

PENGARUH KOMPENSASI, KOMPETENSI, *WORK ENGAGEMENT* DAN BUDAYA KERJA TERHADAP DAYA SAING PETERNAK SAPI PERAH DI KABUPATEN BANDUNG

Imam Faizal Achmad¹, Lindawati Kartika², Muhammad Syamsun³

¹ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
imam33faisal@gmail.com

² Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
lindawati.kartika@gmail.com

³ Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor
syamsun39@gmail.com

Abstract

The low competitiveness of the dairy farmers is not in spite of some drawbacks, one of which is the low productivity of cattle (8-12 lt/cow/day) compared to abroad has reached 20 lt/day. The purpose of this study was to (1) identified supply chain of milk in Bandung (2) analyze the compensation system points system based on small business, and (3) analyze the effect of compensation, work engagement, competencies, and work culture to the competitiveness of the dairy farmers in Bandung. Data processing method used in this research is descriptive analysis, analysis Points System and SEM-PLS. Results from the study showed the dominant supply chain of milk is the first, efficient compensation system applied is compensation system classification, compensation can improve the competitiveness of the dairy farmers in Bandung.

Keywords: Compensation, Competence, Work Culture, Work Engagement.

Abstrak

Rendahnya daya peternak sapi perah tidak terlepas dari beberapa kelemahan, salah satunya adalah rendahnya produktivitas ternak sapi (8-12 lt/ekor/hari) dibandingkan luar negeri yang sudah mencapai 20 lt/hari. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengetahui saluran rantai pasok susu di Kabupaten Bandung, (2) menganalisis sistem kompensasi berbasis points system pada usaha kecil, dan (3) menganalisis pengaruh kompensasi, work engagement, kompetensi, dan budaya kerja terhadap daya saing pelaku Industri susu di Kabupaten Bandung. Metode pengolahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis points system, dan SEM-PLS. Hasil dari penelitian menunjukkan Saluran rantai yang dominan yaitu saluran rantai pasok pertama, sistem kompensasi yang efisien di terapkan adalah sistem kompensasi penggolongan, kompensasi dapat meningkatkan daya saing peternak sapi perah di Kabupaten Bandung

Kata Kunci: Budaya Kerja, Kompensasi, Kompetensi, Work Engagement.

PENDAHULUAN

Dalam rangka persaingan global negara - negara yang berada di kawasan Asia Tenggara menyetujui untuk berintegrasi dan membentuk Asean Economic Community (AEC) atau Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) yang semula ditentukan berlaku pada tahun 2020 kemudian dimajukan menjadi tahun 2015. Keputusan untuk mempercepat pembentukan *Asean Economic Community* (AEC) ini menjadi 2015 ditetapkan dalam rangka memperkuat daya saing ASEAN

dalam menghadapi kompetisi global khususnya dengan China dan India. Indonesia adalah salah satu negara anggota *Asean Economic Community* (AEC) yang memiliki potensi pada sektor pertanian. Untuk menghadapi AEC diharapkan produk pertanian dan turunannya memiliki daya saing agar mampu bersaing dengan negara anggota AEC lainnya. Peternakan merupakan subsektor pertanian. Komoditas yang dihasilkan pada sektor peternakan seperti susu, sapi, babi, daging dan jeroan lembu, telur unggas, mentega, lemak, obat hewan, kulit dan jangat, daging kodok, wol dan pakan hewan. Indonesia yang dikenal dengan negara agraris dan memiliki potensi pada sub sektor peternakan namun masih mengimpor komoditas peternakan. Komoditas peternakan tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai ekspor, impor dan neraca perdagangan komoditas sub sektor peternakan, Januari hingga Desember 2014

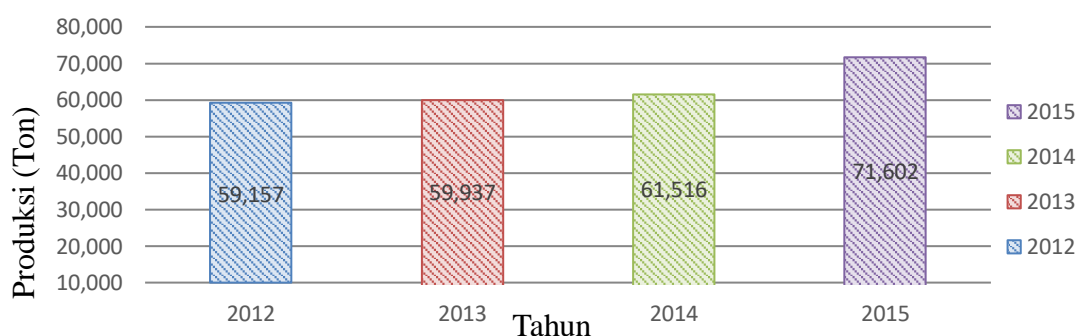
No.	Sub Sektor/Komoditas	Nilai (US\$ 000)		Neraca (US\$ 000)
		Ekspor	Impor	
	Peternakan	587.663	3.799.884	-3.212.221
1.	Susu dan Kepala susu	90.280	946.065	-855.785
2.	Sapi hidup	0	681.229	-681.229
3.	Babi hidup	66.106	15	66.092
4.	Daging dan jeroan lembu	4	443.631	-443.627
5.	Telur unggas	2	8.064	8.063
6.	Mentega	17.519	347.610	-330.092
7.	Lemak	83.199	9.531	73.668
8.	Obat Hewan	11.106	47.409	-36.302
9.	Kulit dan Jangat	126.516	497.813	-371.296
10.	Daging Kodok	22.522	229	22.293
11.	Wol	77	10.881	-10.804
12.	Pakan hewan	27.188	602.179	-574.991
13.	Lainnya	209.249	205.243	4.007

Berdasarkan Tabel 1, diketahui data menunjukkan dari Bulan Januari sampai Bulan Desember tahun 2014, susu dan kepala susu adalah komoditas yang paling banyak di impor. Neraca perdagangan untuk komoditas susu menunjukan defisit sebesar \$855.785.000.

