

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian dan Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada umumnya untuk memperoleh tingkat perkembangan karyawan yang setinggi-tingginya, hubungan kerja yang serasi di antara para karyawan dan penyatupaduan sumber daya manusia secara efektif atau tujuan efisiensi dan kerja sama sehingga diharapkan akan meningkatkan produktifitas kerja, Sunyoto (2015:1).

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan melalui pengertian manajemen personalia.

Menurut Flippo (1990:5) dalam Sunyoto (2015:1) berpendapat bahwa “manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai beberapa tujuan organisasi dan masyarakat”.

Hasibuan (2008:10) menyatakan bahwa “MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan”.

Kasmir (2016:6) mengatakan bahwa “manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan,

pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”.

Dari beberapa uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu proses perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dan *stakeholder* secara terpadu.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Rivai dan Sagala (2011:8) berpendapat bahwa “tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan social”.

Kasmir (2016:7) tujuan dan manajemen sumber daya manusia tidak hanya diperlukan untuk memberikan gambaran tujuan dari manajemen puncak, tetapi juga merupakan penyeimbang tantangan-tantangan yang dihadapi oleh organisasi yang meliputi fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, masyarakat, dan karyawan yang dipengaruhi oleh tantangan-tantangan tersebut. Kegagalan dalam menetapkan tujuan dapat membahayakan kinerja perusahaan, tingkat laba, dan bahkan kelangsungan hidup organisasi.

Tujuan-tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari empat tujuan yaitu:

1) Tujuan organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer dapat membantu para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawannya. Keberadaan

departemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Sebagai contoh departemen sumber daya manusia dari Hewlett Packard menemukan bahwa penanganan masalah-masalah sumber daya manusia tersebut dapat mempertinggi kontribusi karyawan terhadap organisasi melalui ketersediaan sistem informasi yang akurat yang dapat memangkas biaya anggaran yang cukup tinggi.

2) Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi. Sebagai contoh dengan semakin berkembangnya departemen sumber daya manusia menjadi besar, Hewlett Packard merubah rasio jumlah staf sumber daya manusia dari 1 / 53 menurun menjadi 1 / 75 tanpa gangguan terhadap keberadaan perusahaan dalam jangka panjang melalui kebijakan “tanpa pemberhentian karyawan (no-lay off policy).

3) Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan. Sebagai contoh masyarakat dapat membatasi keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia melalui perangkat hukum seperti adanya tindakan diskriminasi, keamanan, dan berbagai masalah lain yang menjadi perhatian masyarakat.

4) Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika tujuan personal tidak dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi. Sebagai contoh dalam kebijakan “tanpa pemberhentian karyawan” yang dilakukan oleh Hewlett Packard tersebut sumber daya manusia juga mempertimbangkan tujuan personal. Dalam kesempatan departemen sumber daya manusia membantu tujuan personal secara teknis terhadap hubungan antar wanita dan pengembangan karir mereka melalui melalui pengorganisasian konferensi wanita.

2.1.1.3 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dan sagala (2011:16) berpendapat bahwa pada hakikatnya Manajemen Sumber Daya Manusia sangat berbeda dibandingkan manajemen sumber daya alam, dimana Manajemen Sumber Daya Manusia sangat ditentukan oleh sifat sumber daya manusia itu sendiri, yang selalu berkembang (dinamis) baik jumlah maupun mutunya. Sedangkan sumber daya alam jumlah *absholutnya* tidak berkembang.

Apabila diperhatikan dari aspek sumber daya manusia, Negara-negara di dunia ini dapat digolongkan menjadi dua kelompok:

- 1) Negara-negara yang kekurangan sumber daya manusia berkualitas sebagai akibat pertumbuhan penduduk rendah, sedangkan tingkat dan kemajuan ekonomi cukup tinggi dan pesat (Negara industri).
- 2) Negara-negara yang masih terdapat kelebihan sumber daya manusia yang berkualitas di bandingkan tingkat pertumbuhan perekonomiannya nasionalnya (Negara yang sedang berkembang).

Dengan adanya perbedaan yang demikian, maka akan terdapat perbedaan di dalam manajemen sumber daya manusia di kedua kelompok Negara tersebut. Hal ini dapat diamati di Asia, seperti di India, Pakistan, Bangladesh, Indonesia, dan Negara-negara lain yang mempunyai penduduk lebih dari 2% rata-rata per tahun. Akibat dari keadaan ini timbullah masalah-masalah seperti: pengangguran yang tinggi, kekurangan tempat tinggal, sarana, dan prasarana, pendidikan yang rendah dan tidak merata, kurang sandang, dan pangan yang berkualitas dan sebagainya. Keadaan demikian akan menghambat pembangunan. Untuk mencari keseimbangan antara sumber daya manusia yang tersedia dengan tingkat perkembangan ekonomi pada tahap tertentu diperlukan manajemen sumber daya manusia yang tepat pada tingkat nasional. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya manajemen sumber daya manusia.

