

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan di masa sekarang dihadapkan pada kompetisi usaha yang semakin ketat dan tidak lagi bersifat lokal. Kompetitor yang dihadapi bukan hanya perusahaan lokal namun juga perusahaan-perusahaan asing, baik yang berada di luar negeri ataupun yang sengaja didirikan di dalam negeri. Kenyataan ini apabila tidak diiringi dengan strategi yang didukung oleh sumber daya manusia yang baik, organisasi manapun akan kesulitan menghadapi kompetisi. Sumber daya manusia merupakan motor utama penggerak organisasi, semakin baik pengelolaan sumber daya manusia, akan semakin baik organisasi dalam menghadapi kompetisi.

Salah satu bidang usaha dengan tingkat persaingan tinggi adalah industri pengolahan rotan untuk dijadikan mebel. Sebelum tahun 1986, Indonesia merupakan pengekspor bahan baku rotan terbesar di dunia, sedangkan industri pengolahan rotan nasional pada saat itu belum berkembang. “Sejak tahun 1986, yaitu dengan dikeluarkannya SK Menteri Perdagangan No. 274/KP/X/1986 tentang larangan ekspor bahan baku rotan”,¹ Industri pengolahan rotan nasional mengalami perkembangan yang sangat pesat.

¹ *Pengembangan Industri dan Pengolahan Rotan Indonesia*, (Jakarta: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2014), h. 2.

Kabupaten Cirebon merupakan salah satu sentra industri pengolahan rotan untuk dijadikan mebel di Indonesia. Menurut data Pemerintah Kabupaten Cirebon, terjadi peningkatan jumlah perusahaan pada industri mebel berbahan baku rotan setelah dikeluarkannya SK Menteri Perdagangan No. 274/KP/X/1986. Jumlah perusahaan yang pada mulanya 20 meningkat menjadi sekitar 300 perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang baru berdiri bukan saja perusahaan lokal namun juga terdapat perusahaan-perusahaan asing yang mendirikan usahanya di wilayah Kabupaten Cirebon.

Perusahaan asing pada industri mebel rotan yang mendirikan usahanya di dalam negeri merupakan kompetitor terberat perusahaan-perusahaan lokal. Hal ini disebabkan kinerja perusahaan asing jauh lebih baik dari perusahaan-perusahaan lokal. Banyak kekurangan yang harus dibenahi perusahaan lokal untuk dapat berkompetisi menghadapi perusahaan asing. Peningkatan kemampuan dan langkah-langkah inovatif dalam menciptakan produk mebel berkualitas menjadi langkah pertama dalam peningkatan daya saing. Perusahaan lokal banyak melakukan pelatihan-pelatihan pada karyawannya untuk meningkatkan kemampuan mereka. Karyawanpun banyak dikenalkan dengan standard-standard kualitas produk yang dibutuhkan perusahaan untuk meningkatkan penjualan.

Kinerja perusahaan asing yang lebih baik merupakan tantangan berat bagi perusahaan lokal. Dengan kinerja berstandar tinggi perusahaan

asing mampu dengan cepat meraih pasar lebih banyak dibandingkan perusahaan lokal. Selain itu, mereka juga memiliki jaringan pemasaran yang lebih baik. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan perusahaan asing jauh lebih cepat untuk dipasarkan. Kondisi lemahnya kinerja dan jaringan pemasaran perusahaan lokal, membuat mereka kesulitan dalam menghadapi persaingan.

Permasalahan kinerja dan jaringan pemasaran belum juga dapat teratasi, dalam perkembangan selanjutnya Pemerintah Indonesia membuka kran ekspor rotan nasional atas tuntutan perdagangan bebas *Free Trade For Free Trade*. Pemerintah mengeluarkan SK Menteri Perdagangan (No.12/M-DAG/PER/6/2005) tentang ketentuan ekspor rotan yang didalamnya juga berisikan “kebijakan pencabutan larangan ekspor rotan yang termuat dalam SK Menteri Perdagangan (No. 274/KP/X/1986)”.² Pembukaan kran ekspor rotan mengakibatkan permintaan rotan dari pasar luar negeri meningkat dengan nilai penawaran harga yang jauh lebih tinggi. Akibatnya bahan baku rotan lebih banyak diekspor dan industri pengolahan rotan di tanah air kekurangan bahan baku. Pada tahun 2009 Cina telah memiliki cadangan bahan baku rotan hingga ribuan ton untuk sepuluh tahun ke depan yang diimpor dari Indonesia. Dengan kondisi demikian, Cina dapat memproduksi rotan dengan harga jual 50% lebih rendah dari harga jual dalam negeri.³

² Zulfikar Waluyo, “Implementasi Kebijakan Ekspor Rotan dan Produk Rotan di Kabupaten Cirebon,” *Sosiohumaniora*, Volume 14, No. 2, Juli 2012, Asosiasi Konsultan Non Konstruksi Indonesia, Bandung, h. 168.