Tingginya angka impor susu disebabkan oleh rendahnya daya saing peternak sapi perah dalam negeri. Rendahnya daya saing tidak terlepas dari kelemahan para peternak sapi perah. Kelemahan peternak sapi perah di dalam negeri adalah Kondisi skala usaha peternak sapi perah belum ekonomis (2-3 ekor/KK), karena peternak kurang modal dan sulit mencari pakan, rendahnya produktivitas ternak sapi (8-12 lt/ekor/hr) dibandingkan luar negeri yang sudah mencapai 20 lt/hr, kurangnya kesadaran peternak dalam menerapkan *Good Farming Practices* (GFP) sehingga mengurangi kualitas susu segar dalam negeri. Peluang untuk mengurangi kelemahan yang dimiliki para peternak sapi dalam negeri cukup besar. Peluang tersebut yaitu


kebijakan *reward and penalty* yang mulai diterapkan oleh IPS dalam penerimaan susu segar akan mendidik peternak untuk bersaing dalam menghasilkan susu dengan kualitas yang lebih baik, bertambahnya industri peternakan dan peternakan sapi perah rakyat skala menengah, diharapkan dapat menjadi mitra kerja para peternak sapi perah dan koperasi susu. Untuk merebut peluang tersebut maka para peternak sapi perah dalam negeri harus meningkatkan daya saingnya (Kemenperin 2009).

Salah satu daerah penghasil susu di Indonesia adalah Provinsi Jawa Barat. Jawa Barat merupakan daerah penghasil susu terbesar setelah Jawa Timur, dengan jumlah produksi 260.823 Ton pada tahun 2015. Dari tahun 2011 sampai 2015 produksi susu segar di Jawa Barat mengalami fluktuasi. Pada tahun 2011 Jawa Barat mampu menghasilkan susu segar sebanyak 302.603 Ton yang merupakan produksi susu terbesar pada lima tahun terakhir di Jawa Barat. (Direktorat Jendral Peternakan dan Kesehatan Hewan 2015). Kabupaten Bandung adalah salah satu daerah di Provinsi Jawa Barat dan merupakan salah satu daerah penghasil susu segar. Selama 2012 sampai 2015, pertumbuhan produksi susu sapi di Kabupaten Bandung mengalami peningkatan, hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Produksi susu segar di Kabupaten Bandung tahun 2012 – 2015

Berdasarkan Gambar 1, diketahui bahwa sejak tahun 2012 sampai dengan tahun 2015 produksi susu di Kabupaten Bandung mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 sampai 2013 produksi susu meningkat sebesar 1,31%, kemudian pada tahun 2013 sampai 2014 produksi susu meningkat sebesar 2,63%, dan pada tahun 2014 sampai 2015 produksi susu meningkat sebesar 16,4%. Salah satu upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan produksi susu di Kabupaten Bandung adalah meningkatkan daya saing peternak sapi perah. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi tingginya daya saing peternak sapi perah yaitu kompensasi, kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja. Melalui kualitas kompensasi, kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja yang baik dapat tercapai daya saing yang tinggi. Selain itu,



penelitian ini juga dapat mengetahui pengaruh kompensasi, kompetensi, budaya kerja, *work engagement* terhadap daya saing peternak sapi perah di Kabupaten Bandung.


Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui saluran rantai pasok susu di Kabupaten Bandung, menganalisis sistem kompensasi berbasis *Point System* pada peternak sapi perah skala kecil di Kabupaten Bandung, dan menganalisis pengaruh kompensasi, kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja terhadap daya saing peternak sapi perah di Kabupaten Bandung. Perumusan masalah yaitu bagaimana saluran rantai pasok susu di Kabupaten Bandung? Bagaimana sistem kompensasi berbasis *Point System* yang diterapkan pada usaha peternakan sapi perah skala kecil di Kabupaten Bandung? Bagaimana pengaruh kompensasi, kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja terhadap daya saing peternak sapi perah?

LANDASAN TEORI

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan baik finansial maupun nonfinansial sebagai balas jasa terhadap hasil kerja karyawan, penetapan kompensasi yang tepat akan memberikan kepuasan dan mendorong motivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Kartika *et al.* 2016).

Salah satu filosofi yang di anut masyarakat Jepang ketika mereka bekerja adalah ajaran Kaizen. Konsep Kaizen memiliki unsur 5S (*Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu dan Shitsuke*) atau yang populer di Indonesia 5R. Budaya 5S/5R adalah suatu metode penataan dan pemeliharaan wilayah kerja secara intensif yang berasal dari Jepang yang digunakan oleh manajemen dalam usaha memelihara ketertiban, efisiensi, dan disiplin di lokasi kerja sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Pengertian 5R menurut Imai (1998) adalah: (1) ringkas: membedakan antara yang diperlukan dan tidak diperlukan di tempat kerja dan menyingkirkan yang tidak diperlukan. Membuat tempat kerja ringkas dan hanya menampung barang-barang yang diperlukan (2) rapi : menata semua barang yang ada setelah ringkas, dengan pola yang teratur dan tertib. (3) resik: menciptakan kondisi tempat dan lingkungan kerja yang bersih. (4) rawat: Memperluas konsep kebersihan pada diri sendiri dan terus menerus mempraktekkan tiga langkah terdahulu. Selalu berusaha menjaga keadaan yang sudah baik melalui standar (5) rajin: membangun disiplin diri pribadi dan membiasakan diri untuk menerapkan 5R melalui norma kerja dan standardisasi.

Menurut Schaufeli *et al.* (2002), *work engagement* merupakan hal positif, yang terkait dengan keadaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi atau



penyerapan. *Vigor* atau semangat mencerminkan kesiapan untuk mengabdikan upaya dalam pekerjaan seseorang, sebuah usaha untuk terus energik saat bekerja dan kecenderungan untuk tetap berusaha dalam menghadapi tugas kesulitan atau kegagalan. Dedikasi mengacu pada identifikasi yang kuat dengan pekerjaan seseorang dan mencakup perasaan antusiasme, inspirasi, kebanggaan, dan tantangan. Dimensi ketiga dari *work engagement* adalah penyerapan atau Absorpsi. Absorpsi ditandai dimana seseorang menjadi benar-benar tenggelam dalam pekerjaan dengan waktu tertentu dia akan merasa sulit untuk melepaskan diri dari pekerjaannya.

Kompetensi kewirausahaan merupakan daya saing UKM yang terdiri dari kompetensi kesempatan, kompetensi hubungan, kompetensi konseptual, mengorganisir kompetensi, kompetensi strategis dan kompetensi komitmen (Man *et al.* 2002).

