



Kompensasi Non-Finansial berbasis Kearifan Lokal untuk Menekan Angka *Turnover Intentions* Pekerja UMKM di Manado

Friska J. Papia¹, Alfian R. Poluan², Arifmanuel Kolondam³, Fresi B. Lendo⁴, Kevin K. Pangemanan⁵

^{1,2,3,4,5}Manajemen Bisnis, Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado, Manado
E-mail: friskajutresia@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh tingginya angka turnover intentions pekerja UMKM di Kota Manado akibat keterbatasan kemampuan finansial usaha kecil dalam memberikan upah tinggi. Guna mengatasi masalah tersebut, penelitian ini mengeksplorasi potensi kompensasi non-finansial dengan mengintegrasikan nilai sosio-kultural lokal sebagai solusi alternatif yang efisien bagi pelaku usaha. Metode yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 12 informan yang terdiri atas pemilik dan pekerja UMKM, lalu diuji keabsahannya menggunakan teknik triangulasi sumber. Hasil penelitian berhasil memformulasi Model 3B-M (Baku-Sayang, Baku-Bantu, Baku-Hargai lewat Mentoring Mapalus). Temuan menunjukkan bahwa internalisasi falsafah Sitou Timou Tumou Tou dalam bentuk pengakuan martabat, dikombinasikan dengan fleksibilitas kerja berbasis gotong royong (Mapalus), mampu membangun keterikatan emosional pekerja yang kuat. Pendekatan kultural yang humanis ini terbukti efektif meredam keinginan karyawan untuk berpindah kerja tanpa membebani arus kas operasional perusahaan. Pentingnya hasil penelitian ini terletak pada kontribusinya dalam menyediakan cetak biru manajemen SDM taktis berbasis kearifan lokal. Model ini menjadi panduan praktis bagi pelaku UMKM untuk menjaga stabilitas operasional, mengunci loyalitas karyawan, serta mendorong keberlanjutan ekonomi daerah jangka panjang.

Kata kunci — kearifan lokal, kompensasi non-finansial, metode kualitatif, turnover intentions

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Permasalahan

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) memegang peranan krusial sebagai tulang punggung perekonomian di Kota Manado, khususnya dalam menyerap tenaga kerja lokal dan menggerakkan sektor pariwisata serta kuliner. Namun, di balik kontribusi masif tersebut, sektor ini terus dihadapkan pada fenomena klasik yang mengancam stabilitas operasionalnya, yaitu

tingginya angka *turnover intentions* (keinginan berpindah kerja) di kalangan karyawan (Musthohir, Abadiyah, 2022). Karakteristik UMKM yang cenderung informal dan memiliki skala perputaran modal terbatas membuat pelaku usaha sering kali kesulitan untuk bersaing dengan perusahaan besar dalam memberikan paket kompensasi finansial, seperti gaji pokok yang tinggi atau tunjangan tunai yang progresif (Su dkk, 2022). Akibatnya, ketidakmampuan memberikan kepuasan finansial ini memicu ketidakstabilan retensi karyawan, yang pada akhirnya mengganggu produktivitas dan membebani UMKM dengan biaya rekrutmen serta pelatihan ulang yang tinggi (Apriadi, Kuswaram Gunawan, 2025).

Ketika instrumen finansial mengalami titik jenuh atau keterbatasan ruang fiskal pada manajemen UMKM, perhatian manajemen sumber daya manusia harus dialihkan pada penguatan kompensasi non-finansial. Kompensasi non-finansial—yang mencakup lingkungan kerja yang suportif, pengakuan atas prestasi, fleksibilitas waktu, hingga hubungan interpersonal yang harmonis—terbukti secara teoretis mampu membangun keterikatan emosional (*emotional engagement*) karyawan terhadap organisasi (Herminingsih, 2024). Di kota seperti Manado, di mana biaya hidup terus merangkak naik namun kemampuan bayar usaha kecil relatif stagnan, pemenuhan kebutuhan psikologis dan sosial di tempat kerja menjadi katup penyelamat. Sayangnya, banyak pemilik UMKM di Manado belum memiliki cetak biru (*blueprint*) yang terstruktur dalam mengelola aspek non-finansial ini, dan cenderung mengadopsi gaya manajemen yang reaktif sehingga gagal meredam niat karyawan untuk mengundurkan diri (Liu, Duan, Guo, 2023).

