

# MANGELOLA RISIKO SEBAB DAN AKIBAT PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT X

Indra Gunawan<sup>1</sup>, Sri Bintang Elisabet<sup>2</sup>

Universitas Kristen Indonesia<sup>1</sup>, Universitas Kristen Indonesia<sup>2</sup>

[indra.gunawan.uki@gmail.com](mailto:indra.gunawan.uki@gmail.com)<sup>1</sup>, [2204190039@uki.ac.id](mailto:2204190039@uki.ac.id)<sup>2</sup>

---

## Abstrak

Penelitian ini diarahka untuk memahami bagaimana mengelola risiko sebab akibat sistem kompensasi di PT.X dan bagaimana kinerja karyawan di PT.X, serta mengetahui apakah pengaruh pengelolaan Kompensasi terhadap Kinerja karyawan di PT.X. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif kausal merupakan penelitian yang memiliki tujuan utama mencari hubungan sebab akibat antara variabel independen dengan variabel dependen, Hasil menelelitian menunjukkan bahwa dalam mengelola risiko PT. X belum menggunakan sistem kompensasi finansial, yakni finansial langsung yaitu pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung menggunakan tabungan hari tua, saham komulatif, dan kompensasi finansialnya yang secara tidak langsung yaitu proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun dan Kompensasi non finansial ini seperti keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, pencarian penemuan baru, prestasi istimewa. Kesimpulan yang kedua yang bisa diambil dari sebab – sebab yang paling mungkin yang menimbulkan risiko penurunan kinerja adalah sbb Standar kompensasinya tidak linier dengan Kinerja.Tidak adanya promosi jabatan dan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja dengan baik yang membuat kinerja karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal. Tidak adanya kebijakan pembayaran insentif material sehingga membuat kinerja tidak maksimal. Tidak adanya metode penilaian kerja dalam menilai kinerja karyawan yang terkait kompensasi finansial sehingga munculnya kinerja yang tidak maksimal.

**Kata kunci:** Pengelolaan Risiko, Kompensasi, Kinerja Karyawan

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dunia secara global menciptakan kondisi lingkungan bisnis yang menyebabkan meningkatnya persaingan perusahaan kelevel yang sangat tinggi. Ketat persaingan tersebut menuntut perusahaan untuk cepat merespon dan lebih berani dalam mengambil keputusan serta menerapkan strategi perusahaan sehingga bisa menjadi lebih unggul dari perusahaan lainnya. Salasatu carnya adalah mangelola risiko Sebab dan akibat pengaruh kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Untuk mendukung strategi tersebut. Perusahaan memerlukan sumber daya seperti modal, material, mesin, serta dari sumber daya manusianya yaitu tenaga kerja yang disebut dengan karyawan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting sebagai pengendali sumber daya dalam suatu perusahaan ataupun dalam suatu organisasi.

Mengelolah risiko dalam setiap organisasi merupakan kewajiban yang harus dilakukan untuk menjaga agar sumber daya manusia tetap produktif. Hal ini harus dilakukan agar tercapainya tujuan yang ditetapkan. Memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional dapat menciptakan harapan setiap organisasi untuk mencapai profit. Bagi organisasi yang memiliki

sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat kinerja yang optimal sesuai dengan yang diinginkan organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dan diwujudkan.

Untuk mencapai kinerja karyawan diperlukan beberapa tahapan dan proses yang panjang. Tahapan tersebut meliputi pendidikan formal, skill kemampuan yang dimilikinya, sistem rekrutment yang baik, dan terakhir adalah pemberian kompensasi.

PT X merupakan Perusahaan yang bergerak di distribusi produk makanan. Perusahaan ini memiliki karyawan tetap, dan karyawan magang, Untuk karyawan tetap biasanya akan diberikan kompensasi berupa gaji, tunjangan bonus kinerja setiap bulannya yang diberikannya sesuai dengan jabatannya, pendidikannya, serta dilihat dari kemampuan kerja masing-masing karyawannya tersebut, untuk karyawan magang diberikan gaji semacam fee atas kontribusinya terhadap perusahaan setiap bulannya.

Perusahaan melakukan hal tersebut untuk mengelola risiko sebab dan akibat sehingga pengaruh kompensasi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Untuk mendukung strategi tersebut diperlukan suatu sistem kompensasi yang sesuai. Ukuran kompensasi yang sesuai dapat diartikan sebagai kompensasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Kompensasi diberikan bertujuan untuk memotivasi karyawan agar lebih giat bekerja, disiplin saat bekerja, membantu menciptakan kesadaran bersama diantara para karyawan, dan mampu mengerjakan segala sesuatu yang dibutuhkan perusahaan (Damayanti, 2013).

