

# Strategi Peningkatan Daya Saing UKM Sektor Sapi Perah di Indonesia

JAM  
14, 4

Diterima, Nopember 2016  
Disetujui, Nopember 2016

Siti Rahmawati  
Lindawati Kartika  
Muhammad Syamsun  
Andita Sayekti

Lecture in Department of Management, Faculty of Economics and Management,  
Bogor Agricultural University (IPB)

**Abstract:** This study aimed to identify the perception of farmers to the compensation system, workplace culture, work engagement, and competencies; to identify the compensation system is based on a points system; and to determine the effect of compensation, workplace culture, work engagement, and competence on the competitiveness of the SMEs sector of Dairy Cattle. This study was conducted at seven locations, namely, Bandung, Bogor, Malang, Yogyakarta, and Boyolali in early March until the end of July 2016. This study was conducted by quantitative and qualitative descriptive approach. The method of this study was the compensation analysis based on a points system and PLS SEM. Sample selection has been done by purposive sampling method with a total 202 farmers. The results showed that factors affecting the improvement of the competitiveness of the SMEs sector is the dairy cow compensation and work engagement. To improve the compensation system has been applied to the SMEs sector of Dairy Farmers then in decision-making in the conduct of salary to workers cattle can be based on nine factors worthy of compensation, such as work experience, skills, visual skills, social skills, responsibility for the equipment, responsibilities another initiative, physical condition and physical effort. Compensation system could be improved to better leads to the competitiveness of the SMEs sector of Dairy Farmers. Then for the work factor can be enhanced by engagement of internal livestock workers through full engagement in work, so that workers can feel more committed in doing their jobs as farmers, so that creates a sense of dedication to the job. That will affect the resulting performance and may affect to the competitiveness of the SMEs sector of Dairy Cattle.

**Keywords:** competitiveness, compensation, SMEs sector of dairy cattle

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi petani terhadap sistem kompensasi, budaya kerja, keterlibatan kerja, dan kompetensi; mengidentifikasi sistem kompensasi berdasarkan sistem poin; dan mengetahui pengaruh kompensasi, budaya kerja, keterlibatan kerja dan kompetensi pada daya saing sektor UKM Sapi Perah. Penelitian ini dilakukan di tujuh lokasi yaitu: Bandung, Bogor, Malang, Yogyakarta, dan Boyolali pada awal Maret hingga akhir Juli 2016. Penelitian dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Metode yang digunakan adalah analisis kompensasi berdasarkan sistem poin dan PLS SEM. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode purposive sampling dengan jumlah 202 petani. Hasil penelitian ini diketahui bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan daya saing sektor UKM adalah faktor kompensasi sapi perah dan keterlibatan bekerja. Untuk meningkatkan sistem kompensasi yang telah diterapkan pada sektor UKM Sapi Perah maka dalam pengambilan keputusan dalam melakukan gaji untuk pekerja ternak dapat didasarkan pada sembilan faktor layak kompensasi, seperti pengalaman kerja, keterampilan, keterampilan



Jurnal Aplikasi  
Manajemen (JAM)  
Vol 14 No 4, 2016  
Terindeks dalam  
Google Scholar

Alamat Korespondensi:  
Siti Rahmawati, Faculty of  
Economics and Management,  
Bogor Agricultural University,  
DOI: <http://dx.doi.org/10.18202/jam23026332.14.4.14>

visual, keterampilan sosial, tanggung jawab untuk peralatan, tanggung jawab inisiatif lain, kondisi fisik dan upaya fisik. sistem kompensasi dapat ditingkatkan untuk lebih mengarahkan daya saing sektor UKM Sapi Perah. Kemudian untuk faktor pekerjaan dapat ditingkatkan dengan keterlibatan pekerja ternak internal melalui keterlibatan penuh dalam pekerjaan, sehingga pekerja dapat merasa lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaan mereka sebagai petani, sehingga menumbuhkan rasa dedikasi untuk pekerjaan. Hal itu akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan dan dapat mempengaruhi daya saing sektor UKM Sapi Perah.

**Kata Kunci:** daya saing, kompensasi, sektor UKM sapi perah

Susu sapi merupakan komoditi yang belum menjadi komoditas unggulan di Indonesia. Di Indonesia, kesenjangan antara produksi dan permintaan susu sapi yang tinggi membuat pengembangannya akan bernilai strategis. Menurut Dirjen Peternakan dan Kesehatan Hewan dalam Trobos (2015), tingkat konsumsi susu masyarakat Indonesia pada tahun 2015 mencapai 12,1 liter/kapita/tahun yang tergolong masih rendah dibandingkan dengan negara-negara lain di ASEAN. Hal tersebut dapat dilihat dari kondisi industri susu dalam negeri belum mampu bersaing dengan Negara-negara produsen susu baik dari segi kualitas, kuantitas, maupun harga. Produksi susu nasional saat ini hanya mampu memenuhi 30% kebutuhan susu masyarakat Indonesia sehingga 70% masih harus dipenuhi dari impor.

Pengembangan usaha sapi perah ini memiliki potensi yang sangat tinggi karena permintaan akan kebutuhan produk susu meningkat 14% setiap tahunnya (BPS 2013). Peluang tersebut sangat berpotensi untuk pengembangan usaha kecil dan menengah (UKM) sebagai langkah awal untuk memajukan kewirausahaan untuk usaha-usaha baru.

