

Relevansi Kompensasi Non-Finansial bagi Pegawai: Studi Kualitatif Deskriptif Pegawai KFC Kisaran

Achmad Puariesthaufani N¹, Rachmat Puaries Hadi Wibowo², Dian Cita Sari³

¹Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara-Medan, ²Universitas Mayasari Bakti-Tasikmalaya, ³Universitas Abdurrah Pekanbaru

E-mail: puariesthaufani28@gmail.com

Article Info

Article history:

Received January 13, 2026

Revised January 27, 2026

Accepted January 30, 2026

Keywords:

Non-Financial Compensation, Employee Satisfaction, Achievement Motivation, Burnout, Organizational Behaviour.

ABSTRACT

The paradigm shift in Human Resource Management (HRM) within the Food and Beverage (F&B) sector indicates a strategic pivot from materialistic compensation toward psychological well-being. This study aims to explore the relevance of non-financial compensation to employee satisfaction and achievement motivation at KFC Kisaran. Employing a descriptive qualitative method, data were gathered through in-depth interviews with nine informants representing diverse demographic backgrounds and organizational roles. The findings demonstrate that temporal flexibility, a supportive work environment, and skill development are determinant factors in mitigating burnout and enhancing motivation. The analysis concludes that for employees in high-pressure work environments, non-financial compensation serves as a primary instrument for sustaining performance and job satisfaction.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Article Info

Article history:

Received January 13, 2026

Revised January 27, 2026

Accepted January 30, 2026

Keywords:

Kompensasi Non-Finansial, Kepuasan Pegawai, Motivasi Berprestasi, Retensi, Perilaku Organisasi.

ABSTRACT

Perubahan paradigma dalam manajemen sumber daya manusia di sektor Food and Beverage (F&B) menunjukkan pergeseran fokus dari kompensasi materialistik menuju kesejahteraan psikologis. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi relevansi kompensasi non-finansial terhadap kepuasan dan motivasi berprestasi pegawai di KFC Kisaran. Menggunakan metode kualitatif deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap 9 informan dengan latar belakang demografis dan posisi yang beragam. Temuan menunjukkan bahwa fleksibilitas waktu, lingkungan suportif, dan pengembangan keterampilan menjadi faktor determinan dalam memitigasi burnout dan meningkatkan motivasi. Analisis menyimpulkan bahwa bagi pegawai di lingkungan kerja bertekanan tinggi, kompensasi non-finansial merupakan instrumen utama dalam menjaga keberlanjutan performa dan kepuasan kerja.

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



Corresponding Author:

Achmad Puariesthaufani N

Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Email: puariesthaufani28@gmail.com

PENDAHULUAN

Industri Food and Beverage (F&B) saat ini mengalami transformasi fundamental dalam cara mereka mengelola modal manusia. Paradigma lama yang memandang gaji sebagai satu-satunya alat retensi mulai ditinggalkan. Menurut McKinsey & Company (2022), fenomena "The Great Attrition" menunjukkan bahwa pekerja lebih menghargai aspek non-materi seperti fleksibilitas, otonomi, dan rasa dihargai. Di sektor layanan cepat saji (Quick Service Restaurant/QSR) seperti KFC, kecepatan operasional menuntut efisiensi tinggi, namun tanpa strategi kompensasi yang seimbang, hal ini memicu ketidakpuasan sistemik (Suliantoro et al., 2023).

Di sisi lain, transformasi perusahaan yang bertujuan pada digitalisasi dan peningkatan standar kualitas seringkali meningkatkan beban kerja. Tekanan kerja yang persisten ini dikhawatirkan berdampak pada tingkat burnout pegawai. Berdasarkan laporan World Health Organization (WHO, 2019), burnout adalah sindrom yang dihasilkan dari stres tempat kerja kronis yang tidak berhasil dikelola, dicirikan oleh kelelahan energi, peningkatan jarak mental dari pekerjaan, dan penurunan efikasi profesional. Kompensasi non-finansial telah menjadi topik penting dalam penelitian manajemen sumber daya manusia, terutama dalam konteks industri jasa makanan cepat saji.

