

Implementasi *Lean Six Sigma* Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Kompensasi Pada CV. Langgeng Makmur Bersama Di Lumajang

Mochamad Nur Wachid¹

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Gama Lumajang

mnurwachid_1992@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang dengan menggunakan Metode *Lean Six Sigma*. Menurut jenisnya, penelitian ini merupakan penelitian "deskriptif kualitatif". Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Analisis data yang digunakan adalah dengan dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas terhadap koesoner yang digunakan untuk menjangkau data dari para responden. Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara memberikan koesoner kepada 30 responden yang merupakan karyawan bagian staff yang memiliki masa kerja lebih dari tiga tahun dengan pertimbangan karyawan tersebut memahami kondisi perusahaan yang sebenarnya. Hasil penelitian terdapat 5 (lima) prioritas perbaikan pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang yang harus di dahulukan adalah (1) belum pernah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya secara periodik, (2) belum tersedianya sarana kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai, (3) belum memberikan asuransi selain asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, (4) Perusahaan belum menyediakan tempat beribadah yang layak, dan (5) Perusahaan belum menyediakan Kondisi ruang kerja yang memadai.

Kata Kunci : Prioritas Perbaikan, Kompensasi, *Lean Six Sigma*

Abstract

This study aims to determine the priority of compensation improvement based on perceptions, expectations and interests of employees CV. Langgeng Makmur Bersama in Lumajang by using Lean Six Sigma Method. By type, this research is a "qualitative descriptive" The sampling technique used in this research is purposive sampling. Data analysis used is to test the validity and reliability of the koesoner used to capture data from the respondents. Collecting research data is done by giving koesoner to 30 respondents who are employees of staff who have more than three years working period with the employee's consideration to understand the actual company condition. The results of research there are 5 (five) priority improvement on CV. Langgeng Makmur Bersama in Lumajang which should be on the premises is (1) has never implemented recreation program for employees and their families periodically, (2) the unavailability of adequate health and safety facilities, (3) not yet providing insurance other than health insurance and employment, (4) The company has not provided proper place of worship, and (5) The company has not provided adequate working space condition.

Keywords: Priority Repair, Compensation, *Lean Six Sigma*

PENDAHULUAN

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”.

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.

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).

Pengertian 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*”.

Pengertian Kompensasi 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”.

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

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

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

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

KAJIAN PUSTAKA

Lean Six Sigma. 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 *lean time* (George, 2002 dalam Hana Catur Wahyuni dkk, 2015:23).

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 orpogobatan 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 dimaksudkan 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.

METODE PENELITIAN**Ruang Lingkup Penelitian.**

Jenis penelitian ini menurut tingkat eksplanasinya merupakan penelitian deskriptif kualitatif dimana peneliti bermaksud menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini bermaksud untuk menganalisis tanggapan responden atas kompensasi yang diberikan perusahaan berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan yang pada akhirnya akan digunakan untuk menentukan prioritas perbaikan kompensasi pada perusahaan. Berdasarkan sifatnya, penelitian ini bersifat eksploratif karena pengujian lebih lanjut atas suatu penelitian diperlukan maka penelitian tersebut bersifat eksploratif.

Metode dan Teknik.

Pada langkah awal dalam pendekatan *Lean six sigma* ini akan dilakukan pengujian instrumen penelitian karena alat yang digunakan untuk menggali data adalah koesioner maka akan dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas terlebih dulu.

Setelah data yang diuji sudah terbukti valid dan reliabel maka langkah selanjutnya adalah dilakukan pengolahan data. Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah koesioner yang disajikan dalam tabel matrik variabel, instrumen dan skala pengukuran seperti Tabel 1.