Menurut data dari Badan Pusat statistik (BPS) pada tahun 2013 yang menyatakan bahwa permintaan susu sapi di Indonesia meningkat sekitar 14% tiap tahunnya (BPS, 2013). Hal ini didukung oleh peningkatan jumlah produksi susu di Indonesia yaitu pada tahun 2013 sebanyak 768.846 ton, tahun 2014 sebanyak 800.751 ton dan terus meningkat hingga tahun 2015 sebanyak 805.363 ton (Dirjen Peternakan dan Kesehatan Hewan 2015). akan tetapi peningkatan tersebut membuat UKM sapi perah tidak mampu bersaing dengan segala permasalahan internal UKM yang menjadi penyebabnya salah satunya adalah permasalahan SDM yang terdapat pada UKM. Beberapa

kendala dan keterbatasan UKM yang hingga saat ini relatif sulit berkembang dengan baik. Hal tersebut dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu minimnya kemampuan UKM untuk memanfaatkan dan mengembangkan sumber daya manusia yang produktif dan rendahnya produktivitas yang mengakibatkan lemahnya daya saing UKM.

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi SDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi (Rivai, 2005).

Salah satu filosofi yang dianut 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 ditempat 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.

Bakker dan Leiter (2010), *work engagement* adalah hal positif, memenuhi, pekerjaan yang berhubungan dengan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Pada intinya, *work engagement* menangkap bagaimana karyawan mengalami pekerjaan mereka yaitu sebagai pendorong dan energi serta benar-benar ingin mencurahkan pada waktu dan usaha (*vigor*/komponen semangat); sebagai pencarian yang signifikan dan bermakna (*dedication*/dedikasi); mengasyikkan dan karyawan berkonsentrasi sepenuhnya (*absorption*/penyerapan).

Kompetensi berkaitan dengan kompetensi manajerial dan menjadi sarana yang semakin populer dalam mempelajari karakteristik kewirausahaan (Boyatzis, 1982). 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).

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 (Nilakant, 2006).

## METODE

### Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di 7 lokasi yang dijadikan sebagai tujuan pengumpulan data yaitu: Bandung, Bogor, Malang, Yogyakarta, Boyolali. Waktu penelitian dilakukan awal Maret hingga akhir Juli 2016.

### Pendekatan Penelitian dan Metode Analisis

Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan deskriptif kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan deskriptif Kuantitatif dan Kualitatif (*Focus Group Discussion*) digunakan untuk mendapatkan gambaran nyata UKM sektor sapi perah yang terkait dengan beberapa aspek seperti kondisi SDM serta berbagai dinamikanya. Tahapan yang dilakukan meliputi:

1. Penulis memperoleh sumber data yang berasal dari dua sumber, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang didapatkan dari hasil wawancara kuesioner yang terdiri dari profil peternak dan kondisi peternakan diperoleh langsung dari peternak. Data Sekunder berasal dari data-data jumlah produksi susu, jumlah ternak sapi perah yang diperoleh dari Dinas Pertanian Kota Bogor, dan BPS serta literatur-literatur terkait topik penelitian yang berasal dari buku literatur-literatur terkait topik penelitian, jurnal dan penelitian terdahulu.
2. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 202 peternak. Sampel diambil di wilayah Jawa Barat, Jawa Timur, Jawa Tengah, dan Yogyakarta yang masing-masing diambil perwakilan sebagai daerah terbesar penghasil susu. Jawa Barat terdiri dari 92 sampel di Bandung, 110 sampel di Bogor, Jawa Timur terdiri dari 106 sampel di Malang, Jawa Tengah terdiri dari 40 sampel di Boyolali dan Yogyakarta terdiri dari 35 sampel di Sleman.
3. Analisis kompensasi berbasis *point system* 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, di mana; urutan 1 dengan tingkat (nilai) tertinggi dan urutan 2 dengan tingkat (nilai) di bawahnya dan seterusnya.
4. 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 (Ghozali, 2014). Penelitian ini menggunakan bantuan *software* SmartPLS 2.0.

**HASIL**

**Gambaran Umum UKM Sapi Perah**

Kondisi UKM sektor sapi perah secara umum peternakan sapi perah di Indonesia meaih menggunakan cara tradisoanal dalam hal memelihara sapi dan masih sangat sedikit yang sudah memiliki sistem modern berintergrasi teknologi. Adapun jenis sapi perah yang digunakan di peternakan Kelurahan Kebon Pedes adalah sapi perah peranakan *Fries Holland* (FS). Rata-raata kepemilikan sapi hanya berkisar 1-35 ekor. Jenis usaha yang ternak sapi perah terdiri dari usaha mikro kecil dan menengah dan didominasi oelh usaha mikro yang tergabung dalam kelompok-kelompok ternak. Selanjutnya hasil produksi sapi disalurkan ke KPS (koperasi pengumpul susu) lalu diteruskan ke IPS (industri pengolah susu). Harga susu yang diberikan KPS kepada peternak berkisar 4200-5500 tergantung dengan kondisi kualitas susu yang dihasilkan oleh peternak.