Mayoritas literatur MSDM mainstream mengenai retensi karyawan dan kompensasi non-finansial hingga saat ini masih didominasi oleh konseptualisasi Barat yang bersifat individualistis, mekanistik, dan transaksional. Penelitian ini mendobrak keterbatasan tersebut dengan mengintegrasikan teori motivasi kerja modern dengan *local wisdom* (kearifan lokal) masyarakat (Susanti & Nurhayati, 2025) Manado yang komunal dan sarat nilai kemanusiaan, seperti falsafah *Sitou Timou Tumou Tou* (manusia hidup untuk memanusiaikan orang lain) dan tradisi gotong royong *Mapalus*. Berbeda dengan riset terdahulu yang hanya melihat aspek non-finansial dari sudut pandang formal (seperti otonomi kerja atau pelatihan formal), penelitian ini secara orisinal memformulasi ulang komponen kompensasi non-finansial ke dalam indikator berbasis budaya lokal, seperti penguatan ikatan kekeluargaan (*baku-sayang*), sistem dukungan kerja antar-karyawan (*baku-bantu*), dan pengakuan martabat personal di luar struktur hierarki formal. Mengubah nilai budaya abstrak menjadi model MSDM kuantitatif-kualitatif yang aplikatif bagi UMKM lokal adalah orisinalitas yang belum pernah dijajaki oleh peneliti lain (Alabi dkk, 2022).

Kajian MSDM pada UMKM umumnya berfokus pada keterbatasan modal, rendahnya kepatuhan terhadap UMR, dan bagaimana kepemimpinan pemilik (*owner-manager*) memengaruhi kinerja bisnis (Kroon & Paauwe, 2022). Kesejahteraan non-finansial sering kali dianggap sebagai "bonus" jika perusahaan sudah profit. Ada salah kaprah yang menganggap pekerja UMKM hanya bisa dimotivasi oleh uang (upah harian/komisi). Riset terdahulu melupakan bahwa pekerja di sektor informal justru sering kali bertahan di sebuah usaha kecil karena faktor kenyamanan emosional dan hubungan interpersonal dengan pemilik, yang belum pernah diformulasikan ke dalam sebuah model penghargaan ilmiah. Melihat adanya kesenjangan (*gap*) antara keterbatasan finansial UMKM dan kebutuhan emosional pekerja yang kental dengan budaya lokal, maka penelitian ini mendesak untuk dilakukan guna memformulasi sebuah model kompensasi non-finansial yang spesifik dan aplikatif (Labelle dkk, 2025). Penelitian ini tidak sekadar berhenti pada pemetaan masalah, melainkan menghasilkan luaran

berupa model taktis yang dapat diadopsi langsung oleh para pemilik UMKM di Manado. Dengan adanya formulasi model kompensasi non-finansial berbasis kearifan lokal ini, diharapkan pelaku usaha kecil di Kota Manado dapat secara mandiri mengunci loyalitas karyawan mereka, menekan angka *turnover intentions* tanpa membebani arus kas perusahaan, menciptakan stabilitas operasional, dan pada akhirnya mendorong keberlanjutan ekonomi daerah jangka panjang.

1.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan fokus orisinalitas yang telah dirumuskan, berikut adalah tujuan penelitian yang dirancang secara spesifik dan terukur yaitu:

1. Menganalisis dan mengidentifikasi komponen-komponen kearifan lokal masyarakat Manado yang potensial untuk diintegrasikan ke dalam sistem kompensasi non-finansial pada pekerja UMKM di Kota Manado.
2. Formulasi dan menguji model kompensasi non-finansial berbasis kearifan lokal yang adaptif dan efektif dalam menekan angka *turnover intentions* (keinginan berpindah kerja) karyawan pada UMKM di Kota Manado.

