bakar datang lagi ketika para petani tidak mendapat jatah subsidi BBM. Ketika harga minyak tanah dari pemerintah adalah Rp 2.850 per liter pada awal tahun 2000-an, para petani harus membeli

seharga Rp 5.000 per liter. Setelah subsidi minyak tanah dihapus dan program konversi gas dilaksanakan, para petani pun mencoba kompor gas. Tetapi kebanyakan petani takut, karena ketika dipakai kompor gas itu bersuara *brrrrr*. "Seperti mau meledak," kata salah seorang petani binaan Iskandar dengan mimik jenaka. Apalagi, setelah dihitung-hitung, pemakaian gas ternyata lebih boros.

Akhirnya, sekitar tahun 2006 para petani memutuskan untuk memakai batu bara. Ini juga bukan tanpa masalah. Sulitnya pasokan menutup peluang menjadikan batu bara sebagai bahan bakar permanen. Harganya melangit karena banyaknya permintaan. Pada tahun 2006 harga satu kilogram batu bara hanya sekitar Rp 600. Pada tahun 2012 harga itu melonjak menjadi Rp 1.700 per kilogram. Itu pun kualitasnya tidak terlalu bagus. Selain itu batu bara juga mendatangkan masalah: naiknya ongkos produksi karena harus menambah tenaga kerja.

Salah seorang petani binaan Iskandar mengatakan bahwa batu bara memiliki daya bakar cepat. Oleh karena itu tiap jam harus dilihat dan diawasi agar panas tetap stabil. Kalau memakai minyak tanah tak perlu diperiksa tiap jam, sedangkan kalau memakai batu bara para petani harus menambah tenaga kerja hingga 3 orang untuk tiap oven. Jam kerja mereka bergantian, karena satu kali pengovenan bisa menghabiskan waktu sekitar 86 – 90 jam. Daun atas malah kadang-kadang lebih lama, bisa mencapai 130 jam untuk satu kali pengovenan.



Mencari solusi, Iskandar dan staf-stafnya mengupayakan bahan bakar alternatif. Setelah melalui berbagai uji coba para penyuluh pertanian menyampaikan kepada petani bahwa cangkang kemiri bisa digunakan sebagai bahan bakar. Saat itu ide tersebut masih dianggap sebagai suatu terobosan. Selain cangkang kemiri, cangkang sawit dan sabut kelapa juga bisa dipakai. Sama seperti cangkang kemiri, cangkang sawit dan sabut kelapa awalnya dianggap sebagai limbah pertanian maupun industri. Tetapi limbah itu sekarang bernilai jual tinggi karena diperlukan sebagai bahan bakar oven. "Setelah dilakukan berbagai percobaan, ternyata cangkang kemiri, cangkang sawit dan batok kelapa muda yang kering adalah bahan bakar yang cukup efisien," jelas Iskandar.

Bahan bakar alternatif ini juga membuka sektor ekonomi baru. Sejak dipakai sebagai bahan bakar oven, cangkang kemiri yang sebelumnya dianggap sebagai limbah tak terpakai meroket harganya. Satu ton cangkang kemiri sekarang dihargai sekitar Rp 1.250.000. Harga yang fantastis bila mengingat tadinya dianggap sampah. "Di Flores dulu cangkang kemiri dibuang, ditimbun tanah karena memang sampah. Sekarang karena bernilai jual, tanahnya digali lagi, cangkang kemiri itu diambil lagi," cerita salah seorang petani binaan Djarum diiringi tawa terkekeh-kekeh.

Sebagai ilustrasi banyaknya cangkang kemiri yang dipakai untuk bahan bakar, salah seorang petani binaan Iskandar menghabiskan sekitar Rp 46 juta untuk

kurang lebih 48 kali pengovenan. Itu baru satu petani. Padahal petani binaan Iskandar ada sekitar 800 orang. Anggaplah tiap petani memerlukan proses pengovenan dalam jumlah yang sama, kita buat hitung-hitungan kasar: 800 petani dikalikan Rp 46 juta. Hasilnya, Rp 36.800.000.000 dipakai hanya untuk membeli "sampah" yang tadinya tak ada nilainya.

Sebagian besar cangkang kemiri didatangkan dari Flores dan beberapa daerah lain di Provinsi Nusa Tenggara Timur. Jika stok tidak memenuhi kebutuhan, para petani biasanya mendatangkan dari Sumatera dan Kalimantan. Jauh sebelum masa panen, biasanya petani sudah mendatangkan cangkang kemiri agar tidak kesusahan sewaktu mengoven. Mengingat besarnya angka perputaran uang untuk membeli bahan bakar cangkang sawit, Iskandar pernah berkelakar setengah serius bahwa tembakau telah menyulap limbah menjadi berkah. []



t i g a

Bisnis, Jalan ke Surga

Beberapa mobil meluncur dari arah kota. Logo sebuah bank terkemuka terpampang di bodi mobil. Polisi berseragam tampak mengawal menenteng senjata laras panjang. Suasana terasa agak tegang. Betapa tidak, uang tidak kurang dari 3 miliar rupiah diantar. Tunai. Tentu harus dijaga baik-baik dari segala kemungkinan yang tidak diinginkan.

Begitulah pemandangan setiap pagi selama hari-hari panen tembakau, saat PT Djarum-Tobacco Station Lombok mulai membuka pembelian. Uang tunai ratusan miliar disiapkan, rata-rata Rp 3 miliar harus dihabiskan setiap harinya. Harus habis, sebab uang itu digunakan untuk membayar tunai tembakau hasil panen dan olahan para petani mitra, dengan rata-rata volume 100 ton per hari.

Tidak ada istilah penundaan, mundur pembayaran, apalagi *cash* tempo yang kadang-kadang tanpa kepastian. Prinsip saling memupuk kepercayaan antara perusahaan dan petani dibangun dengan segenap kesungguhan.

Dahulu banyak perusahaan menjanjikan membeli tembakau petani dengan harga mahal. Mahal cuma di angka. Mekanisme pembayarannya adalah utang. Pada hari H pembelian petani cuma mendapat kupon layaknya tanda bukti hak pengambilan BLT. Lalu pada hari yang dijanjikan, entah berapa bulan setelah “pembelian”, ia harus datang kembali ke perusahaan. Menenteng kupon, meminta-minta uangnya sendiri. Langsung cair? Belum tentu. Semua tahu janji adalah karya manusia yang paling mudah dibuat. Bukan lagi cerita aneh sebuah perusahaan tak kunjung menyelesaikan pembayaran ke petani, bahkan hingga menjelang musim tembakau tahun berikutnya. Mundur bayar setahun!

Akibatnya, "Sekarang ini mitra petani tidak mau dibeli tembakaunya kalau harganya tidak pasti dan uangnya tidak *cash*," tutur Iskandar. "Yang dulu itu dibeli mahal tapi utang, sehingga kemungkinan tidak terbayar tinggi." Makanya, lanjut pucuk pimpinan Tobacco Station Lombok ini, "Sekarang petani tegas, harga tidak mahal-mahal amat, yang penting wajar, tidak apa-apa. Asal jelas dan pembayarannya tunai."

Melihat krisis kepercayaan seperti itu, prinsip yang dicontohkan dalam membayar upah pekerja "membayar sebelum keringat kering" diterapkan Djarum secara konsisten. Begitu tembakau dibeli, angka harganya keluar, petani yang bersangkutan langsung dibawa ke kasir. Saat itu juga. Tidak ada istilah terlambat, satu hari pun tidak. Petani senang karena uang langsung di tangan.

Tidak cuma soal pembayaran selekasnya yang memberikan rasa aman di hati petani mitra. Soal kejujuran timbangan juga ditekankan. Ini merupakan perkara sensitif yang acap kali menjadi masalah di banyak sentra tembakau lain. Di sebuah kawasan penghasil tembakau di Jawa, misalnya, banyak pabrikan yang dengan terang-terangan mengurangi timbangan. Itu belum termasuk potongan untuk berat keranjang, atau *sujen* (tangkai pengikat lembaran tembakau). Di PT Djarum-Tobacco Station Lombok konflik akibat persoalan kebersihan timbang-menimbang ini hampir tidak terdengar.

"Soal timbangan, dalam agama sudah diatur dengan tegas. Jangan mengurangi timbangan.



Sebagaimana soal pencatatan transaksi dan utang piutang. Bahkan sudah diatur pula soal yang paling mendasar, yaitu tentang kewajiban berkata benar. Jadi kalau aturan-aturan itu kita jalankan, tidak akan muncul sikap saling mengkhianati,” kata Iskandar.

Wujud dari kejujuran ala Iskandar ini tampak juga saat pembelian. Bukan saat proses menimbang, melainkan ketika menilai indeks kualitas tembakau dari seorang petani untuk ditentukan harganya. Ahmad Suparlan, petani senior Djarum dari daerah utara, mempersaksikan bahwa selama ini Djarum benar-benar

memberi harga sesuai kualitas barang. “*Nggak* lihat kepala,” begitu ia mengistilahkan. Kalau tembakaunya bagus, walaupun petaninya “anak kangkung” sekalipun, harganya tetap dikasih bagus. Sebaliknya, kalau tembakaunya hitam, harganya akan ikut “hitam”. Suparlan lalu menceritakan bahwa Djarum juga memiliki petani binaan seorang Tuan Guru di daerah selatan. Saat tembakau sang Tuan Guru tersebut jelek pada suatu pembelian, Djarum terbukti membelinya juga dengan harga jelek.

“Jadi kita merasa aman menjual di Djarum. Pembeliannya secara hukum agama sudah sesuai,” lanjut Suparlan. Bagi Suparlan dan bagi hampir semua petani tembakau di Lombok, kesesuaian dengan moral agama merupakan hal yang sangat pokok. Lombok memang terkenal berpenduduk mayoritas Muslim religius.

Moral dan Etika Bisnis

Bagi Iskandar yang disebut moral adalah persoalan langsung dengan Tuhan dan hukum-Nya. Adapun etika berangkat dari kesepakatan antarmanusia. Pelaksanaan keduanya diatur oleh agama. “Itu semua yang selalu saya pegang teguh,” aku Iskandar. Dalam menjalankan perusahaannya, Iskandar memang selalu mengambil intisari ajaran agama dan keyakinan yang dianutnya. Dari situlah, sadar tak sadar, landasan moral ditata untuk bisnis yang ia pimpin.

Sebagai sebuah spirit bersama, prinsip moral dan etika dalam berbisnis ini tak bosan-bosannya

ditularkan Iskandar. Juga kepada petani. Pernah terjadi seorang petani memakai solar untuk bahan bakar oven. Padahal harga solar mahal, dan solar bersubsidi dilarang dipakai untuk oven. Usut punya usut ternyata si petani mengambil solar dari saudaranya yang memiliki pangkalan solar bersubsidi untuk nelayan di pantai. Melihat ini, Iskandar menasihati: "Pak Haji, dari sisi hukum kalau ada apa-apa Bapak bisa kena. Apa yang Bapak lakukan itu dilarang. Kecuali Bapak menggunakan solar non-subsidi. Kedua, Bapak tidak jujur. Solar yang seharusnya dipakai hanya untuk perahu nelayan, kok dipakai buat *ngoven*. Ketiga, Bapak sembunyi-sembunyi. Di dunia mungkin *nggak* apa-apa, tapi di ahirat nanti bagaimana?"

Prinsip kejujuran semacam itu ditekankan juga kepada anak buah Iskandar sendiri. Sampai-sampai *grader* yang bertanggung jawab dalam pembelian pun selalu ia ingatkan tentang soal-soal demikian. "Pak, kita bisa masuk neraka, atau masuk surga, karena apa yang kita jalankan dalam bisnis ini. Kalau kita terlalu *kenceng* sehingga petani rugi, Anda mungkin dapat untung. Tapi suatu saat kita mendapat balasannya."

Tak berhenti di penanggung jawab pembelian. Ke petugas lapangan (PL) pun landasan moral ini ditekankan. "Jangan sampai petani rugi karena PL" pun menjadi semacam slogan yang tiap saat ditegaskan Iskandar. Konsekuensi dari semboyan itu, intensitas pendampingan ke petani harus dijaga, dimaksimalkan. Sebab faktor itulah salah satu kunci utama yang menentukan keberhasilan petani. Dengan pembinaan

yang benar dan intensif, petani terkontrol. Kualitas tembakau bisa optimal, volume yang direncanakan (kuota pembelian untuk setiap petani) juga terpenuhi secara memuaskan. Sebaliknya, tanpa kontrol yang baik, tanpa pendampingan maksimal, bisa-bisa petani kedodoran dalam menjalankan proses tanam hingga pemrosesan. Memang keseriusan dari petani sendiri tetap menjadi salah satu penentu, tetapi tanpa bimbingan PL hasil akhir yang diinginkan jarang menjadi kenyataan.

Nasib petani tidak tergantung pada PL, dan tak boleh ada permainan antara PL dan petani. Itu prinsip etika berikutnya. Tidak pernah terdengar PL di Djarum Lombok mendapat semacam uang bonus dari petani, yang menyebabkan PL pilih kasih atau meloloskan petani dalam evaluasi tahunan padahal ia tidak layak, misalnya. Sesukses apa pun panen petani serta hasil penjualan tembakaunya, penghasilan PL murni dari kantor. Kalau sampai menerima bukan haknya, di mata perusahaan itu sudah merupakan pelanggaran berat.

"Sejak tahun 1986 saya di sini tidak ada yang terindikasi bermain uang," ucap Iskandar dengan ekspresi bersyukur. Dan itu diucapkannya dengan sangat yakin. Memang pernah ada isu soal permainan. Namun begitu verifikasi dilakukan, nyatanya tidak terbukti. Lagi pula, untuk mengetahui benar tidaknya isu tersebut gampang sekali penelusurannya. Iskandar lalu menyitir sebuah hadis Nabi yang berbunyi: "Akan datang suatu masa di mana orang sudah tidak bisa memegang rahasia lagi." Ya, memang demikian adanya. Sebab

di kalangan pedesaan, khususnya kalangan petani, kebiasaannya lucu. Bila “semestinya” orang main suap itu diam-diam, mereka malah tidak. Justru kelakuan itu dengan bangga diceritakan ke kiri kanan. Akibatnya, kalau memang terjadi suap akan mudah sekali diketahui. Demikian pula jika sebaliknya yang terjadi.

Bisnis berspirit moral dan etika itu bukan berjalan begitu saja sebagai sebuah kerja kolektif tim Tobacco Station. Membangunnya membutuhkan proses panjang dan keteladanan. Untuk soal yang satu ini Iskandar paham betul. Seorang pemimpin, tuturnya, diusahakan jangan sampai memiliki titik-titik lemah atau kesalahan yang membuat bawahannya melakukan hal yang sama. Itu kunci keteladanan. Dari prinsip itu, sampai ke soal sehari-hari pun Iskandar berhati-hati. Kedisiplinan datang ke kantor, misalnya. Ia nyaris tak pernah datang terlambat, kecuali memang ada urusan kantor yang harus dikerjakan di luar. Soal-soal lain, apalagi yang berurusan dengan uang, Iskandar mewajibkan diri ekstra hati-hati.

Setelah keteladanan, iklim dan tradisi kejujuran di kantor juga ditata melalui sistem rapi yang membuat orang terkondisi untuk bersikap bersih. Misalnya bila ada karyawan yang mengklaim pengeluaran kebutuhan kesehatan yang dijamin perusahaan. Setiap kali menjelang pencairan *reimburse*, karyawan yang bersangkutan selalu diberi kesempatan dengan pertanyaan: Anda yakin mengeluarkan transaksi ini? Kalau dia mengatakan yakin, barulah di-ACC dan pencairan dilakukan. Dengan pertanyaan terakhir yang

bersifat klarifikasi tersebut, sebenarnya karyawan diberi kesempatan terakhir untuk memastikan dirinya telah mengklaim sesuatu yang benar dan jujur. Kalau dia sudah menyatakan yakin, maka selanjutnya bola di tangannya. Jika ada resiko apa pun, sudah menjadi tanggung jawabnya, dunia maupun akhirat.

Contoh lain, dalam pengajuan anggaran. Misalnya dalam suatu bulan dibutuhkan anggaran riil 50 juta rupiah, maka pengajuan yang lebih dari itu tidak akan diloloskan. Memang angka yang pas maupun yang lebih sama-sama belum terealisasi, dan kelebihan dari anggaran pasti akan dikembalikan lagi ke kas perusahaan. Namun, dengan adanya kelebihan, kemungkinan sisa yang tak terpakai itu tidak efektif, bisa hilang, dikorupsi, ataupun bocor, selalu ada. Karena itulah celah dan peluang untuk terjadinya hal-hal demikian ditutup serapat mungkin.

Entrepreneur Sosial

Sistem dan aturan adalah payung bagi spirit bisnis bersama berlandaskan moral dan etika. Meski begitu, sistem tetap cuma alat. Dengan sikap dasar berupa komitmen untuk menjalankan bisnis yang etis, celah-celah peluang untuk kian menyempurnakan tujuan akhir pun tetap terbuka di luar sistem dan prosedur.