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitiannya adalah :

- 1) Untuk memahami bagaimana cara perusahaan mengelola risiko sistem kompensasi di PT.X
- 2) Untuk mengetahui sejauh mana kinerja karyawan di PT.X
- 3) Untuk mengetahui apakah pengaruh kompensasi terhadap risiko penurunan kinerja karyawan di PT.X

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Manajemen Risiko**

Ada beberapa definisi dari manajemen risiko organisasi/perusahaan, diantaranya:

1. Manajemen risiko adalah seperangkat kebijakan, prosedur yang lengkap, yang dimiliki organisasi, untuk mengelola, memonitor, dan mengendalikan eksposur organisasi terhadap risiko (SBC Warburg, ( Euromoney Book, 2004)
2. Risk Manajemen adalah kerangka yang komprehensif, terintegrasi, untuk mengelola risiko kredit, risiko pasar modal , untuk memaksimalkan nilai perusahaan (Lam, James, Wiley, 2004)
3. Venture Hazard Administration (ERM) adalah suatu proses, yang dipengaruhi oleh manajemen, board of chiefs, dan personel lain dari suatu organisasi, diterapkan dalam setting strategi, dan mencakup organisasi secara keseluruhan, didesain untuk mengidentifikasi kejadian potensial yang mempengaruhi suatu organisasi, mengelola risiko dalam toleransi suatu organisasi, untuk memberikan jaminan yang cukup pantas berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi. (COSO, 2004).

Sedangkan menurut KMK Nomor 577/KMK.01/2019, manajemen risiko adalah proses sistematis dan terstruktur yang didukung budaya sadar Risiko untuk mengelola Risiko organisasi

pada tingkat yang dapat diterima guna memberikan keyakinan yang memadai dalam pencapaian sasaran organisasi.

### **Kompensasi**

Menurut Dessler (1997:85) mengemukakan bahwa, “Kompensasi merupakan salah satu bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu”.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) berpendapat bahwa, Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

### **Jenis – jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan**

Menurut Rivai (2004:358) menyatakan bahwa kompensasi terbagi menjadi dua, yaitu:

#### **I. Kompensasi Finansial**

Kompensasi finansial terdiri atas dua jenis, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan)

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

#### **Kompensasi nonfinansial.**

Kompensasi nonfinansial terdiri atas keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, pencarian penemuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif. Mathis dan Jackson (2002:119) menjelaskan komponen terukur dari program kompensasi terdapat pada dua jenis umum kompensasi, seperti ditunjukkan pada tabel dibawah :

**Tabel I Komponen Program Kompensasi**

<b>Kompensasi</b>
-------------------

<b>KOMPENSASI LANGSUNG</b>	<b>TIDAK LANGSUNG</b>
Gaji Pokok : 1. Upah. 2. Gaji. Gaji Variabel : 1. Bonus. 2. Insentif. 3. Kepemilikan Saham.	Tunjangan : 1 Asuransi kesehatan. 2 Libur pengganti. 3.Dana pensiun. 4.Kompensasi pekerjaan.

Sumber : Mathis dan Jackson (2002:119)

### **Pengertian Kinerja**

Pada dasarnya pengertian kinerja (*performance*) dimaknai secara beragam. Beberapa ahli mengartikan kinerja sebagai hasil dari suatu proses penyelesaian pekerjaan di perusahaan tersebut , sementara ada sebagian ahli memahaminya sebagai perilaku pegawai yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk dapat memahami secara jelas dan rinci mengenai kinerja, penulis akan memaparkan penjelasan dari pengertian-pengertian kinerja berikut ini Dr.Sopiah,Dr.Etta Mamang (2018;350).

Bernardin dan Russel (1998), mendefinisikan kinerja sebagai berikut : “*Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified jobfunction or activity during a time period*” (Kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang diperoleh dari suatu pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu).

### **METODE**

Penelitian yang diuji dengan menggunakan Penelitian komparatif, karena didalam teori ini menunjukkan adanya perbandingan dan adanya sebab – akibat pada Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di PT.X

### **Populasi dan Sampel Penelitian**

#### **Populasi**

Populasi menurut Arikunto (2006;130), adalah keseluruhan subjek penelitian. Jadi populasi adalah jumlah keseluruhan populasi yang merupakan hasil pengukuran atau perhitungan secara kualitatif maupun kuantitatif mengenai karakteristik tertentu dari semua anggota kumpulan – kumpulan yang lengkap dan jelas yang ingin dipelajari sifat – sifatnya. Dalam penelitian ini populasinya adalah 25 orang.

#### **Sampel**

Menurut Sugiyono (2008;109), “Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”. Maka dapat disimpulkan bahwa sampel adalah sebagian dari populasi yang dianggap menggantikan populasi karena memiliki ciri – ciri dan karakteristik yang sama.

