

## I. PENDAHULUAN

### 1.1.Latar Belakang

Pertanian merupakan sektor strategis dalam pembangunan ekonomi Indonesia karena berperan besar dalam penyediaan pangan, penyerap tenaga kerja serta sumber penghidupan masyarakat pedesaan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (2024), sektor pertanian masih menyumbang sekitar 12,40% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional pada tahun 2023. Subsektor dalam bidang pertanian dan peternakan menempati posisi penting karena memiliki kontribusi pada penyediaan protein hewani dan mendukung ketahanan pangan nasional (BPS, 2024). Komoditas unggulan pada bidang peternakan salah satunya yaitu komoditas susu sapi yang menjadi sumber gizi utama masyarakat dan bahan baku industri pangan serta minuman. Namun, berdasarkan data dari Kementerian Pertanian Republik Indonesia pada tahun 2024, menunjukkan bahwa kebutuhan nasional akan susu mencapai lebih dari 4,3 juta ton per tahun, sementara produksi dalam negeri baru mampu memenuhi sekitar 22% dari total kebutuhan tersebut. Ketergantungan terhadap import susu ini sekitar 22% dari total kebutuhan tersebut. Ketergantungan terhadap import susu ini menandakan adanya kesenjangan antara produksi domestik dan permintaan pasar terhadap kebutuhan konsumsi masyarakat yang terus meningkat.

Keterbatasan yang ada, Kementerian pertanian berkomitmen mengupayakan peternakan sapi perah untuk produksi berkelanjutan dengan melakukan kerjasama dengan *Danish Veterinary Food and Administration (DVFA)* dalam rangka kerjasama *Strategic Sector Cooperation (SSC)* Indonesia Denmark. Seiring dengan jumlah populasi sapi perah di Indonesia yang terkonsentrasi di pulau jawa, produksi

susunya juga terdapat di pulau jawa. Pada tahun 2013-2022, produksi susu Indonesia menurun dengan rata-rata pertumbuhan sebesar 0,10% per tahun. Perkembangan produksi susu di luar pulau jawa dalam kurun waktu 2013-2022 menunjukkan peningkatan rata-rata pertumbuhan per tahun sebesar 8,15% (BPS, 2024).

Perkembangan produksi susu yang ada di Indonesia pada periode tahun 2018 hingga 2022 menunjukkan bahwa sebaran populasi sapi perah terbesar di Indonesia terdapat di Provinsi Jawa Timur sekitar 299,33 ribu ekor atau sekitar 51,79% dari total populasi sapi perah Indonesia. Provinsi lain yang memiliki populasi sapi perah cukup besar adalah Jawa Tengah dan Jawa Barat masing-masing 144,42 ribu ekor atau sekitar 24,99% dan 120,09 ribu ekor atau sekitar 20,78% dari total populasi sapi perah di Indonesia (Kementan, 2023). Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu sentra produksi susu sapi perah terbesar di Indonesia, pada tahun 2018 hingga 2022 rata-rata produksi susu sapi perah di Jawa Timur sebesar 513,03 ribu ton atau sebesar 54,90% dari produksi nasional. Urutan kedua adalah Provinsi Jawa Barat dengan rata-rata produksi mencapai 298,24 ribu ton atau 31,92%, kemudian Jawa Tengah pada urutan ketiga dengan rata-rata produksi sebesar 102,96 ribu ton atau sekitar 11,01%. sementara provinsi lainnya hanya berkontribusi sebesar kurang dari 15.

Provinsi yang memiliki kontribusi paling besar berada di Jawa Timur, hal ini provinsi jawa timur menjadi sentra produksi susu terbesar memiliki kontribusi sekitar 51% terhadap total produksi nasional yang signifikan (BPS, 2024). Provinsi Jawa Timur didukung oleh keberadaan kawasan peternakan rakyat yang tersebar di wilayah pegunungan dan datarann tinggi, serta peran aktif koperasi susu sebagai