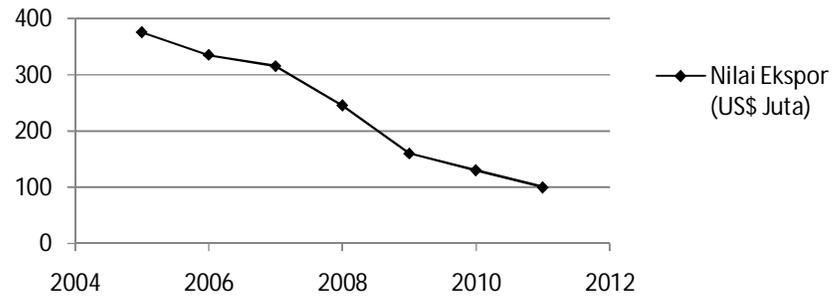
³ *Ibid.*, h. 2.

Kekurangan bahan baku mengakibatkan beberapa perusahaan berhenti beroperasi. Hal ini diakibatkan dari para petani dan perusahaan penghasil rotan yang lebih memilih mengekspor rotan mentah dengan harga lebih tinggi yang tidak terjangkau oleh perusahaan-perusahaan dalam negeri. Berdasarkan data pada Pemerintah Kabupaten Cirebon, dari sekitar 300 perusahaan yang terdaftar pada tahun 2005 saat ini hanya terdapat 12 perusahaan yang masih aktif seperti ditunjukkan pada Tabel 1.1. Grafik kinerja ekspor pada periode 2005 – 2011 juga mengalami penurunan seperti ditunjukkan oleh grafik kinerja ekspor industri pengolahan rotan pada gambar 1.1.

Tabel 1.1
Data Perusahaan Rotan Aktif Tahun 2005 - 2012

No.	Nama Perusahaan
1	Andre Rattan, CV
2	Anggun Rotan, CV
3	Aurora Rotan, CV
4	Bahama Rotan, CV
5	California Rotan F, CV
6	Chandra Rattan, CV
7	Dias Rattan, CV
8	Griya Rotan, CV
9	Khalim Rattan, Cv
10	Latansa Rattan, CV
11	Martino Rattan, CV
12	Belladonna Rattan, CV

Sumber: PEMKAB.Cirebon, 2013.



Gambar 1.1: Grafik Kinerja Ekspor Industri Pengolahan Rotan
Sumber: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia

Melihat kondisi pengusaha mebel rotan yang semakin terpuruk akhirnya pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia (Permendagri) Nomor: 35/M-DAG/PER/11/2011 tentang ketentuan ekspor rotan dan produk rotan yang ditandatangani menteri perdagangan Gita Wiryawan dan diberlakukan sejak 1 Januari 2012. Dalam peraturan tersebut salah satu butir terpentingnya adalah menjaga ketersediaan bahan baku bagi industri produk rotan dan mendukung peningkatan ekspor produk industri rotan. Dengan terbitnya peraturan tersebut para pengusaha mebel rotan dapat bernafas lega dan bangkit kembali untuk memenuhi pasar luar negeri yang selama ini tidak dapat terpenuhi akibat dari kelangkaan bahan baku. Perusahaan-perusahaan lokalpun mengalami peningkatan kemampuan untuk berproduksi dan memenuhi permintaan pasar luar negeri.

Pemerintah dalam hal ini Kementerian Perdagangan Republik Indonesia dengan dikeluarkannya surat keputusan tersebut benar-benar telah memperhatikan kepentingan para pengusaha mebel berbahan baku rotan. Perhatian tersebut juga tidak disia-siakan oleh para pengusaha

untuk terus meningkatkan produksinya guna menambah devisa negara dengan meningkatkan nilai ekspor dari produksi industri berbahan baku rotan. Hal ini mencerminkan keterkaitan yang sangat erat antara turunnya SK Permendagri dengan peningkatan nilai ekspor industri berbahan baku rotan pada periode 2012 – 2013.