1.3 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan kontribusi ilmiah berupa konseptualisasi baru mengenai bagaimana teori motivasi dan penghargaan non-finansial Barat dapat disintesis dengan nilai sosio-kultural Indonesia Timur. Hasil identifikasi komponen budaya dalam konteks industrial ini dapat menjadi literatur sekunder dan acuan metodologis bagi peneliti selanjutnya yang tertarik mengkaji dinamika perilaku organisasi berbasis kearifan lokal di wilayah lain.

Hasil formulasi model ini dapat digunakan sebagai panduan taktis dan aplikatif bagi pemilik usaha untuk menyusun sistem penghargaan yang menyentuh sisi psikologis pekerja. Hal ini membantu mereka mengunci loyalitas karyawan dan menekan biaya operasional akibat tingginya *turnover*, tanpa harus membebani arus kas (finansial) perusahaan. Penelitian ini memberikan rekomendasi konkret bagi pemerintah daerah dalam menyusun program pelatihan atau modul pembinaan manajemen SDM yang berbasis kearifan lokal, sehingga program pemberdayaan UMKM di Manado menjadi lebih tepat sasaran dan kontekstual.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain fenomenologi. Pendekatan ini dipilih untuk mengeksplorasi, memahami, dan menginterpretasikan secara mendalam pengalaman hidup (*lived experiences*) para pekerja dan pemilik UMKM di Kota Manado terkait kompensasi non-finansial dan dorongan untuk berpindah kerja. Melalui studi fenomenologi, peneliti dapat membongkar bagaimana nilai-nilai sosio-kultural lokal dirasakan dan dipraktikkan dalam dinamika hubungan kerja sehari-hari.

Dalam penelitian kualitatif, istilah populasi merujuk pada unit analisis atau situasi sosial yang diteliti. Wilayah cakupan penelitian ini adalah ekosistem UMKM yang beroperasi di Kota Manado, dengan fokus pada sektor-sektor padat karya yang rentan terhadap isu perputaran karyawan, seperti sektor kuliner khas, ritel lokal, dan industri kreatif.

Teknik pengambilan sampel menggunakan *Purposive Sampling*, di mana informan dipilih berdasarkan kriteria spesifik yang kaya akan informasi (*information-rich cases*) sesuai tujuan penelitian. Jumlah informan dibatasi secara ketat antara 10 hingga 15 informan untuk menjaga

kedalaman analisis data hingga mencapai titik jenuh (*data saturation*). Informan akan dibagi ke dalam dua klaster utama guna mendapatkan perspektif yang berimbang (*triangulasi sumber*)

Untuk mewujudkan model yang aplikatif, metode di atas akan diimplementasikan melalui tiga tahapan taktis berikut:

- Pengumpulan Data yang Humanis (Kultural). Pengumpulan data tidak dilakukan secara transaksional, melainkan menggunakan pendekatan personal yang menghormati budaya lokal (*baku-kenal*).
- Analisis Data Model Tematik (Thematic Analysis). Data hasil rekaman wawancara diubah menjadi transkrip verbal teks.
- Uji Keabsahan Data (*Trustworthiness*). Guna memastikan hasil penelitian ini sah dan objektif secara ilmiah.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dan observasi pada 12 informan di lapangan, peneliti berhasil mengidentifikasi komponen-komponen kompensasi non-finansial berbasis kearifan lokal yang efektif meredam *turnover intentions*. Temuan tersebut dikelompokkan ke dalam 3 tema utama berikut:

Tema 1: Penguatan Aspek *Baku-Sayang* dan *Baku-Bantu* sebagai Kompensasi Psikologis

Temuan lapangan menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mengedepankan asas kekeluargaan yang tulus (*baku-sayang*) dan saling menopang dalam kesulitan (*baku-bantu*) bertindak sebagai "jangkar emosional" yang kuat bagi pekerja. Ketika upah finansial UMKM terbatas, kenyamanan psikologis ini menggantikannya.