Selanjutnya dalam penerapannya, konsep manajemen sumber daya manusia dilaksanakan melalui tahapan sebagai berikut:

- a) Penerapan fungsi manajemen sumber daya manusia secara makro dan mikro
 Penerapan fungsi-fungsi manajemen dalam manajemen sumber daya manusia dalam arti makro adalah fungsi-fungsi pokok manajemen umum, seperti fungsi manajerial, sedangkan dalam arti mikro adalah fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara fungsi operasional. Perbedaannya adalah bahwa fungsi tersebut dilakukan bukan oleh manajer perusahaan swasta biasa, tetapi oleh badan-badan pemerintah yang diserahi tugas dalam pengolahan sumber daya manusia. Di Indonesia badan pengolah sumber daya manusia terdiri dari Departemen Tenaga Kerja beserta seluruh instansi fertikal, badan perencana Departemen dan Lembaga Non Departemen lain yang terkait. Pada tingkat mikro fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tidak semuanya dapat dipakai sepenuhnya pada organisasi/perusahaan. Dengan demikian, sumber daya manusia yang telah terikat pada suatu organisasi (formal, perusahaan, industri) berdasarkan suatu kontrak kerja, atau telah berhubungan kerja dengan suatu organisasi berdasarkan suatu kerja sama, disebut sumber daya manusia pada status mikro (sumber daya mikro, pegawai, karyawan, staff) dan sumber daya yang masih bebas atau belum terikat kontrak kerja atau kerja sama dengan suatu organisasi, disebut sumber daya manusia makro.
- b) Prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia
 Dalam manajemen sumber daya manusia selain fungsi manajerial dan fungsi operasional di dalam penerapannya harus diperhatikan pula prinsip-prinsip manajemen sumber daya manusia.

Adapun prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia yang perlu diperhatikan antara lain, adalah:

- 1) Prinsip kemanusiaan
- 2) Prinsip demokrasi
- 3) Prinsip *the right man is the right place*
- 4) Prinsip kesatuan arah
- 5) Prinsip kesatuan komando
- 6) Prinsip efisiensi
- 7) Prinsip efektifitas
- 8) Prinsip produktifitas kerja
- 9) Prinsip disiplin
- 10) Prinsip wewenang dan tanggung jawab

2.1.1.4 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sunyoto (2015:5) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ada dua yakni:

a. Fungsi Manajerial

- 1) Perencanaan
Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian perusahaan yang telah ditetapkan .
- 2) Pengorganisasian
Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia, dan factor-faktor fisik.
- 3) Pengarahan
Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motifasi.
- 4) Pengendalian
Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b. Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan
Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan, berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan, dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologis dan wawancara.
- 2) Pengembangan
Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

- 3) Kompensasi
Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.
- 4) Integrasi
Fungsi Pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Untuk itu perlu memahami sikap dan persaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.
- 5) Pemeliharaan
Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.
- 6) Pemutusan hubungan kerja
Fungsi pemutusan hubungan kerja adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

2.1.1.5 Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sugiarta (2007) dalam Sunyoto (2015:7-8) Pengimplementasian Manajemen Sumber Daya Manusia akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian antara lain:

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi sumber daya manusia yang akurat.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil pekerjaan atau jabatan berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan atau jabatan yang terkini.
- c. Organisasi atau perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang mendukung kegiatan bisnis.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektifitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Dapat melakukan kegiatan orientasi sosialisasi secara terarah.
- f. Dapat melaksanakan penilaian karyawan secara efektif dan efisien.
- g. Dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karier sesuai kondisi dan kebutuhan.
- h. Dapat melakukan kegiatan penelitian.
- i. Dapat menyusun upah atau gaji dan mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

2.1.1.6 Prinsip Pengelolaan Manajaemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sugiarto (2007) dalam Sunyoto (2015:7) berpendapat bahwa Ada beberapa prinsip dalam pengelolaan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia dimana kecenderungannya sumber daya manusia yang akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
- b. Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotifasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Mampu menemukan jiwa *intrapreneur* sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup:
 - 1) Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan.
 - 2) Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - 3) Motivasi kerja yang tinggi .
 - 4) Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan.
 - 5) Berpandangan jauh ke depan.
 - 6) Berkerja secara terencana, terstruktur, dan sistematis.
 - 7) Mampu menyelesaikan pekerjaan.
 - 8) Percaya diri yang tinggi.
 - 9) Berani mengambil resiko.
 - 10) Mampu menjual idenya di luar atau di dalam perusahaan.
 - 11) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi.
 - 12) Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
 - 13) Mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang berkepentingan.
 - 14) Cermat, sabar, dan kompromis.