lembaga penggerak produksi, pengolahan dan pemasaran susu segar (BPS, 2024). Sehingga optimalisasi kinerja koperasi susu di Jawa Timur menjadi sangat penting sebagai upaya meningkatkan produktivitas dan daya saing agroindustri susu nasional, sekaligus mengurangi ketergantungan terhadap produk susu import. Wilayah Jawa Timur yang memiliki kondisi geografis dan agroklimat yang mendukung bagi pengembangan usaha peternakan sapi perah yaitu Kabupaten Malang, Pasuruan dan Jombang yang menjadi tiga daerah utama penghasil susu sapi di Provinsi Jawa Timur. Berdasarkan tingkat regional, Provinsi Jawa Timur merupakan sentra utama produksi susu nasional. Jawa Timur menyumbang lebih dari 51% produksi susu nasional dengan rata-rata mencapai lebih dari 500 ribu ton per tahun (BPS, 2024). Berdasarkan sisi populasi jumlah sapi perah di Indonesia tercatat sekitar 580-600 ribu ekor, dengan lebih dari 50% diantaranya berada di Provinsi Jawa Timur, yaitu sekitar 290-300 ribu ekor. Distribusi produksi susu di Jawa Timur terkonsentrasi pada beberapa kabupaten utama yaitu Kabupaten Malang, Pasuruan dan Jombang yang menjadi sentra peternakan sapi perah berbasis rakyat. Kabupaten Malang tercatat sebagai wilayah dengan populasi sapi perah terbesar, mencapai lebih dari 100 ribu ekor dengan produksi susu sekitar 200-250 ribu ton per tahun, didukung oleh sistem kelembagaan koperasi yang kuat. Kabupaten Pasuruan menempati posisi kedua dengan populasi sapi perah sekitar 80-100 ribu ekor dan produksi susu berkisar antara 150-180 ribu ton per tahun, terutama di kawasan nongkojajar dan sekitarnya. Sementara itu, Kabupaten Jombang memiliki populasi sapi perah yang lebih kecil yaitu sekitar 10-15 ribu ekor dengan produksi susu berkisar 10-20 ribu ton per tahun, yang sebagian besar berasal dari peternakan rakyat di wilayah dataran tinggi seperti Kecamatan Wonosalam.

Sisi produktivitas, rata-rata produksi susu sapi perah di Indonesia masih berkisar antara 10-15 liter per ekor setiap harinya, sedangkan di Jawa Timur dapat mencapai 12-18 liter/ekor/hari tergantung pada manajemen pemeliharaan dan kualitas pakan. Produktivitas di wilayah Malang dan Pasuruan cenderung lebih tinggi dibandingkan Jombang karena didukung oleh penerapan manajemen peternakan dan sumber daya manusia yang lebih baik (BPS, 2024). Jangkauan dari sisi lain, tingkat konsumsi susu masyarakat Indonesia masih tergolong rendah yaitu sekitar 16-17 liter per kapita per tahun, jauh di bawah negara lain seperti Malaysia yang mencapai lebih dari 50 liter per kapita setiap tahunnya dan Thailand sekitar 30-35 liter per kapita per tahunnya. Rendahnya konsumsi susu ini menunjukkan bahwa adanya peluang pasar yang besar, namun belum diimbangi dengan kemampuan produksi dalam negeri. Kebutuhan susu nasional yang mencapai lebih dari 4,3 juta ton per tahun belum mampu dipenuhi oleh produksi domestik yang hanya sekitar 20-25% dari total kebutuhan, sehingga Indonesia sangat bergantung pada import susu. Menurut Sari *et al.*, (2023). kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara produksi dan konsumsi susu nasional, sehingga diperlukan upaya peningkatan produksi melalui penguatan sektor peternakan sapi perah, khususnya pada tingkat koperasi dan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Sehingga dari ketiga wilayah ini menjadi fokus penting dalam pengembangan subsektor peternakan sapi perah di Jawa Timur karena perannya dalam mendukung produksi susu nasional sekaligus sebagai basis pengembangan ekonomi peternakan rakyat.