Peningkatan kemampuan produksi industri pengolahan rotan, dapat dilihat dari nilai ekspor yang terus meningkat. Namun menurut data dari BPS (Badan Pusat Statistik) nilai ekspor produk mebel dari rotan kategori (*bedroom, dining room or living room sets*) pada tahun 2012 – 2013 mengalami penurunan. Data tersebut dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Ekspor Produk Mebel Rotan 2012 - 2013
(*bedroom, dining room or living room*)

Bulan	Tahun 2012		Tahun 2013	
	Nilai (\$)	Berat (Kg)	Nilai (\$)	Berat (Kg)
Januari	2,009,570.00	543,520	2,882,190.00	797,019
Februari	2,996,387.00	865,637	3,727,339.00	922,094
Maret	3,719,877.00	1,100,051	3,887,611.00	1,060,996
April	3,989,980.00	1,221,471	3,291,108.00	897,061
Mei	4,022,954.00	1,213,468	3,034,851.00	853,310
Juni	3,518,050.00	1,017,725	2,915,531.00	850,183
Juli	3,317,516.00	1,037,713	2,942,544.00	852,157
Agustus	2,083,935.00	656,236	1,322,719.00	362,748
September	2,356,863.00	687,635	2,179,743.00	589,012
Oktober	2,306,530.00	711,065	2,169,746.00	605,473
November	2,476,537.00	726,881	2,259,746.00	620,361
Desember	2,602,906.00	742,317	2,547,816.00	660,782

Sumber: Badan Pusat Statistik Indonesia, 2013.

Berdasarkan tabel 1.2 untuk produk kategori (*bedroom, dining room or living room*) antara tahun 2012 dan tahun 2013 mengalami

penurunan dari total US\$ 35.4 juta pada tahun 2012 menjadi US\$ 33.16 juta pada tahun 2013. Penurunan tersebut tidak signifikan dan tidak berpengaruh pada peningkatan nilai total ekspor industri pengolahan rotan berdasarkan data kementerian perdagangan Republik Indonesia (Kemendagri). Pada data Kemendagri menunjukkan total ekspor industri pengolahan berbahan baku rotan periode Januari – Oktober 2013 mengalami peningkatan yang signifikan dengan nilai total “sebesar US\$ 650 juta, atau naik 8,3% dibanding periode yang sama pada tahun 2012 sebesar US\$ 600 juta”.⁴ Berdasarkan kedua data tersebut, peneliti melihat bahwa produk mebel berbahan baku rotan masih banyak diminati pasar luar negeri dan memiliki peluang besar untuk ditingkatkan kembali. Hal tersebut mendasari perlunya untuk meneliti masalah-masalah yang mempengaruhi kinerja agar dapat berkompetisi lebih baik dengan perusahaan asing.

CV . Khalim, salah satu dari banyak perusahaan rotan di Indonesia, dan terletak di Kabupaten Cirebon, pusat industri mebel rotan. CV. Khalim adalah salah satu perusahaan yang bertahan dari kebijakan tahun 2005. CV. Khalim merupakan salah satu pelopor dalam industri mebel rotan Indonesia. Fokus penetrasi pemasaran pertama di pasar domestik, perusahaan mendirikan *showroom* pertamanya di ibukota Indonesia, Jakarta. Setelah sukses besar di pasar domestik, pada tahun 1987, CV. Khalim mulai memperluas pasar ke Jepang, diikuti ekspor ke negara-

⁴ Dicky Setiawan, “Ekspor Mebel Rotan Januari-Oktober 2013 Meningka,” *Kontan*, 08 Januari 2014, <http://industri.kontan.co.id/news/ekspor-mebel-rotan-januari-oktober-2013-meningkat>.

negara Eropa, termasuk Jerman, Belanda, Perancis, Austria, Belgia, Polandia, Ukraina, Turki dan Amerika Serikat. Memosisikan diri di pertengahan segmen pasar berkualitas tinggi, perusahaan memiliki semua keahlian dan pengalaman dalam memproduksi produk kualitas baik untuk target segmen pasar mebel rotan. Memiliki fasilitas produksi di atas total lahan 8.100 m², CV. Khalim memiliki kapasitas produksi penuh dari 24 - 30 kontainer per bulan dan memiliki sekitar 400 pekerja. Pada saat industri mebel berbahan baku rotan mengalami kesulitan bahan baku di tahun 2005, CV. Khalim mengalami penurunan produksi dan tidak mampu memenuhi permintaan pasar luar negeri.

Setelah keluarnya Peraturan Menteri Perdagangan Republik Indonesia (Permendagri) Nomor: 35/M-DAG/PER/11/2011, permintaan pasar luar negeri yang masuk pada CV. Khalim juga belum menunjukkan peningkatan yang signifikan. Persaingan kualitas produksi mebel dengan bahan baku rotan untuk memenuhi permintaan pasar luar negeri semakin ketat. CV. Khalim perlu melakukan pembenahan pada kualitas produksi untuk dapat meningkatkan permintaan pasar luar negeri.