2.1.1.7 Tantangan Terhadap Manajemen Sumber Daya Manusia

“*Stakeholders* merupakan lembaga dan manusia yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh seberapa baik sumber daya manusia dikelola oleh suatu organisasi melalui penerapan manajemen sumber daya manusia”(Sugiarto, 2007).

Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Tantangan eksternal

Tantangan eksternal terdiri dari:

- 1) Perubahan lingkungan bisnis yang cepat
 Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan atau iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan sumber daya manusia sebagai berikut:
 - a) Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
 - b) Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan, perusahaan harus berusaha mengatasinya agar dapat mempertahankan pasar atau keuntungan yang sudah diraih.
 - c) Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.
- 2) Keragaman tenaga kerja
 Tenaga kerja bersifat terbatas, terutama yang agak menonjol adalah perbedaan berdasarkan jenis kelamin dan usia. Namun perusahaan harus siap dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya modal asing yang berarti juga masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis atau bangsa.
- 3) Globalisasi
 Dari sudut Manajemen Sumber Daya Manusia mengharuskan dilakukannya usaha antisipasi sebagai berikut:
 - a) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis atau ekonomi internasional seperti resesi penurunan atau keyakinan nilai uang.
 - b) Perusahaan harus berusaha memiliki sumber daya manusia dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global atau internasional dan perdagangan bebas.
- 4) Peraturan pemerintah
 Setiap perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan undang-undang dari pemerintah. Untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan yang mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keselarasan, komplain dan lainnya khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.
- 5) Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga
 Semakin banyak suami-istri yang bekerja sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya dilingkungan keluarga masing-masing. Kekurangan tenaga kerja yang terampil.
 Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif diantara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

b. Tantangan internal

Tantangan internal meliputi:

- a) Posisi organisasi dalam bisnis yang kompetitif.

- b) Fleksibilitas.
- c) Pengurangan tenaga kerja.
- d) Tantangan restrukturisasi.
- e) Bisnis kecil.
- f) Budaya organisasi.
- g) Teknologi.
- h) Serikat pekerja.

2.1.2 *Lean Six Sigma*

2.1.2.1 Konsep *Lean*

Menurut William (2006) dalam Wahyuni, et al. (2015:19) berpendapat bahwa “Konsep *lean* adalah sekumpulan peralatan dan metode yang dirancang untuk mengeliminasi *waste*, mengurangi waktu tunggu, memperbaiki *performance* dan mengurangi biaya”.

Pengertian *lean* juga dikembangkan oleh beberapa pihak salah satunya yang dikemukakan oleh Gaspersz dan Fontana (2015:1) yang mendefinisikan *Lean* sebagai berikut:

Lean adalah upaya terus-menerus untuk menghilangkan pemborosan (*waste*) dan meningkatkan nilai tambah (*value added*) produk (barang dan/atau jasa) agar memberikan nilai kepada pelanggan (*customer value*). *Lean* berfokus pada identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah (*non-value-adding activities*) dalam desain, produksi (untuk bidang manufaktur) atau operasi (untuk bidang jasa), dan *supply chain management*, yang berkaitan langsung dengan pelanggan. *Lean* dapat didefinisikan sebagai suatu pendekatan sistemik dan sistematis untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah (*non value adding activities*) melalui peningkatan terus menerus secara radikal (*radical continuous improvement*) dengan cara mengalirkan produk (*material, work in process, output*) dan informasi menggunakan system tarik (*pull system*) dari pelanggan internal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan.

Selain pengertian dari *lean* terdapat juga tujuan dari *lean* yang dikemukakan oleh Yang (2005) dalam Wahyuni, et al. (2015:20) yang menjelaskan mengenai tujuan *lean*.

Tujuan dari *lean* adalah untuk mengeliminasi *waste* melalui semua proses dan memaksimalkan efisiensi proses. *Lean* berfokus pada peningkatan terus menerus *customer value* melalui identifikasi dan eliminasi aktivitas-aktivitas tidak bernilai tambah yang merupakan pemborosan (*waste*). Dimana *waste* adalah segala aktivitas kerja yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses transformasi *input* menjadi *output* sepanjang *value stream*. *Value stream* adalah semua aktivitas (*value added* dan *non value added*) yang diminta untuk memberikan produk dengan *main flow*.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat di simpulkan bahwa *Lean* adalah suatu metode yang dirancang untuk memperbaiki kinerja dan mengurangi hal-hal yang tidak mempunyai nilai tambah.