"Saya sebetulnya sudah pernah dapat tawaran kerja di tempat lain yang gajinya lebih tinggi sedikit. Tapi saya mengurungkan niat karena di tempat sekarang suasananya sangat kekeluargaan. Bos dan teman-teman disini baik dan tidak bergosi. Kenyamanan itu yang tidak bisa dibeli deng uang." (Informan P-3, Usia 24 Tahun)

Hal tersebut didukung oleh pernyataan

"Saya sadar tidak bisa memberikan bonus uang besar tiap bulan. Jadi, saya pake pendekatan keluarga. Kalau keluarga karyawan yang mau sakit, saya langsung turun tangan bantu. Saya memberikan kelonggaran kerja, memberikan rasa dihargai dan disayangi, makanya mereka betah bekerja dan membantu saya di sini." (Informan M-1, Usia 45 Tahun)

Hasil triangulasi di atas menegaskan bahwa kompensasi non-finansial tidak selamanya harus berupa penghargaan formal. Di Kota Manado, internalisasi nilai *baku-sayang* dan *baku-bantu* menciptakan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Pramita, Soetjipto, Sopiah, 2023). Pekerja merasa bahwa perhatian interpersonal dari pemilik usaha adalah bentuk penghargaan non-materi yang bernilai tinggi, sehingga menurunkan dorongan mereka untuk mencari pekerjaan baru (*turnover intentions*) (Mafiroh & Mu'arif, 2025).

Tema 2: Penerapan Sistem Kerja Fleksibel berbasis Asas *Mapalus* (Gotong Royong)

Tema kedua yang ditemukan adalah efektivitas modifikasi sistem kerja yang mengadopsi semangat *Mapalus*. UMKM yang menerapkan sistem "baku-ganti shift" secara mandiri antar-karyawan saat ada urusan adat/kedukaan terbukti memiliki tingkat perputaran karyawan yang sangat rendah.

"Kalau di Manado rasa kebersamaan dan kekeluargaannya masih sangat tinggi. Bagusnya kerja disini kalau misalnya saya mendadak ijin untuk urusan keluarga yang sangat mendesak, akan diberikan dispensasi dan kerjaan pasti ada yang siap menggantikan. Nantinya walaupun rekan kerja ada yang punya urusan mendakan saya pasti siap untuk menggantikan dan membantu pekerjaannya. Oleh karena hal ini yang membuat saya untuk tetap bekerja disini." (Informan P-5, Usia 28 Tahun)

Hal yang sama juga disampaikan

"Saya tidak menerapkan aturan absen yang kaku seperti korporat. Saya bilang ke mereka, kalau bisa fleksibel ya kita fleksibel jangan kaku. Kalau ada karyawan yang mendadak punya urusan keluarga penting, yang lain tolong backup. Yang penting operasional jalan. Kebebasan dan rasa saling percaya ini yang bikin anak-anak muda di sini loyal." (Informan M-3, Usia 31 Tahun)

Tradisi *Mapalus* yang awalnya diterapkan dalam sektor pertanian tradisional, ternyata sangat adaptif diadopsi sebagai bentuk kompensasi non-finansial modern berbentuk *workplace flexibility*. Fleksibilitas berbasis gotong royong ini memberikan otonomi kepada pekerja untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan sosial-keagamaan mereka, yang merupakan prioritas kultural masyarakat Manado (Azeem & Kotey, 2023).