Berikut merupakan tabel dari data – data yang dapat diolah dari jumlah di PT Elokuensi Harapan Bangsa :

**Tabel 2. Data Penulis**

No	Nama Sampel	Jumlah Sampel
1.	Kepala Perusahaan	1 orang
2.	Kepala Sekolah	1 orang
3.	Keuangan	1 orang
4.	Marketing	1 orang
5.	Supervisors	3 orang
6.	Multimedia	3 orang
7.	Staff	6 orang
8.	Sekretaris	3 orang
10.	OB	3 orang
11.	Satpam	3 orang
	Jumlah	25 orang

Sumber : Olahan Data Penulis

### Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data yang digunakan didalam penelitian ini adalah menggunakan Teknik Observasi.

### Metode Observasi

Dengan Metode Observasi ini penulis telah melakukan pengamatan langsung, Definisi umum observasi oleh peneliti adalah melihat, tetapi melihat ini diharapkan dapat menyertakan analisis dan interpretasi yang spesifik.

### Dalam melakukan proses (Melaksanakan sebuah proses)

Tugas-tugas rutin selama magang dan melakukan tugas – tugas khusus oleh perusahaan – perusahaan lainnya juga kerjasama.

### Metode Wawancara

Menurut (Nazir, 1999) Dengan melakukan metode Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan si penjawab atau informan dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara).

Metode ini biasa dilakukan dengan menwawancarai orang – orang sebanyak 2 – 3 orang untuk mendapatkan keterangan informasi mengenai perusahaan tersebut.

### Risiko

Menurut Sugiyono (2009:52), Masalah diartikan atau bisa dimaksudkan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dengan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksana.

Setelah mengamati masalah dengan metode Observasi, melaksanakan suatu proses pada tugas – tugas rutin selama magang dan bentuk kerjasama, penulis telah mendapatkan suatu masalah yang bisa dikemukakan :

1. Pengaruh Risiko Pengetahuan Teknologi SDM terhadap Kinerja karyawan.
2. Pengaruh Risiko Kompensasi terhadap Kinerja karyawan.
3. Pengaruh Risiko Produktivitas terhadap Kinerja karyawan.
4. Pengaruh Risiko Motivasi terhadap Kinerja karyawan.

### Penetapan Prioritas Masalah

Untuk menetapkan prioritas masalah di gunakan tabel kriteria matriks, yaitu dengan menarik kesimpulan dari hasil observasi dan melaksanakan suatu proses secara langsung.

**Tabel 3 : Daftar Masalah**

Daftar Masalah	Kriteria					Jumlah
	Importancy			T	RA	
	P	S	R			
Pengaruh Risiko Pengetahuan Teknologi SDM terhadap Kinerja karyawan.	4	3	4	2	4	67
Pengaruh Risiko Kompensasi terhadap Kinerja karyawan	4	3	3	3	4	91
Pengaruh Risiko Produktivitas terhadap Kinerja karyawan	3	2	1	2	2	24
Pengaruh Risiko Motivasi terhadap Kinerja karyawan	4	4	2	3	2	60

Sumber : Olahan Penulis

Berdasarkan tabel kriteria matriks di atas, dapat di simpulkan bahwa Pengaruh Risiko Kompensasi terhadap Kinerja karyawan, yang paling berpengaruh pada Kinerja, yakni 91. Untuk itulah penulis memilih Pengaruh Risiko Kompensasi terhadap Kinerja karyawan sebagai objek penelitian penulis.

Keterangan Simbol :

- P = *Prevalency* (Tingkat kejadian masalah)
- S = *Severity* (Akibat yang ditimbulkan masalah)
- R = *Rate of Increase* (Tingkat kenaikan kejadian)
- T = *Technical feasibility* (Kelayakan teknik pemecahan masalah)
- RA = *Resources availability* (Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah)

Interpretasi Pembobotan :

- P = *Prevalency* (Tingkat kejadian masalah)
  - 4 = Sering
  - 3 = Cukup sering
  - 2 = Jarang
  - 1 = Tidak pernah
- S = *Severity* (Akibat yang ditimbulkan masalah)
  - 4 = Parah
  - 3 = Cukup Parah

2 = Tidak Terlalu Parah

1 = Tidak Parah

R = *Rate of Increase* (Tingkat kenaikan kejadian)

4 = Tinggi

3 = Cukup tinggi

2 = Tidak terlalu tinggi

1 = Rendah

T = *Technical feasibility* (Kelayakan teknik pemecahan masalah)

4 = Tersedia

3 = Cukup tersedia

2 = Kurang tersedia

1 = Tidak tersedia

RA= *Resources availability* (Ketersediaan sumber daya yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah)

4 = Tersedia

3 = Cukup tersedia

2 = Kurang tersedia

1 = Tidak tersedia

Keterangan Rumus :

*Importancy* (I) = P + S + R

Jumlah = I x T x RA

### **Identifikasi / Penjabaran Masalah**

Dilakukan dengan 5W :

*What* / Apa permasalahannya?

