

1. Pendahuluan

Ketimpangan dalam hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan merupakan isu yang terus menjadi sorotan dalam dunia ketenagakerjaan. Salah satu indikator dari ketimpangan tersebut adalah meningkatnya jumlah aksi demonstrasi atau pemogokan kerja yang dilakukan oleh karyawan. Aksi demo pada umumnya merupakan bentuk ekspresi ketidakpuasan pekerja terhadap kebijakan atau kondisi kerja yang dianggap tidak adil, dan seringkali dipicu oleh persoalan mendasar seperti gaji serta lingkungan kerja yang tidak memadai. Menurut Timothy et al. (2024), perselisihan hubungan industrial menjadi salah satu faktor penyumbang instabilitas ekonomi karena mengganggu produktivitas perusahaan. Dengan demikian, isu ini tidak hanya berdampak pada pekerja dan perusahaan, tetapi juga pada stabilitas sosial-ekonomi yang lebih luas.

Hubungan industrial merupakan elemen krusial dalam menjaga stabilitas dan keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan. Suatu hubungan kerja yang sehat antara perusahaan dan karyawan berkontribusi terhadap produktivitas, loyalitas, serta semangat kerja karyawan. Namun, dalam praktiknya, ketidakseimbangan antara hak dan kewajiban sering menjadi pemicu konflik, terutama ketika pekerja merasa kebutuhannya tidak dipenuhi secara adil. Menurut (Pratiwi et al., 2022), hubungan kerja yang tidak harmonis berpotensi menurunkan motivasi dan meningkatkan turnover karyawan. Kondisi inilah yang sering kali mendorong lahirnya aksi kolektif seperti demonstrasi, mogok kerja, atau protes terbuka.

Prahaski & Dharma (2024) menunjukkan bagaimana ketidaktepatan sistem kompensasi bisa menyebabkan ketidakpuasan dan mengurangi loyalitas karyawan. Bahkan, (Sutoro & Solihin, 2025) menemukan bahwa konflik organisasi akibat komunikasi buruk dan ketidaksesuaian beban kerja secara signifikan meningkatkan *turnover intention* di kalangan guru. Di sisi lain, artikel website Program Studi Manajemen, Universitas Medan Area (UMA) dengan judul: “Akibat Buruknya Manajemen Hubungan Karyawan”. Dipublikasikan pada 5 Maret 2024 menegaskan bahwa manajemen hubungan karyawan yang buruk dapat menurunkan motivasi, merusak produktivitas, dan meningkatkan perputaran tenaga kerja. Kondisi tersebut sering memicu konflik kolektif seperti demonstrasi, mogok kerja, atau protes terbuka (*Akibat Buruknya Manajemen Hubungan Karyawan*, 2024).

Fenomena aksi demo tidak hanya terjadi di wilayah-wilayah industri besar, tetapi juga mulai terlihat di daerah berkembang seperti Kabupaten Demak. Kabupaten ini dikenal sebagai salah satu daerah penyangga industri di Jawa Tengah, dengan pertumbuhan sektor manufaktur, garmen, dan jasa yang cukup pesat. Namun, perkembangan tersebut tidak selalu sejalan dengan peningkatan kesejahteraan karyawan. Observasi lapangan penulis pada Januari 2025 mencatat bahwa beberapa perusahaan di Demak masih belum memberikan fasilitas kerja yang layak, bahkan terdapat laporan terkait pembayaran gaji yang sering terlambat. Hal ini menunjukkan bahwa kemajuan industri belum sepenuhnya selaras dengan kesejahteraan tenaga kerja.

Salah satu fenomena yang menjadi indikator ketidakharmonisan hubungan kerja adalah meningkatnya frekuensi aksi demo karyawan. Aksi demo merupakan refleksi dari ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, terutama yang menyangkut aspek kesejahteraan dan kenyamanan kerja. Menurut (Ayub et al., 2021), dua faktor utama yang sering memicu aksi kolektif pekerja adalah gaji yang dianggap tidak layak serta kondisi lingkungan kerja yang tidak mendukung secara psikologis maupun sosial.

