

**DIMENSI STRATEGIS PENGEMBANGAN
USAHA KECIL**

Subkontrak Pada Industri Garmen Batik

**DIMENSI STRATEGIS PENGEMBANGAN
USAHA KECIL**

Subkontrak Pada Industri Garmen Batik

Penulis

Hetifah Sjaifudian & Erna Ermawati Chotim

AKATIGA

DIMENSI STRATEGIS PENGEMBANGAN USAHA KECIL

Subkontrak Pada Industri Garmen Batik

Penulis :
Hetifah Sjaifudian & Erna Ermawati Chotim
Pembaca kritis
Prof.Dr.Loekman Soetrisno

Penerbit Yayasan AKATIGA, Jl. Raden Patah No. 28 Bandung 40132
© Hak cipta dilindungi oleh undang-undang

Penyunting bahasa : A. Diana Handayani
Tata letak : Budiman PAgarnegara
Desain sampul : Edwin Rizal
Gambar sampul diambil dari buku "Seni Kerajinan Batik Tradisional"
Sirkulasi : Budiman PAgarnegara
Diterbitkan pertama kali oleh Yayasan AKATIGA
Bandung, Desember 1994

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis
dari penerbit

Perpustakaan Nasional : Katalog Dalam Terbitan (KDT):

Sjaifudian, Hetifah
Dimensi Strategis Pengembangan Usaha Kecil: Subkontrak Pada Industri Garmen
Batik; oleh Hetifah Sjaifudian & Erna Ermawati Chotim;
Editor: A. Diana Handayani; Kata Pengantar Sediono M.P. Tjondronegoro.
Bandung: Yayasan AKATIGA, 1994
xvi, 78 hlm.; 22 cm

Bibliografi
ISBN 979-8589-04-1
1. Usaha Kecil
I. Judul

2. Subkontrak
II. Handayani, A. Diana

338.642

RINGKASAN

Dalam upaya membangun usaha kecil yang merupakan sektor usaha strategis dalam sistem ekonomi Indonesia, para ahli dan perumus kebijakan pembangunan usaha kecil mulai memandang serius persoalan desentralisasi produksi melalui hubungan subkontrak sebagai strategi alternative potensial. Pengalaman industrialisasi Negara yang lebih maju, seperti Jepang, Korea, Taiwan merupakan stimulus berkembangnya isu subkontrak di Indonesia. Dengan munculnya PP No. 20/1994 tentang pemilikan saham pada perusahaan PMA, kesadaran akan pentingnya mencari solusi yang tepat untuk mengembangkan usaha domestik semakin meningkat. Paling tidak, pengembangan sistem subkontrak bisa dilihat sebagai isu tandingan, agar kesan bahwa pemerintah terlalu memanjakan pengusaha asing dan mengabaikan pengusaha domestik dapat dinetralisir.

Secara konseptual pola hubungan subkontrak menawarkan harapan-harapan, pertama, terjadinya pertumbuhan ekonomi yang seimbang melalui pembagian kerja dan spesialisasi. Kedua, dapat memfasilitasi proses alih teknologi dan pengetahuan dari industri besar kepada industri kecil. Terakhir, mendorong peningkatan kapasitas kewirausahaan pengusaha industri kecil, sehingga kontributif terhadap pemerataan pendapatan. Harapan ini hanya akan tercapai bila sistem subkontrak yang dijalankan memenuhi beberapa kondisi yang memungkinkan hubungan berjalan adil dan saling menguntungkan pihak-pihak yang terlibat.

Pencapaian kondisi yang kondusif terhadap perkembangan hubungan subkontrak yang saling menguntungkan akan sangat bergantung pada situasi spesifik setiap lokasi. Walaupun pengalaman Negara lain dalam mengembangkan sistem subkontrak tetap

bermanfaat, namun situasi usaha kecil dan sistem subkontrak yang sudah berkembang di Indonesia harus dipahami terlebih dahulu. Tujuannya, agar dapat merumuskan kebijakan yang tepat dalam mendorong berkembangnya sistem subkontrak di Indonesia.

Penelitian ini dilakukan untuk menggali data empiris mengenai hubungan subkontrak yang sudah berjalan di Indonesia. Informasi yang terkumpul diharapkan dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan pemahaman akan situasi dan permasalahan pengembangan hubungan subkontrak. Sebagai kasus, akan ditelaah hubungan subkontrak pada sebuah industri garmen batik di kota Solo.

Beberapa faktor akan ditelaah secara khusus untuk dilihat implikasinya terhadap kemungkinan aplikasi dan pengembangan hubungan subkontrak di masa mendatang. Faktor-faktor tersebut antara lain motivasi pada pihak prinsipal maupun subkontraktor, jenis produk yang dihasilkan, serta kebijakan pemerintah. Selain itu, dipetakan pula isu-isu strategis mengenai aplikasi dan pengembangan sistem subkontrak.

Motivasi pihak prinsipal dan subkontraktor ketika memasuki hubungan subkontrak sangat menarik perhatian. Motif ekonomi menjadi landasan utama hubungan subkontrak. Sementara itu motif sosial yang biasanya dikemas dalam ungkapan "mencoba membantu mengangkat usaha kecil" menjadi pembungkus motif sebenarnya. Paling tidak, dari motif sosial itu, pihak prinsipal akan mendapatkan legitimasi dan dukungan pihak lain. Bagi prinsipal, memasuki hubungan subkontrak berarti bisa mengurangi kebutuhan investasi lahan, peralatan, fluktuasi permintaan, ongkos produksi, dll. Melalui sistem ini prinsipal diuntungkan, karena dapat merekrut buruh berupah rendah, menghindari risiko konflik perburuhan, serta bebas dari kewajiban memberikan jaminan sosial bagi buruh. Selain itu, segala resiko dan biaya kontrol produksi dialihkan ke tangan subkontraktor. Sementara peluang pemecahan masalah klasik, seperti pasar, alih teknologi dan pengetahuan, bahan baku, dan modal menjadi motif subkontraktor memasuki sistem subkontrak.

Sistem subkontrak melahirkan diferensiasi kelas pengusaha besar, menengah dan kecil berdasarkan penguasaan asset dan ketrampilan. Diferensiasi kelas pengusaha ini menciptakan diferensiasi keuntungan. Pengusaha menengah dan besar cenderung memperoleh keuntungan lebih besar dibandingkan pengusaha kecil. Artinya, akumulasi modal, ketrampilan, dan pengetahuan lebih mungkin terjadi pada pengusaha menengah dan besar daripada pengusaha kecil.

Sistem subkontrak juga berpeluang melahirkan ketergantungan di antara para pelakunya. Idealnya, ketergantungan itu bersifat timbale-balik antara prinsipal dan subkontraktor. Kasus pada penelitian ini menunjukkan bahwa sifat ketegantungan cenderung searah, yakni dari subkontraktor ke prinsipal, tidak sebaliknya. Kecenderungan ini muncul karena pilihan subkontraktor sedikit dan terbatas, dibandingkan dengan pilihan prinsipal. Modal yang dimiliki prinsipal bisa menciptakan berbagai pilihan, sehingga neraca ketergantungan bergeser sepihak ke arah subkontraktor. Hal itu bisa dilihat dari diversifikasi usaha prinsipal dengan cara membangun unit proses produksi sendiri. Padahal proses produksi selama ini dikuasai subkontraktor.

Jenis produk juga mempengaruhi kelangsungan sistem subkontrak, sebab sistem subkontrak hanya cocok untuk produk tertentu dengan syarat tertentu pula. Di antaranya, memiliki bobot penggunaan tenaga kerja yang tinggi, bisa distandarisasi, bisa dipecah-pecah dalam pembagian kerja terspesialisasi, dan sifat permintaan fluktuatif. Semakin tinggi fluktuasi permintaan, semakin besar peluang bagi produk itu untuk dikembangkan melalui sistem subkontrak. Syarat-syarat itu relative ada pada produksi industri garmen. Kegiatan industri pakaian jadi berhubungan dengan kerja manual, menggunakan tenaga kerja intensif tetapi kurang intensif modal, serta produknya mengenal fluktuasi permintaan. Selain itu, industri pakaian jadi banyak melibatkan industri kecil dengan penguasaan ketrampilan relative rendah.

Ada temuan menarik berkaitan dengan kontribusi tenaga kerja perempuan terhadap industri pakaian jadi pada sistem subkontrak. Pertama, diduga peluang kerja di sektor pakaian jadi didominasi tenaga kerja

perempuan. Dugaan ini muncul dari beberapa hasil penelitian dan pandangan umum yang beranggapan bahwa pekerjaan menjahit pada industri pakaian jadi merupakan pekerjaan khas perempuan. Dengan asumsi, tenaga kerja perempuan memiliki karakteristik rajin, tekun, teliti, rapi, dan lain-lain. Ternyata hal tersebut tidak terbukti pada kasus ini. Jumlah tenaga kerja laki-laki dan perempuan relative seimbang.

Kedua, pada kasus ini, produktivitas dan kualitas pekerjaan tenaga kerja laki-laki untuk pekerjaan yang dianggap sebagai pekerjaan perempuan ternyata lebih baik daripada tenaga kerja perempuan sendiri. Oleh karena itu, anggapan umum tentang karakteristik tenaga kerja perempuan harus diuji kembali kebenarannya. Artinya, tekun, rajin, ulet, rapi, dan lain-lain tidak serta-merta menjelaskan karakterk untuk jenis pekerjaan atau jenis kelamin tertentu.

Kebijakan pemerintah merupakan aspek paling penting dalam pengembangan sistem subkontrak. Sistem subkontrak memang potensial menguntungkan usaha kecil dan ini menjadi pusat perhatian pemerintah. Banyak kasus hubungan subkontrak terjadi secara otomatis tanpa intervensi pemerintah, meskipun perkembangannya lamban, unit usaha yang terlibat dapat memperoleh keuntungan. Akan tetapi sampai saat ini, pemerintah belum mengeluarkan peraturan mengenai hubungan subkontrak. Khususnya, peraturan yang menyangkut sistem kontrak dan sistem pembayaran. Padahal, peraturan tentang hal tersebut potensial melindungi subkontraktor dari kontrak yang merugikan. Apalagi bila melihat kemungkinan ke depan bahwa sistem subkontrak akan dikembangkan, maka kesungguhan pemerintah dalam pengembangan dan pengawasan praktek hubungan subkontrak sangat diperlukan.

SUMMARY

In an attempt to develop small business into a strategic sector in the Indonesian economic system, experts and policy-makers in this sphere have begun to look seriously at the question of decentralisation of production through subcontracting relationships as an alternative strategy. Experiences in industrialisation in more developed countries like Japan, South Korea and Taiwan provide encouragement for the expansion of subcontracting in Indonesia. Government Regulation No. 20 of 1991 concerning the ownership of shares in companies involving foreign investment can be regarded as an indicator of increased government awareness of the importance of finding suitable solutions for the development of domestic businesses. At the very least, expansion in subcontracting can be seen as a counterbalancing concept through which the impression that the government favours foreign businessmen too much and neglects domestic entrepreneurs can be neutralised.

Conceptually, the subcontracting pattern offers the following hopes: first, that balanced economic growth will take place through the sharing of work and specialisation; secondly, that it will facilitate the transfer of technology and knowledge from large to small-scale industry, and finally, that it will promote an increase in the entrepreneurial capacity of small businessmen and thus contribute to a more equitable distribution of income. These hopes will only be achieved, however, if the system of subcontracting that is introduced meets certain requirements which enable the relationship to operate in a fair way and to the mutual advantage of all parties involved.

The creation of conditions conducive to the development of mutually advantageous subcontracting relationships will depend very much on the specific circumstances prevailing in each location. Although the experiences of other countries in the development of subcontracting systems are of benefit,

nevertheless the situation of small-scale business and the subcontracting system that has already developed in Indonesia must first be understood if appropriate policies to foster the development of subcontracting in Indonesia are to be devised.

The purpose of this study is to examine empirical data concerning subcontracting relationships that are already functioning in Indonesia. It is hoped that the information that has been collected will be useful in improving understanding of the situation and of problems related to the expansion of subcontracting. As a case study, an analysis is presented of subcontracting relationships in a batik garment company in the city of Solo.

A number of specific factors are examined to identify possible implications for the application and development of subcontracting in coming years. These factors include motivation on the part of both the principal (that is, the large entrepreneur) and the subcontractor, the type of commodity that is produced and relevant government policies. In addition, strategic issues concerning application and development of the subcontracting system will be mapped.

Motivation on the part of both principal and subcontractor at the time when the relationship commences warrants attention. Economic motives constitute the main foundation for subcontracting. Not infrequently, comments about social motives, which are usually expressed in the statement that the purpose is "an attempt to help encourage small business", tend to conceal the principal's real motives. At the very least, the principal will obtain legitimation and support from other parties because of this stated social motive. For the principal, entry into a subcontracting relationship means that he is able to reduce not only the investment needed for land and equipment but also production costs and fluctuations in demand. By adopting this system the principal gains advantages because he can recruit low-wage workers, avoid any risk of labour conflicts and be free from the obligation to provide social guarantees for employees. Furthermore, control over production is transferred to the hands of the subcontractor. Meanwhile, the opportunity to solve the small businessman's classic problems of market outlets, transfer of technology and knowledge, supply of raw materials and provision of capital constitute the motives for the subcontractor to enter into this kind of relationship.

The subcontracting system gives rise to class differentiation between large, medium, and small entrepreneurs on a basis of control of assets and skills. This class differentiation between entrepreneurs creates a differentiation in profits. Medium and large entrepreneurs tend to obtain larger profits than do small entrepreneurs. This means that accumulation of capital, skills and knowledge is more likely to occur at the level of medium and large businesses than at the small business level.

The subcontracting system provides scope for the emergence of dependence among those involved. Ideally, this dependence should be reciprocal between principal and subcontractor. The case study presented in this volume, however, demonstrates that dependence tends to be of a one-way nature, that is, from the subcontractor to the principal and not the reverse. This tendency has emerged because the options for the subcontractor are limited by comparison with those open to the principal. The capital held by the principal enables such a variety of options to be created that the balance in relative dependence shifts towards the subcontractor. This can be seen from the principal's diversification of undertakings whereby he establishes his own production units. In reality the production process up to this point has been controlled by the subcontractor.

The type of product also influences the continuity of the subcontracting system, for this system is only suitable for products that have certain requirements. The production process must involve a high labour input, it must be such that standardisation is possible, and it must lend itself to a specialised division of labour; a further requirement is fluctuation in demand. The greater the degree of fluctuation in demand for a product, the greater the possibility for development of that product through subcontracting. These requirements can be found in the garment industry. Activities in this industry are connected with manual labour, they require an intensive use of labour but are not capital-intensive in nature, and products experience fluctuations in demand. In addition, the garment industry very much involves small businesses that have a relatively low mastery of skills.

The present study has produced one interesting finding relevant to the contribution of female labour to garment production in which the subcontracting system is used. It had been assumed that employment opportunities in this sector would be dominated by women workers. This expectation had its origins in the findings of a number of other studies and in the common view that sewing in the garment industry is specifically a job for women, the assumption being that women workers are more industrious, persevering, careful, neat and so on. The study found, however, that both productivity and quality of work are greater among male than among female workers. Thus the general assumption about the characteristics of female workers proved to be incorrect. In other words, such stereotypes as perseverance, industriousness, neatness and so on do not necessarily explain the nature of a certain kind of job or of a certain sex.

Government policies represent the most important aspect in the development of subcontracting systems. These systems indeed have the potential to bring advantages to small business and it is this potential that forms the focus of government interest. Many instances of subcontracting have spontaneously come into existence without any form of government intervention, and even though development has been slow the business units that are involved are able to make a profit. The government, however, has not yet issued any directives concerning subcontracting relationships or, more specifically, any regulations that deal with contractual arrangements and the payment system. In fact, regulations of this kind have the potential to protect the subcontractor from contracts that are not to his advantage. If the likelihood of subcontracting being expanded in future days is borne in mind, it becomes obvious that there is need for genuine action on the part of the government in the practical development and supervision of subcontracting relationships.

KATA PENGANTAR

AKATIGA Pusat Analisis Sosial , sebagai salah satu lembaga swadaya masyarakat, telah memposisikan diri untuk terlibat dalam proses transformasi masyarakat yang sedang mengalami pegeseran sistem kegiatan ekonomi dari kegiatan ekonomi agraris kearah industrialisasi. Proses perubahan yang cepat seperti itu, selalu diwarnai dengan adanya perebutan asset dan perubahan pola penguasaan sumberdaya strategis. Secara umum, kondisi persaingan yang demikian menyebabkan golongan ekonomi lemah (GEL) menjadi pihak yang tertinggal. AKATIGA memilih untuk membantu memperkuat posisi GEL dengan mencari kemungkinan penguatan institusi, membangkitkan kemampuan dan kemandirian GEL, serta mengaksentuasi kepentingan GEL secara partisipatif.

Disadari bahwa upaya tersebut membutuhkan dukungan yang sangat besar. Akan tetapi, mengingat keterbatasan yang ada maka pilihan ruang gerak AKATIGA berada dalam jalur kajian yang dikembangkan dari temuan-temuan lapangan pada tiga sisi, yaitu kajian ketenagakerjaan dan sumberdaya manusia, kajian pertanahan dan pertumbuhan spatial, serta kajian sosial ekonomi produsen kecil.

Laporan berjudul Dimensi Strategis Pengembangan Usaha Kecil: Subkontrak Pada Industri Garmen Batik yang ditulis oleh Hetifah Sjaifudian & Erna Ermawati Chotim, merupakan salah satu dari sekian tulisan yang akan diterbitkan AKATIGA. Pada kesempatan ini pula kami ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Prof. Dr. Loekman Soetrisno sebagai pembaca kritis (*reader*) yang telah memberi masukan berharga dalam penyusunan buku ini.

Secara berurutan AKATIGA akan menerbitkan beberapa seri tulisan sebagai hasil kajian selama hampir 3 tahun sejak akhir 1999, yaitu :

1. Seri Ketenagakerjaan: Tinjauan Sistem Pengupahan di Indonesia, Kondisi Kerja Buruh Tekstil, Garmen, dan Sepatu, Peluang dan Kondisi Kerja Buruh Perempuan Dalam Organisasi Produksi Tembakau, *Study Concerning Programs for Child Workers*, Tinjauan Terhadap Proses Magang Kerja, Dampak Restrukturisasi Terhadap Buruh

Perempuan dan Studi Kebijakan Pengembangan *Self-Employment* di Indonesia.

2. Seri Dinamika Produsen Kecil : Tinjauan *Subcontracting* Dalam Industri Logam dan Industri Kecil Batik, Dinamika *contract-farming* pada Komoditas Sayur Mayur, Bunga, Pengolahan Nanas dan Dinamika Pengembangan Kredit Kecil oleh Organisasi Non Pemerintahan/LSM.
3. Seri Pertanahan: Pemetaan Pola-pola Sengketa Tanah di Jawa Barat serta Pola Pemilikan dan Penguasaan Tanah di Jawa Barat.

Sumbangan tulisan ini tidak akan ada artinya, jika tidak ditindaklanjuti oleh berbagai pihak yang mempunyai kepedulian yang sama dalam upaya mengangkat harkat hidup GEL. Untuk masa yang akan datang, AKATIGA berniat mengembangkan hubungan yang lebih baik dengan pihak-pihak yang peduli akan perbaikan nasib GEL, sekalipun dalam kurun waktu hampir 3 tahun usia AKATIGA, telah membangun kerjasama yang cukup baik dengan kalangan LSM/LPSM (baik di dalam maupun di luar Indonesia), Universitas dan Instansi Pemerintah.

Bandung, Desember 1994
Ketua Badan Pengurus AKATIGA

Prof. Dr. Sediono M.P. Tjondronegoro

DAFTAR ISI

Ringkasan	v
Summary	ix
Kata Pengantar	xiii
Daftar Isi	xv

PENDAHULUAN

Iklim Pengembangan Usaha Kecil di Indonesia	1
Subkontrak: Konsep dan Definisi	7
Batasan Yang Digunakan	12

DINAMIKA HUBUNGAN SUBKONTRAK

Profil Pelaku	16
Dinamika Hubungan Antarsubkontraktor	22
Motivasi	23
Sistem Produksi	26
Problema Hubungan Subkontrak	31
Mekanisme Pertahanan Usaha	33
Hubungan Patron-Klien	35

SUBKONTRAK DAN UPAYA PENGEMBANGAN

USAHA KECIL

Pertumbuhan Usaha Baru dan Penyerapan	37
---------------------------------------	----

Tenaga Kerja	37
Upah	40
Kondisi Kerja	45
Ketahanan Usaha	46
Ketergantungan Subkontraktor	50
Pengembangan Kewiraswastaan	51
Peluang Pengembangan Skala Usaha	52
Alih Teknologi dan Pengetahuan	54
Subkontrak dan Tenaga Kerja Perempuan	57

ISU-ISU STRATEGIS DALAM HUBUNGAN

SUBKONTRAK	61
Saling Ketergantungan	61
Manajemen Kontrak	63
Jenis Produk	64
Kebijakan Pemerintah	66

DAFTAR PUSTAKA	69
----------------------	----

LAMPIRAN	71
----------------	----

PENDAHULUAN

Iklm Pengembangan Usaha Kecil di Indonesia

Ieran usaha kecil dalam proses pertumbuhan ekonomi Indonesia tidak dapat diabaikan begitu saja, karena selama ini usaha kecil telah mampu memberikan kontribusi sebesar 55% terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sektor perdagangan, transportasi, dan industri kecil (usaha kecil), melalui usaha pakaian jadi (garment) dan barang-barang kerajinan, termasuk mebel, ternyata berperan sebagai penghasil devisa negara. Oleh karena itu, pengembangan usaha kecil dirasakan cukup penting mengingat sampai 25 tahun mendatang, kemampuan penyerapan tenaga kerja dari sektor pertanian, jasa, dan industri besar masih sangat terbatas. Dalam kondisi seperti ini, usaha kecil diharapkan memainkan peranan, khususnya dalam penyerapan tenaga kerja.

Meskipun usaha kecil memainkan peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi Indonesia, kebijakan untuk sektor ini tampaknya masih terpecah-pecah dan belum secara serius difokuskan pada pengembangan strategi makro yang terencana. Pada kebijakan makro, pemerintah secara konsisten dan responsif selalu melaksanakan dan mengadaptasikan strateginya demi tujuan pertumbuhan ekonomi Indonesia. Sementara, program-program bagi usaha kecil sendiri masih sangat diwarnai tindakan politis daripada serius menyusun strategi pengembangan dan pembangunan usaha kecil. Di sini terlihat bahwa program pengembangan usaha kecil masih kurang mendapat prioritas. Program ini lebih banyak dijadikan alat politik daripada reformasi ekonomi riil (Sadoko, dkk 1994:11). Contoh, pengalokasian kredit bagi usaha kecil. Data terakhir menunjukkan bahwa 42% dana bank pemerintah disalurkan hanya kepada 22 konglomerat (Sagir dalam *Forum* th. 1994:64), sisanya dialokasikan bagi pengusaha menengah dan kecil yang jumlahnya puluhan ribu orang.