Iskandar pun menjalankan sisi semacam ini di Lombok, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara perusahaan dan petani mitra. Contoh kecilnya adalah inisiatif bantuan kepada petani agar bunga kredit mereka tidak terlampau berat. Perlu diketahui,

para petani yang tergabung dalam kemitraan kredit mendapatkan fasilitas kredit berupa barang. Yang paling dominan ialah pupuk. Perusahaan mendapatkan pupuk itu dari rekanan. Pembayaran dilakukan secara bertahap dari Djarum kepada perusahaan rekanan penyedia pupuk. Pupuk itu akan diserahkan kepada petani, dan nantinya petani akan membayarnya pada saat pembelian tembakau telah dibuka. Teknisnya, nilai jual tembakau petani dipotong sebesar 70% atau 50% untuk angsuran kredit pupuk, berikut bunganya. Dengan proses awal pengajuan kredit pupuk sekitar bulan Maret dan pembelian tembakau bulan Oktober, praktis petani terbebani bunga hingga sekitar 8%.

Melihat beban kredit demikian, Iskandar melakukan penyiasatan kecil. Pupuk dibeli dari pihak ketiga. Taruhlah pupuk datang sekarang, ia akan meminta pembayarannya mulai bulan depan. Jadi, perusahaan melakukan penghematan bunga satu bulan. Efisiensi bunga ini jatuhnya ke petani juga. Pada akhirnya petani yang mengambil kredit pupuk terbebani bunga rata-rata 5%, dan tidak akan lebih dari 6%. Kalau bisa membayar cepat, bunganya bisa berhenti di 4%, bahkan 3%.

“Jadi kita pun harus membantu petani supaya beban bunganya tidak tinggi,” kata Iskandar. Namun di sisi lain, lanjutnya, petani juga harus mengatur manajemen waktunya. “Kalau pupuk belum dibutuhkan mestinya tidak diambil dulu. Bulan Mei baru mau pakai, kok bulan April sudah diambil. Alasannya persiapan. Itu akan membuat dia rugi satu bulan beban bunga kredit.”





Bukan bantuan penghematan bunga kredit saja inisiatif bantuan Djarum kepada petani. Dispensasi jadwal pembayaran kredit adalah kasus yang lain lagi. Sebagaimana telah disebut, setiap kali pembelian dilakukan di tiap petikan, angka rupiah yang diterima petani mitra kredit dipotong 70% atau 50% dari nilai jualnya. Demikian prosedur bakunya. Akan tetapi kompromi toh selalu dilakukan. Misalnya, ada petani yang mengeluh tenaga buruhnya belum gaji, karena memang belum ada uang tunai untuk itu. Dalam kondisi demikian, keringanan pun diberikan, dan potongan harga untuk cicilan kredit baru akan dilakukan pada petikan berikutnya.

Membantu. Dalam bisnis yang berkarakter profesional kata tersebut ternyata tetap bisa dipelihara. Iskandar punya rumus tersendiri dalam hal ini. "Filosofi bisnis itu saling menguntungkan. Sementara yang namanya keuntungan itu ada nominal dan ada *value*. Orang serakah larinya hanya ke nominal saja. Orang sabar lari ke *value*. Padahal *value* inilah yang membedakan satu orang dari orang lainnya."

Dalam tujuan meraih *value* ini jugalah Iskandar punya satu mimpi. "Saya ingin para petani yang bermitra dengan kita menjadi *entrepreneur* sosial. Pengusaha-pengusaha yang bisa menularkan paling tidak satu ilmunya kepada lingkungannya. Ia juga harus bisa menyebarkan keuntungannya bagi lingkungan sekitar."

Jadi bukan menjadi pengusaha bermental Qarun, saudagar pada zaman Nabi Musa, yang kerjanya cuma

menumpuk harta. Tapi mengikuti jejak Abdurrahman bin Auf, wirausahawan sahabat Nabi Muhammad yang kaya raya dan dermawan tak terkira. Iskandar menyebut dua tokoh historis itu sebagai amsal.

Kemanfaatan bagi sesama itu dapat diraih dalam beragam bentuk. Yang paling mudah adalah berbagi rezeki. Bagaimana petani-petani tembakau mitra Djarum yang meraih sukses ekonomi dapat turut membangun lingkungannya dengan materi yang telah dimilikinya. Di atas berbagi rezeki, ada berbagi ilmu, pengetahuan, dan keterampilan. Untuk yang satu ini kultur sudah dibangun pelan-pelan. Semua petani mitra Djarum selama ini selalu menjadi tempat bertanya bagi semua petani, bahkan bagi petani non-mitra Djarum. Sekilas tampak sebagai potensi kerugian, karena berbagi ilmu dalam sebuah persaingan bisa jadi ibarat menyerahkan senjata ke tangan lawan. Namun, Iskandar punya penjelasan.

“Ini sesuai dengan visi saya, sekaligus tidak jadi masalah buat perusahaan. Toh kalau kita berhasil membangun Lombok dengan tembakau, semua akan aman, tidak akan ada situasi saling berebut barang,” jelas Iskandar. “Saya harapkan setiap petani yang berhubungan dengan saya bisa seperti itu.”

Demikianlah. Sebuah bisnis profesional yang pada dasarnya menjunjung prinsip-prinsip ekonomi memberikan dua pilihan jalan: mau mengantar ke surga atau ke neraka. Tinggal pelaku-pelakunya memilih mau ke mana. []

Petani sebagai Pebisnis

High risk, high return. Semakin tinggi risiko, semakin tinggi juga keuntungan yang akan didapatkan apabila sukses tercapai. Sebaliknya, jika gagal tentu kerugian juga bakal besar. Tampaknya, hukum itu yang diam-diam sudah mendarah daging dalam pikiran para petani tembakau binaan Djarum di Lombok. Karena nilai bisnis yang besar, nilai investasi yang besar, angka potensi keuntungan yang besar, sekaligus risiko yang juga tak kalah besar, petani-petani rintisan Iskandar tersebut mau tidak mau harus menata mental sebagai *entrepreneur*. Bukan petani sembarang petani.

Ilustrasi berikut menarik untuk dicermati. Haji Ahmad Suparlan, yang bertani di daerah utara, setiap musim tembakau mempekerjakan tenaga kerja dalam jumlah yang tidak main-main untuk ukuran seorang petani. Ia

Karena nilai bisnis yang besar, nilai investasi yang besar, angka potensi keuntungan yang besar, sekaligus risiko yang juga tak kalah besar, petani-petani rintisan Iskandar tersebut mau tidak mau harus menata mental sebagai *entrepreneur*. Bukan petani sembarang petani.

menjalankan dua buah oven, meski ia sendiri memiliki empat oven dengan ukuran beragam. Pada musim tembakau tahun 2012, untuk tenaga mencangkul saja ia mempekerjakan 25 orang. Upahnya Rp 30.000,- per hari. Untuk pemetikan, Rp 20.000,- per kuintal daun petikan basah ia siapkan sebagai biaya buruh. Sementara, dengan jumlah oven dua buah, Haji Suparlan mengolah lahan hingga 5 hektare dengan kemampuan produksi per hektare rata-rata 2 ton.

Tenaga sortasi daun menyerap biaya lain lagi. Sebanyak 15 orang tenaga perempuan ia kerahkan, dengan upah Rp 17.500,- per harinya. Padahal, musim panen berjalan selama 70 hari. Artinya, untuk sortasi saja Haji Suparlan harus merogoh kocek tak kurang dari 18 juta rupiah. Itu belum tenaga anak-anak



GP-GPFR
KEDUA
PANEL
GRADE
NO BAL
TOL
KETPRANGAN

GP-GPFR
KEDUA
PANEL
GRADE
NO BAL
TOL
KETPRANGAN

GP-GPFR
KEDUA
PANEL
GRADE
NO BAL
TOL
KETPRANGAN

GP-GPFR
KEDUA
PANEL
GRADE
NO BAL
TOL
KETPRANGAN

penggelantang yang mengikat daun-daun hasil sortasi hingga siap naik ke oven, dan juga tenaga pengoven (*stoker*) itu sendiri. Dan harus diingat, selain upah yang harus dikeluarkan sebagai anggaran, makan siang dan rokok pun ditanggung “majikan”. Jadi, untuk tenaga kerja, berapa total dikeluarkan Haji Suparlan?

“Besar sekali uang yang harus keluar untuk itu,” katanya sambil menyeruput kopi kentalnya. Ya, sampai-sampai ayah empat anak ini kebingungan sendiri untuk menentukan berapa persisnya uang ia keluarkan sebagai biaya tenaga kerja selama musim tembakau. “Belum lagi untuk makan, tahu kita sedang panen mereka sering minta makan siang yang enak. Coba saja dijumlah biayanya.”

Bandingkan dengan Lalu Fajar, petani binaan tim Iskandar yang lain. Ia membuat perhitungan sedikit lebih detail. Ongkos sewa tanah Rp 8 juta per hektare. Kalau menjalankan dua buah oven, Lalu Fajar harus menghitung sewa tanah seluas 4 hektare. Dengan volume rencana produksi demikian, dua orang menjalankan fase pembibitan ini selama 1,5 bulan. Setelah itu, tanah diolah dengan traktor, dengan biaya Rp 1,1 juta per hektare. Dilanjutkan dengan pembuatan got selama satu hari penuh oleh 15 orang tenaga kerja tiap hektarenya, pembuatan guludan 25 orang per hektare selama satu hari, pendangiran 50 orang per hektare juga selama satu hari. Untuk tenaga tanam, per hektare lahan membutuhkan tenaga 25 orang, selama setengah hari. Targetnya, satu orang harus bisa menanam minimal 100 batang. Dengan kata lain, kalau

dihitung sebagai pekerja harian, ada 7 - 8 orang per harinya sebagai tenaga pengolah tanah.

Pada fase pemupukan, 15 orang tenaga perempuan per hektare dipekerjakan, dan ada tiga kali proses pemupukan. Itu masih disambung dengan penyemprotan pestisida juga sebanyak tiga kali, dengan memperkerjakan 5 orang per hektarenya.

Baru separuh jalan. Masih ada proses *topping*, atau memotong tunas bunga tembakau. *Topping*, yang juga disebut munggel, membutuhkan tenaga 2 orang per hektare selama 5 hari. Setelah itu suli atau membuang tunas samping yang mengerahkan 15 orang per hektare.

Saat musim panen tiba tenaga kerja digerakkan lagi, yaitu tenaga pemetik. Kali ini sifatnya borongan, dengan perhitungan 10 orang per oven. Kurang lebih dilakukan 8 kali pemetikan selama 2 bulan, dengan frekuensi seminggu sekali. Selebihnya, tenaga yang akan berjalan adalah tenaga sortasi daun basah pra-pengovenan, tenaga-tenaga penggelantang, tenaga yang menaikkan daun ke oven dan menurunkannya setelah pengovenan selesai (7 orang), tenaga stoker atau operator oven, tenaga sortasi daun kering sekitar 5 orang perempuan, dan terakhir adalah 3 orang tenaga pengepakan.

Dengan jumlah tenaga kerja yang direkrut Lalu Fajar selama satu musim tembakau, tidak berlebihan jika kita membayangkan sebuah perusahaan kecil tengah beroperasi. Biaya yang dikeluarkan untuk pengupahan pun tak bakal kalah dengan ongkos gaji

sebuah usaha kecil menengah. Dengan daerah yang berbeda dari wilayah garapan Haji Suparlan, Lalu Fajar harus mengeluarkan Rp 40.000,- untuk mengupah tenaga kerja laki-laki per hari, dan Rp 35.000,- untuk tenaga perempuan.

Padahal, biaya untuk pengupahan tenaga kerja itu baru sebagian saja dari keseluruhan kebutuhan modal seorang petani tembakau. Masih ada komponen lainnya, yaitu pembelian bibit, pembelian pupuk, juga pembelian bahan bakar untuk menjalankan oven. Puluhan hingga ratusan juta rupiah pun harus keluar sebagai modal bertani tembakau.

Berhitung Risiko

Modal puluhan hingga ratusan juta rupiah jelas bukan angka sembarangan. Untuk itu petani dituntut berhati-hati dan berhitung cermat dalam menjalankan aktivitas bertanam tembakau. Itu sebabnya, selama pembinaan oleh Djarum, para petani selalu diajari melakukan kalkulasi bisnis yang semestinya.

Boleh dikatakan proses yang berjalan sudah mirip dengan pendampingan manajemen bisnis untuk usaha kecil menengah. Sejak sosialisasi program pada awal tahun, pihak perusahaan memaparkan estimasi kebutuhan pembiayaan yang akan dikeluarkan oleh petani. Mulai dari perkembangan harga sewa tanah, harga pupuk, harga bahan bakar, upah tenaga kerja, hingga beban kredit bagi petani mitra kredit atau yang mendapatkan modal dengan cara kredit ke bank. Semua itu akan dikalikan dengan kapasitas produksi masing-masing petani. Dari hitungan total itu,



disampaikan juga potensi harga yang akan diperoleh pada tahun tersebut. Akhirnya, dari sanalah angka prediksi keuntungan didapatkan.

Namanya juga prediksi, sebuah prakiraan berupa angka-angka tak akan pernah bisa menjadi satu jaminan baku. Hitungan dari perusahaan tetap bisa bergeser, tergantung dari faktor-faktor eksternal yang sangat mungkin berubah. Pertama, ada kemungkinan perubahan harga tembakau. Ini menyangkut kondisi terakhir perkembangan harga tembakau dunia, juga harga tembakau di daerah-daerah, yang semuanya ditentukan oleh kurva penawaran dan permintaan. Kedua, soal yang paling tak bisa dilawan, yakni problem iklim. Tembakau

rentan terhadap hujan. Datangnya musim hujan yang lebat bisa menghancurkan tanaman tembakau.

Harga dan iklim merupakan variabel-variabel yang bersifat eksternal. Keduanya berada dalam kendali kekuatan di luar pihak pelaku usaha, dalam hal ini petani dan perusahaan. Iklim dan cuaca sudah jelas, Tuhan yang berkuasa. Kita benar-benar hanya bisa pasrah menerima. Adapun harga, tak ada kekuatan tunggal yang mampu membentuknya. Oleh sebab itu harga pasaran tak boleh menjadi pijakan utama dalam perhitungan bisnis. Haji Iskandar berkali-kali membangun pemahaman bersama soal ini.

“Sekarang bisnis dengan paradigma harga sudah bukan zamannya lagi. Kok ada yang masih mikir harga tinggi sama dengan untung. Itu sudah tidak sesuai, tidak relevan,” ujar penggemar olahraga pencak silat ini.

Sekilas, pernyataan Iskandar itu agak membingungkan. Bukankah dengan harga jual tinggi otomatis profit juga tinggi? Namun ia menjelaskan lebih lanjut dengan jernih, bahwa harga harus dipahami sebagai sesuatu yang abstrak dan dikuasai oleh pihak luar. Artinya bukan kita (perusahaan dan petani) yang membentuk harga, melainkan mekanisme pasar. Pasar dibentuk oleh neraca *supply and demand*, penawaran dan permintaan. Kita hanya bisa membentuk biaya produksi. Sehingga yang harus kita lakukan adalah penyiasatan produktivitas, pembiayaan, peningkatan kualitas. Itu patokan kita. Soal harga itu nanti *wallahualam*.

Sederhananya, pelaku usaha tidak serta-merta akan mendapatkan keuntungan tinggi hanya dengan

mengandalkan harga jual barang yang tinggi. Sebab, meski harga tinggi, tetapi jika modal juga tinggi, margin keuntungan tetap tidak akan banyak. Karena itulah, yang harus dipikirkan bukanlah membayangkan harga yang tinggi, melainkan sebisanya menjalankan efisiensi.

Iskandar pun tak bosan-bosannya mengajak petani untuk berfokus pada upaya memaksimalkan apa yang dikuasai, bicara tentang produktivitas pekerja, bicara tentang ongkos. Petani pun dididik oleh perusahaan untuk selalu berhitung secara detail.

"Tren harga bisa dipantau. *Flat*, atau tajam, grafiknya ajek menanjak, atau naik turun. Itu kita amati, dan kita ajak petani juga mengamati. Misalnya pada tahun 2011 harga tinggi. Harga tersebut terbentuk karena banyak variabel, dan itu kita jelaskan. Tapi jangan sampai itu diterapkan sebagai patokan menyusun biaya produksi pada musim tembakau tahun 2012. Untuk biaya produksi ya Anda para petani harus tetap efisien. Kalau tahun 2012 harga tetap baik dan tinggi, itu akan menjadi keuntungan yang tidak Anda perhitungkan. Jadi kejutan."

Lebih lanjut, Iskandar juga membiasakan ketelitian berhitung kepada petani. Pembiasaan itu ternyata cukup membuahkan hasil. Sebagai contoh, seorang petani mengeluarkan modal hingga Rp 12 juta untuk menyewa tanah satu hektare. Padahal ada tanah berukuran sama di lokasi lain, yang ongkos sewanya cuma Rp 5 juta. Iskandar akan menanyai, mengapa sampai menyewa tanah senilai 12 juta. Si petani menjawab bahwa yang Rp 5 juta itu sulit air, dan jauh dari pengawasannya. Konsekuensinya, ia harus membayar orang untuk

mengawasi. Selain itu, daerah tersebut jauh dari rumahnya, sehingga ia harus mengeluarkan biaya-biaya tambahan untuk mobilitas. Adapun tanah yang sewanya Rp 12 juta itu subur, berlokasi dekat rumah, dan produktivitasnya tinggi. Bila dihitung, beban per satuan lahan tetap murah.