Studi ilmiah menunjukkan bahwa bentuk kompensasi seperti recognition, pelatihan, dan lingkungan kerja yang mendukung memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi dan retensi karyawan (Goni et al., 2021). Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa karyawan di industri ritel makanan cenderung lebih menghargai apresiasi non-moneter dibandingkan insentif finansial (Lee et al., 2021). Tren terbaru menunjukkan peningkatan minat terhadap work-life balance sebagai bentuk kompensasi non-finansial, terutama pasca pandemi COVID-19 (Taylor & Clark, 2023). Hal ini diperkuat oleh pergeseran paradigma dari reward berbasis uang ke reward berbasis pengalaman (experience-based rewards) yang memungkinkan karyawan merasa lebih terhubung secara emosional dengan organisasi (Chen et al., 2022).

Hubungan Kompensasi non-finansial dengan kepuasan pegawai, didefinisikan sebagai penghargaan psikologis dan lingkungan yang diterima karyawan sebagai imbalan atas kinerjanya. Menurut Herzberg's Two-Factor Theory, uang seringkali hanya bersifat "hygiene factor" (mencegah ketidakpuasan namun tidak menciptakan kepuasan jangka panjang), sedangkan faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi adalah kunci kepuasan sejati. Lingkungan kerja yang suportif dan kesempatan pengembangan diri merupakan bentuk kompensasi non-finansial yang secara langsung mempengaruhi kesejahteraan psikologis pegawai.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial memiliki dampak kumulatif yang lebih besar dibanding insentif moneter dalam konteks industri ritel Indonesia, khususnya untuk generasi muda. Studi longitudinal selama 3 tahun pada karyawan retail menemukan bahwa kombinasi peer recognition dan peluang pengembangan karir meningkatkan employee engagement sebesar 41%, lebih tinggi daripada kenaikan gaji (28%) (Wijayanto & Halim, 2025). Temuan ini diperkuat oleh analisis meta terhadap 15 studi kasus perusahaan makanan cepat saji di Jawa-Sumatera, di mana program spot award berbasis nilai lokal (seperti penghargaan melalui upacara adat) mengurangi turnover intention hingga 2,3 kali lipat (Saragih et al., 2024).

Faktor demografis dan sosiokultural turut memoderasi efektivitas kompensasi non-finansial. Pada karyawan Generasi Z di sektor ritel, gamifikasi dalam sistem reward (seperti badge digital dan leaderboard) menunjukkan korelasi kuat dengan produktivitas, tetapi kurang

efektif untuk pekerja di atas 35 tahun (Puspitasari et al., 2023). Sementara studi etnografi di KFC Lombok mengungkap bahwa mentorship berbasis kearifan lokal (konsep "guru-shishya") 37% lebih efektif meningkatkan loyalitas dibanding program mentoring korporat standar (Adnyana & Putra, 2025).

Sementara itu Mondy dan Martocchio (2016) menjabarkan bahwa kompensasi non-finansial terdiri dari kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan fisik tempat orang tersebut bekerja. Berbeda dengan kompensasi finansial yang bersifat moneter, kompensasi non-finansial memberikan nilai psikologis yang krusial bagi keseimbangan mental pegawai. Indikator utama meliputi seperti Apresiasi dan Pengakuan yang merupakan validasi sosial atas kontribusi individu (Fisher, 2023), Lingkungan Kerja yang merupakan Atmosfer fisik dan sosial yang mendukung produktivitas, serta Pengembangan Karier yang merupakan pelatihan yang meningkatkan employability karyawan (Armstrong & Taylor, 2020; Puariesthaufani et al, 2023).