Menurut Thomas, W.Y. M., *et al.* (1999), konsep daya saing memiliki empat karakteristik yaitu *long-term orientation* (orientasi jangka panjang), *controllability* (pengendalian), *relativity* (relativitas), dan *dynamism* (dinamisme). Empat karakteristik tersebut bersama-sama dengan pendekatan multidimensional menjadi dua pedoman untuk konseptualisasi daya saing UKM. Sedangkan menurut Nilakant, (2006), daya saing berkaitan dengan kinerja jangka panjang dari subjek yang berhubungan dengan pesaingnya, yang hasilnya menjadi kompetitif. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, kemampuan untuk mengelola perubahan secara efektif dapat diterjemahkan ke dalam peningkatan pangsa pasar, pendapatan dan laba.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di tiga wilayah yang berada di Kabupaten Bandung, yaitu Pasir Jambu, Ciwidey, dan Pangalengan. Waktu penelitian dimulai dari Bulan Maret 2016 sampai Agustus 2016.

Pendekatan Penelitian dan Metode analisis

Peneliti menggunakan data primer dan sekunder, sumber data primer dalam penelitian ini berasal dari observasi, wawancara dan kuesioner yang diisi oleh responden, yaitu peternak sapi perah, pemilik dan pekerja pada usaha peternakan sapi perah di wilayah ciwidey, pasir jambu dan pangalengan. Selain itu, data primer juga berasal dari *compensable factor* yang diisi oleh pemilik dan pekerja di usaha peternakan sapi perah. Sedangkan sumber data sekunder yang berupa laporan, arsip dan dokumentasi berasal dari Dinas Peternakan dan Perikanan Kabupaten

Bandung, Pusat data dan sistem informasi pertanian Kementerian Pertanian Republik Indonesia (Pusdatin), Koperasi Peternak Bandung Selatan (KPBS) Pangalengan, Koperasi Mitra Jaya Mandiri (MJM) Ciwidey dan Koperasi Unit Desa (KUD) Pasir Jambu.

Jumlah pekerja yang dijadikan responden adalah keseluruhan pekerja ternak sapi perah di Kabupaten Bandung sebanyak 99 orang yang terdiri dari 92 pekerja ternak usaha mikro, 6 pekerja dan 1 pemilik usaha skala kecil.

Analisis deskriptif digunakan untuk mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang lebih ringkas (Istijanto 2006).

Analisis kompensasi berbasis *point system* merupakan adalah mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor pekerjaan tertentu dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan (Mondy, 2008). Poin nilai jabatan ini diperoleh dengan menetapkan faktor penting yang disebut sebagai faktor layak kompensasi (*compensable factor*). Bobot faktor ditetapkan berdasarkan kepentingan relatifnya dalam pekerjaan yang dievaluasi (Mondy 2008). Teknik pembobotan yang digunakan adalah pembobotan dengan metode *Eckenrode*. Menurut Maarif dan Tanjung (2003), *Eckenrode* adalah metode pembobotan untuk menentukan derajat kepentingan/bobot dari setiap kriteria yang ditetapkan dalam pengambilan keputusan. Konsep pembobotan ini adalah melakukan perubahan urutan menjadi nilai, dimana; urutan 1 dengan tingkat (nilai) tertinggi dan urutan 2 dengan tingkat (nilai) di bawahnya dan seterusnya.

Menurut Ghozali (2014), secara umum SEM-PLS bertujuan untuk menguji hubungan prediktif antar konstruk dan metode analisis yang *powerfull* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu dan jumlah sampel kecil (minimal 30 sampel). Penelitian ini menggunakan bantuan *software* SmartPLS 2.0.

Hipotesis Penelitian

- a. H01 : kompensasi berpengaruh tidak signifikan terhadap daya saing
- b. H1 : kompensasi berpengaruh signifikan terhadap daya saing
- c. H02 : budaya kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap daya saing
- d. H2 : budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap daya saing
- e. H03 : *work engagement* berpengaruh tidak signifikan terhadap daya saing
- f. H3 : *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap daya saing
- g. H04 : kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap daya saing
- h. H4 : kompetensi berpengaruh signifikan terhadap daya saing

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Peternak Sapi Perah di Kabupaten Bandung

Penelitian ini dilakukan di tiga wilayah yang menjadi wilayah penghasil susu segar di kabupaten Bandung, wilayah tersebut adalah Ciwidey, Pasir Jambu dan Pangalengan. Peternak sapi perah di tiga wilayah tersebut menjual susu segar kepada koperasi pengumpul susu di daerahnya masing-masing setiap pagi dan sore hari. Proses pembayaran dilakukan setiap dua minggu oleh koperasi pengumpul susu di wilayah Pasir Jambu dan Ciwidey, sedangkan di wilayah Pangalengan dilakukan per bulan. Para peternak sapi perah tergabung ke dalam kelompok yang disebut kelompok tani ternak. Kelompok tani ternak yang diteliti dalam penelitian ini terdiri dari kelompok tani ternak Barokah, Cibodas 1, Mekarsari dan Sabilulungan. Berdasarkan hasil penelitian mayoritas dari peternak sapi perah memelihara sapi perah dengan jenis *Fries Holland*, yang merupakan persilangan sapi lokal dengan sapi dari Australia. Peternak sapi perah di Kabupaten Bandung memiliki cara dalam memelihara sapi perahnya, setiap wilayah memiliki pola perawatan sapi perah yang sama dengan wilayah lainnya.

Analisis Karakteristik Peternak Sapi Perah

Tabel 2 Karakteristik peternak sapi perah

Kategori	Karakteristik	Jumlah Responden (N=99)	
		Hasil	Persentase (%)
Usia	15-25 Tahun	7 Peternak	7,07%
	26-35 tahun	26 Peternak	26,26%
	36-45 tahun	36 Peternak	36,36%
	46- 55 tahun	24 Peternak	24,24%
	56-65 tahun	6 Peternak	6,06%
	Total	99 Peternak	100%
Jenis Kelamin	Laki-Laki	73 Peternak	73,73%
	Perempuan	26 Peternak	26,26%
	Total	99 Peternak	100%
Pendidikan	SD	73 Peternak	73,73%
	SMP	23 Peternak	23,23%
	SMA	3 Peternak	3,03%
	Total	99 Peternak	100%
Pendapatan	< 1.000.000	7 Peternak	7,07%
	1.000.001 - 2.000.000	76 Peternak	76,78
	2.000.001 - 3.000.000	14 Peternak	14,14%
	> 3.000.000	2 Peternak	2,02%
	Total	99 Peternak	100%
Pekerjaan lain	Buruh Tani	51 Peternak	51,51%
	Pemetik daun Teh	24 Peternak	24,24%
	Wiraswasta	17 Peternak	17,17%
	Tidak ada	7 Peternak	7,07%
	Total	99 peternak	100%