“Jadi yang semacam itu kita proses. Petani kita latih terus untuk matang berhitung seperti itu,” imbuh Iskandar.

Agar kemampuan petani dalam hitung-menghitung dan meningkatkan efisiensi kian matang, komunikasi dengan mereka selalu dijaga. Baik melalui petugas lapangan, atau kadang-kadang Iskandar sendiri bertemu muka dengan mereka. Bahkan Haji Ma’ruf, salah satu petani senior binaan tim Iskandar, setiap menjelang musim tembakau tak pernah lupa menemui Iskandar dan bertanya tentang banyak hal sebagai persiapan. Asal tahu, Ma’ruf memang selalu menjadi rujukan petani-petani sekitarnya, bahkan petani yang menjadi mitra perusahaan selain Djarum.

Pasti Akan Untung, Asal ...

Berdasarkan semua itu, perhitungan bisnis secara detail dalam bimbingan perusahaan tidak hanya dilakukan satu kali. Ada dua tahap yang dijalankan. Pertama adalah sebelum mulai pembibitan atau menjelang musim tembakau, dan yang kedua dilakukan menjelang musim panen. Dengan begitu, perhitungan yang telah ditata pada awal pra-tanam dimatangkan lagi, dengan mengacu pada perkembangan kondisi riil

di lapangan selama musim tembakau berjalan. Maka, prediksi keuntungan pun bisa lebih dibayangkan.

“Kalau mengikuti bapak asuh berupa mitra perusahaan, lalu mengikuti saran-saran dan perhitungan dari perusahaan, sebenarnya tidak ada petani yang rugi,” demikian pengakuan Haji Ma’ruf. “Asal bukan karena cuaca yang buruk sajalah, kita pasti tetap akan untung.”

Apa lantas tidak ada yang merugi dengan bertanam tembakau? Tentu ada. Dan itu ada penjelasannya. Misalnya, yang paling fenomenal adalah kejadian musim tembakau tahun 2012. Pada saat itu euforia menanam tembakau luar biasa karena pada tahun sebelumnya petani mendapat berkah lonjakan harga. Akibatnya semua orang terpesona dengan tanaman yang satu itu dan beramai-ramai ikut menanamnya. Yang semula tidak menanam jadi menanam, yang semula lahannya sempit memperluas lahan garapannya. Sementara banyak di antara para petani tersebut yang tidak bermitra dengan perusahaan. Akibat yang timbul pada musim panen 2012 sungguh menghantam. Terjadilah *oversupply*. Harga tembakau anjlok. Banyak produk hasil panen tembakau, khususnya dari petani-petani swadaya yang tidak bermitra, tidak mampu diserap perusahaan. Jelas demikian, karena petani tanpa mitra tidak memiliki jaminan pasar. Kebangkrutan petani pun terjadi di segenap penjuru Lombok, bahkan di seluruh sentra tembakau di Indonesia.

Lebih ringan dari kejadian tahun 2012 adalah kasus-kasus parsial yang terjadi akibat kesalahan manajemen petani secara personal. Ini dikisahkan oleh Syafii, salah

satu petugas lapangan anak buah Iskandar. Pernah ada seorang petani yang mengeluh karena merasa tidak mendapat untung apa pun dari penjualan tembakaunya. Usut punya usut, itu terjadi karena keteledoran dalam mengalokasikan utang modal. Ternyata modal yang ia dapatkan dari rentenir untuk bertanam tembakau malah dipakai terlebih dahulu untuk kebutuhan rumah tangga, misalnya biaya anak sekolah atau bahkan renovasi rumah. Akibatnya ia terkejut sendiri melihat pembukuan permodalannya yang amburadul. Sebenarnya yang terjadi memang konyol, yaitu ia memasukkan pengeluaran rumah tangga sebagai beban modal menanam tembakau. Tampaklah di matanya modal yang bengkak, dan keuntungan yang lenyap entah ke mana.

Kerugian jenis lain adalah kerugian karena kesalahan yang paling mendasar. Seorang petani bermitra dengan perusahaan, namun tidak menjalankan teknologi standar yang menjadi aturan baku. Misalnya, ia mengoplos pupuk tidak sesuai resep yang diajarkan oleh petugas lapangan. Atau bisa juga mendapatkan kredit pupuk dari perusahaan, tetapi malah menjual pupuk itu lalu menukarnya dengan pupuk lain yang lebih murah dan rendah kualitasnya. Dalam kasus demikian, akhir kisahnya biasanya sudah dapat ditebak: kualitas tembakaunya hancur. Setelah dioven, tembakau yang tidak dirawat sesuai standar budi daya yang benar akan berwarna cokelat, atau bahkan hitam. Meski ia mitra Djarum, ada kesepakatan bahwa perusahaan tidak wajib membeli tembakau yang tidak memenuhi standar kualitas. Petani yang bersangkutan pun merugi.

Jarang disadari bahwa kredit kerap menjadi jebakan. Merasa punya uang, padahal bukan uang sendiri. Merasa akan mendapat keuntungan utuh, padahal harus membayar cicilan berikut bunganya. Berangkat dari kondisi inilah Djarum di Lombok tak henti-hentinya berupaya menumbuhkan kesadaran lain dalam diri para petani, agar membangun *mindset* pebisnis dalam salah satu aspek lagi, yaitu investasi. Tujuannya apa lagi kalau bukan agar petani mendapatkan profit yang lebih maksimal dari usaha bertanam dan mengolah tembakau? Kesadaran berinvestasi itu diajarkan dalam bentuk menyimpan sebagian keuntungan, sebagai modal untuk bertanam pada tahun berikutnya. Dengan modal sendiri, jelas profit petani akan lebih maksimal. Ia tidak harus pontang-panting mengumpulkan modal dari pinjam sana sini. Ia tidak harus terkena potongan penjualan hasil tembakau sebagai cicilan kredit. Ia juga tidak harus menanggung beban bunga dari kredit-kredit yang ia tanggung.

Sayang sekali, butuh jalan panjang untuk membangun cara berpikir demikian. Hanya segelintir saja petani berpikiran maju yang rela menahan keinginan untuk menghabiskan uang hasil panen. Kebanyakan petani memilih menghabiskan keuntungan bertani tembakau untuk kebutuhan konsumsi. Membangun rumah, membeli tanah baru, membelikan kendaraan untuk anak-anak mereka, dan sebagainya. "Pada musim panen, orang sini kehilangan kendali. Apa yang mereka lihat, itu yang mereka inginkan, lantas mereka beli," sambil tersenyum, Haji Suparlan menggambarkan.

2012, Pelajaran Berharga

Peristiwa tahun 2012 boleh dibilang merupakan tamparan, sekaligus pelajaran berharga, bagi perusahaan maupun petani. Betapa tidak, malapetaka pada tahun tersebut mengubah persepsi tentang bertani tembakau. Di era-era sebelumnya, terutama sebelum tahun 2004, hanya sedikit petani yang mau berhitung dengan serius soal bisnis yang akan ia jalankan. Akan tetapi, melihat banyak orang jatuh bertumbangan pada tahun 2012 akibat tembakau, semua jadi was-was. Jangan-jangan hal yang sama terulang kembali. Maka, setelah tahun itu, dua hal menjadi wajib dilakukan. Pertama adalah bermitra dengan perusahaan, untuk menjamin ketersediaan pasar. Kedua, melakukan perhitungan ekonomi dengan cermat.

Tobacco Station Lombok, kantor yang didirikan Iskandar, pun kewalahan menerima permohonan kemitraan petani. Banyak petani yang terpaksa ditolak karena tidak memenuhi syarat. Selain itu, kejadian 2012 memaksa para petani menahan diri. Haji Ma'ruf menyatakan tidak akan merekrut petani plasma atau binaan sebelum mendapatkan kejelasan kuota produksi dari perusahaan. Haji Suparlan memilih menurunkan skala produksinya dari semula 5 hektare pada tahun 2012 menjadi 4 hektare pada tahun 2013.

Pendek kata, berbagai adaptasi serta penyiasatan dilakukan petani dalam menghadapi perkembangan kondisi yang tidak selalu menguntungkan. Adaptasi yang mencerminkan cara pikir pebisnis yang piawai membuat kalkulasi potensi keuntungan dan kerugian. []

Menimbang Harga

**Harga tembakau jatuh.
Perusahaan-perusahaan
rokok didemo petani.
Aktivis antirokok berkicau
di Facebook dan Twitter:
“Harga rokok terus naik,
tapi harga tembakau kok
anjlok? Petani dieksploitasi
pabrik rokok!”**

Kemudian dalam sebuah acara televisi, mereka menghadirkan seorang petani tembakau yang sukses mengalihfungsikan lahannya dengan bertanam sayur mayur. Citra tentang para petani tembakau yang miskin ditampilkan, dan iklan-iklan rokok menggambarkan pabrik-pabrik sebagai semacam pelaku kejahatan.



Gambaran peristiwa demikian kerap muncul di media, terutama saat panen tembakau tiba. Tampaknya sang wartawan kurang menyeluruh dalam memahami lapangan. Ya, harga tembakau memang pernah jatuh dalam beberapa kali musim tembakau. Tapi, sudahkah dilihat apa penyebabnya? Cuaca buruk yang membawa hujan lebat sehari-harikah? Atau terjadi euforia

menanam tembakau, hingga produksi berlebihan, lantas hukum penawaran-permintaan berjalan? Atau, yang jatuh hanya harga tembakau di tangan para petani yang tidak bermitra?

Untuk sebab yang terakhir tadi, Lombok punya pengalaman tersendiri. Akibat sukses musim tembakau tahun 2011, ribuan orang berbondong-bondong ikut menanam tembakau pada tahun 2012. Satu keyakinan dipegang, yaitu bahwa tembakau akan dapat dijual dengan harga sangat tinggi seperti tahun sebelumnya. Padahal, variabel pembentuk harga tak sesederhana yang dibayangkan. Contohnya, pertama, dengan produksi berlebihan, hukum pasar menciptakan harga yang rendah. Kedua, banyak tembakau tak terserap pasar, karena para petani dadakan sembarangan saja ikut-ikutan menanam tembakau tanpa menjadi mitra bagi perusahaan tertentu. Padahal, bila bermitra, ada standar harga yang akan mereka dapatkan dan menjamin keuntungan. Sesedikit apa pun.

“Sebenarnya petani yang bermitra *nggak* ada yang rugi,” Haji Ma’ruf, salah satu petani senior binaan Djarum, memberikan kesaksian.

Ma’ruf menggambarkan bahwa bila petani bermitra, sudah pasti pasarnya terjamin. Bagi petani yang tak bermitra, gejala seperti pada tahun 2012 akan menyeretnya ke situasi berbahaya. Jelas demikian, sebab si petani tak punya jaminan pasar. Tak ada perusahaan yang mau menampung tembakaunya, hingga ia akan menjualnya ke tengkulak. Kalau

tengkulak sudah bermain, sudah pasti harganya rendah. Wajar saja demikian. Para tengkulak tidak sama dengan perusahaan. Tengkulak bebas mengejar untung terbesar untuk dirinya, sementara perusahaan terikat dalam kesepakatan bersama yang disebut dengan musyawarah harga.

Musyawarah Harga

Setiap menjelang musim panen tembakau, dilaksanakanlah sebuah forum bersama. Forum ini mempertemukan perwakilan dari petani dan perwakilan beberapa perusahaan yang menjadi representasi industri. Pihak satunya lagi adalah wakil pemerintah sebagai penengah, dalam hal ini adalah Dinas Perekonomian dan Dinas Perkebunan. Tujuan pertemuan semeja itu sangat vital sekaligus sensitif: menentukan standar harga terbaik. Terbaik bukan cuma bagi petani sebagai penjual, melainkan juga terbaik bagi industri sebagai pihak pembeli. Dengan demikian, situasi saling menguntungkan tercipta. Persis sebagaimana filosofi kemitraan dan filosofi bisnis itu sendiri.

Sejak pertama kali Iskandar masuk ke Lombok pada tahun 1986, musyawarah harga sudah berjalan. Landasan hukumnya waktu itu belum sampai taraf Peraturan Daerah (Perda) seperti saat ini. Masih berdasar SK Menteri Pertanian saja. Setelah Perda tentang musyawarah harga ini ditetapkan, forum ini berjalan lebih baik dari tahun ke tahun. Peran

pemerintah dalam pembentukan Perda memang menjadi salah satu kunci. Sebagai pembanding, musyawarah harga di wilayah pertanian tembakau di Jawa Tengah belum bisa berjalan, karena Perda tidak ada. Di Nusa Tenggara Barat, semua sudah berjalan dengan relatif ideal. Iskandar pun turut menjadi anggota tim penyusun Perda Nomor 4 Tahun 2006 tentang Budidaya dan Kemitraan Tembakau di Provinsi Nusa Tenggara Barat.

Ada banyak aspek yang jadi bahan pertimbangan musyawarah penentuan harga tembakau pada suatu tahun tertentu. Yang jelas, latar belakang kondisi pertembakauan secara global, kondisi pasar serta kebutuhan tembakau, hingga tren konsumsi mutakhir, menjadi beberapa faktor yang dijadikan pertimbangan.

Selanjutnya, variabel-variabel dalam struktur pembiayaan usaha tani tembakau dipampangkan dan dianalisis. Mulai harga sewa tanah per hektar, pupuk dan pestisida, upah tenaga kerja, irigasi, bunga kredit, hingga depresiasi. Semua dihitung rinci, dan mengacu pada kondisi terakhir. *Update* elemen-elemen pembiayaan ini penting, karena tiap tahun pasti terjadi perubahan nilai rata-rata.

Setelah semua elemen pembiayaan dijumlah, estimasi volume produksi per hektar dihitung. Dari situlah ketemu angka biaya produksi per kilogram tembakau kering. Ini merupakan titik berangkat menuju penentuan asumsi harga. Nah, lazimnya, rumusnya adalah 1,3. Artinya, asumsi harga tersebut

memberikan keuntungan rerata 30% bagi petani. Sebagai contoh, pada tahun 2011 biaya produksi per kilogram terhitung Rp 22.761. Maka harga beli diasumsikan senilai Rp 29.000. Adapun pada tahun 2012, hitungan biaya produksinya adalah Rp 21.875, dengan asumsi harga sebesar Rp 29.500. Angka-angka asumsi harga tersebut pada praktiknya bisa naik ataupun turun, tergantung grade dan indeks kualitas, serta kebijakan perusahaan dalam menjalankan kompetisi bisnis. Bila dirata-rata, pada beberapa tahun terakhir petani akan mendapatkan keuntungan nominal Rp 15 juta untuk setiap hektar lahannya.

Setiap tahun, musyawarah tripartit antara petani-pengusaha-pemerintah menjadi acuan legal harga yang disepakati bersama. Dengan musyawarah dan penetapan harga yang dihasilkan, secara gampang dapat dikatakan bahwa petani yang bermitra dipastikan untung. Tentu dengan catatan tembakau yang disetorkan petani adalah tembakau yang memenuhi syarat dan kebutuhan perusahaan, sebagaimana telah disepakati di depan pada awal kontrak kemitraan. Musyawarah harga tersebut juga bisa mencegah permainan harga para pedagang perantara. Sebab, hasil musyawarah berupa penetapan harga bersama akan disosialisasikan secara transparan. Sehingga, dari perusahaan hingga petani level terbawah tahu berapa harga standar tembakau pada sebuah musim.

Di situlah terlihat bahwa prinsip keadilan dan filosofi saling menguntungkan telah diperjuangkan. Perusahaan tak bisa lagi memberikan harga dengan



semena-mena kepada petani mitra. Tata niaga yang berkeadilan dijalankan dengan lebih terjaga, karena ada kekuatan hukum yang melindunginya.

Tiap kali menjelang musyawarah harga, Haji Iskandar selalu melakukan perhitungan sendiri terkait estimasi harga. Berdasar perkembangan di lapangan, perkiraan produksi, produktivitas, serta pencapaian mutu, ia telah punya semacam kisi-kisi versinya sendiri. Setelah ia kantongangi angka-angka tersebut, Iskandar datang ke Kudus. Sebuah survei dan komparasi ia lakukan. Perhitungan yang telah ia lakukan sendiri ia bandingkan dengan sebaran harga nasional, juga



dengan harga tembakau dunia yang datanya dimiliki PT Djarum.

Di sisi lain, pada setiap bulan Juli mendekati panen, *update* biaya produksi di kalangan petani tembakau juga dilakukan. Ini merupakan pemutakhiran atas estimasi biaya yang sebelumnya telah dilakukan oleh para petani bersama petugas lapang, menjelang masa pembibitan pada sekitar akhir Maret. Jika estimasi menjelang masa tanam itu sifatnya masih berupa perencanaan, pada bulan Juli prakiraan biaya sudah mendekati angka-angka riil, meski kemungkinan-kemungkinan terjadinya perubahan tetap diwaspadai.

Setelah biaya keseluruhan ditemukan, dilengkapi data-data pengayaan termasuk yang didapatkan oleh Haji Iskandar, dibuatlah kesepakatan. Petani dan perusahaan mengajukan versinya masing-masing. Angka dari kedua pihak disinkronkan, lantas ditentukan biaya produksi rata-rata. Seminggu setelah itu biasanya proses musyawarah harga dilangsungkan.