Pada industri Fast Food, tekanan kerja yang tinggi sering kali memicu kejenuhan (burnout). Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi non-finansial memiliki pengaruh signifikan terhadap moral dan tingkat kinerja karyawan (Jung & Yoon, 2021). Contoh spesifik pada KFC adalah penerapan program pengakuan seperti Kartu CHAMPS (Cleanliness, Hospitality, Accuracy, Maintenance, Product Quality, and Speed), yang memberikan penghargaan non-materi berdasarkan standar layanan tertentu untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui penguatan positif terhadap perilaku kerja yang unggul (KFC Corporation, 2024).

Pemberian kompensasi non-finansial erat kaitannya sebagai pendorong motivasi intrinsik. Sesuai dengan Self-Determination Theory, ketika kebutuhan psikologis pegawai terpenuhi melalui lingkungan kerja yang baik dan pengakuan atasan, mereka cenderung merasa lebih bertanggung jawab dan memberikan kinerja yang lebih baik dibandingkan hanya mengandalkan insentif materi semata (Ryan & Deci, 2017). Studi oleh Mardanov (2021) menunjukkan bahwa hubungan atasan-bawahan yang berkualitas merupakan bentuk imbalan non-finansial yang paling efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja di sektor ritel.

Kaitan relasi antara kompensasi non finansial dan motivasi berprestasi (Need for Achievement / n-Ach), lebih kepada dorongan untuk mengatasi tantangan dan mencapai standar keunggulan. Teori David McClelland dalam Harvard Business Review menyatakan bahwa individu dengan n-Ach tinggi sangat responsif terhadap umpan balik dan kesempatan untuk meningkatkan kompetensi (McClelland, 1966). Ketika perusahaan memberikan kompensasi berupa pengembangan skill, hal ini secara langsung memberi makan kebutuhan pegawai untuk berprestasi. Hubungan antara variabel ini bersifat simbiosis: kompensasi non-finansial meningkatkan kepuasan kerja, dan kepuasan yang tinggi memicu ambisi untuk berprestasi lebih baik dalam organisasi. Penelitian oleh Pancasila et al. (2020) mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator yang kuat antara iklim organisasi dengan motivasi berprestasi karyawan.

Disisi lain factor Hubungan Lokasi dan Budaya Kerja dalam sebuah perusahaan, turut mempengaruhi. Karakteristik demografis dan sosial di Kabupaten Asahan memengaruhi persepsi pegawai terhadap imbalan. Budaya kolektivitas yang kuat di wilayah ini menjadikan hubungan interpersonal yang harmonis sebagai "upah psikologis" yang sangat dihargai (lihat table 1). Hal ini menciptakan ekosistem yang tangguh terhadap fenomena burnout karena pegawai merasa berada dalam lingkungan yang selaras dengan identitas sosial mereka (Siregar & Syahputra, 2024). Studi kualitatif deskriptif lainnya juga memungkinkan peneliti menggali bagaimana nilai-nilai lokal, seperti kekeluargaan, menjadi bentuk kompensasi non-finansial yang nyata, melebihi sekadar kebijakan formal perusahaan (Hofstede Insights,

2024). Hal ini sejalan dengan temuan bahwa budaya lokal dapat memoderasi efektivitas sistem manajemen kinerja dalam organisasi (House et al., 2024).

Tabel 1. Sintesis Budaya dan Kompensasi Non-Finansial

Latar Belakang Etnis	Nilai Kearifan Lokal	Manifestasi Kompensasi Non-Finansial
Melayu Asahan	<i>Kesantunan & Marwah</i>	Apresiasi verbal, etika atasan-bawahan, dan pengakuan. (Gurning, 2023)
Jawa Perkebunan	<i>Guyub & Gotong Royong</i>	Lingkungan kerja suportif dan solidaritas tim. (Satyasari et al., 2025)
Batak	<i>Hagabeon & Hamoraon</i> (Orientasi Masa Depan)	Pengembangan <i>skill</i> dan kejelasan jenjang karier. (Siregar & Syahputra, 2024)

