



UNIVERSITAS INDONESIA

**ADAPTASI BENGKEL SEPATU DI SENTRA INDUSTRI KECIL
CIBADUYUT**

(Konteks Struktur dan Intervensi dari luar)

Tesis diajukan sebagai salah satu syarat
untuk memperoleh ijazah magister
dalam bidang studi
Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Oleh :

SANERYA HENDRAWAN

NIRM :

PROGRAM PASCASARJANA

1992



UNIVERSITAS INDONESIA

**ADAPTASI BENGKEL SEPATU DI SENTRA INDUSTRI KECIL
CIBADUYUT**

(Konteks Struktur dan Intervensi dari luar)

Oleh :

SANERYA HENDRAWAN

NIRM :

52644 / T/92
12/11-92

**PROGRAM PASCASARJANA
1992**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Judul Tesis : ADAPTASI BENGKEL SEPATU DI SENTRA
INDUSTRI KECIL CIBADUYUT
(Konteks struktur dan Intervensi dari luar)

Penyusun Tesis : Sanerya Hendrawan
Nomor Induk :
Program Studi : Ilmu Administrasi
Pada Semester : Ganjil tahun akademik 1991/1992
Tanggal/bulan : Agustus 1992

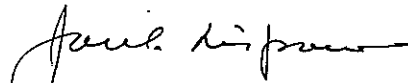
Mengetahui :

Dosen Pembimbing I,



Dr. Azhar Kasim, MPA

Dosen Pembimbing II,



Prof. Dr. John S Nimpoeno,
Dipl Psy

UNIVERSITAS INDONESIA

PROGRAM PASCASARJANA
BIDANG ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

PENGESAHAN

Nama : Sanerya Hendrawan
Nomor pokok :
Program studi : Ilmu Administrasi
Judul tesis : Adaptasi Bengkel Sepatu di Sentra Industri
Kecil Cibaduyut
(Konteks struktur dan intervensi dari luar)

Telah dipertahankan di hadapan sidang panitia penguji tesis
bidang studi Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Program
Pascasarjana Universitas Indonesia pada :

Hari : Senin
Tgl/bln/th : 3 Agustus 1992
Jam : 09.00 - 11.00 WIB

dan telah dinyatakan LULUS.

Panitia Penguji Tesis

Ketua Sidang :
Dr. Sasa Djuarsa Sendjaja

Pembimbing Utama :
Dr. Azhar Kasim, MPA

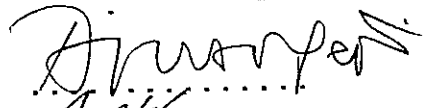

Pembimbing kedua :
Prof. Dr. John. S. Nimpoeno, Dipl Psy

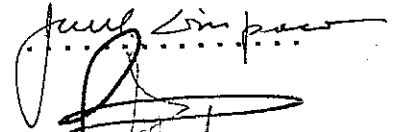
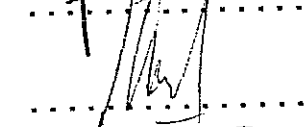
Pembaca tesis :
Prof. Dr. Rusli Ramli, MS

Ketua program :
Dr. Paulus Wirutomo, MSc

Sekretaris Bidang Studi :
Drs. Johannes Sutoyo, MA

Tanda tangan


.....

.....


.....

.....


.....

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	ix
Bab	
I. PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Penelitian	
Masalah dan Tujuan Penelitian	
Kerangka Teori	
Metode Penelitian	
Sistematika Penyajian	
II. STRUKTUR INTERNAL DAN HUBUNGAN EKSTERNAL BENGKEL INDUSTRI SEPATU DI CIBADUYUT	35
Struktur Internal	
Sistem Produksi	
Proses Produksi	
Pengadaan Bahan Baku	
Proses Pembuatan Sepatu dan Organisasi Produksi	
Struktur Pembagian Kerja dalam Proses Produksi	
Teknologi dalam Proses Produksi	
Skala Produksi	
Hubungan Eksternal	
Hubungan dengan Toko Sepatu	
Hubungan Sub-Kontrak	
Hubungan Maklon	
Hubungan dengan Toko Bahan Baku	
Hubungan antar sesama Bengkel	
III. INTERVENSI PENGEMBANGAN SENTRA INDUSTRI KECIL SEPATU CIBADUYUT	77

	Pemerintah Daerah Tingkat I dan II	
	Perbankan	
	Kelembagaan Lokal	
	Departemen Perindustrian	
	Departemen Perdagangan	
	Departemen Parpostal	
	LSM dan Perguruan Tinggi	
	Intervensi dan Kemampuan Adaptif Bengkel	
IV.	ADAPTASI BENGKEL SEPATU DI CIBADUYUT	119
	Bengkel Besar	
	Tingkat Ketergantungan Bengkel pada Pelaku lain	
	Adaptasi Bengkel Besar	
	Bengkel Kecil	
	Tingkat Ketergantungan Bengkel pada Pelaku lain	
	Adaptasi Bengkel Kecil	
	Bengkel Menengah	
	Tingkat Ketergantungan Bengkel pada Pelaku lain	
	Adaptasi Bengkel Menengah	
	Adaptasi Bengkel Industri Sepatu di Cibaduyut :	
	suatu perbandingan	
	Implikasi bagi Kebijakan Pengembangan Sentra	
V	KESIMPULAN DAN SARAN	192
	Kesimpulan	
	Saran	
	Strategi Pengembangan Kelembagaan Pengusaha	
	Strategi Peningkatan Nilai Tambah	
	Strategi Pengembangan Sentra	
	LAMPIRAN	202
	DAFTAR PUSTAKA	207

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.	Perubahan dalam Industri Sepatu Cibaduyut (1978 - 1989)	4
2.	Kepadatan Penduduk di Wilayah Cibaduyut	6
3.	Jumlah Bengkel Menurut Tingkat Keleluasaannya dalam Menentukan Syarat Pengerjaan Pesanan Sub-Kontrak	128
4.	Jumlah Bengkel Besar Menurut Distribusi Persentase Rata-Rata Pemasaran Hasil Produksi Total	130
5.	Jumlah Bengkel Menurut Pendapatnya tentang Frekwensi Persaingan antar Bengkel Sepatu di di Cibaduyut	135
6.	Jumlah Bengkel Besar Menurut Frekwensi Penggunaan Strategi Adaptasi Jangka Pendek	137
7.	Jumlah Bengkel Kecil Menurut Pendapatnya tentang Resiko Kerugian Bon dan Cek	146
8.	Jumlah Bengkel Besar, Menengah dan Kecil Menurut Persentase Keuntungan Rata-Rata Per-Kodi Sepatu	149
9.	Jumlah Bengkel Kecil Menurut Frekwensi Penggunaan Strategi Adaptasi Jangka Pendek	158
10.	Jumlah Pemilik Bengkel Menurut Banyaknya Kerabat yang Memiliki Toko/Kios Sepatu dan Bengkel	160
11.	Jumlah Bengkel Kecil Menurut Banyaknya Pernah Melakukan Usaha Maklon	163

12.	Jumlah Bengkel Menengah Menurut Persentase Rata-Rata Saluran Pemasaran Hasil Produksi	171
13.	Jumlah Bengkel Menengah Menurut Frekwensi Penggunaan Strategi Adaptasi Jangka Pendek	176
14.	Jumlah Bengkel Menengah Menurut Banyaknya Pernah Melakukan Usaha Maklon	178

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Adaptasi Produsen	30
2. Tahapan Pembuatan Sepatu	49
3. Jalur Pemasaran Bengkel Sepatu Cibaduyut	64
4. Strategi Adaptasi Bengkel Sepatu di Cibaduyut	183

KATA PENGANTAR

Penyusunan tesis ini bermula dari kekaguman penulis atas perkembangan sentra industri kecil Cibaduyut yang demikian pesat. Kekaguman tersebut tertuju pada pertumbuhan perdagangan sepatu di kawasan ini serta sarana dan prasarananya yang semakin baik. Timbul kemudian pertanyaan, Apakah para produsen sepatu di Cibaduyut yang sudah secara turun-menurun berkecimpung dalam usaha persepatuan mengalami kemajuan secara merata akibat dari pertumbuhan sektor perdagangan sepatu itu ?

Tesis ini dimaksudkan untuk mencari jawaban atas pertanyaan tersebut. Pengumpulan data dan penyusunannya telah diusahakan secara maksimal. Namun Keterbatasan waktu yang diberikan karena menjelang PEMILU tidak memadai untuk mencari jawaban yang memuaskan. Tidak mengherankan bila disana-sini ditemukan berbagai kelemahan dalam analisisnya. Karena itu temuan struktur adaptif dari para produsen sepatu di Cibaduyut dalam tesis ini sebaiknya dijadikan sebagai hipotesis yang dapat merangsang penelitian lebih lanjut.

Pada kesempatan ini juga penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada Bapak Dr. Azhar Kasim, MPA selaku pembimbing I. Berkat pengertian, bantuan, bimbingan, informasi literatur organisasi semasa masih kuliah, dan kesedian

waktu yang diberikan kepada penulis disela-sela waktu yang begitu sibuk untuknya sungguh sangat tak ternilai bagi penulis dan sulit untuk terlupakan.— Penulis juga menghaturkan banyak terima kasih kepada Bapak Prof. Dr. John S Nimpoeno selaku pembimbing kedua. Karena berkat jerih payahnya akhirnya penulis dapat melanjutkan dan menyelesaikan studi pascasarjana di Universitas Indonesia. Dorongan semangat dan bimbingannya sangat membantu penyelesaian tesis ini.