Menurut Wakil Menteri Perindustrian (Wamenperin) Alex SW Retraubun, peningkatan kualitas sumber daya manusia akan menghasilkan "produk berdaya saing tinggi, baik di pasar dalam negeri maupun internasional".⁵ Pengelolaan sumber daya manusia yang terencana merupakan kunci dari usaha peningkatan kualitas dan

⁵ *Pengembangan Industri Butuh SDM Berdaya Saing Tinggi*, (Jakarta: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2014), h. 1.

kemampuan produksi dalam menghadapi kompetisi. Setiap individu memiliki karakteristik yang berbeda-beda sehingga dari sekian banyaknya individu yang terlibat dalam organisasi, perlu diterapkan standard kinerja yang sama pada bidang kerja masing-masing untuk mencapai tujuan perusahaan. Jumlah tenaga kerja CV. Khalim Cirebon Januari – Desember 2013 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.3
Jumlah Karyawan CV. Khalim Cirebon Tahun 2013

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterangan	
		Keluar	Masuk
JANUARI	520	0	0
FEBRUARI	520	0	0
MARET	486	41	7
APRIL	480	12	6
MEI	480	0	0
JUNI	532	7	59
JULI	498	34	0
AGUSTUS	553	0	55
SEPTEMBER	496	60	3
OKTOBER	496	0	0
NOVEMBER	456	36	0
DESEMBER	400	56	0

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

Berdasarkan data pada tabel 1.3, karyawan keluar tertinggi terjadi pada bulan September 2013 sebanyak 60 orang dan karyawan masuk tertinggi terjadi pada bulan Juni 2013 sebanyak 59 orang. Dengan menghitung jumlah total karyawan keluar selama tahun 2013 dibagi dengan jumlah rata-rata karyawan selama tahun 2013, didapatkan angka *turnover* sebesar 49.89%. Tingginya angka tersebut dapat diakibatkan dari rendahnya kompensasi yang diperoleh karyawan.

Dalam buku berjudul *Handbook of Human Resource Departemen* yang ditulis oleh Michael Armstrong dijelaskan berbagai masalah mengenai hal-hal yang mengakibatkan terjadinya *turnover*. Permasalahan yang mengakibatkan *turnover* pada dasarnya adalah masalah yang bersifat internal dan eksternal individu bersangkutan seperti yang diungkapkan dalam buku tersebut sebagai berikut:

Gaji lebih tinggi, karir yang lebih baik, keamanan bekerja lebih baik, pengembangan keterampilan yang lebih baik, kondisi kerja yang lebih baik, hubungan buruk dengan perusahaan atau tim, hubungan yang buruk dengan rekan kerja, intimidasi atau pelecehan, dan pribadi (hamil, sakit, pindah tempat tinggal, dan lain sebagainya).⁶

Berdasarkan tingkat pendidikan dan kategori usia karyawan CV.

Khalim Cirebon ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1.4
Tingkat Pendidikan Karyawan CV. Khalim Cirebon

No.	Pendidikan	Jumlah
1	SD	100
2	SMP	111
3	SLTA	167
4	D-III	15
5	S-1	7
Jumlah		400

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

Tabel 1.5
Kategori Usia Karyawan CV. Khalim Cirebon

No.	Umur	Jumlah
1	18 – 30	112
2	31 – 40	163
3	41 – 50	125
Jumlah		400

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

⁶ Michael Armstrong, "*Human Resource Management*," (United Kingdom and United States of America: Kogan Page, London and Philadelphia, 10th Edition, 2006), h. 382.

Berdasarkan tabel 1.4 dan 1.5 di atas, tingkat pendidikan karyawan CV. Khalim Cirebon tergolong rendah. Tingkat pendidikan karyawan yang rendah menyebabkan lemahnya kompetensi yang mereka miliki sehingga perlu dimotivasi dengan pemberian kompensasi yang memadai. Sementara usia rata-rata dari karyawan CV. Khalim berada pada usia 31 – 40 yang pada umumnya merupakan usia produktif.