2.1.2.2 Six Sigma

Pengertian *Six Sigma* juga dikembangkan oleh beberapa pihak diantaranya sebagai berikut:

Six sigma adalah alat untuk mengetahui langkah perbaikan dan alat untuk melakukan pengendalian kualitas dengan mengetahui tingkat kecacatan sehingga dapat dirumuskan langkah perbaikan adalah melalui metode *six sigma*. Sejak diperkenalkan pada tahun 1800 an, *six sigma* banyak diadopsi oleh berbagai perusahaan untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. *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 analisis terhadap penyebab kecacatan), *improvement* (melakukan usaha perbaikan untuk meningkatkan kualitas), dan *control* (pengendalian), Ratnaningtyas dan Surendro, (2013) dalam Wahyuni, et al. (2015:21). Sedangkan menurut Woodard, (2005) berpendapat bahwa *six sigma* adalah sebuah program yang menggunakan analisis data untuk mencapai proses bebas *defect* dan untuk mengurangi variasi. Menurut William (2006), *six sigma* adalah metodologi dengan penyelesaian permasalahan yang disebut DMAIC, dimana DMAIC adalah sekumpulan alat yang digunakan untuk mengidentifikasi, analisis,, dan mengeliminasi sumber variasi dalam sebuah proses. *Six Sigma* melakukan perbaikan terhadap masalah yang terjadi dengan fokus pada faktor penyebab masalah yang terjadi dengan focus pada factor penyebab masalah (Wahyuni, et al. 2015:22).

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat di simpulakn bahwa *six sigma* adalah metode untuk melakukan langkah-langkah perbaikan terhadap masalah yang terjadi dengan fokus pada factor-faktor penyebab masalah.

2.1.2.3 Konsep *Lean Six Sigma*

Lean Six Sigma merupakan kombinasi dari *lean* dan *six sigma* didefinisikan sebagaia suatu filosofi bisnis,pendekatan sistemik dan sistematik untuk mengidentifikasi dan menghilangkan pemborosan (*waste*) atau aktivitas-aktivitas 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-process, output*) dan informasi menggunakan sistem tarik dari pelanggan internal dan eksternal untuk mengejar keunggulan dan kesempurnaan berupa hanya produksi 3,4 cacat untuk setiap satu juta kesempatan atau operasi. Integrasi antara *lean* dan *six sigma* akan meningkatkan kinerja bisnis dan industri melalui peningkatan kecepatan (*shorter cycle time*) dan akurasi (*zero defect*). Pendekatan *lean* akan menyingkapkan *non-value added* dan *value added* serta membuat *value added* sepanjang proses *value stream*, sedangkan *six sigma* akan mereduksi variasi *value added*, Garpersz and Fontana, (2015:92).

2.1.3 Persepsi, Harapan, Dan kepentingan

2.1.3.1 Persepsi

Persepsi adalah proses yang digunakan oleh individu untuk memilih, mengorganisasi, dan mengintepretasi masukan informasi guna menciptakan gambaran dunia yang yang memiliki arti. Persepsi tidak hanya beergantung padarangsangan fisik, tapi juga pada rangsangan yang berhubungan dengan lingkungan sekitar dan keadaan individu yang bersangkutan, (Kotler dan Keller, 2007:228).

Menurut Setiadi (2013:13) menyatakan bahwa “persepsi didefinisikan sebagai proses dimana seseorang memilih, mengorganisasikan, mengartikan masukan informasi untuk menciptakan suatu gambaran yang berarti dari dunia ini”.

Dari definisi diatas dapat di ambil kesimpulan bahwa persepsi adalah proses dimana seseorang memilih, mengorganisasikan, dan mengartikan masukan informasi guna menciptakan gambaran dunia yang memiliki arti.

2.1.3.2 Harapan

Menurut Connon, et al. (2008:193) berpendapat bahwa harapan (*expectation*) adalah hasil atau kejadian yang seseorang harapkan atau nantikan. Harapan konsumen sering berfokus pada manfaat atau nilai yang ia harapkan dari bauran pemasaran sebuah perusahaan. Isu ini penting bagi para pemasar karena ada kemungkinan seorang konsumen tidak puas jika harapannya tidak terpenuhi. Promosi yang terlalu menjanjikan, yang sebenarnya dapat diberikan oleh bauran pemasaran lain, akan membawa masalah dalam bidang ini.