Musyawarah harga adalah mekanisme penentuan harga tembakau pada semua grade dan indeks kualitas. Harga-harga yang ditetapkan merupakan plafon terendah. Selebihnya, merupakan hak perusahaan untuk menaikkan lagi ataukah tidak. Di atas harga hasil tetapan musyawarah harga, yang bermain adalah kompetisi dalam mekanisme pasar.

Contoh kasus yang terjadi di lapangan seperti ini. Dalam proses panen, *grade* tembakau dari petani sudah tercapai maksimum. Tapi anehnya, harga rata-rata yang terbentuk masih rendah. Bila demikian yang terjadi, berarti ada yang salah. Lalu di mana salahnya? Bisa jadi, kata Iskandar, mungkin ada penempatan harga dengan *grade* yang tidak benar. Ada *grade* tertentu yang volume hasilnya besar dibeli lebih murah daripada yang hasilnya kecil. Misalnya tembakau *grade* tinggi ditetapkan di harga Rp 27.500. *Grade* sedang di harga Rp 25.000. Padahal *grade* yang sedang tadi volume produksinya besar, sementara *grade* tingginya malah kecil. Akibatnya, harga rata-rata yang terbentuk cenderung turun.

Nah supaya rerata harga tidak turun, perusahaan melakukan penyesuaian harga. Sebagai contoh, biaya produksi untuk *grade* yang tinggi adalah Rp 20.000, sedangkan biaya untuk *grade* sedang Rp 22.000. Padahal, produksi petani banyak di *grade* sedang. Menyikapi kondisi demikian, salah satu jalan yang dapat ditempuh agar petani tetap untung adalah meningkatkan harga untuk *grade* sedang. Dengan cara itu, secara keseluruhan keuntungan petani cukup baik, karena harga naik untuk produksi bervolume besar.

Pola-pola demikian selalu dilakukan Iskandar. Pada tahun 2012, misalnya, bahkan Iskandar memerintahkan kepada timnya di Tobacco Station agar melakukan simulasi. Tembakau diberi harga tertinggi, lalu diperiksa bagaimana kira-kira pengaruhnya. Apakah keuntungan petani cukup, atau malah berlebih. Tujuan simulasi itu adalah supaya petani tidak merugi hanya karena perusahaan menerapkan harga yang berkembang di pasar.

“Jadi kita pun harus menerapkan strategi agar harga dari kita kompetitif. Kalo harga tidak kompetitif, akan ada ketidakpuasan di kalangan petani, lantas muncul rasa iri pada petani yang ikut perusahaan lain,” Iskandar menggambarkan.

Memang benar, petani sudah terikat di bawah kontrak kemitraan. Sehingga, berapa pun harga yang dipasang oleh perusahaan, selama tidak melanggar pagu dari musyawarah harga, secara legal tidak jadi soal. Petani juga tidak bisa lari ke perusahaan lain,

karena kontrak telanjur mengikatnya. Akan tetapi toh selalu ada macam-macam pertimbangan. Untuk kasus ini Iskandar membuat sebuah perumpamaan menarik. Ibaratkan ada seorang perempuan yang cantik dan setia. Ia diberi nafkah oleh suaminya, taruhlah seribu. Tiba-tiba ada lelaki lain yang bilang ke dia, "Kalau sama aku, kamu akan dapat dua ribu." Sekali dua kali mungkin tidak akan membawa pengaruh apa pun. Tapi tidak akan begitu seterusnya. Lama kelamaan, hatinya pasti terbawa agak condong..

Pendek kata, strategi menaikkan harga merupakan upaya menjaga perasaan. "Jadi, kepada petani pun kita harus menjaga hati mereka. Meskipun dalam kontrak kemitraan itu mereka wajib setia, tapi persoalan-persoalan yang manusiawi tetap harus diakomodasi."

Kompromi. Itu menjadi kata kuncinya. Contoh kompromi jenis lainnya adalah pemberian uang muka pembelian dalam jumlah yang cukup, meski musyawarah harga belum dilaksanakan. Kadangkala memang terpaksa begitu. Musyawarah harga dilangsungkan terlambat, saat petani sudah melakukan pemetikan dan pengovenan satu kali. Akibatnya, saat krosok dibawa ke perusahaan usai pemrosesan, harga hasil musyawarah bersama belum dipegang. Padahal saat-saat tahap akhir mulai berjalan, yaitu ketika pemrosesan pasca-petik telah dilakukan, petani sebenarnya sudah berada dalam kondisi darurat keuangan. Uang mereka sudah habis untuk operasional, sementara buruh-buruh belum dibayar. Dalam keadaan seperti ini, tembakau tetap dibeli, *grade* tembakau

setoran petani disepakati, lalu uang muka dalam jumlah yang cukup diberikan. Adapun harga utuhnya belum dibayar lunas, menunggu dulu hasil musyawarah harga.

Ya, musyawarah harga memang perlu ditunggu. Itulah satu-satunya mekanisme bersama untuk menjamin keuntungan bagi petani, bagi industri, bagi semua. []



e m p a t

Membangun Kemitraan

Belasan orang duduk berderet. Mereka mengantre menunggu panggilan. Siang itu, sebulan menjelang musim tembakau tahun 2013, pendaftaran mitra binaan dimulai. Di satu sudut Dawam, *superintendent* Tobacco Station Djarum, tampak berbicara dengan telepon genggamnya. Wajahnya tegang. Rupanya di ujung sana seorang petani sedang menyampaikan kekecewaan karena tahun ini tidak lagi diajak bergabung dalam kemitraan dengan Djarum.

Sistem kemitraan antara Tobacco Station Lombok (Djarum) dan petani tembakau di Lombok bisa dikatakan sudah sangat mapan. Iskandar melakukan pembenahan dan penyempurnaan langkah demi langkah, selama puluhan tahun,



untuk pelaksanaan sistem ini. Semua yang terlihat sekarang tidak bisa dilepaskan dari cucuran keringatnya sejak pertama kali ia menyentuh tembakau di Pulau Seribu Masjid itu pada tahun 1985.

Memang bukan Iskandar seorang yang menciptakan sistem ini. Sebelum ia tiba di Lombok sistem kemitraan sudah berjalan. Program intensifikasi tembakau secara umum sudah ditetapkan oleh Menteri Pertanian pada tahun 1986 melalui pola PIR-ITR/ITV. Itulah cikal bakal sistem yang belakangan disebut kemitraan. Sesudah itu terjadi sedikit pasang surut. Singkat cerita, sejak era otonomi daerah pada awal tahun 2000-an sistem kemitraan memantapkan posisi. Peraturan daerah

di Nusa Tenggara Barat pun sudah menata pola kemitraan berikut segala variabel pelaksanaannya. Meski begitu, bisa dikatakan bahwa kemitraan yang dibangun Djarum di Lombok di bawah rintisan Iskandar merupakan prestasi penyempurnaan dari semua yang sudah berjalan selama ini, termasuk yang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan besar lain di Lombok. Sampai-sampai banyak yang mengatakan bahwa sistem kemitraan Djarum dengan petani Lombok merupakan contoh ideal bagi sistem kemitraan antara petani dan perusahaan rokok se-Indonesia.

Mengapa harus dijalankan sistem kemitraan? Jika pertanyaan itu saja belum terjawab, mustahil akan dipahami arti penting perjuangan Iskandar selama lebih dari dua dekade.

Ada peta yang perlu dipahami untuk itu. Peta itu menggambarkan pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah aktivitas agribisnis. Yang terlibat di dalamnya tidak hanya satu pihak. Ada pengelola atau produsen, dalam hal ini petani. Ada perusahaan yang akan menyerap hasil-hasil aktivitas bertanam yang dilakukan petani, dan berposisi sebagai konsumen. Dan jangan lupa, ada elemen ketiga yakni sumber daya alam berupa lahan, tanaman sebagai komoditas pertanian, air, dan sebagainya. Ketiga unsur ini memerlukan pengelolaan bersama. Tanpa koordinasi di bawah satu payung, komunikasi akan banyak terputus, tidak dapat berjalan maksimal, bahkan antara petani dan pengusaha berjalan sendiri-

sendiri. Situasi jalan sendiri-sendiri ini banyak terjadi menyangkut komoditas agribisnis yang lain, di mana yang terjadi adalah semacam perjudian dan spekulasi. Petani asal menanam, tidak tahu hasil panennya nanti akan laku dengan harga berapa, entah cukup entah tidak untuk menghidupi keluarganya. Perusahaan juga tidak bisa membuat perencanaan usaha yang matang dan pasti. Sebab perhitungan volume hasil pertanian yang akan diperoleh, juga kualitasnya, semata-mata didasarkan pada asumsi rata-rata.

Dari situasi demikian tampak jelas bahwa, sebenarnya, petani tembakau dan pengusaha rokok memiliki daya tawar yang sama-sama kuat. Sama-sama membutuhkan. Petani tidak bisa hidup tanpa pengusaha, pengusaha tidak bisa menjaga kesinambungan bisnisnya tanpa petani. Nyata bahwa kedua pihak memiliki hubungan saling ketergantungan, saling membutuhkan. Hubungan semacam itu harus terus dipertahankan. Karena itu perlu dibentuk sebuah mekanisme bersama untuk menjaga agar hubungan saling ketergantungan dapat menjadi hubungan yang sehat, aman, dan saling menguntungkan. Mekanisme itu adalah kemitraan.

Dalam konteks Lombok, begini alur ringkasnya. PT Djarum pada awalnya menugasi Iskandar membangun unit pengadaan bahan baku di Lombok. Lahirlah PT Djarum-Tobacco Station Lombok yang bertugas menjamin ketersediaan bahan baku industri rokok, daun tembakau *Virginia flue cured* yang diproduksi petani. Untuk memperoleh bahan



baku sesuai standar kebutuhan, Djarum membina petani di Lombok dalam wadah kemitraan. Sebagai imbal baliknya petani mitra mendapatkan kepastian pemasaran hasil aktivitas bertanam tembakau. Sehingga tidak ada istilah “barang tak laku” bagi mereka kecuali produk mereka tidak sesuai standar kebutuhan Djarum, atau produk mereka melebihi kuota.



Filosofi Kemitraan

Filosofi kemitraan adalah hubungan yang saling menguntungkan. Bagaimanapun ini bisnis, dan dalam bisnis setiap pihak harus mendapatkan keuntungan. Demikianlah prinsip yang berulang-ulang dikatakan Iskandar. Hal itu ia tekankan untuk terus mengingatkan bahwa tidak boleh ada peserta kemitraan, baik petani maupun perusahaan, yang justru merugi akibat

mengikuti lembaga tersebut. Konsekuensinya, jika mengikuti tata aturan kemitraan dengan benar mestinya tidak akan rugi. Kerugian di kalangan petani, misalnya, hanya akan terjadi jika petani yang bersangkutan tidak mengikuti aturan dan kesepakatan dengan benar, atau karena faktor eksternal seperti cuaca buruk yang memang di luar kendali siapa pun.

“Petani rugi itu wajar, namanya juga bisnis. Asal jangan rugi karena kita tidak membina dia, karena kita tidak mendampingi dia, karena informasi dan kebijakan kita yang keliru. Itu saja.” Begitulah pendirian Iskandar dalam hal ini. Berangkat dari sana, berbagai fasilitas diberikan kepada petani. Semua mengacu pada kerangka peran dan tanggung jawab perusahaan sebagai agen perubahan, pelaksana pendampingan, pemberi fasilitasi pembiayaan, dan ujung akhirnya adalah pembeli produk petani. Pada pelaksanaannya, poin-poin peran dan tanggung jawab perusahaan tersebut tampak dalam interaksi kedua belah pihak mulai sebelum, selama, dan akhir musim tembakau.

Tiap akhir tahun, Tobacco Station Lombok selalu menyelenggarakan forum evaluasi dan sosialisasi program. Forum itu dihadiri para petani perwakilan yang terseleksi. Pada Desember 2012, misalnya, dari sekitar 800 orang petani mitra diundang sekitar 250 petani. Bersama mereka Iskandar dan timnya berdialog, mengevaluasi musim tembakau sebelumnya. Evaluasi tersebut menyoroti berbagai aspek secara menyeluruh. Sebagai contoh, dalam

konteks musim tembakau tahun 2012, diberikan perhatian khusus pada fenomena guncangan yang terjadi. Panen tahun 2012 berakhir buruk. Jumlah areal lahan melonjak karena euforia menanam tembakau. Malangnya, perubahan cuaca ekstrem terjadi pada masa pertumbuhan tanaman tembakau.

Bukan hanya itu. Bahan bakar oven mengalami persoalan ketersediaan dan kontinuitas sehingga proses pengovenan banyak yang kurang sempurna. Akhirnya, overproduksi menyebabkan banyak tembakau tidak terbeli, kualitas tembakau basah menurun karena problem cuaca, tembakau keringnya pun kurang bagus karena kendala bahan bakar. Nilai jatuh, banyak petani terpaksa menjual tembakaunya kepada tengkulak dengan harga jauh di bawah standar. Gambaran seperti itu memberikan pemahaman utuh kepada petani mengenai persoalan besar pada musim tembakau 2012.

Hal-hal yang lebih kecil pun tak luput dari pembahasan. Mulai dari kasus-kasus penanaman pada lahan yang tidak sesuai, penggunaan varietas yang terlalu beragam, komposisi pupuk yang tidak seimbang, pengisian oven yang melebihi kapasitas, hingga soal kemasan *bale* (tikar) yang banyak rusak. Lengkap, dari A sampai Z semua dibicarakan, didiskusikan, dan dievaluasi.

Usai evaluasi cermat perusahaan juga memberikan gambaran realitas pasar tembakau. Misalnya prediksi bahwa harga tembakau tidak akan

berkembang. Atau penjelasan bahwa kebutuhan tembakau menurun sehingga perusahaan juga akan membatasi rencana produksi sejak awal, berikut kuota pembeliannya. Di sisi lain, petani sudah mengantongi angka kira-kira berapa harga tembakau produksi mereka nantinya.

Langkah selanjutnya adalah rencana dan sosialisasi program tahun berikutnya. Gambaran yang komprehensif diberikan sebagai persiapan menghadapi musim tembakau tahun 2013. Tentang nilai Rp 40 juta sebagai biaya produksi rata-rata per hektare lahan, misalnya. Aspek itu disampaikan didasarkan pada survei perusahaan atas perkembangan harga untuk berbagai komponen pembiayaan. Setelah itu, angka produktivitas rata-rata per hektare dihitung pula, dan diperoleh angka lebih kurang 2 ton. Angka ini mengacu pada perkembangan penerapan teknologi oleh petani dibandingkan dengan pertumbuhan rata-rata produktivitas selama beberapa tahun terakhir. Dari dua aspek awal tadi, diperoleh biaya produksi rata-rata per kilogram krosok.

Angka-angka yang disajikan pada sosialisasi program itu satu hingga dua bulan berikutnya akan disampaikan lagi oleh petugas lapangan (PL) kepada petani secara perorangan. Petani-petani tersebut adalah mereka yang sudah lolos seleksi kemitraan dan positif dijadikan mitra Djarum. Dalam komunikasi antara PL dan petani segala komponen pembiayaan yang lebih terperinci dalam proses-

proses penanaman, perawatan, hingga pengovenan ditunjukkan. Dari dasar itu petani akan diberi kesempatan untuk berpikir, menimbang. Apakah ia akan ikut menanam atau tidak.

Sesudah itu barulah tahap verifikasi dilakukan. Pada fase ini, PL memeriksa langsung kondisi terakhir petani. Survei orang per orang dilaksanakan. Pengamatan itu menghasilkan rekomendasi-rekomendasi konkret. Misalnya, bila seorang petani cuma memiliki kemampuan memproses setara satu oven, tentu ia tidak disarankan untuk mengerjakan dua oven. Atau disarankan untuk memperkecil volume produksinya karena tahun ini kemaraunya bersifat basah akibat banyak hujan. Pendek kata, menyusul gambaran umum, setiap petani diberi gambaran khusus tentang dirinya sendiri, tentang kemampuannya sendiri. Semua itu dikaitkan dengan situasi global di atas.

Setelah semuanya jelas kontrak kemitraan ditandatangani. Di situ petani memperoleh pegangan tentang apa yang harus dikerjakan, apa saja kewajiban perusahaan, serta hak kedua belah pihak. Termasuk, status petani yang bersangkutan apakah sebagai mitra kredit, mitra teknologi, atau mitra pasar. Tidak ketinggalan, kuota produksi orang per orang juga ditetapkan dalam kontrak tersebut.

Proses produksi dimulai. Inilah tahap yang paling menampakkan atmosfer imbal balik. Mulai

bulan Maret hingga Oktober petani menjalankan keseluruhan proses dari pembibitan, penanaman, pemeliharaan tanaman, panen, pengolahan hasil atau pengovenan, hingga berakhir dengan pengemasan. Adapun perusahaan melakukan pendampingan atau pembinaan proses produksi, menyediakan benih tembakau, mengadakan *agro input* berupa pupuk dan obat-obatan, fasilitasi kredit modal bagi petani, dan yang terakhir adalah membeli tembakau dari petani peserta kemitraan. Dalam kerja sama dengan beban hak dan kewajiban seimbang itu, tidak ada yang dirugikan.