Dengan demikian, masalah ketenagakerjaan tidak hanya terbatas pada nominal upah, tetapi juga pada kualitas interaksi dan komunikasi di lingkungan kerja.

Salah satu aspek yang turut mendorong munculnya aksi demo selain gaji adalah lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja non fisik mengacu pada aspek psikologis dan sosial yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja. Lingkungan yang tidak mendukung, seperti komunikasi yang tertutup, tekanan kerja yang tinggi, kurangnya penghargaan terhadap prestasi, serta hubungan interpersonal yang buruk, dapat menciptakan suasana kerja yang tidak sehat. Hasil penelitian terbaru menegaskan bahwa lingkungan kerja non-fisik—seperti komunikasi terbuka, dukungan kolega, dan suasana psikologis yang sehat—memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan retensi karyawan. Misalnya, Aryandha & Aksan (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja non-fisik secara signifikan meningkatkan retensi karyawan ketika dikaji berdampingan dengan kompensasi dan pengembangan karir. Selain itu, studi oleh (Prastya & Fu'ad, 2022) menunjukkan efek positif lingkungan kerja (fisik) terhadap retensi, menggarisbawahi pentingnya kondisi kerja secara menyeluruh. Lebih lanjut, perspektif teori *psychosocial safety climate* menjelaskan bahwa iklim kerja yang mendukung kesehatan mental karyawan dapat menurunkan niat berpindah kerja sekaligus meningkatkan produktivitas organisasi.

Dalam teori dua faktor Herzberg, gaji termasuk faktor “hygiene” yang apabila tidak terpenuhi akan menyebabkan ketidakpuasan, walaupun tidak serta-merta meningkatkan motivasi. Sebaliknya, lingkungan kerja non fisik yang baik dapat menciptakan kenyamanan psikologis dan emosional yang berpengaruh pada loyalitas karyawan. Bila kedua faktor ini tidak diperhatikan oleh pihak manajemen, maka potensi konflik akan meningkat signifikan.

Menurut Herzberg, keseimbangan antara faktor hygiene (seperti kebijakan perusahaan dan kondisi kerja) dan motivator (seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang berkembang) sangat penting dalam mempertahankan kesejahteraan psikologis pekerja. Penelitian terbaru oleh Mutsanna et al. (2023), menunjukkan bahwa aspek intrinsik seperti pengakuan dan tanggung jawab memberikan kontribusi lebih kuat terhadap kepuasan kerja dibandingkan faktor ekstrinsik, meskipun faktor hygiene tetap diperlukan untuk mencegah ketidakpuasan (Mutsanna et al., 2023). Selain itu, penelitian pada sektor UMKM oleh (Fitricia & Jaya, 2025) menegaskan bahwa ketiadaan motivator mengurangi minat pekerja meskipun dilakukan dalam konteks pelatihan kerja, dengan demikian mendukung pentingnya motivator dalam menjaga keterlibatan kerja. Hal ini relevan dengan kondisi ketenagakerjaan di Kabupaten Demak yang masih menghadapi tantangan serupa.

Di Indonesia, fenomena aksi demo bukanlah hal baru. Setiap tahun, ribuan pekerja turun ke jalan untuk menyuarakan ketidakpuasan mereka terhadap sistem pengupahan, perlakuan manajemen, dan kondisi kerja. Dalam beberapa tahun terakhir, intensitas aksi demo mulai meningkat tidak hanya di kota-kota industri besar seperti Jakarta, Bekasi, atau Surabaya, melainkan juga di daerah penyangga industri seperti Kabupaten Demak. Berdasarkan laporan (Dinas Tenaga Kerja Provinsi Jawa Tengah, 2024), jumlah pengaduan perselisihan kerja di Demak meningkat hingga 18% dibandingkan tahun sebelumnya. Data ini memperkuat argumen bahwa persoalan ketenagakerjaan di daerah berkembang memerlukan perhatian akademis yang lebih serius.