Selain pengertian harapan ada juga beberapa factor yang mempengaruhi harapan tersebut.

Menurut Adam (2015:53) menyatakan bahwa harapan sendiri (*expected service*) dibentuk dan dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain pengalaman belanja, penggunaan masa lalu (*past experience*), kebutuhan pribadi pelanggan dimasa lalu (*personal need*), opini teman atau kerabat (*word of mouth communication*) serta informasi dan janji-janji perusahaan dan para pesaing. Dengan demikian tingginya tingkat kepuasan konsumen dapat diukur dengan membandingkan antara *expected service* dengan *perceived service*.

2.1.3.3 Kepentingan

Kepentingan juga dapat diartikan sebagai kebutuhan menurut kamus besar Indonesia persamaan kepentingan adalah kebutuhan.

Kepentingan sama artinya dengan kebutuhan (www.persamaankata.com), jadi dapat dijelaskan bahwa kebutuhan sebagai suatu kesenjangan atau pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri, apabila konsumen kebutuhannya tidak terpengaruhi ia akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi, konsumen akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi rasa puasnya, (Mangkunegara, 2015:5).

Menurut Sumarwan (2011:24) berpendapat bahwa “kebutuhan yang dirasakan konsumen (*felt need*) bisa dimunculkan oleh faktor dari konsumen sendiri (fisiologis), misalnya lapar dan haus. Kebutuhan juga bisa dimunculkan oleh faktor luar konsumen, misalnya aroma makanan yang datang dari restoran sehingga terangsang ingin makan”.

Menurut Maslow dalam Sumarwan (2011:26) mengungkapkan bahwa terdapat lima kebutuhan manusia berdasarkan tingkat kepentingannya mulai dari yang paling rendah, yaitu kebutuhan biologis (physiological or biogenic needs) sampai paling tinggi, yaitu kebutuhan psikogenik (psychogenic needs). Menurut teori Maslow, manusia berusaha memenuhi tingkat rendahnya terlebih dahulu sebelum memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi. Konsumen yang telah bisa memenuhi kebutuhan dasarnya, maka kebutuhan lainnya yang lebih tinggi biasanya muncul, dan begitu seterusnya.

2.1.4 Kompensasi

2.1.4.1 Pengertian Kompensasi

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seseorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan, karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Berikut beberapa pendapat menurut para ahli:

Menurut Umar (1998:16) dalam Sunyoto (2015:26) menyatakan bahwa “kompensasi adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Namun sebelum kompensasi diberikan, terlebih dahulu dilakukan proses kompensasi yaitu suatu jaringan berbagai subproses untuk memberikan balas jasa kepada karyawan agar mencapai tingkat prestasi yang diinginkan”.

Wibowo (2016:289) berpendapat bahwa “Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya”.

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”.

Rivai dan Sagala (2011:741) berpendapat bahwa “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Dari beberapa uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa kompensasi segala bentuk baik berupa uang atau barang yang diberikan kepada karyawan oleh pihak perusahaan yang bertujuan untuk membalas jasa atau kinerja yang telah karyawan berikan terhadap perusahaan.

2.1.4.2 Tujuan Kompensasi

“Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal”, Rivai dan Sagala (2011:743).

Berikut tujuan kompensasi yang efektif meliputi:

a. Memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus *responsive* terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk menilai dapatkan karyawan yang diharapkan.

b. Memperbaiki karyawan yang ada

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap

pekerja merupakan yang dapat di bandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, bisa jadi pekerja dibayar di bawah atau di atas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan factor-faktor legal yang di keluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

g. Memfasilitasi

Sistem kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasional, dan para karyawan.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi sumber daya manusia yang optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

2.1.4.3 Macam-macam Kompensasi

Menurut Sunarto (2006:234) dalam Sunyoto (2015:27) pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi atas dua macam, yaitu:

a. Kompensasi finansial

Kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji, upah, bonus, premi, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, oleh orpengobatan atau jaminan kesehatan, asuransi, dan lain-lain yang sejenis yang dibayarkan oleh organisasi.

b. Kompensasi nonfinansial

Kompensasi non finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk selain uang. Hal ini di maksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, *cafeteria*, dan tempat beribadah, hubungan karyawan dengan rekan sekerja maupun atasan, keamanan, kondisi ruangan kerja, penghargaan prestasi kerja, promosi, waktu istirahat, sarana kesehatan, dan keselamatan kerja.