Kepada Bapak Prof. Dr. Rusli Ramli, MS penulis menghaturkan banyak terima kasih. Karena di saat penulis ditekan oleh keterbatasan waktu untuk dapat ujian, beliau bersedia untuk menjadi pembaca tesis. Demikian juga terima kasih disampaikan kepada Bapak Dr. Sasa Djuarsa Sendjaja dan Bapak Dr. Paulus Wirutomo, MSc yang banyak memberikan masukan di waktu ujian.

Pada kesempatan ini pula penulis menyampaikan terima kasih kepada Istri tersayang, Mamih, Papih, Mamah dan Bapak yang berkat doanya akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini.

Begitu banyak pihak yang telah membantu penyelesaian tesis ini dari awal sampai akhir. Sehingga akan panjang disebut satu persatu. Kepada mereka itu penulis menghaturkan terima kasih. Semoga Allah Swt memberikan imbalan yang baik kepada mereka semua.

Bandung, 5 Agustus 1992

Sanerya Hendrawan

ABSTRAK

Struktur industri kecil sepatu di Cibaduyut dewasa ini ditandai oleh ketergantungan produsen (bengkel) terhadap pemasok (toko bahan) dan penjual (toko sepatu). ketergantungan tersebut bervariasi derajatnya untuk setiap produsen dengan jumlah tenaga kerja yang berbeda. Dalam penelitian ini ditunjukkan implikasi dari ketergantungan tersebut terhadap struktur peluang masing-masing untuk melakukan adaptasi.

Dua bentuk tindakan dipahami sebagai adaptasi : (1) penyesuaian, dan (2) manipulasi lingkungan. Sebagai suatu penyesuaian adaptasi dilakukan melalui perubahan "di dalam" struktur dan transformasi struktur. Sementara tindakan manipulasi dilakukan melalui pilihan strategis dan tindakan kolektif. Akses terhadap sumber daya dan tipe transaksi dengan pelaku lain, yang masing-masing dipengaruhi oleh jaringan sosial dan struktur industri dapat menjelaskan perbedaan adaptasi diantara produsen.

Dengan mengkaji berbagai hubungan antara produsen dengan pemasok dan penjual, yang juga kemudian melibatkan hubungan diantara sesama produsen sendiri, serta mekanisme yang mengatur hubungan diantara mereka ternyata bahwa ada perbedaan dalam perspektif waktu, orientasi, dan efektivitas adaptasi produsen sepatu di Cibaduyut. Produsen besar yang karena memiliki akses

terhadap pemasok dan pemasaran sendiri berhasil melakukan adaptasi eksternal jangka panjang pengembangan. Sebaliknya produsen kecil, karena ketiadaan akses pada pemasok dan pemasaran hanya dapat melakukan adaptasi internal jangka pendek survival. Sementara itu adaptasi produsen menengah menunjukkan perspektif eksternal jangka panjang konsolidasi.

Dalam kondisi di mana *demand* masih dikuasai produsen besar dan penjual yang juga melibatkan kerja sama dengan pemasok, program intervensi pemerintah dan swasta yang hanya menekankan segi *supply* tidak menambah kemampuan adaptif produsen kecil. Akibatnya, ketika produsen besar berhasil mengembangkan struktur yang lebih kompleks, struktur adaptif bengkel kecil malah mengalami "involusi".

Karena itu kebijakan pembinaan dan pengembangan sentra industri kecil Cibaduyut di masa depan perlu mempertimbangkan konfigurasi kekuatan diantara para pelaku ekonominya. Dalam kaitan tersebut upaya yang bersifat integratif perlu dilakukan : (1) Peningkatan daya saing KOPSI melalui profesionalisasi pengurus, pengamanan bahan baku, dan membangun jalur pemasaran sendiri, (2) penyesuaian paket peningkatan nilai tambah terhadap keadaan pertumbuhan unit usaha, dan (3) pengembangan sentra ke dalam pengelompokan usaha yang melibatkan ketiga pelaku ekonomi.

BAB I

PENDAHULUAN

Latar Belakang Penelitian

Industri sepatu, bersama-sama dengan industri tekstil dan pakaian jadi, menduduki peran historis sangat penting dalam proses industrialisasi. Sifat sektor ini yang padat karya serta prasyarat memasukinya tidak terlalu berat berhasil menyerap kelebihan angkatan kerja di sektor pertanian ke kegiatan industri. Daya serapnya terhadap tenaga kerja melampaui sektor-sektor lainnya. Sekalipun kemudian setelah jatuhnya harga minyak sektor tersebut dijadikan andalan ekspor utama pemerintah, namun setiap perkembangan yang terjadi mudah menimbulkan krisis dan restrukturisasi secara kronis, yakni sangat mempengaruhi jumlah maupun mutu dari peluang kerja dan peluang usaha yang dapat disediakan oleh sektor industri tersebut.

Di Jawa Barat sendiri, sebagai wilayah konsentrasi persepatuan terbesar di Indonesia, pada dekade 90-an muncul kecenderungan dua arah perkembangan ekonomi industri sepatu yang berbeda. Strukturnya mengalami "pemisahan", antara unit-unit produksi sepatu skala besar dan unit-unit produksi sepatu skala

kecil, di mana masing-masing dapat dibedakan secara tegas ciri-cirinya menurut tingkat spesialisasi, jumlah tenaga kerja, teknologi yang digunakan, dan daerah pemasarannya. Sekalipun kedua unit produksi tersebut sama-sama sedang berkembang cukup cepat, namun dengan terjadinya relokasi pabrik sepatu raksasa dari Newly Industrial Countries (NICs) di daerah sekitar Bandung, Tangerang dan Bekasi, Kedua unit produksi tadi sama-sama akan menghadapi saingan yang berat dalam memperebutkan pasaran lokal dan dalam negeri. Dalam jangka panjang tidak mustahil unit-unit produksi skala kecil bisa menemui pengalaman pahit seperti industri tekstil di Majalaya pada dasawarsa tujuh puluhan. Tanda-tanda ke arah itu terlihat dari semakin sulitnya produsen sepatu kecil untuk mendapatkan bahan baku kulit mentah garaman sebagai bahan baku utama pembuatan sepatu dan masuknya produk pabrik raksasa ke pasaran domestik.

Dalam konteks perkembangan makro itu kawasan sentra industri kecil Cibaduyut mengalami perkembangan yang cukup pesat, dari yang semula merupakan daerah "udik" dengan sumber penghidupan terutama dari pertanian padi dan kangkung, kini menjadi kawasan yang direncanakan menjadi primadona dalam industri pengolahan dan perdagangan hasil-hasil-barang dari kulit. Sekarang ini usaha persepatuan sangat mendominasi wilayah ini. Sehingga mayoritas penduduk Cibaduyut (65%) memperoleh penghasilan dari sektor sepatu.

Perkembangan kawasan ini hingga pada kondisi sekarang pada awalnya tidak bisa dilepaskan dari kedatangan dua orang bekas

pekerja pabrik sepatu (bang Naen dan bang Gelang) di tahun 1918 dari Bogor. Kedua orang ini menikah dengan penduduk asli Cibaduyut. Kerabat dan tetangga kedua orang tersebut banyak yang mengikuti jejaknya. Tersebutlah kemudian tokoh-tokoh seperti Bah Umri dan Bah Omom dari blok sepatu yang kemudian belajar dari mereka. Sejak saat itu usaha sepatu menjadi semakin banyak dari tahun ke tahun. Tercatat pada tahun 1920 baru ada sekitar 15 unit usaha. Tahun 1950 jumlahnya menjadi 250 unit usaha. Perubahan-perubahan dalam persepatuan Cibaduyut selanjutnya dapat dilihat pada tabel 1.

Selain menurut komponen-komponen pada tabel 1 tersebut, perubahan lain tampak pada infrastruktur yang semakin baik lengkap seperti layaknya di kota. Perbaikan infrastruktur mulai dirasakan pesat ketika pada tahun 1978 dibangun jalan bebas hambatan Soekarno Hatta yang menembus wilayah Cibaduyut bagian utara. Pengaruh terhadap perubahan fisik di Cibaduyut lebih terasa lagi ketika dibangun jalan raya Cibaduyut yang memanjang dari arah utara ke selatan sebagai sarana yang melengkapi dibangunnya stasiun TVRI Bandung di wilayah sentra. Sejak itu tanah pertanian banyak yang berubah menjadi pertokoan dan kompleks perumahan. Sekarang ini disepanjang jalan Cibaduyut raya sedikitnya sudah berdiri 137 buah toko dan showroom sepatu dan 13 toko bahan baku sepatu dengan didukung oleh industri acuan dan hak sepatu (6 buah), industri dos dan sablon (5 buah), industri sol karet (4 buah), dan industri peralatan bengkel sepatu (3 buah).