Responden penelitian ini adalah para peternak yang merupakan anggota dari kelompok tani ternak dan pekerja di usaha peternakan sapi perah skala kecil di Kabupaten Bandung. Peternak diambil dari tiga wilayah seperti, Pangalengan, Pasir Jambu, dan Ciwidey. Karakteristik peternak berdasarkan usia, jenis kelamin, pendidikan dan pengeluaran dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan Tabel 2, diketahui bahwa mayoritas peternak berusia 36 sampai 45, yaitu sebanyak 36 orang, kemudian peternak sapi perah didominasi oleh jenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 73 orang. Peternak yang diteliti dalam penelitian ini di dominasi oleh latar belakang pendidikan sekolah dasar (SD), yaitu sebanyak 73 orang. Pengeluaran per bulan peternak sapi perah didominasi dengan jumlah pengeluaran 1.000.001 sampai 2.000.000, yaitu sebanyak 76 orang. Sedangkan mayoritas peternak sapi perah mempunyai pekerjaan lain yaitu sebagai buruh tani sebanyak 51 orang.

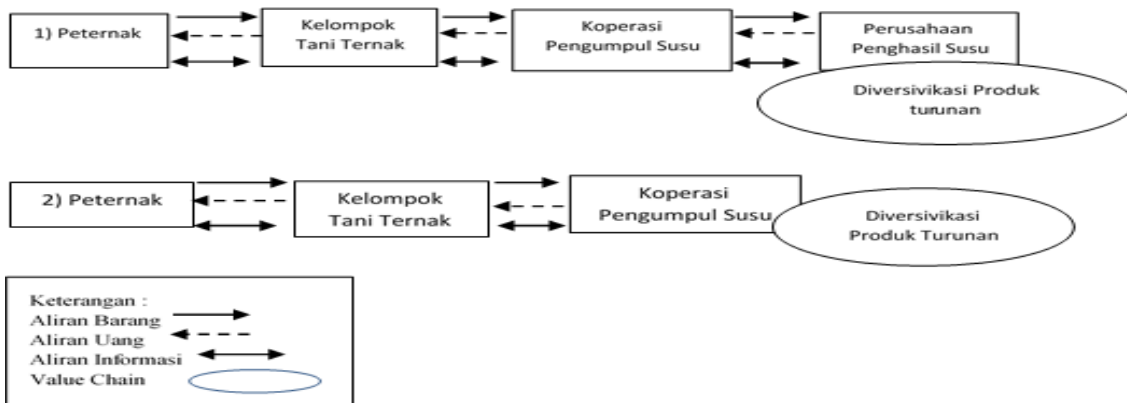
Gambaran Umum Supply Chain Management dan Value Chain Management Susu di Kabupaten Bandung

Susu segar melalui beberapa proses rantai pasok sebelum sampai ke konsumen akhir. Rantai pasok yang dilalui dapat dilihat pada Gambar 2.

Aliran distribusi susu segar melewati beberapa saluran rantai pasok, diantaranya:

1. Struktur Rantai 1

Peternak → Kelompok Tani Ternak → Koperasi Pengumpul susu → Perusahaan Pengolah susu.



Gambar 2. Struktur aliran rantai pasok susu sapi di Kabupaten Bandung

Susu yang didapatkan dari peternak dikumpulkan dengan susu yang didapatkan dari peternak lain yang tergabung dalam sebuah kelompok ternak. Setelah susu terkumpul,

petugas koperasi mengambil susu tersebut dan mengirimkannya ke perusahaan pengolah susu. Koperasi pengumpul susu membeli susu dari peternak sapi perah dengan harga rata-rata sebesar Rp 4.200,00/liter kemudian menjual kepada perusahaan pengolah susu dengan harga Rp 5.200,00/liter. Selanjutnya susu yang diterima tersebut diproses untuk menjadi susu dengan varian rasa dan varian produk.

2. Struktur Rantai 2

Peternak → Kelompok Tani Ternak → Koperasi Pengumpul susu

Susu yang didapatkan dari peternak dikumpulkan dengan susu yang didapatkan dari peternak lain yang tergabung dalam sebuah kelompok ternak. Setelah susu terkumpul, petugas koperasi mengambil susu tersebut dan mengolahnya sendiri. Koperasi pengumpul susu membeli susu dari peternak sapi perah dengan harga rata-rata sebesar Rp 4.200,00/liter Selanjutnya susu yang diterima tersebut diproses untuk menjadi susu pasteurisasi dan yoghurt. Perbedaan antara saluran Primer dan sekunder terdapat pada rantai pasok yang dilewatinya. Apabila pada saluran primer susu melewati tiga rantai pasok dengan perusahaan pengolah susu yang mengolahnya menjadi produk turunan susu, sedangkan pada saluran sekunder susu hanya melewati dua rantai pasok dengan koperasi pengumpul susu yang mengolahnya menjadi produk turunan susu. Saluran rantai pasok yang paling dominan adalah struktur rantai 1, karena koperasi pengumpul susu telah bekerja sama dengan perusahaan pengolah susu, untuk mengirimkan susu yang telah dikumpulkan dari peternak sapi perah.

Gambaran Umum Sistem Kompensasi pada UKM Susu di Kabupaten Bandung

Kompensasi yang diterima oleh para peternak usaha mikro dan kecil ditentukan berdasarkan penjualan susu segar. Susu segar kemudian dijual ke koperasi pengumpul susu. Pendapatan para peternak usaha mikro dan kecil dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Pendapatan peternak usaha mikro dan kecil

Usaha Mikro					
No.	Jumlah sapi	Jumlah Peternak Pemilik	Pengeluaran Pakan	Penghasilan Susu	Pendapatan Peternak
1	1 ekor	15	800.000	1.512.000-1.890.000	712.000-1.090.000
2	2-3 ekor	60	1.600.000-2.400.000	3.024.000-5.670.000	1.424.000-3.270.000
3	4-6 ekor	13	3.200.000-4.800.000	6.048.000-11.340.000	2.848.000-6.540.000
4	7 ekor	4	5.600.000	10.584.000-13.230.000	4.984.000-7.630.000
	Total	92			



Usaha Kecil						
No.	Nama UKM	Jenis Usaha	Lama berdiri (Tahun)	Skala Usaha	Jumlah Tenaga Kerja	Omzet (Juta)/Bulan
1	Barokah	Peternakan sapi perah	3	Kecil	6	10

Berdasarkan Tabel 3, diketahui bahwa mayoritas peternak usaha mikro memiliki sapi perah sebanyak 2 sampai 3 ekor, yaitu sebanyak 60 peternak. Pendapatan peternak ditentukan oleh kepemilikan sapi perah, semakin banyak sapi perah yang dimiliki maka semakin tinggi pendapatan yang diterima, jika sapi perah yang dimiliki cukup banyak, maka pengeluaran untuk membeli pakan akan semakin tinggi. Pada saat peternak usaha mikro tersebut memiliki sapi perah lebih dari tujuh ekor maka mereka harus mempekerjakan pegawai untuk mengurus sapi perahnya, hal ini yang terjadi pada usaha kecil yang bernama “Barokah”. Barokah adalah sebuah usaha kecil yang bergerak di bidang susu dan memiliki 6 (enam) pekerja. Pendapatan yang diterima oleh para pekerja di usaha kecil masih berada dibawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bandung, hal ini dapat dilihat pada Gambar 3.