2.1.4.4 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Hasibuan (2008:127) berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut:

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

c. Serikat buruh/Organisasi karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

d. Produktifitas kerja karyawan

Jika produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

e. Pemerintah dengan undang-undang dan keputusan presiden

Pemerintah dengan undang-undang dan keputusan presiden menetapkan besarnya batasan upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balasan jasa bagi karyawan pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

f. Biaya hidup/*Cost of Living*

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

h. Pendidikan dan pengalaman kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta kerampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (*boom*) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *fall employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak pengangguran (*disqueshed unempoyment*).

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (*financial*, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/kompensasinya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (*financial*, kecelakaan) kecil, maka tingkat upah/kompensasi relatif rendah.

2.1.4.5 Sistem Dalam Penetapan Pemberian Kompensasi

Agar dapat tercapainya prinsip keadilan, kewajaran, kesetaraan, sistem kompensasi harus merupakan sistem yang ampuh untuk berbagai kepentingan. Menurut Umar (1998:69) dalam Sunyoto (2015:27) sistem yang harus diperhatikan dalam menetapkan kompensasi, yakni:

- a. Sistem kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan organisasi.
- b. Sistem kompensasi harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam organisasi.
- c. Sistem kompensasi yang mengandung prinsip keadilan.
- d. Menghargai perilaku positif.
- e. Pengendalian pembiayaan.
- f. Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan.
- g. Terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna.

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah :

1) Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

2) Sistem hasil

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram, dan lain-lain.

3) Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam hal ini sistem pembayaran yang diterapkan menggunakan sistem waktu.

2.1.4.6 Tahapan Penetapan Kompensasi Yang Efektif

Menurut Siagian (1994:237) dalam Sunyoto (2015:29) berpendapat bahwa dalam usaha mengembangkan suatu sistem kompensasi, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal, yaitu:

- a. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan, dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.
- b. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan "nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian "*point*" untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survei berbagai system kompensasi yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi, serikat kerja, organisasi-organisasi pemakai tenaga kerja lain, dan perusahaan konsultan, terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
- d. Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara berbagai pekerjaan dalam organisasi dalam nilai yang berlaku di pasaran kerja.

2.1.4.7 Manfaat Pemberian Kompensasi

Kasmir (2016:239) menyatakan bahwa banyak manfaat yang dapat diperoleh dengan adanya kompensasi seperti berikut ini:

- a. Loyalitas karyawan meningkat
Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar.
- b. Komitmen terhadap perusahaan meningkat
Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan.
- c. Motivasi kerja meningkat
Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja.
- d. Semangat kerja meningkat
Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi.
- e. Kinerja karyawan meningkat

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya.

f. Konflik kerja dapat dikurangi

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan di antara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak.

g. Memberikan rasa aman

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja.

h. Memberikan rasa kebanggaan

Artinya pemberian kompensasi yang relatif lebih besar dari ketentuan pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan.

i. Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya kegiatan perusahaan.

2.2. Kajian Penelitian Terdahulu

Kajian terhadap penelitian terdahulu yang relevan berisi tentang analisis terhadap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. Relevansi ini dilihat dari variabel yang terlibat dan hasilnya memberikan penguatan kajian teori.

- a. 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.

- b. Penelitian yang dilakukan oleh Muhamad Rizal et al.(2014) dengan judul *Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City)*. Jenis penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode analisis regresi linier berganda dan jumlah respondennya sebanyak 126 orang. Hasil penelitiannya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Onsardi et al., (2015) dengan judul *The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction On Employee Loyalty*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode analisis jalur dan jumlah respondenya 109 orang. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif langsung antara kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif langsung kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.
- d. Penelitian yang dilakukan oleh Shinta Wahyu Hati dan Serlina Simangunsong (2016) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Bandar Abadi Batam”. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dan menggunakan metode uji regresi linier berganda, dengan jumlah responden 40 karyawan permanen staff kantor PT.

Bandar Abadi. Hasil penelitian adalah Terdapat pengaruh kompensasi langsung terhadap semangat kerja karyawan dimana dibuktikan dari hasil uji SPSS bahwa untuk t hitung = 3.117 yang lebih besar dari t tabel = 2.026 dan nilai sig t = 0.004 yang lebih kecil dari α = 0.05 maka untuk variabel kompensasi langsung (X1) dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan disignifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bandar Abadi. Serta Terdapat pengaruh kompensasi tidak langsung terhadap semangat kerja karyawan dimana dibuktikan dari hasil uji SPSS bahwa nilai t hitung = 2.186 yang lebih besar dari t tabel = 2.026 atau nilai sig t = 0.035 yang lebih kecil dari α = 0.05 maka untuk variabel kompensasi tidak langsung (X2) dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan disignifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bandar Abadi.