Kenyataan tersebut memberikan gambaran kepada kita bahwa pengusaha kecil begitu sulit mengakses kredit perbankan, karena berbagai persoalan prosedural yang membelit mereka, di antaranya persoalan agunan.

Kecenderungan tersebut tampaknya bukan hal baru, karena pada periode deregulasi 1983, ketika kemampuan pemerintah menurun akibat turunnya harga minyak, peran pemerintah untuk mempertahankan program bersubsidi bagi sektor pertanian dan pengusaha kecilpun menurun. Hal tersebut berkaitan erat dengan kesempatan baru yang muncul akibat liberalisasi perbankan dan perluasan izin penanaman modal di dalam maupun di luar negeri yang lebih banyak dimanfaatkan pengusaha menengah atas dan konglomerat. Dalam kondisi demikian, berbagai upaya dilakukan pemerintah untuk mencoba 'mengangkat' kembali usaha kecil agar tetap berperan dalam perekonomian nasional. Salah satunya melalui desentralisasi produksi.

Desentralisasi produksi dari unit usaha besar kepada unit usaha yang lebih kecil belakangan ini semakin disadari peranannya dalam menciptakan struktur ekonomi yang mantap. Isu desentralisasi produksi kembali muncul setelah dikeluarkannya Peraturan Pemerintah (PP) No.20/ 1994 tentang pemilikan saham perusahaan yang didirikan dalam rangka Penanaman Modal Asing (PMA). Isu tersebut paling tidak mencoba meng-*counter* kesan bahwa pemerintah dengan peraturan tersebut menganakemaskan pengusaha asing dan menelantarkan pengusaha domestik. Melalui desentralisasi produksi, diharapkan kemajuan usaha yang dicapai pengusaha asing dan pengusaha besar bisa dirasakan pengaruhnya juga bagi usaha kecil.

Pengalaman industrialisasi di Jepang, Korea, dan Taiwan, yang saat ini dianggap memiliki struktur ekonomi yang kuat, banyak ditiru oleh negara-negara lain yang sedang menjalankan proses industrialisasi. Di negara-negara tersebut, bentuk-bentuk desentralisasi produksi, seperti sistem subkontrak, berkembang luas. Tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sistem ini telah memainkan peranan penting dalam mendukung dan memperkuat struktur ekonomi mereka. Di Jepang misalnya, walaupun sampai tahun 1960-an sistem

ini dianggap memiliki kelemahan karena menjadi sumber eksploitasi, namun sejak pertengahan tahun 1970-an, keuntungan multistratifikasi dalam sistem subkontrak telah diakui. Hal ini ditandai dengan penciptaan kinerja biaya (*cost performance*) yang lebih baik dan perkembangan teknologi (*technological advancement*) yang lebih pesat¹. Sistem subkontrak yang terjadi di Jepang saat ini dapat diamati terutama dalam bidang-bidang industri perakitan, seperti otomobil, peralatan listrik, elektronik, dan alat-alat mesin. Bidang-bidang tersebut mempunyai peranan penting dalam struktur industri Jepang.

Suksesnya desentralisasi produksi melalui sistem subkontrak dalam penciptaan struktur industri yang kuat di negara seperti Jepang, memunculkan pandangan optimis tentang potensi desentralisasi produksi dalam pengembangan usaha kecil. Masih melihat pengalaman Jepang, tipe piramid dari sistem produksi diakui sebagai salah satu penyebab utama keberadaan sejumlah besar unit usaha berskala kecil dan sangat kecil di Jepang. Sejarah industrialisasi Jepang juga mencatat bahwa pola hubungan subkontrak □memberi peluang terjadinya akumulasi modal pada industri kecil dan mendorong berkembangnya industri kecil di sana.

Berdasarkan berbagai literatur tentang sistem subkontrak di sektor industri, disebutkan bahwa tujuan umum dari pengembangan sistem subkontrak adalah untuk meyakinkan adanya pertumbuhan ekonomi yang seimbang dengan cara pembagian kerja dan spesialisasi. Serta untuk memfasilitasi alih teknologi dan pengetahuan dari industri besar kepada industri kecil. Pengembangan sistem subkontrak juga akan membantu meningkatkan kemampuan berwiraswasta di kalangan usaha kecil menuju distribusi pendapatan yang lebih merata².

¹ Lihat misalnya Iwaki Go (1992) dan Thoburn, John & Takashima (1992).

² Sesungguhnya, desentralisasi produksi tidak hanya terjadi di sektor industri saja. Di sektor pertanian pun kegiatan ini dapat ditemui. Di Indonesia, berbagai pola *contract farming*, termasuk berbagai pola Perusahaan Inti Rakyat (PIR) sudah banyak dikembangkan. Untuk melengkapi studi mengenai desentralisasi yang dilakukan Yayasan Akatiga, studi ini akan difokuskan pada kegiatan desentralisasi produksi di sektor industri yang dikenal dengan subkontrak.

Tidak hanya di Jepang, di negara-negara lain pun, khususnya di negara-negara berkembang seperti Indonesia, usaha kecil dipercaya memiliki potensi besar dalam penyerapan tenaga kerja. Oleh karena itu, pengembangan usaha kecil mutlak diperlukan sebagai upaya penciptaan peluang kerja dan peningkatan penghasilan, terutama bagi kelompok masyarakat berpenghasilan rendah. Akan tetapi, usaha kecil pada umumnya dianggap sebagai sektor yang sulit berkembang, karena kelemahan-kelemahan yang dimilikinya. Permasalahan modal dan pemasaran produk menjadi kendala kritis bagi pengembangan usaha kecil. Dengan mengaitkan diri pada usaha yang lebih besar, khususnya melalui sistem subkontrak, kendala tersebut diharapkan dapat teratasi.

Banyak negara berkembang berupaya keras untuk mengembangkan skema keterkaitan antara usaha besar dan usaha kecil, seperti yang terjadi di Philipina, Thailand, Malaysia, Singapura, India, dan Indonesia sendiri. Pada dasarnya pola keterkaitan memberi peluang kepada usaha kecil untuk berkembang menjadi lebih besar melalui peningkatan akses terhadap modal dan pemasaran. Akan tetapi, mekanisme ini justru kerap mengisolasi mereka dari pasar yang berimplikasi pada penciptaan ketergantungan usaha kecil kepada usaha besar yang menjadi prinsipalnya.

Penelitian tentang subkontrak pada industri kecil persepatuan menunjukkan gejala semacam ini. Pemesan (prinsipal) yang menjadi pemasok juga menjadi penampung produksi dari pengrajin sepatu, memonopoli suplai bahan baku, sekaligus memonopsoni pemasaran produksi sepatu. Pada akhirnya, produsen hampir tidak memiliki kekuatan untuk ikut menentukan jumlah produksi, model yang akan diproduksi, termasuk harga jualnya. Akibatnya, nilai tambah yang diciptakan dalam proses produksi bergeser dari pihak produsen kecil kepada pihak prinsipal³.

Masalah ketidaksetaraan posisi tawar-menawar antara kedua belah pihak merupakan persoalan yang cukup serius. Pihak *prinsipal* bisa melakukan penekanan terhadap upah/ongkos produksi, memonopoli bahan baku dan bahan pendukung, serta memonopsoni pemasaran.

³ Lihat Maspiyati (1991) dan Juni Thamrin (1991).

Rendahnya ongkos produksi yang diterima subkontraktor pada akhirnya berimplikasi pada rendahnya upah buruh dan buruknya kondisi kerja pada unit usaha kecil yang menjadi subkontraktor. Semakin rendah stratifikasi usaha (subkontraktor primer, sekunder, tersier, dsb.), upah dan kondisi kerja pun semakin rendah. Bahkan di tingkat keluarga pekerja rumahan (*putting out*) seringkali terjadi proses *self exploitation* melalui pengerahan tenaga kerja keluarga tanpa upah atau dengan upah yang sangat rendah.

Penjelasan di atas pada akhirnya membawa kita kepada pertanyaan yang cukup penting, apakah bentuk hubungan subkontrak sebagai upaya pengembangan usaha kecil merupakan skema yang akan menguntungkan atau malah merugikan? Atau, apakah skema itu sendiri merupakan sesuatu yang netral, yang tergantung pada bagaimana mekanisme tersebut dijalankan dalam suatu konteks sosial-ekonomi-politik yang lebih luas? Yang jelas, di dalam hubungan subkontrak masih terdapat ruang gerak untuk memperjuangkan kondisi yang lebih baik bagi produsen kecil dan atau buruh yang terlibat di dalamnya. Hanya saja perlu ditelaah lebih lanjut, faktor-faktor apakah kiranya yang perlu diperhatikan untuk membentuk hubungan subkontrak yang berdampak positif bagi upaya pengembangan usaha kecil.

Dengan latar belakang dan kerangka pemikiran di atas, penulis melakukan penelitian⁴ subkontrak dengan tujuan:

- 1) mempelajari dinamika hubungan subkontrak yang terjadi antara usaha skala besar dan usaha skala kecil;
- 2) mempelajari dampak dari hubungan subkontrak terhadap pengembangan usaha kecil yang menjadi subkontraktornya; dan
- 3) menganalisis faktor-faktor yang perlu diperhatikan untuk mengembangkan hubungan subkontrak yang berdampak positif terhadap pengembangan usaha kecil.

Studi ini dilakukan dengan menggunakan metode studi kasus. Kasus yang diungkapkan adalah kasus subkontrak

⁴ Peneliti yang terlibat dalam pengumpulan data dan penulisan adalah Ir. Hetifah Sjaifudian, MPP. dan Dra. Erna Ermawati Chotim. Sedangkan proses pengumpulan data di lapangan, dibantu oleh Ir. Maspiyati.

industri pakaian jadi batik di Solo. Kasus ini satu dari beberapa kasus yang diteliti dan nantinya diharapkan dapat saling melengkapi sebagai upaya menjawab pertanyaan/tujuan studi. Sebelum melakukan studi lapangan, para penulis melakukan studi literatur, khususnya yang berkaitan dengan pola hubungan subkontrak dan usaha kecil. Sebelum mengumpulkan data lapangan, terlebih dahulu diadakan diskusi intern untuk memilih kasus yang dianggap memenuhi syarat penelitian. Beberapa faktor yang mendorong dipilihnya kasus ini dapat dilihat pada uraian tentang kasus.

Walaupun tujuan studi ini cukup luas, namun kenyataannya waktu yang tersedia untuk mengumpulkan data lapangan sangat terbatas. Penelitian di lapangan dilakukan dalam waktu hanya dua minggu, dengan melakukan pengumpulan dokumen yang relevan serta kunjungan dan wawancara mendalam dengan pengelola unit grmen, para pengusaha subkontraktor, dan pekerja subkontraktor. Pemilihan responden dilakukan secara purposif berdasarkan skala usaha dan jenis produk yang dihasilkan. Lingkup studi masih terbatas pada situasi dan kondisi yang dihadapi prinsipal dan subkontraktor serta motivasi yang melatarbelakangi mereka melakukan hubungan subkontrak. Berdasarkan informasi tersebut dilakukan analisis dampak dan perumusan faktor-faktor penting yang perlu diperhatikan dalam hubungan subkontrak.

Laporan penelitian ini disusun sebagai berikut, pertama pendahuluan yang menggambarkan situasi pengembangan usaha kecil di Indonesia yang menjadi landasan pemikiran penelitian ini. Kedua studi kasus hubungan subkontrak pada industri garmen batik di PT. Dinar Hadi Solo. Di dalamnya membahas profil prinsipal dan subkontraktor, motivasi memasuki hubungan subkontrak, sistem produksi, masalah yang dihadapi dan mekanisme pertahanan usaha. Ketiga mengulas pengaruh subkontrak terhadap upaya pengembangan usaha kecil, khususnya mengenai penyerapan tenaga kerja, upah dan kondisi kerja, ketahanan usaha, ketergantungan, kewiraswastaan, pengembangan skala usaha, alih teknologi dan pengetahuan, serta dampak subkontrak terhadap tenaga kerja perempuan. Terakhir mengupas faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam hubungan subkontrak,

meliputi terciptanya saling ketergantungan, manajemen kontrak, jenis produk, serta kebijakan pemerintah.

Subkontrak: Konsep dan Definisi

Hubungan subkontrak secara umum dapat didefinisikan sebagai:

"...praktek-praktek industri atau pemasaran di mana salah satu pihak (pemesan/prinsipal) membuat kontrak yang meminta agar pihak lain (subkontraktor) mengolah atau memproses bagian-bagian dari barang jadi atau barang jadi yang dipasarkan atau dijual dalam bentuk sebagaimana barang itu sendiri (*sells as its own*)" (Ofreneo Rosalinda 1988:18).

Pada hubungan subkontrak, seringkali subkontraktor memiliki skala usaha yang lebih kecil dibandingkan dengan pihak prinsipal. Akibatnya, isu akan adanya perbedaan kekuatan pun muncul.

Secara garis besar, Dicken (1986:188-189) membedakan hubungan subkontrak sebagai berikut, pertama, *industrial subcontracting*, yaitu hubungan subkontrak dimana pihak subkontraktor mengerjakan proses-proses tertentu, atau menghasilkan komponen-komponen tertentu (bukan barang jadi); yang akan diolah lebih lanjut oleh pihak prinsipal. Contoh, hubungan produksi pada industri otomotif dimana hampir seluruh bagiannya diproduksi oleh perusahaan yang berbeda-beda dan dirakit oleh pihak prinsipal.

Kedua, *commercial subcontracting*, yaitu hubungan subkontrak di mana pihak subkontraktor menghasilkan barang jadi yang tinggal dipasarkan oleh pihak prinsipal, dengan demikian prinsipal tidak lain adalah perusahaan dagang. Contoh, hubungan produksi antara perusahaan-perusahaan yang memproduksi sepatu atau pakaian jadi, bermerek terkenal, seperti NIKE dan Levi's, yang akan dipasarkan oleh prinsipalnya.

Faktor Pendorong Terjadinya Hubungan Subkontrak

Hubungan subkontrak bisa jadi melibatkan banyak pelaku, namun pihak prinsipal dan subkontraktor selalu menjadi pelaku utama. Ada tiga faktor yang

mendorong terjadinya hubungan subkontrak. Pertama, motivasi dari usaha besar yang memberikan order dan motivasi usaha kecil yang menerima order menjadi faktor pendorong yang dominan. Kedua, tipe dari barang-barang yang diproduksi. Ketiga, faktor kebijakan pemerintah yang juga mempengaruhi berkembangnya pola hubungan subkontrak.

Motivasi

Dari sisi prinsipal, Dicken (1986) dan Saleh (1986) menguraikan empat tipe hubungan subkontrak berdasarkan motivasi prinsipal, yaitu:

Pertama, *Speciality subcontracting*, yaitu hubungan subkontrak yang terjadi karena pihak subkontraktor memiliki peralatan dan atau keahlian khusus untuk melakukan proses produksi tertentu. Dengan demikian hubungan subkontrak pada dasarnya dilakukan untuk memanfaatkan peralatan dan atau keterampilan atau keahlian khusus yang dimiliki subkontraktor, terutama keahlian yang tidak dapat atau sulit dilakukan pihak prinsipal. Dengan demikian, perusahaan prinsipal dapat melakukan spesialisasi pada proses produksi tertentu yang mereka kuasai, yang pada akhirnya akan meningkatkan efisiensi.

Kedua, *cost-saving subcontracting*, yaitu hubungan subkontrak yang dilakukan akibat adanya perbedaan biaya (ongkos) produksi di tingkat prinsipal dan tingkat subkontraktor. Perbedaan biaya tidak selalu dalam hal ongkos tenaga kerja, tetapi juga dalam hal modal yang diinvestasikan pada tanah dan bangunan, biaya konsultasi dari manajer dan ahli-ahli teknis lainnya.

Ketiga, *complementary* atau *intermittent subcontracting*, yaitu hubungan subkontrak yang dilakukan untuk mengatasi fluktuasi permintaan. Hubungan subkontrak menawarkan fleksibilitas pada kadar tertentu yang akan lebih memudahkan penggantian atau pengurangan jumlah produk yang disubkontrakkan, dibandingkan menutup atau mengurangi kapasitas produksi tetap perusahaan itu sendiri.

Keempat, *full capacity subcontracting*, yaitu praktek subkontrak yang timbul karena kontraktor menghadapi kegiatan yang melebihi kapasitas produksinya.

Bagi pihak produsen kecil, hubungan subkontrak memberikan harapan untuk memecahkan atau memperkecil masalah yang mereka hadapi, pertama, masalah pasar. Melalui hubungan subkontrak mereka dapat memperoleh akses pasar, tanpa harus melakukan upaya pemasaran untuk produk-produk mereka yang membutuhkan biaya tambahan. Di sisi lain, melalui keterkaitan dengan usaha yang lebih besar, produk usaha kecil dapat menjangkau pasar yang lebih luas atau pasar global yang sulit dijangkau melalui usaha pemasaran sendiri. Kedua, masalah teknologi. Produsen kecil seringkali menghadapi kompetisi dengan produsen barang sejenis yang telah menggunakan teknologi baru atau canggih, karena alasan risiko dan ongkos tinggi yang harus ditanggung. Salah satu cara untuk menikmati alih teknologi dan nasehat-nasehat manajerial tanpa risiko dan ongkos adalah melalui hubungan subkontrak.

Ketiga, alih pengetahuan dan keterampilan. Pada umumnya unit usaha besar memiliki fasilitas, perangkat organisasi, dan sistem manajemen yang memungkinkan mereka memperoleh informasi tentang kecenderungan pasar serta melakukan pengembangan dan penyempurnaan desain dan produk. Pengetahuan dan keterampilan dalam proses produksi produk tertentu dapat dimanfaatkan oleh usaha kecil melalui hubungan subkontrak.

Keempat, masalah bahan baku dan modal. Berkaitan dengan masalah pertama, kadang-kadang bahan baku sulit diperoleh walaupun permintaan untuk produk tertentu ada. Kadang-kadang bahan baku tertentu hanya dapat diperoleh melalui skala pembelian yang sangat besar. Usaha besar sebagai prinsipal yang memiliki banyak subkontraktor dapat membantu mengatasi masalah di atas. Selain itu, kadang-kadang prinsipal memberikan juga bantuan modal dan kredit.

Kelima, status dan fleksibilitas. Berbeda dengan buruh pabrik yang memiliki tempat dan jam kerja tertentu, subkontraktor masih memiliki kebebasan untuk menentukan tempat dan jam kerja. Adanya sedikit kebebasan inilah yang membedakan status subkontraktor

dengan buruh biasa. Di mata masyarakat umum, subkontraktor dianggap memiliki status dan predikat yang lebih tinggi dibandingkan dengan buruh pabrik. Selain menyangkut citra atau harga diri, aspek ini menjadi lebih penting untuk perempuan, mengingat bahwa perempuan seringkali harus bekerja dengan tetap menjalankan peran domestiknya. Bagi mereka, sulit untuk masuk dalam pasar tenaga kerja di pabrik sehingga bekerja di rumah menjadi alternatif terbaik.

Jenis produk

Dicken (1986) menyebutkan bahwa ada beberapa syarat yang mempengaruhi cocok tidaknya suatu produk diproduksi melalui hubungan subkontrak, di antaranya:

- 1) Intensitas penggunaan tenaga kerja dalam proses produksi. Jenis-jenis produksi yang secara intrinsik intensif menggunakan tenaga kerja, sangat berpotensi untuk mendorong desentralisasi produksi.
- 2) Adanya perbedaan ongkos produksi apabila produk diproduksi dalam unit usaha yang lebih kecil.
- 3) Standardisasi proses produksi. Dapat tidaknya produk distandardisasi, memiliki implikasi penting terhadap kemampuan industri produk tersebut untuk menggunakan tenaga kerja yang tidak terampil atau tenaga kerja yang dapat dilatih secara cepat.
- 4) Kemungkinan memecah proses produksi dalam tahap-tahap tertentu dan besarnya biaya transportasi. Ada jenis-jenis produk tertentu yang tidak mungkin dipecah-pecah dalam proses produksinya karena akan memunculkan biaya ekstra atau merusak kualitas produk. Ongkos angkut pun akan berlainan tergantung banyak faktor, yang terpenting di antaranya berat dan ukuran. Ongkos angkut yang terlalu tinggi bisa jadi merupakan kendala bagi hubungan subkontrak.
- 5) Permintaan terhadap produk. Semakin berfluktuasi permintaan terhadap produk, semakin besar peluangnya untuk mendorong terjadinya hubungan subkontrak. Melalui subkontrak, permintaan yang tinggi pada masa ramai dapat didesentralisasikan pada subkontraktor. Artinya, risiko pengurangan produksi pada masa-masa sepi dialihkan kepada subkontraktor.

Kebijakan pemerintah

Kebijakan pemerintah, baik yang berkenaan dengan upaya pengembangan usaha kecil melalui pola keterkaitan atau yang lebih spesifik, kebijakan yang berkenaan dengan hubungan subkontrak, akan memberikan kontribusi besar terhadap iklim usaha yang mendorong berkembangnya hubungan subkontrak.

Dalam rangka mengembangkan keterkaitan usaha kecil dengan usaha besar/sedang, sejak Repelita III Pemerintah Indonesia telah mempromosikan "Program Keterkaitan Bapak-Anak Angkat". Pada program ini perusahaan besar, baik milik negara maupun swasta mengangkat usaha-usaha kecil dengan memberi bantuan, di antaranya penyediaan bahan baku, bantuan teknis, penyaluran produk yang dihasilkan, bantuan dalam perluasan pasar, dan sebagainya. Bahkan sejak tahun 1985 pemerintah telah memberikan penghargaan UPAKARTI kepada individu atau lembaga yang dianggap telah memberikan kontribusi terhadap pengembangan usaha kecil. Di samping itu, pada tahun 1991 pemerintah telah menetapkan program keterkaitan ini sebagai gerakan nasional. Akan tetapi, pola hubungan Bapak-Anak Angkat ini ternyata tidak terlalu berhasil mengembangkan usaha kecil. Belakangan ini, Pemerintah justru sangat mendorong dibentuknya hubungan subkontrak antara usaha besar dan usaha kecil. Bahkan Pemerintah dalam Rancangan Undang- Undang (RUU) yang akan diajukan ke DPR Februari 1994, mencanangkan bahwa usaha besar "wajib" melakukan subkontrak dengan usaha kecil.

Kebijakan yang mendorong atau 'mewajibkan' *prinsipal* untuk mendesentralisasikan produksinya kepada unit-unit usaha yang lebih kecil, tampaknya merupakan kebijakan penting yang harus diambil dan dijalankan pemerintah secara konsisten. Kebijakan lain yang tak kalah pentingnya adalah kebijakan untuk melindungi subkontraktor dari eksploitasi yang dilakukan prinsipal, misalnya kebijakan tentang tingkat upah dan sistem pembayaran.