Berdasarkan Gambar 3, diketahui bahwa pegawai kandang dan pegawai non kandang di usaha kecil Barokah gajinya masih di bawah Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bandung. Hal ini terjadi karena jika gaji aktual para para pekerja sesuai dengan Upah Minimum Kabupaten (UMK) Bandung maka pemilik harus mengeluarkan biaya yang cukup besar dan akan membuat usaha kecil barokah menjadi rugi, karena pengeluaran akan lebih besar dari pada pemasukan. Pegawai kandang terdiri dari pemerah susu senior dan pemerah susu junior, sedangkan untuk pegawai non kandang terdiri dari sekertari, pencari rumput senior + supir, pencari rumput senior dan pencari rumput junior.

Evaluasi Sistem Kompensasi pada UKM Susu di Kabupaten Bandung

Dalam penelitian ini dievaluasi mengenai sistem gaji yang ada di usaha peternakan sapi perah skala kecil di Kabupaten Bandung dengan cara membandingkan gaji yang diterima oleh pekerja ternak yang sekarang dengan gaji yang seharusnya didapat oleh pekerja ternak berbasis sistem poin (*point system*).

Perhitungan *Point System*

Langkah awal dalam menghitung *point system* adalah dengan menentukan faktor layak kompensasi (*compensable factor*) beserta tingkatan faktornya. Faktor layak kompensasi yang sudah ditetapkan di usaha peternakan sapi perah skala kecil ada 9 (sembilan) faktor yaitu:



Gambar 3. Perbandingan Gaji Aktual dengan Upah Minimum Kabupaten Bandung

pengalaman kerja, kemampuan visual, keahlian, kemampuan sosial, tanggung jawab terhadap peralatan, tanggung jawab terhadap orang lain, inisiatif, kondisi fisik dan usaha fisik. Berdasarkan pendapat 6 pekerja, maka diperoleh informasi bahwa urutan dari kesembilan faktor berdasarkan kepentingannya. Didapatkan bobot faktor tertinggi adalah sebesar 17,62% yaitu faktor keahlian dan yang terendah adalah faktor kemampuan visual terhadap sebesar 5,45%. Hasil *point system* dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4 *Point System* pada Tingkatan *Compansable Factor*

Faktor	Bobot	Tingkatan					
		1	2	3	4	5	6
pengalaman kerja	16,99	16,99	55,22	93,45	131,67	169,90	
keahlian	17,62	17,62	70,48	123,34	176,20		
kemampuan visual	5,45	5,45	17,71	29,98	42,24	54,50	
kemampuan sosial	7,05	7,05	38,78	70,50			
tanggung jawab terhadap peralatan	13,14	13,14	52,56	91,98	131,40		
tanggung jawab terhadap orang	6,09	6,09	19,79	33,50	47,20	60,90	
Inisiatif	10,90	10,90	30,52	50,14	69,76	89,38	109,00
Kondisi fisik	8,01	8,01	22,43	36,85	51,26	65,68	80,10
Usaha fisik	14,74	14,74	47,91	81,07	114,24	147,40	

Peneliti membuat *point system* jabatan adalah untuk mengetahui nilai *job point* pada pekerja pada masing-masing jabatannya. Sebelumnya peneliti menganalisis terlebih dahulu *job point* setiap aspeknya yang telah dinyatakan peternak melalui kuesioner. Aspek tersebut

dianalisis dan diberi nilai sesuai dengan hasil *point system* pada setiap tingkatan *compensable factors* yang telah diperoleh pada tahap sebelumnya. Adapun *job point* setiap pekerja ternak dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5 *Job Point* Pekerja Ternak

No	Jabatan	Nilai Jawaban Responden									Total (<i>Job Points</i>)	Pembulatan
		Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7	Faktor 8	Faktor 9		
1	pencari rumput senior + supir	169,9	123,3	5,45	38,78	91,98	6,09	50,14	36,85	114,24	636,73	637
2	pemerah susu senior	169,9	123,3	17,71	38,78	91,98	6,09	10,9	51,26	81,07	590,99	591
3	pencari rumput senior	93,45	123,3	5,45	38,78	52,56	6,09	50,14	36,85	114,24	520,86	521
4	Sekretaris	169,9	176,2	29,98	38,78	52,56	6,09	10,9	8,01	14,7	507,12	507
5	pemerah susu junior	55,22	70,48	17,71	38,78	91,98	6,09	10,9	51,26	81,07	423,49	423
6	pencari rumput junior	55,22	70,48	5,45	7,05	52,56	6,09	10,9	36,85	114,24	358,84	359

Berdasarkan hasil perhitungan *job point* pada Tabel 5, *job point* tertinggi dimiliki pada jabatan pencari rumput senior + supir yaitu sebesar 637, dan *job point* terendah dimiliki pada jabatan Pencari rumput junior yaitu sebesar 359. Langkah selanjutnya adalah menentukan *mid point*. Menentukan *mid point* dapat dilakukan dengan cari mencari fungsi regresi terlebih dahulu. Menentukan fungsi regresi pada penelitian ini adalah dengan mencari persamaan linier menggunakan *job point* sebagai variabel x dan gaji aktual sebagai variabel y. Analisis regresi linier sederhana dilakukan menggunakan *Ms. Excel* dan hasil regresi tersebut dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6 Hasil Analisis Regresi

	Coefficients	Standard Error
Intercept	16713,32	133308,2
X Variable 1	2007,808	258,8508

Tabel 6 menunjukkan bahwa persamaan regresi untuk melihat pengaruh *job point* terhadap gaji aktual adalah $y = 16713,3 + 2007,8x$. Persamaan ini menunjukkan bahwa setiap kenaikan *job point* jabatan naik sebesar 1(satu) satuan, maka gaji aktual akan naik sebesar Rp 2.007,800.