Meskipun efektivitas kompensasi non-finansial telah banyak dibuktikan, implementasinya menunjukkan variasi yang signifikan. Beberapa karyawan menganggap program pelatihan sebagai bentuk pengembangan karir, sementara lainnya melihatnya sebagai beban tambahan yang memperparah kelelahan kognitif (Brown & Davis, 2023). Hal ini mengindikasikan perlunya pendekatan yang lebih personal dalam merancang program kompensasi non-finansial, terutama di lingkungan kerja yang beragam secara demografis. Fenomena ini sangat nyata di sektor F&B di mana fluktuasi pelanggan memerlukan kesiapan mental dan fisik yang konstan. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk memetakan bagaimana kompensasi non-finansial bertindak sebagai penyangga (buffer) terhadap tekanan kerja tersebut di unit lokal seperti KFC Kisaran.

Studi ini jedeoan mengungkapkan kurangnya penelitian tentang dampak kompensasi non-finansial terhadap kinerja karyawan di wilayah rural seperti Kabupaten Asahan. Ini sebagai penyeimbang dari Sebagian besar literatur yang ada berfokus pada konteks perkotaan (Wilson, 2020), sehingga temuan dari KFC Kisaran memberikan perspektif baru tentang bagaimana faktor geografis dan budaya lokal memengaruhi efektivitas kompensasi non-finansial.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk mendapatkan gambaran mendalam tentang fenomena yang dialami subjek. Penelitian dilakukan di KFC Kisaran, Sumatera Utara dengan subjek Penelitian (9 Informan).

Tabel 2. Profil Demografis Informan Penelitian

Kode Informan	Jabatan	Jenis Kelamin	Suku	Tahun Lahir	Generasi	Masa Kerja
Informan 1	Manajer	Perempuan	Batak	1987	Milenial Akhir / Gen X*	15 Tahun
Informan 2	Staff	Laki-laki	Jawa	1992	Milenial	< 10 Tahun
Informan 3	Staff	Laki-laki	Jawa	1996	Milenial	< 10 Tahun
Informan 4	Kontrak	Laki-laki	Jawa	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun
Informan 5	Kontrak	Laki-laki	Jawa	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun
Informan 6	Kontrak	Laki-laki	Jawa	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun
Informan 7	Kontrak	Laki-laki	Melayu	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun
Informan 8	Kontrak	Laki-laki	Melayu	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun
Informan 9	Kontrak	Laki-laki	Batak	2000-an	Gen Z	< 2 Tahun

Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur mengenai persepsi mereka terhadap sistem penghargaan perusahaan dan tingkat kelelahan kerja. Analisis data menggunakan teknik Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Miles et al., 2014). Cara ini juga berguna untuk mengeksplorasi secara mendalam persepsi informan terhadap sistem penghargaan dan tingkat kelelahan kerja. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh data kualitatif yang kaya dan autentik dari pengalaman subjektif pegawai. Proses reduksi data memastikan bahwa hanya informasi yang relevan dengan variabel kompensasi non-finansial dan burnout yang dipertahankan. Menurut Miles et al. (2014), reduksi bukanlah pembuangan data, melainkan proses pemilihan, pemfokusan, dan transformasi data mentah menjadi temuan yang bermakna. Sementara Visualisasi melalui Penyajian Data mempermudah peneliti dalam memetakan hubungan antara fenomena, seperti hubungan antara fleksibilitas waktu (input) dengan penurunan tingkat stres (output). Penyajian data dalam bentuk tabel atau matriks sangat membantu dalam mengidentifikasi pola lintas-kasus di antara 9 informan yang berbeda generasi (Miles et al., 2014). Dengan melakukan verifikasi sejak awal pengumpulan data, peneliti dapat memastikan bahwa kesimpulan mengenai relevansi kompensasi non-finansial di KFC Kisaran didukung oleh bukti lapangan yang kuat dan konsisten.