TABEL 1
 PERUBAHAN DALAM INDUSTRI SEPATU CIBADUYUT
 (1978-1992)

Perubahan	Tahun					
	1978	1985	1986	1987	1989	1992
Nilai bahan baku (milyar rupiah)	-	-	9,8	24,6	-	-
Jumlah unit usaha (unit)	450	625	503	632	964	972
Tenaga kerja sektor produksi tetap	2120	3800	2736	3506	5517	-
Tenaga kerja sektor produksi musiman	-	-	697	2671	-	-
Kapasitas produksi musiman (ribu pasang)	1532	2245	2299	2435	3816	-
Nilai produksi	5,2	13,4	18,0	26,6	28,6	-

Sumber : KOPSI Cibaduyut

Pertumbuhan perdagangan sepatu di Cibaduyut dan pengaruh perkembangan kota Bandung di sebelah utara yang semakin mudah masuk ke Cibaduyut akibat infrastruktur jalan yang semakin baik, serta ditambah lagi oleh berkembangnya industri besar pada lokasi di sebelah barat dan timur Cibaduyut, menjadikan wilayah ini semakin memiliki nilai ekonomis yang tinggi. Akibatnya banyak pendatang yang bermodal besar dari kota Bandung yang masuk ke wilayah ini. Mereka umumnya menanamkan modalnya di sektor

perdagangan sepatu sendiri maupun di sektor pembangunan kompleks perumahan—penduduk. Sekarang—ini setidaknya di sekitar kawasan kawasan sentra sudah ada 4 kompleks perumahan besar yakni Cibaduyut Permai, Kopo Permai, dan Mekarwangi.

Pesatnya pertumbuhan usaha sepatu di Cibaduyut ternyata telah menarik kaum pendatang dari daerah selatan Cibaduyut (Banjaran, Majalaya, Soreang, dan Ciwidey) serta kota-kota lainnya di Jawa Barat seperti Garut, Tasikmalaya, dan Ciamis dan bahkan dari luar Jawa Barat sendiri. Mereka kemudian terlibat dalam usaha persepatuan baik sebagai pedagang sepatu maupun pekerja di bengkel sepatu, toko/showroom, maupun perdagangan di luar usaha sepatu seperti makanan, minuman, barang sovenir dan lain-lain. Sebagian dari pendatang tersebut adalah keturunan Cina yang umumnya berasal dari pusat kota Bandung. Mereka umumnya adalah para pedagang yang sudah memiliki toko di pusat kota dan kemudian melakukan ekspansi usaha ke Cibaduyut karena perkembangan di Cibaduyut itu. Mereka inilah sebetulnya yang sekarang menjadi pemilik toko bahan baku sepatu dan pabrik sol besar di Cibaduyut. Pendatang lainnya adalah para pekerja di Bandung yang menghuni kompleks perumahan yang ada sekitar wilayah sentra.

Pada tabel-2 ditunjukkan jumlah—penduduk di desa-desa yang merupakan sentra industri sepatu di Cibaduyut sebanyak 28.116 jiwa dalam perbandingan dengan luas wilayahnya. Kepadatan penduduk relatif tidak merata. Di desa Kebon Lega, Cibaduyut, dan Cibaduyut Wetan, pemukiman penduduk secara berdesakan

terkonsentrasi di belakang pertokoan sepatu. Hanya di daerah kompleks perumahan pengelompokan pemukiman itu relatif teratur.

Pertumbuhan usaha persepatuan yang sangat pesat itu kemudian melahirkan stratifikasi sosial baru di dalam masyarakat Cibaduyut. Pada lapisan atas adalah kelompok elite persepatuan. Sebagian dari mereka adalah tokoh-tokoh persepatuan Cibaduyut sendiri. Bersama-sama dengan kaum pendatang mereka menguasai perdagangan sepatu di Cibaduyut.

TABEL 2
KEPADATAN PENDUDUK DI WILAYAH CIBADUYUT

Desa	Jumlah penduduk	Luas	Kepadatan
Kebon Lega	11.751 jiwa	110 ha	107 jiwa/ha
Cibaduyut	7.880 jiwa	66 ha	119 jiwa/ha
Cibaduyut			
Wetan	3.316 jiwa	97 ha	34 jiwa/ha
Cibaduyut			
kidul	5.169 jiwa	101 ha	51 jiwa/ha
Jumlah	28.116 jiwa	374 ha	

Sumber : Kantor Desa Cibaduyut, Buku Potensi Desa 1991/1992, Cibaduyut, 1992.

Pada saat pasaran sepatu di Cibaduyut sedang mengalami boom sekitar tahun 1986 - 1989, elite persepatuan ini berhasil memperluas usaha, dari sekedar pemilik bengkel kemudian menjadi pemilik toko. Jadi mereka tidak lagi berperan sebagai pelaku ekonomi di sisi produksi, tetapi juga di sisi hilir. Karena kegiatan usaha sepatu sangat mendominasi sumber pendapatan penduduk, tampaknya kesuksesan seseorang dalam usaha sepatu menjadi ukuran status sosialnya. Pemilik toko dan bengkel menduduki lapisan puncak. Kemudian pada lapisan menengahnya adalah pemilik bengkel saja. Sedangkan buruh yang bekerja di bengkel atau toko berada pada lapisan bawah. Status sosial-ekonomi bengkel pun menunjukkan adanya stratifikasi pula. Jumlah karyawan, pola hubungan dengan pemasok dan distributor, pemilikan modal, jenis produksi dapat pula dijadikan sebagai ukuran untuk melihat posisi bengkel pada stratifikasi itu. Sedangkan orang keturunan Cina yang membuka toko bahan di Cibaduyut masih dianggap sebagai orang luar. Ruang gerak usaha mereka dibatasi hanya pada kegiatan penjualan bahan baku sepatu yang sangat dibutuhkan oleh bengkel-bengkel sepatu.

Pada pihak lain berkembangnya usaha persepatuan di Cibaduyut menggeser pula status buruh tani ke lapisan paling bawah. Upah mereka yang kurang lebih setengahnya saja dari buruh bengkel telah menjadikan mereka pada posisi yang paling miskin. Karena itu tidak mengherankan bila kemudian generasi muda di Cibaduyut lebih suka menjadi buruh bengkel sepatu daripada menjadi buruh tani. Sekalipun demikian ada juga dari mereka yang pada saat

musim sepi permintaan sepatu beralih pekerjaan ke sektor pertanian.

Perkembangan sentra industri Cibaduyut yang demikian pesat itu sebetulnya juga merupakan dampak dari berbagai program intervensi yang masuk. Letaknya yang tidak jauh pusat kota Bandung mempermudah pihak-pihak dari luar untuk melakukan intervensi ke wilayah ini. Disamping juga mempermudah untuk mendapatkan fasilitas seperti di kota.

Listrik telah masuk ke Cibaduyut sejak tahun 1973. Fasilitas ini sangat merangsang perubahan penggunaan teknologi ke arah yang lebih masinal. Kemudian disusul dengan berdirinya Unit Pelayanan Teknis (UPT) sebagai bagian dari program pengembangan industri kecil yang dilakukan oleh Departemen Perindustrian. Pihak-pihak lain baik pemerintah maupun swasta kemudian menyusulnya. Sehingga terasa sekarang ini intervensi di Cibaduyut begitu padat.

Sekarang ini berbagai fasilitas sudah tersedia di Cibaduyut. Angkutan kota dengan rute Cicaheum - Cibaduyut dan Karangsetra - Cibaduyut menghubungkan daerah Cibaduyut dengan daerah utara dan timur kota Bandung melalui pusat kota. Paling tidak ada 100 - 120 buah kendaraan melayani kedua rute tersebut setiap harinya. Fasilitas perbankan relatif jauh dari cukup. Ada 6 bank yang sekarang ini sudah membuka cabangnya di wilayah sentra yaitu Bank Jasa Arta, Bank Tabungan Pensiun Nasional, Bank Bukopin, Bank Rakyat Indonesia, Bank Central Asia, dan Bank keliling NISP. Fasilitas air minum sudah menjangkau pula pada keempat desa yang merupakan wilayah sentra. Demikian pula pelayanan telepon lokal

dan interlokal, facsimile, telex, telegram, pengiriman barang dan uang baik lokal maupun internasional dan pos dapat dengan mudah diperoleh di wilayah sentra berkat kerja sama antara pihak Kanwil Departemen Perindustrian Jawa Barat dengan Kanwil Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi.

Perkembangan usaha perdagangan sepatu yang kemudian mendorong masuknya para pemasok bahan keturunan Cina ke Cibaduyut menyebabkan perubahan pula pada unit-unit produksinya. Semula berbentuk usaha rumah tangga (artisan) kini menjadi unit-unit usaha yang memasukan tenaga kerja dari luar (lazim disebut bengkel). Dalam unit produksi terjadi pula diferensiasi berdasarkan jenis produksi, hubungan produksi, pemasaran, dan permodalan. Seiring dengan perubahan tersebut muncul pula berbagai praktek pengaturan hubungan antara pelaku produksi dengan pelaku di sektor perdagangan dan pemasokan bahan. Sehingga struktur industri persepatuan di Cibaduyut sekarang ini tidak bisa dilepaskan lagi dari pola-pola hubungan diantara mereka itu.

Melihat perkembangan yang cukup pesat di Cibaduyut, sangatlah penting untuk meneliti struktur internal unit produksi sekarang ini dan hubungannya dengan pelaku di sektor perdagangan dan pemasokan bahan, berbagai bentuk program intervensi pihak luar - baik pemerintah maupun swasta - serta pengaruhnya terhadap kemampuan adaptif aktor produksi, dan adaptasi aktor-aktor produksi dalam konteks interaksi kedua hal tersebut. Pengkajian terhadap hal-hal tersebut dapat memberikan keterangan yang berharga mengenai prospek perkembangan para produsen sepatu

Cibaduyut di masa depan dan efektivitas program-program intervensi dalam pengembangan sentra.

