

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum

4.1.1. Struktur Organisasi



4.1.2. Visi Misi

1. Visi

Menjadi toko elektronik terpercaya di Gunungsitoli yang menyediakan produk berkualitas, pelayanan terbaik, dan inovasi berkelanjutan demi kepuasan pelanggan.

2. Misi

1. Menyediakan produk elektronik berkualitas dengan harga yang bersaing dan bergaransi resmi.
2. Memberikan pelayanan ramah, cepat, dan profesional kepada setiap pelanggan.
3. Menghadirkan inovasi dan teknologi terbaru agar masyarakat dapat mengikuti perkembangan zaman.

4. Menjalin hubungan kemitraan yang baik dengan pemasok dan pelanggan untuk pertumbuhan bersama.
5. Mendukung perekonomian lokal melalui penyerapan tenaga kerja dan kontribusi pada komunitas.

4.1.3. Nama – Nama Informan

Berikut nama nama key informan yang menjadi narasumber dalam penelitian ini adlah sebagai berikut:

No	Nama	Kategori Informan
1	Menitolo Harafe	Kunci
2	Kevin Harefa	Utama
3	Hendrik Harefa	Utama
4	Epasman Zebua	Pendukung
5	Anugrah Zega	Pendukung

Sumber olahan peneliti 2025.

4.1.4. Matriks Penelitian

Matriks penelitian adalah tabel atau format ringkas yang memuat rancangan penelitian secara sistematis, sehingga setiap elemen penelitian (seperti variabel, indikator, metode, dan sumber data) tersaji jelas dan terstruktur.

Tabel 4.1

Matriks Penelitian

Sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik

Kutipan Langsung	Ide Pokok	Kategorisasi / Coding	Temuan Utama	Tema	Sub Tema Utama
Untuk struktur sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik, kami	Komponen-komponen kompensasi utama.	Struktur kompensasi.	Kompensasi terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, insentif, dan bonus.	Sistem kompensasi.	Struktur kompensasi.

membaginya menjadi beberapa komponen					
Komponen kompensasi yang kami berikan, gaji pokok, tunjangan, bonus tahunan, insentif penjualan, fasilitas seperti seragam kerja	Jenis komponen yang diterima karyawan.	Komponen kompensasi.	Kompensasi meliputi finansial langsung (gaji, tunjangan, bonus, insentif) dan non-finansial (fasilitas).	Sistem kompensasi.	Komponen kompensasi.
Penentuan besaran kompensasi mempertimbangkan jabatan, tanggung jawab, dan lama masa kerja. Penilaian kinerja dilakukan langsung	Mekanisme evaluasi dan penetapan besaran kompensasi.	Penentuan kompensasi.	Penentuan besaran kompensasi fleksibel, berbasis kinerja, jabatan, masa kerja, dan kondisi usaha.	Sistem kompensasi.	Mekanisme penentuan.
Memang ada perbedaan kompensasi antara pekerja	Perbedaan berdasarkan masa kerja & pengalaman.	Perbedaan kompensasi.	Pekerja lama memperoleh kompensasi lebih tinggi;	Sistem kompensasi.	Perbedaan berdasarkan masa kerja.

baru dan pekerja lama			pekerja baru mulai dari standar.		
Menurut saya, kompensasi cukup sesuai kemampuan perusahaan dibandingkan standar industri, mungkin sedikit di bawah rata- rata	Perbandingan kompensasi dengan standar industri.	Standar industri.	Kompensasi bersaing di tingkat lokal meskipun di bawah standar nasional.	Sistem kompensa si.	Perbandin gan dengan standar industri.

Sumber olahan peneliti 2025

Tabel 4.1 menggambarkan sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik. Struktur kompensasi di perusahaan ini terdiri atas beberapa komponen utama, yaitu gaji pokok, tunjangan tetap, insentif, dan bonus. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah membangun kerangka kompensasi yang mencakup berbagai bentuk penghargaan bagi karyawan. Komponen kompensasi yang diberikan meliputi finansial langsung, seperti gaji pokok, tunjangan, bonus tahunan, serta insentif penjualan, dan juga non-finansial berupa fasilitas seperti seragam kerja. Dengan demikian, kompensasi tidak hanya berbentuk uang, tetapi juga fasilitas yang mendukung kenyamanan kerja. Mekanisme penentuan kompensasi dilakukan dengan mempertimbangkan jabatan, tanggung jawab, lama masa kerja, serta penilaian kinerja yang dilakukan secara langsung. Sistem ini bersifat fleksibel karena besaran kompensasi disesuaikan pula dengan kondisi usaha, sehingga memberi peluang bagi karyawan untuk memperoleh imbalan lebih tinggi sesuai kontribusi yang diberikan. Terdapat perbedaan kompensasi antara pekerja baru dan pekerja lama. Pekerja lama memperoleh kompensasi yang lebih tinggi, sementara pekerja baru memulai dari standar dasar. Hal ini

menunjukkan adanya penghargaan terhadap pengalaman dan loyalitas. Jika dibandingkan dengan standar industri, kompensasi di UD Bersama Elektronik dinilai cukup sesuai dengan kemampuan perusahaan. Meski berada sedikit di bawah rata-rata nasional, kompensasi ini masih tergolong bersaing di tingkat lokal. Hal ini menegaskan bahwa perusahaan menyesuaikan kompensasi dengan kondisi internal serta daya saing di lingkungan sekitar.