Tabel 1. Variabel dan Instrumen Penelitian

Dimensi	Instrumen	Skala	Sumber
Kompensasi Finansial (Bentuk Uang)	1. Gaji yang saya trima selama ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	Ordinal	Sunyoto (2015:27)
	2. Saya sering menerima bonus / insentif dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.	Ordinal	
	3. Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari raya.	Ordinal	
	4. Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari tua.	Ordinal	
	5. Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	Ordinal	
	6. Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan asransi.	Ordinal	
Kompensasi Non Finansial (Bentuk Selain Uang)	7. Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya.	Ordinal	Sunyoto (2015:27)
	8. Perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia sarana tempat beribadah.	Ordinal	
	9. Hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya selama ini sudah berjalan dengan baik	Ordinal	
	10. Hubungan antara bawahan dan atasan selama ini berjalan dengan baik	Ordinal	
	11. Perusahaan tempat saya bekerja sudah aman untuk bekerja.	Ordinal	Sunyoto (2015:27)

	12.Kondisi ruang kerja saya sudah memadai.	Ordinal	
	13.Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	Ordinal	
	14.Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.	Ordinal	
	15.Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja.	Ordinal	

Teknik pengolahan data ditujukan untuk menentukan prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan perhitungan gap dan penentuan bobot sebagai berikut:

- Identifikasi Gap Tanpa Bobot. Perhitungan nilai gap tanpa bobot yaitu dengan mencari selisih antara nilai harapan dengan nilai persepsi karyawan. Nilai gap yang dimaksud adalah nilai gap rata-rata yang diperoleh dari selisih nilai rata-rata harapan karyawan dengan nilai rata-rata persepsi karyawan atas dimensi kompensasi
- Identifikasi Gap Terbobot. Perhitungan gap terbobot dimana bobot diperoleh dari rasio tingkat kepentingan masing-masing pernyataan terhadap jumlah total tingkat kepentingan, sedangkan nilai gap diperoleh dari perhitungan nilai gap tanpa bobot. Gap terbobot merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai gap.
- Prioritas Perbaikan Layanan Bank. Berdasarkan perhitungan nilai gap terbobot maka dapat disusun prioritas perbaikan. Dimana prioritas perbaikan akan didasarkan pada pengurutan nilai gap terbobot terbesar sampai gap terbobot terkecil.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden. Responden dalam penelitian ini adalah Karyawan bagian staff yang memiliki masa kerja minimal tiga tahun dan berpendidikan minimal SMU/Sederajat dengan asumsi lebih memahami kondisi perusahaan yang sebenarnya dan lebih bisa memahami tata cara dalam pengisian koesioner. Jumlah responden yang dijadikan sampel penelitian ini adalah sebanyak 30 orang. Berikut adalah data-data yang akan disajikan yang berkaitan dengan gambaran umum responden:

Tabel 2. Deskripsi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Usia	Jumlah	%
1.	Laki – Laki	16	53%
2.	Perempuan	14	47%
	Jumlah	30	100%

Sumber Data : Hasil Koesioner Penelitian, 2018

Tabel 3. Deskripsi Responden Menurut Usia

No.	Usia	Jumlah	%
1.	21-30	14	46%
2.	31-40	12	40%
3.	41-50	4	14%

	Jumlah	30	100%
--	--------	----	------

Sumber Data : Hasil Koesioner Penelitian, 2018

Tabel 4. Deskripsi Responden Menurut Pendidikan

No.	Usia	Jumlah	%
1.	SMA/Sederajat	23	77%
2.	D3	2	0,6%
3.	S1	5	1,7%
	Jumlah	30	100%

Sumber Data : Hasil Koesioner Penelitian, 2018

Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Variabel Penelitian. Berikut adalah hasil tanggapan responden atas variabel penelitian yang dikelompokkan dalam tanggapan atas persepsi, harapan dan kepentingan karyawan disajikan dalam Tabel 5.

Tabel 5. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kompensasi

Tabel 1. Deskripsi Tanggapan Responden Tentang Kompensasi				
No.	Pernyataan	Rata-Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Karyawan	Harapan Karyawan	Kepentingan Karyawan
Kompensasi Finansial				
1.	Gaji yang saya trima selama ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	4,00	4,43	4,67
2.	Saya sering menerima bonus / insentif dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.	3,57	4,13	3,97
3.	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari raya.	4,50	4,53	4,63
4.	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari tua.	3,73	4,13	4,43
5	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	4,03	4,33	4,50
6	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan asuransi.	3,13	3,97	4,10
Kompensasi Non Finansial				
7	Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program	1,93	4,30	4,10