Salah satu aksi besar terjadi pada 19 November 2024, ketika lebih dari 300 buruh yang tergabung dalam Gerakan Buruh Demak (GEBRAK) melakukan aksi protes di depan Kantor Bupati. Tuntutan mereka antara lain kenaikan UMK Demak sebesar 10 persen untuk tahun 2025 serta penolakan terhadap praktik penangguhan

upah oleh perusahaan. Para buruh juga menyampaikan bahwa upah minimum saat ini sebesar Rp2.761.236 masih jauh dari memadai jika dibandingkan dengan kebutuhan pokok di wilayah Demak (Pribadi, 2024), . Fenomena serupa terjadi pada 23 Januari 2025, ketika sekitar 300 guru honorer juga menggelar aksi di depan DPRD menuntut gaji layak serta kejelasan status kepegawaian (Nurhidayanto, 2025) . Hal ini menunjukkan bahwa isu kesejahteraan tidak hanya terjadi di sektor swasta, tetapi juga sektor publik.

Tabel 1. Data Aksi Demo Karyawan di Kabupaten Demak (2024–2025)

Tanggal	Lokasi Aksi	Jumlah Peserta	Tuntutan Utama
19 Nov 2024	Kantor Bupati Demak	±300 buruh	Kenaikan UMK 2025 sebesar 10%
23 Jan 2025	Gedung DPRD Demak	±300 guru honorer	Gaji layak dan kejelasan status PPPK

Sumber: Pribadi (2024), Nurhidayanto (2025)

Fenomena tersebut menegaskan pentingnya perhatian serius terhadap kesejahteraan karyawan, baik dari sisi gaji maupun lingkungan kerja non fisik. Gaji bukan hanya angka nominal, melainkan juga simbol penghargaan atas kontribusi karyawan. Ketika gaji dianggap tidak layak atau tidak dibayarkan tepat waktu, maka rasa tidak dihargai akan muncul. Begitu pula, ketika lingkungan kerja dipenuhi tekanan, komunikasi tertutup, serta perlakuan tidak adil dari atasan, maka tingkat stres meningkat dan motivasi kerja menurun. Kombinasi ini berpotensi menimbulkan konflik terbuka berupa aksi demonstrasi.

Beberapa penelitian terdahulu telah menyoroti faktor gaji dan kepuasan kerja sebagai penentu utama munculnya konflik hubungan industrial. Misalnya, penelitian oleh Nabila et al. (2025) menegaskan bahwa ketidakpuasan terhadap upah menjadi pemicu utama aksi mogok kerja di kawasan industri Bekasi. Namun, penelitian lain seperti Lestari et al. (2025) , menunjukkan bahwa faktor non finansial seperti komunikasi organisasi dan hubungan interpersonal juga berpengaruh signifikan terhadap retensi karyawan. Artinya, meskipun aspek gaji penting, variabel lingkungan kerja non fisik tidak dapat diabaikan begitu saja dalam memahami fenomena aksi kolektif pekerja.

Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*), yaitu masih terbatasnya studi yang menghubungkan secara simultan faktor gaji dan lingkungan kerja non fisik dengan fenomena aksi demo di daerah berkembang seperti Demak. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada kota industri besar, sehingga konteks daerah penyangga industri dengan karakteristik berbeda relatif kurang terungkap.

Berangkat dari fakta tersebut, penelitian ini penting dilakukan di Kabupaten Demak. Pertama, tingginya frekuensi aksi demo menunjukkan adanya persoalan hubungan kerja yang belum terselesaikan secara optimal. Kedua, isu-isu yang muncul dalam aksi demo sangat relevan dengan variabel penelitian yaitu gaji dan lingkungan kerja non fisik. Ketiga, ketersediaan data dari media lokal dan instansi resmi memberikan dukungan empiris yang kuat. Lebih jauh, penelitian ini juga penting karena masih terbatasnya kajian akademik yang secara spesifik mengangkat hubungan antara gaji, lingkungan kerja non fisik, dan aksi demo di daerah berkembang seperti Demak. Sebagian besar studi sebelumnya lebih banyak berfokus pada kawasan industri besar.