Tema utama dari matriks penelitian ini adalah sistem kompensasi yang terdiri dari struktur kompensasi, komponen kompensasi, mekanisme penentuan, perbedaan berdasarkan masa kerja, serta perbandingan dengan standar industri.

Tabel 4.2

Matriks Penelitian

Tingkat retensi pekerja lokal saat ini

Kutipan Langsung	Ide Pokok	Kategorisasi / Coding	Temuan Utama	Tema	Sub Tema Utama
Untuk struktur sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik, kami membaginya menjadi beberapa komponen	Komponen-komponen kompensasi utama.	Struktur kompensasi.	Kompensasi terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, insentif, dan bonus.	Sistem kompensasi.	Struktur kompensasi.
Komponen kompensasi yang kami berikan, gaji pokok, tunjangan, bonus tahunan, insentif	Jenis komponen yang diterima karyawan.	Komponen kompensasi.	Kompensasi meliputi finansial langsung (gaji, tunjangan, bonus, insentif) dan non-finansial	Sistem kompensasi.	Komponen kompensasi.

penjualan, fasilitas seperti seragam kerja			(fasilitas).		
1. Penentuan besaran kompensasi mempertimbangkan jabatan, tanggung jawab, dan lama masa kerja 2. Penilaian kinerja dilakukan langsung	Mekanisme evaluasi dan penetapan besaran kompensasi.	Penentuan kompensasi.	Penentuan besaran kompensasi fleksibel, berbasis kinerja, jabatan, masa kerja, dan kondisi usaha.	Sistem kompensasi.	Mekanisme penentuan.
Memang ada perbedaan kompensasi antara pekerja baru dan pekerja lama	Perbedaan berdasarkan masa kerja & pengalaman .	Perbedaan kompensasi.	Pekerja lama memperoleh kompensasi lebih tinggi; pekerja baru mulai dari standar.	Sistem kompensasi.	Perbedaan berdasarkan masa kerja.
Menurut saya, kompensasi cukup sesuai kemampuan perusahaan dibandingkan standar	Perbandingan kompensasi dengan standar industri.	Standar industri.	Kompensasi bersaing di tingkat lokal meskipun di bawah standar nasional.	Sistem kompensasi.	Perbandingan dengan standar industri.

industri, mungkin sedikit di bawah rata- rata					
---	--	--	--	--	--

Sumber olahan peneliti 2025.

Matriks penelitian di atas tentang tingkat retensi pekerja lokal saat ini bahwa, sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik tersusun dalam beberapa komponen utama yang menjadi landasan dalam upaya perusahaan mempertahankan pekerja lokal. Struktur kompensasi meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, insentif, dan bonus yang secara keseluruhan membentuk kerangka dasar penghargaan kepada karyawan. Hal ini menunjukkan adanya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pekerja melalui pemberian kompensasi yang terstruktur.

Selain itu, jenis kompensasi yang diberikan tidak hanya terbatas pada aspek finansial langsung seperti gaji, tunjangan, bonus tahunan, dan insentif penjualan, tetapi juga mencakup kompensasi non-finansial berupa fasilitas, salah satunya penyediaan seragam kerja. Dengan kombinasi ini, perusahaan berupaya menciptakan kepuasan kerja yang lebih menyeluruh. Dari sisi mekanisme penentuan, besaran kompensasi ditetapkan dengan mempertimbangkan jabatan, tanggung jawab, dan lama masa kerja karyawan. Penilaian kinerja dilakukan secara langsung, sehingga proses ini bersifat fleksibel dan menyesuaikan dengan kondisi usaha. Mekanisme ini juga mencerminkan adanya sistem penghargaan berbasis kinerja yang relevan dengan kontribusi nyata pekerja.

Perbedaan kompensasi juga terlihat antara pekerja baru dan pekerja lama. Karyawan dengan masa kerja lebih panjang memperoleh kompensasi lebih tinggi, sedangkan pekerja baru masih menerima standar awal. Pola ini menegaskan adanya apresiasi terhadap pengalaman dan loyalitas, yang pada gilirannya mendorong retensi pekerja. Jika dibandingkan dengan standar industri, kompensasi yang diberikan perusahaan masih berada sedikit di bawah rata-rata nasional. Namun demikian, manajemen menilai bahwa besaran kompensasi sudah

sesuai dengan kemampuan perusahaan dan tetap bersaing di tingkat lokal. Hal ini menjadi salah satu faktor penunjang dalam menjaga keberlangsungan retensi pekerja lokal, meskipun dengan keterbatasan daya saing pada skala nasional. Sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik berfungsi sebagai instrumen strategis dalam mempertahankan pekerja lokal. Melalui struktur yang jelas, komponen yang beragam, mekanisme penentuan yang adil, serta perbandingan yang realistis dengan standar industri, perusahaan berusaha menciptakan keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan organisasi.