**Gambaran Umum Kompensasi UKM Sektor Sapi Perah**

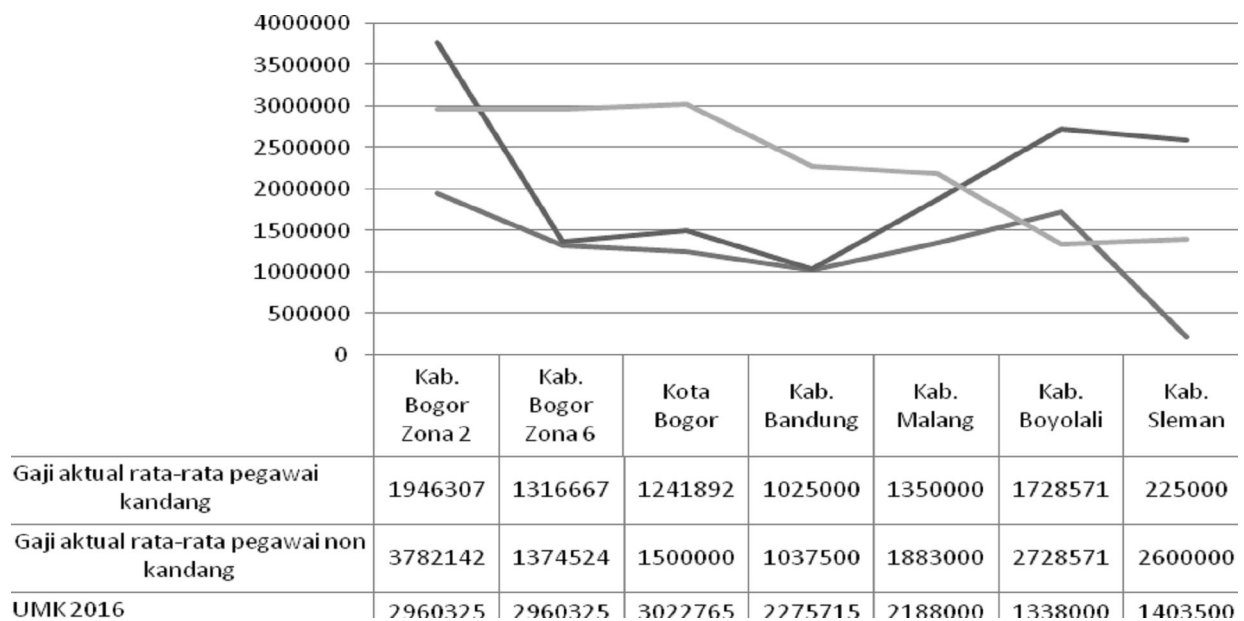
Secara umum pemberian kompensasi di Kabupaten Bogor, Kota Bogor, Kabupaten Bandung, Kabupaten

Malang, Kabupaten Boyolalli dan Kabupaten Sleman sangat bervariasi. Pada gambar 1 terlihat perbandingan kompensasi rata-rata kondisi actual dengan Upah Minimum Kabupaten/Kota.

Berdasarkan Gambar 1, dapat diketahui bahwa pemberian gaji pegawai kandang dan non kandang mayoritas berada di bawah UMK 2016. Untuk gaji pegawai non kandang yang berada di atas UMK 2016 adalah Kabupaten Bogor Zona 2, Kabupaten Boyolali dan Kabupaten Sleman sedangkan gaji pegawai kandang yang berada di atas UMK 2016 hanya Kabupaten Boyolali. Secara keseluruhan, kompensasi finansial lainnya yang diperoleh pegawai adalah berupa bonus, tunjangan makan, tunjangan kesehatan, dan tunjangan hari raya.

**Evaluasi system kompensasi berbasis *point system***

Fakta menunjukkan bahwa terdapat kesenjangan-kesenjangan kompensasi yang diterima pekerja ternak sehingga dalam penelitian ini dilakukan evaluasi mengenai sistem gaji yang pada UKM Sektor Sapi perah dengan cara membandingkan gaji yang diterima oleh pekerja ternak yang sekarang dengan gaji yang seharusnya didapat oleh pekerja ternak berbasis sistem poin (*point system*).



Gambar 1. Perbandingan gaji aktual rata-rata pegawai kandang dan non kandang terhadap UMK 2016

Dalam metode *point system*, langkah awal yang dilakukan adalah dengan menentukan faktor layak kompensasi (*compensable factor*) beserta tingkatan faktornya. Faktor layak kompensasi yang ditetapkan pada UKM Sektor Sapi Perah terdapat 9 (sembilan) faktor yaitu: pengalaman kerja, kemampuan visual, keahlian, kemampuan sosial, tanggung jawab terhadap peralatan, tanggung jawab terhadap orang lain, inisiatif, kondisi fisik dan usaha fisik.

Berdasarkan pendapat 121 peternak, maka diperoleh informasi rata-rata urutan dari kesembilan faktor berdasarkan kepentingannya. Didapatkan rata-rata bobot faktor tertinggi adalah faktor keahlian dan yang terendah adalah faktor tanggung jawab terhadap orang lain. Tahap berikutnya menentukan interval untuk sistem poin. Selanjutnya interval tersebut digunakan untuk membuat *point system* yang nantinya bisa dijadikan dasar untuk menentukan *job value* dari masing-masing jabatan. Sehingga dengan dasar ini diharapkan pemberian kompensasi pada UKM Sektor Sapi Perah akan terasa lebih adil, karena berdasarkan kualifikasi pekerjaan dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan.

Untuk mengetahui pekerja ternak mana saja yang belum mendapatkan keadilan internal yang sesuai maka penelitian ini membahas analisis sistem kompensasi dengan struktur gaji tanpa penggolongan dan struktur gaji dengan penggolongan.

### Sistem Penggajian Tanpa Penggolongan

Perlu diketahui langkah awal dalam membuat struktur penggajian tanpa penggolongan adalah menghitung *mid point salary* dari setiap pekerja ternak melalui persamaan regresi ( $y=a+bx$ ) yang telah didapatkan pada UKM di masing-masing wilayah. Kemudian menentukan gaji dasar dan gaji puncak dari

sistem kompensasi yang diterapkan saat ini. 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 1.

Berdasarkan Tabel 1, menunjukkan bahwa secara umum sudah pada kondisi yang sesuai (IP) namun masih terdapat pekerja ternak yang mengalami kondisi UP sebanyak 10 orang dan kondisi OP sebanyak 13 orang. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja pekerja ternak UKM Sektor Sapi Perah tidak sesuai dengan kompensasi yang diterima para pekerja ternak tersebut.