HASIL

Bentuk kompensasi non-finansial yang paling diterapkan di KFC Kisaran adalah: Waktu libur yang fleksibel, Program pelatihan keterampilan (soft skills) dan Lingkungan kerja kolaboratif. Temuan ini memberikan kontras menarik dengan temuan di negara maju dimana fleksibilitas waktu kerja menjadi faktor dominan (Thompson & Lee, 2023). Di Kisaran, faktor budaya kolektif membuat karyawan lebih menghargai hubungan interpersonal yang harmonis dibanding kebebasan individu (Sihombing et al., 2023).

Hasil wawancara menunjukkan pola yang konsisten terkait Respon Pegawai terhadap Kompensasi Non-Finansial, dimana seluruh lapisan pegawai memberikan respon positif terhadap elemen non-finansial (lihat table 3).

Tabel 3. Analisis peran Kompensasi Non Finansial

Aspek Utama	Komponen Strategis	Dampak Psikologis & Operasional	Relevansi bagi Pegawai KFC Kisaran
1. Bentuk Kompensasi	Pengakuan, Jenjang Karier, Lingkungan Suportif, & Fleksibilitas.	Memberikan imbalan psikologis yang menciptakan kepuasan kerja intrinsik .	Menciptakan kenyamanan kerja di tengah ritme operasional yang cepat (QSR).
2. Motivasi & Kinerja	Apresiasi atasan dan fasilitas kerja yang memadai.	Bertindak sebagai pendorong Motivasi Intrinsik dan meningkatkan rasa memiliki (<i>sense of belonging</i>).	Pegawai lebih responsif terhadap target karena merasa dihargai secara personal, bukan hanya sebagai mesin.
3. Loyalitas & Retensi	Kepuasan aspek non-materi dan hubungan harmonis antar rekan.	Menjadi instrumen utama penekan angka Turnover yang tinggi di industri F&B.	Pegawai di KFC Kisaran cenderung bertahan karena ikatan emosional dan lingkungan, meski ada tawaran gaji lebih tinggi di tempat lain.
4. Keberlanjutan	Penyeimbang antara kompensasi finansial dan non-finansial.	Menciptakan stabilitas operasional jangka panjang bagi gerai.	Menjamin layanan konsumen tetap prima melalui moral pegawai yang terjaga secara konsisten.

Menurut Sebagian dari mereka, fleksibilitas dan Waktu Luang adalah factor utama dalam kompensasi non finansial, Bagi Informan 1 (Manajer), kompensasi waktu luang sangat krusial. Mengingat latar belakangnya sebagai ibu rumah tangga, waktu tambahan memungkinkan dirinya mengelola urusan keluarga, yang secara signifikan menurunkan stres kerjanya. Pegawai staf (Milenial) juga menganggap waktu libur sebagai bentuk apresiasi tertinggi di tengah jadwal shift yang padat.

Sementara itu waktu luang adalah Recharging untuk Pegawai Kontrak. Bagi pegawai kontrak (Gen Z), waktu luang bukan hanya untuk keluarga, melainkan untuk "recharge" energi, seperti berjumpa dengan rekan atau menyalurkan hobi. Tekanan fisik di dapur dan area pelayanan seringkali menguras energi mereka; tambahan hari libur dirasakan sebagai bentuk pemulihan mental dari kelelahan operasional.

Meskipun demikian, lingkungan kerja Suportif juga berdampak bagi mayoritas pegawai. Pegawai kontrak menyoroti bahwa rasa "dekat dengan orang-orang" di lingkungan kerja (hubungan sosial) membuat mereka mampu bertahan. Hal ini sejalan dengan teori Social Support di tempat kerja yang mampu memitigasi dampak buruk stres kerja.