Tabel 4.3

Matriks Penelitian

Kendala dalam strategi kompensasi dan retensi

Kutipan Langsung	Ide Pokok	Kategorisasi / Coding	Temuan Utama	Tema	Sub Tema Utama
Tantangan terbesar menyesuaikan antara kemampuan keuangan perusahaan dengan harapan karyawan “Kadang yang jadi sulit adalah mengukur kontribusi setiap karyawan secara	Keseimbangan finansial dan ekspektasi; pengukuran kinerja.	Kendala penetapan kompensasi.	Kesulitan utama adalah keterbatasan dana, fluktuasi pendapatan, dan pengukuran kontribusi.	Kendala strategi kompensasi & retensi.	Penentuan besaran kompensasi.

objektif.”					
“Meningkatnya biaya operasional” “Kondisi keuangan cukup ketat karena penjualan menurun”	Kenaikan biaya & penurunan pendapatan mempengaruhi kompensasi.	Kendala anggaran.	Anggaran terbatas akibat biaya naik dan penjualan turun.	Kendala strategi kompensasi & retensi.	Kendala anggaran.
“Persaingan tenaga kerja cukup ketat” “Tantangan terbesar adalah mempertahankan karyawan yang sudah terlatih”	Persaingan ketat & tawaran kompetitor mempengaruhi retensi.	Persaingan tenaga kerja.	Retensi terancam oleh tawaran lebih baik dari pesaing dan kurangnya peluang karier.	Kendala strategi kompensasi & retensi.	Persaingan SDM.
“Kadang ada tantangan terutama terkait pelaporan pajak secara online” “Kendala lebih terasa di pajak”	Perubahan regulasi & administrasi pajak menjadi hambatan.	Kendala regulasi.	Peraturan pajak dan administrasi memerlukan penyesuaian dan waktu.	Kendala strategi kompensasi & retensi.	Regulasi & pajak.
“Kurangnya kesempatan	Kurang pelatihan,	Kendala non-	Faktor non-finansial	Kendala strategi	Faktor non-

pengembangan diri” “Hubungan antar rekan kerja kadang kurang harmonis” “Faktor lokasi dan jarak tempat kerja”	masalah lingkungan kerja, jarak & fleksibilitas.	finansial retensi.	seperti pengembangan karier, hubungan kerja, dan lokasi memengaruhi retensi.	kompensasi & retensi.	finansial.
---	--	--------------------	--	-----------------------	------------

Sumber olahan peneliti 2025.

Matriks Penelitian di atas Kendala dalam Strategi Kompensasi dan Retensi bahwa, dalam pelaksanaan strategi kompensasi dan retensi di UD Bersama Elektronik, terdapat sejumlah kendala yang cukup signifikan. Tantangan terbesar muncul pada upaya menyeimbangkan kemampuan keuangan perusahaan dengan harapan karyawan. Keterbatasan dana dan fluktuasi pendapatan sering kali menyulitkan manajemen dalam menentukan besaran kompensasi yang dianggap adil. Selain itu, pengukuran kontribusi karyawan secara objektif juga menjadi kendala, karena setiap pekerja memiliki peran yang berbeda namun sama-sama menuntut pengakuan atas hasil kerja mereka.

Kendala lain terkait dengan aspek keuangan perusahaan, khususnya meningkatnya biaya operasional dan menurunnya penjualan. Kondisi ini membuat ruang gerak perusahaan dalam menyediakan kompensasi lebih kompetitif menjadi terbatas. Dengan anggaran yang ketat, perusahaan harus berhati-hati agar tidak mengorbankan stabilitas keuangan demi memenuhi tuntutan kompensasi. Dari sisi eksternal, persaingan tenaga kerja juga menjadi tantangan tersendiri. Perusahaan menghadapi kesulitan mempertahankan karyawan yang sudah terlatih karena adanya tawaran lebih menarik dari kompetitor. Retensi semakin sulit ketika perusahaan tidak mampu memberikan peluang karier yang jelas, sehingga karyawan potensial lebih mudah berpindah ke perusahaan lain yang menawarkan prospek lebih baik.

Selain faktor internal dan eksternal tersebut, terdapat pula kendala regulasi dan administrasi, terutama terkait kewajiban pelaporan pajak secara online. Proses ini menuntut penyesuaian administratif yang memerlukan waktu dan sumber daya tambahan, sehingga menambah beban perusahaan dalam pengelolaan kompensasi. Tidak kalah penting, faktor non-finansial juga berperan dalam memengaruhi retensi pekerja. Kurangnya kesempatan pengembangan diri, hubungan antar rekan kerja yang kadang kurang harmonis, serta faktor lokasi dan jarak tempat kerja, turut menjadi hambatan yang memengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi retensi tidak hanya dapat mengandalkan kompensasi finansial semata, melainkan juga harus memperhatikan aspek pengembangan karier, lingkungan kerja, dan fleksibilitas kerja. Kendala dalam strategi kompensasi dan retensi di UD Bersama Elektronik mencakup keterbatasan finansial, persaingan pasar tenaga kerja, regulasi pemerintah, hingga faktor non-finansial di tempat kerja. Kondisi ini menuntut adanya strategi yang lebih komprehensif agar perusahaan mampu menjaga keseimbangan antara kemampuan finansial, kepatuhan regulasi, dan kebutuhan pekerja untuk tetap loyal.

4.2.Hasil Penelitian

4.2.1. Sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik

Berdasarkan hasil analisis data penelitian, sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik menunjukkan adanya perencanaan yang terstruktur dan terarah. Struktur kompensasi perusahaan terdiri dari beberapa komponen utama yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi kompensasi finansial langsung dan kompensasi non-finansial. Kompensasi finansial langsung mencakup gaji pokok, tunjangan tetap, bonus tahunan, serta insentif penjualan, sedangkan kompensasi non-finansial diberikan dalam bentuk fasilitas penunjang, seperti penyediaan seragam kerja. Pendekatan ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya memprioritaskan aspek moneter, tetapi juga memperhatikan faktor-faktor pendukung yang dapat meningkatkan kenyamanan dan motivasi kerja karyawan.