Batasan yang Digunakan

Desentralisasi Produksi adalah upaya dari suatu unit produksi untuk mendelegasikan sebagian atau seluruh proses produksi kepada unit usaha lainnya, tetapi tetap memiliki kontrol terhadap proses produksi.

Subkontrak adalah salah satu cara untuk melakukan desentralisasi produksi dengan ataupun tanpa kontrak tertulis yang meminta pihak lain mengolah atau memproses bagian-bagian atau keseluruhan suatu produk dengan ketentuan-ketentuan yang mengikat kedua belah pihak (jenis, jumlah, waktu, dll).

Prinsipal adalah pemesan (individu atau industri) yang membuat kesepakatan tertulis maupun tidak tertulis untuk meminta kepada pihak lain (subkontraktor) mengolah atau memproses bagian-bagian dari barang jadi atau barang jadi secara keseluruhan untuk dipasarkan oleh dan atas nama pihaknya.

Subkontraktor adalah pihak yang menerima pasaran dari pihak lain (*prinsipal*) sesuai dengan kontrak yang disepakati untuk menghasilkan bagian-bagian dari barang jadi atau barang jadi secara keseluruhan kemudian menyerahkannya kepada pihak pemesan sesuai dengan ketentuan yang telah disepakati bersama.

Industri, khususnya industri pengolahan (manufaktur), yaitu suatu kegiatan ekonomi yang mengubah barang dasar menjadi barang jadi atau setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya. Termasuk dalam kegiatan ini adalah perusahaan yang melakukan kegiatan jasa industri dan pekerjaan perakitan (*assembling*).

Usaha Kecil

Ukuran penggolongan suatu unit usaha pada umumnya menggunakan jumlah tenaga kerja yang terlibat atau modal yang dikuasai. Dalam kasus ini yang dimaksud dengan usaha kecil identik dengan industri skala kecil dan industri rumah tangga yang dikelompokkan berdasarkan jumlah tenaga kerja yang terlibat tanpa memperhatikan besar modal yang dikuasai perusahaan

itu. Berdasarkan ukuran yang ditetapkan Biro Pusat Statistik, industri kecil adalah industri yang mempekerjakan 5-19 tenaga kerja. Kurang dari itu masuk ke dalam industri rumah tangga.

Penyonggo adalah istilah setempat yang digunakan untuk menyebut subkontraktor. *Penyonggo*/penyangga berasal dari kata *_sangga_* yang berarti topang; *penyonggo* berarti penopang. Berdasarkan klasifikasi yang digunakan oleh pihak *prinsipal* pada kasus yang diteliti, terdapat *penyonggo* besar dengan nilai omzet lebih dari Rp3 juta per bulan, *pengonggo* menengah dengan nilai omzet antara Rp1-3 juta per bulan, dan *pennyonggo* kecil dengan nilai omzet kurang dari Rp1 juta per bulan.

Upah adalah sejumlah uang yang diberikan pihak *prinsipal* kepada pihak subkontraktor sebagai imbalan atas hasil kerja subkontraktor berdasarkan ketentuan yang telah disepakati sebelumnya. Akan tetapi, pihak subkontraktor memandang imbalan ini sebagai 'keuntungan' setelah dikurangi dengan komponen upah buruh dan biaya penggantian beberapa komponen (kancing, ritsluiting dan lain-lain).

DINAMIKA HUBUNGAN SUBKONTRAK

Untuk mempelajari dinamika hubungan subkontrak yang terjadi antara industri skala besar dan industri skala kecil, serta mempelajari dampak hubungan subkontrak terhadap pengembangan usaha kecil, penelitian ini akan menganalisis satu kasus, yaitu perusahaan pakaian jadi batik PT. Danar Hadi (selanjutnya disebut PT. DH). Pemilihan kasus didasari beberapa pertimbangan. Pertama, menurut kriteria keterkaitan industri besar dan industri kecil yang ditetapkan pemerintah Indonesia, perusahaan ini dianggap berhasil menjalankan misinya mengembangkan industri kecil melalui pola hubungan subkontrak. Terbukti, perusahaan ini telah dua kali menerima penghargaan UPAKARTI (tahun 1985 dan 1987).

Kedua, jumlah subkontraktor yang terlibat dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Selain itu, tampaknya hubungan subkontrak di PT. DH merupakan hubungan berkelanjutan. Hal ini terlihat dari banyaknya subkontraktor yang telah melakukan hubungan subkontrak dengan PT. DH selama bertahun-tahun, bahkan puluhan tahun.

Ketiga, berdasarkan informasi awal, perusahaan ini dikenal sebagai perusahaan pribumi yang tergolong sukses. Fenomena ini cukup menarik karena aktivitas ekonomi sejenis lainnya dikuasai oleh perusahaan nonpribumi. Apakah fenomena tersebut mempengaruhi hubungan subkontrak? tampaknya menarik untuk dilihat. Selain itu, Perusahaan PT. DH tidak hanya memiliki misi ekonomi, tetapi juga memiliki misi sosial untuk membantu mengembangkan produsen kecil. Apakah kombinasi misi sosial dan ekonomi ini merupakan kunci keberhasilan hubungan subkontrak? tampaknya juga menjadi faktor yang menarik untuk diteliti.

Keempat, selain pakaian jadi yang dihasilkan melalui hubungan subkontrak, perusahaan ini telah mengembangkan pabrik pakaian jadinya sendiri. Sangat menarik untuk menelaah motivasi pendirian pabrik tersebut dan dampaknya terhadap kondisi di unit usaha subkontraktor.

Kelima, perusahaan ini termasuk pelopor dan telah lama berkiprah dalam dunia perbatikan dan pakaian jadi, sehingga menjadi merek yang sangat dikenal. Sejauh mana ketenaran merek tersebut mempengaruhi hubungan subkontrak yang terjadi, juga membuat kasus ini menjadi menarik untuk diteliti.

Profil Pelaku

Prinsipal

Perusahaan Batik PT. DH didirikan tahun 1957. Semula perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga milik Haji Wongso Dinomo, kakek R.H. Santosa. Setelah kakeknya meninggal, perusahaan keluarga tersebut diwariskan kepada R.H. Santosa dan saudara-saudaranya dengan manajemen terpisah.

Berkat keuletan R.H. Santosa, perusahaan batik yang dikelolanya lebih maju dibandingkan dengan perusahaan saudaranya. Kebetulan pasangan hidup R.H. Santosa, R. Danarsih juga berasal dari keluarga pengusaha batik. Pasangan ini dikenal sebagai pasangan ideal, karena R.H. Santosa mengembangkan manajemen usaha dan perancangan motif batik. Sementara istrinya mengembangkan rancangan model pakaian pria dan wanita beserta pelengkap lainnya, seperti kipas, dasi, dan lain lain. Keduanya berhasil membuat rancangan motif-motif batik terbaru tanpa meninggalkan nilai-nilai tradisionalnya. Keduanya juga mampu mengembangkan pasar bagi produk-produknya, sehingga permintaan akan produk-produk batiknya semakin meningkat. Hal tersebut mendorong R.H. Santosa untuk meningkatkan kuantitas produk batiknya melalui dua cara, pertama, menambah jumlah tenaga kerja secara terbatas sesuai dengan kondisi finansialnya. Kedua, cara yang paling dominan, menampung sebagian produk batik yang dihasilkan perusahaan saudara kandungnya.

Pada awalnya, R.H. Santosa menampung dan memasarkan produk batik dari perusahaan saudaranya tanpa ketentuan khusus. Pada tahap selanjutnya, R.H. Santosa mulai menentukan jenis dan jumlah produk sesuai dengan permintaan pasar. Pada proses tersebut, bila diperlukan, R.H. Santosa memberikan bantuan berupa bahan dasar mori dan bahan pendukung lainnya.

Penawaran kerja sama kemudian meluas ke kalangan kerabat dekat R.H. Santosa, seiring dengan meningkatnya permintaan pasar terhadap produk yang dihasilkannya. Hal tersebut menyebabkan berkembangnya sistem subkontrak (*sanggan* dalam istilah setempat) sampai saat ini.

Istilah *sanggan* sendiri berasal dari bahasa Jawa *songgoan* artinya topangan. Pihak pemberi pesanan dianggap sebagai topangan bagi pihak yang diberi pesanan (*penyonggo*). *Sanggan* juga menjadi sebutan bagi produk pesanan yang diperoleh dari pihak pemesan. Produk yang berasal dari pemberi pesanan juga dianggap sebagai topangan bagi kelangsungan hidup *penyonggo*. Dalam arti yang lebih luas sistem *sanggan* mengandung arti saling membutuhkan, saling terkait antara pemesan dan penerima pesanan.

Istilah *sanggan* juga memiliki arti sebagai satu sistem kesepakatan tertulis atau lisan antara pihak PT. DH (sebagai prinsipal) yang memberikan pesanan sekaligus bahan baku produk kepada pihak *penyonggo* (selanjutnya disebut subkontraktor) untuk menghasilkan produk tertentu (kain batik, baju batik, mainan, dan lain lain.) yang akan disetorkan kembali kepada pihak pemesan untuk dipasarkan oleh dan atas nama pemesan. Dengan pengertian tersebut, sistem *sanggan* pada dasarnya sama dengan sistem subkontrak, istilah yang dipakai dalam khasanah ilmiah saat ini.

Sistem *sanggan* yang dikembangkan R.H. Santosa dimulai ketika perusahaannya masih berstatus perusahaan keluarga dan terus dikembangkan hingga saat ini. Setelah perusahaan ini berkembang pesat dan statusnya diubah menjadi Perseroan terbatas (PT) pada tahun 1985, PT. DH mencoba mengembangkan diri melalui perluasan pabrik, diversifikasi jenis produk, peningkatan kuantitas dan kualitas produk, serta perluasan pemasaran. Bahkan mencoba melakukan diversifikasi usaha melalui pendirian pabrik tekstil dan benang yang dikelola anak perusahaan sambil tetap mempertahankan sistem *sanggan*.

Pada awalnya sistem *sanggan* terbatas pada jenis produk kain batik, namun saat ini telah berkembang lebih luas ke hampir semua jenis produk, termasuk sprei, penutup

tempat tidur (*bed cover*), baju tidur, jas, kemeja formal, kemeja santai, baju hamil, dan lain-lain. Dalam penelitian ini, kami hanya akan memfokuskan kajian pada hubungan produksi subkontrak yang terjadi dalam subproduksi pakaian jadi/garmen.

Khusus untuk divisi pakaian jadi, jumlah subkontraktor dari tahun ke tahun terus meningkat. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini. Demikian juga dengan diversifikasi produk PT. DH terus mengalami perkembangan. Perincian detailnya dapat dilihat pada tabel 2 dan tabel 3 (lihat lampiran)

Tabel 1
Jumlah Subkontraktor PT. Danar Hadi Menurut Skala usaha

Tahun	Jumlah subkontraktor		
	Kecil	Sedang	Besar
1986	8	12	-
1987	10	16	-
1988	10	28	2
1989	14	26	6
1990	24	52	14
1991	31	68	36
1992	37	75	38

Sumber: PT. Danar Hadi

Meningkatnya permintaan terhadap berbagai jenis produk pakaian jadi, membuat pihak PT. DH merasa perlu mendirikan manajemen yang tersentralisasi untuk pemesanan dan penerimaan barang hasil produksi para subkontraktor. Oleh karena itu, pada tahun 1986 PT. DH membentuk unit usaha pakaian jadi. Bagi PT. DH, usaha ini merupakan strategi investasi. Selain itu juga sebagai upaya untuk mengembangkan unit usaha industri garmen batik dan mengurangi ketergantungan kepada subkontraktor pada saat pesanan cukup tinggi, terutama menjelang hari Raya Idul Fitri, hari natal dan tahun baru.

Strategi lain yang dikembangkan pihak prinsipal adalah pengembangan pemasaran melalui pendirian cabang rumah batik maupun *show room* di beberapa kota, seperti

Semarang, Yogyakarta, Jakarta, Surabaya, Ujung Pandang, Cirebon, Denpasar, dan Bandung atau melalui sistem konsinyasi. Pada sistem konsinyasi, pihak-pihak yang berminat langsung menghubungi prinsipal untuk memperoleh kesepakatan menjual produk dengan persentase keuntungan yang ditetapkan prinsipal sebelumnya.

Subkontraktor

Subkontraktor rata-rata berusia 30-50 tahun, umumnya berpendidikan SMA dan memiliki keterampilan di bidang jahit- menjahit atau desain busana. Sebagian besar subkontraktor memiliki hubungan pribadi, baik hubungan pertemanan maupun persaudaraan, dengan karyawan, pengelola, dan atau prinsipal langsung.

Pada umumnya, subkontraktor PT. DH beretnis Jawa, hanya beberapa orang saja keturunan Cina. Menurut informasi, PT. DH termasuk prinsipal yang melibatkan subkontraktor pribumi paling banyak dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis, seperti PT. Batik Keris atau PT. Batik Semar.

Dari segi stratifikasi ekonomi setempat, tampaknya subkontraktor tidak termasuk pada golongan bawah. Banyak di antara pengusaha termasuk dalam strata ekonomi atas, misalnya ada pengusaha yang menjadi isteri pejabat tinggi setempat atau istri dosen. Pengusaha yang diklasifikasikan sebagai usaha skala kecilpun setidaknya memiliki rumah tinggal yang cukup layak. Bahkan beberapa responden memiliki kendaraan pribadi.

Tidak semua subkontraktor menjalani usahanya sebagai satu-satunya kegiatan produktif. Ada di antaranya yang merangkap sebagai guru, menerima pesanan jahitan khusus (pribadi), berdagang, atau menjadi subkontraktor di perusahaan lain. Pekerjaan suami para subkontraktor perempuan cukup bervariasi, seperti pedagang atau pengusaha, supir, wartawan, dosen, atau sesama penjahit. Sementara bagi pengusaha laki-laki, umumnya isteri membantu usahanya sebagai asisten pengawas atau yang mengurus masalah buruh dan atau keuangan.

Persyaratan menjadi subkontraktor

Pada dasarnya siapa saja bisa menjadi subkontraktor, namun ada beberapa persyaratan formal yang ditetapkan pihak prinsipal untuk calon subkontraktornya, yaitu:

- 1) memiliki pengalaman dan keahlian jahit-menjahit;
- 2) lulus tes praktek pembuatan beberapa model batik sesuai dengan model yang diberikan pihak prinsipal (sesuai dengan motif batik); dan
- 3) tidak pernah terlibat dalam kasus tindak kejahatan atau tindak pidana.

Untuk syarat pertama, pengalaman, sebenarnya prinsipal tidak memberikan ketentuan khusus mengenai pendidikan formal dan berapa tahun pengalaman yang dimiliki calon subkontraktor, yang penting mereka tidak asing dengan kegiatan jahit-menjahit. Paling tidak, calon subkontraktor pernah dan tahu bagaimana cara membuat pola, memotong, dan menjahitnya. Pada saat tes, calon hanya dituntut untuk menjahit model-model pakaian sesuai dengan persyaratan yang diminta prinsipal. Contoh pakaian yang dijahit akan dinilai oleh tim *Planning Production Control* (PPC) yang terdiri dari manajer, *dress maker*, dan desainer. Penilaian meliputi kesesuaian motif dengan desain, teknik dan kualitas jahitan, serta enak tidaknya baju tersebut dipakai. Apabila contoh jahitan belum memenuhi syarat penilaian, subkontraktor diberi kesempatan mengulang kembali jahitan sampai tiga kali sebelum dapat memperoleh pesanan massal. Untuk contoh yang belum memenuhi syarat penilaian, calon subkontraktor tetap mendapat penggantian ongkos jahit.

Sedangkan untuk syarat ketiga, yang dianggap penting oleh prinsipal adalah kepercayaan. Motivasi sosial untuk membantu subkontraktor menjadikan penilaian pribadi sangat penting. Bisa jadi ada calon subkontraktor yang tidak dapat memenuhi syarat pertama

dan kedua, namun bila prinsipal menganggapnya 'pantas' maka prioritas tetap diberikan kepada calon subkontraktor tersebut. Dari sisi prinsipal, tampaknya ini merupakan satu strategi untuk menekan risiko kasus penipuan yang merugikan pihak prinsipal sendiri.

Persyaratan-persyaratan lain seperti umur, jenis kelamin, dan modal/jumlah mesin jahit yang dimiliki calon subkontraktor tidak penting. Bahkan dapat dikatakan sama sekali tidak dipertimbangkan pihak prinsipal.

Buruh

Dari segi usia, buruh dapat dibagi dalam dua golongan: golongan remaja dan dewasa. Pekerja remaja dan dewasa berusia 17-40 tahun. Agak berbeda dengan karakteristik buruh di industri besar, pada unit usaha subkontraktor, cukup banyak buruh dewasa yang terlibat, baik perempuan maupun laki-laki. Pekerja dewasa laki-laki maupun perempuan dianggap memiliki kelebihan dalam hal ketekunan dan pengalamannya. Dalam beberapa kasus ditemui adanya buruh *putting out* perempuan yang membawa pekerjaan ke rumah.

Tingkat pendidikan buruh umumnya lebih rendah dari tingkat pendidikan subkontraktornya. Umumnya mereka hanya menyelesaikan SD, SMP, atau tidak tamat SMP. Agak berbeda dengan subkontraktor, banyak di antara buruh yang tidak memiliki pendidikan khusus dalam jahit-menjahit. Mereka memperoleh keterampilan menjahit dari pengalaman.

Informasi tentang lapangan kerja biasanya diperoleh dari teman/ sanak keluarga atau tetangga yang sebelumnya bekerja di tempat yang sama. Dari segi etnis, semua buruh jahit adalah pribumi. Dari segi ekonomi, kondisi ekonomi keluarga buruh lebih rendah dari kondisi ekonomi subkontraktor.

Dinamika Hubungan Antarsubkontraktor

Ada beberapa catatan menarik dari dinamika horisontal antarsubkontraktor. Kenyataan lapangan menunjukkan bahwa antarsubkontraktor pada umumnya tidak saling mengenal. Mereka datang sebagai subkontraktor atas rekomendasi pihak prinsipal atau orang-orang yang secara langsung maupun tidak langsung memiliki

hubungan dengan prinsipal, misalnya karyawan prinsipal atau orang-orang yang memiliki kaitan keluarga dengan prinsipal. Kasus ini agak unik, karena prinsipal dapat langsung merekomendasikan seseorang untuk menjadi subkontraktor dengan alasan-alasan tertentu seperti terjadi pada kasus berikut:

"...menjadi penyangga di PT. DH sejak tahun 1982. Sejak awal menikah sampai sekarang suami saya bekerja sebagai supir pribadi Pak Santosa. Dikarenakan jam bekerja sebagai supir pribadi panjang dan tidak menentu, maka untuk mengisi waktu luang sambil menunggu suami pulang, Pak Santoso menawari saya untuk menjadi *penyonggo* PT. DH."

Melalui prakarsa langsung dari prinsipal pernah dibentuk perkumpulan subkontraktor. Perkumpulan ini pada awalnya dibentuk untuk mempermudah prinsipal memberikan pelatihan singkat mengenai teknik menjahit, membuat pola, dan keperluan-keperluan teknis lainnya. Tujuan lainnya, menjadikan perkumpulan tersebut sebagai sumber informasi bagi prinsipal untuk mengetahui langsung persoalan-persoalan yang dihadapi subkontraktor dalam hubungan subkontrak tersebut. Keuntungan yang diharapkan pihak prinsipal dalam perkumpulan ini adalah kemudahan melakukan pengawasan terhadap para subkontraktornya.

Namun ternyata perkumpulan ini tidak berjalan, karena masing-masing subkontraktor tidak merasakan manfaat dari perkumpulan tersebut. Mereka justru merasa perkumpulan itu 'merepotkan', karena mereka harus meluangkan waktu untuk menghadiri pertemuan. Padahal waktu untuk pertemuan dapat digunakan subkontraktor untuk mengerjakan pesanan yang dapat menambah penghasilannya. Subkontraktor pun enggan meninggalkan buruhnya tanpa pengawasan langsung. Kendala yang lainnya adalah lokasi rumah subkontraktor yang tersebar. Dengan demikian, selain harus meluangkan waktu mereka juga harus mengeluarkan ongkos transport. Hal ini yang cukup memberatkan mereka.

Sepintas tampaknya tidak terjadi persaingan di antara subkontraktor. Hal ini terjadi karena jumlah *sanggan* untuk setiap subkontraktor telah ditentukan pihak prinsipal, sehingga masing-masing tidak mengetahui

pesanan yang diberikan kepada yang lain. Persaingan antarsubkontraktor justru terjadi secara tidak langsung, melalui pencarian peluang untuk dekat secara pribadi dengan prinsipal agar memperoleh kepercayaan lebih. Kedekatan secara pribadi akan membuka peluang bagi subkontraktor untuk mendapatkan tambahan pesanan, jenis pesanan yang lebih bagus, dan kesempatan mengemukakan segala persoalan yang menyangkut kenaikan upah atau kasus hubungan dengan staf pabrik prinsipal. Masukan dari subkontraktor akan menjadi dasar pengambilan kebijakan kenaikan upah dari pihak prinsipal yang tentu saja berdampak positif bagi kenaikan upah seluruh subkontraktor.

Subkontraktor yang memiliki hubungan pribadi dengan pihak prinsipal biasanya akan memperoleh prioritas *sanggan* pada saat jumlah pesanan sedang sedikit. Bahkan dapat mengerjakan jenis *sanggan* yang tingkatnya lebih bagus, walaupun kualitas jahitan subkontraktor tidak terlalu baik. Hubungan-hubungan seperti ini yang kerap menimbulkan kecemburuan di antara subkontraktor, khususnya bagi subkontraktor yang tidak memiliki hubungan pribadi dengan prinsipal.

Motivasi

Setiap pelaku dalam hubungan subkontrak memiliki motivasi berbeda dalam memasuki hubungan tersebut. Dari pihak prinsipal, secara umum hubungan subkontrak yang mereka masuki dilatarbelakangi motif-motif ekonomi. Motivasi ekonomi yang tampak cukup dominan dari sisi prinsipal, pada awal pengembangan sistem subkontrak, adalah *full capacity subcontracting*. Sebagai perusahaan yang berawal dari perusahaan keluarga, prinsipal memiliki keterbatasan permodalan, lokasi produksi, serta tenaga kerja. Untuk mengatasi persoalan tersebut, prinsipal mengalihkan sebagian pesannya kepada pihak lain (masih terbatas pada pihak keluarga).

Pada perkembangan berikutnya, bentuk *Complementary* atau *intermittent subcontracting* dilakukan untuk mengatasi fluktuasi permintaan. Apabila permintaan pasar meningkat, prinsipal akan dengan mudah memberikan atau menambah pesanan kepada pihak subkontraktor. Sementara pada saat permintaan pasar

sepi, prinsipal akan mengurangi pesanan kepada pihak subkontraktor dan memprioritaskan produksi di pabrik sendiri. Menjelang hari Raya Idul Fitri dan tahun baru, pesanan kepada pihak subkontraktor akan meningkat. Akan tetapi, pada bulan tertentu terutama pada saat tahun ajaran baru, ketika sebagian besar keluarga mengalokasikan penghasilannya untuk keperluan sekolah anak, pesanan kepada pihak subkontraktor akan menurun. Pada kondisi permintaan pasar sepi, prinsipal lebih mengutamakan produk dari pabriknya.