Berdasarkan ketiga wilayah tersebut Kabupaten Jombang, khususnya Kecamatan Wonosalam merupakan salah satu wilayah yang memiliki potensi pengembangan peternakan sapi perah (Sari *et al.*, 2023). Kecamatan Wonosalam

memiliki potensi untuk meningkatkan produktivitas dan produksi susu melalui penguatan manajemen sumber daya manusia serta optimalisasi peran koperasi. Wilayah ini memiliki kondisi agroklimat yang mendukung, dengan suhu berkisar antara 18-25°C serta ketersediaan pakan yang cukup melimpah (Kurniawan *et al.*, 2022). Masyarakat di kecamatan wonosalam sebagian besar menggantungkan hidup pada sektor pertanian dan peternakan, sehingga usaha sapi perah menjadi salah satu sumber pendapatan utama. Berdasarkan data Dinas Peternakan Daerah, jumlah peternak sapi perah di kecamatan wonosalam diperkirakan mencapai lebih dari 300 peternak dengan populasi sapi perah sekitar 2000 hingga 3000 ekor. Produksi susu yang dihasilkan diperkirakan mencapai 8000 hingga 12000 liter per hari atau sekitar 2,9 hingga 4,3 juta liter per tahun, yang sebagian besar disalurkan melalui koperasi setempat sebagai wadah pengelolaan usaha dan pemasaran hasil produksi susu (Kementan, 2023).

Salah satu koperasi yang berperan penting di wilayah ini adalah KUD Anjasmoro yang berfungsi sebagai lembaga pengumpul, pengelola dan penyalur susu dari peternak ke industri pengolahan susu. Menurut Rahmawati *et al.*, (2023) koperasi ini juga memiliki peran dalam memberikan pembinaan kepada anggota baik dalam aspek teknis peternakan maupun manajerial usaha. KUD Anjasmoro memiliki jumlah anggota sekitar 300 orang peternak aktif dengan volume susu yang ditampung berkisar 8000 hingga 10.000 liter per hari. Pemilihan KUD Anjasmoro sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa koperasi ini merupakan salah satu koperasi aktif di kecamatan wonosalam dengan jumlah anggota yang cukup banyak serta berperan langsung dalam rantai pasok susu di wilayah tersebut. Jika dibandingkan dengan daerah lain seperti Malang dan

Pasuruan, kedua wilayah tersebut telah memiliki sistem pengelolaan peternakan yang lebih maju, hal ini ditunjukkan dengan adanya program pelatihan dan pendampingan peternak yang dilakukan secara rutin, penerapan manajemen koperasi yang lebih profesional serta dukungan kelembagaan yang lebih kuat dalam rantai pemasaran susu (Haryanto *et al.*, 2023). Selain itu, tingkat produktivitas susu di wilayah Malang dan Pasuruan cenderung lebih tinggi karena didukung oleh kualitas sumber daya manusia yang lebih terlatih serta penerapan teknologi dan manajemen usaha yang lebih modern (Utami *et al.*, 2023). Sementara itu, di kecamatan wonosalam, pengelolaan sumber daya manusia masih cenderung bersifat konvensional dengan keterbatasan pelatihan, minimnya evaluasi kinerja, serta belum optimalnya sistem manajemen koperasi, sehingga berdampak pada rendahnya daya saing dibandingkan daerah lain yang lebih maju (Maulana dan Fitriani, 2022).

Namun demikian, kondisi eksisting menunjukkan bahwa penerapan manajemen sumber daya manusia di KUD Anjasmoro belum berjalan secara optimal (Dessler, 2020). Hal ini ditunjukkan dengan sistem rekrutmen yang masih bersifat internal dan belum berbasis kompetensi, sehingga belum sepenuhnya mampu menghasilkan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi (Apriliya *et al.*, 2024). Selain itu, berdasarkan kondisi lapangan, sekitar 60-70% anggota koperasi memiliki tingkat pendidikan setara Sekolah Menengah Atas (SMA) kebawah, sehingga berdampak pada keterbatasan dalam pengelolaan usaha secara modern. Jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam operasional koperasi juga masih terbatas, yaitu berkisar 15-25 orang, sehingga beban kerja belum terbagi secara optimal (Putri *et al.*, 2023). Program pelatihan yang diberikan kepada