Penelitian ini membahas mengenai sistem kompensasi dengan struktur gaji tanpa penggolongan dan struktur gaji dengan penggolongan. Struktur gaji tanpa penggolongan merupakan gambaran kondisi aktual yang di usaha peternakan sapi perah skala kecil di

Kabupaten Bandung, karena pada usaha tersebut tidak menerapkan sistem penggolongan jabatan. Sedangkan untuk struktur gaji dengan penggolongan, dibuat 2 kategori golongan jabatan, yaitu : golongan 1 = pekerja junior, golongan 2 = pekerja senior.

Struktur Penggajian Tanpa Penggolongan

Langkah awal membuat struktur penggajian tanpa penggolongan adalah menghitung *mid point salary* dari setiap pekerja ternak melalui persamaan regresi $y = 16713,3 + 2007,8x$. Kemudian menentukan gaji dasar dan gaji puncak dari sistem kompensasi yang diterapkan saat ini. Gaji dasar bernilai 70% dari *mid point salary* dan gaji puncak bernilai 130% dari *mid point salary*. Setelah didapatkan nilai gaji dasar dan gaji puncak maka dapat diketahui gaji yang diterima pekerja ternak apakah sudah *in paid* (sesuai) atau *over paid* atau *under paid*. Hasil analisis struktur penggajian tanpa penggolongan dapat dilihat pada Tabel 7.

Berdasarkan Tabel 7, menunjukkan bahwa pada semua jabatan yang ada di usaha peternakan sapi perah skala kecil telah berada pada kondisi ideal atau *in paid*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja para pekerja telah sesuai dengan kompensasi yang diterima para pekerja tersebut.

Tabel 7 Hasil Analisis Struktur Gaji Tanpa Penggolongan

No	Jabatan	Job Points (X)	Actual Monthly Salary (Y)	Mid Point Salary $y = 16713,3 + 2007,8x$	Gaji Dasar (MP*0.7)	Gaji Puncak (MP*1.3)	Keterangan
1	pencari rumput senior + supir	637	1.300.000	1295682	906977	1684386	IP
2	pemerah susu senior	591	1.150.000	1203323	842326	1564320	IP
3	pencari rumput senior	521	1.150.000	1062777	743944	1381610	IP
4	Sekertaris	507	1.000.000	1034668	724268	1345068	IP
5	pemerah susu junior	423	900.000	866013	606209	1125817	IP
6	pencari rumput junior	359	700.000	737514	516259	958768	IP

Struktur Penggajian dengan Penggolongan

Perhitungan struktur penggajian juga dilakukan dengan sistem penggolongan. Hal ini dilakukan untuk membandingkan hasil antara perhitungan tanpa penggolongan dan penggolongan yang nantinya akan menunjukkan alternatif pilihan yang paling efisien dalam memperbaiki sistem kompensasi yang ada. Langkah awal dalam menganalisis sistem kompensasi penggolongan adalah menghitung interval dengan mengurangi *job point* tertinggi dengan *job point* terendah dan kemudian membaginya dengan jumlah golongan (dua). Titik

bawah, atas, dan tengah juga perlu dihitung untuk mengetahui nilai *midpoint salary* dimana nilai ini nantinya digunakan untuk mencari gaji dasar dan puncak sistem kompensasi penggolongan sehingga dapat diketahui gaji pekerja ternak berada pada kondisi *in paid*, *over paid*, atau *under paid*. Hasil perhitungan struktur penggajian dengan penggolongan dapat dilihat pada Tabel 8.

Berdasarkan perhitungan sistem kompensasi dengan penggolongan yang tertera pada Tabel 8, menunjukkan bahwa pada semua jabatan yang ada di usaha peternakan sapi perah skala kecil telah berada pada kondisi ideal atau *in paid*. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja para pekerja telah sesuai dengan kompensasi yang diterima para pekerja tersebut.

Tabel 8 Hasil Analisis Struktur Gaji dengan Penggolongan

No	Jabatan	Gol	Job Points (X)	Actual Monthly Salary (Y)	Mid Point Salary $y=16713,3+2007,8x$	Gaji Dasar (MP*0.7)	Gaji Puncak (MP*1.3)	Keterangan
1	pencari rumput senior + supir pemerah susu	2	637	1.300.000	1295682	906977	1684386	IP
2	senior	2	591	1.150.000	1203323	842326	1564320	IP
3	pencari rumput senior	2	521	1.150.000	1062777	743944	1381610	IP
4	sekertaris	2	507	1.000.000	1034668	724268	1345068	IP
5	pemerah susu junior	1	423	900.000	866013	606209	1125817	IP
6	pencari rumput junior	1	359	700.000	737514	516259	958768	IP

Penyesuaian Gaji Tanpa Penggolongan dan Gaji dengan Penggolongan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan terhadap sistem kompensasi non penggolongan dan sistem kompensasi penggolongan, tidak terdapat pekerja yang penggajiannya berada pada kondisi *under paid* dan *over paid*, dapat disimpulkan bahwa penggajian di usaha kecil Barokah sudah baik. Antara gaji aktual yang dikeluarkan pemilik dengan gaji ideal pada sistem kompensasi non penggolongan dan sistem kompensasi penggolongan tidak terdapat selisih. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9 Penyesuaian Gaji Tanpa Penggolongan dan Gaji dengan Penggolongan

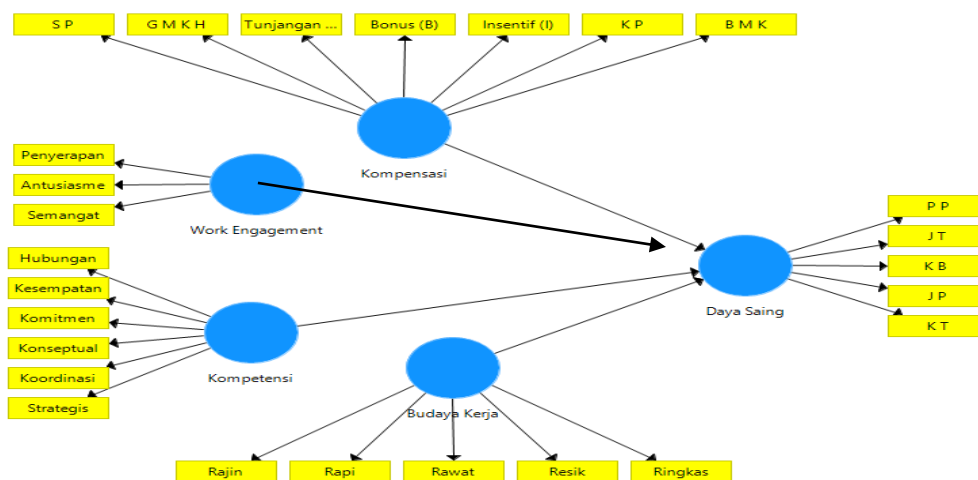
	Jumlah Gaji Aktual	Gaji Ideal Non Penggolongan	Gaji Ideal Penggolongan
Besarnya Gaji	6.200.000	6.200.000	6.200.000
Selisih	0	0	0