	rekreasi bagi karyawan dan keluarganya.			
No.	Pernyataan	Rata-Rata Tanggapan Responden		
		Persepsi Karyawan	Harapan Karyawan	Kepentingan Karyawan
8	Perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia sarana tempat beribadah.	3,77	4,33	4,47
9	Hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya selama ini sudah berjalan dengan baik	4,27	4,17	4,27
10	Hubungan antara bawahan dan atasan selama ini berjalan dengan baik	4,10	4,27	4,40
11	Perusahaan tempat saya bekerja sudah aman untuk bekerja.	4,00	4,40	4,53
12	Kondisi ruang kerja saya sudah memadai.	3,43	4,03	4,03
13	Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	3,73	4,27	4,27
14.	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.	4,00	4,20	4,23
15	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja.	3,93	4,57	4,70

Sumber: Hasil Rekapitulasi Koesioner 2018

Hasil Pengujian Instrumen Penelitian. Hasil Pengujian Validitas. koesioner atas 15 pernyataan tentang kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang menunjukkan bahwa semua item pernyataan pada masing-masing variabel tersebut r hitung $> 0,3$ dengan tingkat signifikan di bawah 5%, maka dapat disimpulkan bahwa koesioner yang digunakan untuk menggali data adalah valid sehingga dapat menggali data atau informasi yang diperlukan.

Hasil Pengujian Reliabilitas. koesioner atas 15 item pernyataan menunjukkan bahwa pada masing-masing variabel mempunyai nilai *Cronbach's Alpha* dengan range nilai masuk dalam kategori sangat *reliabel*. Jadi dapat disimpulkan semua konsep pengukur masing-masing variabel dari koesioner yang digunakan dalam penelitian ini merupakan koesioner yang handal.

Hasil Pengolahan Data. Setelah koesioner dinyatakan valid dan reliabel maka tahap pengolahan data dimaksudkan untuk mencapai tujuan penelitian ini yaitu menentukan prioritas perbaikan kompensasi berdasarkan pendekatan *Lean Six Sigma*.

Hasil Perhitungan Gap Tanpa Bobot. Pada tahap ini akan dilakukan perhitungan nilai gap tanpa bobot yaitu dengan mencari selisih antara nilai harapan dengan nilai persepsi karyawan. Nilai gap yang dimaksud adalah nilai gap rata-rata yang diperoleh dari selisih nilai rata-rata harapan karyawan dengan nilai rata-rata persepsi karyawan atas dimensi kompensasi.

**Tabel 6. Perhitungan Nilai Gap Tanpa Bobot
Staff CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang**

No	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Nilai Gap
----	----------------	---------------	-----------

	Pertanyaan			
Kompensasi Finansial				
1.	Gaji yang saya trima selama ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	4	4,43	-0,43
2	Saya sering menerima bonus / insentif dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.	3,57	4,13	-0,56
3	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari raya.	4,5	4,53	-0,03
4	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari tua.	3,73	4,13	-0,4
5	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	4,03	4,33	-0,3
6	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan asransi.	3,13	3,97	-0,84
Kompensasi Non Finansial				
7.	Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluargaanya.	1,93	4,3	-2,37
8.	Perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia sarana tempat beribadah.	3,77	4,33	0,56
9.	Hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya selama ini sudah berjalan dengan baik	4,27	4,17	0,1
10.	Hubungan antara bawahan dan atasan selama ini berjalan dengan baik	4,1	4,27	-0,17
11.	Perusahaan tempat saya bekerja sudah aman untuk bekerja.	4	4,4	-0,4
12.	Kondisi ruang kerja saya sudah memadai.	3,43	4,03	-0,6
13.	Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	3,73	4,27	-0,54
14.	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.	4	4,2	-0,2
No	Pertanyaan	Nilai Persepsi	Nilai Harapan	Nilai Gap
15.	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan sarana	3,43	4,57	-1,14

	kesehatan dan keselamatan kerja.			
--	----------------------------------	--	--	--

Sumber data : Hasil koesioner diolah, 2018

Dari hasil perhitungan nilai gap tanpa bobot sebagaimana ditunjukkan pada tabel diatas maka terlihat bahwa gap terbesar terletak pada dimensi kompensasi non finansial untuk pernyataan ke 7 yakni "Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya".