Risiko kompensasi didalam gaji maupun bonus yang kurang memuaskan dengan Kinerja Karyawan.

*Who* / Siapa yang terlibat didalam permasalahan?

Yang terlibat didalam masalah ini adalah PT X di devisi HRD

*When* / Kapan masalah itu terjadi?

Sebelum dan sesudah penulis melakukan kegiatan magang di PT X pada 1 Januari 2024 – 10 Maret 2024

*Where* / dimana masalah tersebut terjadi?

Masalah tersebut terjadi di PT X.

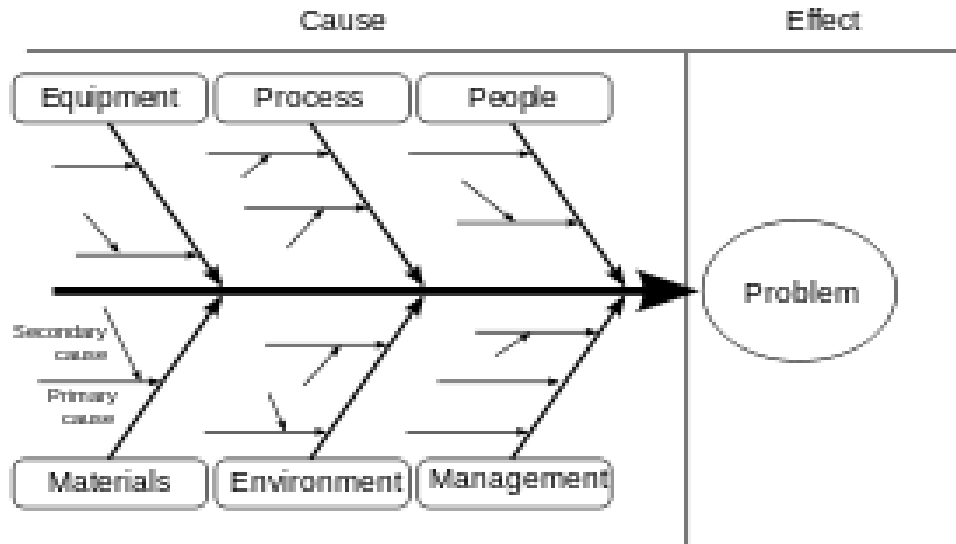
*Why* / penyebab dari masalah tersebut?

Penyebab masalahnya adalah dari penelitian yang saya lihat dari Kompensasi terhadap kinerja karyawan.

### **Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan didalam penelitian ini adalah Metode *Fish Bone*.

### **Gambar 1. Fishbone**



## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Penyebab Masalah

Ada analisis metode untuk mengetahui akar penyebab dari masalah yang muncul diperusahaan. Metode – metode tersebut antara lain : Brainstorming, Bertanya Mengapa beberapa kali (*Why – Why*) dan Metode Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan)/ *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat) / Ishikawa.

Pada masalah ini yang ingin dibahas adalah metode yang ke 3 yaitu metode Diagram *Fishbone* (Tulang Ikan) / *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat)/ Ishikawa.

Diagram ini akan menunjukkan sebuah dampak atau akibat dari sebuah permasalahan, dengan berbagai penyebabnya. Efek atau akibat dituliskan sebagai moncong kepala. Sedangkan tulang ikan diisi oleh sebab-sebab sesuai dengan pendekatan permasalahannya.

Dikatakan diagram *Cause and Effect* (Sebab dan Akibat) karena diagram tersebut menunjukkan hubungan antara sebab dan akibat. berkaitan dengan pengendalian proses statistikal, diagram sebab-akibat dipergunakan untuk menunjukkan faktor-faktor penyebab (sebab) dan karakteristik kualitas (akibat) yang disebabkan oleh faktor-faktor penyebab itu.

Berikut ini penulis memilih kategori untuk membahas berbagai faktor di atas dengan Pendekatan biasa digunakan untuk perusahaan jasa.

Faktor-faktor utama yang bisa dijadikan acuan menurut pendekatan ini adalah :

1. *Man* (Sumber Daya Manusia)
2. *Policies* (Kebijakan)
3. *Promotion* (Promosi)
4. *Method* (Metode)

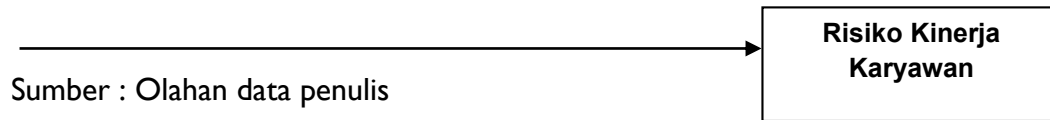
### Definisi Analisis Masalah

Hasil penelitian menunjukkan yang menjadi masalah utama pada saat melakukan penelitian di PT X, yaitu adanya pengelolaan risiko sistem gaji yang tidak sesuai dengan hasil kinerja yang sudah dikerjakan secara individu yang menyebabkan munculnya risiko hasil kerja yang tidak maksimal dalam perusahaan. Karena muncul risiko ini, yang membuat setiap divisi tidak bekerja



dengan baik. Tapi untuk bisa dapat menyelesaikan risiko ini, maka setiap divisi pekerjaan harus bisa mengerjakan segala tugas dengan teliti, dan percaya satu dengan divisi lainnya. Hal ini mengakibatkan kinerja karyawan menurun sehingga setiap tugas yang diberikan mempunyai hasil yang tidak maksimal.