Masalah dan Tujuan Penelitian

Struktur industri persepatuan Cibaduyut seperti sekarang ini tidak terlepas dari keterkaitan sisi produksi dengan hulu dan hilirnya maupun pengaruh program intervensi berbagai pihak dari luar. Tetapi dalam strukturnya yang sekarang, unit-unit produksi di Cibaduyut tidak lagi bersifat mandiri karena tergantung kepada pihak lainnya. Dalam kenyataannya derajat ketergantungan aktor-aktor produksi baik terhadap sesama aktor di sisi yang sama maupun pada aktor di kedua sisi lainnya berbeda-beda menurut skala unit produksi mereka. Perbedaan tersebut membawa implikasi terhadap struktur peluang masing-masing untuk melakukan adaptasi.

Atas dasar itu dua pertanyaan akan dijawab melalui penelitian ini : (1) apa dan bagaimana struktur internal dan dinamika hubungan antar aktor di sisi produksi dengan di hulu, dan hilir serta pengaruh program intervensi pihak luar terhadap kemampuan adaptif aktor-aktor produksi di Cibaduyut ? Untuk menjawab pertanyaan ini akan dibahas struktur unit-unit produksi di Cibaduyut, hubungan internal, bentuk-bentuk hubungan eksternalnya, beberapa perubahan penting yang berpengaruh terhadap struktur internal dan hubungan eksternal di Cibaduyut, dan macam intervensi dari luar serta pengaruhnya terhadap aktor-aktor persepatuan di Cibaduyut. Di dalamnya akan dibahas

mekanisme yang mengatur hubungan antar aktor yang memberi ciri khas pada kegiatan persepatuan di Cibaduyut sekarang ini. Tujuan pembahasan hal-hal tersebut adalah untuk memberikan gambaran struktur industri persepatuan di Cibaduyut sebagai konteks di mana aktor-aktor produksi melangsungkan adaptasinya.

Kemudian (2) apa adaptasi aktor-aktor produksi di Cibaduyut dalam konteks struktur industri persepatuan tadi dan bagaimana implikasi dari adaptasi tersebut terhadap kesinambungan maupun perubahan struktur tersebut ? Terhadap pertanyaan ini dibahas tingkat ketergantungan berbagai unit produksi terhadap pihak lainnya di Cibaduyut, akibat dari ketergantungan tersebut pada struktur peluang adaptifnya, dan implikasinya terhadap kemungkinan perubahan struktur industri persepatuan di Cibaduyut. Secara khusus pembahasannya dimaksudkan untuk menunjukkan adanya fokus, perspektif waktu dan efektivitas adaptasi yang berbeda akibat dari tidak samanya derajat ketergantungan tadi pada masing-masing aktor produksi terhadap aktor lain.

Kerangka Teori

Dalam ilmu sosial konsep adaptasi dipakai sebagai istilah untuk menunjukkan keseluruhan proses di mana suatu organisme menanggapi dan merubah sifat-sifat fisik lingkungannya. Karena itu adaptasi diberikan batasan sebagai proses di mana organisme itu - melalui perubahan struktur, keadaan, atau komposisinya - memelihara keadaan homeostasisnya dihadapan fluktuasi lingkungan

jangka pendek dan perubahan jangka panjang dalam komposisi dan struktur lingkungannya¹.

Cyert dan March mengemukakan bahwa keadaan homeostasis tersebut dipertahankan melalui perubahan dalam tujuan, perhatian selektif terhadap lingkungan, dan pencarian jalan keluar². Dalam pandangan kedua penulis tersebut diasumsikan bahwa perubahan tujuan dilaksanakan berdasarkan pengalaman-pengalaman sebelumnya. Terjadi pula perubahan dalam segmen lingkungan yang dimasuki. Dan kemudian jalan keluar senantiasa dikondisikan oleh yang sebelumnya di mana keberhasilan dan kegagalan memperkuat pengulangan dan penghentiannya. Karena itu efektivitas organisasi ditentukan oleh pengetahuan pengambil keputusan untuk menyesuaikan ketiga hal tersebut terhadap perubahan lingkungannya.

Penulis lain yang menggunakan pendekatan kontingensi mengemukakan bahwa keadaan homeostasis itu dipertahankan melalui penerapan struktur organik dan mekanistik³. Dalam kondisi di mana lingkungan cepat berubah struktur organik lebih sesuai untuk dilaksanakan karena mengandung sifat yang fleksibel dan tidak formal. Tetapi sebaliknya pada saat lingkungan stabil di mana

¹Roy A. Rappaport, "Ritual, Sanctity, and Cybernetics, American Anthropologist, Vol. 73, (1971), hal. 60.

²Richard M. Cyert and James G. March, A Behavioral Theory of the Firms (Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1963), hal. 36.

³Tom Burns and G.M. Stalker, The Management of Innovation (Tavistock, 1961), hal. 25.

dibutuhkan kepastian dan keseragaman struktur mekanistik lebih tepat.

Sejalan dengan pandangan tersebut adalah konsep diferensiasi dan integrasi yang dikemukakan oleh Lorsch dan Lawrence⁴. Lingkungan yang kompleks dan ditandai oleh perubahan yang cepat memerlukan spesialisasi fungsi-fungsi yang lebih rumit. Akibatnya diferensiasi fungsi yang lebih rumit itu memerlukan integrasi fungsi-fungsi tersebut melalui koordinasi yang lebih baik.

Pandangan Burns dan Stalker serta Lorsch dan Lawrence memberikan gambaran bahwa struktur yang dianut oleh organisasi tergantung kepada lingkungannya. Karena itu setiap lingkungan yang berbeda tidak bisa dihadapi oleh struktur yang sama. Keadaan homeostatis hanya bisa dipertahankan jika struktur itu senantiasa disesuaikan dengan lingkungannya.

Semua pandangan tersebut menolak adanya "one best way" dalam perancangan struktur sebagaimana yang dianut oleh para penulis teori organisasi klasik. Struktur yang tepat tergantung kepada konteks organisasi yang meliputi besaran organisasi, teknologi, dan lingkungannya. Bentuk struktural yang muncul dari konteks tersebut mirip dengan konsepsi Weber mengenai struktur organisasi, yakni banyaknya spesialisasi dalam organisasi, derajat sentralisasi dan formalisasi struktur, jumlah

⁴Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967), hal. 25-30.

diferensiasi, dan integrasi vertikal⁵.

Chandler mengemukakan bahwa selain konteks besaran organisasi, teknologi, dan lingkungan, strategi yang dianut oleh organisasi juga dapat mempengaruhi strukturnya⁶. Menurut Chandler ada kaitan antara strategi, khususnya strategi pemasaran produk, dengan struktur organisasi. Pada organisasi yang menganut strategi difersifikasi produk, strukturnya cenderung multidivisi. Sementara yang menganut strategi pemasaran yang lebih terbatas cenderung strukturnya fungsional.

Sekalipun setiap pandangan penulis yang telah dikemukakan itu berbeda-beda, namun semuanya itu sebetulnya berangkat dari satu asumsi yang sama tentang pelaku. Yakni orientasi pelaku yang bersifat deterministik⁷. Pandangan itu semua menganut perspektif tindakan rasional⁸. Van de Ven, misalnya, memberikan ciri-ciri yang sama terhadap semua pandangan tersebut menurut aspek struktur, perubahan, perilaku, dan peran manajer. Struktur dipahami sebagai peran dan posisi yang ditata secara hierarkhis untuk pencapaian yang efisien dari fungsi sistem. Perubahan-dalam

⁵Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, translated by A.M. Henderson and Talcott Parson (New York : Oxford University Press, 1947), hal. 330-332.

⁶Alfred D. Chandler., Jr, Strategy and Structure (New York : Doubleday, Anchor Books, 1966), hal. 13.

⁷W. Graham Astley and Andrew H. Van de Ven, "Central Perspectives and Debates in Organization Theory", Administrative Science Quarterly, 28 (1983), 248-250.

⁸Jeffrey Pfeffer, Organizations and Organization Theory, (London : Pitman Publishing Inc, 1982), hal. 121-163.

struktur seperti diferensiasi dan integrasi dimaksudkan sebagai adaptasi terhadap perubahan lingkungan. Perilaku ditentukan, dan dibatasi oleh struktur dan karena itu bersifat adaptif. Dan kemudian peran manajer bersifat reaktif. Hal serupa dikemukakan pula oleh Pfeffer. Jika diasumsikan bahwa pelaku organisasi itu adaptif terhadap lingkungannya, maka penjelasan dan prediksi terhadap perilaku organisasi harus dicari pada sifat-sifat dan kendala-kendala lingkungannya. Pendek kata *setting* pelaku menentukan perilakunya.

Orientasi deterministik dan perspektif kontrol eksternal terhadap perilaku di atas berlaku pula pada teori-teori organisasi yang memakai tingkat analisis makro. Organisasi di sini dilihat bukan secara individual, tetapi secara agregat, yakni populasi organisasi. Sekalipun ada kesamaan asumsi tentang pelaku dengan pandangan-pandangan yang telah dikemukakan sebelumnya. Namun teori-teori yang menggunakan analisis populasi organisasi memiliki pandangan yang berbeda mengenai mekanisme terjadinya perubahan. Bila dalam teori-teori yang menggunakan analisis mikro organisasi individual perubahan itu dijelaskan dalam kerangka "adaptasi", maka yang terakhir melihat perubahan itu melalui mekanisme "seleksi".

