

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki kedudukan yang sangat penting dan strategis di dalam mencapai tujuan Perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan karyawan, sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan, dengan kata lain divisi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai penggerak perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya terdiri dari modal, manusia dan mesin. Apabila semua dapat dikelola dengan baik maka perusahaan dapat dengan mudah untuk mencapai tujuannya. Aset paling utama yang harus diperhatikan perusahaan adalah Sumber Daya Manusia, karena manusia merupakan sumber daya yang selalu ada dalam Perusahaan besar maupun kecil dan sangat penting peranannya dalam menentukan tercapai tidaknya tujuan suatu perusahaan. Perusahaan apapun bentuknya membutuhkan manajemen yang mampu mengakomodir setiap perubahan yang terjadi. Untuk itu Pengelolaan Sumber Daya Manusia harus menjadi prioritas utama. Karena pentingnya sumber daya manusia bagi kelangsungan hidup dan kemajuan perusahaan, maka perusahaan harus memberikan perhatian khusus pada faktor karyawan dan sudah wajar jika perusahaan memandang sumber daya manusia lebih dari sekedar aset perusahaan melainkan sebagai mitra dalam berusaha. Sebagai mitra dalam berusaha dalam

hal ini karyawan, sudah sewajarnya jika perusahaan harus dapat bersikap adil atas apa yang telah diberikan karyawan untuk perusahaan, karena setiap karyawan berhak mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pimpinan sebagai timbal balik atas jasa yang diberikan kepada perusahaan, sehingga karyawan dapat termotivasi untuk bekerja semaksimal mungkin.

Sebagai roda penggerak perusahaan, manusia harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang memiliki daya saing. Kualitas sumber daya manusia menjadi fokus utama apabila perusahaan ingin mempercepat tercapainya visi dan misi yang telah ditetapkan. Dinamika perubahan bisnis menuntut perusahaan untuk mampu menyikapi dengan cepat dan tepat demi kepentingan bersama. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan yaitu dengan cara mengelola dan menggunakan sumber daya manusia dengan baik dan benar.

Pada era globalisasi saat ini persaingan dalam dunia industri sangat ketat, sehingga dapat menjadi cambuk bagi perusahaan untuk dapat terus bersaing dan menjadi leader bagi perusahaan yang sejenis. Untuk itu perusahaan harus mempunyai strategi yang tepat dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan,

Beberapa strategi untuk mewujudkan kinerja dan loyalitas yang baik dapat dicapai dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian motivasi dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Melalui cara tersebut diharapkan akan lebih memaksimalkan tanggung jawab atas pekerjaan mereka karena para karyawan telah terbekali dan hal tersebut berikaitan dengan implementasi kerja

mereka. Salah satu cara dalam memotivasi karyawan adalah dengan cara memberikan kompensasi.

Menurut Singodimedjo (2000) dalam Sutrisno (2016:182) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa/tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut”.

Pemberian kompensasi sangat penting bagi karyawan. Besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi *absolut* karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Menurut Sunarto (2006:234) dalam Sunyoto (2015:27) pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi atas dua macam, yaitu: kompensasi finansial dan kompensasi non finansial, sedangkan Tujuan kompensasi yang dilakukan perusahaan adalah untuk menghargai prestasi kerja karyawan, menjamin keadilan antara karyawan, mempertahankan pegawai, memperoleh karyawan yang kompeten dan bermutu, sehingga dapat memotivasi setiap karyawan untuk bekerja lebih baik, (Martoyo:1999). Kompensasi yang layak dan berimbang sesuai dengan beban kerja harus selalu dilakukan pada bidang apapun karena tanpa adanya kompensasi yang layak dan berimbang dapat menimbulkan kegelisahan karyawan, pada akhirnya akan berujung pada kualitas kinerja mereka. Maka dibutuhkan strategi yang tepat untuk menemukan apa yang

seharusnya menjadi prioritas perbaikan agar kompensasi dapat diberikan dengan layak dan berimbang. Salah satu cara yang dapat dipergunakan adalah *lean six sigma*. Sejak diperkenalkan oleh Motorola pada tahun 1800 an, *six sigma* banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Menurut Ratnaningtyas, Surendro, (2013) dalam Wahyuni, et al. (2015:21), “*Six Sigma* merupakan alat untuk memperbaiki kualitas produk dengan mereduksi tingkat kecacatan produk melalui 5 (lima) tahapan yaitu *define* (identifikasi masalah), *measure* (pengukuran *performance* kualitas), *analyze* (melakukan analisa terhadap penyebab kecacatan), *improvement* (melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan kualitas) dan *controll* atau pengendalian”.

Menurut George (2002) dalam Wahyuni, et al. (2015:23) “Prinsip *Lean Six Sigma* adalah segala aktifitas yang menyebabkan *critical to quality* pada konsumen dan hal-hal yang menyebabkan *waste delay* yang lama pada setiap proses merupakan peluang/kesempatan yang sangat baik untuk melakukan perbaikan dan peningkatan dalam hal biaya, kualitas, modal, dan *lead time*”.