Motivasi lain di pihak prinsipal yaitu *cost saving subcontracting*, dengan alasan biaya produksi akan lebih rendah bila prosesnya dialihkan kepada subkontraktor. Dengan memberlakukan sistem subkontrak, pihak prinsipal terbebas dari kewajibannya memberikan jaminan sosial tenaga kerja (jamsostek). Selain itu, penyediaan tempat dan sarana produksi bagi subkontraktor serta biaya pengawasan menjadi jauh berkurang, karena sebagian kegiatan pengontrolan dialihkan kepada para subkontraktor. Hal tersebut memberi keringanan bagi pihak prinsipal tanpa mengganggu target produksi perusahaan.

Motivasi terakhir, *Specialized subcontracting* untuk memanfaatkan keterampilan dan peralatan tertentu yang dimiliki subkontraktor. Hal ini tampak dari spesialisasi produk yang dikerjakan para subkontraktor. Ada pemisahan subkontraktor berdasarkan jenis produk yang dikerjakannya, walaupun pemisahan tersebut tidak secara tegas terlihat. Ada subkontraktor yang khusus memegang jenis *sanggan* pakaian anak, pakaian santai, baju tidur, blus sutera, dan lain-lain. Status sebagai subkontraktor pakaian anak bisa disandang dari awal kerjasama dengan prinsipal sampai saat ini.

Bagi subkontraktor sendiri, keterbatasan akses terhadap pasar dan modal menjadi motivasi dominan yang memungkinkan terjadinya hubungan subkontrak. Keuntungan yang dapat diperoleh subkontraktor melalui hubungan ini, yaitu diperolehnya suplai bahan baku, prospek pasar yang jelas bagi produk-produk jadinya serta sistem pembayaran rutin dan tepat waktu.

Di luar motivasi yang bersifat ekonomis, ada beberapa alasan lain yang memungkinkan subkontraktor terlibat dalam hubungan subkontrak, yaitu:

- 1) Mempunyai hubungan baik dengan prinsipal, terlebih bila masih memiliki hubungan keluarga dengan pihak prinsipal.
- 2) Memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan prinsipal.
- 3) Jarak antara rumah subkontraktor dan prinsipal relatif dekat, sehingga memudahkan proses perolehan dan pengembalian pesanan.
- 4) Pesanan dari prinsipal yang tampak relatif stabil, dianggap lebih baik, walaupun secara riil upahnya rendah dan jam kerjanya cenderung lebih panjang.
- 5) Adanya pendekatan pribadi dari prinsipal atau staf yang baik dan dapat diterima para subkontraktor, serta sikap toleransi prinsipal ketika menerima kesalahan yang tidak sengaja dilakukan pihak subkontraktor.
- 6) Ada keinginan dari para subkontraktor untuk ikut memajukan prinsipal sebagai satu-satunya perusahaan batik milik pribumi, sementara perusahaan batik besar lainnya (PT. Batik Keris dan PT. Batik Semar) merupakan perusahaan batik milik nonpribumi (Cina). Keinginan ini sebenarnya dapat dipertanyakan, karena pada kenyataannya PT. DH merupakan satu-satunya perusahaan lokal yang mampu memberi upah *sanggan* lebih tinggi dibandingkan dengan upah *sanggan* di perusahaan besar batik lainnya.

Di samping prinsipal dan subkontraktor, ada pelaku lain yang terlibat dalam hubungan produksi subkontrak, yaitu buruh *makloon* atau *putting out worker*. Sebagian buruh *makloon* worker adalah perempuan yang berstatus ibu rumah tangga.

Pilihan perempuan untuk menjadi buruh *makloon* lebih banyak disebabkan oleh keterbatasan atau syarat yang tidak terjangkau pada sumber nafkah lain yang dapat dimasukinya. Alasan lainnya, pertimbangan waktu kerja. Dengan menjadi buruh *makloon*, mereka dapat bekerja sambil mengerjakan tugas rumah tangganya karena tanpa harus mencari ada pelaku lain untuk menggantikan perannya sebagai ibu rumah tangga. Dengan kata lain, perempuan memilih menjadi buruh *makloon* karena

rendahnya mobilitas mereka akibat peran dan statusnya sebagai ibu rumah tangga.

Dari data lapangan diperoleh informasi bahwa sebagian besar buruh *makloon* melakukan pekerjaan tersebut sebagai pekerjaan sambilan, pendukung pendapatan keluarga. Persepsi perempuan serta nilai masyarakat setempat memang menempatkan pekerjaan perempuan di luar pekerjaan rumah tangga sebagai pekerjaan sambilan. Meskipun demikian ada pula buruh *putting out* yang menjadi pencari nafkah utama. Fenomena yang sama ditemui juga pada pengrajin batik tulis sutera maupun batik abstrak di sentra batik Pekalongan¹ seperti disebutkan salah satu responden berikut:

".... *sanggan* lebih banyak dikerjakan di rumah dengan alasan, sambil mengerjakan *sanggan*, saya bisa mengawasi, mendidik, dan menasehati anak-anaknya (tiga orang). Sampai saat ini saya belum berani mengambil keputusan untuk bekerja di luar rumah, karena anak-anak masih terlalu kecil untuk ditinggalkan. Saya memiliki prinsip bahwa pengerjaan *sanggan* jangan mengganggu tugas saya mendidik dan membesarkan anak."

Sistem Produksi

Landasan Hubungan Subkontrak

Hubungan antara subkontraktor dan prinsipal dibangun melalui hubungan saling kenal sebelumnya. Hubungan tersebut dapat terjadi secara langsung antara subkontraktor dan prinsipal atau melalui perantara, yaitu staf atau karyawan perusahaan prinsipal. Perantara kemudian menghubungkan calon subkontraktor dengan prinsipal. Hanya sebagian kecil subkontraktor yang menjalin hubungan kerja dengan prinsipal melalui prosedur formal dengan mengajukan lamaran untuk menjadi salah seorang subkontraktor.

"... karena pengalaman bersama dalam ibadah haji tahun 1974, saya mempunyai hubungan yang sangat dekat dengan

¹ Lihat Erna Ermawati Chotim (1994) *Subkontrak dan Implikasinya Terhadap Pekerja Perempuan: Kasus Industri Kecil Batik Pekalongan*. Bandung: Yayasan Akatiga.

pihak prinsipal. oleh karena itu, prinsipal menawari saya untuk jadi *penyonggo*-nya."

Perekrutan subkontraktor melalui jalur hubungan saling kenal dianggap lebih menguntungkan prinsipal. Alasannya, dengan jalur seperti ini prinsipal secara tidak langsung akan memperoleh jaminan, berupa informasi awal mengenai latar belakang dan kemampuan calon subkontraktor. Sementara dalam sistem perekrutan formal, prinsipal tidak memperoleh informasi awal tentang latar belakang dan kemampuan calon subkontraktornya. Dengan demikian, prinsipal harus melakukan uji coba terlebih dahulu terhadap kemampuan calon subkontraktornya yang cukup menyita waktu. Kenyataan inilah yang menyebabkan prinsipal cenderung memberlakukan sistem perekrutan informal melalui hubungan saling kenal (persaudaraan).

Pihak prinsipal melakukan uji coba (tes kemampuan) kepada calon subkontraktor melalui pembuatan contoh salah satu produk garmen prinsipal. Dalam proses pembuatan model tersebut, pihak subkontraktor dapat memperoleh model dari prinsipal atau mendesain model sendiri. Bahan baku untuk model tersebut disediakan prinsipal. Waktu yang diberikan untuk mengerjakan satu model sekitar satu minggu. Hasil penilaian prinsipal, terutama yang menyangkut kualitas dan kerapian jahitan merupakan syarat penting yang menentukan diterima-tidaknya calon subkontraktor tersebut. Calon subkontraktor yang memenuhi kriteria, akan langsung diberi pesanan oleh prinsipal sesuai dengan kesanggupan subkontraktor. Biasanya, pada tahap-tahap awal, subkontraktor baru memperoleh pesanan sekitar 50 potong per minggu.

Dari hasil wawancara dengan pihak prinsipal diperoleh informasi bahwa sebagian besar subkontraktor yang direkrut melalui jalur informal memiliki tanggung jawab serta prestasi kerja yang baik.

Alokasi Pesanan

Ada beberapa kriteria yang ditetapkan pihak prinsipal dalam menentukan jumlah pesanan bagi masing-masing subkontraktor. Kriteria yang utama adalah kemampuan subkontraktor yang dapat dilihat dari: jumlah tenaga

kerja, mesin jahit, dan alat pendukung yang dimiliki pihak subkontraktor (seperti mesin pelubang kancing, mesin obras, dan lain-lain.), serta kualitas jahitan yang dihasilkan dan ketepatan waktu dalam memenuhi pesanan pihak prinsipal.

Perlu diperjelas di sini, bahwa kriteria tersebut berlainan dengan syarat yang ditetapkan ketika subkontraktor pertama kali memasuki hubungan subkontrak. Dengan kriteria di atas, jumlah pesanan yang diterima masing-masing subkontraktor akan berbeda. Jumlah pesanan yang diterima seorang subkontraktor sangat bergantung pada kemauan dan keuletannya untuk memenuhi kriteria yang ditetapkan pihak prinsipal. Jumlah pesanan akan meningkat jika subkontraktor mau dan mampu meningkatkan kualitas produknya. Akan tetapi, jika subkontraktor tidak mampu mempertahankan kualitas yang telah dicapainya, pesanan yang diterimanya dapat berkurang. Jumlah pesanan ini dipengaruhi pula oleh tingkat persaingan antarsubkontraktor.

Prinsipal akan memberi insentif kepada subkontraktor yang mampu meningkatkan kualitas produknya berupa penambahan jumlah pesanan dan penggantian jenis produk *sanggan* dengan kualitas yang lebih bagus. Perubahan dan peningkatan kuantitas serta kualitas jenis order, berimplikasi pada tingkat pendapatan subkontraktor dan buruh-buruhnya. Dari responden yang diwawancarai sekitar 60% subkontraktor bertahan mengerjakan satu produk tertentu dan 40% lagi mengalami peningkatan dengan mengerjakan jenis produk yang lebih baik kualitasnya.

Sebagai ilustrasi, berikut penjelasan dari salah seorang subkontraktor kecil:

"... Sejak sepuluh tahun yang lalu sampai sekarang *sanggan* yang diterima dari PT. DH tidak berubah, yakni pakaian anak-anak. Ada variasi, tapi hanya untuk jenis produksi yang upahnya murah, seperti bermuda dan daster. Saya takut mencoba *sanggan* yang mahal upahnya, seperti blouse dan jas, karena risikonya juga besar dan membutuhkan kerapian serta ketekunan yang tinggi dibandingkan dengan membuat rok anak.

Jumlah *sanggan* yang saya terima sekarang, menurun dibandingkan dengan pesanan tahun 1988-1989. Saat itu saya menerima 150 potong *sanggan* per minggu, tetapi sekarang hanya 50 potong per minggu. Dulu, jumlah penjahit yang bekerja bersama saya mencapai 10-12 orang. Saat ini hanya 4 orang, terdiri dari 3 tukang jahit dan seorang tukang som yang sekaligus bertugas mengambil dan menyetor produk.

Upah *sanggan* untuk rok anak dari PT. DH Rp1.750 per potong, sedangkan upah yang diberikan kepada penjahit Rp300 per potong. Satu hari seorang penjahit bisa menyelesaikan 2-3 potong produk. Biaya pembelian aksesoris, transportasi, dan makan para buruh menjadi tanggungan saya."

Sebagai pembanding berikut ilustrasi tentang subkontraktor menengah:

"... Jenis *sanggan* yang diberikan PT. DH kepada saya pada mulanya (tahun 1976) hanya rok dan blus dari bahan *shantung*. Sekarang saya sudah sering mencoba bahan *georgette* karena upahnya lebih tinggi, walaupun risiko terjadi kegagalan cukup besar. Suatu saat nanti saya harus berani mencoba *sanggan* sutera demi kemajuan saya sendiri dan para buruh saya.

Untung para penjahit saya memiliki kemauan untuk maju. Mereka rata-rata sudah berpengalaman bekerja dan terampil, mutu jahitannya pun halus. Banyak di antara mereka yang sudah bekerja 5-10 tahun pada saya. Rata-rata setiap penjahit dapat menyelesaikan 1-2 potong *sanggan* sehari. Upah yang saya berikan Rp3.500 per potong. Dari PT. DH, upah *sanggan* per potong Rp17.500, termasuk biaya komponen seperti ritsleting, benang, obras, vuuring, kancing, dan lain-lain.

Dengan bantuan 14 penjahit, 3 tukang potong, dan 3 tukang pasang kancing dan som, normalnya jumlah setoran bisa mencapai 30-40 potong rok/jas per minggu. Sebagian buruh mengerjakannya di rumah, sehingga bisa melakukan tugasnya di sela-sela pekerjaan rumah tangganya."

Kualitas produk sangat erat kaitannya dengan kualitas bahan dasar batik yang dipakai, tetapi tidak terlalu

berkaitan dengan kualitas jahitan. Sutera atau *georgette* termasuk bahan berkualitas tinggi, sedangkan katun dan *shantung* termasuk bahan berkualitas sedang. Dalam kasus ini, ada korelasi positif antara jenis produk dan tingkat upah. Produk *sanggan* berkualitas tinggi mempunyai tingkat upah yang lebih tinggi dan produk *sanggan* berkualitas sedang mempunyai tingkat upah yang lebih rendah. Untuk kasus tertentu, seperti pesanan ekspor, kerap digunakan bahan berkualitas sedang dengan kualitas jahitan tinggi, tetapi upah jahitnya tetap berdasarkan jenis bahan. Waktu yang diberikan untuk mengerjakan pesanan ekspor lebih ketat, dibandingkan dengan waktu yang diberikan untuk mengerjakan pesanan lokal. Dengan kondisi demikian, banyak subkontraktor yang merasa enggan mengerjakan pesanan ekspor.

Berkaitan dengan jenis produk *sanggan*, tampaknya subkontraktor melihat jenis *sanggan* yang diterima sebagai tingkat yang menunjukkan 'kelas'. Pengkelasan ini dianggap sebagai jenjang karier yang dapat dicapai subkontraktor melalui upaya-upaya tertentu, misalnya kualitas kerja dan kesetiaan.

Faktor lain yang bisa mempengaruhi jumlah dan jenis pesanan adalah kapabilitas subkontraktor. Maksudnya, kemampuan subkontraktor untuk memproduksi barang-barang pesanan sesuai dengan tuntutan dan harapan pihak prinsipal serta kemampuan melakukan inovasi terhadap kegiatan usahanya. Kemampuan untuk memproduksi barang sesuai dengan pesanan sangat bergantung pada keterampilan subkontraktor, misalnya dalam membuat pola, menggunting, dan kemampuan manajemen usaha secara umum, seperti: perekrutan buruh, pembagian kerja, pengawasan mutu, dan lain-lain. Kemampuan dalam melakukan inovasi merupakan faktor yang tidak kalah penting, termasuk di antaranya kemampuan melihat perubahan selera pasar. Inovasi pasar dapat ditempuh dengan mengusulkan desain baru atau berani mengambil risiko mencoba memproduksi desain baru, dan lain-lain.

Salah satu sistem penilaian yang dilakukan prinsipal yaitu dengan melakukan evaluasi terhadap kuantitas pekerjaan subkontraktor setiap 6 bulan sekali, bersamaan dengan *stock opname*. *Stock opname* yang dimaksudkan di sini yaitu penilaian kesesuaian antara

jumlah kain yang diterima, jumlah produk yang disetorkan, dan sisa kain (stok) yang ada di subkontraktor. Subkontraktor yang memperoleh penilaian *stock opname* buruk akan dijatuhi sanksi pemberhentian atau pengurangan jatah pesanan. Sedangkan subkontraktor yang memperoleh penilaian positif, diberi insentif berupa penambahan jumlah order.

Manajemen Produksi

Seperti telah diulas pada bagian sebelumnya, pada divisi pakaian jadi prinsipal memberlakukan dua sistem produksi, yakni melalui subkontrak dan produksi di dalam pabrik sendiri. Jenis produk garmennya juga terbagi dua, yaitu garmen ekspor dan nonekspor.

Secara teknis, penjahitan garmen di perusahaan prinsipal dimulai dengan pengambilan bahan dari bagian pengadaan, pembuatan model yang disesuaikan dengan motif, pembuatan contoh (master) untuk memperoleh persetujuan serta perbaikan dari desainer, lalu produk dikirim ke bagian produksi untuk diperbanyak. Master yang tidak disetujui tetap disetorkan ke PT.DH dan dibayar. Selanjutnya subkontraktor tersebut diberi model baru. Tahap berikutnya, produk dikirim ke bagian *_price_* untuk pencantuman harga. Sebelum dikirimkan ke rumah-rumah batik, produk tersebut ditampung di bagian gudang. Untuk lebih jelasnya, teknik pembuatan garmen di pabrik PT. DH dapat dilihat pada bagan 1. Sedangkan proses penjahitan produk di subkontraktor, dapat dilihat pada bagan 2 (lampiran).

Problema Hubungan Subkontrak

Ada beberapa permasalahan yang dihadapi pihak subkontraktor dan pihak prinsipal seiring dengan masuknya mereka ke dalam hubungan subkontrak.

Persoalan pertama, berkaitan dengan kontrol terhadap produk subkontraktor. Menimbang faktor efisiensi dan keterbatasan sumber daya manusia maka kontrol terhadap teknik dan kualitas kerja subkontraktor tidak dapat dilaksanakan secara langsung, dalam arti mengunjungi tiap subkontraktor. Oleh karena itu, prinsipal berkepentingan membentuk divisi khusus yang mengontrol setiap produk yang masuk, terutama untuk menyeleksi

kualitas jahitan yang dihasilkan subkontraktor. Produk yang tidak memenuhi standar dikembalikan kepada subkontraktor untuk diperbaiki. Untuk kasus ini, kerap terjadi proses pengembalian produk yang berulang-ulang, sehingga menyita waktu. Apalagi bila yang harus diperbaiki adalah produk untuk ekspor, waktu untuk perbaikannya sangat ketat. Hal ini menjadi beban tambahan bagi subkontraktor.

Persoalan kedua, ketidakjujuran subkontraktor. Kadang-kadang ada subkontraktor yang menjual produk jadinya kepada pihak lain. Hal tersebut biasanya dapat diketahui pada saat prinsipal melakukan *stock opname*. Kasus tersebut tidak bisa dibiarkan, karena akan menjadi preseden buruk pihak prinsipal dan kasus ini bisa saja diikuti oleh subkontraktor lain. Dalam tahap yang lebih jauh, kasus seperti ini akan membawa dampak ekonomi untuk pihak prinsipal.

Persoalan ketiga, berhubungan dengan keterbatasan subkontraktor membina hubungan dengan prinsipal lain. Dalam hubungan subkontrak, pihak prinsipal secara tidak langsung melarang subkontraktor melakukan hubungan kerja dengan prinsipal lain. Larangan tersebut dapat merugikan subkontraktor, karena pada saat pesanan menurun pihak prinsipal lebih memprioritaskan produksi di pabriknya dan mengurangi *sanggannya*. Sementara subkontraktor tidak boleh berhubungan dengan prinsipal lain.

Persoalan lain yang juga dirasakan sangat merugikan pihak subkontraktor adalah pengalihan risiko dari pihak prinsipal kepada subkontraktor melalui kasus produk Hasil Sisa Produk (HSP). Kasus ini merupakan salah satu strategi prinsipal untuk memanfaatkan motif-motif lama. Untuk produk HSP, subkontraktor memperoleh upah yang lebih rendah, meskipun mutu jahitan yang ditetapkan sama dengan jahitan produk lain yang memiliki standar upah lebih tinggi. Perbedaan produk HSP dengan produk nonHSP dituangkan dalam tabel 5.

Menurut informasi prinsipal, produk HSP diberikan kepada subkontraktor yang mau saja. Dan diberikan ketika pesanan sedang sepi. Tujuannya, untuk menjaga keberlangsungan usaha para subkontraktor dengan tetap

memberikan *sanggan* sekaligus sebagai strategi memanfaatkan motif-notif lama agar tetap terjual. Subkontraktor kerap sulit untuk menolak *sanggan* HSP, mereka khawatir penolakan akan mempengaruhi kondisinya. Subkontraktor kerap menerima *sanggan* HSP, hanya untuk mempertahankan kelangsungan proses produksi dan mempertahankan posisinya agar tidak digantikan oleh subkontraktor lain, seperti pernyataan salah satu responden yang diwawancarai :

" secara umum, menjadi *penyonggo* PT. DH cukup memberi keuntungan. Namun, untuk beberapa hal, misalnya kasus HSP, dirasakan cukup merugikan saya juga *penyonggo* lain. HSP merupakan bahan bermotif lama yang diberikan kepada para *penyonggo* dengan upah *sanggan* setengah dari harga upah umum. Padahal untuk penjahitan HSP, *penyonggo* mengeluarkan upah jahitan dan komponen biaya lain seperti benang, ritsluiting, obras, dan *vuring* sama dengan produk bukan HSP. Para *penyonggo* tidak punya pilihan lain selain menerima saja produk HSP tersebut. Kekhawatiran utama dari para *penyonggo* bila menolak produk HSP, yaitu tidak diberi *sanggan* untuk kesempatan-kesempatan berikutnya."

Tabel 5
Perbedaan produk HSP dan NonHSP

HSP (hasil sisa produk)	Non-HSP
- bahan dasar menggunakan motif lama	- bahan dasar menggunakan motif baru
- model produk sederhana	- model produk rumit atau agak rumit dibandingkan dengan model HSP
- kontrol prinsipal lebih longgar	- kontrol principal lebih ketat
- dijual lebih murah (dalam kesempatan obral)	- dijual dengan harga standar
- upah <i>sanggan</i> lebih kecil (biasanya setengah dari harga produk standar.	- upah <i>sanggan</i> lebih tinggi.

Mekanisme Pertahanan Usaha

Mekanisme pertahanan usaha yang dimaksud adalah strategi pihak prinsipal maupun subkontraktor untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya.

Ketergantungan subkontraktor terhadap pesanan prinsipal cukup tinggi. Hampir seluruh responden yang diwawancarai hanya berhubungan dengan satu prinsipal. Hal tersebut terjadi karena secara tidak tertulis, PT. DH memberlakukan ketentuan bahwa subkontraktor tidak diperbolehkan menjadi subkontraktor prinsipal lain. Tujuannya, untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan, terutama pada saat tingkat pesanan perusahaan sedang tinggi. Pada waktu-waktu tersebut, pesanan untuk masing-masing subkontraktor dapat melebihi kapasitas yang dimilikinya. Dalam kondisi ini, PT. DH maupun subkontraktornya memberlakukan mekanisme lembur terhadap buruh-buruhnya.