Hannan dan Freeman memberikan kritik terhadap perubahan yang dijelaskan dalam kerangka adaptasi. Menurutnya ada berbagai *inertia*, baik dari dalam maupun dari luar organisasi, yang menyebabkan keterbatasan adaptasi terhadap lingkungan yang berbeda-beda. Dari dalam organisasi *inertia* itu bisa berupa sunk

cost, struktur, dan kendala-kendala politik internal yang menolak perubahan. Sementara dari luar kombinasi sumber daya yang terbatas (dalam bahasa ekologi populasi kombinasi sumber daya ini disebut *niches*) tidak memungkinkan adanya daya pikul (*carrying capacity*) lingkungan yang tidak terbatas. Karena itu dilihat dari sudut populasinya perubahan organisasi itu terjadi melalui mekanisme seleksi secara alamiah dari lingkungan⁹.

Ada proses tiga tahap bagaimana perubahan itu terjadi. Pertama adanya variasi bentuk di dalam dan antar organisasi. Variasi di dalam ditimbulkan oleh-karena adanya perencanaan yang berbeda atau hal-hal yang bersifat lokal¹⁰. Sementara variasi antar organisasi disebabkan oleh waktu pendirian yang berbeda¹¹. Variasi ini menyebar ke seluruh populasi organisasi melalui proses difusi¹².

Begitu variasi itu muncul, kemudian, kedua, terjadi suatu proses di mana secara alamiah lingkungan memilih bentuk yang paling tepat. Pemilihan bentuk ini terjadi dengan sendirinya

⁹Michael T. Hannan and John H. Freeman, "The Population Ecology of Organizations." American Journal of Sociology, Vol. 82, (1985), hal. 929-964.

¹⁰Karl E. Weick, "Dissonance and Task Enhancement: A Problem of Compensation Theory?," Organizational Behavior and Human Performance, Vol.2, (1967), hal. 189-208.

¹¹Arthur L. Stinchombe, "Social Structure and Organizations," dalam James G. March (ed), Handbook of Organizations (Chicago: Rand MacNally, 1965), hal. 142-193.

¹²Elihu Katz, Martin L. Levin, and Herbert Hamilton, "Tradition of Research on the Diffusion of Innovation," American Sociological Review, Vol. 28, (1963), hal. 237-252.

melalui persaingan diantara berbagai bentuk yang ada. Bentuk yang paling cocok dengan basis sumber daya lingkungannya akan bertahan. Sementara yang tidak akan hilang. Demikianlah akibatnya, ketiga, terjadi proses retensi bentuk yang bertahan itu misalnya melalui proses sosialisasi¹³, dan komitmen¹⁴ (Salancik, 1976)

Sejalan dengan konsep *niches* dalam pandangan ekologi populasi adalah konsep struktur industri¹⁵. Menurut Porter, struktur industri berupa dimensi ekonomi dan teknis di mana terjadi persaingan antar organisasi. memberikan suatu *entry barriers* yang membatasi kelayakan berbagai strategi alternatif. Strategi organisasi sebetulnya hanya mencerminkan lingkungan di mana organisasi melakukan persaingan. Demikian pula dalam pandangan Williamson. Ekonomi persaingan yang digerakan oleh transaksi pasar telah berkembang ke dalam ekonomi regulasi yang didominasi oleh transaksi hierarkhis perusahaan raksasa¹⁶. Perubahan ini terjadi sebagai jawaban terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang berubah yang sebetulnya berada di luar jangkauan

¹³ Sanford M. Dornbusch and W. Richard Scott, Evaluation and the Exercise of Authority: A Theory of Control Applied to Diverse Organizations (San Francisco: Jossey-Bass, 1975), hal. 25.

¹⁴ Gerald R. Salancik, "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief," dalam Bary M. Staw and Gerald R. Salancik (eds), New Directions in Organizational Behavior (Chicago: St. Clair Press, 1977), hal. 1-54.

¹⁵ Micahel E. Porter, Competitive Strategy (New York :The Free Press, 1980), hal. 3-32.

¹⁶ Oliver E. Williamson, Market and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications (New York: Free Pess, 1975), hal 20-85.

kendali organisasi secara individual.

Baik Porter—maupun Williamson sama-sama seperti juga Hannan dan Freeman begitu juga Aldrich melihat evolusi keseluruhan organisasi dan infrastruktur ekonominya ditentukan oleh kekuatan lingkungan. Perubahan dijelaskan dari sudut gerakan secara alamiah dari sumber daya lingkungan ketimbang dari sudut tindakan internal organisasi seperti adaptasi ataupun strategi. Sumber utama perubahan, sebagaimana juga pada teori-teori yang menggunakan tingkat analisis mikro namun asumsinya sama, diletakan pada lingkungan. Lingkungan, dengan demikian, membatasi pilihan dan menentukan takdir arah organisasi yang dilalui

Sementara itu pada sisi lain ada pandangan bahwa bahwa struktur, proses dan perilaku organisasi tidak seluruhnya ditentukan oleh kondisi-kondisi lingkungan. Pada tingkat mikro organisasi individual maupun makro populasi organisasi kritik muncul atas dasar asumsi bahwa organisasi bukan merupakan suatu *black box*. Kaitan antara organisasi dengan lingkungannya tidak berlangsung melalui mekanisme *stimulus - response*. Tetapi melalui suatu proses di mana terjadi intervensi aspek-aspek kognitif seperti tujuan, nilai, dan persepsi. Dengan kata lain tindakan organisasi harus dijelaskan bukan dari sudut kondisi-kondisi lingkungannya, tetapi dari tujuan dan pilihan-pilihan strategisnya.

Pada tingkat mikro organisasi individual pandangan tersebut muncul dalam bentuk *action frame of reference*. Berger dan Luckman, menolak pandangan organisasi sebagai sistem yang

impersonal, terlepas dari makna subyektif pelaku. Menurut mereka organisasi secara terus menerus justru dikonstruksikan, dipertahankan, dan dirubah oleh definisi pelaku terhadap situasinya¹⁷. Tindakan pelaku yang mengandung makna subyektif itulah justru yang menggerakkan dinamika organisasi.

Dalam kaitannya dengan hubungan antara organisasi dan lingkungannya Miles, Snow, mengajukan konsep *enactment*¹⁸. Menurut mereka hubungan antara organisasi dan lingkungannya berlangsung melalui penetapan operasi kegiatan (*enacted domain*), baik melalui proses perhatian selektif maupun melalui pilihan bidang kegiatan. Dalam pandangan ini terkandung suatu asumsi bahwa "pilihan" tersedia pada pelaku ketika merancang struktur organisasi.

Selanjutnya mengemukakan bahwa pengaruh lingkungan dimediasi oleh persepsi pelaku¹⁹. Sehingga dalam memahami penyesuaian organisasi terhadap lingkungannya persepsi menjadi suatu variabel kunci. Keterkaitan antara organisasi dengan lingkungannya menjadi berkurang akibat berjalannya mekanisme persepsi dan berbagai pengaruh bias lainnya yang terjadi dalam persepsi tersebut.

Kritik terhadap model *variation - selection - retention* dalam ekologi populasi yang memakai analisa makro dalam studi

¹⁷ Peter Berger and Thomas Luckmann, The Social Construction of Reality (England : Penguin Books Ltd, 1981), 63-201.

¹⁸ Raymond E. Miles and Charles C. Snow, Organizational Strategy, Structure and Process (New York: McGraw-Hill, 1978), hal. 20.

¹⁹ John Child, "Organizational Structure, Environment and Performance", Sociology, Vol. 6, (1972), hal. 2-22.

organisasi muncul dari dari Weick yang mengajukan model *enactment - selection - retention*²⁰. Dalam model tersebut "enactment" menunjuk kepada upaya organisasi untuk menata kembali, memilih, dan menghilangkan kendala lingkungan melalui penetapan subyektif. Seleksi tidak dilakukan oleh lingkungan eksternal, tetapi oleh strategi yang ditetapkan berdasarkan definisi aktor terhadap situasinya. Strategi tidak berlaku umum untuk semua organisasi, tetapi berlaku khusus sesuai dengan definisi situasi masing-masing organisasi. Sedangkan proses retensi tidak melekat pada sifat-sifat lingkungan tetapi pada peta sebab yang dikembangkan dari pengalaman masa lalu, yang pada gilirannya memberikan arus balik kepada proses enactment dan selection. Dengan demikian dalam pandangan Weick lingkungan yang mengandung makna subyektif merupakan output dan bukan input mengorganisasi sebagai yang menjadi pandangan ekologi populasi.

Rumelt selanjutnya mengemukakan bahwa organisasi mempunyai kapasitas untuk melakukan adaptasi terhadap kombinasi sumber daya yang baru (niches) melalui postur strategis yang dijalankannya²¹. Sama seperti juga Weick tadi, adanya kekhususan strategi yang diterapkan oleh suatu organisasi tertentu menimbulkan variasi dalam performansi organisasi yang menjadi anggota dari spesies yang sama. Dengan demikian jenis "pertukaran" tertentu yang

²⁰Karl E. Weick, The Social Psychology of Organizing, (Reading, MA: Addison Wesley, 1976).

²¹Richard P. Rumelt, Strategy, Structure, and Economic Performance (Boston : Graduate School of Business, Harvard University, 1974), hal 24.

dilakukan oleh organisasi dapat merubah posisinya dalam lingkungan. Ini berarti pula lingkungan bisa menjadi sekaligus mempengaruhi dan dipengaruhi oleh strategi yang dipilih.