Secara kuantitatif, indikasi adanya penurunan kinerja ditunjukkan oleh tingginya tingkat ketidakhadiran sebagai berikut:

Tabel 1.6
Kehadiran Karyawan CV. Khalim Cirebon Tahun 2013

Bulan	Jumlah Karyawan	Kehadiran/Bulan		Ketidakhadiran/Bulan	
		Jumlah	%	Jumlah	%
JANUARI	520	485	93.27	35	6.73%
FEBRUARI	520	457	87.88	63	12.12%
MARET	486	481	98.97	5	1.03%
APRIL	480	430	89.58	50	10.42%
MEI	480	398	82.92	82	17.08%
JUNI	532	520	97.74	12	2.26%
JULI	498	463	92.97	35	7.03%
AGUSTUS	553	496	89.69	57	10.31%
SEPTEMBER	496	459	92.54	37	7.46%
OKTOBER	496	471	94.96	25	5.04%
NOVEMBER	456	400	87.72	56	12.28%
DESEMBER	400	378	94.50	22	5.50%

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

Merujuk pada tabel 1.6, terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan pada CV. Khalim rata-rata tiap bulan 8.10%. Ketidakhadiran karyawan tertinggi ada pada bulan Mei 17.08%. Tingginya angka ketidakhadiran dapat menjadikan kurangnya kenyamanan, kompensasi, motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja. Elaine D. Pulakos mengemukakan, bahwa sistem

manajemen kinerja adalah tumpuan dari manajemen sumber daya manusia. Tanpa manajemen kinerja, banyak organisasi dengan manajer dan karyawan yang kemudian meratapi ketidakefektifan mereka.⁷

Permasalahan penurunan kinerja juga ditunjukkan pada target dan pencapaian produksi yang ditunjukkan dalam tabel target dan pencapaian produksi mebel sebagai berikut:

Tabel 1.7
Target Produksi dan Pencapaian Produksi Kursi Teras

Tahun	Target Produksi (unit)	Pencapaian Produksi (unit)	Pencapaian (%)	Jumlah Karyawan
2009	600	527	87.83	137.42
2010	1000	2459	136.61	477.83
2011	2750	3211	116.76	511.67
2012	3500	2435	69.57	512.58
2013	2500	1732	69.28	493.08

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

Tabel 1.8
Target Produksi dan Pencapaian Produksi Rak Buku Buku

Tahun	Target Produksi (unit)	Pencapaian Produksi (unit)	Pencapaian (%)	Jumlah Karyawan
2009	550	471	85.64	137.42
2010	1800	2500	138.89	477.83
2011	2750	3155	114.73	511.67
2012	3250	2413	74.25	512.58
2013	2450	1662	67.84	493.08

Sumber: CV. Khalim Cirebon, 2014.

Berdasarkan tabel 1.7 dan tabel 1.8 penurunan target produksi dan pencapaiannya dapat terlihat dengan jelas pada periode 2009 – 2013. Pencapaian target tertinggi ada pada tahun 2010 dan terendah pada

⁷ Elaine D. Pulakos, "Effective Practice Guidelines for Performance Management," Society For Human Resource Management, Alexandria, Virginia, United States of America, 2004, h. 1.

tahun 2013. Penurunan kuantitas produksi merupakan salah satu dari indikasi yang memperjelas telah terjadi permasalahan penurunan kinerja karyawan pada CV. Khalim Cirebon.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas telah terjadi penurunan kinerja karyawan pada CV. Khalim Cirebon. Masalah penurunan kinerja tersebut diduga diakibatkan dari pengaruh kompensasi, kompetensi, kenyamanan, motivasi, disiplin kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah di atas peneliti akan membatasi penelitian mengenai pengaruh kompensasi, kompetensi, dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Khalim Cirebon. Penelitian akan dilakukan pada seluruh level karyawan pada CV. Khalim Cirebon dari bagian produksi, gudang, pemasaran, dan staf administrasi.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah tersebut, peneliti merumuskan permasalahan dengan meneliti sebagai berikut:

1. Apakah kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi karyawan pada CV. Khalim Cirebon?
2. Apakah kompetensi berpengaruh langsung dan positif terhadap motivasi karyawan pada CV. Khalim Cirebon?

3. Apakah kompensasi dan kompetensi berpengaruh positif secara simultan terhadap motivasi karyawan pada CV. Khalim Cirebon?
4. Apakah kompensasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan CV. Khalim Cirebon?
5. Apakah kompetensi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan CV. Khalim Cirebon?
6. Apakah motivasi berpengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan pada CV. Khalim Cirebon?
7. Apakah kompensasi, kompetensi, dan motivasi berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja karyawan CV. Khalim Cirebon?

E. Kegunaan Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bahan masukan bagi CV. Khalim Cirebon dalam mengatasi permasalahan kinerja.
2. Menambah khasanah dan memperkaya penelitian ilmiah di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta, khususnya pada Program Studi Magister Manajemen.
3. Dapat dijadikan bahan referensi untuk peneliti selanjutnya yang tertarik untuk meneliti permasalahan yang berkaitan dengan kompensasi, kompetensi, motivasi, dan kinerja.