“Jangan sampai kita terikat dalam ikatan yang merugikan,” Iskandar memberikan penekanan pada kalimat ini. Kalimat ini bukan semata-mata suaranya sebagai wakil industri yang tidak ingin dirugikan petani. Dalam berbagai kesempatan komunikasi dengan para PL, Iskandar juga tak lelah berpesan, “Jangan petani rugi karena Anda.” Karena itulah intensitas pendampingan ke petani harus selalu dijaga, sebab hal itulah yang akan menentukan keberhasilan petani. “Kalau petugas lapangan tidak memberikan pendampingan yang baik pada petani, dan akibatnya hasil tembakau petani tidak memenuhi harapan dan sasaran kita maupun harapan petani sendiri, ini akan menyulitkan orang lain, yaitu petani.”

Untuk menerapkan semangat tidak saling merugikan tersebut pendampingan dan transfer teknologi kepada petani senantiasa dijaga.

“Ibaratnya, para PL hidup bersama petani sehari-harinya selama masa tanam dan perawatan tembakau,” Syafii, salah satu PL di Tobacco Station Lombok, menggambarkan.

Dengan pendampingan intensitas tinggi dari para PL Djarum, sangat jarang ditemukan petani yang sudah melaksanakan insruksi tetapi hasilnya tidak sesuai. Satu-satunya faktor penyebab kegagalan yang berada di luar kendali adalah cuaca. Kalau toh ada petani gagal, biasanya karena memang tidak melaksanakan instruksi dengan baik. Meski demikian, PL juga bukan dewa. Instruksi-instruksi yang mereka berikan kepada petani bukan doktrin yang tak bisa dibantah. Karakter komunikasi yang dibangun dalam sebuah sistem kemitraan adalah komunikasi dialogis, dua arah.

Dalam komunikasi dua arah itu, bukan hanya petani yang belajar. Perusahaan pun belajar. Perusahaan memang memiliki perangkat riset yang kuat. Cara-cara baru untuk efektivitas dan efisiensi bertanam tembakau diterapkan. Tetapi, petani punya lapangan dan pengalaman. Tetap saja di lapanganlah riset yang dilakukan perusahaan diuji, di tangan petani.

Misi 3B

Wajah Haji Ahmad Suparlan tampak puas penuh syukur. “Sejak bermitra dengan Djarum, tidak pernah terlintas di pikiran saya untuk keluar,”

ujarnya. Ia adalah salah seorang petani senior yang mengikuti bimbingan Iskandar sejak tahun 1986. Lebih lanjut Suparlan juga menegaskan bahwa siapa pun petani di Lombok yang mengikuti kemitraan, khususnya kemitraan dengan Djarum, hampir dapat dipastikan tidak bakal rugi. Dengan catatan petani tersebut taat pada asas kemitraan serta mengikuti aturan mainnya dengan benar. Suparlan sendiri adalah salah satu dari 817 petani yang bermitra dengan Djarum pada musim tembakau 2012.

Suparlan sudah membuktikan tembakau mampu mengubah kehidupan keluarganya. Dulu, sebelum bertanam tembakau ia menjadikan ubi-ubian atau jagung sebagai penghuni ladangnya. Tak ada pilihan lain. Lalu, apa yang ia dapatkan? Nyaris tidak ada. "Cuma buat makan saja, tidak bisa lebih," kenangnya. Begitu ia menanam tembakau, apalagi sejak bermitra dengan Djarum, kehidupannya lambat laun berubah. Tahun 1996 dia bisa naik haji. Tahun 2000, dia bisa membiayai istrinya sekaligus bapaknya untuk turut berziarah ke Tanah Suci. Di samping itu, yang lebih penting lagi adalah dia bisa menyekolahkan keempat anaknya, juga membelikan sepeda motor untuk mereka semua.

Di samping terkait kesejahteraan keluarganya, sukses Suparlan juga berdampak jauh lebih luas, yakni ke semua pekerjaannya. Semua sudah paham, tiap kali musim tembakau tiba ribuan orang terserap untuk "kerja tembakau". Suparlan pun

mempekerjakan banyak orang. Ia mengaku paling tidak menyerap tenaga 35 orang perempuan per hari selama panen. Itu belum yang laki-laki, yaitu enam orang per hari dari awal sampai selesai musim. Dari kerja tembakau di tempat Suparlan, para pekerjanya bisa hidup. "Bahkan buruh saya ada yang bisa menyekolahkan anaknya sampai sarjana," tutur Suparlan bangga.

Tak beda dengan Haji Ahmad Suparlan, Haji Ma'ruf juga merasakan berkah tembakau sebagai pengubah hidupnya. Awalnya dia bekerja sebagai guru bantu. Setelah berkeluarga, terang saja, gaji seorang guru bantu sangat tidak mencukupi. Hingga kemudian ada yang menyarankan padanya untuk bertani tembakau. Maka sejak tahun 1990 Haji Ma'ruf hidup bersama daun-daun tembakau dan langsung menjadi mitra Djarum. Sejak itu pula terjadi peningkatan pesat ekonomi keluarganya. Mulai dari satu unit oven pada awalnya, hingga enam unit mulai tahun 1997 sampai sekarang. Dengan oven sejumlah itu, bisanya Haji Ma'ruf menanam 10 hektare lahan. Itu sudah termasuk lahan sewa sekaligus tembakau basah dari petani plasma di bawahnya. Setiap panen petani mitra senior Djarum ini pun mampu memproduksi tak kurang dari 20 ton krosok kering. Bila dirata-rata keuntungan bersih per hektare lahan adalah Rp 15 juta, maka Haji Ma'ruf seorang saja sudah menangguk rupiah sebesar 150 juta sekali musim. Nilai yang tak kecil di tangan seorang petani.

Rupiah melimpah itu digenggam di tangan Haji Ahmad Suparlan, Haji Ma'ruf, dan ratusan petani Djarum lainnya beberapa waktu setelah proses pengovenan usai dan pembelian dibuka. Setelah sebelumnya petani dituntut untuk bekerja dan bekerja, merawat dan memproses tembakau dengan benar, kini saatnya perusahaan memenuhi tanggung jawab utamanya: membeli tembakau petani. Pembelian dilakukan dengan harga yang layak, sesuai standar musyawarah harga. Standar harga tersebut ditetapkan dengan memperhitungkan berbagai variabel yang kompleks, dan menjamin agar petani tetap mendapatkan keuntungan yang wajar (lihat "Menimbang Harga", Bab 3). Sampai pada titik ini gambar utuhnya sudah tampak lengkap. Yaitu, seiring tercukupinya kebutuhan perusahaan akan bahan baku rokok, petani pun meraup untung setimpal.

"Filosofi kemitraan itu saling menguntungkan dan saling memperkuat," kata Iskandar. Dijelaskannya lebih jauh, bahwa petani juga harus membangun pola pikir yang mandiri. Jangan sampai dipahami bahwa yang menciptakan untung rugi adalah perusahaan, dengan kebijakan harga. "Itu keliru. Keuntungan merupakan tanggung jawab bersama, dan dicapai dengan usaha bersama antara kedua belah pihak."

Demikianlah. Dengan berjalannya sistem kemitraan secara baik, hubungan saling menguntungkan tampaknya sudah pasti tercapai.

Perusahaan, dalam hal ini PT Djarum, akan mendapatkan tembakau sesuai standar kualitas yang dibutuhkan. Dengan begitu, kualitas produk rokoknya bisa sesuai yang direncanakan, dan tujuannya adalah keuntungan besar pula dari bisnis rokok. Adapun petani, mereka juga mendapatkan banyak hal. Kepastian usaha dengan jaminan keuntungan cukup dari hasil penjualan tembakaunya, itu pasti. Namun lebih luas dari itu, ada Misi 3B dari perusahaan. Dengan misi 3B itu, pembinaan untuk petani diarahkan menuju terwujudnya *better farming*, *better business*, dan *better living*. Petani akan meningkat kemampuannya dalam olah budi daya, melengkapinya dengan *skill* manajemen dan informasi bisnis, dan ujung akhirnya adalah kehidupan yang lebih baik berupa peningkatan pendapatan dan kesejahteraan. []

Menciptakan Iklim Kompetisi

Better farming, better business, better living. Misi menyejahterakan perekonomian petani seiring memajukan perusahaan sebagai sebuah unit bisnis, sudah tak perlu dibahas lagi. Itu merupakan tujuan final. Tetapi orientasi hasil semata agaknya merupakan alur yang kurang sehat. Maka, proses sebelum tujuan itu tercapai juga menjadi salah satu orientasi. Untuk itulah membentuk petani menjadi ahli-ahli terampil dalam budi daya tembakau juga merupakan poin yang tak boleh diabaikan saat anak buah Iskandar menjalankan proses pembinaan dan pendampingan. Terampil dalam bertani, sekaligus terampil dalam berbisnis (lihat “Petani sebagai Pebisnis” pada Bab 3). Bersamaan dengan melatih petani dalam berbisnis selalu dikondisikan pula agar petani terbiasa dengan kultur kompetisi yang sehat. Salah satunya adalah

"Orientasi hasil semata agaknya merupakan alur yang kurang sehat. Maka, proses sebelum tujuan itu tercapai juga menjadi salah satu orientasi. Untuk itulah membentuk petani menjadi ahli-ahli terampil dalam budi daya tembakau juga merupakan poin yang tak boleh diabaikan..."

dengan pengelompokan petani-petani mitra hingga penerapan lembar penilaian. Ibarat anak sekolah, ada kelas-kelas yang menunjukkan standar kemampuan siswa, ada juga rapor sebagai alat evaluasi.

Pada tahun 2012 ada 817 orang petani tembakau Lombok yang tergabung dalam kemitraan dengan Djarum. Mereka dipilah ke dalam tiga kategori yang sekaligus merupakan tiga kategori sistem kemitraan yang dijalankan.

Pertama adalah kemitraan kredit. Dalam kategori ini, petani mitra mendapatkan layanan lengkap berupa kredit, bimbingan teknis budi daya dan proses pengolahan, serta jaminan pasar atas hasil tembakau keringnya. Adapun kredit yang dimaksud adalah pinjaman berupa barang, bukan uang, seperti benih

dan pupuk. Pupuk merupakan komponen pembiayaan tertinggi pada masa tanam. Tak ayal, banyak petani yang *ngos-ngosan* dalam menyediakan pupuk secara swadaya. Sistem kemitraan kredit pun sangat meringankan petani.

Mitra kredit dibagi ke dalam tiga kategori: A, B, dan C. Mitra kredit kategori A adalah mereka yang mendapat kucuran kredit secara penuh sesuai ketersediaan kredit dari perusahaan. Kategori B mendapatkan separuh dari jumlah yang didapatkan petani kategori A, sedangkan kategori C mendapatkan lebih sedikit lagi.

Model kemitraan kedua adalah kemitraan teknologi. Di sini petani mitra tidak mendapatkan kredit. Yang mereka peroleh adalah dua layanan pokok yaitu bimbingan pelaksanaan teknik-teknik budi daya dan pemrosesan hasil panen, serta jaminan ketersediaan pasar. Melalui para petugas penyuluh lapangan (lazim disebut PL), petani dibina dan didampingi dalam menyebar bibit dengan benar, meramu pupuk sesuai komposisi yang dibutuhkan, membuat *bedengan* atau *guludan* sesuai kebutuhan, dan seterusnya. Usai panen, standar-standar detail terkait pemrosesan hasil panen tembakau basah diajarkan pula kepada petani. Mulai pemetikan yang benar sesuai jenis daun yang diinginkan, penyortiran daun, hingga pengovenan yang efektif dan tepat ukuran. Pendek kata, petugas lapangan benar-benar hidup bersama petani selama musim tembakau. Demikianlah kemitraan teknis dijalankan.



Kategori kemitraan ketiga adalah kemitraan pasar. Bagi petani yang tergolong dalam kelompok ini saja, mereka hanya memperoleh jaminan pasar, tidak lebih. Namun bukan berarti yang demikian dapat dianggap

remeh. Sebab selama ini, problem yang paling memukul petani tembakau adalah tidak terserapnya hasil panen mereka. Dengan kemitraan pasar, kekhawatiran barang tak terjual dapat dienyahkan.

Lalu Fajar, Lalu Muhiir, Haji Ma'ruf, Haji Ahmad Suparlan, Haji Sabaruddin, dan nama-nama petani senior lainnya adalah sebagian dari 817 petani yang tergabung dalam kemitraan bersama Djarum di Lombok. Bersama mereka, ada 400-an orang yang berada dalam satu kategori kemitraan yang sama, yakni kemitraan kredit. Sementara untuk kategori kemitraan teknis, ada sekitar 300 petani. Adapun sisanya, yaitu sekitar 100 orang lebih, bermitra dengan Djarum dalam kemitraan pasar.

Kategori-kategori tersebut diterapkan dengan seleksi ketat. Dapat dikatakan bahwa kategorisasi tersebut sekaligus merupakan bentuk apresiasi atas prestasi-prestasi petani. Petani yang berhasil menjalankan standar-standar Djarum dalam budi daya dan mampu menjaga kepercayaan dalam urusan kredit akan masuk dalam kemitraan kredit. Masuknya seorang petani ke dalam kategori tersebut praktis merupakan sebuah penghargaan atas kredibilitasnya. Level di bawahnya, yakni mitra teknologi, secara umum adalah petani yang mampu mengikuti pembinaan dari para PL, memiliki atau mengusahakan modal sendiri, dan sebagian adalah yang dipandang kurang komit dalam penyelesaian kredit ataupun produksi. Adapun mitra pasar biasanya dipilih dengan berbagai pertimbangan. Bisa karena belum cukup teruji lantas mereka diikuti

sebagai petani plasma di bawah petani senior, bisa sebagai semacam sanksi penurunan level karena penilaian tahun sebelumnya sebagai mitra kredit atau mitra teknologi kurang memuaskan, atau bisa juga akibat keterbatasan sumber daya dari perusahaan dalam melakukan pembinaan dan pemberian kredit. Satu lagi, mitra pasar juga bisa dipilih dari para pedagang tembakau yang tidak memiliki lahan, namun bisa dipercaya oleh perusahaan sebagai pemasok barang sesuai standar kualitas.

Sebagai kategori-kategori yang menjadi indikasi tingkat kepercayaan perusahaan kepada petani, penggolongan selalu dilaksanakan ulang tiap tahun. Seleksi tersebut dilandaskan pada rekam jejak petani dalam banyak hal. Untuk itu Tobacco Station Lombok memiliki lembar profil atau lembar analisis pemasok. Lembar ini menjadi semacam buku rapor yang berisi penilaian bagi setiap petani terkait aktivitasnya dalam kemitraan bersama Djarum.

Maka, menjelang musim tembakau setiap tahun rapor setiap petani diisi oleh petugas penyuluh lapangan yang menjadi pembinanya. Ada empat kolom kategori penilaian yang harus diisi dengan angka-angka penilaian objektif. Tanda "Peng" untuk pengetahuan, "K" untuk keterampilan, "S" untuk penilaian sikap, dan "Pem" untuk pemenuhan kuota.

Pertama, petani harus memiliki pengetahuan yang memadai. Menanam tembakau adalah aktivitas yang cukup rumit dan membutuhkan kehati-hatian ekstra.

"Tembakau itu manja. Untuk merawatnya harus seperti kita memperlakukan perempuan," Iskandar selalu mengibaratkan demikian. Maka, pengetahuan tentang teknik budi daya yang tepat selalu ditransfer oleh perusahaan kepada petani. Di sinilah para penyuluh lapangan menjalankan peran yang tidak remeh. Tetapi, pengetahuan saja tidak cukup. Ini bukan bangku sekolah yang semata-mata menuntut angka istimewa di atas kertas ujian. Aplikasi di lapangan oleh petani setiap harinya dalam merawat hingga melakukan proses pengolahan tembakau menghendaki tangan-tangan terampil. Meski pengetahuan penuh, tanpa praktik yang serius serta jam terbang yang cukup, seorang petani tembakau belum tentu dapat meraih hasil sesuai standar kebutuhan pabrik. Inilah sebabnya aspek "K" menempati posisi setelah penilaian tentang pengetahuan. Setelah aspek keterampilan, "S" atau sikap menjadi penilaian berikutnya. Seperti apa pun terampilnya seorang petani, ia tetap memerlukan komunikasi yang baik. Ini kemitraan, dan sebuah kemitraan dihidupi oleh banyak orang. Bagaimanapun, sikap, perilaku, karakter, akan sangat menentukan kenyamanan dalam menjalankan kerja sama yang saling menguntungkan.

Adapun yang terakhir adalah pemenuhan kuota. Ini sebenarnya merupakan poin dengan tolok ukur produktivitas dan kualitas. Aspek pengetahuan dan keterampilan sudah pasti menentukan poin terakhir ini. Jika petani menanam dan memelihara tembakau tanpa pengetahuan yang benar serta *skill* yang baik, hasil

panen yang sesuai standar perusahaan pun kadang-kadang tak terpenuhi.

Keempat aspek dasar penilaian itulah yang menentukan “nasib” seorang petani. Apakah ia akan diajak lagi untuk bergabung dalam program kemitraan pada suatu musim tembakau atau tidak, empat aspek itulah penentunya.