Selain pengaruh lingkungan itu tidak menimbulkan efek serupa karena adanya kekhususan dalam strategi masing-masing organisasi bersangkutan, lingkungan itu sendiri dapat dirubah melalui tindakan kolektif. Lingkungan alamiah yang bersifat kompetitif yang diatur oleh kekuatan-kekuatan ekonomi eksternal yang tidak terlihat dapat saja dijinakan menjadi lingkungan sosial yang diatur dan dikendalikan melalui kerja sama antar organisasi. Dalam hubungan ini berbeda dengan pandangan Hannan dan Freeman di mana populasi organisasi dilihat dalam artian sensitivitas yang sama terhadap lingkungannya, Hawley memandang pengelompokan populasi tersebut dalam kerangka keterpolaan internal yang dapat meredam, mengatur, dan mengendalikan kekuatan-kekuatan lingkungan²². Sifat keterpolaan dari populasi tersebut memungkinkan terjadinya *network closure* dimana pengaruh lingkungan tidak langsung kena pada organisasi individual. Karena itu dengan melihat dari sifat keterpolaan populasi organisasi, adaptasi organisasi sebetulnya berlangsung melalui mekanisme tersebut.

Sekalipun semua teori yang sudah dibahas itu memberikan gambaran yang berbeda secara kualitatif tentang struktur organisasi, perilaku, perubahan, dan peran pelaku sendiri. Namun

²²Amos H. Hawley, Human Ecology: A Theory of Community Structure (New York: Ronald Press, 1950), hal. 75.

Van de Ven mengemukakan bahwa dengan cara menempatkan teori-teori tersebut pada tingkat analisis-makro-mikro dan orientasi deterministik dan voluntaristik, sebetulnya bisa dicapai suatu integrasi teoritis. Selanjutnya Van de Ven mengemukakan bahwa integrasi itu bisa dicapai melalui interpretasi dialektis antara bentuk struktural dengan tindakan pelaku pada satu sisi, dan antara hubungan bagian dengan keseluruhan²³

Sebagaimana dikemukakan oleh Benson dialektika antara bentuk struktural dengan tindakan pelaku membawa konsekwensi bahwa struktur bukan merupakan suatu kenyataan yang sudah jadi, melainkan dalam proses yang terus menerus dikonstruksikan, dipertahankan, dan diproduksi kembali melalui tindakan pelaku. Tetapi tindakan pelaku itu sendiri kemudian mengkondisikan dan membatasi proses konstruksi tersebut²⁴. Berdasarkan hubungan dialektis semacam itu Miles dan Snow mengemukakan konsep *dynamic constraints* untuk menggambarkan bahwa keputusan-keputusan "adaptif" organisasi dibatasi oleh struktur, performansi, dan strategi yang sudah ada. Tetapi batasan-batasan yang ada itu dapat dihilangkan atau dikurangi dengan membuat strategi baru, yang kemudian pada gilirannya strategi yang baru itu menimbulkan kendalanya sendiri²⁵. Hal yang sama dikemukakan pula oleh Ever mengenai konsepnya tentang strategi. Strategi merupakan suatu

²³W. Astley and Van de Ven, op cit., hal. 246.

²⁴J. Keneth Benson, "Organization : A Dialectical View," Administrative Science Quarterly, Vol. 22, (1977), hal 1-19.

²⁵Miles and Snow, op cit., hal. 21.

tindakan-individual dalam konfigurasi struktural. Hasil tindakan tersebut merubah konfigurasi. Tetapi tindakan itu dikondisikan oleh konfigurasi, dan dengan demikian dikondisikan pula oleh aktor lain²⁶.

Pada sisi lain Benson juga mengemukakan bahwa organisasi terkait secara erat dengan konteks sosialnya di mana dinamika organisasi menjadi bagian konstitutif dari pola-pola dan kekuatan-kekuatan yang lebih luas²⁷. Karena itu keputusan strategis dan tindakan adaptif pada tingkat mikro organisasi tidak dapat dilepaskan dari konteks pola dan kekuatan pada tingkat makro. Ini berarti juga perubahan adaptif pada tingkat mikro organisasi individual tidak dapat dilepaskan pula dari perubahan pada tingkat makro²⁸.

Beranjak dari pandangan Benson, Miles dan Snow, Ever, dan juga Pettigrew, penulis berpendapat bahwa adaptasi organisasi sebaiknya ditempatkan dalam kerangka dialektika antara bentuk struktural dan tindakan pelaku pada satu sisi, dan hubungan antara mikro-makro dan pada sisi lain. Dengan menempatkan adaptasi dalam kerangka tersebut pengertiannya tidak hanya statis

²⁶Hans-Dieter Ever dan Tilman Schiel, Kelompok-Kelompok Strategis: Studi Perbandingan Tentang Negara, Birokrasi, dan Pembentukan Kelas di Dunia Ketiga, diterjemahkan oleh Aan Effendi, kata pengantar oleh Taufik Abdullah, (Jakarta : Yayasan Obor Indonesia, 1990), hal. 30-70.

²⁷J. Kenneth Benson, op.cit., hal. 3-5.

²⁸A.M. Pettigrew, "Studying Strategic Choice and Strategic Change. A Comment on Mintzberg and Waters: Does Decision Get in the Way ?," Organization Studies, (January, 1990), hal. 6-10.

tetapi juga bersifat dinamis. Sebagai sebuah konsep statis adaptasi mengandung arti bahwa tindakan dikondisikan oleh struktur. Sedangkan sebagai konsep dinamis adaptasi mempunyai arti tindakan yang bermaksud dan membawa implikasi pada perubahan struktur.

Berdasarkan pendapat penulis tersebut dan juga dengan merujuk kepada teori-teori yang sudah dikemukakan konsep adaptasi dalam penelitian ini diartikan sebagai tindakan pelaku produksi di Cibaduyut untuk menyesuaikan unit usaha dan memanipulasi lingkungan mereka. Penyesuaian dilakukan melalui perubahan "di dalam" struktur dan proses unit usaha, atau "transformasi" unit usaha ke bentuk lain. Perubahan struktur dan proses dimaksudkan untuk memelihara stabilitas unit usaha sedangkan transformasi unit usaha dimaksudkan sebagai upaya mencegah kepunahan. Sementara itu manipulasi lingkungan dilakukan melalui pilihan strategis dan tindakan kolektif. Tujuan pilihan strategis dan tindakan kolektif adalah untuk mengantisipasi dan merubah lingkungan sesuai dengan kepentingan aktor-aktor produksi.

Teori-teori seleksi alamiah, sistem struktural, dan kontingensi memberi keterangan bahwa adaptasi merupakan suatu penyesuaian. Seleksi alamiah, pada satu sisi, menekankan bahwa lingkungan (struktur industri, niches, struktur pasar) secara alamiah akan memilih organisasi yang paling cocok dengan sifat lingkungan bersangkutan. Mereka yang tidak terpilih harus melakukan transformasi atau mati sama sekali. Pada sisi lain, sistem struktural, menekankan bahwa organisasi memiliki

fleksibilitas untuk melakukan penyesuaian struktur dan prosesnya.

Kemudian adaptasi sebagai upaya untuk memanifulasi lingkungan diberikan oleh teori pilihan strategis dan tindakan kolektif. Bila pilihan strategis menekankan strategi yang ditetapkan aktor organisasi individual sebagai cara untuk memanifulasi lingkungan, maka tindakan kolektif menjadikan kerja sama antar organisasi sebagai caranya.

Selain itu berhubung unit-unit produksi di Cibaduyut ditempatkan dalam hubungannya dengan para pelaku ekonomi di sisi hulu dan hilirnya, perspektif "waktu" perlu dimasukkan ke dalam pemahaman adaptasi tersebut. Dengan masuknya unsur waktu bisa dilihat efektivitas organisasi di dalam lingkungannya yang lebih luas²⁹. Dalam penelitian ini diasumsikan bahwa efektivitas unit-unit produksi di Cibaduyut dalam jangka pendek adalah kemampuannya untuk tetap hidup (survival). Sedangkan dalam jangka panjang adalah pengembangan (development). Asumsi ini didasarkan pada kecenderungan daur hidup industri kecil dimana kemungkinan untuk berkembang pada struktur yang lebih kompleks perlu terlebih dulu tetap hidup. Selain itu dilihat dari perspektif seleksi alamiah adalah bahwa pada tahap awal pertumbuhan organisasi, kemungkinan lingkungan mencampakkan organisasi kecil (selected out) relatif besar sekali. Karena itu keberhasilan organisasi untuk

²⁹James L. Gibson, John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr., Organizations : Structure, Process, Behavior (Dallas, Texas : Business Publication Inc, 1973), hal. 36-39.