**Gambar 2 : Pernyataan Masalah**



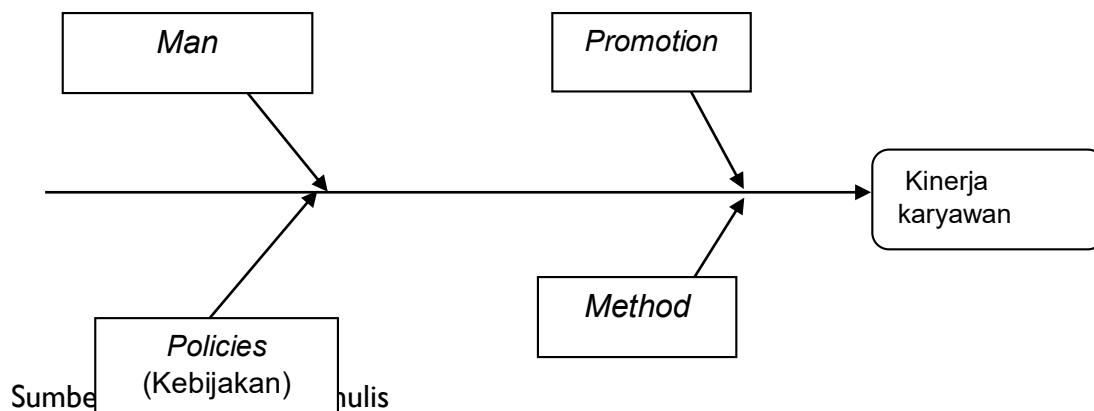
**Definisi berbagai Kategori Utama Penyebab Risiko**

Setelah dilakukan penelitian dengan menggunakan metode observasi, melakukan wawancara dengan para staff bersangkutan dan melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan, ditemukan sebab-sebab risiko dan merincikannya menjadi empat macam kategori utama penyebab munculnya risiko yang menyebabkan hasil Kinerja karyawan yang tidak maksimal, seperti pada diagram tulang ikan.

Berikut ini ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk menjabarkan akar penyebab masalahnya yang ada di tempat kerja PT.X

Menggunakan akar masalahnya untuk menjelaskan risiko dengan menggunakan tulang ikan, yaitu : *Man* (Sumber Daya Manusia), *Policies* (Kebijakan), *Promotion* (Promosi), dan *Method* (Metode) untuk bisa menyelesaikan masalah di PT.X