Dari sisi akademik, penelitian ini juga penting karena masih terbatasnya studi ilmiah yang secara spesifik mengangkat hubungan antara gaji, lingkungan kerja non fisik, dan aksi demo di konteks daerah seperti Demak. Sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada daerah industri besar seperti Bekasi, Karawang, dan Surabaya. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia serta memberikan rekomendasi praktis untuk perusahaan dan pemangku kebijakan lokal.

Maka dari itu, pemilihan Kabupaten Demak sebagai lokasi penelitian sangatlah tepat, mengingat beberapa alasan penting berikut:

1. Frekuensi Tinggi Aksi Demonstrasi

Dalam dua tahun terakhir, terdapat lebih dari 3 aksi besar yang melibatkan ratusan pekerja dari berbagai sektor. Ini menunjukkan bahwa Demak menghadapi tantangan serius dalam hubungan kerja.

2. Kesesuaian Fenomena dengan Variabel Penelitian

Tuntutan dalam aksi demo sangat relevan dengan variabel yang akan diteliti: gaji dan lingkungan kerja non fisik.

3. Ketersediaan Data Primer dan Sekunder

Media lokal seperti Radar Semarang dan Jateng News secara rutin melaporkan isu-isu ketenagakerjaan. Dinas Tenaga Kerja juga aktif memberikan data perselisihan kerja tahunan.

4. Minimnya Penelitian Sebelumnya di Wilayah Ini

Sebagian besar studi akademik terkait aksi demo masih berfokus pada kota-kota industri besar. Demak, sebagai kota berkembang, masih jarang diteliti secara akademis, sehingga memberikan ruang kontribusi yang besar dalam kajian ilmiah.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas peneliti mengajukan judul “Pengaruh Gaji dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Aksi Demo Karyawan di Kabupaten Demak”.

2. Kajian Pustaka

2.1 Gaji

Pengertian Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi tenaga, waktu, dan keterampilan mereka. Menurut definisi dalam (Undang-Undang (UU) Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, 2003) dan PP Nomor 78 Tahun 2015, upah termasuk gaji adalah hak pekerja yang diterima dalam bentuk uang dari pemberi kerja berdasarkan perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan. Selain itu, menurut (Sunandar et al., 2025), ketidakadilan dalam sistem penggajian sering kali menjadi pemicu utama terjadinya perselisihan industrial yang berujung pada aksi demo. Dengan demikian, gaji bukan hanya soal nominal, tetapi juga menyangkut rasa keadilan dan penghargaan terhadap karyawan.

Bentuk-Bentuk Gaji

Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang wajib diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi kerja yang telah diberikan. Menurut Saputra (2024), kompensasi karyawan umumnya terdiri dari tiga bentuk utama, yaitu gaji pokok, tunjangan, dan bonus/insentif, yang bersama-sama berperan penting dalam menjaga motivasi, kinerja, serta hubungan industrial yang harmonis.

a. Gaji Pokok

Gaji pokok adalah penghasilan dasar yang diterima karyawan secara tetap berdasarkan perjanjian kerja, jabatan, masa kerja, serta tanggung jawab yang diberikan. Menurut Undang-Undang (UU) Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan (2003) yang diperbarui dalam (Undang-Undang (UU) Nomor 11 Tahun 2020 Tentang Cipta Kerja, 2020) tentang Pengupahan, gaji pokok merupakan hak utama pekerja yang wajib dibayarkan dan tidak boleh lebih rendah dari upah minimum yang ditetapkan pemerintah. Gaji pokok berfungsi sebagai kompensasi utama yang dijadikan dasar dalam perhitungan tunjangan, potongan, iuran BPJS, hingga Tunjangan Hari Raya (THR). Menurut penelitian (Yetniwati, 2020), gaji pokok yang adil dan sesuai standar minimum berpengaruh signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan dan mengurangi risiko terjadinya konflik industrial. Dengan demikian, gaji pokok tidak hanya dipandang sebagai bentuk imbalan finansial, tetapi juga sebagai alat motivasi dasar sekaligus jaminan kelangsungan hidup yang layak bagi pekerja.