### Sistem 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 (tiga). Titik bawah, atas, dan tengah juga perlu dihitung untuk mengetahui nilai *midpoint salary* di mana 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 analisis struktur penggajian tanpa penggolongan dapat dilihat pada Tabel 2.

Berdasarkan perhitungan tersebut menunjukkan bahwa jika diterapkan sistem penggolongan pada

**Tabel 1. Struktur Penggajian Tanpa Penggolongan UKM Sektor Sapi Perah**

Wilayah	Jumlah (orang)			Total
	UP	IP	OP	
Kab. Bogor Zona 2	0	27	0	27
Kab. Bogor Zona 6				
Kota Bogor	1	36	1	38
Kab. Bandung	0	6	0	6
Kab. Malang	0	7	2	9
Kab Sleman	0	10	4	14
Kab. Boyolali	0	4	1	5
Total	1	90	8	119

Tabel 2. Struktur Penggajian dengan Penggolongan

Wilayah	Jumlah (orang)			Total
	UP	IP	OP	
Kab. Bogor Zona 2	0	22	5	27
Kab. Bogor Zona 6				
Kota Bogor	3	34	1	38
Kab. Bandung	0	6	0	6
Kab. Malang	3	4	2	9
Kab Sleman	0	13	1	14
Kab. Boyolali	0	5	0	5
Total	6	89	12	119

UKM Susu di Kota Bogor maka masih terdapat pekerja ternak yang mengalami kondisi *under paid* dan *over paid*. Kemudian dibuatlah diagram *scatter* atas kondisi tersebut yang dapat dilihat pada Gambar 9.

### Penyesuaian Gaji Tanpa Penggolongan dan Gaji dengan Penggolongan

Berdasarkan hasil analisis kompensasi menggunakan struktur gaji tanpa penggolongan dan dengan penggolongan didapatkan hasil bahwa beberapa gaji pekerja ternak masih berada pada kondisi gaji *under paid* (UP) dan *over paid* (OP). Penyesuaian gaji pada kondisi *over paid* adalah dengan membiarkannya tetap pada gaji tersebut atau membekukan jabatan pekerja kandang yang mengalami OP dari kenaikan gaji sampai kurva linear bergerak ke atas mengikuti inflasi, sehingga gaji aktual pekerja kandang tersebut

masuk dalam batas kurva gaji dasar dan gaji puncak. Penyesuaian gaji pekerja ternak yang berada pada kondisi *under paid* sebaiknya dinaikkan pada batas gaji dasar agar nilai jabatan dengan jumlah gaji sesuai sehingga mencapai keadilan. Selisih gaji aktual yang diterima pekerja ternak, gaji tanpa penggolongan, dan gaji dengan penggolongan dapat dilihat pada Tabel 3.

Pada Tabel 3 dapat diketahui bahwa hanya wilayah Kota Bogor dan Kabupaten Malang yang harus mengalami penyesuaian gaji. Untuk Kota Bogor dan Kabupaten Malang lebih efisien jika memilih penerapan struktur penggajian tanpa penggolongan karena memiliki selisih gaji yang terkecil jika dibandingkan dengan jumlah gaji aktual yang diterima pekerja ternaknya sehingga dianggap paling memungkinkan untuk dicapai oleh pemilik ternak.

Tabel 3. Selisih gaji aktual yang diterima pekerja ternak, gaji tanpa penggolongan, dan gaji dengan penggolongan

		Jumlah Gaji Aktual Pekerja Ternak(Rp)	Gaji Tanpa Penggolongan(Rp)	Gaji dengan Penggolongan(Rp)
Kab. Bogor Zona 2	Besarnya Gaji Selisih		0	0
Kab. Bogor Zona 6	Besarnya Gaji Selisih		0	0
Kota Bogor	Besarnya Gaji Selisih	47 450 000	47 513 635.60 *63 635.60	47 593 843.72 143 843.72
Kab. Bandung	Besarnya Gaji Selisih	6.200.000	6.200.000	6.200.000
Kab. Malang	Besarnya Gaji Selisih	21,525,000	21,525,000	22,762,805 137,534
Kab. Sleman	Besarnya Gaji Selisih		0	0
Kab. Boyolali	Besarnya Gaji Selisih		0	0

#### Keterangan:

\*Sistem kompensasi yang paling efisien

Sumber: Data diolah (2016)

## Analisis pengaruh kompensasi, budaya kerja, work engagement, dan kompetensi terhadap daya saing UKM Sektor Sapi Perah

Penggunaan analisis PLS dalam penelitian ini untuk menganalisis hubungan kausal atau hubungan sebab akibat. Penggunaan PLS juga dapat mengukur suatu hubungan yang tidak bisa diukur secara langsung. Oleh karena itu pemilihan PLS sebagai alat analisis dirasa tepat karena mampu menjelaskan hubungan yang kompleks dalam penelitian ini antara variabel kompensasi, kompetensi, budaya kerja, engagement (keterlibatan) dan daya saing. Untuk mengevaluasi model dalam penelitian ini diperlukan beberapa cara bergantung pada model yang telah dibentuk. Secara umum evaluasi dengan pendekatan PLS menggunakan dua analisis, yaitu analisis *outer model* (model pengukuran) dan *inner model* (model struktural).

### Analisis Outer Model

Model pengukuran atau *outer model* adalah menganalisa hubungan antara setiap blok indikator (*manifest*) dengan variabel latennya (*konstruk*) (Ghozali, 2006). Untuk menganalisis *outer model* dapat dilihat dari: reliability komposit, reliability indikator, AVE, validitas diskriminan dan *cross loading*.