Hasil Perhitungan Gap Terbobot. Selanjutnya dilakukan perhitungan gap terbobot. Bobot diperoleh dari rasio tingkat kepentingan masing-masing pernyataan terhadap jumlah total tingkat kepentingan, sedangkan nilai gap diperoleh dari perhitungan nilai gap tanpa bobot seperti pada Tabel 6 di atas. Gap terbobot merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai gap. Hasil perhitungan gap terbobot sebagai berikut:

**Tabel 7. Perhitungan Nilai Gap Terbobot
Staff CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang**

No Urut	Pertanyaaan	Tingkat Kepentingan	Bobot	Nilai Gap	Gap Terbobot
1	Gaji yang saya trima selama ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	4,67	0,07152	-0,43	-0,0307519
2	Saya sering menerima bonus / insentif dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.	3,97	0,0608	-0,56	-0,0340459
3	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari raya.	4,63	0,0709	-0,03	-0,0021271
4	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari tua.	4,43	0,06784	-0,4	-0,0271363
5	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	4,5	0,06891	-0,3	-0,0206738
6	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan asransi.	4,1	0,06279	-0,84	-0,0527412
7	Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya.	4,1	0,06279	-2,37	-0,1488055
No Urut	Pertanyaaan	Tingkat Kepentingan	Bobot	Nilai Gap	Gap Terbobot
8	Perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia sarana tempat beribadah.	4,47	0,06845	-0,56	-0,0383338
9	Hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya selama ini sudah berjalan dengan baik	4,27	0,06539	0,1	0,00653905
10	Hubungan antara	4,4	0,06738	-0,17	-0,0114548

	bawahan dan atasan selama ini berjalan dengan baik				
11	Perusahaan tempat saya bekerja sudah aman untuk bekerja.	4,53	0,06937	-0,4	-0,0277489
12	Kondisi ruang kerja saya sudah memadai.	4,03	0,06172	-0,6	-0,0370291
13	Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	4,27	0,06539	-0,54	-0,0353109
14	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.	4,23	0,06478	-0,2	-0,0129556
15	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja.	4,7	0,07198	-1,14	-0,0820521

Sumber data : Hasil koesioner diolah, 2018

Prioritas Perbaikan kompensasi. Berdasarkan perhitungan nilai gap terbobot pada tabel di atas maka dapat disusun prioritas perbaikan. Dimana prioritas perbaikan akan didasarkan pada pengurutan nilai gap terbobot terbesar sampai gap terbobot terkecil. Prioritas perbaikan sebagai berikut:

**Tabel 8. Penentuan Prioritas Perbaikan
Kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang**

No. Urut	Pertanyaan	Gap Terbobot	Urutan Perbaikan
7	Perusahaan tempat saya bekerja secara periodik telah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya.	-0,1488055	1
15	Perusahaan tempat saya bekerja menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja.	-0,0820521	2
6	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan asuransi.	-0,0527412	3
8	Perusahaan tempat saya bekerja telah tersedia sarana tempat beribadah.	-0,0383338	4
12	Kondisi ruang kerja saya sudah memadai.	-0,0370291	5
13	Bagi karyawan yang berprestasi ada program promosi jabatan yang lebih tinggi.	-0,0353109	6
No. Urut	Pertanyaan	Gap Terbobot	Urutan Perbaikan
2	Saya sering menerima bonus / insentif dalam kaitannya dengan penyelesaian pekerjaan saya.	-0,0340459	7
1	Gaji yang saya terima selama ini telah sesuai dengan beban kerja saya.	-0,0307519	8
11	Perusahaan tempat saya bekerja sudah aman untuk bekerja.	-0,0277489	9
4	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tunjangan hari tua.	-0,0271363	10
5	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarganya.	-0,0206738	11
14	Perusahaan tempat saya bekerja	-0,0129556	12

	menyediakan waktu istirahat yang cukup bagi karyawan.		
10	Hubungan antara bawahan dan atasan selama ini berjalan dengan baik	-0,0114548	13
3	Perusahaan tempat saya bekerja selama ini telah memberikan tujangan hari raya.	-0,0021271	14
9	Hubungan antara karyawan dengan karyawan lainnya selama ini sudah berjalan dengan baik	0,00653905	15