anggota juga masih tergolong terbatas dengan frekuensi pelatihan hanya dilakukan 1-2 kali dalam setahun dan belum mencakup seluruh anggota secara merata (Sari *et al.*, 2023). Sistem penilaian kinerja juga belum dilakukan secara terstruktur sehingga sulit untuk mengukur produktivitas kerja secara objektif (Hidayat dan Santoso, 2022). Permasalahan lain yang dihadapi adalah rendahnya motivasi kerja anggota yang disebabkan oleh sistem kompensasi yang belum optimal, serta adanya ketimpangan produktivitas antar peternak (Rahmawati *et al.*, 2023). Kondisi ini berdampak pada fluktuasi kualitas dan kuantitas susu yang dihasilkan, yang pada akhirnya mempengaruhi daya saing koperasi di pasar (Sutrisno *et al.*, 2023). Selain itu, rendahnya motivasi kerja anggota juga menjadi permasalahan yang cukup krusial, yang disebabkan oleh belum optimalnya sistem intensif yang diberikan oleh koperasi. Sistem intensif yang belum berbasis kinerja menyebabkan kurangnya dorongan bagi anggota untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Kondisi ini berdampak pada menurunnya semangat kerja, loyalitas dan kontribusi anggota terhadap koperasi, yang pada akhirnya turut mempengaruhi daya saing KUD Anjasmoro. Sehingga, kondisi ini menunjukkan adanya kesenjangan dalam pengelolaan sumber daya manusia yang perlu dikaji lebih mendalam sebagai upaya peningkatan daya saing koperasi di wilayah tersebut (Rahmawati *et al.*, 2023).

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan kajian lebih mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia dalam penelitian ini, difokuskan pada aspek rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja yang diduga mempengaruhi daya saing koperasi. Sehingga penelitian berjudul “Analisis Pengaruh Penerapan Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Daya Saing Koperasi Susu Anjasmoro di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang” penting dilakukan untuk

menganalisis pengaruh manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja terhadap daya saing KUD Anjasmoro di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang.

### **1.2.Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia pada KUD Anjasmoro yang bergerak di sektor agroindustri susu di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang ?
2. Variabel manajemen sumber daya manusia manakah (rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja) yang paling berpengaruh terhadap daya saing agroindustri susu di KUD Anjasmoro Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang ?
3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapan manajemen sumber daya manusia pada KUD Anjasmoro di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang serta bagaimana dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan ?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis penerapan manajemen sumber daya manusia pada KUD Anjasmoro yang bergerak di sektor agroindustri susu di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis variabel manajemen sumber daya manusia (rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja) yang paling

berpengaruh terhadap daya saing agroindustri susu di KUD Anjasmoro Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang.

Menganalisis kendala yang dihadapi dalam penerapan manajemen sumber daya manusia pada KUD Anjasmoro di Kecamatan Wonosalam Kabupaten Jombang serta bagaimana dampaknya terhadap peningkatan kinerja karyawan.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat bukan hanya bagi peneliti, tetapi bagi mereka yang membacanya, terutama yang ingin melakukan penelitian pengembangan agroindustri susu, khususnya yang berkaitan dengan penerapan manajemen sumber daya manusia terhadap peningkatan daya saing. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis dan secara praktis yaitu sebagai berikut :

##### **1. Bagi Perguruan Tinggi**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang dijadikan pembendaharaan ilmu dan pengetahuan terutama tulisan mahasiswa yang dapat direkomendasikan di perguruan tinggi serta dapat dijadikan acuan penulisan karya sejenis.

##### **2. Bagi Peneliti**

Peneliti diharapkan dapat menambah wawasan, pengetahuan dan melatih kemampuan analisis mengenai penerapan manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam aspek rekrutmen, pelatihan, kompensasi dan penilaian kinerja serta pengaruhnya terhadap daya saing koperasi susu. Selain itu, penelitian ini juga dapat melatih kemampuan peneliti dalam melakukan analisis permasalahan manajerial pada koperasi agribisnis secara sistematis dan

berbasis data empiris. Penelitian ini juga menjadi salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana.

### 3. Bagi Lembaga Terkait

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi dalam penyusunan kebijakan pengembangan sumber daya manusia di sektor peternakan dan agroindustri berbasis pedesaan, termasuk program pelatihan dan pembinaan koperasi susu.