Model penilaian demikian dapat dilihat dalam dua fungsi. Fungsi pertama adalah bagi perusahaan. Bagi Djarum, dengan adanya analisis pemasok, seleksi perlu mitra dilakukan. Hingga tahun 2012 Tobacco Station Lombok mampu menampung daun tembakau kering petani sebanyak 5.000 ton per tahun. Angka tersebut tidak sedikit, tetapi juga tidak cukup banyak untuk menampung hasil panen dari semua petani yang ingin bermitra dengan Djarum. Karena itulah seleksi dilakukan. Dengan seleksi pemasok, daun tembakau dengan kualitas yang sesuai dengan kebutuhan Djarum bisa diperoleh. Selain itu, volume kebutuhan daun tembakau juga dapat dikontrol. Tidak kurang, namun juga tidak berlebihan. Adapun cara untuk mengontrol volume sesuai kebutuhan tadi sudah dibakukan. Berdasarkan analisis pemasok, setiap petani diukur kemampuan produksinya, lantas masing-masing diberi kuota atau jatah volume yang akan dibeli oleh Djarum.

Memang, kesesuaian kualitas tembakau yang akan dibeli Djarum tidak dapat dipastikan dengan seleksi saja. Seleksi berdasarkan analisis pemasok hanya menilai pemasoknya saja. Menilai petani yang menjadi

mitra, belum menilai barang yang dihasilkannya. Meski begitu, baik buruknya daun tembakau sangat tergantung pada tangan-tangan yang menanam, merawat, dan memprosesnya. Itulah sebabnya analisis pemasok menjadi satu tahap paling krusial dalam orientasi pencapaian target.

Fungsi lembar evaluasi yang kedua adalah fungsi bagi petani. Kebutuhan petani sebenarnya satu saja: tembakaunya terbeli dengan harga bagus. Namun untuk sampai di tujuan tersebut petani harus bermitra untuk memperoleh jaminan pasar atas produknya. Agar perusahaan bersedia menjadi mitra, petani harus mampu menghasilkan daun tembakau dengan kualitas dan kuantitas yang sesuai kebutuhan perusahaan. Lembar analisis pemasok, dengan demikian, dapat menjadi barometer bagi petani untuk mengukur kapasitasnya sendiri, seberapa banyak ia mampu memproduksi, juga seberapa jauh ia mampu menjaga kualitas daun tembakau dalam volume yang ia produksi itu.

Selain itu, sadar atau tidak, lembar penilaian juga berfungsi sebagai label pengakuan terhadap pretasi yang diraih para petani. Sekilas tampaknya ini soal sepele, cuma pengakuan. Tetapi di beberapa sentra tembakau di Indonesia, misalnya Jawa Tengah, hal ini sering menjadi masalah. Perusahaan jarang membedakan antara petani yang berprestasi dengan yang biasa-biasa saja. Akibatnya, semangat petani kendur. Padahal dengan pengakuan dari perusahaan

tentu saja motivasi akan terus meningkat. Petani akan terpacu untuk tertib aturan, mengikuti saran dan petunjuk petugas lapangan dalam menjalankan budi daya dan pemrosesan tembakaunya, terus meningkatkan kualitas produksinya, serta menjaga pemenuhan kuota atau kuantitas yang dipercayakan kepadanya.

Kategori-kategori dalam kemitraan menunjukkan kualitas, prestasi, serta tingkat kepercayaan perusahaan kepada petani. "Tapi jangan juga salah dipahami, sebab perusahaan tetap mengharapkan petani tumbuh sebagai sosok-sosok yang mandiri," kata Iskandar. Label mitra kredit, lanjutnya, memang menunjukkan kredibilitas. Tetapi terus-terusan menggantungkan permodalan pada kredit dari perusahaan juga bukan sesuatu yang layak untuk dipertahankan. Petani harus terus mengembangkan diri sehingga pada satu waktu bisa menjalankan bisnisnya dengan modal sendiri. Petani yang paling berprestasi adalah mereka yang sukses sebagai mitra perusahaan, sejahtera dari sana, tapi berdiri di atas kaki sendiri dalam permodalan.

Dari situ, kompetisi jenis baru akan dimulai. Bukan cuma soal bagaimana menjaga kepercayaan dari perusahaan dalam mengikuti standar-standar budi daya. Bukan cuma bagaimana melunasi kredit dengan lancar. Yang jauh lebih mendasar lagi adalah bagaimana bersaing membentuk diri sebagai sosok-sosok petani yang kuat. []

Tidak Bermitra, Salah Siapa?

Iskandar melangkah masuk ke gudang Tobacco Station Lombok. Seulas senyum mengiringi langkah. Jelas bukan sebangsa senyum puas. Di dalam gudang itu Iskandar memandangi hamparan ribuan bal tembakau yang masuk kategori *unusable*, tidak bisa dipakai, karena tidak sesuai dengan standar kebutuhan Djarum. Pada panen tembakau tahun 2012 ia terpaksa membeli ratusan ton tembakau yang tidak bisa digunakan itu. Terjadi lonjakan produksi waktu itu, banyak tembakau tak terserap pembelian perusahaan, hingga akhirnya pemerintah meminta perusahaan-perusahaan besar yang beroperasi di Lombok untuk menambah kuota pembelian.

Penambahan kuota pembelian hingga 738 ton itu sebenarnya di luar kewajiban Djarum. Toh kuota awal sesuai kapasitas Tobacco Station Lombok sebesar 5.000 ton sudah ditetapkan jauh hari sebelum musim tembakau. Angka tersebut sudah diumumkan dan

**Mereka menuntut
perusahaan-perusahaan
rokok agar tembakau
mereka tetap dibeli.
Padahal, sejak awal
mereka sama sekali
bukan mitra.**

sudah dibagi ke dalam kuota-kuota kecil yang akan dipenuhi oleh para petani mitra binaan Djarum. Malang tak dapat ditolak, terjadi demo besar-besaran petani tembakau non-mitra yang tembakaunya tidak terserap. Mereka menuntut perusahaan-perusahaan rokok agar tembakau mereka tetap dibeli. Padahal, sejak awal mereka sama sekali bukan mitra. Mereka petani liar atau dalam istilah resminya petani swadaya. Apa hendak dikata, untuk meredam gejolak pemerintah terpaksa mempertimbangkan faktor kemanusiaan dan meminta pengertian banyak perusahaan untuk meningkatkan kuota pembelian.

Tembakau *unusable* itu nantinya memang masih bisa dijual kembali. Biasanya, perusahaan rokok putih masih bisa menggunakannya. Ekspor ke luar negeri menjadi salah satu jalan terbaik, dan Iskandar harus menunggu eksportir yang mau membeli stok tak terpakainya itu.





Bagaimanapun juga, dari rentetan peristiwa pada tahun 2012 itu ada satu pelajaran berharga yang harus diambil petani: jangan sampai tidak bermitra.

Pasca-musim tembakau 2012, agaknya seluruh petani tembakau di Lombok mengamini rumus wajib itu. Tidak berani tidak. Tanpa bermitra, risikonya memang mengerikan. Tak ada jaminan pasar, itu saja alasan yang paling utama. Tanpa jaminan pasar, hasil panen sebgus apa pun belum tentu bisa disulap menjadi uang. Modal ratusan juta rupiah bisa-bisa tidak menghasilkan keuntungan apa-apa. Bahkan, bisa jadi modal kembali utuh pun tidak. Bukan kejadian mustahil. Tanpa jaminan pasar dari perusahaan, ketika angka ketersediaan tembakau di lapangan tinggi, perusahaan tak akan mau ambil. Petani tanpa mitra terpaksa menjual ke tengkulak. Harganya jangan ditanya, pasti jauh di bawah harga hasil musyawarah harga. Pada tahun 2012 saja petani yang tidak bermitra mendapat harga jual di bawah Rp 20 ribu per kilogram. Bandingkan, di saat yang sama petani mitra perusahaan rata-rata mendapat harga di atas Rp 25 ribu.

Mengapa Ada Petani yang Tidak Bermitra?

Ada berbagai alasan, modus, pola, sekaligus berbagai kasus yang memunculkan kalangan petani tanpa mitra. Pertama, euforia. Pada panen tembakau 2011 petani menanggung sukses besar. Panen melimpah, harga tinggi. Prestasi ekonomi para petani tampak mencolok di mana-mana. Apalagi perilaku konsumtif memang sulit lepas dari petani tembakau yang sukses

panen. Sementara semua orang yang tidak ikut menikmati sukses itu cuma jadi penonton. Maka, satu efek wajar muncul pada tahun berikutnya. Pada tahun 2012 jumlah petani tembakau melonjak. Orang beramai-ramai menanam tembakau. Terjadilah euforia bertani tembakau. Orang yang biasanya tidak menanam, ikut-ikut menanam. Orang yang biasanya menanam dengan skala kecil menambah luas lahan, sehingga skala produksinya menjadi sangat besar. Di mana-mana terjadi peningkatan areal tanam tembakau. Repotnya, karena optimisme berlebihan, para petani tembakau dadakan itu tidak bergabung dalam kemitraan. Saking yakinnya mereka bahwa bermitra atau tidak tembakau akan laku keras seperti tahun sebelumnya.

Akhir ceritanya kemudian bukan untung selangit, tapi buntung dan sakit. Panen sangat melimpah, bahkan membludak. Padahal banyak petani yang tidak terdata oleh perusahaan. Perusahaan pun sampai-sampai tidak tahu bahwa ada mereka yang menjadi penanam baru, juga ada orang lama yang membengkakkan volume produksinya. Sementara, semua perusahaan telah menetapkan kuota pembeliannya masing-masing. Kuota pada tahun 2012 rata-rata agak turun, sengaja ditahan akibat rencana pengesahan Rancangan Peraturan Pemerintah tentang pengendalian produk tembakau.

Bukan hanya itu, pada tahun 2012 ada sekitar tiga perusahaan yang tidak melakukan pembelian. Mereka biasanya mampu melakukan pembelian total hingga 6.000 ton krosok Virginia. Celaknya, pada 2012 itu diperkirakan ketiganya melakukan impor tembakau dari

luar negeri, meskipun produksi lokal melimpah. Lengkap sudah hantaman bagi petani-petani swadaya.

Pola kedua yang menyebabkan petani tidak bermitra adalah karena ingin bebas. Memang ada petani-petani yang dengan pilihan sadar tidak mau diikat. Kemitraan bagi mereka adalah ketidakbebasan untuk memilih pembeli tembakau mereka. Jumlah petani jenis ini banyak sebelum tahun 2004, namun menyusut drastis setelah 2012.

Sebelum tahun 2004, kebutuhan perusahaan akan bahan baku cukup banyak. Tingginya kebutuhan ini tidak sebanding dengan jumlah tembakau yang ditanam di sawah-sawah milik petani. Pendek kata, *demand* barang lebih tinggi daripada *supply*. Di situlah terjadi kondisi berebut barang antar-perusahaan. Tak hanya para petani swadaya yang menjadi sasaran rebutan barang. Petani-petani yang sudah jelas bermitra pun dikejar juga oleh petugas-petugas pembelian dari perusahaan yang bukan mitra petani terkait. Tampak sekali bahwa petani di atas angin. Posisi tawar mereka begitu tinggi.

Dengan posisi tawar yang tinggi itu petani pun jadi pintar. Mereka memainkan perannya dengan baik. Para petani swadaya banyak yang menahan tembakaunya. Pada waktu terjadi kurang suplai di lapangan, harga otomatis akan naik. Itulah saat petani melepas tembakau mereka. Pada masa itu petani swadaya adalah yang paling beruntung, karena mereka bebas menjual ke perusahaan mana pun yang mau membeli dengan harga terbagus. Perusahaan yang disetori juga pasti menerima, tanpa batasan kuota. Maklum, suplai tembakau begitu terbatas.

Kondisi-kondisi seperti itu menjadi alasan petani enggan bermitra waktu itu. Tentu, petani yang bisa berjalan sendiri adalah mereka yang tidak menggantungkan kebutuhan permodalan ataupun kredit penunjang produksi kepada perusahaan. Bila membutuhkan bantuan kepada perusahaan sejak awal, menjadi swadaya bukan pilihan.

Namun sekali lagi, itu kondisi di masa lalu. Saat ini, apalagi setelah prahara 2012, nyaris tak ada petani yang sengaja memilih tak bermitra. Sekarang, memilih tidak bermitra sama saja dengan memilih menjadi santapan empuk para tengkulak. Kalau toh banyak yang tidak bermitra, biasanya memang karena tidak ada perusahaan yang mau menjadikannya mitra. Itu merupakan pola ketiga.

Dalam pola ketiga ini, setidaknya-tidaknya ada tiga kategori petani yang membuat perusahaan enggan merekrut mereka sebagai mitra. Kategori pertama, petani yang rekam jejaknya secara moral dan etika memang tidak bagus. Mereka punya hobi melakukan kecurangan. Misalnya, para petani itu sudah pernah bermitra dengan perusahaan, sudah mendapatkan fasilitas pembinaan. Selama pembinaan pun, mereka tertib dan mampu menjalankan prosedur standar. Namun, tiap kali harga bergoyang sedikit saja dengan ringan mereka pindah ke lain hati, langsung melempar hasil panen tembakau untuk dijual ke perusahaan yang tidak memberikan pembinaan apa pun kepada mereka. Mereka ini mirip kutu loncat. Ditolak di perusahaan A, lompat ke perusahaan B. Di perusahaan B melanggar kontrak lagi, besoknya sudah pindah ke perusahaan

C. Akhirnya, mereka tidak diterima di mana-mana saat mengajukan permohonan sebagai mitra.

Kategori kedua, petani yang gagal menjalankan standar Djarum dalam teknik menanam. Bisa karena ceroboh, tidak siap mengikuti perubahan, atau benar-benar karena keterbatasan kapasitas (lihat “Tak Semulus Jalan Tol”).

Adapun kategori ketiga adalah petani yang daerahnya tidak cukup memenuhi persyaratan untuk bermitra dengan Djarum. Perlu diketahui, tembakau memiliki karakter khas. Tanaman ini tidak bisa tumbuh dengan baik di sembarang tempat. Kalau toh bisa hidup, mutu daunnya akan sangat ditentukan oleh karakter tanah tempat ia tumbuh. Bibit yang sama persis, bila disemai dan ditanam di tempat dengan karakter tanah yang berbeda, akan menghasilkan daun tembakau dengan karakter yang berbeda pula.

Untuk area Lombok, fokus Djarum memang pada tembakau Virginia *flue cured* dengan standar karakter tertentu yang nantinya digunakan sebagai bahan rokok-rokok *mild* keluaran Djarum. Daun yang dibutuhkan berkarakter tipis tapi mengembang sehingga mampu mengisi ruang dengan baik.

Karena kebutuhan akan karakter spesifik tersebut, wilayah-wilayah tertentu di Lombok dikategorikan tidak memenuhi syarat. Dalam bahasa resmi: tidak memiliki kesesuaian lahan. Daerah tersebut terutama meliputi lahan-lahan pertanian di daerah selatan yang berdekatan dengan laut. Tanah yang berbatasan dengan laut memiliki kandungan unsur kimia *chlor* (Cl) tinggi. Bila kandungan

Cl tinggi, tanaman akan menghasilkan daun tembakau yang tebal dan setelah dioven akan berwarna kelabu. Daun yang tebal tidak sesuai dengan kebutuhan Djarum, khususnya untuk bahan rokok-rokok *mild*. Daya bakarnya pasti jelek, sulit terbakar habis sempurna. Sebatang rokok yang menggunakan tembakau dari daerah dengan kadar *chlor* tinggi biasanya akan ada bagian kerasnya pada isi rokok yang lepas, baranya cepat mati, dan tidak menyatu dengan serpih-serpih tembakau lainnya. Sudah pasti rasanya tidak enak.

Selain daerah yang berbatasan dengan laut, lahan yang rentan kadar *chlor* adalah daerah dengan jaringan irigasi minim. Karena kurang irigasi, praktis tanahnya kering. Akar tanaman tembakau yang tidak berhasil mendapatkan kelembapan di atas akan bergerak mencari air ke bawah. Bila akar sampai di tanah lapisan bawah, dia pasti akan bertemu dengan kandungan *chlor*, lantas menyerapnya. Begitulah kasusnya untuk tanah yang kurang air. Ini berbeda dengan daerah dekat laut. Di dekat laut, karena air laut sendiri memang banyak mengandung *chlor*, pada tanah lapisan tengah saja sudah pekat dengan unsur tersebut.

Dengan kondisi seperti itu, para petani di wilayah yang sulit air dan yang berbatasan dengan laut tidak mungkin direkrut dalam kemitraan. Apa daya, mungkin sudah "suratan". Sekeras apa pun petani mengolah tanahnya, memberikan pupuk yang sesuai, tidak akan bisa menghasilkan tembakau yang cocok dengan kebutuhan Djarum. Nyaris tidak mungkin daerah itu mampu menyaingi kualitas tembakau dari daerah-daerah

utara seperti Kopang, Stanggor, Terara, Sukamulia, Sakra, dan Janapria. Mungkin dengan teknologi terapan bisa saja, tetapi ongkosnya terlalu tinggi, tidak masuk akal, dan tidak mungkin memenuhi kelayakan bisnis.