### Reliability Komposit

*Composite reliability* merupakan suatu ukuran reliabilitas dari blok indikator yang mengukur konstruksinya. Semua konstruk pada Tabel 4 mempunyai *composite reliability* yang tinggi, karena di atas 0,7 seperti yang dipersyaratkan, kecuali pada variabel kompetensi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa semua konstruk reliabel dalam memprediksi indikator dalam bloknya.

Tabel 4. Nilai *Composite Reliability* Variabel Laten

Variabel	<i>Composite Reliability</i>
Budaya Kerja	0,949428
Daya Saing	0,736207
Engagement	0,908835
Kompensasi	0,834078
Kompetensi	1,000000

Seperti halnya *composite reliability*, *loading factor* yang terdapat pada masing-masing indikator

terhadap konstruksinya memiliki nilai lebih dari 0,7. Nilai ini masih dapat ditolerir sepanjang masih dalam tahap pengembangan walaupun *nilai loading* faktor yang direkomendasikan adalah di atas 0,7. Lebih jelas mengenai nilai muatan indikator pada Tabel 5. Pada Tabel 5 diketahui bahwa semua indikator memiliki nilai muatan (*loading*) lebih dari 0,6, hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian dapat merefleksikan variabel laten.

### Reliability Indikator

Pengujian lainnya untuk mengevaluasi *outer model* adalah dengan melihat nilai *cronbach alpha* dari blok indikator untuk mengukur konstruk. Berikut adalah hasil *output* terkait nilai *cronbach alpha*.

Dari Tabel 6 diketahui variabel kinerja, kompensasi dan kompetensi adalah *reliable*, hal ini ditunjukkan dengan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel adalah lebih dari 0,7, dan hanya variabel daya saing dan kompetensi yang nilai *cronbach alpha* kurang dari 0,7 yaitu sebesar 0,64 dan 0,65.

### AVE

Metode untuk mengukur diskriminan validitas salah satunya adalah dengan menggunakan nilai AVE untuk setiap konstruk. Nilai AVE yang direkomendasikan lebih besar dari 0,5 Pengukuran dalam blok konstruk tersebut lebih baik daripada pengukuran pada blok konstruk lainnya. Untuk lebih jelas mengenai nilai AVE dapat dilihat pada Tabel 7.

### Cross Loading

Tujuan menentukan *discriminant validity* adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Ghozali (2006) menyebutkan bahwa *discriminant validity* dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Apabila nilai korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada nilai korelasi dengan konstruk lainnya, maka hal tersebut menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya

Dari Tabel 8 diketahui semua korelasi indikator ke peubah laten lebih besar dari korelasi ke peubah

Tabel 5. Nilai awal *Outer Model* Tiap Indikator

Variabel	Indikator	Kode Indikator	Nilai Muatan awal	Nilai Muatan akhir	Ket.
BUDAYA KERJA	Ringkas	Ringkas	0,864	0,890	
	Rapi	Rapi	0,885	0,914	
	Resik	Resik	0,934	0,908	
	Rawat	Rawat	0,785	0,828	
	Rajin	Rajin	0,906	0,899	
KOMPENSASI	Sesuai kinerja	Kompensasi1	0,653		Direduksi
	Gaji	Kompensasi2	0,778	0,770	
	Sistem tunjangan	Kompensasi3	0,197		Direduksi
	Insentif	Kompensasi4	0,210		Direduksi
	Bonus	Kompensasi5	0,664		Direduksi
	Kepuasan gaji	Kompensasi6	0,712	0,738	
	Klaim kompensasi	Kompensasi7	0,812	0,861	
ENGAGEMENT	Vigor	ENVI	0,874	0,925	
	Dedication	ENDE	0,713		Direduksi
	Absorption	ENAB	0,850	0,899	
	Opportunity	KKES	-0,041		Direduksi
KOMPETENSI	Relationship	KHUB	0,380		Direduksi
	Conceptual	KKON	-0,564		Direduksi
	Organizing	KOR	-0,668		Direduksi
	Strategic	KSTA	-0,668		Direduksi
	Commitment	KKOM	0,658	1,000	
Daya Saing	Pertumbuhan penjualan	DS1	0,868	0,822	
	Jumlah temak	DS2	0,557		Direduksi
	Keuntungan	DS3	0,691		Direduksi
	Jangkauan pasar	DS4	0,531	0,701	
	Kualitas ternak	DS5	0,461		Direduksi

Tabel 6. Nilai *Cronbach Alpha* Variabel Laten

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>
Budaya Kerja	0,940544
Daya Saing	0,649449
Engagement	0,745070
Kompensasi	0,776604
Kompetensi	0,657131

laten lainnya sehingga validitas terpenuhi sesuai dengan syarat indikator mempunyai korelasi ke peubah laten sendiri lebih besar dari peubah laten lainnya.

Tabel 7. Nilai *AVE* Variabel Laten

Variabel	<i>AVE</i>
Budaya Kerja	0,768794
Daya Saing	0,407838
Engagement	0,666052
Kompensasi	0,385665
Kompetensi	0,254293

### Analisis *Inner Model*

Model struktural atau disebut juga *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Menilai *inner model* dapat dilakukan dengan cara melihat model struktural yang terdiri dari hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruk-konstruk laten dalam model penelitian.

Dengan menggunakan metode *Bootstrapping* pada *SmartPLS*, dapat diperoleh kesalahan standar (*standard errors*), koefisien jalur (*path coefficients/S*), dan nilai *T-Statistic*. Dengan teknik ini, peneliti dapat menilai signifikansi statistik model penelitian dengan menguji hipotesis untuk tiap jalur hubungan.