Menurut Gaspersz (2007) dalam Wahyuni, et al. (2015:23), “*Lean six sigma* merupakan kombinasi antara *lean* dan *six sigma* di definisikan sebagai suatu filosofi bisnis, pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktifitas – aktifitas yang tidak bernilai tambah (*non value added activities*) melalui peningkatan terus-menerus secara radikal untuk mencapai tingkat kinerja enam *sigma*, dengan cara mengalirkan produk (*material, work-in-proces, output*) dan informasi menggunakan sistem tarik dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan

kesempurnaan berupa hanya memproduksi 3,4 cacat untuk setiap satu juta kesempatan atau operasi”. “*Integration of lean management and six sigma, six sigma* digunakan untuk produk yang bebas *defect*. Dengan *six sigma output* dari suatu organisasi bernilai tidak hanya pada kualitas saja, tetapi juga ketersediaan, keandalan, kinerja dari penyampaian dan purna jual. Kinerja dalam setiap komponen harus superior. *Lean* mengeliminasi *waste*, jadi semua aktifitas selama dalam *value stream* menciptakan nilai atau disebut dengan kesempurnaan. Usahanya focus pada pengurangan *waste* dan perbaikan secara terus-menerus dan radikal. Suatu organisasi yang mengimplementasikan *lean six sigma* akan memaksimalkan *value added* dan meminimalkan variasi”, Arnheiter dan Mateyeff (2005) dalam Wahyuni, et al. (2015:24).

Implementasi konsep *Lean Six Sigma* dapat dilakukan pada industri jasa maupun manufaktur, salah satu industri manufaktur yang menarik untuk diterapkan konsep *Lean Six Sigma* ini adalah penentuan prioritas perbaikan kompensasi pada CV.Langgeng Makmur Bersama. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang mendukung penelitian ini antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Fauzan Muttaqien (2014) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Outsourcing* Pada PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang”. Jenis penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. BRI (persero), Tbk. Cabang Lumajang dengan jumlah responden 72 orang dan menggunakan metode uji Regresi linier Berganda. Hasil penelitiannya adalah secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan

Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. Dan secara parsial aspek Kepemimpinan dan Kompensasi juga berpengaruh sangat signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai *outsourcing* PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Cabang Lumajang.

Penelitian yang dilakukan oleh Hesti Budiwati (2016) dengan judul “Pendekatan *Lean Six Sigma* Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Layanan Bank Berdasarkan Persepsi, Harapan dan Kepentingan Nasabah (Studi Pada PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang)”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif, populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh nasabah aktif di PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang dan jumlah responden sebanyak 120 nasabah. Teknik analisa data menggunakan pendekatan *lean six sigma* yaitu dengan melakukan perhitungan gap tak terbobot dan perhitungan gap terbobot. Hasil penelitian terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaikan layanan bank yaitu pada dimensi keandalan untuk item tidak terdapat kesalahan dalam memberikan layanan, pada dimensi efektifitas untuk item tidak ada keterlambatan karena birokrasi dan prosedur, dan item pelayanan cepat.

Penelitian yang dilakukan oleh Rukmini (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Roda Jati Karanganyar Tahun 2016”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif dan deskriptif kuantitatif dengan menggunakan metode analisis Regresi Linier Berganda. Penelitian ini dilakukan di CV. Roda Jati Karang Anyar dengan jumlah responden 40 orang. Hasil penelitian ini adalah Kompensasi mempunyai

pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di CV Roda Jadi Karanganyar, Lingkungan Kerja tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di CV Roda Jati Karanganyar, dan Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari variabel kompensasi dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan di CV. Roda Jati Karanganyar.

Penelitian yang dilakukan oleh Mohammad Ato'illah dan Hartono (2017) dengan judul “Implementasi *Lean Six Sigma* Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Pelayanan Pada Rumah Sakit Di Kabupaten Lumajang”. Penelitian dilakukan di empat Rumah sakit terbesar di Lumajang yakni: RSUD Dr.haryoto, RS Wijaya Kusuma, RS Bhayangkara, dan RS Islam. Populasi dalam Penelitian ini adalah seluruh pelanggan pada empat RS tersebut dengan jumlah responden sebanyak 240 orang, Tehnik analisa data menggunakan pendekatan *lean six sigma* yaitu dengan melakukan perhitungan gap tak terbobot dan perhitungan gap terbobot. Hasil penelitiannya adalah terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaikan layanan pada masing-masing RS yaitu Prioritas perbaikan kualitas layanan pada RSUD Dr. Haryoto Lumajang terdiri dari kemampuan dan kecekatan hadapi keluhan pasien, keramahan petugas, dan ketrampilan dan keahlian petugas. Prioritas perbaikan kualitas layanan pada Rumah Sakit Bhayangkara Lumajang terdiri dari ketepatan waktu buka loket pelayanan, kesabaran petugas mendengarkan keluhan pasien, dan lamanya waktu pelayanan petugas loket. Prioritas perbaikan kualitas layanan pada Rumah Sakit Wijaya Kusuma Lumajang terdiri dari kelengkapan peralatan pemeriksaan, besarnya