Penentuan besaran kompensasi dilakukan melalui mekanisme evaluasi yang mempertimbangkan beberapa variabel kunci, antara lain jabatan yang diemban, tingkat tanggung jawab, lama masa kerja, dan hasil penilaian kinerja. Mekanisme ini bersifat dinamis, karena besaran kompensasi dapat disesuaikan dengan kondisi usaha yang sedang dihadapi perusahaan. Dengan demikian, sistem kompensasi yang diterapkan bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, sekaligus memberikan insentif berbasis kinerja untuk mendorong produktivitas karyawan.

Hasil temuan juga mengindikasikan adanya perbedaan signifikan dalam pemberian kompensasi antara karyawan baru dan karyawan lama. Karyawan yang memiliki masa kerja lebih panjang serta pengalaman yang lebih luas memperoleh kompensasi yang relatif lebih tinggi, sedangkan karyawan baru memulai dari standar kompensasi yang telah ditetapkan. Perbedaan ini mencerminkan penerapan prinsip senioritas dan penghargaan terhadap loyalitas kerja, yang berfungsi sebagai motivasi bagi karyawan untuk bertahan dan berkembang di perusahaan.

Jika ditinjau dari perspektif eksternal, kompensasi yang diberikan oleh UD Bersama Elektronik dinilai cukup kompetitif di tingkat lokal, meskipun berada sedikit di bawah standar rata-rata nasional. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan berusaha menjaga daya saingnya dalam pasar tenaga kerja dengan menyesuaikan kompensasi terhadap kemampuan finansial internal dan kondisi industri setempat. Pendekatan ini menunjukkan adanya keseimbangan antara kepentingan keberlanjutan usaha dan kebutuhan untuk mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas.

4.2.2. Tingkat retensi pekerja lokal saat ini

Berdasarkan hasil olahan data penelitian, sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik menunjukkan karakteristik yang terstruktur, terencana, dan berorientasi pada keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Struktur kompensasi perusahaan dibangun melalui pembagian ke dalam beberapa komponen

yang jelas, meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, bonus tahunan, insentif penjualan, serta kompensasi non-finansial seperti penyediaan seragam kerja. Keberadaan kedua jenis kompensasi ini kompensasi finansial langsung (*direct financial compensation*) dan kompensasi non-finansial mencerminkan pemahaman manajemen terhadap pentingnya memberikan imbalan yang tidak hanya bersifat materi, tetapi juga mendukung kenyamanan dan kelancaran kerja karyawan.

Mekanisme penentuan besaran kompensasi di perusahaan ini didasarkan pada faktor jabatan, tingkat tanggung jawab, masa kerja, dan penilaian kinerja yang dilaksanakan secara langsung oleh pihak manajemen. Penetapan kompensasi tidak dilakukan secara kaku, melainkan bersifat fleksibel dengan mempertimbangkan kondisi usaha yang sedang berlangsung. Hal ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik memiliki sifat adaptif dan responsif terhadap dinamika bisnis, sehingga memungkinkan perusahaan menyesuaikan kebijakan remunerasi sesuai dengan kemampuan finansial tanpa mengabaikan prinsip keadilan dan penghargaan terhadap kontribusi karyawan.

Temuan penelitian juga mengungkap adanya perbedaan kompensasi yang signifikan antara karyawan baru dan karyawan lama. Perbedaan ini berkaitan erat dengan masa kerja dan pengalaman, di mana karyawan lama memperoleh kompensasi yang lebih tinggi sebagai bentuk penghargaan terhadap loyalitas dan kontribusi yang telah mereka berikan selama bertahun-tahun. Sementara itu, karyawan baru memulai dari standar kompensasi yang telah ditentukan dan memiliki peluang untuk memperoleh peningkatan seiring dengan perkembangan kinerja dan masa kerja. Kebijakan ini sejalan dengan teori kompensasi berbasis senioritas, yang tidak hanya mempertahankan tenaga kerja berpengalaman tetapi juga memotivasi karyawan baru untuk berkomitmen pada perusahaan.

Jika dilihat dari perspektif eksternal, kompensasi yang ditawarkan UD Bersama Elektronik dapat dikatakan kompetitif pada tingkat lokal, meskipun berada sedikit di bawah rata-rata standar industri nasional. Hal

ini mengindikasikan bahwa perusahaan berupaya menjaga daya saingnya dalam pasar tenaga kerja setempat sambil tetap menyesuaikan dengan kemampuan finansial internal. Strategi ini memperlihatkan adanya pertimbangan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia, di mana aspek keberlanjutan usaha menjadi prioritas tanpa mengorbankan kesejahteraan karyawan secara signifikan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sistem kompensasi di UD Bersama Elektronik mengandung elemen struktural yang jelas, keberagaman komponen, mekanisme penentuan berbasis kinerja, dan penerapan diferensiasi kompensasi berdasarkan masa kerja. Meskipun kebijakan ini telah berjalan efektif dalam mempertahankan karyawan dan menyesuaikan dengan kemampuan perusahaan, masih terdapat potensi pengembangan, khususnya dalam peningkatan daya saing kompensasi terhadap standar industri nasional. Penyesuaian ini diharapkan dapat memperkuat posisi perusahaan dalam menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas, sekaligus meningkatkan citra perusahaan sebagai pemberi kerja yang kompetitif dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan.