**Gambar 3 : Diagram Sebab – Akibat ( Tulang Ikan)**

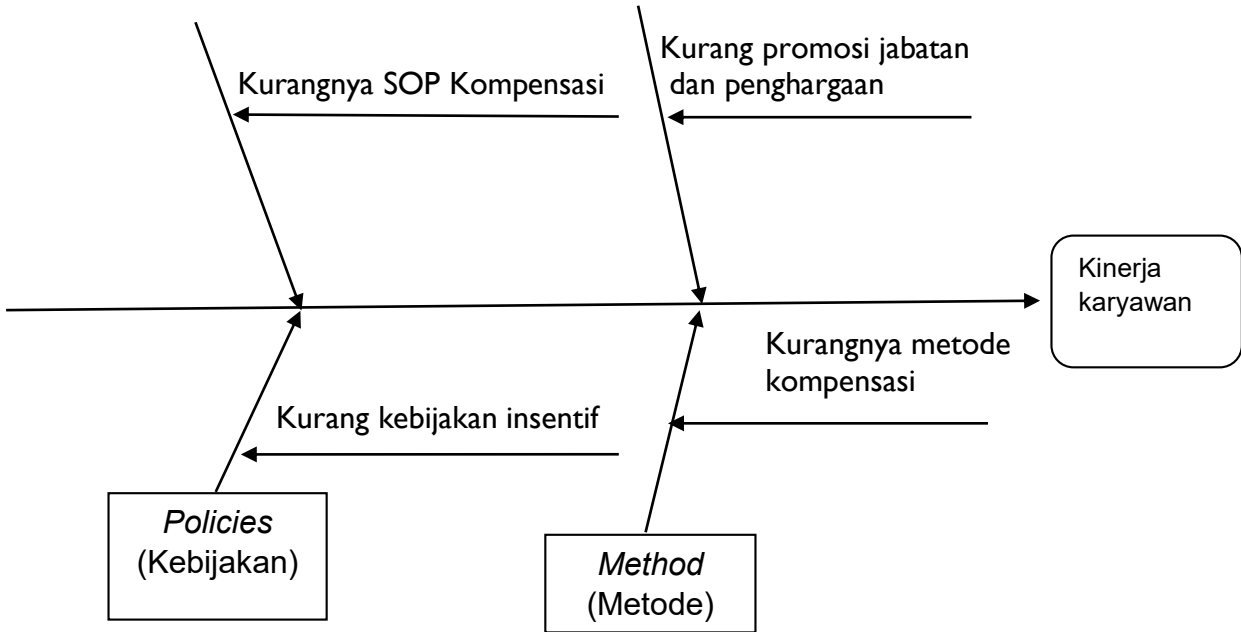


**Sumbang saran (Brainstorming) kemungkinan Sebab**

Berikut ini sumbang saran (*Brainstorming*) yang dimaksudkan sebagai penjabaran berbagai kemungkinan sebab – sebab yang menimbulkan terjadinya kesalahan pengelolaan risiko di PT X, yang dapat memperjelas kemungkinan sebab – sebab risiko yang timbul kemungkinan yang dapat mengakibatkan hasil Kinerja karyawan yang tidak maksimal yaitu sebagai berikut :

**Gambar 4 : Diagram Sumbang Saran Kemungkinan Sebab**





Sumber : Olahan Data Penulis

### Identifikasi Sebab – sebab yang paling mungkin

Hasil penelitian, menunjukkan pengelolaan risiko yang menyebabkan Hasil Kinerja yang tidak maksimal antara lain, yaitu :

- a. *Man* (SDM)

Standar kompensasinya tidak linier dengan Kinerja.

- b. *Promotion* (Promosi)

Tidak adanya promosi jabatan dan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja dengan baik yang membuat kinerja karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal.

- c. *Policies* (Kebijakan)

Tidak adanya kebijakan pembayaran insentif material sehingga membuat kinerja tidak maksimal.

- d. *Method* (Metode)

Tidak adanya metode penilaian kerja dalam menilai kinerja karyawan yang terkait kompensasi finansial sehingga munculnya kinerja yang tidak maksimal.

### Alternatif Pemecahan Masalah

Hasil penelitian dan alternatif yang diperoleh dari hasil observasi dan wawancara di PT X, yang dapat digunakan dalam memecahkan berbagai permasalahan terkait pengelolaan risiko yang ada di perusahaan PT. X adalah sbb.:

### Daftar Kemungkinan Solusi

Hasil penelitian menunjukkan beberapa solusi berdasarkan sebab-akibat masalah diatas, adalah sebagai berikut:

- a. Solusi A : Menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP) kepada setiap karyawan seperti dalam SOP penggajian, nilai gaji ditentukan oleh prestasi kerja dan penilaian kinerja yang sudah jelas. Pemberian gaji hendaknya dilakukan secara adil dan terstruktur sesuai

dengan nilai jabatan juga bisa menjadi hal yang bisa dilakukan, dan perusahaan seharusnya juga memperhatikan kebijakan tentang pemberian bonus bagi karyawan.

- b. Solusi B : Menerapkan dan melakukan promosi jabatan dan pemberian penghargaan kepada karyawan, sehingga membuat karyawan mengerjakan tugasnya dengan maksimal dan lebih baik juga cepat.
- c. Solusi C : Menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung dengan menyesuaikan kepada hasil kinerjanya agar kinerja bisa lebih maksimal.
- d. Solusi D : Membuat kebijakan pembayaran insentif material maupun non material berdasarkan kinerja karyawan agar terjadi peningkatan kinerja karyawan.

### Pembobotan Kriteria

Berdasarkan berbagai masalah di atas maka dilakukan penilaian kriteria, untuk mengetahui kriteria mana yang memiliki presentase paling besar sehingga bobot kriteria ini bisa diterapkan dalam menyelesaikan permasalahan.

**Tabel 4 : Pembobotan pada Kriteria**

No	Kriteria	Didefinisikan sebagai	Bobot
1	Kemudahan penerapan	Seberapa mudah menerapkan solusi ini nanti	25%
2	Kemungkinan berhasil	Seberapa mungkin solusi ini sendiri bisa diterapkan dengan berhasil?	30%
3	Efektivitas solusi	Seberapa efektif solusi ini nanti tertuju pada akar penyebab dan dalam memecahkan masalahnya?	25%
4	Resistensi yang relatif rendah	Berapa banyak resistensi yang mungkin ada untuk menerapkan solusi ini?	20%
		Total Bobot	100%

### Implementasi Kriteria

Implementasi kriteria penyelesaian masalah di PT. X.