Berdasarkan Tabel 9, diketahui bahwa tidak terdapat selisih antara gaji aktual dengan gaji ideal pada sistem kompensasi penggolongan dan sistem kompensasi non penggolongan. Pemilik usaha kecil lebih baik menggunakan sistem kompensasi penggolongan, hal ini

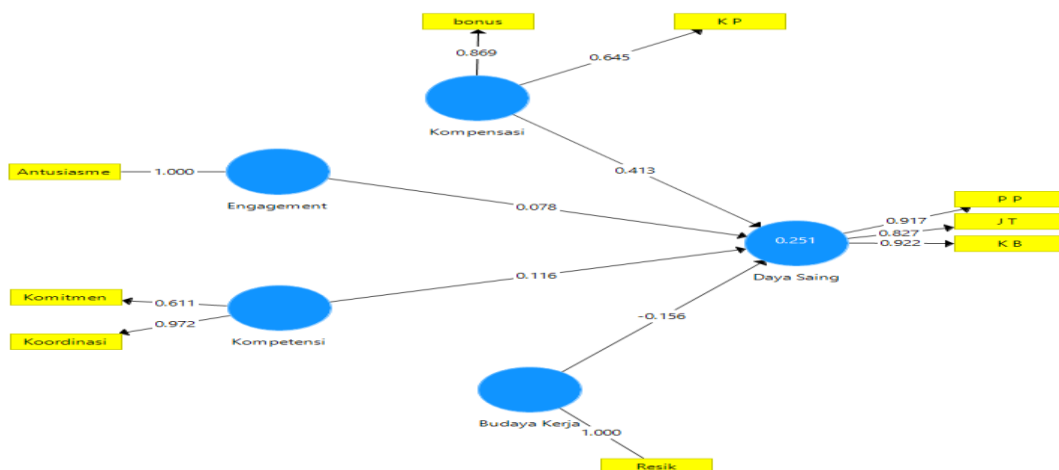
dikarenakan sistem kompensasi penggolongan lebih jelas jenjang karirnya dan gaji yang diterima oleh pekerjanya.

Analisis Pengaruh Kompensasi, Budaya Kerja, *Work Engagement*, dan Kompetensi terhadap Daya Saing pada UKM Sapi Perah di Kota Bogor

Peneliti menggunakan pendekatan PLS dengan dua analisis, yaitu analisis *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural). Analisis Outer model merupakan analisis yang digunakan untuk menilai bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghozali, 2014). Peneliti melakukan analisis dengan menggunakan *loading factor* 0.6 pada 26 indikator (Gambar 4). Kemudian dilakukan *dropping* atau reduksi indikator yang memiliki nilai lebih kecil dari 0.6 dan didapatkan hasil akhirnya (Gambar 5).



Gambar 4 Model awal *Outer Model* SEM-PLS



Gambar 5 Hasil Proses *Outer Model* SEM-PLS

Pada Gambar 3 terlihat terdapat 9 indikator yang memiliki nilai *loading factor* lebih besar dari 0.6. Untuk lebih jelas, indikator yang memiliki nilai *loading factor* lebih dari 0,6 dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10 Indikator yang memiliki nilai *Loading Factor* lebih dari 0,6

Variabel	Indikator	Nilai <i>Loading Factor</i>	Keterangan
Kompensasi	Bonus	0,869	Memenuhi Syarat
	Kepuasan Penggajian	0,645	Memenuhi Syarat
<i>Work Engagement</i>	Antusiasme	1	Memenuhi Syarat
	Komitmen	0,611	Memenuhi Syarat
Kompetensi	Koordinasi	0,972	Memenuhi Syarat
	Resik	1	Memenuhi Syarat
Budaya Kerja	Pertumbuhan Penjualan	0,917	Memenuhi Syarat
	Jumlah Ternak	0,827	Memenuhi Syarat
Daya Saing	Keuntungan Bersih	0,922	Memenuhi Syarat

Uji selanjutnya yaitu menilai validitas dari konstruk dengan melihat nilai AVE (*average variance extracted*) lebih besar dari 0.5 dan menilai reliabilitas konstruk dengan melihat nilai CR (*composite reliability*) lebih besar dari 0,7. Hasil output seluruh variabel laten menunjukkan bahwa nilai AVE lebih besar dari 0,5 dan CR lebih dari 0,7 artinya seluruh konstruk dalam penelitian ini telah valid dan reliabel dan dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11 Nilai *Measurement Outer Model*

No	Variabel Laten	AVE	CR
1	Kompensasi	0,58	0,73
2	Budaya Kerja	1,00	1,00
3	<i>Work engagement</i>	1,00	1,00
4	Kompetensi	0,65	0,78
5	Daya Saing	0,79	0,91

Pada analisis *inner model*, nilai R-square (R^2) untuk daya saing adalah pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap variabel dependen yaitu sebesar 0,251, sehingga dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi, kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja mempengaruhi daya saing sebesar 25,1%, sedangkan sisanya sebesar 74,9% diterangkan oleh variabel lain yang tidak dirumuskan dalam model ini.

Tabel 12 Nilai *path coefficient parameter*

	Original Sampel	t-Statistik	Hipotesis	Keterangan
Kompensasi -> daya saing	0,413	4,674	Tolak H_01	Signifikan
<i>Work engagement</i> -> daya saing	0,078	0,690	Terima H_02	Tidak Signifikan
kompetensi -> daya saing	0,116	1,044	Terima H_03	Tidak Signifikan
budaya kerja -> daya saing	-0,156	1,723	Terima H_04	Tidak Signifikan

Analisis *inner model* ini menghasilkan nilai yang dapat dievaluasi dengan cara melihat koefisien parameter jalur (*path coefficient parameter*) dan membandingkan t-hitung dengan t-tabel seperti pada Tabel 10. Kriteria pengujian untuk variabel laten eksogen berpengaruh terhadap variabel laten endogen apabila t-hitung > t-tabel dengan nilai t-tabel (5%) sebesar 1,96.