4.2.3. Kendala dalam strategi kompensasi dan retensi

Berdasarkan hasil olahan data penelitian, dapat diidentifikasi bahwa UD Bersama Elektronik menghadapi beragam tantangan dalam pengelolaan sistem kompensasi, yang berasal dari faktor internal maupun eksternal. Salah satu tantangan utama adalah upaya menyeimbangkan kemampuan finansial perusahaan dengan ekspektasi karyawan. Pihak manajemen menyatakan bahwa proses ini kerap mengalami kesulitan karena adanya kendala dalam mengukur kontribusi setiap karyawan secara objektif. Keterbatasan dalam pengukuran kinerja yang tepat dapat berdampak pada persepsi keadilan kompensasi, sehingga berpotensi memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Kendala finansial menjadi aspek yang menonjol dalam temuan penelitian ini. Perusahaan dihadapkan pada meningkatnya biaya

operasional yang tidak sebanding dengan pendapatan, terutama akibat penurunan volume penjualan. Kondisi tersebut menimbulkan tekanan terhadap anggaran, sehingga ruang gerak perusahaan dalam menaikkan kompensasi atau memberikan insentif tambahan menjadi terbatas. Hal ini mencerminkan bahwa keberlanjutan kebijakan kompensasi sangat bergantung pada stabilitas pendapatan dan efisiensi biaya, yang keduanya sensitif terhadap dinamika pasar. Selain itu, tantangan signifikan juga muncul dari persaingan tenaga kerja yang semakin ketat. Lingkungan bisnis yang kompetitif menyebabkan karyawan berpengalaman dan terlatih seringkali menjadi target perekrutan perusahaan lain, terutama yang mampu menawarkan paket kompensasi lebih menarik atau peluang pengembangan karier yang lebih luas. Situasi ini menjadikan retensi karyawan sebagai isu strategis, karena kehilangan tenaga kerja terampil tidak hanya berdampak pada kontinuitas operasional, tetapi juga pada biaya pelatihan dan adaptasi tenaga kerja baru.

Aspek regulasi juga menjadi salah satu faktor penghambat, khususnya terkait dengan perubahan kebijakan perpajakan dan sistem administrasi pajak secara daring. Perusahaan memerlukan waktu dan sumber daya tambahan untuk menyesuaikan prosedur internal agar sesuai dengan regulasi yang berlaku. Hambatan ini bersifat administratif, namun memiliki implikasi signifikan terhadap kelancaran operasional dan kepatuhan perusahaan terhadap hukum. Di luar faktor finansial dan regulasi, penelitian ini juga menemukan sejumlah kendala non-finansial yang memengaruhi retensi karyawan. Beberapa di antaranya meliputi minimnya kesempatan pengembangan diri, kurangnya harmonisasi hubungan antar rekan kerja, serta faktor lokasi dan jarak tempat kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Faktor-faktor ini menegaskan bahwa retensi tenaga kerja tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi dalam bentuk moneter, tetapi juga oleh lingkungan kerja yang kondusif dan peluang pengembangan karier yang memadai.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan dalam pengelolaan kompensasi di UD Bersama Elektronik bersifat multidimensional, meliputi aspek finansial, persaingan tenaga kerja, tuntutan regulasi, dan faktor non-finansial yang berkaitan dengan kualitas lingkungan kerja. Oleh karena itu, perumusan strategi kompensasi yang efektif memerlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan pengelolaan sumber daya keuangan, perencanaan retensi, kepatuhan regulasi, serta penguatan faktor-faktor non-finansial yang mendukung kepuasan dan loyalitas karyawan. Pendekatan holistik ini diyakini dapat meningkatkan daya saing perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkualitas sekaligus menjaga keberlanjutan usaha.

4.3.Pembahasan

4.3.1. Sistem Kompensasi di UD Bersama Elektronik

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik telah dirancang secara terstruktur, terencana, dan mengacu pada prinsip keseimbangan antara kepentingan perusahaan dan kesejahteraan karyawan. Sistem ini dibagi menjadi dua komponen utama, yaitu kompensasi finansial langsung yang meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, bonus tahunan, dan insentif penjualan, serta kompensasi non-finansial yang diberikan dalam bentuk fasilitas kerja seperti penyediaan seragam. Pendekatan ini merefleksikan penerapan konsep yang diuraikan oleh Dessler (2017), yang menyatakan bahwa kompensasi tidak hanya terbatas pada imbalan dalam bentuk moneter (*direct financial compensation*), tetapi juga mencakup faktor non-moneter yang mampu meningkatkan motivasi, kenyamanan, dan kepuasan kerja.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, Hasibuan (dalam Jafar, 2021) menegaskan bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor determinan yang mempengaruhi kinerja, motivasi, dan loyalitas karyawan. Temuan penelitian ini sejalan dengan pandangan tersebut, di mana UD Bersama Elektronik menetapkan besaran kompensasi berdasarkan jabatan, tingkat tanggung jawab, masa kerja, serta hasil

evaluasi kinerja. Mekanisme ini merupakan bentuk penerapan prinsip pay for performance sebagaimana dijelaskan oleh Simamora (dalam Afifuddin, 2018), yang menekankan bahwa kompensasi harus proporsional terhadap kontribusi nyata yang diberikan oleh karyawan kepada organisasi.