### Estimasi Koefisien Jalur

Hasil *bootstrapping* yang terdapat pada Tabel 9 menunjukkan koefisien untuk tiap jalur hipotesis dan



Tabel 8. Analisis Validitas Diskriminan - Cross Loading

	Budaya Kerja	Daya Saing	Engagement	Kompensasi	Kompetensi
DS1	-0,204060	0,868595	0,409083	0,346711	0,345758
DS2	-0,067129	0,557185	0,114457	0,099182	0,150324
DS3	0,040440	0,691610	0,102896	0,095327	0,084875
DS4	-0,208364	0,531628	0,300120	0,329814	0,242036
DS5	0,062789	0,461872	0,137294	0,177021	0,025541
ENAB	-0,495338	0,341857	0,850940	0,539186	0,527893
ENDE	0,012647	0,301484	0,713250	0,345959	0,055796
ENVI	-0,459553	0,368679	0,874833	0,534141	0,562920
KHUB	0,008458	0,164681	0,174398	0,167276	0,380945
KKES	0,142242	-0,019125	-0,108483	0,018586	-0,041795
KKOM	-0,143356	0,249960	0,290918	0,328730	0,658172
KKON	0,590744	-0,060631	-0,149666	-0,266655	-0,564923
KOR	0,527523	-0,222665	-0,400096	-0,305347	-0,668608
KSTA	0,530011	-0,065435	-0,195465	-0,201548	-0,423708
RAJIN	0,906809	-0,134888	-0,330418	-0,309357	-0,370167
RAPI	0,885277	-0,093692	-0,257166	-0,327351	-0,548252
RAWAT	0,785913	-0,057400	-0,198100	-0,316425	-0,531270
RESIK	0,934696	-0,267973	-0,484506	-0,452805	-0,466535
RINGKAS	0,864081	-0,050192	-0,202316	-0,264610	-0,444748
kompensasi1	-0,291911	0,222795	0,404727	0,653173	0,371142
kompensasi2	-0,317809	0,268941	0,428346	0,778579	0,306674
kompensasi3	0,050591	-0,035883	-0,127708	0,197140	-0,115282
kompensasi4	-0,031512	-0,055839	-0,220398	0,210667	-0,091078
kompensasi5	-0,272170	0,173089	0,271920	0,644982	0,210088
kompensasi6	-0,209651	0,264402	0,244682	0,712633	0,239652
kompensasi7	-0,361912	0,391537	0,575158	0,812245	0,447612

nilai T-Statistiknya yang diperoleh dari hasil output *SmartPLS* sebagaimana tabel 9.

Pada Tabel 9 dapat dilihat dari keempat variabel eksogen yaitu budaya kerja, engagement, kompensasi dan kompetensi, diketahui variabel engagement dan kompensasi memiliki pengaruh signifikan positif terhadap variabel daya saing nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,28 dan 0,25. Variabel budaya kerja dan kompetensi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap daya saing dengan koefisien jalur masing-masing sebesar 0,008 dan 0,113.

### **R-square**

Kekuatan untuk menjelaskan (*explanatory power*) yang dimiliki model, atau validitas nomologis (*nomological validity*), dapat dinilai dengan melihat *R-square* ( $R^2$ ) dari konstruk-konstruk endogen atau variabel dependen yakni: kinerja. Nilai *R-square* digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. Nilai *R-square variable* Daya Saing adalah sebesar 0,223 yang menunjukkan bahwa variabel kompensasi, kompetensi,

Tabel 9. Hasil *Bootstrap* Bobot Tiap Indikator terhadap Variabel Laten

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistic (O/STERR)
Budaya Kerja -> Daya Saing	0,008943	0,000666	0,056316	0,056316	0,158796
Engagement -> Daya Saing	0,284510	0,276603	0,075055	0,075055	3,790667*
Kompensasi -> Daya Saing	0,258976	0,267572	0,066249	0,066249	3,909117*
Kompetensi -> Daya Saing	0,113077	0,113686	0,064086	0,064086	1,7644

Keterangan:

\*p < 0,05

budaya kerja dan *engagement* dapat menjelaskan variabel daya saing sebesar 22%, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian.