“Bagaimanapun juga kami ini institusi bisnis, bukan lembaga sosial,” kata Dawam, *superintendent* Tobacco Station Lombok. Maka, Iskandar dan segenap anak buahnya mustahil berani membina areal-areal yang tidak memiliki kesesuaian lahan. Sebab, bukankah setelah membina, nantinya juga harus membeli tembakau hasil dari tempat-tempat itu? Sementara, tugas Tobacco Station Lombok adalah menjadi jalur PT Djarum untuk mendapatkan bahan baku dengan kualitas baik. Kemitraan dengan petani dilakukan demi tujuan tersebut. “Kalau sudah tahu suatu daerah tidak bakalan menghasilkan bahan baku yang baik, tetapi petaninya tetap diajak bermitra, itu sama saja dengan bunuh diri,” imbuh Dawam.

Menyoal Tanggung Jawab Pemerintah

Memang kasihan para petani yang lahan mereka tidak sesuai untuk bercocok tanam tembakau. Di atas kertas, Lombok sudah terkenal dengan kemajuan pertanian tembakaunya. Tetapi petani-petani di daerah selatan itu tidak bisa ikut mencicipi manisnya. Kadang-kadang mereka protes ke perusahaan karena tidak bisa mendaftarkan diri sebagai mitra. Ke Tobacco Station Lombok pun protes dilancarkan juga. Tetapi sudah dapat diduga hasilnya, protes mereka sia-sia belaka.

“Tidak ada paksaan bagi kedua pihak. Perusahaan berhak memilih anggotanya, demikian juga petani berhak memilih mitra,” Iskandar mengutip sebuah klausul dalam perjanjian kemitraan. Apa yang disampaikannya itu menjawab protes beberapa pihak yang mengkritik Djarum karena dianggap diskriminatif terhadap petani-petani dari daerah selatan. Namun klausul tersebut menjadi landasan, bahwa dalam kondisi tidak memungkinkan untuk bermitra, perusahaan tidak dapat dipaksa. Artinya, apabila pihak yang mengajukan kerja sama kemitraan dipandang tidak dapat menciptakan situasi saling menguntungkan, terpaksa Djarum menolaknya.

Sebenarnya, masalah utamanya bukan soal lahan yang tidak sesuai, menurut Iskandar. Yang lebih pokok lagi adalah soal tanggung jawab pemerintah. Selama pemerintah belum mengarahkan alih fungsi lahan, para petani di Lombok daerah selatan dekat pantai akan tetap menanam tembakau. Mau bagaimana lagi, pengetahuan mereka sebatas itu. Hasil menanam ubi dan palawija cuma akan cukup buat makan, tidak lebih. Mau menanam padi tidak mungkin, karena tempat mereka jauh dari jangkauan air.

“Seharusnya ada semacam pengelolaan tata ruang,” Iskandar melanjutkan. “Daerah A wilayah tembakau, daerah B untuk ubi, dan sebagainya. Sekarang ini tidak begitu. Orang sudah telanjur menikmati enaknyanya menanam tembakau, mereka akan tetap menanam tembakau. Padahal lahannya tidak bagus untuk tembakau. Perusahaan akan meninggalkan tempat itu karena hasilnya pasti mengecewakan.” []

Tak Semulus Jalan Tol

Sepasang manusia, lelaki dan perempuan, menikah. Di depan penghulu, ada buku nikah, pernikahan mereka disahkan menurut hukum negara dan hukum agama. Bersama pernikahan itu disampaikan aturan-aturan yang harus dijalankan oleh kedua mempelai, aturan hukum agama yang pasti memuat konsekuensi dan sanksi apabila pelanggaran-pelanggaran dilakukan. Semua itu didasarkan pada satu niat, yaitu ibadah, juga kesetiaan satu sama lain. Maka bila kesetiaan dilanggar, bukan hanya sanksi yang akan ditimpakan (misalnya talak), melainkan juga kepercayaan dari pasangan yang pasti buyar.



Meski barangkali tidak pas benar, hubungan kemitraan antara petani tembakau dan perusahaan rokok bisa diumpamakan dengan sebuah pernikahan. Ada saksi, ada pengesahan secara resmi, ada sanksi-sanksi, dan ada prinsip kesetiaan. Bila prinsip kesetiaan ini dilanggar, sudah semestinya pelanggar “ditalak” oleh mitranya.

Dalam program kemitraan yang dijalankan Iskandar dan PT Djarum-Tobacco Station Lombok talak semacam itu kadang-kadang terpaksa dilakukan. Tentu jauh lebih banyak petani yang berdisiplin dalam mengikuti segala tata aturan kemitraan serta menjalankan klausul-klausul dalam perjanjian, tetapi hampir selalu ada kekeliruan langka.

Kesalahan yang paling mendasar, seperti dalam perumpamaan pernikahan, adalah penyelewengan. Kasus seperti itu bisa terjadi karena sebab-sebab tertentu. Begini contohnya. Djarum dan petani sepakat bermitra. Djarum memberikan segala layanan untuk kemitraan mulai dari pengadaan dan pemberian fasilitas kredit untuk pupuk sesuai kebutuhan (tepat dosis tepat unsur), penyediaan bibit, pendampingan teknologi secara sangat intensif selama musim tembakau, hingga pemberian jaminan ketersediaan pasar dengan harga yang wajar sesuai musyawarah harga. Kewajiban yang harus dijalankan petani sebagai imbal balik bagi perusahaan sederhana saja: mengikuti panduan dari para petugas lapangan terkait penerapan teknologi, dan menjual produk usaha tani tembakaunya kepada mitranya, yaitu Djarum. Itu saja.

Sayangnya, logika saling memberi dan saling menerima itu tak selamanya ditaati. Ada kalanya, setelah menerima banyak layanan dalam kemitraan, petani tertentu menjual krosok hasil panennya yang telah diproses matang ke perusahaan lain, sebagian atau seluruhnya. Sudah barang tentu semua itu dilakukan diam-diam. Bisa terjadi, misalnya, kuota seorang petani 2 ton, tetapi dia selalu cuma bisa menyeter 1,5 ton. Sisanya yang setengah ton ia jual sembunyi-sembunyi. Alasannya bisa macam-macam, tetapi yang paling lazim adalah perusahaan lain membeli dengan harga lebih tinggi dari Djarum. Ketika panen kurang berhasil kasus seperti ini sering terjadi. Ketersediaan barang minim, sementara kebutuhan industri tetap tinggi. Maka, *gorjoran* harga beli pun terjadi. Bahkan ada beberapa perusahaan yang sengaja merayu petani yang tembakaunya bagus untuk bisa mereka beli, meski petani itu jelas-jelas bukan mitranya. Petani yang gagal menjaga kepercayaan dan tergiur dengan harga tinggi serta-merta mau menjual tembakaunya kepada perusahaan non-mitra. Bagaimana dengan fasilitas yang diberikan Djarum sepanjang musim, mulai fase pembibitan sampai pendampingan hingga usai pemrosesan? Lupakan saja.

Haji Ahmad Suparlan, salah satu petani senior binaan Djarum, mengaku pernah dirayu oleh perusahaan lain untuk pembelian nakal seperti itu. Bertahun-tahun silam, kebutuhan bahan baku rokok cukup tinggi. Akan tetapi petani penanam tembakau belum sebanyak saat ini. Aksi saling curi pun dilakukan antar-perusahaan. Suparlan sampai didatangi petugas

pembelian dari perusahaan lain, pada jam satu dini hari, semata-mata untuk merayu agar pemilik empat oven ini mau menjual tembakaunya bukan kepada Djarum. Malang bagi si petugas pembelian, Suparlan tak bisa melakukan hal-hal begituan.

Modus lain untuk kejadian seperti itu adalah ulah broker. Suparlan juga menyaksikan kisah-kisah demikian. "Petani kan biasa tergiur dengan cerita. Bahwa di sana lebih mahal belinya, yang sana lebih mahal lagi. Tapi orang yang bercerita itu memang niatnya mengambil upah menjual ke tempat-tempat yang dimaksud. Padahal kenyataannya *nggak* beda jauh harganya," tutur Ahmad Suparlan. Setelah tergiur mulut manis para makelar tersebut dan petani menjual tembakau ke tempat lain, tiba-tiba ia menyadari hitungannya keliru. Ia masih harus memberi upah untuk broker yang memberi jalan, Rp 100 ribu per kuintalnya. Padahal per hektare saja sebidang lahan tembakau bisa menghasilkan sekitar 2 ton tembakau kering. Artinya tak kurang dari Rp 2 juta masuk kantong broker. Belum lagi ongkos transportasinya karena jauhnya perusahaan lain tempat menjual tembakau itu.

Itu semua baru penyelewengan karena tergiur harga yang lebih mahal. Ada lagi pola yang lebih "nakal". Petani bermitra dengan Djarum, tapi menjual tembakaunya ke perusahaan lain yang membeli dengan harga lebih murah. Aneh sekali, bukan? Tampak ganjil karena ia menjual justru ke perusahaan yang memberikan harga rendah. Namun ternyata ada

motif yang mengejutkan: petani yang bersangkutan melakukan langkah itu untuk menghindari potongan kredit dari mitra perusahaannya.

Perlu diketahui, bagi petani mitra kredit, Djarum memberikan fasilitas kredit berupa pupuk, bahan bakar, dan sebagainya. Pembayaran kepada perusahaan akan dilakukan petani saat musim panen, yaitu ketika Djarum sudah membuka pembelian. Saat pembelian itu, petani pengambil kredit akan dibeli tembakaunya dengan harga tertentu sesuai standar namun kena potongan cicilan kredit sebesar 50%-70% untuk setiap pembelian. Maka, meskipun di atas kertas harga beli dari Djarum lebih tinggi, kenyataannya uang yang dibawa pulang petani selama masa cicilan kredit tidak akan cukup banyak. Kecurangan pun dilakukan. Petani itu menjual barangnya ke perusahaan lain yang memasang harga beli lebih rendah, namun di sana si petani akan pulang dengan uang utuh, tidak terkena potongan kredit. Lantas, bagaimana dengan beban utang kredit di Djarum? Tanyakan saja pada cicak di dinding atau rumput yang bergoyang.

Sebenarnya soal kredit ini persoalan lama dan tidak sederhana. Pada awalnya PT Djarum-Tobacco Station Lombok malah memberikan kredit kepada petani bukan dalam wujud barang penunjang produksi, melainkan uang sebagai modal usaha. Akadnya bisa uang pembibitan, uang pupuk, hingga uang pengolahan tanah. Semuanya merupakan kredit bunga lunak. Namun, waktu itu pun sudah timbul masalah terkait mentalitas peminjam uang. Dana yang diniatkan

sebagai modal usaha bertani tembakau sudah di tangan, tiba-tiba godaan datang. Uang itu malah lari untuk kebutuhan konsumsi petani. Pendek kata, uang untuk bibit berubah jadi semen untuk renovasi rumah, uang pengolahan tanah lari jadi ongkos anak sekolah. Akhirnya, Haji Iskandar memutuskan mengganti kredit modal dengan kredit berupa barang, yang kemudian dilengkapi dengan analisis profil petani alias buku rapor yang lebih teliti, serta rekrutmen mitra yang lebih selektif.

Menjual tembakau ke perusahaan lain. Dari kisah-kisah di atas, tindakan seperti itu merupakan pelanggaran kemitraan, bahkan dapat dikatakan pelanggaran etika dan prinsip moral. Tapi itu bukan harga mati. Ada kondisi-kondisi yang menjadikan penjualan tembakau ke lain perusahaan sebagai langkah tak terhindarkan.

“Selama kewajiban utama mitra petani terpenuhi, dan ia punya kelebihan produksi yang tidak masuk dalam kategori kualitas yang dibutuhkan Djarum, tidak masalah petani itu menjual kepada pihak lain,” Iskandar menegaskan. Sederhananya, jaminan pasar utama bagi mitra petani adalah Djarum. Misalnya ada kelebihan tembakau di luar kuota yang disanggupi, atau tembakau berlebih yang tidak sesuai dengan kebutuhan Djarum, itu sudah di luar kewajiban petani untuk menjual kepada mitra resmi. “Ibaratnya, kalau Djarum melarang petani untuk menjual ke pihak lain, Djarum sendiri berani beli berapa? Kalau Djarum beli di angka 10 tapi orang lain berani dengan harga 20 untuk barang

itu, bukankah Djarum merugikan petani?” imbuh Iskandar. Namun sekali lagi, itu hanya berlaku apabila petani sudah menuntaskan kewajiban pokok menyeter tembakau produk utamanya kepada Djarum sebagai mitra. Yang boleh dijual ke pihak lain adalah kelebihan produksi di luar kuota, atau kelebihan tembakau yang kualitasnya di bawah standar kebutuhan Djarum.

“Jangan sampai kita terikat dalam ikatan yang merugikan. Itu prinsipnya,” tegas Iskandar. Yang penting, ia tekankan lagi, jangan sampai kewajiban dilalaikan. Kuota yang telah disanggupi harus dipenuhi, kredit harus dilunasi. Jika petani menjual keluar tembakau yang sesuai kebutuhan Djarum padahal kuotanya sendiri belum terpenuhi, dia bisa kena diskualifikasi. Dicoret dari daftar mitra untuk tahun berikutnya.

Masalah Pola Pikir

Di samping perkara jual-menjual tembakau pada masa panen, pelanggaran-pelanggaran yang menjadi kendala kelancaran kemitraan juga acap kali terjadi pada fase-fase sebelumnya. Tunjukkanlah selama proses menanam dan merawat tembakau di sawah. Di situ akan tampak masih ada saja petani yang masih kesulitan menerima transfer teknologi. Bisa karena persoalan tingkat pemahaman yang kurang, atau bisa juga karena memang karakter yang sulit menerima perubahan. Harap dimengerti, mereka kalangan petani perdesaan. Secara umum, pendidikan mereka rendah. Kebiasaan yang turun-temurun sering sulit dibongkar,





dalam kebiasaan hidup sehari-hari maupun cara mengelola sawah atau kebun yang menjadi sumber mata pencaharian mereka. Kasus-kasus sulitnya mengubah *mindset* lama dalam bertanam tembakau lazim dijumpai di lapangan.

Ambil cara menanam sebagai contoh. Petani yang melakukan aktivitas menanam tembakau sejak era tembakau rakyat alias tembakau rajang kuning (lazim juga disebut tembakau rajangan Ampenan) telanjur mewarisi metode lama. Ketika bergabung dalam kemitraan dengan Djarum, lalu petugas lapangan pasukan Haji Iskandar mengajarkan jarak tanam antar-pohon tembakau dengan rumus baru, tidak serta-merta mereka mau mengikuti. Banyak yang masih enggan dan ragu. Padahal rumus jarak tanam yang lebih rapat itu sudah dihitung benar-benar dan merupakan salah satu faktor utama terbentuknya karakter daun tembakau sesuai kebutuhan Djarum. Jarak yang rapat, lebih rapat daripada ketika menanam tembakau rakyat, akan menghasilkan daun yang tipis. Daun tembakau Virginia *flue cured* tipis

memenuhi kebutuhan Djarum untuk bahan baku rokok-rokok *mild*. Sayangnya, meski pemahaman sudah diberikan terkait hal itu, masih ada saja yang merasa kurang mantap hati bila tembakaunya kurus-kurus. Tembakau gemuk dan tebal seolah menjadi ukuran baku mereka dalam keberhasilan menanam tembakau. Akibatnya, rumus jarak tanam tidak diikuti dengan baik. "Mereka lupa dan tidak juga paham, bahwa kalau jarak tanam rapat, daun memang tipis, tapi populasi per hektarnya meningkat," tutur Suyudi, salah satu petugas lapangan anak buah Iskandar.

Persoalan selera pada tembakau gemuk juga kembali terjadi saat pemupukan. Perlu dipahami terlebih dahulu, pupuk adalah kunci pencapaian kualitas tembakau. Mau jadi bagaimana tembakau nantinya, pupuk salah satu kunci utamanya. Jadi, pupuk yang digunakan harus memenuhi dua tepat: tepat dosis dan tepat unsur. Petugas lapangan sudah menjelaskan formula itu kepada petani yang ingin meracik pupuk sendiri, di samping penyediaan pupuk yang sudah siap pakai oleh perusahaan. Tanpa mengikuti standar tersebut, hasil akhir tembakau pasca-pengovenan sudah dapat diduga. Daun-daun itu tidak akan berhasil mencapai warna ideal yakni kuning atau oranye, melainkan cokelat atau bahkan kehitaman.

Celaknya, *mindset* tembakau gemuk seperti pada kasus jarak tanam sering menyebabkan

petani memberikan pupuk tanpa memenuhi unsur yang benar. Mau tembakaunya cepat besar ia menambahkan sendiri unsur N-nya, misalnya. Pada saat pemetikan memang mereka tersenyum puas. Tonase daun basahnya memang membikin hati berbunga. Tetapi daun-daun gemuk seperti itu memiliki rendemen atau angka penyusutan yang rendah. Jadilah, tumpukan daun yang semula berat tiba-tiba mengempis setelah dioven. Senyum pun hilang. Keluh kesah muncul. Perusahaan yang disalahkan sambil menyebut pupuk dari perusahaan yang jelek.