Selain itu, penerapan prinsip seniority-based pay di UD Bersama Elektronik di mana karyawan dengan masa kerja lebih panjang mendapatkan kompensasi yang relatif lebih tinggi juga konsisten dengan pandangan Mangkunegara (dalam Herawati, et al., 2021) yang menekankan bahwa senioritas merupakan indikator penghargaan terhadap pengalaman dan loyalitas. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai bentuk apresiasi, tetapi juga sebagai strategi retensi yang efektif, karena mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama di perusahaan.

Jika dianalisis dari perspektif eksternal, kompensasi UD Bersama Elektronik berada pada tingkat yang cukup kompetitif di wilayah lokal, namun sedikit di bawah rata-rata standar nasional. Fenomena ini dapat dijelaskan melalui pandangan Rangkuti (2020) yang menyebutkan bahwa banyak perusahaan, terutama skala menengah, harus menyesuaikan kebijakan kompensasi mereka dengan kemampuan finansial internal dan dinamika industri lokal, sambil tetap berusaha mempertahankan daya saing di pasar tenaga kerja.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa sistem kompensasi yang diterapkan di UD Bersama Elektronik telah memenuhi prinsip-prinsip dasar manajemen sumber daya manusia dengan struktur yang jelas, terencana, dan adaptif. Perusahaan mampu mengombinasikan kompensasi finansial langsung meliputi gaji pokok, tunjangan tetap, bonus tahunan, dan insentif penjualan dengan kompensasi non-finansial berupa fasilitas kerja, yang secara keseluruhan selaras dengan teori Dessler (2017) mengenai pentingnya keseimbangan imbalan moneter dan non-moneter.

Penerapan pay for performance sebagaimana dijelaskan oleh Simamora (dalam Afifuddin, 2018) dan pengakuan terhadap senioritas sesuai pandangan Mangkunegara (dalam Herawati, et al., 2021)

menunjukkan bahwa perusahaan menghargai kontribusi nyata, pengalaman, serta loyalitas karyawan. Strategi ini tidak hanya berfungsi sebagai instrumen motivasi, tetapi juga sebagai mekanisme retensi yang efektif.

Meskipun daya saing kompensasi UD Bersama Elektronik berada sedikit di bawah rata-rata standar nasional, kebijakan yang dijalankan tetap kompetitif di tingkat lokal, sejalan dengan pandangan Rangkuti (2020) mengenai penyesuaian kompensasi terhadap kemampuan finansial dan konteks industri setempat. Dengan demikian, sistem kompensasi perusahaan dapat dikatakan mampu menjaga keseimbangan antara keberlanjutan usaha dan kesejahteraan karyawan, walaupun masih terdapat ruang pengembangan dalam peningkatan daya saing kompensasi untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar tenaga kerja.

4.3.2. Tingkat Retensi Pekerja Lokal

Tingkat retensi karyawan di UD Bersama Elektronik memperlihatkan hubungan yang erat dan signifikan dengan kebijakan kompensasi yang telah dirumuskan dan diterapkan oleh manajemen. Berdasarkan hasil penelitian, terlihat bahwa kebijakan kompensasi yang dirancang secara terstruktur, fleksibel, dan responsif terhadap dinamika usaha menjadi salah satu faktor kunci yang mendorong keberlangsungan masa kerja karyawan, terutama bagi mereka yang telah memiliki masa kerja panjang serta tingkat loyalitas tinggi.

Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian Kadir et al. (2019) yang menegaskan bahwa kompensasi yang dikelola secara strategis, tidak hanya dari sisi jumlah namun juga mekanisme pemberiannya, berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan retensi karyawan. Lebih lanjut, Hernawan & Srimulyani (2021) mengemukakan bahwa kompensasi yang tepat bukan sekadar instrumen imbalan finansial, melainkan juga bentuk nyata dari pengakuan dan penghargaan perusahaan atas dedikasi, kontribusi, dan kinerja karyawan. Pengakuan ini secara psikologis menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*) dan komitmen

emosional yang kuat terhadap organisasi, sehingga mendorong karyawan untuk bertahan dalam jangka panjang.

Kondisi di UD Bersama Elektronik memperlihatkan bahwa meskipun perusahaan memiliki keterbatasan kapasitas finansial, upaya untuk mengombinasikan kompensasi finansial dan non-finansial telah dijalankan secara konsisten. Kompensasi finansial diwujudkan melalui gaji pokok, tunjangan tetap, bonus tahunan, dan insentif penjualan. Sementara itu, kompensasi non-finansial diberikan dalam bentuk fasilitas pendukung kerja, lingkungan kerja yang relatif harmonis, serta penyediaan sarana yang menunjang kenyamanan karyawan. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan Edy Sutrisno (2019) yang menyatakan bahwa kesejahteraan karyawan tidak hanya bergantung pada aspek material seperti gaji, tetapi juga pada aspek non-material yang berperan dalam menciptakan suasana kerja positif, rasa aman, dan kenyamanan kerja.