Sumber data : Hasil koesioner diolah, 2018

Tabel di atas menunjukkan prioritas perbaikan pernyataan-pernyataan tentang kompensasi. Berdasarkan hal tersebut, maka pada penelitian ini akan dilakukan perbaikan pada 5 (lima) prioritas utama sebagaimana disajikan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 9. Lima Prioritas Perbaikan Kompensasi Pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang

Variabel	Pernyataan	Perbaikan
Kompensasi Non Finansial	Perusahaan secara periodik belum pernah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya.	1
	Perusahaan belum menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai.	2
Kompensasi Finansial	Perusahaan selama ini belum memberikan asuransi selain asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan.	3
Kompensasi Non Finansial	Perusahaan belum menyediakan tempat beribadah yang layak.	4
Kompensasi Non Finansial	Perusahaan belum menyediakan Kondisi ruang kerja yang memadai.	5

Sumber data : Hasil koesioner diolah, 2018

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Kompensasi yang meliputi Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial yang diberikan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang merupakan hal yang sangat penting karena sangat mempengaruhi loyalitas karyawan. Sedangkan dengan adanya kompensasi yang layak dan sesuai dengan beban kerja yang diberikan oleh perusahaan akan menciptakan loyalitas karyawan. Oleh sebab itu harus dilakukan peningkatan Kompensasi. Berdasarkan penelitian ini Kompensasi yang meliputi Kompensasi Finansial dan Kompensasi Non Finansial dengan meneliti prioritas perbaikan kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang dapat menjadikan hasil penelitian yang berguna sebagai bahan pertimbangan. Paling tidak secara umum kompensasi yang telah diberikan oleh CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang harus dipertahankan dan ditingkatkan guna memenuhi kebutuhan karyawan yang pada akhirnya akan mengarah pada loyalitas karyawan.

Berdasarkan deskripsi responden, dapat dilihat bahwa sebagian besar karyawan bagian staff tetap yang masa kerjanya minimal 3 (tahun) berusia antara 21-30 tahun dengan pendidikan rata-rata SMA/Sederajat. Hal ini menunjukkan bahwa CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang menjadi sebuah wadah bagi para pemuda untuk berkarya dan sangat mengharapkan kinerja dari karyawan yang berusia muda yang kreatif ini agar dapat mempercepat tercapainya tujuan perusahaan dan dapat trus bersaing dengan perusahaan sejenis. Berdasarkan hasil deskripsi tentang dimensi kompensasi, maka dapat dijelaskan tentang beberapa hal sebagai berikut:

Pendekatan *Lean Six Sigma* sangat membantu dalam menentukan prioritas perbaikan yang dimiliki oleh CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang. Tujuan ditemukannya prioritas perbaikan agar pimpinan Perusahaan mengetahui hal apa saja yang menjadi prioritas, sehingga dapat diperbaiki bahkan ditingkatkan untuk menjadi lebih baik dan menjadi keunggulan perusahaan.

Prioritas perbaikan yang perlu dilakukan berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang. Peneliti mampu menjaring pendapat mereka untuk menentukan apa saja yang menjadi prioritas perbaikan atas kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Prioritas perbaikan ini dimaksudkan untuk memberikan masukan kepada perusahaan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang untuk diperbaiki agar menjadi lebih baik dan sesuai persepsi, harapan dan kepentingan karyawannya.

CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang memiliki prioritas perbaikan dalam hal pemberian kompensasi finansial dan kompensasi non finansial yang harus diperbaiki sebagai prioritas perbaikannya adalah sebagai berikut:

1 (satu) Perusahaan belum pernah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya secara periodik. Program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya secara periodik memang sangat perlu diperbaiki dan di adakan karna karyawan bagian staff CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang sudah cukup penat dengan rutinitas yang padat dan membutuhkan konsentrasi yang cukup tinggi yang membuat karyawan bagian staff memilih item ini untuk menjadi prioritas utama perbaikan kompensasi dari perusahaan.

2 (dua) Perusahaan belum menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai. Karyawan bagian staff CV. Langgeng Makmur Bersama terkadang merasa khawatir atau kurang aman dalam bekerja karena mereka menilai bahwa sarana kesehatan dan keselamatan kerja belum cukup dan hal ini bisa sangat mempengaruhi kinerja mereka.