Pada saat tingkat pesanan dari principal menurun, terutama menjelang tahun ajaran baru, berbagai upaya harus dilakukan pihak subkontraktor untuk mempertahankan kelangsungan unit usahanya dan menjaga agar buruhnya tidak 'membelot' kepada subkontraktor lain. Dalam kondisi demikian, persaingan pasar serta perebutan tenaga kerja terampil di antara pihak subkontraktor, terasa sangat tinggi. Di sini, kreativitas pihak subkontraktor untuk menciptakan jenis usaha baru menjadi sangat penting artinya dan menjadi salah satu kunci untuk menghadapi persaingan pasar serta perebutan tenaga kerja. Pembajakan biasanya terjadi pada saat pesanan sepi untuk dimanfaatkan pada masa pesanan ramai. Prosesnya dilakukan dengan meminta bantuan buruh untuk membawa seorang atau beberapa teman atau tetangga untuk direkrut.

Berbagai upaya dilakukan para subkontraktor untuk mengisi waktu ketika pesanan dari prinsipal sedang kosong atau jumlahnya sedikit. Sebagian besar subkontraktor mengisi waktu kosong tersebut dengan menerima jahitan-jahitan pribadi atau membuat berbagai bentuk tanda terima kasih, seperti dompet, tempat tisu, tempat lipstik, dan lain-lain. Sistem pengupahan buruh untuk jenis-jenis pekerjaan tersebut, adalah sistem borongan. Dengan sistem ini upah yang diperoleh buruh lebih besar daripada upah mengerjakan pesanan PT. DH. Hal tersebut disengaja sebagai satu bentuk ikatan dari subkontraktor kepada buruhnya agar mereka tidak lari ke subkontraktor lain.

Model atau desain untuk pesanan-pesanan pribadi lebih sulit, sehingga upahnya relatif bersaing dengan upah yang biasa diterima pada saat mengerjakan order PT. DH. Produk tersebut biasanya dilempar ke pasar-pasar lokal, seperti Pasar Klewer dan beberapa tempat wisata. Kadang-kadang sebagian produk subkontraktor, seperti dompet dan lain-lain, disetorkan ke PT. DH.

Hubungan Patron-Klien

Ada kepentingan untuk mempertanyakan sekaligus menjawab, apakah kasus hubungan subkontrak di PT. DH merupakan kasus yang berdasarkan hubungan patronase atau kasus berdasar pada motif ekonomi? Berikut akan dicoba dibahas secara singkat tentang konsep hubungan patronase, kemudian mencoba membandingkannya dengan kasus PT. DH.

Analisis kritis terhadap hubungan patron-klien memberi kesimpulan akan adanya tiga segi, yaitu pihak yang bersangkutan menguasai sumber daya yang tak dapat diperbandingkan, hubungan yang terjadi bersifat pribadi, dan hubungan antara pihak-pihak bersangkutan bersifat timbal balik dan saling menguntungkan (Legg : 1983;75).

Ada beberapa fenomena dari kasus PT. DH yang menampakkan ciri hubungan patronase, yaitu:

1. status ekonomi, sosial, maupun akses ke sumber daya lain yang disandang PT. DH sebagai prinsipal jauh lebih tinggi dibandingkan dengan status yang dimiliki *penyonggo* artinya, ada ketidaksetaraan status;
2. muncul dan berkembangnya sistem *sanggan* sebagai pola hubungan pribadi berdasarkan pada ikatan kekerabatan;
3. ikatan-ikatan kesukuan maupun ikatan keagamaan; dan
4. sistem *sanggan* dibangun atas dasar saling membutuhkan dan saling menguntungkan.

Kesamaan ciri seperti yang dipaparkan di atas, tidak berarti bahwa kasus PT. DH adalah kasus yang berlandaskan hubungan patronase. Kasus PT. DH memiliki fenomena-fenomena lain yang menunjukkan bahwa hal itu bukan hubungan patronase .

Kasus PT. DH juga membuktikan bahwa hubungan yang ada antara prinsipal dan pihak *penyonggo* berlandaskan satu kesepakatan (tertulis dan tidak tertulis) tertentu. Kesepakatan tersebut secara tidak langsung 'memaksa' kedua belah pihak untuk memenuhi hak dan kewajibannya. Pihak PT. DH mempunyai kewajiban memberikan bahan baku produksi, upah, dan fasilitas lain. Sekaligus memiliki hak untuk memperoleh dan memasarkan produk yang dihasilkan *penyonggo*. Sementara pihak *penyonggo* sendiri memiliki hak memperoleh upah dan fasilitas lain sesuai dengan kesepakatan dan berkewajiban menyetorkan jenis serta jumlah produk dengan ketepatan waktu sesuai dengan kesepakatan.

Kecenderungan hubungan yang terjadi di antara kedua belah pihak, mencerminkan hubungan 'manipulatif'. Hal ini tampak dari motivasi PT. DH memasuki hubungan subkontrak yang pada dasarnya merupakan satu mekanisme penekanan upah/ongkos produksi, penekanan investasi lahan dan alat produksi, monopoli bahan baku dan bahan pendukung, serta monopsoni pemasaran.

Akan tetapi, di sisi lain, kasus ini tidak membuktikan adanya pertukaran benda dan jasa di antara pihak yang terlibat. Padahal, pertukaran benda dan jasa yang relatif tetap di antara para pelaku merupakan salah satu ciri hubungan patron-klien yang membedakannya dengan hubungan sosial lainnya (Scott 1977). Hubungan yang ada pada kasus ini merupakan hubungan produksi semata-mata, karena PT. DH hanya memberikan bahan baku untuk dikerjakan *penyonggo* yang harus disetorkan kembali kepada pihak PT. DH dan *penyonggo* memperoleh 'upah' untuk hasil kerjanya. Jadi, jelas pada kasus ini tidak terjadi hubungan pertukaran benda dan jasa sebagai salah satu ciri dari hubungan patronase.

Hubungan yang bersifat patronase harus bercorak bebas dari unsur paksaan, kekerasan dan pertunjukkan kekuasaan, serta manipulasi. Apabila hubungan itu telah didominasi salah satu dari unsur-unsur di atas, maka hubungan tersebut tidak lagi bersifat pribadi, khususnya tidak lagi dapat digolongkan sebagai hubungan patron-klien (Legg 1983:23). Berdasarkan pernyataan tersebut maka kasus ini bukan interaksi ekonomi berdasarkan hubungan patron-klien, tetapi berdasarkan pola hubungan subkontrak.

SUBKONTRAK DAN UPAYA PENGEMBANGAN USAHA KECIL

Seperti telah dikemukakan pada bagian awal tulisan ini, hubungan subkontrak jadi andalan Pemerintah dalam upaya pengembangan usaha kecil. Namun, sesungguhnya pengaruh positif maupun negatif dari sistem ini di lapangan belum banyak diketahui. Berdasarkan pengalaman PT. DH yang telah menyelenggarakan kegiatan subkontrak pada produksi pakaian jadi selama kurang lebih 10 tahun, kita dapat mempelajari pengaruh kegiatan subkontrak terhadap upaya pengembangan usaha kecil. Secara garis besar, faktor-faktor yang akan ditelaah meliputi penyerapan tenaga kerja, kondisi kerja dan upah, ketahanan usaha, ketergantungan, pengembangan kewiraswastaan, pengembangan skala usaha, alih teknologi dan pengetahuan, serta dampak subkontrak terhadap posisi perempuan, baik sebagai subkontraktor maupun sebagai buruh.

Pertumbuhan Usaha Baru dan Penyerapan Tenaga Kerja

Dalam situasi tingkat pengangguran cukup tinggi, yang ditunjukkan dengan angka 1.324.681 orang yang terdaftar di Departemen Tenaga Kerja pada tahun 1991 (Statistik Indonesia 1992), maka penciptaan peluang kerja merupakan satu keuntungan yang sangat bernilai. Sebelum dikemukakan bagaimana kondisi kerja yang ditawarkan, berikut akan dikemukakan terlebih dahulu tingkat pertumbuhan usaha baru dan penyerapan tenaga kerja yang telah dicapai.

Berdasarkan tabel 1 dan penjelasannya, jelas bahwa dari tahun ke tahun jumlah subkontraktor yang terlibat dalam hubungan subkontrak dengan PT. DH meningkat. Dari 6 unit usaha pada awal penerapannya tahun 1984, menjadi 150 unit usaha ketika penelitian ini dilakukan. Sejauh ini tidak pernah terjadi penurunan jumlah subkontraktor. Kasus-kasus pemberhentian kadang-kadang terjadi (diduga sekitar 3 kasus per tahun), namun secara total jumlah subkontraktor tetap bertambah.

Peningkatan jumlah subkontraktor perlu dipisahkan dengan peningkatan tenaga kerja yang terserap. Walaupun jumlah subkontraktor menunjukkan peningkatan, sesungguhnya tidak berarti jumlah tenaga kerja yang terserap per subkontraktor juga meningkat. Dari hasil wawancara diketahui bahwa beberapa subkontraktor justru mengalami penurunan penyerapan tenaga kerja. Dengan demikian, total penyerapan tenaga kerja lebih ditentukan oleh total produksi, bukan oleh peningkatan jumlah subkontraktor.

Pihak prinsipal sendiri tidak memiliki data akurat mengenai jumlah tenaga kerja pada masing-masing unit usaha subkontraktor, karena memang tingkat penyerapan tenaga kerja per subkontraktor berfluktuasi. Satu-satunya indikator peningkatan jumlah tenaga kerja yang terserap adalah data peningkatan jumlah pakaian jadi yang diproduksi melalui hubungan subkontrak, dengan asumsi, produktivitas/tenaga kerja tidak meningkat secara mencolok. Asumsi ini cukup dapat dipertanggungjawabkan mengingat teknologi dan faktor-faktor pendorong peningkatan produktivitas yang drastis tidak ditemui dalam kasus ini. Pada tahun 1986 jumlah pakaian yang diproduksi PT. DH melalui sistem subkontrak mencapai jumlah 2.000 potong rok/bulan dan 5.000 potong hem/bulan. Sedangkan pada tahun 1992, produksi rok berjumlah 30.000 potong/bulan dan hem 75.000 potong/bulan. Tampak terjadi peningkatan produksi hampir 15 kali lipat, walaupun kenyataan lapangan menunjukkan bahwa peningkatan produksi disebabkan pula oleh peningkatan jam kerja.

Berdasarkan data jumlah subkontraktor (tabel 2 lampiran) dan perkiraan data hasil temuan di lapangan, dapat diperkirakan bahwa setiap subkontraktor kecil dapat menyerap tenaga kerja kira-kira 5 orang, subkontraktor menengah 12 orang, dan subkontraktor besar 19 orang tenaga kerja. Secara kasar, jumlah seluruh tenaga kerja yang terserap di 150 subkontraktor pada tahun 1992 minimal mencapai 1.809 orang.

Perbandingan data jumlah subkontraktor dan tingkat produksi rata-rata per unit usaha subkontraktor juga menunjukkan peningkatan. Namun, gejala tersebut tampaknya tidak dapat disamaratakan pada semua subkontraktor, mengingat pesatnya peningkatan jumlah

subkontraktor besar. Terbukti beberapa subkontraktor, terutama subkontraktor kecil, mengeluhkan persaingan yang semakin ketat dan berkurangnya jumlah *sanggan* dari prinsipal.

Pada setiap unit usaha terjadi fluktuasi jumlah tenaga kerja. Banyak responden menyatakan bahwa penurunan jumlah tenaga yang terserap terjadi karena penurunan jumlah *sanggan* yang diterima, seperti dikemukakan salah seorang responden:

"...jumlah tenaga penjahit maupun tukang *ngesom* mengalaminya penurunan seiring menurunnya jumlah *sanggan* yang saya terima. Dulu unit usaha saya mempekerjakan 10-12 orang, tetapi sekarang tinggal 4 orang, terdiri dari 3 orang penjahit dan 1 orang tukang *ngesom* sekaligus asisten."

Pengelola unit garmen PT. DH sendiri mengakui bahwa hal tersebut terjadi di antaranya disebabkan penambahan mesin produksi di pabrik yang digunakan untuk memproduksi *sanggan* subkontraktornya. Namun demikian, beberapa unit usaha subkontraktor menunjukkan peningkatan yang cukup stabil. Bahkan ada pula yang menunjukkan peningkatan pesat, khususnya subkontraktor yang mengerjakan produk-produk khusus, di antaranya produk-produk eksklusif batik sutera, seperti diungkapkan salah seorang responden di bawah ini:

"...penjahit yang semula bekerja pada unit usaha saya hanya 3 orang. Seiring dengan kemajuan usaha dan bertambahnya *sanggan*, saat ini penjahit yang saya pekerjakan menjadi 15 orang."

Berdasarkan profil unit usaha yang mengalami kemunduran dan unit usaha yang mengalami peningkatan penyerapan tenaga kerja, ada beberapa karakteristik yang dapat memperjelas situasi ketenagakerjaan pada industri kecil subkontraktor PT. DH. Pertama, menyangkut kemampuan subkontraktor 'memilih' jenis *sanggan* yang diterima. Kedua, berkaitan dengan kapabilitas subkontraktor yang meliputi jumlah tenaga kerja, sarana, dan mesin-mesin pendukung, seperti mesin jahit, pelubang kancing, dan lain-lain. Selain itu, ada pula faktor-faktor khusus, antara subkontraktor dan PT. DH. Faktor-faktor ini akan

dijelaskan lebih lanjut pada uraian mengenai pengembangan skala usaha.

Secara umum dapat disimpulkan bahwa dampak hubungan subkontrak terhadap penyerapan tenaga kerja di setiap skala usaha subkontraktor berbeda-beda. Walaupun skala usaha subkontraktor lebih dilihat dari ukuran omzet usaha, tampak bahwa besar omzet usaha berbanding lurus dengan penyerapan tenaga kerja. Subkontraktor menengah dan besar paling banyak menyerap tenaga kerja sekaligus dapat menikmati keuntungan terbesar dari hubungan subkontrak. Hal ini dapat dilihat dari perbandingan analisis usaha kasus subkontraktor kecil, menengah, dan besar pada uraian selanjutnya. Perbandingan keuntungan yang diperoleh subkontraktor menengah 64,7%, besar 59,7%, dan kecil 34,6%.

Upah

Tingkat Keuntungan Subkontraktor

Seperti telah disebutkan pada bab sebelumnya, upah yang diberikan prinsipal kepada subkontraktor diperhitungkan berdasarkan sistem borongan. Pada sistem ini, waktu dan cara pengerjaan pesanan tidak akan berpengaruh langsung terhadap ongkos yang dikeluarkan pihak prinsipal. Hal ini berbeda dengan sistem subkontrak terbuka seperti pada industri otomotif di Jepang yang kadang-kadang menentukan harga upah berdasarkan kompetisi antara subkontraktor. Pada kasus ini, upah sangat bergantung pada kebijakan prinsipal. Kalaupun ada, kompetisi tidak berlangsung secara terbuka, karena prinsipal tidak pernah memberlakukan sistem tender pada subkontraktornya.

Selama ini prinsipal memberlakukan standar upah berdasarkan jenis *sanggan*. Upaya yang dilakukan subkontraktor untuk memperbesar tingkat keuntungan adalah bersaing dengan subkontraktor lain untuk merebut peluang memperoleh jenis *sanggan* tertentu dan memperoleh jumlah *sanggan* yang besar. Bukan dengan jalan bernegosiasi dengan prinsipal melalui tawar-menawar harga. Negosiasi harga hanya dilakukan *penyonggo* yang telah memiliki hubungan baik dengan prinsipal, namun

keputusan prinsipal akan berdampak/diberlakukan bagi semua subkontraktor yang memproduksi barang sejenis. Dengan kata lain, standar upah akan diubah.

Pada penelitian lebih lanjut, tampaknya cukup menarik untuk membandingkan sistem pengupahan yang berlaku di perusahaan ini dengan perusahaan lain yang sejenis. Seperti telah dikemukakan pada Bagian kedua, PT. DH tidak pernah melakukan tawar-menawar dengan subkontraktornya seperti halnya perusahaan pesaingnya. Ini terjadi karena, pertama, tingkat upah yang diberikan PT. DH sudah lebih tinggi dibandingkan dengan tingkat upah yang diberikan perusahaan-perusahaan pesaingnya. Tingkat upah ini dapat dijadikan alasan kuat untuk menghindari pengajuan kenaikan upah *sanggan* dari subkontraktornya.

Kedua, para *penyonggo* menganggap keputusan pihak prinsipal cukup bijaksana. Menurut sebagian responden, tingkat keuntungan yang mereka peroleh bisa dikatakan 'lumayan'. Padahal, keuntungan tersebut diperoleh di antaranya dengan menekan komponen upah tenaga kerja (buruh).

Ketiga, hubungan antarsubkontraktor kurang intensif, karena tidak berfungsinya forum "*penyonggo*" yang konon pernah terbentuk. Dengan demikian, tidak memungkinkan adanya komunikasi mengenai upah *sanggan* dari pihak prinsipal.

Keempat, realitas menunjukkan bahwa negosiasi informal tetap bisa dilakukan. Oleh karena itu, keinginan subkontraktor, khususnya mereka yang memiliki hubungan personal/kekerabatan dengan pihak prinsipal, bisa terakomodasikan.

Berkaitan dengan jenis pesanan yang terbukti sangat mempengaruhi tingkat keuntungan, pihak prinsipal merasa sudah cukup fleksibel dengan kesempatan dan peluang yang senantiasa diberikan kepada semua subkontraktor. Asal, subkontraktor dapat membuktikan kemampuannya melalui contoh atau master yang dibuat dan disetujui pihak prinsipal. Namun, tidak semua subkontraktor dapat memanfaatkan peluang yang ada. Hanya subkontraktor yang

relatif mapan dan memiliki hubungan baik dengan pihak prinsipal yang dapat memanfaatkan peluang tersebut.

Ada beberapa hal yang bisa mengurangi tingkat keuntungan subkontraktor. Pertama, bila terjadi kerusakan *sanggan* akibat kesalahan memotong atau menjahit, umumnya akan ditanggung *penyonggo*. Kedua, bila *penyonggo* harus menjahit bahan HSP. Seperti telah dijelaskan pada bagian kedua, upah yang diberikan kepada para penjahit tidak berubah walaupun upah *sanggan* untuk bahan HSP hanya 50% dari upah *sanggan* biasa. Subkontraktor menghadapi kasus semacam ini sebagai bagian dari keharusan. Pertimbangannya, kasus seperti ini tidak terus-menerus terjadi dan secara keseluruhan masih menguntungkan. Selain itu, ada keyakinan di pihak subkontraktor bahwa penolakan akan mempengaruhi kredibilitas mereka di mata prinsipal. Tingkat keuntungan yang diperoleh subkontraktor untuk tiap-tiap jenis produk yang dihasilkan berbeda-beda, tergantung pada besar upah yang diberikan prinsipal dan besar upah yang diberikan kepada buruhnya. Dikarenakan tingkat upah yang diberikan prinsipal tidak dapat ditawar, maka tingkat keuntungan subkontraktor ditentukan oleh kepandaiannya merekrut tenaga kerja terampil dan menekan upah buruhnya. Dengan usaha-usaha tersebut, subkontraktor dapat memperoleh margin keuntungan yang lebih tinggi.

Ada beberapa cara yang dilakukan subkontraktor dalam melakukan analisis usahanya. Sebagian kecil (hanya 2 orang responden) memasukkan tenaga kerjanya sendiri, termasuk pekerjaan yang dilakukan anggota keluarganya, seperti isteri dan anak pada komponen biaya. Namun, hampir 90% responden tidak menghitung tenaga kerjanya sendiri ke dalam komponen biaya. Umumnya keuntungan dihitung dengan cara mengurangi semua komponen pemasukan dengan biaya-biaya. Unsur biaya yang diperhitungkan hanya ongkos-ongkos riil, seperti upah dan biaya pembelian komponen. Unsur biaya lain seperti depresiasi alat dan tempat, tidak diperhitungkan. Selisih yang diperoleh dari perhitungan tersebut dianggap sebagai keuntungan bersih. Gambaran terperinci mengenai tingkat keuntungan yang diperoleh subkontraktor dapat dilihat pada lembar lampiran.

Upah Buruh

Semua subkontraktor pada dasarnya menggunakan prinsip pengupahan yang sama, yaitu berdasarkan sistem borongan. Tidak ada subkontraktor yang secara formal memberikan upah kepada buruhnya berdasarkan persentase tertentu dari upah yang diterima dari prinsipal. Hal ini terjadi karena buruh tidak diberitahu berapa standar upah per potong yang diterima subkontraktor dari prinsipal. Akan tetapi berdasarkan data yang diperoleh, diketahui bahwa tingkat upah menjahit sekitar 20%-25% dari nilai upah *sanggan* yang diterima dari prinsipal.

Tingkat upah buruh, seperti halnya tingkat keuntungan subkontraktor, sangat tergantung pada jenis pakaian yang dijahit. Pada kasus ini waktu kerja tidak digunakan sebagai ukuran. Tentu saja ketika menentukan tingkat upah, subkontraktor selalu berupaya agar total upah yang diterima buruh tidak mengalami fluktuasi yang besar. Oleh karena itu, tingkat upah kerap dibedakan berdasarkan tingkat kesulitan pengerjaan produk. Namun demikian, biasanya penghitungan tingkat upah ini lebih didasarkan pada intuisi subkontraktor yang diperoleh dari pengalaman, bukan perhitungan eksak.

Sebenarnya, waktu kerja dapat digunakan sebagai dasar penghitungan upah buruh, seperti yang diberlakukan dalam hubungan subkontrak pakaian jadi di Haiti (Estime John-Robert dalam Germidis, 1980:90). Tingkat upah buruh diperoleh dari penghitungan waktu yang diperlukan untuk membuat pakaian jadi dikalikan dengan upah per jam. Biasanya antara 4,5 sampai 8 kali upah minimum setempat, tergantung pada kesulitan teknis dan syarat-syarat yang diberikan pihak prinsipal. Dengan demikian, subkontraktor maupun buruh memiliki patokan untuk menentukan upah. Namun, hal tersebut sulit diberlakukan pada kasus ini, karena tingkat keuntungan yang diperoleh prinsipal maupun subkontraktor pada dasarnya ditentukan oleh tingkat penekanan terhadap pihak lain yang berstatus lebih rendah. Prinsipal atau subkontraktor sering memanfaatkan hubungan kekerabatan sebagai instrumen perekrutan. Hal ini sangat penting, karena berimplikasi terhadap penekanan upah, baik di tingkat subkontraktor maupun buruh. Sebagai pengganti, pihak

prinsipal atau subkontraktor sering memberikan berbagai fasilitas yang sebenarnya bukan kewajiban.