Berdasarkan Tabel 12, diketahui bahwa kompensasi berpengaruh positif secara signifikan terhadap daya saing. Sedangkan variabel *work engagement*, kompetensi, dan budaya kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap daya saing.

REKOMENDASI

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data, diketahui bahwa hanya kompensasi yang memiliki pengaruh signifikan positif, untuk pelaku usaha kecil dapat meningkatkan kompensasi dengan cara memberikan insentif kepada para pekerjanya. Para pekerja yang bekerja di usaha kecil diberikan target oleh pemilik usaha kecil, jika target yang dibebankan kepada mereka dapat dicapai, maka berhak mendapatkan insentif sebagai imbalan atas kinerja mereka. Sedangkan para peternak sapi perah usaha mikro, koperasi pengumpul susu dapat meningkatkan kompensasi dengan cara memberikan insentif. Para peternak sapi perah usaha mikro diberikan target oleh koperasi pengumpul susu, jika peternak sapi perah tersebut dapat memenuhi target tersebut, maka berhak mendapatkan insentif sebagai imbalan atas kinerja mereka. Contohnya dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13 Rekomendasi pemberian insentif

Jenis usaha peternak	Jabatan	Target		Insentif
		Kuantitas	Kualitas	
Usaha mikro	-	> 12 liter/sapi/hari	< 90.000 bakteri atau total <i>solid</i> > 12	Rp 200,00/liter
Usaha kecil	Pencari rumput (senior + junior)	> 10 ikat rumput/hari	-	Rp 50.000,00/ikat
	Pemerah susu (senior + junior)	>12 liter/sapi/hari	total <i>solid</i> > 12	Rp 200,00/liter

Berdasarkan Tabel 13, diketahui bahwa pada jenis usaha mikro tidak ada jabatan yang spesifik, hal ini karena semua aktivitas di peternakan hanya dilakukan oleh seorang peternak. Jenis usaha kecil memiliki dua jabatan yaitu pemerah susu dan pencari rumput. Target *kuantitas* yang diberikan kepada usaha mikro dan usaha kecil tidak memiliki perbedaan, hal ini karena rata-rata jumlah produksi susu/hari adalah 12 liter. Sedangkan untuk target *kualitas* memiliki perbedaan, hal ini karena usaha kecil terdapat di wilayah Pasir Jambu, koperasi pengumpul susu

di wilayah Pasir Jambu dan Ciwidey menetapkan bahwa susu yang memiliki *kualitas* diatas rata-rata ialah yang mengandung total *solid* > 12. Sedangkan koperasi pengumpul susu di wilayah Pangalengan menetapkan bahwa susu yang memiliki *kualitas* diatas rata-rata adalah susu yang mengandung <90.000 bakteri.


KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, kesimpulan yang diperoleh antara lain adalah sebagai berikut:

1. Terdapat dua saluran rantai pasok susu di Kabupaten Bandung, dan saluran rantai pasok susu yang paling dominan adalah struktur rantai pasok 1,yaitu saluran rantai pasok susu dari peternak sapi perah kemudian kelompok tani ternak kemudian koperasi pengumpul susu kemudian perusahaan pengolah susu.
2. Sistem kompensasi berbasis *point system* pada industri susu skala kecil di Kabupaten Bandung ditentukan oleh sembilan faktor, seperti pengalaman kerja, keahlian, kemampuan visual, kemampuasn sosial, tanggung jawab terhadap peralatan, tanggung jawab orang lain, inisiatif, kondisi fisik dan usaha fisik. Sistem kompensasi pada usaha skala kecil “Barokah” sudah dalam keadaan ideal.
3. Berdasarkan analisis melalui SEM-PLS, daya saing industri peternak sapi perah di Kabupaten Bandung dipengaruhi secara signifikan oleh kompensasi, sedangkan kompetensi, *work engagement*, dan budaya kerja tidak berpengaruh signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- [Pusdatin] Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Kementerian Pertanian Republik Indonesia. 2015. Buletin Triwuln Ekspor Impor Komoditas Pertanian. [Internet]. [diunduh 2016 Juni 15]. Tersedia pada <http://pusdatin.setjen.pertanian.go.id>
- [Kemenperin] Kementerian Perindustrian. 2009. Roadmap Industri Susu. [Internet]. [diunduh 2016 Juli 16]. Tersedia pada <https://www.google.com/search?q=road+map+industri+susu+terbaru&ie=utf-8&oe=utf8&client=firefox-b>
- [Kementan] Kementerian Pertanian. 2015. Produksi Susu Menurut Provinsi. [Internet]. [diunduh 2016 April 11]. Tersedia pada http://www.pertanian.go.id/ASEM2015-NAK/Prod_Susu_Prop_2015.pdf
- Kartika L, Jayawinangun R, Mangkuprawira TBS. 2016. Manajemen Kompensasi Konsep, Implementasi, dan Studi Kasus. Bogor (ID): IPB Press

- 
- Imai M. 1997. *Gemba Kaizen: Pendekatan Akal Sehat, Berbiaya Rendah Pada Manajemen*. Jahja K, penerjemah. Jakarta (ID) : Yayasan Toyota-Astra dan Divisi Penerbitan Lembaga PPM. Terjemahan dari: *Gemba Kaizen : A Commonsense, Low-cost Approach To Management*
- Schaufeli WB, Bakker AB. 2010. *Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept*, in Bakker, A.B., & Leiter, M.P., (Eds), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* pp10-24. Hove (NY): Psychology Press.
- Ghozali I. 2014. *Sructural Equation Modelling: Metode Alternatif Dengan Partial Least Squire (Pls)*. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Man TWY, Lau T, Chan KF. 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*. (17):123-142.
- Pujawan IN. 2005. *Supply Chain Management*. Surabaya (ID): Penerbit Guna Widya.
- Mondy, RW. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta(ID): Erlangga
- Maarif MS, Tanjung H. 2003. *Teknik-teknik Kuantitatif Untuk Manajemen*. Jakarta (ID): Grasindo
- Priyatno D. 2012. *Cara Kilat Belajar Analisis Data dengan SPSS 20*. Yogyakarta (ID): Andi Offset.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung (ID): Alfabeta
- Sugiyono. 2014. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung (ID): Alfabeta
- Umar H. 2003. *Metode Riset Bisnis: Panduan Mahasiswa Untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akutansi*. Jakarta (ID): Gramedia Pustaka Utama.