- e. 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. Tehnik 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 perbaiki 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.

- f. Penelitian yang dilakukan oleh I Made Adi Suryadharma et al., (2016) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar)”. Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar dan merupakan penelitian kuantitatif dengan jumlah sampel sebanyak 66 orang. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis jalur (*Path Analysis*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- g. Penelitian yang dilakukan oleh Rukmini (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Roda Jati Karanganyar. 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.

- h. 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*. Hasil penelitiannya adalah terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaikan layanan pada masing-masing RS.
- i. Penelitian yang dilakukan oleh Fransisca Oktavia Nooh et all., (2017) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado”. Penelitian ini dilakukan di PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode analisis regresi berganda dan jumlah respondennya sebanyak 72 orang. Hasil penelitian ini adalah Kompensasi dan Pengembangan Karir secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado. Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.
- j. Penelitian yang dilakukan oleh Dr Omoankhanlen Joseph Akhigbe dan Emmanuel Ethel Ifeyinwa (2017) dengan judul “*Compensation and Employee*

Loyalty Among Health Workers In Nigeria”. Penelitian ini dilakukan pada 9 RS khusus di port harcout, Nigeria. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif Dengan menggunakan metode analisis jalur dan jumlah sampel sampelnya sebanyak 127 orang. Hasil penelitiannya adalah secara simultan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi berbasis ekuitas dan loyalitas perilaku.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
1.	Fauzan Muttaqien (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan <i>Outsourcing</i> Pada PT. BRI (Persero), Tbk. Cabang Lumajang.	Kepemimpinan(X1) Kompensasi (X2) Kepuasan Kerja Karyawan <i>Outsourcing</i> (Y)	Uji Regresi Linier Berganda	secara simultan dan parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan Kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai <i>outsourcing</i> PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), tbk.Cabang Lumajang.
2.	Muhamad Rizal, et al. (2014)	<i>Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City).</i>	<i>Compensation on Motivation (X1)</i> <i>Organizational Commitment (X2)</i> <i>Employee Performance (Y)</i>	<u>Uji</u> Analisis Regresi Linier Berganda	Secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi,komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
3.	Onsardi, et al. (2015)	<i>The Effect Of Compensation, Empowerment, And Job Satisfaction</i>	Compensation (X ₁), Empowerment (X ₂), Job Satisfaction (X ₃) Employee Loyalty (Y)	Uji Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh positif langsung kompensasi, pemberdayaan, dan kepuasan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
4.	Shinta Wahyu Hati dan Serlina Simangunso (2016)	Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan di PT. Bandar Abadi Batam.	Kompensasi Langsung (X1) Kompensasi Tidak Langsung (X2) Semangat Kerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Variabel kompensasi langsung dalam penelitian ini memiliki pengaruh positif dan disignifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bandar Abadi.
5.	Hesti Budiwati (2016)	Pendekatan <i>Lean Six Sigma</i> Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Layanan Bank Berdasarkan Persepsi, Harapan dan Kepentingan Nasabah (Studi Pada PT. BPR Sentral Arta Asia Lumajang).	Kualitas Pelayanan Perbankan	<i>Lean six Sigma</i>	Terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaikan layanan bank
6.	I Made Adi Suryadharm a, et al. (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. BPR Sri Artha Lestari Denpasar)	Kepemimpinan (X1) Kompensasi (X2) Kepuasan Kerja (Y1) Kinerja (Y)	Analisis Jalur	Menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan, kompensasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
7.	Rukmini (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Roda Jati Karanganyar.	Kompensasi (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Berganda	Kompensasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan di CV. Roda Jati Karanganyar.

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil
8.	Mohammad Ato'illah dan Hartono (2017)	Implementasi <i>Lean Six Sigma</i> Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Pelayanan Pada Rumah Sakit Di Kabupaten Lumajang.	Kualitas Pelayanan RS	Pendekatan <i>Lean Six Sigma</i>	Terdapat 3 (tiga) prioritas utama perbaiki layanan pada masing-masing RS.
9.	Fransisca Oktavia Nooh, et al. (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.	Kompensasi(X1) Pengembangan(X2) Kinerja(Y)	Analisis Regresi Berganda	Kompensasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado.
10.	Omoankhanlen Joseph Akhigbe dan Emmanuel Ethel Ifeyinwa (2017)	" <i>Compensation and Employee Loyalty Among Health Workers In Nigeria</i> ".	<i>Compensation and Employee Loyalty Among Health Workers</i>	Analisis Jalur	secara simultan terdapat hubungan positif yang signifikan antara kompensasi berbasis ekuitas dan loyalitas perilaku.