biaya pengobatan, dan kejelasan informasi tindak lanjut hasil pemeriksaan. Prioritas perbaikan kualitas layanan pada Rumah Sakit Islam Lumajang terdiri dari kemampuan petugas menjelaskan hasil pemeriksaan, kejelasan petugas dalam informasi biaya pemeriksaan, dan lamanya waktu pelayanan petugas apotik.

Dewasa ini pemerintah telah menetapkan formula Upah Minimum Kabupaten/Kota sesuai ketentuan dalam pasal 44 ayat (2) Peraturan Pemerintah Nomor 78 Tahun 2015 tentang pengupahan. Bahwa sehubungan pertimbangan tersebut diatas dan untuk mewujudkan upah yang lebih realistis sesuai kondisi daerah dan kemampuan perusahaan, dengan memperhatikan rekomendasi Bupati/Wali kota dan dewan pengupahan provinsi Jawa Timur serta pertumbuhan ekonomi dan perkiraan inflasi tahun 2017, perlu menetapkan upah minimum kabupaten/kota di Jawa timur tahun 2018 dengan peraturan Gubernur Jawa Timur. Dengan demikian sudah seharusnya pihak perusahaan manufaktur CV. Langgeng Makmur Bersama dituntut untuk memberikan kompensasi yang layak dan berimbang supaya para karyawan tetap termotivasi dan loyal terhadap perusahaan.

Peneliti tertarik untuk meneliti CV. Langgeng Makmur Bersama di Kabupaten Lumajang karena perkembangan perusahaan manufaktur ini yang cukup pesat dan memberikan lapangan pekerjaan yang cukup besar pada masyarakat di kabupaten Lumajang. Akan tetapi dewasa ini terdapat sebagian staff yang bekerja di CV. Langgeng Makmur Bersama mengeluhkan tentang kurang sesuainya kompensasi yang diberikan dari perusahaan dengan beban kerja yang mereka emban. Dengan penelitian ini diharapkan akan memberikan kontribusi kepada CV. Langgeng Makmur Bersama untuk membuat prioritas

perbaikan kompensasi yang bisa memenuhi harapan karyawan. Berdasarkan data, penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada perusahaan manufaktur CV. Langgeng Makmur Bersama di lumajang, maka penelitian ini akan meneliti tentang perbaikan Kompensasi dengan menggunakan konsep *lean six sigma*.

Dari latar belakang masalah diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian “**Implementasi *Lean Six Sigma* Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Kompensasi Pada CV. Langgeng Makmur Bersama Di Lumajang**”.

## **1.2 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang didukung dengan beberapa penelitian sejenis maka perumusan masalah yang akan dicari jawabannya melalui pengumpulan data dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Penelitian ini khusus dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
- b. Penelitian ini berfokus pada pokok bahasan tentang prioritas perbaikan kompensasi.
- c. Responden dalam penelitian adalah staff CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang yang sudah bekerja minimal 3 (tiga) tahun dan bependidikan minimal SMU atau sederajat.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Berdasarkan dari identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana implementasi *lean six sigma* dalam penentuan prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama?
- b. Apa saja prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama?

#### **b.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diungkapkan, maka dapat ditentukan tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui implementasi *lean six sigma* dalam penentuan prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama.
- b. Untuk menentukan prioritas perbaikan dalam hal kompensasi berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang.

#### **b.5 Kegunaan Penelitian**

Suatu penelitian akan mempunyai nilai apabila penelitian tersebut memberi kegunaan berbagai pihak. Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **a. Manfaat Teoritis**

Untuk menambah wawasan dan menguji kembali pengetahuan tentang manajemen manusia khususnya tentang kompensasi.

##### **b. Manfaat Praktis**

###### **1) Bagi Penulis**

Bagi peneliti merupakan persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) selain itu sebagai latihan untuk penerapan ilmu pengetahuan yang di dapat dari bangku kuliah dan literatur. Penelitian ini di harapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai kompensasi dengan menggunakan alat uji *Lean Six Sigma*.

2) Bagi akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai tambahan pembendaharaan refrensi bagi peneliti-peneliti lain di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang akan datang.

3) Bagi perusahaan

Diharapkan sebagai sumber informasi dan dapat di pertimbangkan dalam mempertimbangkan dan mempertahankan serta meningkatkan dalam memperbaiki kompensasi, sehingga para karyawannya tetap termotivasi dan loyal terhadap perusahaan.