Banyak di antara subkontraktor yang memberikan fasilitas makan siang atau uang makan kepada buruhnya walaupun sangat sederhana. Fasilitas lain, seperti tunjangan kesehatan secara formal tidak diberikan. Namun, pada kasus-kasus tertentu ada subkontraktor yang memberi biaya pengobatan kepada buruhnya yang sakit. Demikian juga ketika buruh menghadapi kebutuhan pribadi yang mendesak untuk segera dipenuhi, pihak subkontraktor kerap memberikan pinjaman. Secara formal hal itu bukan bagian dari fasilitas yang harus diberikan majikan kepada buruhnya.

Pada akhirnya, tingkat upah yang diterima buruh sangat bergantung pada kebijakan pihak subkontraktor. Dalam hal upah, hampir tidak ada buruh yang secara resmi berani meminta kenaikan upah pada subkontraktor. Buruh kerap melakukan strategi tertentu sebagai sinyal untuk meminta kenaikan upah, misalnya memperlambat kerja, mangkir kerja, bahkan ada yang sampai mogok kerja. Untuk mengantisipasi tindakan buruh, pihak subkontraktor kerap harus mengeluarkan upah ekstra agar para buruh dapat bekerja normal kembali, sehingga batas waktu dan produksi yang ditetapkan prinsipal tetap dapat tercapai. Namun demikian, strategi ini tidak dapat terus-menerus dilakukan buruh, karena lama-kelamaan subkontraktor tidak memperdulikan lagi aksi buruh. Akibatnya, para buruh merasa rugi sendiri karena upah yang diterimanya menjadi sedikit. Tidak ada bukti bahwa upah buruh tergantung pada besarnya unit usaha. Namun, upah total yang diterima buruh dipengaruhi oleh jenis pekerjaan dan jenis produk yang dijahit. Oleh karena itu, walaupun buruh bekerja pada unit usaha kecil, tetapi jenis produk yang dijahitnya berkualitas tinggi maka upah yang diterima akan lebih tinggi. Contoh, upah jahit untuk jenis pakaian anak, daster, pakaian santai (bermuda, Demi Moore) hanya Rp300/potong dengan nilai *sanggan* dari prinsipal Rp1.250-Rp1.750 dan upah jahit kemeja Rp475 dengan nilai *sanggan* dari prinsipal Rp1.650. Sedangkan upah jahit untuk jenis pakaian jas wanita Rp3.500/potong, dengan nilai *sanggan* dari prinsipal Rp17.500. Satu hari seorang buruh rata-rata dapat menyelesaikan 2-8 potong pakaian, kecuali jas hanya 1-2 potong.

Berdasarkan fakta, pendapatan buruh ternyata berbeda-beda tergantung jenis *sanggan* yang dijahit. Buruh yang mengerjakan pakaian anak, daster dan pakaian santai memperoleh upah Rp5.000- Rp15.000 per minggu. Mereka yang menjahit kemeja dan pakaian perempuan dari bahan *georgette* dapat memperoleh upah Rp20.000- Rp30.000 per minggu. Sedangkan mereka yang mengerjakan jas wanita dapat memperoleh upah Rp50.000-Rp80.000 per minggu. Dikarenakan *penyonggo* besar umumnya mengerjakan jenis *sanggan* berupah tinggi, maka upah buruh pada *penyonggo* besar relatif lebih baik dari upah mereka yang bekerja pada *penyonggo* kecil.

Selain buruh jahit, ada pula buruh "dalam" yang bertugas antara lain mengesom dan mengambil/mengantar *sanggan*, buruh potong, dan buruh pasang kancing/menyeterika. Buruh dalam umumnya dibayar harian dengan upah Rp1.500 per hari. Sedangkan buruh potong dan pasang kancing diupah borongan dengan upah antara Rp150-Rp800 untuk buruh potong dan Rp15-Rp30 untuk buruh pasang kancing per potong *sanggan*. Pendapatan buruh potong per minggu antara Rp6.000-Rp32.000 sedangkan buruh pasang kancing Rp600-Rp1.200 per minggu. Buruh potong dan buruh pasang kancing biasanya membantu jenis pekerjaan lain, seperti 'mengesom', menyeterika, dan lain lain. Untuk pekerjaan tambahan tersebut mereka memperoleh penghasilan tambahan yang jumlahnya ditentukan subkontraktor.

Kondisi Kerja

Pada umumnya subkontraktor memberlakukan jam kerja tetap. Namun karena upah diperhitungkan secara borongan, mereka relatif lebih fleksibel memberlakukan jam kerja tersebut. Bahkan ada di antaranya yang mengizinkan buruhnya membawa pulang pekerjaannya untuk diselesaikan di rumah.

Semua responden subkontraktor menggunakan rumah mereka sebagai basis kegiatan produksi. Kadang-kadang menggunakan salah satu ruangan di dalam rumah, namun lebih sering menggunakan garasi sebagai tempat kerja. Pada beberapa kasus, tempat kerja tersebar dalam rumah. Mesin-mesin jahit biasanya ditempatkan berjajar dalam satu ruangan. Dikarenakan tempat kerja ini ada di rumah

tinggal, maka ventilasi dalam tempat kerja relatif baik. Interaksi antarpekerja masih dimungkinkan. Akan tetapi pada unit usaha subkontraktor besar, kesan 'pabrik' justru lebih tampak.

Salah satu karakteristik usaha pakaian jadi adalah adanya fluktuasi pasar. Gejala ini pun ditemui pada usaha subkontraktor. Waktu kosong akibat tidak ada pesanan berbeda-beda untuk tiap subkontraktor. Dari hasil wawancara, diperoleh keterangan bahwa waktu kosong dalam satu tahun antara 3 minggu sampai 2 bulan. Cara mereka menghadapi masalah ini menunjukkan variasi yang cukup menarik untuk dibahas. Cara termudah ketika mereka tidak memiliki pesanan adalah dengan memberhentikan sementara buruhnya. Namun, cara ini dianggap kurang 'strategis' bagi subkontraktor. Alasannya, bila mereka harus mulai memproduksi, peluang untuk memperoleh buruh bisa hilang karena buruh sudah memperoleh pekerjaan di tempat lain. Oleh karena itu, mereka memberlakukan beberapa jalan ke luar seperti telah dijelaskan pada bagian kedua tulisan ini.

Mudah sekali bagi subkontraktor untuk memberhentikan buruh kapan saja, tanpa disertai kewajiban apapun; pesangon misalnya. Ironisnya, setiap buruh merasakan hal itu sebagai keadaan yang harus diterima dan dapat terjadi setiap saat. Ketidakberdayaan menerima kenyataan ini, tampak dari tidak adanya perlawanan dari buruh yang diberhentikan. Walaupun demikian, tingkat *labour turnover* ternyata tidak selalu tinggi. Pada banyak kasus, ditemui buruh yang telah bekerja selama bertahun-tahun pada majikan yang sama. Kondisi ini dipengaruhi oleh nilai-nilai yang berkembang pada masyarakat Jawa Tengah, di antaranya sikap *nrimo* 'pasrah', kekeluargaan, dan menjunjung tinggi kesetiaan.

Ketahanan Usaha

Ketahanan usaha yang dimaksudkan disini adalah faktor-faktor intern yang mendorong atau menghambat keberlangsungan unit usaha. Bagi pihak prinsipal, persaingan dengan usaha besar sejenis merupakan faktor sangat penting. Dengan demikian, efisiensi biaya harus dilakukan untuk dapat menurunkan harga jual produk yang akan mempengaruhi ketahanan usaha prinsipal. Sedangkan

bagi pihak subkontraktor ketahanan usaha □sangat berkaitan dengan permasalahan ketidakpastian pasar dan terbatasnya sumber daya, termasuk modal, keahlian, dan pengetahuan. Uraian ini akan menganalisis sejauh mana hubungan subkontrak dapat memecahkan masalah ketahanan usaha masing-masing.

Banyak ahli berpendapat bahwa konsep ekonomi dasar yang perlu digarisbawahi dalam sistem subkontrak adalah efisiensi atau efektifitas biaya dalam pengertian yang lebih luas (Hashida 1986). Tanpa konsep tersebut, hubungan subkontrak tidak akan pernah berfungsi secara tepat. Sistem subkontrak bukanlah mekanisme 'amal' atau kemurahan hati industri besar yang berusaha 'menyelamatkan' industri kecil. Betapapun besarnya nilai kekeluargaan dan pertemanan yang terjadi, prinsip-prinsip ekonomi tetap harus mendasari sistem ini. Oleh karena itu, penggantian prinsip ekonomi dalam subkontrak dengan prinsip kegiatan amal menjadi satu hal yang tidak logis dan tidak menguntungkan.

Sebagai pengusaha pribumi yang sukses, orang banyak beranggapan keluarga PT. DH memiliki idealisme. Dalam arti, usaha yang dijalankannya tidak hanya berorientasi pada kepentingan ekonomi. Terutama dalam kaitannya dengan pemberian sanggan kepada usaha kecil, yang dimulai dari keluarga terdekatnya dengan motivasi utama menciptakan peluang kerja dan peluang pasar yang baru. Dalam perjalanan usahanya prinsip-prinsip ekonomi mulai ditekankan, khususnya setelah dibentuk manajemen dalam industri pakaian jadi.

Meskipun prinsipal membuat pabrik sendiri, sebagian besar produk masih tetap disubkontrakkan sebagai satu strategi efisiensi dengan alasan:

1. Subkontraktor telah menguasai seluk-beluk pengetahuan dan teknologi dalam industri pakaian jadi. Sulit bagi prinsipal untuk menciptakan situasi yang sama di pabriknya dalam jangka pendek.
2. Ongkos keseluruhan lebih murah, walaupun ongkos per satuan masih lebih mahal dibandingkan dengan ongkos yang diberikan kepada buruh di pabrik PT. DH. Akan tetapi, bila ongkos-ongkos lain diperhitungkan, misalnya biaya pembelian mesin,

overhead, biaya manajemen, termasuk perekrutan dan kontrol, secara keseluruhan masih lebih murah,

3. Ada jenis-jenis pakaian tertentu yang tidak mencapai skala ekonomis, atau terlalu sedikit untuk diproduksi di dalam pabrik, seperti pakaian berdesain eksklusif, pakaian anak, dan mainan.
4. Terbatasnya ruangan di pabrik untuk melakukan produksi internal secara menyeluruh. Sebagai perkiraan, bila seluruh pekerjaan dilakukan di dalam pabrik PT. DH, akan membutuhkan ruangan khusus garmen seluas 3.600 m², dengan asumsi jumlah tenaga kerja yang terserap dalam unit usaha subkontraktor adalah 1.800 orang dan per orang paling tidak membutuhkan ruang kerja seluas 2 m².
5. Lebih fleksibel menghadapi fluktuasi permintaan. Dibandingkan dengan mempekerjakan banyak pekerja yang harus diberhentikan pada saat pesanan sepi, akan lebih aman dengan mensubkontrakkan produknya pada industri kecil. Dengan demikian, risiko yang berkaitan dengan fluktuasi permintaan sebagian dapat dialihkan kepada subkontraktor. Secara politis hal ini juga lebih strategis. Penghentian hubungan subkontrak sementara dari pihak PT. DH terhadap subkontraktornya tidak akan menimbulkan dampak tertentu, dibandingkan dengan menghentikan (sementara) ratusan karyawannya. Terlebih dalam kondisi saat ini dimana demonstrasi dan unjuk rasa para buruh pabrik cenderung meningkat.

Tanpa melakukan hubungan subkontrak, pihak prinsipal harus mengeluarkan biaya yang sangat besar untuk peralatan, seperti mesin jahit, mesin pendukung lainnya, serta perluasan lokasi pabrik. Melalui mekanisme hubungan subkontrak prinsipal menyandarkan ketahanan usahanya kepada subkontraktor. Dengan demikian, prinsipal dapat melakukan strategi efisiensi dan dapat bersaing dengan perusahaan besar sejenis.

Sementara bagi subkontraktor, membangun usaha baru berskala kecil merupakan upaya yang penuh risiko kegagalan. Kesimpulan ini menjadi anggapan umum, akibat banyaknya kasus kegagalan usaha kecil yang terjadi pada

tahap awal perkembangannya. Berdasarkan studi-studi tentang usaha kecil dapat disimpulkan bahwa pada umumnya kegagalan terjadi akibat persoalan pasar. Keadaan serupa dijumpai dalam penelitian ini.

Sebelum berhubungan dengan pihak PT. DH, banyak subkontraktor berpengalaman sebagai penjahit. Akan tetapi, ternyata bisnis ini menunjukkan kemunduran. Perkembangan industri massal pakaian jadi membuat makin terbukanya pilihan untuk membeli pakaian jadi yang harganya relatif lebih murah dibandingkan dengan membayar jasa penjahit. Satu-satunya jalan untuk menyalurkan keterampilannya, subkontraktor harus mencari pemesan tetap. Caranya, memasuki hubungan subkontrak dengan PT.DH. Apalagi PT. DH menyediakan bahan baku yang diperlukan, sehingga mengurangi beban modal subkontraktor. Modal yang harus disediakan subkontraktor hanya mesin jahit. Pada beberapa kasus, subkontraktor bisa membeli mesin jahit *second hand* yang harganya lebih murah dibandingkan dengan mesin jahit baru.

Setelah memasuki hubungan kontrak dengan PT. DH, hampir tidak ditemukan kasus usaha subkontraktor mati atau bangkrut. Walaupun ada beberapa kasus pemutusan hubungan kontrak, dengan alasan tertentu, namun pada umumnya subkontraktor berpandangan positif dan merasa senang terhadap ikatan kerjasama dengan pihak PT. DH. Dari responden yang diwawancarai, 70% di antaranya telah melakukan hubungan kerja dengan pihak PT. DH lebih dari 5 tahun. Walaupun data ini tidak sepenuhnya membuktikan bahwa melalui hubungan subkontrak kemampuan usaha kecil untuk bertahan hidup menjadi lebih besar, namun sebagian besar responden memiliki pandangan demikian. Artinya, melalui hubungan subkontrak, subkontraktor minimal dapat menekan persoalan-persoalan 'klasik' tentang modal, pasar, dan teknologi. Melalui hubungan subkontrak, subkontraktor dapat menjamin ketahanan unit usahanya. Walaupun sebenarnya hubungan subkontrak mencerminkan tingkat ketergantungan sepihak dari subkontraktor terhadap prinsipal. Isu ketergantungan ini akan ditelaah lebih lanjut pada uraian selanjutnya.

Ketahanan usaha juga dapat dibangun dengan cara menjalin hubungan subkontrak dengan prinsipal lain (selain PT. DH). Tidak ada ketentuan tertulis dari PT. DH yang

melarang subkontraktor untuk berhubungan dengan prinsipal lain. Meskipun demikian, pihak PT. DH berkeberatan bila subkontraktornya berhubungan dengan pihak lain. Keberatan PT. DH tidak disertai dengan sanksi yang jelas, sehingga beberapa subkontraktor baik secara sembunyi-sembunyi maupun terus terang melakukan hubungan subkontrak dengan prinsipal lain. Dari seluruh subkontraktor yang diwawancarai, dua di antaranya berhubungan dengan prinsipal lain. Akan tetapi, pihak PT. DH tidak melakukan tindakan apa-apa. Menurut penjelasan pengelola, penyebab tidak adanya tindakan/sanksi yang jelas ini, karena *penyonggo* dapat memenuhi kapasitas yang diminta prinsipal.

Ketergantungan Subkontraktor

Berdasarkan studi tentang hubungan subkontrak di negara lain, seperti Inggris dan Jepang, ditemukan upaya perlawanan luar biasa dari pihak prinsipal maupun subkontraktor terhadap ketergantungan kepada pihak lain. Bentuk perlawanan subkontraktor dinyatakan dengan mencoba mengait tidak hanya pada satu prinsipal. Sedangkan bentuk perlawanan prinsipal dinyatakan dengan memperbanyak subkontraktor. Pada tahap awal, tingkat ketergantungan subkontraktor pada satu prinsipal sangat besar. Namun, dalam waktu kurang lebih lima tahun, tingkat ketergantungan biasanya berkurang (Thoburn & Takashima, 1992;136).

Pada penelitian ini kecenderungan pihak PT. DH untuk tidak terlalu tergantung pada subkontraktornya sangat jelas terlihat dari upayanya memperbanyak jumlah subkontraktor sekaligus mendirikan pabrik sendiri yang melakukan kegiatan produksi yang sama dengan apa yang dilakukan subkontraktor. Walaupun keadaan ini sangat merugikan subkontraktor, namun kekhawatiran terhadap ketergantungan tidak tampak. Bahkan banyak subkontraktor memandang hal ini sebagai masalah jangka panjang yang tidak terlalu perlu dipikirkan. Akan tetapi, mereka tetap melakukan kegiatan-kegiatan untuk mempertahankan kelangsungan usaha pada masa-masa sepi seperti yang

telah dijelaskan pada uraian-uraian sebelumnya. Namun, sifatnya hanya sementara dan tidak mendasar.

Di lapangan tidak ditemui upaya-upaya keras dari subkontraktor untuk mencari peluang melakukan hubungan subkontrak dengan prinsipal lain. Hal ini terjadi karena subkontraktor tidak mempunyai pilihan untuk mengait kepada prinsipal lain yang memberi keuntungan lebih atau sama dengan keuntungan yang diberikan oleh pihak PT. DH. Perusahaan besar lain yang sejenis dengan PT. DH memberikan upah dan fasilitas yang lebih rendah. Kenyataan tersebut dipandang sepihak oleh PT. DH sebagai nilai kesetiaan subkontraktor kepadanya.

Sebenarnya, ada beberapa alternatif yang dapat ditempuh subkontraktor untuk menekan tingkat ketergantungan pada PT. DH. Di antaranya dengan menjadi subkontraktor di perusahaan besar batik lain, seperti PT. Batik Keris, PT. Batik Semar, dan lain-lain. atau menjadi *putting out worker* juragan-juragan batik di Pasar Klewer. Akan tetapi, alternatif tersebut jarang dilakukan subkontraktor karena tingkat keuntungannya kecil. Selain itu, pesanan-pesanan dari perusahaan lain, umumnya tidak tetap dan jumlahnya sangat fluktuatif.

Pengembangan Kewiraswastaan

Hubungan subkontrak biasanya terjadi dalam beberapa lapisan. Lapisan-lapisan ini dianggap mendorong berkembangnya wiraswasta-wiraswasta baru, walaupun pertimbangan penekanan biaya produksi tetap mendominasi hubungan subkontrak tersebut.

Pada kasus ini, hubungan subkontrak terjadi hanya sampai ke lapisan kedua (sub-subkontraktor/subkontraktor tingkat dua). Motivasi subkontraktor mensubkontrakkan kembali sebagian pesanan yang dimilikinya adalah untuk menekan biaya produksi dan memperbesar tingkat keuntungan. Hal tersebut dilakukan dengan cara menarik buruh-buruh perempuan yang telah berkeluarga. Buruh-buruh perempuan tersebut lebih tepat disebut buruh rumahan (*home workers*), karena aturan-aturan yang diberlakukan sama dengan buruh lain yang bekerja di lokasi subkontraktor. Perbedaannya, buruh-buruh perempuan tersebut bekerja di rumah sendiri dan mengatur

waktu kerja sendiri, sesuai dengan waktu luang yang dimilikinya. Pihak PT. DH tidak dapat melarang hubungan sub-subkontrak tersebut, asal subkontraktor mampu menjamin, meyakinkan, serta mengontrol produk yang dihasilkan sub- subkontraktornya, sesuai dengan kualitas yang ditentukan PT. DH.

Terciptanya hubungan sub-subkontrak, berpeluang besar untuk menciptakan lebih banyak 'pengusaha-pengusaha' kecil. Beberapa kasus menunjukkan adanya sub-subkontraktor yang berubah status menjadi subkontraktor dalam pengertian memperoleh pekerjaan langsung dari PT. DH. Dengan demikian, tampak bahwa sebagian buruh mampu memanfaatkan informasi pasar yang dimilikinya. Berikut pengalaman salah seorang responden mengenai hubungan sub- subkontrak:

"... Saya mulai menjadi penyonggo di PT. DH sejak tahun 1983. Mulanya saya bekerja sebagai penjahit pada penyonggo lain. Lama-lama saya mencoba menghubungi PT. DH langsung dan PT. DH juga bisa menilai hasil kerja saya. Kebetulan ada adik yang bekerja di sana. Sekarang ada 5 penjahit yang membantu saya."

Peluang Pengembangan Skala Usaha

Seperti telah dijelaskan, peluang untuk mengembangkan skala usaha tergantung pada kemampuan subkontraktor memilih jenis *sanggan*, selain faktor kapabilitas dan faktor khusus lainnya. Subkontraktor yang dapat memasuki kelas-kelas ini umumnya berhasil meningkatkan jumlah *sanggan* dan omzet yang diterimanya. Jumlah *sanggan* meningkat, karena rendahnya tingkat persaingan antarsubkontraktor sejenis. Sementara omzet meningkat, karena tingginya upah per satuan produk. Semakin mantap mereka di kelas teratas dan semakin terspesialisasi jenis produk yang dihasilkan, maka semakin besar pula kepercayaan PT. DH. Pada gilirannya kondisi ini akan mempengaruhi jumlah *sanggan* yang diberikan prinsipal kepada subkontraktor bersangkutan.

Dengan demikian, hanya mereka yang dapat memasuki kelas inilah yang mengalami peningkatan jumlah *sanggan* maupun omzet. Sebaliknya, bagi mereka yang stagnan dalam

kelasnya (rendah), justru terjadi penurunan jumlah *sanggan* maupun omzet. Hal ini terjadi karena meningkatnya jumlah subkontraktor, khususnya di kelas terbawah. Peningkatan jumlah subkontraktor akan meningkatkan persaingan antar subkontraktor kelas bawah dalam memperoleh *sanggan* (lihat ilustrasi kasus pada uraian-uraian sebelumnya).

Berkaitan dengan keterampilan, setiap subkontraktor memiliki pengetahuan dasar jahit-menjahit, karena PT. DH menggunakan kemampuan dasar ini sebagai salah satu syarat bagi subkontraktornya. Namun tingkat kemahiran setiap subkontraktor berbeda, bergantung pada tingkat pendidikan formal (semi formal) di bidang jahit-menjahit dan pengalaman yang dimilikinya. Dari beberapa responden yang diwawancarai, diperoleh informasi bahwa ada responden yang memiliki pengetahuan jahit-menjahit melalui kursus-kursus. Ada pula yang menyelesaikan pendidikan tingkat menengahnya di bidang khusus busana dan desain. Sebagian lagi memperoleh kemampuan menjahit melalui pengalaman, tanpa pendidikan formal.