Dalam konteks ini, tuntutan transformasi operasional di KFC Kisaran menciptakan apa yang disebut Jack Mezirow sebagai "Disorienting Dilemma" atau dilema yang membingungkan. Tekanan kerja yang tinggi dan target efisiensi yang ketat memaksa pegawai mempertanyakan kapasitas diri mereka dalam menghadapi perubahan. Namun, melalui kompensasi pengembangan skill, perusahaan menyediakan sarana bagi pegawai untuk melakukan refleksi kritis dan membangun kompetensi baru. Mezirow (1991) menekankan bahwa proses ini mengubah tekanan kerja dari sekadar beban fisik menjadi peluang pembelajaran transformatif, di mana pegawai merasa lebih berdaya (empowered) dan memiliki perspektif karier yang lebih luas.

Analisis lebih dalam menunjukkan bahwa pembelajaran transformatif terjadi secara signifikan ketika pegawai kontrak merasa "tumbuh" di lingkungan yang suportif. Mereka melakukan refleksi kritis terhadap asumsi awal bahwa pekerjaan di sektor F&B hanyalah "pekerjaan kasar" (menial labor) menjadi wadah pengembangan identitas sosial dan profesional. Transformasi perspektif ini, menurut Kitchenham (2008), merupakan bentuk kompensasi psikologis terkuat yang melampaui nilai nominal gaji karena memberikan makna baru terhadap pekerjaan mereka sebagai bagian dari perjalanan profesional yang lebih besar.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan kausalitas yang kuat antara temuan lapangan dengan teori manajemen sumber daya manusia kontemporer, dimana Kompensasi Non-Finansial mempengaruhi Kepuasan. Parameternya adalah Waktu luang dan lingkungan suportif memenuhi kebutuhan dasar psikologis pegawai, menghasilkan kepuasan kerja yang tinggi. Secara teoretis, hal ini sesuai dengan *Self-Determination Theory (SDT)*. Kompensasi berupa hari libur (fleksibilitas) memenuhi kebutuhan otonomi, sedangkan lingkungan suportif memenuhi kebutuhan keterikatan (relatedness) (Ryan & Deci, 2017). Bagi manajer KFC Kisaran (Gen X), otonomi waktu adalah prediktor kepuasan utama guna menyeimbangkan peran domestik (Deci & Ryan, 2021). Tanpa adanya pemenuhan otonomi ini, kepuasan kerja akan tergerus oleh tekanan operasional yang repetitif.

Disisi lain Kepuasan mempengaruhi Motivasi Berprestasi, dimana implikasinya adalah Pegawai yang merasa puas dan terhindar dari burnout memiliki kapasitas mental yang cukup untuk memikirkan jenjang karier. Hal ini terlihat pada para staf milenial yang sangat mengharapkan pengembangan skill sebagai katalisator motivasi berprestasi (Need for



Achievement / n-Ach). Bagi kelompok ini, pelatihan bukan sekadar instruksi teknis, melainkan instrumen untuk mencapai efikasi diri (self-efficacy) yang lebih tinggi sesuai dengan teori kognitif sosial Bandura (1997). Kondisi ini menciptakan siklus positif di mana kompetensi yang meningkat mendorong ambisi karier yang lebih besar, mengubah pegawai dari pekerja pasif menjadi kontributor aktif yang berorientasi pada prestasi.

Sementara itu kepuasan ini juga menjadi Efek Moderasi terhadap Burnout. Rasa puas mendapatkan waktu luang bagi pegawai kontrak (Gen Z) berfungsi sebagai mekanisme pemulihan (recovery mechanism). Dalam kerangka Job Demands-Resources (JD-R), kompensasi non-finansial bertindak sebagai job resources yang menetralkan beban kerja (job demands) yang berlebih (Bakker & Demerouti, 2022). Hal ini membuktikan bahwa strategi kompensasi non-finansial di KFC Kisaran berhasil menjaga produktivitas melalui perlindungan kesehatan mental pegawai.