Baik yang tidak mau mengikuti standar jarak tanam, standar pemupukan, apalagi yang curang dalam penjualan, semuanya akan mendapatkan catatan merah pada lembar profil. Bisa sekadar ditandai agar petugas lapangan lebih ketat membimbing, hingga konsekuensi terberat, yaitu dicoret namanya dari calon mitra pada tahun berikutnya.

Sekarang petani-petani yang sulit mengubah pola pikir memang sudah jauh berkurang. Mereka belajar dan melihat contoh-contoh di lapangan. Betapa para petani lain yang tertib dan mengikuti tata aturan dalam kemitraan terbukti lebih sukses. Sosok-sosok seperti Haji Ma'ruf, Haji Ahmad Suparlan, Lalu Muhir, Lalu Fajar, dan para petani sukses lain menciptakan motivasi untuk mau berubah.

“Makanya, kita semua harus belajar,” begitu Iskandar tak henti mengingatkan. “Siapa yang tidak belajar, berarti tidak berbisnis, dan barangsiapa yang tidak berbisnis, jangan mengharapkan keuntungan. Jadi orang harus selalu *sinau* terus, melalui proses, melalui interaksi.” Iskandar pun mengutip dua dalil dalam ajaran Islam tentang perintah mencari ilmu. Pertama adalah hadis Nabi, “Mencari ilmu itu wajib bagi setiap Muslim laki-laki dan Muslim perempuan” dan kedua, firman Allah yang menyebut bahwa Dia akan mengangkat orang-orang yang beriman dan berilmu beberapa derajat. []

Indeks

A

Abdurrahman bin Auf 91
Abisha Slade 41
Ahmad Hakim 35
Amerika 40, 49
Ampenan 43, 167
andosol 59
Anisa 35
Annisa Rahmawati 17
arang 42
Australia 54

B

bahan bakar alternatif 74
bahan baku 43, 66, 123,

134, 152, 156, 161, 168
bal 146
Bali 24, 45
bambu 68
batu bara 67, 72
bedengan 138
benang 68
berugak 24, 25
better business 135, 136
better farming 135
better living 135, 136
Bibit 63, 154
Bojonegoro 23, 24, 25, 28,
45, 46, 47, 48
Bondowoso 3, 24, 45
Brazil 43, 44, 49

Brightleaf Tobacco 40
 British American Tobacco 50
 broker 162
 Bromo 18
 budi daya vii, viii, 2, 24, 27,
 46, 47, 51, 52, 53, 61,
 62, 66, 103, 135, 136,
 137, 138, 140, 142, 145
 bunga lunak 163
 Burley 58

C

cangkang kemiri 74, 75
 cangkang sawit 74, 75
 Carolina Utara 41, 43
 cash 79, 80
 Caswell County 43
 chlor 46, 47, 50, 53, 59,
 154, 155
 Cina 43, 44, 49
 curing 40, 42, 66, 67, 69,
 70, 71

D

daerah selatan 82, 154,
 156, 157
 Danville 42
 daun tipis 42
 Dawam 56, 120, 156
 demand 99, 152demo 147

departemen 14, 52
 Dinas Perekonomian 33, 109
 Dinas Perkebunan 109
 Dinas Pertanian 33, 34
 Djarum vii, ix, 4, 16, 17, 18,
 19, 23, 24, 25, 27, 28,
 29, 34, 36, 37, 43, 44,
 45, 49, 50, 53, 54, 59,
 61, 62, 63, 71, 74, 78,
 80, 81, 82, 84, 87, 90,
 91, 92, 97, 101, 103,
 104, 108, 113, 120,
 122, 123, 124, 128,
 131, 132, 133, 134,
 135, 137, 140, 141,
 143, 146, 147, 154,
 155, 156, 157, 160,
 161, 162, 163, 164,
 165, 167, 168
 Djarum Super 4, 24
 dolok kayu 68

E

Ekspor 147
 eksportir 147
 Entrepreneur Sosial 86
 environment 53
 etika 82, 84, 85, 86, 153,
 164
 euforia 102, 107, 127, 150,
 151

evaluasi 84, 126, 127, 137,
144

F

Flores 74, 75
flue cured 42, 70, 123, 154,
167
foreign material 53, 70
fotosintesis 46

G

gagang tembakau 53
gaji 13, 96, 133
gas 67, 72
genetika 54
Good Agricultural Practice
27
grade 28, 43, 111, 114,
115, 116
grader 83
grading 27
grenjeng 34
guludan 63, 64, 95, 138
Gunung Arjuna 18, 33
Gunung Panderman 19

H

Haji Ahmad Suparlan 92,
131, 133, 134, 140,

161, 169

Haji Ma'ruf 101, 102, 105,
108, 133, 134, 140, 169
Haji Sabarudin vi, vii, viii, ix
Institut Pertanian Bogor 18
Institut Teknologi Bandung
44

I

irigasi 60, 110, 155
Iskandar iii, v, ix, 2, 3, 4, 5,
6, 7, 8, 9, 10, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 18,
19, 22, 23, 24, 25, 27,
28, 29, 30, 32, 33, 34,
35, 36, 37, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52,
53, 54, 55, 56, 57, 58,
59, 60, 61, 62, 63, 64,
65, 66, 67, 69, 70, 71,
72, 74, 75, 80, 81, 82,
83, 84, 85, 86, 87, 90,
91, 92, 93, 95, 99, 100,
101, 103, 105, 109,
110, 112, 114, 115,
116, 120, 121, 122,
123, 125, 126, 130,
132, 134, 136, 142,
145, 146, 147, 156,
157, 160, 164, 165,
167, 168, 169, 170

Islam 32, 33, 35, 36, 37,
170
ISO 53

J

Janapria vi, viii, 156
Jawa Tengah 110, 144
Jember 24, 45
Jerowaru viii
Jombang 4
jumlah produksi 52

K

Kalimantan 46
kalkulasi bisnis 97
kampanye antirokok 49
kapten 41, 42
Karang Ploso 18, 19, 33
karbohidrat 44
kayu bakar 71
kebun 12, 13, 14, 167
Kejawen 32, 33, 35
kemiringan tanah 60
kemitraan vii, ix, 2, 19, 87,
105, 109, 111, 115,
116, 120, 121, 122,
123, 124, 125, 126,
128, 129, 130, 131,
132, 134, 137, 138,
139, 140, 141, 142,

143, 145, 151, 155,
157, 160, 161, 164,
165, 167, 169
kemitraan kredit 87, 137,
138, 140
kemitraan pasar 139, 140
kemitraan teknologi 138
kepegawaian 14
kesesuaian lahan 154, 156
Kho Ping Hoo 7
Kimia Organik 12
klausul 157, 160
kloter 6
kolam 63
komoditas vii, viii, 57, 122,
123
Kopang viii, 156
kredibilitas 145
kredit 51, 52, 61, 71, 86,
87, 90, 97, 103, 104,
110, 129, 130, 137,
138, 140, 141, 145,
153, 160, 163, 164, 165
kretek 18, 23
Krian 4, 5, 12, 13, 14, 16,
17
krosok 53, 116, 128, 133,
151, 161
Kudus 112
kulit batang 53
kultur 14, 24, 25, 91, 136

kuota pembelian 49, 50, 51,
52, 84, 146, 147
kupon 79

L

laba 71
lahan vii, viii, 4, 18, 19,
22, 23, 24, 25, 28, 29,
33, 45, 48, 49, 50, 53,
59, 60, 62, 63, 67, 93,
95, 101, 102, 122, 127,
128, 133, 141, 151,
154, 155, 156, 157, 162
Lalu Fajar 95, 96, 97, 140,
169
Lalu Muhir 140, 169
Lekor vi, vii, viii, ix
Limbah 70
Lombok Selatan 157
Lombok Tengah vi, viii, ix,
53
Lombok Timur viii, ix, 22, 53

M

Magersari 4
Malang 12, 17, 18, 33, 147,
162
manajemen 5, 52, 87, 97,
102, 135
Maryland 40

meteorologi dan geofisika
54
MG 46
mild 154, 155, 168
minyak tanah 67, 71, 72
Muhammadiyah 30
musim viii, 46, 54, 58, 79,
92, 93, 95, 96, 99, 100,
101, 102, 104, 107,
108, 109, 111, 120,
126, 127, 128, 132,
133, 138, 141, 143,
146, 150, 160, 161, 163
musyawarah harga 109,
110, 112, 114, 115,
116, 117, 134, 150, 160
mutih 32

N

nabati 32
neraca keuangan 29
nikotin 18, 24, 28, 40, 41,
44, 45
non-subsidi 83
NU 30
Nusa Tenggara Barat 19,
110, 122
Nusa Tenggara Timur 75
Ohio 40
Ongkos sewa tanah 95
operator oven 96

Oro Oro 33
oven 27, 28, 65, 67, 70, 71,
72, 74, 83, 93, 95, 96,
97, 127, 129, 133, 162
oversupply 102

P

Pabrik Gula 12
palawija 157
panas buatan 66, 67, 70
pasca-panen 27, 52, 53, 65
pebisnis 104, 105
pegawai 3, 16
pelepah pisang 53
pemasok 44, 46, 141, 143,
144
pembakaran kayu 67
pembibitan 62, 63, 95, 101,
113, 130, 161, 163
pemetikan 62, 64, 93, 96,
116, 138, 169
pendangiran 95
pengelolaan tata ruang 157
pengemasan 96
penggelantang 95, 96
Pennsylvania 40
penyuluhan 18, 27, 52, 59,
61, 62
Perang Saudara 40, 42
Peraturan Daerah 109
Peraturan Pemerintah (PP)
Nomor 109 49
Perekonomian 33, 109
perjanjian 157, 160
petani dadakan 108
petani mitra 37, 50, 54, 78,
80, 86, 90, 91, 97, 112,
124, 126, 133, 137,
138, 147, 150, 163
petani swadaya 50, 102,
147, 152
pipa 67, 70
Pittsylvania County 43
Pitutur Luhur 32
plastik 53
pola makan 44
potongan kredit 163
pra-penanaman 27
Praya Timur viii
prosesing 62
protein 7, 44
PT BAT 24, 43
PT Faroka SA 43
PT GIEB 43
PTP XXVII 43
pupuk 27, 47, 61, 62, 87,
97, 103, 110, 127, 130,
138, 155, 160, 163,
168, 169
Purchasing 29

Q

Qarun 90

R

regosol 58, 59

Rengganis Dwi Anggraeni 35

Research and Development
14, 29

rokok vi, 4, 18, 23, 24, 34,
40, 43, 44, 45, 49, 52,
57, 64, 95, 106, 122,
123, 134, 135, 147,
154, 155, 160, 161, 168

rokok putih 43, 45, 147

rumus jarak tanam 167, 168

S

sabut kelapa 74

Sakra viii, 156

Sekolah Menengah Pertanian
Atas 57

Selong 22

semi-floating 63

senjata laras panjang 78

serat tali rafia 53

Siaran Pedesaan 12

Sidoarjo 4

Sikur viii

siti 53

SK Menteri Pertanian 109

SNI 28

solar 83

sortasi 67, 93, 95, 96

standar 27, 28, 54, 60, 103,
108, 109, 111, 124,
127, 134, 135, 137,
138, 140, 141, 142,
143, 145, 146, 153,
154, 163, 165, 168, 169

Stephen 42

stok 50, 75, 147

stoker 95, 96

Sukapura 18

suli 96

Sumatera 75

superintendent 120, 156

supply 99, 152

supply and demand 99

Suwarno M. Serad 44

Suyudi 168

Syafi'i 61, 102, 131

T

tali goni 53, 68

Tambak Kemerahan 17

tata niaga vii, viii, 2, 19

tebu 13, 14, 57

Teknologi 44

Temanggung 18, 19

tembakau daun basah 27
tembakau rajangan 43, 65,
167
tembakau rajang kuning
167
tembakau Temanggung 18,
19
terlalu kuning 68
tikar 53, 70, 127
Tobacco Station 29, 78, 80,
85, 105, 115, 120, 123,
126, 131, 141, 143,
146, 156, 160, 163
topping 64, 96
tray 63
tren rokok 23, 44
tripartit 111

U

ubi vii, 7, 132, 157
UD Tani Praya 43
unit bisnis 136
unsur hara 61
unusable 146, 147
upah 13, 65, 80, 93, 95, 97,
110, 162

V

value 90
variabel 99, 100, 108, 110,
122, 134
varietas 54, 58, 61, 127
Virginia Bojonegoro 28, 45,
46
Virginia FC 23, 25, 28, 29,
41, 43, 45, 46, 48, 55,
58, 70
Virginia Lombok 28, 29
volume 78, 84, 95, 110,
114, 123, 129, 143,
144, 151
Voorg Oogst 58

W

wanci 53
Weather 54
wiji 53
wirausahawan 91
Wonosari 33

Z

Zimbabwe 43

Tentang Penulis

Nuran Wibisono, penulis lepas, lahir di Lumajang. Menghabiskan sebagian besar masa hidupnya di Jember. Menempuh studi S1 di Fakultas Sastra Inggris, Universitas Jember. Selama jadi mahasiswa, ia aktif menjadi pengurus di Unit Kegiatan Pers Kampus Mahasiswa Tegalboto. Pada tahun 2010 ia menjadi juara I lomba menulis perjalanan yang diadakan oleh detik.com sebagai bagian dari program Aku Cinta Indonesia jilid I. Lalu pada tahun yang sama, juga meraih juara I lomba menulis dengan tema “Menyembuhkan Luka Sejarah” yang diadakan oleh Tempo Institute, Historia, Goethe Institute, dan Fredrich Efbert Stiftung. Berkat menjuarai lomba itu ia mendapat beasiswa summer course di Hamburg, Jerman, selama 1 bulan.

Pada tahun 2011 ia lulus kuliah dan melanjutkan studi di jurusan Kajian Pariwisata pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada. Selagi kuliah, ia masih rutin menulis untuk berbagai media. Hasil tulisannya tersebar di banyak media nasional, seperti *The Jakarta Post*, *Rolling Stone Indonesia*, *Jakartabeat*, *Majalah JalanJalan*, *Mainmakan*, hingga *Lentera Timur*.

Saat ini Nuran masih tinggal di Yogyakarta, menyelesaikan tesisnya sembari berkarya sebagai staf peneliti dan penulis di Klinik Buku EA, serta jadi editor pelaksana di situs www.minumkopi.com. Nuran bisa di hubungi di surel: nuran.wibisono@gmail.com, atau ditemui di Twitter @nuranwibisono, atau sila berkunjung ke rumah pribadinya di: <http://nuranwibisono.blogspot.com>.

Tembakau dicaci di mana-mana. Gerakan global anti-tembakau dijalankan. Seiring dengan itu, petani digiring untuk tidak lagi menanam tembakau. Teori disajikan, bahwa tanaman non-tembakau jauh lebih menguntungkan. Semua itu sepaket dengan tuduhan bahwa industri rokok terus-menerus merugikan petani.

Di beberapa daerah, petani tembakau mungkin memang tak kunjung sejahtera. Namun, di banyak tempat lain, tuduhan-tuduhan itu bisa runtuh seketika. Di Lombok, salah satunya. Gairah menanam tembakau di sana begitu tinggi, karena pencapaian ekonomi para petani akibat berkah tembakau sudah terbukti. Lebih dari itu, hubungan antara petani dan perusahaan rokok begitu mesra. Wajar saja, sebab di sana sistem kemitraan sudah berjalan mapan. Dari situlah relasi saling menguntungkan antara petani dan industri terus dijaga. Petani tembakau di Lombok pun tumbuh menjadi petani yang terampil dalam teknologi budidaya, ber-mindset entrepreneur, dan bersama mitra industri kompak berjuang menciptakan keuntungan bersama.

Di balik harmonisnya hubungan petani dan pabrikaan di Lombok, ada salah satu sosok inspiratif yang punya andil besar. Haji Iskandar, namanya. Perjalanannya adalah wajah humanis industri rokok yang sangat jarang diangkat. Buku ini berkisah tentang dia.



Iskandar Dunia

Tembakau dicaci di mana-mana. Gerakan global anti-tembakau dijalankan. Seiring dengan itu, petani digiring untuk tidak lagi menanam tembakau. Teori disajikan, bahwa tanaman non-tembakau jauh lebih menguntungkan. Semua itu sepaket dengan tuduhan bahwa industri rokok terus-menerus merugikan petani.

Di beberapa daerah, petani tembakau mungkin memang tak kunjung sejahtera. Namun, di banyak tempat lain, tuduhan-tuduhan itu bisa runtuh seketika. Di Lombok, salah satunya. Gairah menanam tembakau di sana begitu tinggi, karena pencapaian ekonomi para petani akibat berkah tembakau sudah terbukti. Lebih dari itu, hubungan antara petani dan perusahaan rokok begitu mesra. Wajar saja, sebab di sana sistem kemitraan sudah berjalan mapan. Dari situlah relasi saling menguntungkan antara petani dan industri terus dijaga. Petani tembakau di Lombok pun tumbuh menjadi petani yang terampil dalam teknologi budidaya, ber-mindset entrepreneur, dan bersama mitra industri kompak berjuang menciptakan keuntungan bersama.

Di balik harmonisnya hubungan petani dan pabrikaan di Lombok, ada salah satu sosok inspiratif yang punya andil besar. Haji Iskandar, namanya. Perjalanannya adalah wajah humanis industri rokok yang sangat jarang diangkat. Buku ini berkisah tentang dia.



Iskandar Dunia