Meskipun demikian, dari perspektif strategi manajemen, Amirullah (2020) menekankan pentingnya keselarasan (*alignment*) antara kebijakan kompensasi dengan strategi bisnis jangka panjang perusahaan. Keselarasan ini berarti bahwa kebijakan kompensasi harus dirancang untuk tidak hanya mempertahankan karyawan yang ada, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam menarik talenta-talenta baru yang berkualitas tinggi. Dalam konteks UD Bersama Elektronik, hal ini menjadi tantangan tersendiri mengingat daya saing kompensasi yang diberikan masih berada sedikit di bawah standar rata-rata industri nasional. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan peningkatan daya saing paket kompensasi yang ditawarkan, baik melalui penyesuaian jumlah maupun melalui inovasi bentuk imbalan yang relevan dengan kebutuhan dan preferensi karyawan masa kini.

Selain itu, strategi retensi karyawan yang efektif memerlukan pendekatan holistik yang mengintegrasikan faktor-faktor lain di luar kompensasi. Mengacu pada pandangan Hernawan & Srimulyani (2021) dan Manullang et al. (2023), retensi yang berkelanjutan dapat diperkuat melalui penyediaan jalur pengembangan karier yang jelas, peluang

pelatihan dan peningkatan kompetensi, serta penciptaan budaya kerja yang mendukung keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Penerapan strategi ini akan membantu perusahaan dalam mengatasi risiko tingginya tingkat turnover akibat penawaran yang lebih menarik dari perusahaan pesaing.

Berdasarkan analisis tersebut, dapat disimpulkan bahwa tingkat retensi karyawan di UD Bersama Elektronik saat ini cukup terjaga berkat kebijakan kompensasi yang adaptif dan pengelolaan kesejahteraan karyawan secara proporsional. Namun, untuk menghadapi tantangan kompetisi tenaga kerja yang semakin ketat, perusahaan perlu mengembangkan strategi kompensasi yang lebih kompetitif, disertai dengan penguatan faktor non-finansial yang mampu menciptakan loyalitas jangka panjang. Dengan demikian, retensi karyawan tidak hanya akan bergantung pada faktor gaji, tetapi juga pada kualitas hubungan kerja, prospek pengembangan diri, dan iklim kerja yang kondusif. Tingkat retensi karyawan pada UD Bersama Elektronik menunjukkan keterkaitan yang erat dengan kebijakan kompensasi yang telah diuraikan sebelumnya.

4.3.3. Kendala dalam Strategi Kompensasi dan Retensi

Hasil penelitian secara komprehensif mengidentifikasi bahwa UD Bersama Elektronik menghadapi berbagai tantangan strategis dalam pengelolaan kebijakan kompensasi dan retensi karyawan. Tantangan-tantangan ini bersumber dari kombinasi faktor internal dan eksternal, yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi efektivitas strategi manajemen sumber daya manusia perusahaan.

Kendala pertama yang menonjol adalah keterbatasan finansial, yang muncul akibat ketidakseimbangan antara meningkatnya biaya operasional dan penurunan pendapatan perusahaan, terutama disebabkan oleh berkurangnya volume penjualan. Kondisi ini membatasi ruang gerak perusahaan untuk melakukan penyesuaian kompensasi secara signifikan, baik dari segi besaran maupun bentuknya. Menurut Panggabean (dalam Sutrisno, 2019), keterbatasan sumber daya finansial merupakan hambatan

umum yang dihadapi oleh perusahaan berskala kecil dan menengah, yang sering kali memaksa mereka untuk berinovasi melalui alternatif strategi retensi non-finansial, seperti peningkatan kualitas lingkungan kerja atau penguatan hubungan interpersonal antar karyawan. Dalam konteks UD Bersama Elektronik, keterbatasan ini menuntut adanya kebijakan yang lebih kreatif dalam memanfaatkan sumber daya yang ada agar tetap mampu mempertahankan karyawan berkualitas tanpa membebani keuangan perusahaan secara berlebihan.

Kendala kedua berkaitan dengan persaingan tenaga kerja yang semakin ketat di pasar kerja, di mana karyawan berpengalaman, kompeten, dan terlatih menjadi target perekrutan oleh perusahaan lain, khususnya yang menawarkan paket kompensasi lebih tinggi atau peluang pengembangan karier yang lebih luas. Fenomena ini sejalan dengan temuan Tariana (2024) yang menegaskan bahwa dalam era kompetisi global, strategi retensi harus mengedepankan pendekatan berbasis *employee engagement* yang berkelanjutan, serta pengelolaan jalur karier yang jelas dan terstruktur. Jika aspek ini tidak diperhatikan, perusahaan berisiko mengalami *brain drain*, yaitu kehilangan karyawan dengan keterampilan kritis yang sangat dibutuhkan dalam menjaga keberlangsungan operasional dan daya saing usaha.

Kendala ketiga yang diidentifikasi adalah perubahan regulasi, khususnya terkait implementasi kebijakan perpajakan daring (*online taxation system*), yang menuntut penyesuaian prosedur administrasi internal serta memerlukan alokasi sumber daya tambahan, baik dalam bentuk waktu, biaya, maupun tenaga kerja. Ekawati (2023) menekankan bahwa perubahan kebijakan eksternal seperti ini dapat memberikan tekanan signifikan terhadap stabilitas operasional perusahaan, terutama apabila perusahaan belum memiliki infrastruktur dan sumber daya manusia yang siap beradaptasi secara cepat. Dalam kasus UD Bersama Elektronik, perubahan ini memaksa manajemen untuk tidak hanya menyesuaikan proses internal, tetapi juga memastikan bahwa kepatuhan

terhadap regulasi tetap terjaga tanpa mengganggu kelancaran kegiatan operasional sehari-hari.