**Tabel 5 : Penilaian Kriteria**

Kriteria	Bobot	Alternatif Solusi			
		Solusi A	Solusi B	Solusi C	Solusi D
Kemudahan penerapan	25%	7 (1.75)	6 (1.5)	8 (2)	7 (1.75)
Kemungkinan berhasil	30%	7 (2.1)	7 (2.1)	8 (2.4)	8 (2.4)
Efektivitas solusi	25%	7 (1.75)	7 (1.75)	9 (2.25)	8 (2)
Resistensi yang relatif rendah	20%	8 (1.6)	6 (1.2)	6 (1.2)	7 (1.4)
Nilai total	100%	7.2	6.55	7.85	7.55

### Solusi terbaik Pemecahan Masalah

Setelah penghitungan bobot implementasi solusi pengelolaan risiko, maka solusi tersebut dievaluasi sesuai dengan kriteria yang telah diidentifikasi. Hasilnya ditemukan dua solusi dengan penilaian skor dan bobot tertinggi yang dapat diterapkan secara realistis, yaitu:

**Tabel 6 Solusi terbaik**

Solusi	Skor
Solusi C (Menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung dengan menyesuaikan kepada hasil kerjanya)	7.85
Solusi D (Dengan memberikan kebijakan pembayaran insentif non material kepada kinerja karyawan yang memiliki kinerja yang baik)	7.55

### Penjelasan Prioritas Pemecahan Masalah Pengelolaan Risiko

Berdasarkan hasil penilaian kriteria dan perhitungan bobot kriteria solusi yang ada, maka terdapat dua solusi yang paling baik dan yang paling mungkin diterapkan dalam mengatasi permasalahan pengelolaan risiko kompensasi untuk menghasilkan kinerja.

### Solusi C (Menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung dengan menyesuaikan kepada hasil kerjanya)

Untuk memecahkan masalah – masalah dalam risiko kinerja yang yang tidak maksimal, maka salah satu solusi terbaiknya adalah Menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung dengan menyesuaikan kepada hasil kerjanya yang baik agar kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

Hal ini diperlukan karena penulis melihat bahwa kurangnya menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung yang yang sesuai hasil kerjanya. Kompensasi langsung itu bisa berupa finansial langsung yaitu pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif, dan finansial tidak langsung yaitu proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun.

### Solusi D (Dengan memberikan kebijakan pembayaran insentif non material kepada kinerja karyawan)

Dalam memecahkan masalah – masalah dalam hasil kinerja karyawan yang mempunyai hasil yang tidak efektif dan efisien, maka dari itu solusi terbaik dengan memberikan kebijakan pembayaran insentif non material kepada kinerja karyawan memiliki kinerja yang baik agar kinerja karyawan bisa lebih maksimal.

Hal ini diperlukan agar setiap kinerja karyawan merasa dihargai. insentif non material meliputi pemberian gelar (*title*) secara resmi; pemberian balas jasa; pemberian piagam penghargaan; pemberian promosi; pemberian hak untuk menggunakan kendaraan dinas.

### KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan data, penulis bisa memperoleh kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian mengenai Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja karyawan di PT X berikut :

1. Sistem kompensasi yang dipakai didalam PT X belum menggunakan Kompensasi finansial seperti finansial langsung yaitu pembayaran pokok (gaji, upah),, pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertanggung meliputi tabungan hari tua, saham komulatif, dan kompensasi finansialnya yang secara tidak langsung yaitu proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun dan Kompensasi non finansial ini seperti keamanan karier yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, pencarian penemuan baru, prestasi istimewa.
2. Kesimpulan terakhir yang bisa diambil dari sebab – sebab yang paling mungkin yang menimbulkan risiko penurunan kinerja adalah sebagai berikut:
  - a. Man (SDM)  
Standar kompensasinya tidak linier dengan Kinerja.
  - b. Promotion (Promosi)  
Tidak adanya promosi jabatan dan penghargaan kepada pegawai yang sudah bekerja dengan baik yang membuat kinerja karyawan tidak melaksanakan tugasnya dengan maksimal.
  - c. Policies (Kebijakan)  
Tidak adanya kebijakan pembayaran insentif material sehingga membuat kinerja tidak maksimal.
  - d. Method (Metode)  
Tidak adanya metode penilaian kerja dalam menilai kinerja karyawan yang terkait kompensasi finansial sehingga munculnya kinerja yang tidak maksimal.