Tema 3: Internalisasi Falsafah *Sitou Timou Tumou Tou* dalam Bentuk *Mentoring* dan Pengakuan Martabat

Tema terakhir berfokus pada pentingnya pengakuan martabat personal. Pemilik UMKM yang memosisikan diri sebagai mentor yang "memanusiakan" karyawan (*tumou tou*) melalui pelatihan langsung dan cara menegur yang santun, berhasil mengunci loyalitas pekerjanya. "Prinsip saya, saya menghidupkan orang lain lewat usaha ini. Jadi karyawan itu dididik supaya mandiri dan pintar, bukan cuma dijadikan alat cari uang. Saya sering memuji hasil kerja karyawan di depan konsumen. Pengakuan itu penting buat orang Manado, harga diri karyawan itu nomor satu menurut saya." (Informan M-2, Usia 50 Tahun)

Falsafah Sam Ratulangi (*Sitou Timou Tumou Tou*) dalam konteks MSDM termaterialisasi ke dalam bentuk *job enrichment* (pengayaan kerja) dan pengakuan sosial (*social recognition*). Ketika pekerja merasa keberadaan mereka memanusiakan diri mereka (menjadi terampil) dan dihargai martabatnya oleh atasan, tercipta kepuasan kerja non-finansial yang masif, yang secara empiris memitigasi niat mereka untuk keluar (*turnover intentions*) (Annamalai, 2022).

4. KESIMPULAN

Penelitian ini berhasil menjawab tantangan tingginya angka *turnover intentions* pada UMKM di Kota Manado yang dipicu oleh keterbatasan kemampuan finansial pelaku usaha dalam bersaing memberikan upah tinggi. Melalui perumusan Model 3B-M (*Baku-Sayang, Baku-Bantu, Baku-Hargai* lewat *Mentoring Mapalus*), ditemukan bahwa loyalitas karyawan di Manado dapat dikunci secara efektif melalui instrumen kompensasi non-finansial yang menyentuh akar budaya lokal. Hasil penelitian membuktikan bahwa internalisasi falsafah *Sitou Timou Tumou Tou* dan tradisi *Mapalus* ke dalam sistem penghargaan psikologis—seperti lingkungan kerja yang kekeluargaan, fleksibilitas kerja berbasis gotong royong, dan pengakuan martabat personal—mampu menciptakan keterikatan emosional yang kuat. Pendekatan kultural

yang humanis ini terbukti berhasil memitigasi keinginan berpindah kerja karyawan tanpa memberikan beban tambahan pada arus kas operasional UMKM.

Kelebihan utama dari model kompensasi non-finansial berbasis kearifan lokal ini terletak pada tingkat efisiensi biaya dan tingginya kesesuaian psikologis (*cultural fit*) ketika diterapkan pada pekerja lokal Manado, sehingga mampu menciptakan hubungan industrial yang harmonis secara alami. Namun, sebagai sebuah karya ilmiah, model ini juga memiliki keterbatasan atau kekurangan. Sifatnya yang sangat kontekstual dan bergantung pada modal sosial lokal membuat model ini sulit untuk digeneralisasikan secara mentah-mentah pada wilayah lain di luar Sulawesi Utara yang memiliki karakteristik budaya berbeda. Selain itu, efektivitas model ini sangat bergantung pada komitmen moral dan ketulusan pemilik usaha; jika nilai-nilai seperti *Mapalus* disalahgunakan oleh manajemen untuk mengeksploitasi pekerja tanpa batas kerja yang jelas, hal tersebut justru berpotensi memicu kejenuhan kerja (*burnout*).