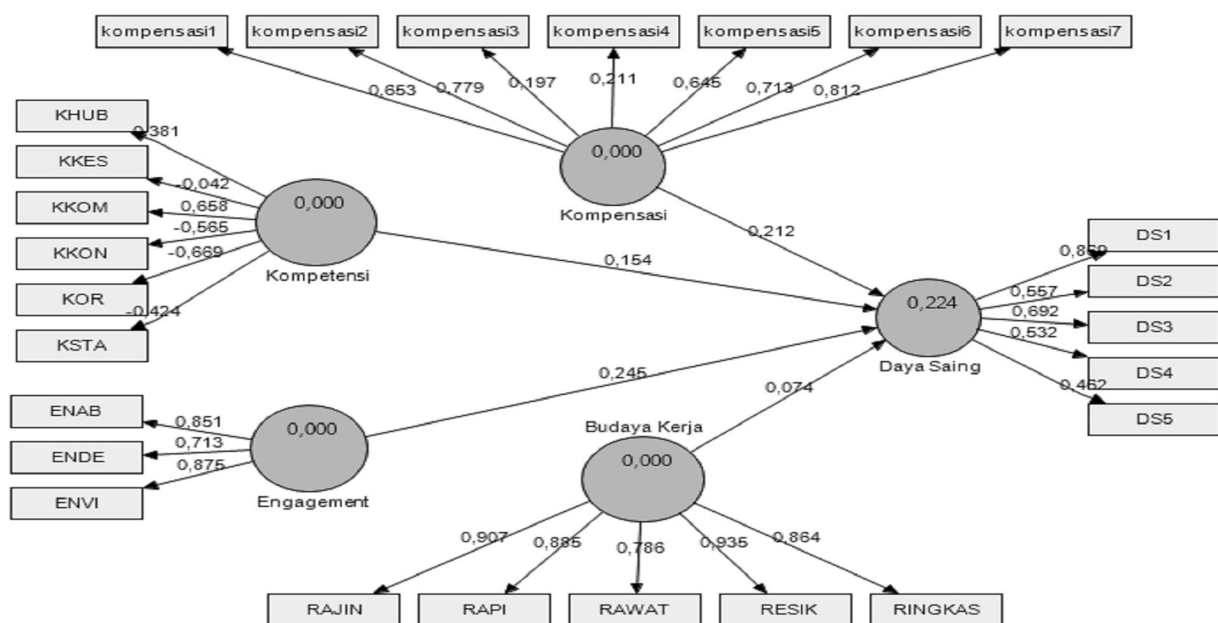
**Model Penelitian**

Berdasarkan analisa model penelitian ini dengan menggunakan PLS, dari model awal dengan menyertakan semua indikator (Gambar 2) masih terdapat indikator yang dianggap tidak merefleksikan variabel latennya, oleh karena itu dilakukan reduksi indikator. Pada gambar 3, diperoleh model penelitian yang telah dilakukan reduksi indikator untuk memperoleh model terbaik, selain itu terdapat model penelitian  $t_{hitung}$  untuk mengetahui signifikansi pengaruh variabel eksogen terhadap endogen yang disajikan pada Gambar 4.