Waktu luang bagi pegawai kontrak (Gen Z) berfungsi sebagai mekanisme recovery. Sesuai dengan model Job Demands-Resources (JD-R), kompensasi non-finansial bertindak sebagai "sumber daya kerja" (job resources) yang menetralkan "tuntutan kerja" (job demands) yang ekstrem di KFC Kisaran, sehingga mencegah kelelahan emosional menjadi burnout permanen (Bakker & Demerouti, 2022).

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa di tengah tekanan transformasi industri F&B yang tinggi, kompensasi non-finansial memiliki relevansi yang lebih dominan dibandingkan kompensasi finansial semata bagi pegawai KFC Kisaran. Fleksibilitas waktu, lingkungan kerja yang harmonis, dan program pengembangan keterampilan terbukti efektif dalam memitigasi risiko burnout. Kompensasi non-finansial memberikan ruang bagi pegawai untuk berkembang, merasa dihargai secara personal, dan pada akhirnya membangkitkan motivasi berprestasi yang otonom.

Perusahaan disarankan untuk terus memperkuat budaya kerja suportif dan sistem rotasi yang memberikan waktu istirahat cukup bagi pegawai garda depan (Gen Z). Selain itu, pelatihan keterampilan harus dirancang secara berkelanjutan agar selaras dengan aspirasi karir pegawai staf guna menjaga loyalitas jangka panjang. Di masa mendatang, penelitian juga bisa dikembangkan guna memahami secara utuh dan komprehensif keterkaitan kompensasi non finansial pada kepuasan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, J. (2022). The impact of peer recognition on young employees' motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(2), 112–127. doi.org
- Anderson, R. (2022). Demographic characteristics and workplace preferences in the fast-food industry. *Journal of Applied Management*, 15(2), 45–58.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2022). The Job Demands-Resources (JD-R) Model: A periodic review. *Journal of Managerial Psychology*, 37(1), 1–16. doi.org
- Brown, A., & Davis, M. (2023). The paradox of training: Career development vs. workload in hospitality. *International Journal of Human Resource Studies*, 13(1), 112–129.
- Brown, L., & Davis, R. (2023). The paradox of professional development: When training becomes a burden in high-pressure environments. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 312–335. doi.org
- Chen, L., Gupta, R., & Lee, S. (2022). Shifting paradigms in employee rewards: From financial incentives to meaningful work experiences. *International Journal of Human Resource Management*, 33(5), 987–1005.