Sementara faktor lain, seperti kemampuan melihat selera pasar, kreativitas, motivasi, dan keberanian mengambil risiko merupakan faktor yang sangat tergantung pada pribadi dan kondisi ekonomi subkontraktor. Umumnya mereka yang termasuk mapan pendapatannya, misalnya karena suami/isterinya memiliki usaha lain, dapat menyediakan modal relatif besar dan lebih berani menanggung risiko. Contoh, untuk mencoba menjahit produk berbahan mahal jelas mengandung risiko ekonomis, karena kemungkinan gagal sangat besar dan risiko kegagalan harus ditanggung subkontraktor.

Selain faktor jenis produk dan kapabilitas subkontraktor, ada faktor-faktor lain yang juga mempengaruhi perkembangan jumlah *sanggan* subkontraktor yang akan mempengaruhi perkembangan usahanya. Salah satu faktor yang sulit dibuktikan namun merupakan fenomena yang mudah ditangkap adalah hubungan personal subkontraktor dengan pihak PT. DH. Pihak PT. DH di sini sesungguhnya sangat beragam. Pertama dan yang terpenting, hubungan dengan pihak pemilik (keluarga Bapak/Ibu Damar). Kedua, hubungan dengan pihak pengelola unit garmen. Ketiga, hubungan dengan karyawan PT. DH.

Hubungan personal di satu sisi memang dapat memberikan kepastian dan kepercayaan yang lebih besar bagi pihak PT. DH. Akan tetapi di sisi lain, bisa juga mengurangi objektivitas pihak PT. DH terhadap faktor kapabilitas subkontraktor seperti yang telah dijelaskan di atas. Namun demikian, kecenderungan adanya prioritas pemberian *sanggan* kepada relasi terdekat tidak dapat dipungkiri.

Alih Teknologi dan Pengetahuan

Hubungan subkontrak biasanya terjadi antara dua pihak yang memiliki kapasitas produksi dan teknis yang tidak setara. Pemberi pesanan memiliki potensi teknis dan pengetahuan yang lebih besar daripada subkontraktornya. Oleh karena itu, hubungan subkontrak bisa menjadi vektor dalam proses alih teknologi dan pengetahuan dari prinsipal ke subkontraktor.

Alih teknologi dan pengetahuan antara prinsipal dan subkontraktor dapat terjadi pada beberapa level (Germidis, 1980:22), seperti desain dan adaptasi produk, proses pengolahan atau organisasi, dan manajemen usaha. Alih teknologi dan pengetahuan juga dapat mengambil beberapa bentuk, seperti penjualan atau pemberian lisensi atau paten dan pengetahuan, penjualan atau pengalihan mesin-mesin *second hand*, bimbingan teknis, kontrol kualitas, dan monitoring dalam rangka memenuhi spesifikasi, *occupational training*, akses pada informasi teknologi, dan lain-lain. Seberapa jauh dan bagaimana kualitas dari alih teknologi yang terjadi tergantung juga pada kapasitas subkontraktor untuk menyerap teknologi. Di samping itu, tergantung juga pada kesepakatan dan kesempatan yang diberikan prinsipal kepada subkontraktornya.

Agak berbeda dengan produk-produk tertentu, seperti elektronik yang menunjukkan adanya perubahan teknologi sangat pesat, produk pakaian jadi tidak menunjukkan adanya perubahan mendasar dalam proses alih teknologi. Namun perkembangan industri massal pakaian jadi, meningkatkan tuntutan konsumen terhadap perubahan mode. Peranan desain, baik desain tekstil maupun pakaian jadi, semakin lama menjadi semakin penting.

PT. DH yang sudah lama berkecimpung dalam dunia perbatikan sangat menguasai pengetahuan akan selera konsumennya. Bahkan dalam kadar tertentu PT. DH dapat dianggap sebagai salah satu pelopor mode dunia perbatikan. Nama PT. DH menjadi jaminan mutu bagi produk-produknya dan merupakan asset yang sangat bernilai. Akan tetapi, persoalannya adalah bagaimana pengetahuan (mode dan hal-hal lain yang terkait dengan dunia pakaian jadi batik) ini dapat ditransfer dan menguntungkan pihak subkontraktornya?

Studi-studi tentang hubungan subkontrak, menunjukkan bahwa prinsipal kerap ragu-ragu atau tidak mau mengalihkan seluruh teknologi yang dikuasainya. Prinsipal merasa khawatir akan kemungkinan subkontraktornya menjadi saingan baru atau paling tidak subkontraktornya menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperolehnya untuk prinsipal lain. Akan tetapi, pada kasus ini kekhawatiran semacam itu tidak terlalu tampak. Terbukti dengan terbukanya informasi mengenai pengetahuan-pengetahuan PT. DH tentang sumber bahan baku dan pasar. Hal yang mendasarinya adalah pertama, keyakinan pihak PT. DH terhadap kemampuan subkontraktor dalam memanfaatkan transparansi informasi yang terjadi. Terlebih lagi, karena PT. DH menguasai penuh industri hulu (pabrik tekstil Kusuma Hadi), sehingga mau tidak mau subkontraktor akan tetap bergantung pada bahan baku yang dihasilkan PT. DH.

Kedua, penguasaan informasi pasar. PT. DH memiliki 9 *outlet* yang tersebar di kota-kota besar di Pulau Jawa. Tanpa melalui PT. DH pengetahuan akan pasar ini tetap akan sulit ditembus para subkontraktor, mengingat kebanyakan *outlet* sekaligus merupakan unit usaha di bawah PT. DH. Keterkaitan hulu dan hilir yang sangat erat ini membuat pihak lain sulit melakukan intervensi atau tindakan-tindakan persaingan lainnya. Terkecuali meniru seluruh rangkaian usahanya, seperti yang telah dilakukan beberapa perusahaan batik besar saingan penting PT. DH saat ini.

Dengan demikian, hubungan asimetris tetap terjadi. Subkontraktor tetap sangat tergantung pada PT. DH. Hal ini mempengaruhi kekuatannya dalam melakukan negosiasi. Selain itu, subkontraktor kerap hanya diberi sedikit

informasi di 'bawah arus'. Banyak di antara mereka yang tidak tahu berapa harga jual barang yang diproduksi, walaupun bisa mencek langsung pada salah satu outlet PT. DH (tetapi tidak berlaku untuk barang ekspor), atau jenis-jenis barang apa yang direncanakan akan diproduksi.

Penguasaan teknologi desain dan produksi dalam kadar tertentu dialihkan pada subkontraktornya. Hal ini tidak dapat dihindari, karena subkontraktor sangat sering menjahit pakaian dengan desain-desain baru. Namun demikian pengalihan pengetahuan secara sistematis melalui pelatihan dan kursus-kursus, tidak ditemui. Alih pengetahuan dan teknologi terjadi secara alamiah melalui proses interaksi produksi. Setiap subkontraktor yang membutuhkan bantuan teknis bisa menanyakan langsung kepada pihak PT. DH, khususnya menyangkut proses pemenuhan kualifikasi teknis dari jenis barang yang akan diproduksi subkontraktor.

Agak berbeda dengan subkontrak di sektor elektronik atau otomobil yang memiliki spesialisasi sangat beragam, setiap subkontraktor PT. DH membuat barang jadi. Pada kadar tertentu memang terjadi juga 'spesialisasi' produk, namun, spesialisasi ini tidak kaku. Subkontraktor masih mungkin beralih dan memproduksi barang jenis lain dari yang biasa diproduksinya. Pengalihan jenis produk misalnya dari pakaian anak ke pakaian dewasa, tidak mengandung konsekuensi terhadap peralatan dan teknologi yang digunakan.

Umumnya subkontraktor menguasai bagian terpenting dari proses produksi, yakni membuat pola dan mengguntingnya. Bimbingan dan kontrol juga otomatis menjadi tanggung jawabnya. Hampir semua buruh mengetahui bahwa mereka menjahit pakaian yang akan dijual PT. DH. Tentunya mereka juga tahu bahwa harga jual pakaian itu akan sangat mahal. Namun, mereka tidak pernah mengetahui berapa ongkos yang diberikan PT. DH kepada majikannya. Beberapa kali ditemui kasus pekerja (sub-subkontraktor) yang memohon izin kepada subkontraktor untuk bisa berhubungan langsung dengan pihak PT. DH dan diizinkan.

Penggunaan teknologi di tingkat subkontraktor hampir sama dengan teknologi yang digunakan di pabrik PT. DH.

Sebagian besar subkontraktor telah menggunakan mesin jahit listrik untuk mempermudah dan meningkatkan waktu. Sementara sebagian kecil subkontraktor menengah dan besar, telah memiliki mesin pendukung seperti pelubang kancing, mesin obras, dan lain-lain. Penggunaan mesin pendukung diakui oleh subkontraktor sangat membantu, sehingga secara keseluruhan dapat menekan biaya produksi dan biaya upah buruh.

Di pabrik PT. DH sendiri, hampir semua tahap produksi telah memanfaatkan mesin-mesin listrik, seperti mesin jahit listrik, mesin obras, mesin perekat kerah, mesin pelubang kancing, mesin pemasang kancing, mesin penjahit kelinan baju, dan lain-lain. Semua mesin digunakan dalam rangka efisiensi dan efektivitas kerja. Mesin hanya boleh digunakan sepenuhnya oleh karyawan PT. DH. Subkontraktor tidak memiliki akses untuk dapat bersama-sama memanfaatkan fasilitas mesin-mesin tersebut.

Subkontrak dan Tenaga Kerja Perempuan

Ada dua pertanyaan penting yang berusaha dijawab pada bagian ini, pertama, berapa besar kontribusi tenaga kerja perempuan dalam kegiatan produksi yang dilakukan melalui subkontrak ini? Kedua, apakah dalam kegiatan produksi ada segmentasi atau perbedaan-perbedaan lain berdasarkan gender?

Untuk menjawab pertanyaan pertama, penulis perlu menjelaskan bahwa pada mulanya diduga peluang kerja di sektor garmen ini akan didominasi perempuan. Asumsi ini dipengaruhi oleh beberapa hasil studi tentang subkontrak pada industri garmen yang menyatakan bahwa pekerjaan di industri garmen 'didefinisikan' sebagai pekerjaan perempuan. Nyatanya dugaan itu tidak sepenuhnya terbukti. Persentase subkontraktor maupun pekerja laki-laki ternyata cukup besar, walaupun perempuan tetap menjadi pekerja mayoritas. Meskipun tidak diperoleh data akurat mengenai keterlibatan laki-laki dalam usaha ini, namun kecenderungan pendominasian laki-laki pada unit-unit usaha besar cukup jelas tertangkap.

Ada berbagai alasan yang dikemukakan subkontraktor berkaitan dengan jenis kelamin buruhnya. Seorang subkontraktor perempuan, mempekerjakan penjahit perempuan dengan alasan mudah diatur. Sementara

subkontraktor perempuan lain yang mempekerjakan buruh perempuan dan laki-laki secara bersamaan, menyatakan kurang menguntungkan karena buruh-buruh tersebut banyak main-main (tidak serius bekerja), sehingga target produksi yang ditetapkan seringkali tidak tercapai. Hal tersebut terjadi karena sebagian waktu yang dimiliki buruh banyak dimanfaatkan untuk bercanda, 'pacaran', dan lain-lain. Sedangkan subkontraktor yang hanya mempekerjakan buruh laki-laki, beralasan bahwa buruh laki-laki lebih tekun, serius, mutu pekerjaannya lebih baik, dan tingkat produktivitasnya lebih tinggi dibandingkan dengan buruh perempuan.

Hal tersebut merupakan satu fenomena menarik, karena selama ini pandangan umum melihat bahwa sifat tekun, serius, rapih dalam arti mutu pekerjaannya baik, dan tingkat produktivitas yang tinggi, khususnya untuk pekerjaan menjahit, merupakan stereotipe pekerja perempuan. Kasus ini paling tidak membuktikan bahwa anggapan umum tidak selamanya benar. Sekaligus pula membuktikan bahwa sifat tekun, serius, dan lain-lain. bukan hanya sifat khas perempuan. Artinya, sifat serius, tekun, mutu pekerjaan yang baik dan tingkat produktivitas yang tinggi bukan 'milik khas' pekerjaan tertentu atau jenis kelamin tertentu.

Berkaitan dengan pertanyaan kedua, seperti telah ditegaskan berkali-kali, pendekatan terhadap subkontrak pada akhirnya akan bergantung pada faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat keuntungan. Pada produksi pakaian jadi, upah buruh termasuk faktor biaya terbesar. Apabila industri manufaktur umumnya mengeluarkan 10-20% dari total ongkos produksinya untuk upah buruh maka pada industri pakaian jadi, untuk keperluan yang sama, bisa mencapai 60%. Sebetulnya perusahaan dapat menurunkan ongkos produksi melalui jalan lain, misalnya dengan masukan teknologi. Namun, kemungkinan ini agak sulit diterapkan pada industri pakaian jadi.

Pada studi ini, persoalan diskriminasi upah antara buruh perempuan dan buruh laki-laki sangat sulit dideteksi. Namun dari beberapa hasil wawancara, terungkap bahwa perbedaan upah lebih dikarenakan perbedaan tingkat produktivitas buruh. Dengan sistem borongan tingkat produktivitas buruh laki-laki lebih tinggi dibandingkan

dengan buruh perempuan. Artinya, upah yang diterima buruh laki-laki pun menjadi lebih tinggi dibandingkan dengan upah buruh perempuan.

Hal yang sama berlaku di pabrik PT. DH. Produktivitas buruh borongan laki-laki terlihat lebih tinggi dibandingkan dengan produktivitas buruh borongan perempuan. Ada dugaan hal ini terjadi karena laki-laki dianggap sebagai pencari nafkah utama keluarga. Oleh karena itu, buruh laki-laki dituntut lebih serius untuk mencapai produktivitas tinggi yang berimplikasi pada tingkat upahnya. Tidak ada data terperinci mengenai hal tersebut. Namun, dari jenis pekerjaan, jenis mesin, dan situasi kerja yang sama, tingkat produktivitas buruh laki-laki pada tahap produksi lubang kancing dan pasang kancing lebih tinggi dibandingkan dengan buruh perempuan. Contoh, upah untuk pekerjaan melubangi dan memasang sebuah kancing Rp10. Apabila satu kemeja memiliki 8 lubang, berarti upahnya Rp80 per potong. Buruh perempuan rata-rata bisa memasangkan kancing pada 30 buah kemeja per hari. Dengan demikian upah hariannya rata-rata hanya Rp2400. Sementara buruh laki-laki mampu memasang kancing untuk 30 - 38 buah kemeja per hari. Jadi, upah harian rata-rata buruh laki-laki pada bagian ini antara Rp2400 - Rp3040.

Namun demikian, gejala kegiatan subkontrak yang berjalan karena faktor perbedaan upah yang lebih rendah pada unit usaha subkontraktor, cukup terdeteksi. Mengingat terbatasnya peluang kerja yang menghasilkan upah yang lebih tinggi, cukup dapat diterima bila tenaga kerja laki-laki juga terserap dalam usaha ini. Berdasarkan analisis usaha di atas, pendapatan beberapa subkontraktor ternyata cukup menggiurkan. Namun, ketika subkontraktor ditanya tentang alasan-alasannya mempekerjakan pekerja perempuan, tidak ada yang menjawab karena mereka bisa diupah lebih rendah. Mereka lebih senang menyebutkan serangkaian karakteristik pekerja perempuan, seperti mudah diatur, tidak pernah membuat keributan, dan membantu mencari penghasilan tambahan, sebagai alasan strategis yang relatif menguntungkan usaha subkontraktor.

ISU-ISU STRATEGIS DALAM HUBUNGAN SUBKONTRAK

Sesungguhnya cukup sulit untuk menggeneralisasikan faktor-faktor pendorong maupun penghambat pengembangan industri kecil melalui hubungan subkontrak berdasarkan satu studi kasus yang kami lakukan. Ada faktor-faktor yang berlaku umum bagi setiap kasus, namun ada pula faktor-faktor khusus yang mungkin tidak akan ditemui pada kasus lain. Namun demikian, berdasarkan pengalaman dari kasus PT. DH, dapat dilakukan analisis terhadap faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan hubungan subkontrak sehingga berdampak positif terhadap pengembangan industri kecil. Analisis yang akan diuraikan lebih merupakan lontaran isu-isu strategis yang dapat dijadikan bahan diskusi lebih lanjut, ketimbang sebuah resep.

Ada beberapa isu penting yang berhasil kami analisis, yaitu isu ketergantungan, manajemen kontrak, jenis produk yang dihasilkan, dan kebijakan Pemerintah.

Saling Ketergantungan

Isu ketergantungan usaha kecil sebagai subkontraktor bagi usaha besar yang menjadi prinsipalnya, merupakan isu sentral yang perlu menjadi bahan pemikiran serius dalam upaya pengembangan usaha kecil melalui hubungan subkontrak. Ketergantungan yang terlalu besar menyebabkan subkontraktor rentan terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil prinsipalnya. Kondisi seperti itu, mungkin akan menciptakan hubungan subkontrak yang hanya menguntungkan satu pihak, yaitu prinsipal.

Melalui kasus ini, terbukti bahwa hubungan subkontrak memunculkan ketergantungan usaha kecil kepada usaha besar. Namun, tidak berarti usaha besar sepenuhnya tidak tergantung pada subkontraktornya. Kadang-kadang ada pula usaha besar yang memiliki ketergantungan kepada subkontraktornya, walaupun pada kadar yang lebih rendah.

Artinya, ada saling ketergantungan, namun tidak dalam kadar yang seimbang.

Pengambilan keputusan-keputusan penting, seperti tingkat upah dan jumlah pesanan sangat didominasi prinsipal. Akan tetapi, pada kasus ini, prinsipal sangat aktif dan sensitif terhadap aspirasi para subkontraktornya. Komunikasi dari bawah ke atas sangat dimungkinkan akibat adanya hubungan personal dan informal. Keterbukaan pihak prinsipal terhadap usulan dan keluhan dari subkontraktornya menyebabkan situasi yang mungkin merugikan subkontraktor dalam hubungan subkontrak, dapat dikurangi dan dihindari.

Bagaimana PT. DH dapat memperbaiki keadaan yang sudah dicapai sekarang ini? Perlu diingat bahwa situasi saling tergantung terjadi apabila pihak prinsipal menyadari dirinya memiliki keterbatasan, baik dalam hal biaya produksi maupun dalam kemampuan-kemampuan lain, seperti kemampuan teknis. Keterbatasan ini dapat dipenuhi oleh subkontraktor. Kondisi seperti ini perlu dipertahankan dan dikembangkan lebih lanjut, sebab semakin tinggi kemampuan dan keahlian subkontraktor, semakin besar pula peluang untuk menghasilkan upah yang lebih tinggi. Di samping meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Pada akhirnya keadaan seperti ini tidak saja menguntungkan pihak subkontraktor, tetapi juga menguntungkan pihak PT. DH.

Dengan demikian, kecenderungan PT. DH mengandalkan pabriknya sendiri dalam produksi, bukanlah keputusan yang bijaksana. Apabila hal itu dilakukan juga, sama saja dengan berupaya untuk menghilangkan ketergantungan prinsipal terhadap subkontraktornya. Padahal ketergantungan sepihak tentu tidak akan menjamin terjadinya hubungan subkontrak yang sehat.

Manajemen Kontrak

Semangat kerjasama dalam hubungan subkontrak dapat tercermin dalam manajemen kontrak yang diterapkan. Maksudnya, adalah tata cara dan organisasi hubungan subkontrak. Tata cara kontrak tercermin melalui bentuk hubungan kontrak yang berkaitan dengan hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Pada dasarnya ada dua tipe hubungan subkontrak, yaitu melalui hubungan tertulis atau formal dan tak tertulis atau informal. Umumnya hubungan subkontrak di negara-negara barat menekankan adanya kontrak formal yang dengan jelas mencantumkan hak dan kewajiban kedua belah pihak. Kedua belah pihak menyatakan secara tegas kebutuhan masing-masing terhadap pihak lainnya dan masing-masing berupaya untuk meraih keuntungan sebesar-besarnya. Dalam hubungan kontrak ini tidak ada sikap kooperatif berupa pengekangan diri (*self restraint*) dan tidak ada upaya untuk mencapai harmoni dalam memaksimalkan total keuntungan. Sebaliknya dalam hubungan kontrak informal, hak dan kewajiban masing-masing pihak tidak dinyatakan secara tegas. Masing-masing pihak bersikap kooperatif dan berupaya untuk mencapai harmoni dalam memaksimalkan total keuntungan, ketimbang hanya memikirkan keuntungan sendiri-sendiri, seperti yang terjadi dalam hubungan subkontrak di Jepang (Thoburn & Takashima, 1992:114).

Gejala pengekangan diri dan menuju harmoni terjadi dalam hubungan subkontrak di PT. DH. Keikhlasan dan kesabaran merupakan inti hubungan subkontrak di perusahaan ini. Kalaupun terjadi pelanggaran dalam hubungan kontrak yang menghasilkan ketidaknyamanan bagi salah satu pihak, tidak segera diantisipasi dengan tindakan hukuman ataupun tindakan-tindakan tegas lainnya. Contoh, ketika subkontraktor menerima upah yang berbeda untuk jenis pekerjaan yang sama dengan alasan produk akan dijual dengan harga yang lebih murah, atau ketika subkontraktor terlambat menyelesaikan pekerjaannya, masing-masing pihak akan menerima kondisi tersebut demi harmonisnya hubungan jangka panjang.

Faktor-faktor immaterial seperti kepercayaan atau saling memahami kadang-kadang memberi pengaruh besar, ketimbang sekedar keuntungan material. Niat untuk mempertahankan

hubungan kerja jangka panjang menjadi dasar kuat yang mempengaruhi bentuk kontrak. Dengan demikian, bentuk kontrak yang tidak formal akan lebih disukai, karena memberikan peluang terhadap pengembangan sikap 'kooperatif' tersebut.

Struktur organisasi subkontrak pada kasus PT. DH tidak menunjukkan pola hierarkis (seperti struktur piramida), tetapi lebih berupa organisasi horisontal. Hal ini terjadi karena sebagian besar subkontraktor lebih senang menyelesaikan seluruh tahapan produksi pada unit usahanya sendiri. Beberapa kasus sub-subkontrak memang ditemui, namun belum menjadi gejala umum. Pada akhirnya, banyak sub-subkontraktor yang membina hubungan langsung dengan pihak PT.DH.

Kontrol manajerial tidak sepenuhnya dilakukan pihak prinsipal. Pihak subkontraktor sangat berperan dalam kontrol produksi dalam rangka memenuhi tuntutan prinsipal. Pengalihan kontrol produksi pada subkontraktor berpengaruh positif terhadap peningkatan kemampuan manajemen usaha kecil dan secara tidak langsung mengurangi tingkat ketergantungan pada prinsipal.

Jenis Produk

Kemampuan prinsipal menentukan standar untuk produk yang dihasilkan subkontraktornya dan kemampuan subkontraktor menghasilkan produk sesuai dengan keinginan prinsipal, merupakan faktor penting dalam hubungan subkontrak. Salah satu hal yang menentukan kemampuan ini adalah jenis produk yang dihasilkan. Industri pakaian jadi merupakan industri tradisional yang sudah berkembang lama di Indonesia. Keterampilan menjahit termasuk keterampilan yang mudah diperoleh, baik secara turun-temurun maupun melalui kursus-kursus yang tersebar meluas sampai ke desa-desa.