3 (tiga) Perusahaan selama ini belum memberikan asuransi selain asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, seperti asuransi pendidikan. Hal ini bisa di terapkan untuk beberapa karyawan yang berprestasi saja sebagai motivasi sehingga para karyawan khususnya bagian staff bisa saling berlomba untuk meningkatkan kinerjanya.

4 (empat) Perusahaan belum menyediakan tempat beribadah yang layak. Karena mayoritas karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama beragama Islam, maka sudah seharusnya pihak perusahaan menyediakan tempat beribadah yang layak supaya para karyawannya dapat beribadah dengan khusu'.

5 (lima) Perusahaan belum menyediakan Kondisi ruang kerja yang memadai. Ruang Kerja yang Memadai dalam perusahaan itu merupakan hal yang sangat penting karena hasil atau kinerja yang baik itu selain dari keahlian karyawan juga sangat dipengaruhi kondisi ruang kerja itu sendiri. Jadi bagaimana mungkin jika kondisi ruang kerjanya kurang memadai karyawan dapat bekerja secara maksimal, oleh karenanya pihak perusahaan sudah seharusnya menyediakan ruang kerja yang memadai untuk para karyawannya.

Kelima prioritas perbaikan tersebut sangat perlu diperbaiki oleh CV. Langgeng Makmur Bersama Karena pada hakikatnya karyawan merupakan aset utama dari sebuah perusahaan, jadi kalau bisa setiap kebutuhan karyawan harus segera dipenuhi.

Oleh karna itu diharapkan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang untuk bisa memperbaiki setiap prioritas perbaikan yang terdiri dari: melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya secara periodik, menyediakan sarana kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai, memberikan asuransi selain asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan, seperti asuransi pendidikan, menyediakan tempat beribadah yang layak dan menyediakan ruang kerja yang layak, supaya loyalitas karyawan CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang tetap terjaga dan pada akhirnya dapat meningkatkan dedikasi dan kinerja mereka terhadap perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prioritas perbaikan Kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang, dengan menggunakan metode *Lean Six Sigma* dengan pendekatan persepsi, harapan dan kepentingan. Dari perumusan masalah dan tujuan serta pembahasan hasil penelitian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan dari penelitian ini sebagai berikut ini :

Ditemukan solusi perbaikan kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan. Prioritas perbaikan Kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang yang pertama belum pernah melaksanakan program rekreasi bagi karyawan dan keluarganya secara periodik, yang ke dua belum tersedianya sarana kesehatan dan keselamatan kerja yang memadai, yang ke tiga belum memberikan asuransi selain asuransi kesehatan dan ketenagakerjaan misalnya asuransi pendidikan bagi anak dari karyawan yang berprestasi sedangkan bagi karyawan yang belum memiliki anak atau belum berkeluarga di berikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikannya yang lebih tinggi. Hal ini bisa di terapkan untuk beberapa karyawan yang berprestasi saja sebagai motivasi sehingga para karyawan khususnya bagian staff bisa saling berlomba untuk meningkatkan kinerjanya. Yang ke empat Perusahaan belum menyediakan tempat beribadah yang layak, dan yang ke lima Perusahaan belum menyediakan Kondisi ruang kerja yang memadai.

SARAN

Atas hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka diberikan saran-saran kepada beberapa pihak sebagai berikut:

- a. Atas proiritas perbaikan kompensasi pada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang yang berhasil ditentukan dalam penelitian ini berdasarkan persepsi, harapan dan kepentingan karyawan, maka disarankan kepada CV. Langgeng Makmur Bersama di Lumajang untuk melakukan perbaikan atas

prioritas tersebut dan menjadikannya sebagai keunggulan supaya dapat menjaga loyalitas, dedikasi dan kinerja para karyawannya.