Sumber: Penelitian Terdahulu (2014-2017)

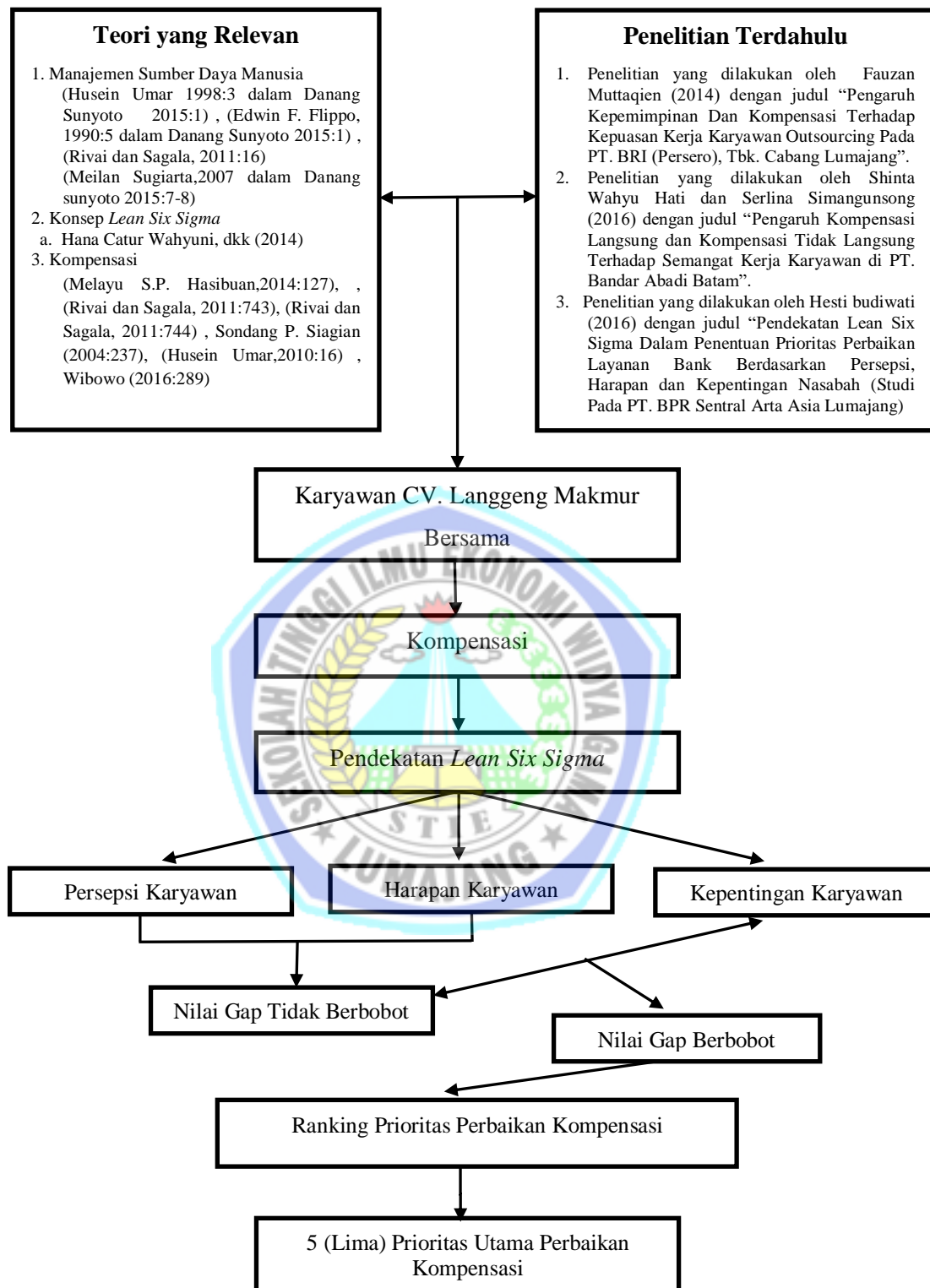
2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antara variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variable moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Peraturan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel peneliti. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berpikir. Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi, maka perlu dikemukakan

kerangka berfikir. Langkah-langkah dalam menyusun kerangka pemikiran yang selanjutnya membuahkan hipotesis ditunjukkan dalam gambar (Sugiyono, 2015:128).

Berdasarkan landasan teori, tujuan dan hasil penelitian sebelumnya serta permasalahan yang telah dikemukakan. Maka sebagai dasar perlu adanya kerangka pemikiran agar, berikut disajikan kerangka pemikiran:





Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber: Teori Relevan dan Penelitian Terdahulu