Dibandingkan dengan perkembangan teknologi pengolahan serat dan tekstil, sebagai industri hulu, perkembangan teknologi pada industri pakaian jadi sangat tidak intensif. Sedikit sekali perubahan yang terjadi pada teknologi pakaian jadi, sejak kebangkitannya pada akhir abad 19 hingga awal tahun 1970-an. Bahkan mesin jahit

yang sekarang digunakan, tidak jauh berbeda dengan mesin jahit yang digunakan lima puluh tahun yang lalu (Dicken, 1987:241).

Industri pakaian jadi tetap merupakan kegiatan yang berhubungan dengan kerja manual. Tentu saja ada bagian kegiatan jahit-menjahit yang dapat dikerjakan dengan teknologi baru, seperti memotong pola dalam jumlah sangat banyak dengan mesin pemotong pola atau membuat pola dengan mesin berteknologi mikroelektronik yang mampu menghasilkan pola dengan sesedikit mungkin sisa bahan. Intinya, perkembangan teknologi hanya terjadi dalam proses nonjahit. Namun, proses penyatuan potongan-potongan bahan yang merupakan kegiatan utama dalam proses penjahitan, tetap harus dilakukan secara individual. Pada industri pakaian jadi, kira-kira 60% dari ongkos tenaga kerja keseluruhan digunakan untuk tenaga biaya menjahit.

Selain intensif tenaga kerja, tetapi kurang intensif modal, industri pakaian jadi masih didominasi oleh industri berskala kecil. Memang, perkembangan terakhir menunjukkan munculnya merek-merek terkenal berskala nasional bahkan internasional dalam industri massal pakaian jadi, seperti Levi-Strauss dan lain-lain. Namun, industri ini tetap menggunakan tenaga kerja dengan tingkat keterampilan yang setara dengan tenaga kerja pada industri pakaian jadi tak bermerek. Hubungan subkontrak pun berkembang luas dalam proses produksi pakaian jadi bermerek semacam ini.

Selain ciri di atas, pakaian jadi termasuk produk yang mengenal masa ramai dan masa sepi. Peningkatan permintaan terhadap pakaian jadi di Indonesia terjadi ketika menjelang Hari raya Idul Fitri. Pada masa tersebut, penduduk Indonesia yang sebagian besar beragama Islam, menggunakan masa menjelang Hari Raya Idul Fitri sebagai saat untuk membeli pakaian baru. Selain itu, ada beberapa momen lain yang juga mendorong meningkatnya permintaan terhadap produk pakaian jadi seperti Hari Natal dan Tahun Baru serta Liburan sekolah.

Melalui penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa produk PT. DH memenuhi syarat untuk diproduksi melalui

hubungan subkontrak. Ciri industri pakaian jadi yang intensif tenaga kerja dan berteknologi sederhana memungkinkan produksi dilakukan dalam unit produksi yang kecil. Mode pakaian jadi yang cepat berubah dan permintaan yang berfluktuasi menuntut adanya respons yang cepat terhadap perubahan dan fleksibilitas produksi.

Ciri-ciri dari produksi pakaian jadi ini merupakan faktor positif bagi subkontraktor. Di satu sisi sangat sulit bagi usaha berskala besar untuk memproduksi barang yang terlalu banyak jenisnya dengan kuantitas kecil. Di sisi lain, usaha kecil justru sangat fleksibel dalam hal ini. Kecilnya skala usaha masih memungkinkan adanya perubahan-perubahan jenis maupun jumlah produk yang dihasilkan.

Sesungguhnya pakaian jadi dapat dibagi menjadi dua jenis, yakni pakaian jadi yang mementingkan desain dan model, serta pakaian jadi yang lebih mementingkan harga. Sebagian besar produksi PT. DH tergolong pada tipe pertama. Oleh karena itu, agak kurang sensitif terhadap persaingan harga. Hal tersebut yang memungkinkan PT. DH memberikan upah produksi relatif tinggi dibandingkan dengan ongkos produksi pakaian yang dipesan prinsipal lain.

Kebijakan Pemerintah

Seperti diungkapkan pada awal tulisan ini, secara formal pemerintah Indonesia sangat mendorong program keterkaitan usaha besar-kecil. Namun, ketentuan-ketentuan lebih lanjut yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan dianggap masih belum jelas. Implementasi hubungan produksi subkontrak di Indonesia hingga saat ini tampaknya belum diikuti dengan peraturan yang mengatur hubungan antara prinsipal dan subkontraktor. Juga belum ada lembaga khusus yang mengatur dan melindungi kepentingan subkontraktor.

Salah satu masalah yang dihadapi usaha kecil dalam hubungan subkontrak adalah mereka kerap tidak mempunyai posisi tawar-menawar yang kuat dalam menghadapi pihak prinsipal. Mereka sering dirugikan akibat kesepakatan

yang tidak menguntungkan. Pada situasi semacam ini, pemerintah seharusnya mengambil langkah-langkah khusus untuk membantu perkembangan subkontrak di samping mengupayakan dan memastikan adanya kontrak yang adil antara prinsipal dan pihak subkontraktor.

Sejauh ini Pemerintah Indonesia belum memiliki ketentuan khusus yang mengatur transaksi antara prinsipal dan subkontraktor yang bersifat tidak adil. Umpamanya peraturan yang menyangkut tingkat upah dan sistem pembayaran, termasuk menyangkut cara dan ketepatan waktu pembayaran. Khusus untuk kasus PT. DH, tidak ditemukan kasus keterlambatan pembayaran. Sementara tingkat upah, walaupun ditentukan pihak PT. DH, dianggap memadai.

PT. DH pun memberlakukan sistem pembayaran kontan, sehingga tidak menimbulkan kesulitan apapun bagi subkontraktor. Hal ini berbeda dengan kasus hubungan subkontrak pada usaha kecil batik abstrak di Pekalongan yang memberlakukan sistem pembayaran dengan cek atau giro mundur rata-rata 3 bulan¹. Sistem pembayaran tersebut menimbulkan kerugian bagi subkontraktor hingga mencapai 5-10% dari total total pendapatan, karena subkontraktor kerap harus menjual cek atau giro tersebut sebelum jatuh tempo.

Melihat perbandingan dua kasus di atas yang cukup mencolok dan mengingat untuk waktu ke depan kegiatan subkontrak akan semakin berkembang, kiranya perhatian Pemerintah yang lebih serius sangat diperlukan dalam pengembangan maupun pengawasan praktek-praktek hubungan subkontrak yang telah dan akan berlangsung. Sikap tersebut, sangat penting dalam mewujudkan nilai positif dan menguntungkan bagi pihak-pihak yang terkait dalam subkontrak.

¹ Lihat Erna Ermawati Chotim dalam *Subkontrak Dan Implikasinya Terhadap Tenaga Kerja Perempuan*, Yayasan Akatiga; 1994.

DAFTAR PUSTAKA

Beneria L and M Roldan.

1987. *Sub-Contracting Links And The Dynamics Of Women's Employment*. Chicago : University Of Chicago Press.

Dicken, Peter.

1987. *Global Shift*. London : Harper and Row Limited.

Chotim, Erna Ermawati

1994. *Subkontrak Dan Implikasinya Terhadap Pekerja Perempuan*. Bandung: Yayasan Akatiga

Germidis, Dinitri.

1980. *International Sub-Contracting : A New Form Of investment*. Paris: Development Centre Of The Organisation For Economic Co-operation And Development.

Hashida, Atsutake.

1986. *Linkage Effects And Small Industri Development*. Tokyo: Asian Productivity Organisation.

Iwaki, Go.

1992. "SMI Development And The Sub-Contracting System in Japan" dalam *Small and Medium Industries in ASEAN* Jin, Kim Seung & Won, Suh Jang (ed). Malaysia: Asian and Pacific Development Centre, Malaysia.

Legg, Keith R.

1983. *Tuan, Hamba dan Politisi*. Jakarta: Sinar Harapan

Maspiyati.

1991. *Organisasi Produksi dan Ketenagakerjaan pada Industri Kecil Sepatu. Studi Kasus: Ciomas Bogor*. Bandung: Proyek Penelitian Nonpertanian di Pedesaan Jawa Barat.

Ofreneo, Rosalinda.

1988. "Subcontracting in Export Oriented Industries Impact on Filipino Working Women" dalam Chandler, Sullivan & Bronson (ed), *Development and Displacement Women in South East Asia*. Australia: Centre of South East Asian Studies, Monash University.

Scott, James C.

1987. *Patron-Client Politics And Political Change In Southeast Asia Theories Of Clientelism*

Saleh, Irsan Azhary.

1986. *Industri Kecil Sebuah Tinjauan Dan Perbandingan*. Jakarta: LP3ES.

Biro Pusat Statistik Indonesia

1992. *Statistik Indonesia*. Jakarta: Biro Pusat Statistik.

Thamrin, Juni.

1991. *Organisasi Produksi dan Ketenagakerjaan pada Industri Kecil Sepatu. Studi Kasus: Cibaduyut Bandung. Proyek Penelitian Nonpertanian di Pedesaan Jawa Barat*. Bandung: Yayasan Akatiga.

Thoburn, John and Takashima, Makoto.

1992. *Industrial Sub-Contracting In The UK and Japan*. Britain: Avebury and Ashget Publishing Company.

Tabel 2
Jenis Produk Pakaian Jadi Wanita
PT. Batik Dinar Hadi

Kategori	Kode	Jenis Produk	Jumlah	Keterangan
1	R1	Rok Terusan	22 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis bahan yang dikerjakan georgette atau sejenis bahan polyster sutra, CVC tenun ikat - Untuk semua jenis rok/celana yang mempergunakan system jas - Gol. Penyangga besar
	R2	Rok dan Blus		
	R3	Rok three pieces		
	R4	Rok terusan dan blazer		
	R2CL	Celana/blus		
	R3CL	Celana three pieces		
	R4CL	Celana terusan dan blazer		
	R2MD	Rok dan blus busana muslim		
	R3MD	Three pieces busana muslim		
	R4MD	Rok terusan dan blazer busana muslim		
	BL	Blazer		
2	Sama dgn No.1	Sama dengan no. 1	10 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Untuk semua jenis rok dan celana yang "tidak" mempergunakan system jas - Gol. penyangga sedang - Jenis bahan yang dikerjakan rayon, katun sifon, brookat
	BLS	Blouse	6 orang	
	KBY	Kebaya/baju kurung	2 orang	
3	R5	Rok hamil	12 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Gol. penyangga besar - Jenis bahan yang dikerjakan rayon cotton
	Ra	Rok anak		
	Rm	Rok remaja		
	Cw	Baju-baju santai (kimono, celana pendek piyama, celana jogging dll)		
4	R7	Kaftan panjang dan kaftan pendek, daster	18 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Gol. penyangga kecil - Jenis bahan yang dikerjakan rayon. Katun kualitas II sisa-sisa bahan
	R8	Hem-hem dan rok untuk kualitas II		

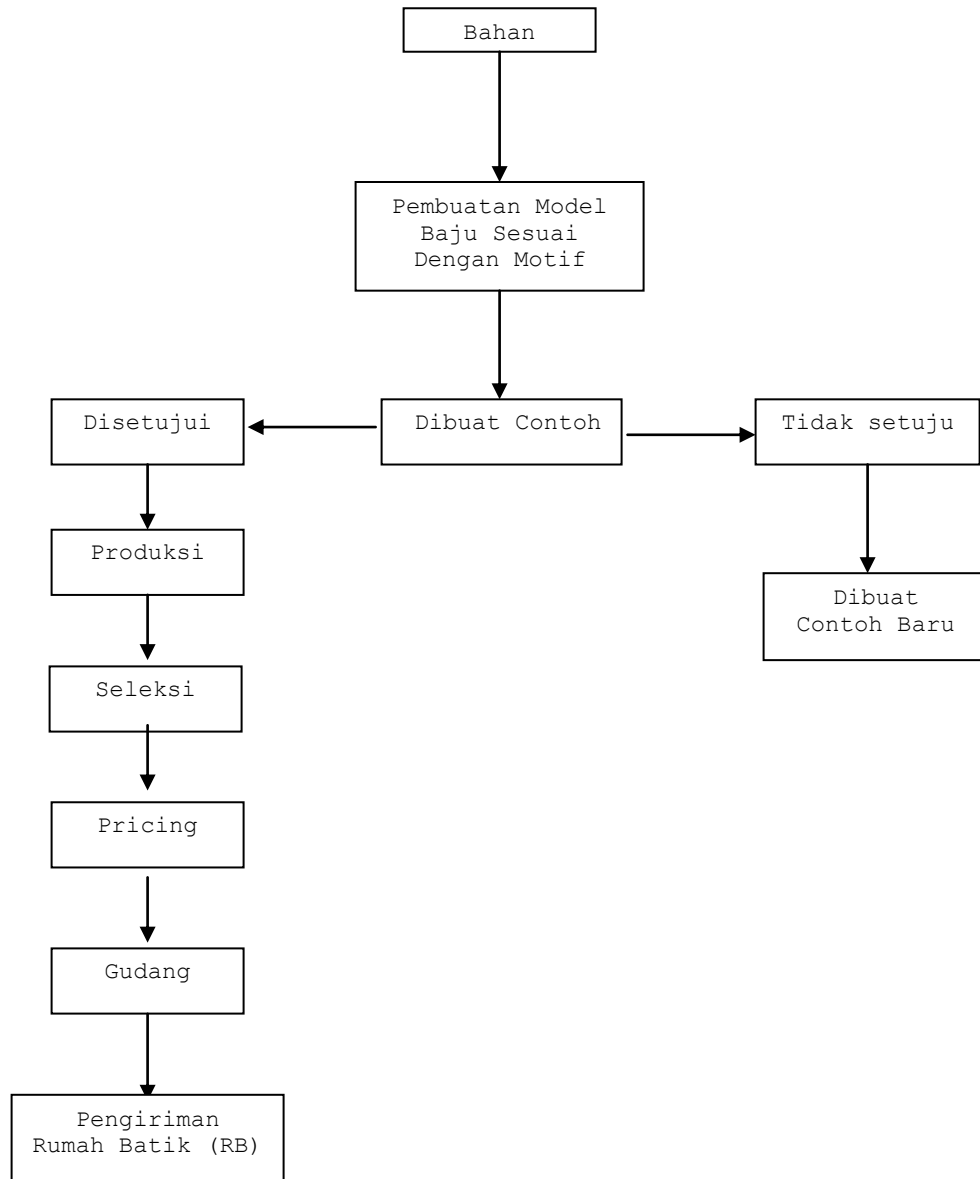
Tabel 3
Jenis Produk Pakaian Jadi Pria
PT. Batik Danar Hadi

Kategori	Kode	Jenis Produk	Jumlah	Keterangan
1	KL: PA & PE KD: PA & PE PRD: PA & PE	Hem kancing luar Hem kancing dalam Hem safari	PA, PE 15 orang PA, PE 15 orang PA, PE 15 orang	<ul style="list-style-type: none"> - PA= Panjang - PE= Pendek - Jenis bahan yang dipergunakan sutra georgette ikat - Gol. penyangga besar
2	KL: PA & PE KD: PA & PE PRD: PA & PE	Hem kancing luar Hem kancing dalam Hem safari	PA, PE 20 orang PA, PE 20 orang PA, PE 20 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis bahan yang dikerjakan cotton rayon - Gol. penyangga sedang
3		Baju-baju santai (setelan bermuda, hem santai, celana pendek, celan PA, piyama)	10 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis bahan yang dikerjakan cotton rayon - Gol. penyangga sedang
4		Hem-hem dan baju santai untuk kualitas II	14 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis bahan yang dikerjakan katun rayon kualitas II/sisa-sisa bahan - Gol. penyangga kecil

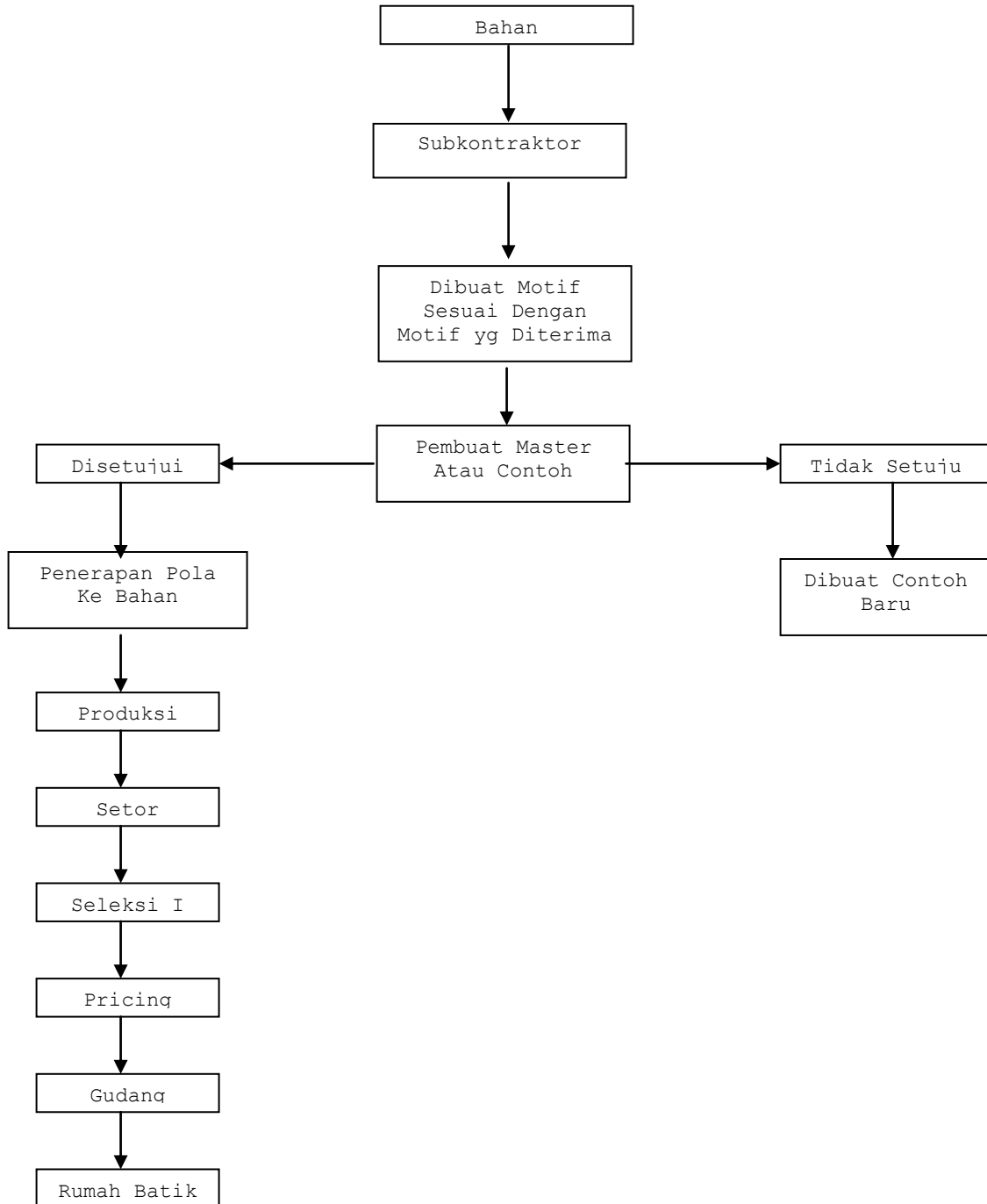
Tabel 4
Jenis Produk Household, Mainan, dan Pelengkap Lainnya
PT. Dinar Hadi

Kategori	Jenis Produk	Jumlah Subkontraktor	Keterangan
1	<ul style="list-style-type: none"> - Sarung bantal - Bad Cover - Placement plate - Map, dll - Kipas 	15 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Dilihat dari kapasitas setoran - Dibuat dari bahan sisa produksi - Golongan sedang
2	<ul style="list-style-type: none"> - Tas - Sandal - Tempat tissue - Boneka - Tempat sepatu - Tempat alat-alat kantor - dll 	5 orang	<ul style="list-style-type: none"> - Dibuat dari bahan sisa produksi - Kapasitas setoran - Golongan penyangga

Bagan 1
PROSES PRODUKSI GARMEN DI PABRIK
PT. DANAR HADI



BAGAN 2
PROSES PRODUKSI PAKAIAN JADI
DI SUBKONTRAK



Analisis Usaha Subkontraktor Kecil, Menengah dan Besar.
Subkontraktor Kecil (omzet kurang dari Rp. 1 juta per bulan)

Jenis sanggan : Baju tidur
Jumlah sanggan : 50 potong/minggu
Keuntungan per potong:

-Nilai sanggan		Rp. 1.500
-Upah jahit	Rp 300	
-Upah potong	Rp 150	
-Upah ps.kancing & som	Rp 30	
-Komponen lain & transport*)	<u>Rp 500</u>	
		<u>Rp 980</u>
		Rp. 520

Keuntungan per minggu = 50 x Rp520 = Rp26.000 atau kira-kira Rp104.000 per bulan. Atau tingkat keuntungan yang diperoleh sebesar 34,6%

Sub-kontraktor Menengah (omzet antara Rp. 1-3 juta per bulan)

Jenis sanggan : Rok Wanita
Jumlah sanggan : 50 potong/minggu
Keuntungan per potong Hem:

-Nilai sanggan		Rp 8.500
-Upah jahit	Rp 2.000	
-Komponen lain & transport*)	<u>Rp 1.000</u>	
		<u>Rp 3.000</u>
		Rp 5.500

Per bulan = 4x(50)xRp 5.500 = Rp1.100.000

Dikurangi biaya-biaya sbb.:

-Upah buruh dalam Rp.2.000 per hari(x24)=	Rp 48.000/bln
-Upah Asisten	<u>Rp 100.000/bln</u>
	Rp 148.000

Keuntungan bersih per bulan Rp 956.000.

Atau tingkat keuntungan yang diperoleh sebesar 64,7%

SubKontraktor Besar (omzet lebih dari Rp3 juta per bulan)

Jenis Sanggan : Jas wanita
Jumlah sanggan : 40 potong/minggu

Keuntungan per potong:

-Nilai sanggan	Rp 17.500
----------------	-----------

-Upah jahit	Rp 3.500	
-Upah potong	Rp 800	
-Upah pasang kancing & som	Rp 250	
-Komponen lain & transport *)	<u>Rp 2.500</u>	
		<u>Rp 7.050</u>
		Rp 10.450

Keuntungan pengusaha per minggu: $40 \times \text{Rp}10.450 = \text{Rp}418.000$
Atau kurang lebih $\text{Rp}1.600.000$ per bulan. Atau tingkat
keuntungan yang diperoleh sebesar 59,7%.

Catatan *) diperkirakan oleh penulis.