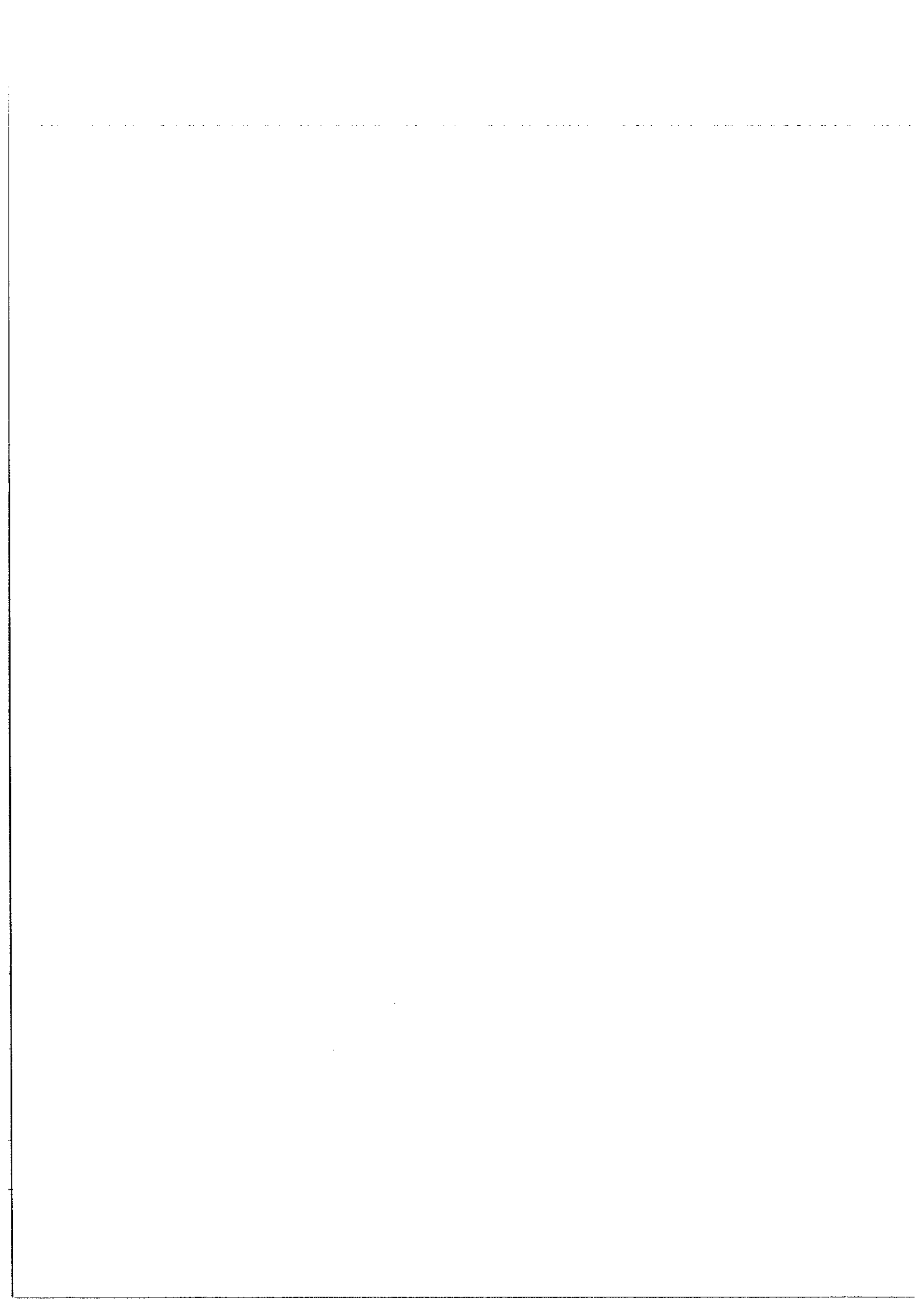
mempertahankan "tetap hidup" pada awal pertumbuhannya sangat menentukan bagi adaptasi selanjutnya terhadap perubahan-perubahan lingkungan. Asumsi lainnya adalah bahwa organisasi unit usaha produksi di Cibaduyut berkembang secara bertahap dari struktur yang paling sederhana berupa industri rumah tangga menuju struktur yang lebih kompleks berupa bengkel³⁰

Dengan perspektif waktu itu maka setiap adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut akan membawa konsekwensi sendiri terhadap efektivitasnya yakni dalam jangka pendek adalah survival sedangkan dalam-jangka panjang pengembangan. Selanjutnya adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut dikelompokan pula menurut fokus internal dan eksternal dari tindakannya. Internal mencakup segala penyesuaian dan manipulasi di dalam unit usaha sedangkan eksternal menyangkut segala penyesuaian dan manipulasi ke luar. Fokus internal dan eksternal ini sebetulnya mengandung kesamaan dengan pemikiran Habermas mengenai tindakan instrumental dan tindakan strategis sebagai bentuk intervensi ke dalam dan ke luar sistem³¹.

Persoalan lain yang terkait dengan masalah adaptasi adalah

³⁰ Beberapa penulis menganalogikan kehidupan organisasi seperti mahluk-biologis di mana ada kelahiran, pertumbuhan, dan kematian. Lihat misalnya : Larry E. Greiner, "Evolution and Revolution as Organization Grow," Harvard Business Review, (1972), hal. 37-46; Lihat juga, Kim S. Cameron and David A. Whetten, "Models of the Organization Life Cycle: Applications to Higher Education," Research in Higher Education, (June 1983), hal. 211-24.

³¹ Jurgen Habermas, The Theory Of Communicative Action, translated by Thomas McCarthy, Vol. I, (Boston : Beacon Press, 1984), hal. 143-273.



Persoalan lain yang terkait dengan masalah adaptasi adalah menjelaskan sebab-sebab variasi adaptasi diantara unit-unit produksi. Sudah dijelaskan bahwa adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut dapat dibedakan menurut fokus, perspektif, dan efektivitasnya. Untuk dapat menjelaskan perbedaan tersebut teori perilaku tentang perusahaan dari Cyert dan March dapat dijadikan sebagai titik tolak.

Sebagaimana dikemukakan oleh Long, secara implisit teori tersebut mengemukakan bawah tipe transaksi antara pengusaha dengan lingkungan sosialnya mempengaruhi struktur peluang adaptifnya³³. Dalam analisis perilaku entrepreneur yang dilakukan oleh Bohanan, tipe transaksi tersebut dikenali dari sistem pertukaran yang berlaku. Dalam hubungan ini Bohanan mengemukakan bahwa sistem pertukaran sangat penting bagi kemungkinan melakukan terobosan yang dapat dilakukan oleh seorang entrepreneur. Dengan kata lain, sistem pertukaran yang berlaku sangat mempengaruhi proses di mana pelaku ekonomi melakukan investasi dan membuat keputusan yang layak secara ekonomis

Analisa tipe transaksi yang dilakukan oleh Bohanan tersebut sangat menekankan pengaruh struktur terhadap perilaku bagi kemungkinan terjadinya maksimasi nilai ekonomis dalam setiap strategi yang diambil. Bohanan mengabaikan kemungkinan bahwa maksimasi nilai ekonomis juga dapat dipengaruhi oleh akses seseorang terhadap berbagai sumber daya. Karena itu analisa

³³Norman Long, An Introduction to the Sociology of Development (London : Tavistock, 1977), hal. 109-114.

transaksi dan hubungan pertukaran sebaiknya juga dilengkapi dengan analisa struktur dan isi jaringan sosial. Analisa yang terakhir ini dapat menjelaskan bagaimana maksimasi nilai ekonomis menjadi mungkin berkat adanya akses terhadap berbagai sumber daya yang timbul dari hubungan-hubungan sosial yang dilakukan oleh seseorang.

Analisa struktur dan isi jaringan sosial mengasumsikan hubungan sosial sebagai hasil dari interaksi antar individu yang terlibat dalam suatu rangkaian transaksi yang berkembang terus. Asumsi demikian berlaku pada perspektif yang berorientasi pada pelaku. Model organisasi sosial yang dikembangkan oleh Barth memberikan contoh bagaimana analisa struktur dan isi jaringan sosial memberikan gambaran mengenai kepemimpinan dari sudut pandang manajemen hubungan antar pribadi. Model tersebut juga menunjukkan bahwa konfigurasi ikatan pribadi seorang pemimpin dengan orang lain dapat mempengaruhi keputusan dan mungkin juga mempertahankan usahanya²⁸.

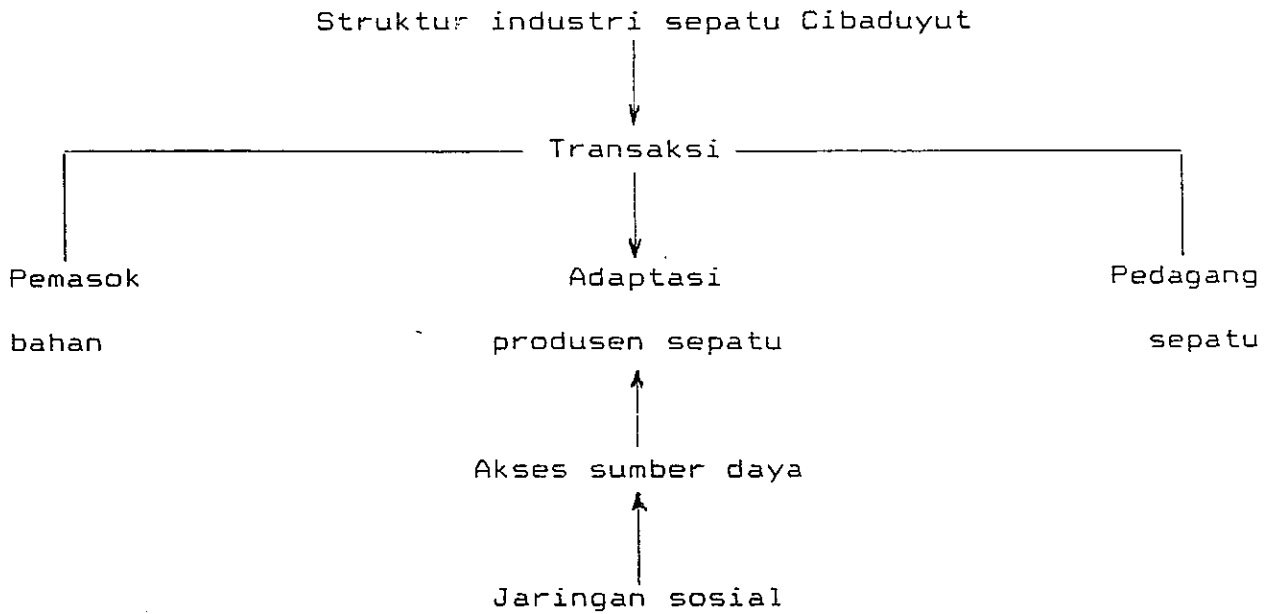
Terkait dengan persoalan transaksi dari seorang entrepreneur dengan lingkungannya dan jaringan sosial yang dapat memberikan akses terhadap berbagai sumber daya adalah bagaimana entrepreneur tadi berusaha memaksimalkan nilai dengan membuat keputusan-keputusan usaha. Dipandang dari sudut ini entrepreneurship sebetulnya merupakan suatu proses yang kompleks dari pembuatan

²⁸Fredrik Barth, Model of Social Organization (London : Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland, 1966), hal. 5-8.

keputusan yang pada akhirnya diarahkan pada ekspansi ekonomi. Relevan untuk dikemukakan dalam hubungan tersebut adalah bagaimana akses dan kontrol terhadap berbagai sumber daya (modal, informasi, jaringan sosial) mempengaruhi pilihan dan rasionalitas keputusan yang dapat diambil.