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan tambahan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan perusahaan dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tunjangan dapat berupa tunjangan keluarga, tunjangan jabatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, tunjangan kesehatan, hingga Tunjangan Hari Raya (THR). Menurut (Saputra, 2024), tunjangan adalah bentuk kompensasi tambahan yang mencerminkan perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan pegawai. Demikian pula studi (Ekaputri et al., 2025) , menunjukkan bahwa tunjangan gaji yang adil dan transparan mampu mengurangi potensi konflik industrial, sebab karyawan menilai perusahaan telah memenuhi hak-haknya sesuai standar kelayakan hidup. Berikut Jenis tunjangan gaji dan sumber hukumnya;

Tabel 2. Jenis tunjangan gaji dan sumber hukumnya

No	Jenis Tunjangan	Keterangan	Contoh Pemberian	Dasar Hukum
1	Tunjangan Keluarga	Tunjangan tetap untuk mendukung kebutuhan keluarga karyawan.	Tunjangan istri/suami, tunjangan anak.	Undang-Undang (UU) No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 93 Ayat (4), (2003)
2	Tunjangan Jabatan	Tunjangan tetap yang diberikan berdasarkan posisi atau tanggung jawab pekerjaan.	Kepala bagian, supervisor, manajer.	PP No. 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan Pasal 4 (Komponen Upah), (2021)
3	Tunjangan Transport	Tunjangan tidak tetap untuk membantu biaya perjalanan ke tempat kerja.	Uang transport harian/bulanan.	Kepmenaker No. 49 Tahun 2004 Tentang Struktur Dan Skala Upah, (2004)

No	Jenis Tunjangan	Keterangan	Contoh Pemberian	Dasar Hukum
4	Tunjangan Makan	Tunjangan tidak tetap untuk mendukung biaya konsumsi karyawan selama bekerja.	Uang makan harian/bulanan.	Kepmenaker No. 49 Tahun 2004 Tentang Struktur Dan Skala Upah, (2004)
5	Tunjangan Kesehatan	Tunjangan berupa fasilitas kesehatan/asuransi bagi karyawan dan keluarganya.	BPJS Kesehatan, asuransi kesehatan swasta.	Undang-Undang (UU) No. 24 Tahun 2011 Tentang BPJS, (2011); PP No. 36 Tahun 2021, (2021)
6	Tunjangan Hari Raya	Tunjangan yang wajib diberikan menjelang hari raya keagamaan.	THR (Tunjangan Hari Raya) keagamaan.	(“Permenaker No. 6 Tahun 2016 Tentang THR Keagamaan Bagi Pekerja/Buruh,” 2016)
7	Tunjangan Lainnya	Tunjangan khusus sesuai kebijakan perusahaan.	Tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan anak.	(PP No. 36 Tahun 2021 (Memberi Ruang Tunjangan Sesuai Kebijakan Perusahaan), 2021)

Dengan demikian, tunjangan gaji tidak hanya berfungsi sebagai tambahan penghasilan, tetapi juga sebagai bentuk penghargaan, motivasi, dan instrumen penting dalam menjaga hubungan industrial yang harmonis.

c. Bonus/Insentif

Bonus atau insentif adalah kompensasi tambahan yang sifatnya variabel, diberikan kepada karyawan berdasarkan kinerja individu, tim, atau pencapaian perusahaan. Menurut Hasibuan (2020), bonus atau insentif berfungsi sebagai penghargaan langsung atas prestasi kerja yang melebihi standar. Vitayanti & Firdaus (2024), menambahkan bahwa pemberian insentif yang terstruktur dan berbasis indikator kinerja dapat meningkatkan motivasi serta produktivitas karyawan secara signifikan. Selain itu, Aminuddin (2024) menjelaskan bahwa bonus dan insentif juga memiliki fungsi strategis dalam menciptakan persaingan sehat antar karyawan, karena mendorong mereka untuk bekerja lebih optimal. Namun, jika pemberian bonus atau insentif tidak konsisten atau tidak transparan, hal ini justru dapat menimbulkan ketidakpuasan yang berpotensi memicu konflik kerja. Dengan demikian, bonus atau insentif merupakan bentuk kompensasi yang penting untuk mendorong pencapaian kinerja dan produktivitas, asalkan diberikan dengan sistem yang adil, transparan, dan konsisten.