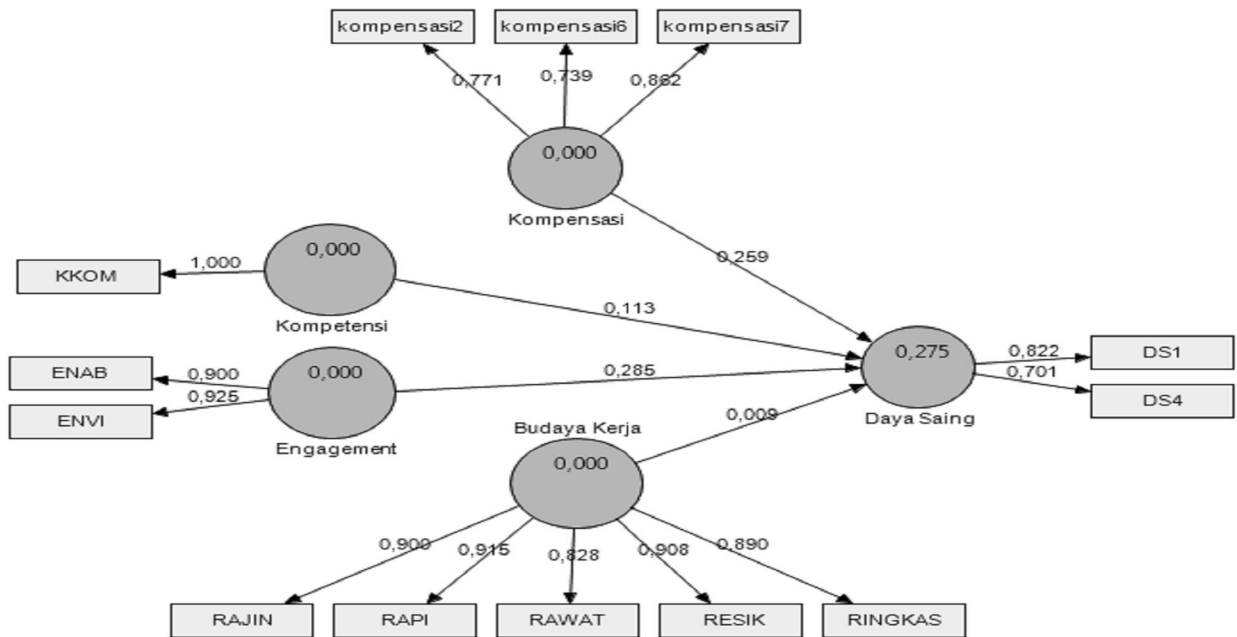
**PEMBAHASAN**

**Pengaruh kompensasi terhadap daya saing**

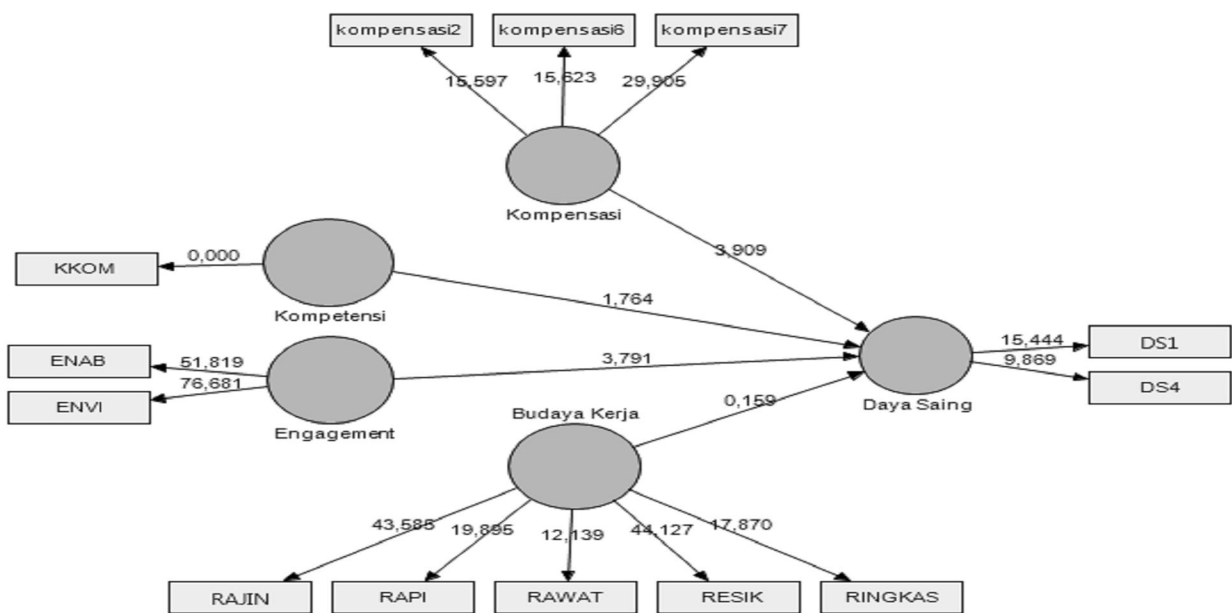
Dari hipotesis penelitian yang menyatakan bahwa kompensasi berpengaruh terhadap daya saing. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompensasi signifikan terhadap daya saing (*original sample estimate 0,258,  $t_{hitung}$  3,90*). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan daya saing sebesar 0,1258. Dengan kata lain, apabila nilai kompensasi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel daya saing sebesar 0,25. Adapun indikator yang merefleksikan variabel kompensasi adalah indikator gaji, kepuasan gaji dan klaim kompensasi.



Gambar 2. Hasil Analisis awal model PLS



Gambar 3. Hasil Analisis akhir model PLS



Gambar 4. Hasil Perhitungan Nilai T-Hitung pada Model

### Pengaruh Kompetensi Terhadap Daya Saing

Variabel evaluasi kompetensi tidak berpengaruh terhadap daya saing. Dari hasil pengujian terlihat bahwa pengaruh variabel kompetensi tidak signifikan terhadap daya saing (*original sample estimate* 0,11,  $t_{hitung}$  1,76). Besarnya koefisien antara variabel kompensasi dengan daya saing sebesar 0,11. Dengan kata

lain, apabila nilai kompetensi meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel daya saing sebesar 0,11.

### Pengaruh *engagement* terhadap daya saing

Dari hipotesis dapat disimpulkan bahwa *engagement* berpengaruh positif terhadap daya saing (*original sample estimate* 0,28;  $t_{hitung}$  3,79). Besarnya

koefisien antara variabel *engagement* dengan daya saing sebesar 0,28. Dengan kata lain, apabila nilai *engagement* meningkat satu satuan akan meningkatkan variabel daya saing sebesar 0,645.

Pada variabel *engagement*, indikator yang merefleksikan secara berurutan adalah *engagement vigor* dan *engagement absorption*. Pada variabel daya saing, indikator yang merefleksikan adalah secara berurutan pertumbuhan penjualan dan jangkauan pasar.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa berdasarkan hasil dari analisis *partial least square* diperoleh bahwa faktor-faktor yang berpengaruh dalam meningkatkan daya saing UKM Sektor Sapi Perah adalah faktor kompensasi dan *work engagement*. Untuk memperbaiki sistem kompensasi yang sudah diterapkan pada UKM Sektor Sapi Perah maka dalam pembuatan keputusan dalam melakukan pemberian gaji kepada pekerja ternak dapat berdasarkan sembilan faktor layak kompensasi, seperti pengalaman kerja, keahlian, kemampuan visual, kemampuan sosial, tanggung jawab terhadap peralatan, tanggung jawab orang lain, inisiatif, kondisi fisik dan usaha fisik. Dari hasil PLS juga dapat disimpulkan jika sistem kompensasi dapat ditingkatkan menjadi lebih baik maka secara langsung daya saing UKM Sektor Sapi Perah juga akan meningkat.

## Saran

Faktor *work engagement* dapat ditingkatkan dari internal pekerja ternak melalui keterlibatan yang penuh dalam pekerjaan sehingga pekerja dapat merasa lebih berkomitmen dalam melakukan pekerjaannya sebagai peternak sehingga dapat menumbuhkan rasa dedikasi

yang tinggi terhadap pekerjaan. Hal tersebut yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja yang dihasilkan dan dapat mempengaruhi daya saing UKM Sektor Sapi Perah dapat meningkat.

## DAFTAR RUJUKAN

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2016. Produksi Susu Segar menurut Provinsi, 2009-2015 [Internet]. [diakses 2016 Mei 8]. Tersedia pada: <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1083>
- [TROBOS] Majalah Online Trobos *Livestock*. 2016. Catatan HSN VIII: Tingkatkan Konsumsi Susu. [diunduh 2016 Juli 18]. Tersedia pada: <http://www.trobos.com/detail-berita/2016/06/02/55/7561/catatan-hsn-viii-tingkatkan-konsumsi-susu>
- Bakker, A.B., Leiter, M.P. 2010. Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to The Concept. *A Handbook of Essential Theory and Research*. (10-24).
- Boyatzis, R.E. 1982. *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York (NY): Wiley.
- Ghozali, I. 2014. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang (ID): Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- 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*.
- Man, T.W.Y., Lau, T., Chan, K.F. 2002. The Competitiveness of Small and Medium Enterprises a Conceptualization with Focus on Entrepreneurial Competencies. *Journal of Business Venturing*. (17): 123-142.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta (ID): Erlangga.
- Rivai, W. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta (ID): PT Raja Grafindo Persada.