Berdasarkan pandangan Bohanan dan Barth itu variasi dalam adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut dapat dijelaskan sebagai berikut. Adaptasi produsen sepatu dipengaruhi oleh tipe transaksinya dengan pemasok bahan dan penjual pada satu sisi, dan dengan sesama produsen pada sisi lain. Tipe transaksi-diantara berbagai pelaku ekonomi tersebut selanjutnya dipengaruhi oleh struktur industri persepatuan di Cibaduyut sendiri di mana dasarnya strukturnya adalah ketergantungan produsen terhadap pemasok dan pedagang. Selanjutnya ketergantungan tersebut derajatnya bervariasi diantara sesama produsen. Produsen besar dan sebagian menengah karena memiliki jaringan hubungan yang lebih luas, aksesnya terhadap berbagai sumber daya jauh lebih baik daripada produsen kecil. Sebagai akibatnya terjadi variasi dalam adaptasi diantara produsen sepatu yang berbeda skala usahanya. Hubungan diantara faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya variasi pada produsen sepatu dapat dilihat pada gambar 1.

GAMBAR 1
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
ADAPTASI PRODUSEN



Metoda Penelitian

Penelitian ini tidak dimaksudkan untuk menguji sebuah model teoritis atau hipotesa tetapi bersifat deskriptif. Karena itu dalam penelitian ini akan digambarkan adaptasi unit produksi dalam konteks struktur dan intervensi pihak dari luar. Dalam penggambarannya itu struktur industri dilihat sebagai *setting* di mana berlangsung adaptasi unit-unit produksi yang diteliti.

Sementara intervensi dari luar diperlakukan sebagai elemen yang masuk ke dalam setting tersebut dengan maksud merubah struktur tadi.

Untuk memperoleh deskripsi unit-unit produksi tadi, bengkel-bengkel sepatu di empat desa yang merupakan pusat industri dan perdagangan sepatu Cibaduyut dijadikan sebagai studi kasus. Keempat desa tersebut adalah desa Kebon Lega, desa Cibaduyut, desa Cibaduyut Kidul, dan desa Cibaduyut Wetan (lihat gambar 1).

Unit analisa penelitian ini adalah unit-unit produksi di Cibaduyut. Aktivitas yang dianalisis adalah pola interaksi dan hubungan antara pelaku produksi dengan pemasok dan pedagang, dan intervensi pihak luar yang bermaksud memperkuat pelaku produksi. Selanjutnya analisis diarahkan pada implikasi dari pola interaksi dan intervensi tersebut terhadap adaptasi unit-unit produksi.

Unit-unit produksi yang diteliti diambil dengan menggunakan strategi sampling secara purposif. Dari orientasi lapangan ternyata bahwa unit-unit produksi di Cibaduyut sangat heterogen baik dalam skala usaha, jenis produksi, permodalan, maupun integrasinya dengan pelaku ekonomi lain di Cibaduyut. Karena itu supaya diperoleh keterangan yang kaya mengenai kesamaan pola-pola hubungan diantara pelaku produksi dengan pelaku ekonomi lainnya, strategi pemilihan sampling dilakukan dengan memaksimalkan variasi yang ada³⁴ diantara unit-unit produksi. Dalam penelitian ini variasi tersebut dilakukan dengan mendasarkan pada

³⁴ Michael Quinn Patton, How to Use Qualitative Methods in Evaluation (California : Sage Publication Inc, 1987), hal. 53-54.

pengelompokan unit-unit produksi menurut jumlah tenaga tukang yang dipekerjakan di bengkel.

Dalam hubungan tersebut ada tiga jenis unit produksi : (1) bengkel besar, bengkel yang mempunyai 15 orang pekerja atau lebih. (2) bengkel menengah, bengkel yang mempunyai pekerja 8 - 14 orang pekerja, (3) bengkel kecil, bengkel yang mempunyai pekerja antara 1 - 7 orang, (4) usaha rumah tangga, hanya menggunakan tenaga kerja rumah tangga, baik yang dibayar (biasanya dibayar lebih kecil dari standar upah yang berlaku umum) maupun tidak.

Pengelompokan unit produksi tersebut berbeda dengan yang dilakukan oleh Biro Pusat Statistik di mana industri berskala kecil ditetapkan berdasarkan jumlah tenaga kerja antara 5 - 19 orang dan industri rumah tangga 5 orang ke bawah. Pengelompokan di atas didasarkan kepada batasan yang dibuat oleh para pelaku produksi sendiri di Cibaduyut. Di samping itu sekalipun bengkel besar mempekerjakan tenaga kerja sebanyak 19 orang atau lebih, namun dalam penelitian ini dikelompokkan ke dalam katagori industri kecil. Hal ini sejalan dengan yang dilakukan oleh Unit Pelayanan Teknis sendiri yang memperlakukan bengkel besar masih sebagai industri kecil.

Di samping pembedaan menurut skala usahanya itu, unit-unit produksi yang diteliti juga sebetulnya dapat dibedakan antara pemilik bengkel yang mempunyai toko atau kios sendiri atau hanya pemilik bengkel saja.

Ada dua kelompok jenis data dalam penelitian ini. Data

kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif menyangkut dengan struktur industri persepatuan Cibaduyut dan intervensi dari luar maupun adaptasi bengkel-bengkel sepatu. Data-data ini dikumpulkan dari unit-unit produksi yang diambil secara purposif melalui wawancara terbuka dengan para pemilik bengkel sepatu. Data pendukung lainnya diperoleh dari pihak petugas Unit Pelayanan Teknis, tokoh-tokoh persepatuan Cibaduyut, pejabat Departemen Perindustrian, Pemerintah Daerah, Departemen Koperasi, perbankan, dan pihak-pihak yang mengintervensi lainnya. Untuk melengkapi data tersebut dilakukan pula studi terhadap dokumen-dokumen yang relevan.

Data lainnya adalah kuantitatif. Data ini dikumpulkan setelah melalui wawancara terstruktur dengan para pemilik bengkel. Data kuantitatif ini dikumpulkan dari 35 buah bengkel besar, 32 bengkel menengah, dan 28 bengkel kecil yang diambil secara kluster dari keempat desa yang menjadi pusat perdagangan dan industri sepatu Cibaduyut, yaitu desa Kebon Lega, desa Cibaduyut, desa Cibaduyut Wetan, dan desa Cibaduyut Kidul.

Sistematika Penyajian

Laporan tesis ini keseluruhannya terdiri dari lima bab. Pada bab pertama yang merupakan pendahuluan dikemukakan gambaran umum mengenai perkembangan wilayah Cibaduyut dan latar belakang penelitian serta permasalahannya, kerangka teori dan penjelasan konsep-konsep teoritis sebagai alat konseptualisasi serta

analisis, dan metode penelitian.

Bab 2 membahas struktur internal dan hubungan intra dan antar aktor serta mekanisme-mekanisme yang mengaturnya. Kemudian dilanjutkan dengan bab 3 yang membahas berbagai program intervensi pemerintah maupun swasta sebagai pihak dari luar Cibaduyut serta pihak-pihak di Cibaduyut sendiri yang menarik manfaat dari program tersebut. Pembahasan bab 2 dan 3 dimaksudkan untuk memberikan gambaran konteks struktur industri persepatuan di Cibaduyut di mana berlangsung adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut.

Berikutnya adalah bab 4 yang membahas adaptasi unit-unit produksi di Cibaduyut, dan implikasinya baik terhadap prospek perkembangan unit produksi bersangkutan maupun terhadap struktur persepatuan yang ada. Pada bab ini digambarkan mengenai tingkat ketergantungan berbagai unit produksi terhadap pihak lainnya di Cibaduyut, struktur peluang adaptif yang lahir dari ketergantungan itu. Secara khusus pembahasan pada bab ini dimaksudkan untuk menunjukkan adanya tipe-tipe adaptasi yang berlainan dari unit-unit produksi skala besar, kecil, dan menengah sebagai akibat dari perbedaan ketergantungan mereka terhadap pihak lainnya. Sebagai penutup adalah bab 5 yang merupakan kesimpulan, implikasi, dan saran-saran yang ditarik dari keseluruhan studi kasus di Cibaduyut.