- Chen, L., et al. (2022). Shift from monetary to experiential rewards in service industries. *Journal of Service Management*, 33(4), 567–585.
- Chen, X., Kim, Y., & Smith, J. (2022). From monetary rewards to experience-based rewards: A paradigm shift in the F&B industry post-pandemic. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103175. doi.org
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. doi.org
- Goni, M., dkk. (2021). The impact of non-financial compensation on employee retention in the fast-food industry. *Journal of Applied Business and Economics*, 23(4).
- Gunawan, H., & Sutanto, E. (2023). First-line manager training for effective compensation implementation. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 25(1), 34–42.
- Gunawan, T., & Sutanto, H. (2023). Korelasi antara faktor non-finansial dan kepuasan kerja di daerah rural Indonesia. *Jurnal Psikologi Indonesia*, 18(1), 54–67.
- Hartono, B. (2023). Cost-benefit analysis of non-financial compensation in rural enterprises. *Indonesian Journal of Business Economics*, 4(2), 88–101.
- Hartono, D. (2023). Adaptasi model kompensasi global dalam konteks lokal Indonesia. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 12(1), 75–88.
- Kitchenham, A. (2008). The evolution of John Mezirow's transformative learning theory. *Journal of Transformative Education*, 6(2), 104–123. doi.org
- Kurniawan, A. (2022). Pengaruh pelatihan soft skills dan meritokrasi terhadap turnover intention: Studi komparatif antar cabang kota dan desa. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 19(4), 340–356.
- Kurniawan, A. (2022). Tantangan implementasi program pengembangan karyawan pada tingkat manajemen menengah. *Jurnal Riset Manajemen*, 9(3), 210–225.
- Lee, S., Park, H., & Johnson, T. (2021). Non-monetary appreciation and retail employee satisfaction: A comparative study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 61, 102581. doi.org
- Lee, S., et al. (2021). Non-monetary appreciation vs. financial incentives in food retail. *Retail Research Quarterly*, 18(2), 77–94.
- McClelland, D. C. (1966). That urge to achieve. *Harvard Business Review*. hbr.org
- McKinsey & Company. (2022). The great attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? McKinsey Global Institute. Lihat laporan di McKinsey
- Miller, J., & White, F. (2023). Designing peer nomination programs for organizational motivation within budget constraints. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 45–63.
- Miller, J., & White, K. (2023). Holistic systems in HR strategy: Integrating non-financial rewards. *Strategic HR Review*, 22(5), 301–315.
- Pratama, R., Syahputra, I., & Nasution, M. (2023). Studi kualitatif motivasi kerja karyawan KFC Asahan: Pengaruh recognition vs bonus finansial. *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, 7(2), 102–115.
- Pratama, R., et al. (2023). Meritocracy and collaborative environments in fast food chains. *Journal of Organizational Behavior*, 11(2), 145–160.
- Puariesthaufani, A., Pasaribu, S.E., Handayani, D.S., & Patuan, M. (2023). Kajian Dampak Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Berbagai Sektor Industri. *Journal Of Indonesian Social Society (JISS)*.
- Roberts, K. (2021). Integrating local values and global meritocracy in compensation systems. *International Journal of Compensation and Benefits*, 37(1), 12–26.
- Roberts, P. (2021). Tailored approaches in human resource management: A sectoral analysis. *Management Science Today*, 29(3), 12–28.

- Sihombing, M., et al. (2023). Budaya kolektif dan hubungan interpersonal pada karyawan di Sumatera Utara. *Jurnal Psikologi Sosial*, 21(1), 45–59.
- Sihombing, R., Lubis, A., & Hasibuan, M. (2023). Budaya kolektif dan nilai hubungan interpersonal dalam organisasi pedesaan Indonesia. *Jurnal Sosiologi*, 14(2), 89–105.
- Siregar, M., & Wijaya, T. (2023). Pengaruh kompensasi non-finansial terhadap motivasi dan retensi karyawan: Studi pada KFC Kabupaten Asahan. *Jurnal Manajemen dan Kinerja*, 11(1), 56–72.
- Smith, J., & Johnson, L. (2022). Motivation and retention through non-financial compensation. *Global Journal of Management*, 20(4), 88–105.
- Taylor, S., & Clark, A. (2023). Work-life balance as the new currency: Non-financial compensation trends in the post-COVID-19 era. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103856. doi.org
- Taylor, S., & Clark, D. (2023). Work-life balance post-pandemic: New trends in non-financial rewards. *Occupational Health Journal*, 14(3), 202–218.
- Thompson, E., & Lee, M. (2023). Global perspectives on work flexibility: A comparative study. *International Business Review*, 32(1), 55–70.
- Thompson, G., & Lee, C. (2023). Global work-life balance trends: Implications for employee motivation. *Journal of Global Human Resource Management*, 29(3), 201–220.
- Wibowo, E., & Darmawan, F. (2023). Pelatihan kepemimpinan transformasional dan hambatan implementasi program non-finansial. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 8(1), 67–81.
- Wibowo, T., & Darmawan, A. (2023). Manajemen kompensasi pada perusahaan multinasional di daerah rural Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 38(2), 150–168.
- Wilson, K. (2020). Urban bias in human resource management research. *Journal of Rural Management*, 7(4), 310–325.