Selain faktor-faktor yang bersifat finansial dan regulatif, penelitian juga mengungkap adanya hambatan non-finansial yang turut memengaruhi tingkat retensi karyawan. Hambatan tersebut meliputi minimnya kesempatan pengembangan diri melalui pelatihan atau program pengembangan karier, kurangnya keharmonisan hubungan antar rekan kerja yang dapat berdampak pada iklim kerja, serta lokasi perusahaan yang dinilai kurang strategis oleh sebagian karyawan, sehingga memengaruhi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi (*work-life balance*). Temuan ini memperkuat hasil penelitian Manullang et al. (2023) yang menyatakan bahwa retensi karyawan dipengaruhi tidak hanya oleh aspek kompensasi moneter, tetapi juga oleh kualitas hubungan kerja, rasa memiliki terhadap organisasi, serta peluang pertumbuhan karier yang diberikan oleh perusahaan.

Tantangan-tantangan tersebut menunjukkan bahwa strategi kompensasi dan retensi di UD Bersama Elektronik perlu dikelola dengan pendekatan yang holistik, adaptif, dan proaktif. Manajemen tidak dapat hanya berfokus pada penyesuaian nominal kompensasi, melainkan juga harus memperkuat faktor-faktor non-finansial yang terbukti berperan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen karyawan. Dengan demikian, pengelolaan sumber daya manusia dapat diarahkan untuk tidak hanya mempertahankan tenaga kerja yang ada, tetapi juga menarik talenta baru yang potensial, sekaligus menjaga keberlanjutan dan daya saing perusahaan di tengah dinamika pasar tenaga kerja dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Berdasarkan hasil integrasi antara temuan empiris penelitian, kerangka teori manajemen sumber daya manusia, dan bukti penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa UD Bersama Elektronik telah mengimplementasikan prinsip-prinsip kompensasi yang selaras dengan literatur manajemen modern. Prinsip tersebut meliputi penggabungan kompensasi finansial—seperti gaji pokok, tunjangan, bonus, dan

insentif—dengan kompensasi non-finansial berupa fasilitas kerja dan dukungan lingkungan kerja yang kondusif; penerapan mekanisme performance-based pay yang menyesuaikan besaran kompensasi dengan kinerja dan kontribusi karyawan; serta penghargaan terhadap senioritas sebagai bentuk apresiasi atas pengalaman dan loyalitas kerja. Implementasi kebijakan ini terbukti memberikan dampak positif terhadap retensi karyawan, khususnya dalam menjaga keberlanjutan tenaga kerja berpengalaman dan berkinerja tinggi.

Literatur yang diuraikan oleh Dessler (2017), Hernawan & Srimulyani (2021), serta Tariana (2024) menegaskan bahwa strategi kompensasi yang efektif tidak dapat berdiri secara parsial, tetapi harus bersifat holistik. Strategi tersebut harus mengintegrasikan beberapa aspek penting: (1) kesesuaian dengan kemampuan finansial perusahaan untuk menjamin keberlanjutan, (2) daya saing di pasar tenaga kerja agar mampu menarik dan mempertahankan talenta terbaik, dan (3) perhatian pada faktor-faktor non-moneter, seperti pengembangan karier, budaya organisasi, dan hubungan kerja yang harmonis, yang secara signifikan memengaruhi kepuasan dan loyalitas karyawan.

Dalam konteks UD Bersama Elektronik, meskipun struktur kompensasi yang ada telah cukup adaptif, masih terdapat ruang untuk penguatan strategi, khususnya pada dimensi daya saing kompensasi. Perusahaan dapat mempertimbangkan inovasi skema insentif yang lebih variatif, seperti bonus berbasis pencapaian tim, penghargaan non-moneter untuk inovasi kerja, atau program profit sharing yang memberi karyawan rasa kepemilikan terhadap hasil usaha. Selain itu, penguatan program pengembangan karier menjadi krusial, mengingat kompetisi tenaga kerja yang semakin ketat memerlukan jalur pertumbuhan profesional yang jelas agar karyawan tidak mencari peluang di perusahaan lain.

Upaya peningkatan kualitas lingkungan kerja juga menjadi implikasi strategis penting. Lingkungan kerja yang aman, harmonis, dan mendukung work-life balance telah terbukti, sebagaimana diuraikan oleh Manullang et al. (2023), mampu menurunkan tingkat turnover dan

meningkatkan komitmen karyawan. Oleh karena itu, manajemen perlu menempatkan faktor ini sejajar dengan kebijakan kompensasi dalam kerangka strategi retensi jangka panjang.

Pendekatan terpadu yang menggabungkan inovasi kompensasi, pengembangan karier, dan peningkatan kualitas lingkungan kerja diyakini mampu memperkuat employer branding UD Bersama Elektronik. Citra positif sebagai perusahaan yang kompetitif, adil, dan berorientasi pada kesejahteraan karyawan akan meningkatkan posisi tawar di pasar tenaga kerja lokal maupun nasional. Lebih jauh, strategi ini akan mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang dengan menjaga stabilitas sumber daya manusia yang berkualitas, sekaligus meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.