- b. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan dapat menerapkan pendekatan *Lean Six Sigma* pada obyek lainnya untuk menemukan solusi perbaikan, sehingga penelitian sejenis ini akan sangat membantu memberikan masukan ataupun solusi bagi obyek yang sedang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- Abadi, B. (2016). Pengaruh Kompensasi Langsung dan Kompensasi Tidak Langsung Terhadap Semangat Kerja Karyawan, 4(2), 142–149.
- Arikunto, Suharsimi. 2013. *Manajemen Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ato'llah, M. (2017). Implementasi Lean Six Sigma Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Kualitas Pelayanan Padarumah Sakit Di Kabupaten Lumajang. *WIGA-Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi*, 7(2), 97–107.
- Budiwati, H. (2017). Pendekatan Lean Six Sigma Dalam Penentuan Prioritas Perbaikan Layanan Bank Berdasarkan Persepsi, Harapan dan Kepentingan Nasabah. *Jurnal Manajemen*, 21(1), 1–16. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24912/jm.v21i1.144>
- Connon, Joseph P., William D. Perreault, and E. Jerom. McCarthy. 2008. *Pemasaran Dasar Pendekatan Manajerial Global Buku 1. 16th ed.* Jakarta: Salemba Empat.
- Garpersz, Vincent and Avanti Fontana. 2015. *Lean Six Sigma Of Manufacturing and Service Industries*. Bogor: Vinchristo Publication.
- Heryati, Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ke-11. PT. Bumi Aksara: Jakarta.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Cetakan Ke-2. PT. RajaGrafindo: Jakarta.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller. 2007. *Manajemen Pemasaran. 12th ed.* Jakarta: Erlangga.
- Mangkunegara, Anwarprabu. 2015. *Perilaku Konsumen*. Bandung: Refika Aditama.
- Muttaqien, F. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Outsourcing Pada Pt. Bri (Persero), Tbk. Cabang Lumajang. *Jurnal WIGA*, 4(1), 19–33.
- Nooh, F. O., Sepang, J. L., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Wilayah Sulutenggo Area Manado. *Jurnal EMBA*, 5(2), 1359–1368.
- Nugroho, Yohanes Anton. 2011. *It's Easy Olahan Data Dengan SPSS*. Yogyakarta: PT. Skripta Media Creative.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rahmawati, R., & Setyanto, A. I. (2015). Penerapan Strategi Kompensasi pada Stasiun Meteorologi Kelas I Hang Nadim Batam, 3(2), 190–196.
- Rivai, Veithzal, dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edisi 2. PT. Rajagrafindo Persada: Jakarta.
- Rukmini. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Roda Jati Karanganyar Tahun 2016. *Akuntansi Dan Pajak*, 17(2), 49–60.
- Setiadi, Nugroho J. 2013. *Perilaku Konsumen*. Jakarta: kencana Prenada Media Group.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia: Teori, Kuesioner, Alat Statistik, Dan Contoh Riset*. Cetakan Pertama. CAPS: Yogyakarta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Kuantitatif, Kualitatif Dan R. Bandung*: ALFABETA.
- _____. 2012. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- _____. 2009. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- _____. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: ALFABETA.
- Sumarwan, Ujang. 2011. *Perilaku Konsumen Teori Dan Penerapan Dalam Pemasaran*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sunarto. 2006. *Customer Service*. Yogyakarta: AMUS.
- Suryadharma, Adi, M., Riana, G., & Sintaasih, Ketut, D. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Pt. Bpr Sri Artha Lestari Denpasar). *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 2, 335–358. Retrieved from [http://download.portalgaruda.org/article.php?article=411668&val=984&title=pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan \(studi pada pt. bpr sri artha lestari denpasar\)](http://download.portalgaruda.org/article.php?article=411668&val=984&title=pengaruh%20kepemimpinan%20dan%20kompensasi%20terhadap%20kepuasan%20kerja%20dan%20kinerja%20karyawan%20(studi%20pada%20pt.%20bpr%20sri%20artha%20lestari%20denpasar))
- Wahyuni, Catur Hana, Wiwik Sulistiyowati, and Muhammad Khamim. 2015. *Pengendalian Kualitas*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Widuri Asih, E. (2014). Implementasi Sixsigma Pada Industri Jasa Untuk Peningkatan Kepuasan Pelanggan Koperasi Simpan Pinjam 1 Endang Widuri Asih 1. *Prosiding Seminar Nasional Aplikasi Sains & Teknologi (SNAST) 2014*, (November), 299–306.