Melihat keterbatasan yang ada, peluang pengembangan penelitian selanjutnya masih sangat terbuka luas dan menjanjikan. Peneliti berikutnya dapat menguji model kualitatif 3B-M ini ke dalam skala yang lebih luas menggunakan metode kuantitatif (seperti analisis struktural SEM) untuk mengukur sejauh mana signifikansi masing-masing variabel budaya terhadap penurunan angka *turnover* secara statistik. Selain itu, pengembangan riset ke depan dapat diarahkan pada digitalisasi konsep *Mapalus* ke dalam sistem manajemen kinerja berbasis aplikasi, atau memperluas cakupan lokus penelitian ke sektor informal lain seperti industri pariwisata super prioritas di Sulawesi Utara. Dengan demikian, sinkronisasi antara ilmu manajemen modern dan kearifan lokal ini dapat terus berevolusi menjadi panduan MSDM yang semakin kokoh, adaptif, dan berkelanjutan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada pemilik dan pelaku UMKM yang terlibat dan seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Alabi, O. A., Olonade, Z. O. ., Omotoye, O. O., & Odebode, A. S. Non-Financial Rewards and Employee Performance in Money Deposit Banks in Lagos State, Nigeria. *ABUAD Journal of Social and Management Sciences*, 3(1), 58–77. 2022. <https://doi.org/10.53982/ajsms.2022.0301.05-j>
- [2] Annamalai, S. Influence of perceived equity, job enrichment, and burnout among educators in Indian private universities on job satisfaction and the desire to quit. *Front. Educ.* 7:991068. 2022 .doi: 10.3389/feduc.2022.991068
- [3] Apriadi, D, Kuswara G. B, & Gunawan, Meningkatkan Kemandirian Finansial Melalui Penguatan Literasi Keuangan Pelaku UMKM Desa Mekarjaya Kabupaten Bandung: Pengabdian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Dan Riset Pendidikan*, 4(1), 3547–3554. 2025 <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i1.2154>
- [4] Azeem, M. M., & Kotey, B. Innovation in SMEs: the role of flexible work arrangements and market competition. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1),92–127.2023. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1961162>

- [5] Herminingsih, A. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepuasan Kerja dan Kompensasi Non Finansial terhadap Employee engagement. *Co-Value*. 2024. <https://doi.org/10.59188/COVALUE.V14I10.4302>
- [6] Kroon, B., & Paauwe, J. HRM in 21st century small organizations: a midrange typology to describe, contrast and contextualize the phenomenon. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3224–3251. 2022. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1915359>
- [7] Labelle F, Parent-Lamarche A, Koropogui ST, Chouchane R, "The relationship between sustainable HRM practices and employees' attraction: the influence of SME managers' values and intentions". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 12 No. 1 pp. 127–144, 2025. doi: <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2023-0475>
- [8] Liu Y, Duan Y and Guo M. Turnover intention and its associated factors among nurses: a multi-center cross-sectional study. *Front. Public Health* 11:1141441. 2023. doi: 10.3389/fpubh.2023.1141441
- [9] Mafiroh, S., & Mu'arif, S. Pengaruh Working Capital Turnover, Perubahan Laba, dan Sales Growth Terhadap Financial Distress (Studi Empiris pada Perusahaan Consumer Non-Cyclicals yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019-2023). *AKSIOMA : Jurnal Sains Ekonomi Dan Edukasi*, 2(2), 649-670. (2025). <https://doi.org/10.62335/aksioma.v2i2.976>
- [10] Musthohir. R. T, Abadiyah. R, Mengurangi Turnover Intention Karyawan Melalui Pengelolaan Konflik Kerja dan Stres Kerja pada Karyawan IKM, *Innovative Technologica: Methodical Research Journal* Vol: 1, No. 2, pp1-24, Juni, 2022, DOI: <https://doi.org/10.47134/innovative.v1i2.72>
- [11] Pramita. C, Soetjipto. B. E, & Sopiah. S. THE INFLUENCE OF POS AND FRINGE BENEFITS ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH OCB MEDIATING VARIABLE. *Jurnal Ekonomi*, 12(04), 1755–1765. Retrieved from (2023). ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/3335
- [12] Susanti, D., & Nurhayati, R. The Influence of Local Wisdom-Based Learning on Students' Learning Motivation. *Proceeding International Conference on Religion, Science and Education*, 4, 355–361. 2025. Retrieved from <https://sunankalijaga.org/prosiding/index.php/icrse/article/view/1473>
- [13] Su W, Guo X, Ling Y and Fan Y-H, China's SMEs Developed Characteristics and Countermeasures in the Post-epidemic Era. *Front. Psychol.* 13:842646, 2022, doi: 10.3389/fpsyg.2022.842646