## **SARAN**

Untuk mengelolah agar kinerja karyawan di PT X meningkat, maka dalam mengelola risiko kompensasi, adalah sebagai berikut:

1. Solusi C (Menerapkan kompensasi finansial langsung maupun tidak langsung dengan menyesuaikan kepada hasil kerjanya)
2. Solusi D (Dengan memberikan kebijakan pembayaran insentif non material kepada kinerja karyawan yang memiliki kinerja yang baik)
3. Sarannya dengan memberikan prosedur SOP dalam kompensasi sehingga adanya kinerja karyawan bisa mengerjakan tugas dengan maksimal. Dengan adanya pemberian promosi jabatan dan pemberian penghargaan kepada karyawan, sehingga membuat karyawan mengerjakan tugasnya lebih maksimal.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Abdullah M. Ma'ruf, 2014. "Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan". Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo.
- Anwar prabu mangkunegara, 2001. "Manajemen Sumber Daya Perusahaan". Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Arif Yusuf Hamali, 2018. "Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia". Yogyakarta : Penerbit CAPS.
- Arikunto, 2006. "Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik" . Jakarta : Penerbit Rineka Cipta.

- Bambang guritno dan waridin, 2005. "Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja". JRBI. Vol 1. No 1. Hal: 63-74.
- Bernardin dan russel, 1998. "Human Resource Management: An Experiential Approach". Newyork : Mc Graw-Hill, Inc.
- Darmadi, 2013. "Metode Penelitian Pendidikan dan Sosial". Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Damayanti, 2013. "Panduan Lengkap Menyusun Proposal, Skripsi, Disertasi". Yogyakarta : Penerbit Alaska.
- Dessler, gary. 1997. "Management Sumber Daya Manusia. Terjemahan. Benyamin Molan. Edisi Bahasa Indonesia". Jakarta : Penerbit PT Prenhallindo.
- Hasibuan, 2005. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Penerbit PT. Bumi Aksara.
- Harboni pasolong, 2010. "Teori Administrasi Publik". Bandung : Penerbit Alfabeta.
- Kaswan, 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi". Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Prof. Dr. Lijan Poltak Sinambela, 2018. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Luthan, 2005. "Organizational Behavior. Seventh Edition". Newyork : Mc Graw-Hill, Inc.
- Mathis dan jackson, 2002. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Penerbit Salemba empat.
- Mangkunegara, 2000, "Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke -2". Bandung : Penerbit PT. Remaja Rosda Karya.
- Mangkunegara, 2010. "Evaluasi Kinerja SDM". Bandung : Penerbit PT. Refika Aditama.
- Nawawi, 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis Yang Kompetitif". Yogyakarta : Penerbit Gajahmada University Press.
- Nazir, 1999. "Metode Penelitian, Cetakan Ketiga". Jakarta : Penerbit Ghalia Indonesia.
- Rangkuti, 2011. "SWOT Balanced Scorecard". Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai, 2004. "Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Cetakan Pertama". Jakarta : Penerbit PT. Raja Grafindo Persada.
- Robbins, 1996. "Perilaku Organisasi". Jakarta : Penerbit Prenhallindo
- Samsuddin, 2006. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Bandung : Penerbit Pustaka Setia.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. "Kinerja Pegawai". Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu.
- Subagyo, 1997. "Metode Penelitian Dalam Teori Praktek". Jakarta: Pustaka Al – Kautsar.
- Sugiyono, 2008. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D". Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono, 2009. "Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D". Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, 2010. "Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Cetakan Pertama". Jakarta : Penerbit Kencana.
- Sedarmayanti, 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan ke lima)". Bandung : Penerbit PT. Refika Aditama.
- Dr.Sopiah, Dr. Etta Mamang, 2018. "Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik". Yogyakarta : Penerbit Andi
- Widodo Suparno, 2015. "Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia". Yogyakarta : Penerbit PUSTAKA PELAJAR.
- Wilson Bangun, 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta : Penerbit Erlangga.
- Werther William B. & Keith Davis, 1996. "Human Resources And Personal Management". USA : International Edition. McGraw-Hiil, Inc.

### Internet dan Karya Ilmiah

<http://sdm-teori.blogspot.com/2007/05/kompensasi.html> {4 April 2019}

<http://repository.uin-suska.ac.id/4286/3/10.%20BAB%20II%28I%29.pdf> {4 April 2019}.

<http://repository.usu.ac.id/bitstream/handle/123456789/37967/Chapter%20II.pdf;jsessionid=2E918975E14C0007A1799F54178F81A8?sequence=4>

<http://meaningaccordingtoexperts.blogspot.com/2017/04/pengertian-metode-dan-metodologi.html> {4 April 2019}

[https://repository.maranatha.edu/22144/4/1351029\\_Chapter2.pdf](https://repository.maranatha.edu/22144/4/1351029_Chapter2.pdf) {4 April 2019}

<http://digilib.unila.ac.id/317/11/BAB%20II.pdf> {4 April 2019}

<http://fekool.blogspot.com/2016/10/teori-kompensasi-gary-dessler.html> {4 April 2019}.

<https://www.scribd.com/doc/172511011/Makalah-Kompensasi-pdf> {4 April 2019}.

<https://ilmumanajemensdm.com/sop-penggajian-dan-kebijakan-pemberian-bonus-karyawan/>