Dampak Gaji

Gaji sebagai bentuk kompensasi utama tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan finansial, tetapi juga memengaruhi perilaku dan sikap karyawan terhadap perusahaan. Beberapa dampak yang dapat ditimbulkan dari kebijakan gaji meliputi tingkat turnover karyawan, kecenderungan aksi demo, serta besaran penghasilan netto yang diterima karyawan.

a. Dampak Gaji terhadap *Turnover*

Turnover atau perputaran karyawan merupakan fenomena keluar-masuknya karyawan dari perusahaan. Menurut Harvida & Wijaya (2020), salah satu faktor utama penyebab turnover adalah ketidakpuasan terhadap gaji yang diterima.

Penelitian (Sutrisno, 2020) , juga menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan struktur gaji kompetitif mampu menurunkan tingkat turnover hingga 30%. Kesimpulannya adalah Gaji yang adil, layak, dan kompetitif dapat menekan turnover karyawan, sedangkan gaji yang rendah atau tidak sesuai kebutuhan akan mendorong karyawan meninggalkan perusahaan.

b. Dampak Gaji terhadap Aksi Demo

Aksi demo karyawan umumnya terjadi karena adanya ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan, salah satunya terkait gaji. Menurut (Lestari & Wibowo, 2023) , dalam penelitiannya, gaji yang rendah, tidak transparan, atau tidak dibayarkan tepat waktu dapat menjadi pemicu utama aksi kolektif. Gaji yang layak dan transparan dapat meredam potensi aksi demo, sedangkan gaji yang tidak adil atau tidak jelas justru menjadi pemicu utama munculnya aksi kolektif.

c. Dampak Gaji terhadap Penghasilan Neto

Penghasilan neto adalah jumlah penghasilan bersih yang diterima karyawan setelah dikurangi potongan-potongan, seperti pajak penghasilan, iuran BPJS, atau potongan lain yang sah. Besaran gaji pokok akan sangat memengaruhi penghasilan neto karyawan. Menurut Vitayanti & Firdaus (2024), semakin tinggi gaji pokok yang diterima, maka semakin besar pula penghasilan neto, meskipun ada potongan wajib. Pasaribu et al. (2025) , juga menegaskan bahwa kejelasan komponen gaji hingga perhitungan penghasilan neto meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap perusahaan.

Besaran gaji yang diterima karyawan tidak ditentukan secara sembarangan, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal perusahaan. Secara umum, menurut Sinambela (2020), dalam jurnalnya mengatakan bahwa Faktor yang memengaruhi tingkatan gaji dapat dikelompokkan sebagai berikut:

Tabel 3. Faktor yang mempengaruhi gaji

No	Faktor	Diskripsi
1	Pendidikan dan Kualifikasi	Semakin tinggi tingkat pendidikan atau sertifikasi, biasanya semakin tinggi pula gaji yang diterima.
2	Pengalaman Kerja	Masa kerja dan pengalaman praktis meningkatkan nilai tawar karyawan dalam sistem penggajian.
3	Jabatan dan Tanggung Jawab	Posisi dengan tugas, risiko, dan tanggung jawab lebih besar cenderung menerima gaji lebih tinggi.
4	Kinerja dan Produktivitas	Karyawan dengan pencapaian kerja tinggi biasanya mendapat gaji lebih besar atau insentif tambahan.
5	Kondisi Ekonomi dan Industri	Tingkat inflasi, upah minimum, dan standar gaji dalam industri tertentu memengaruhi struktur gaji.
6	Regulasi Pemerintah	Kebijakan upah minimum (UMP/UMK) dan regulasi ketenagakerjaan menjadi dasar penting dalam menetapkan gaji.
7	Kemampuan Perusahaan	Tingkat keuntungan, pendapatan, dan kesehatan finansial perusahaan memengaruhi kemampuan membayar gaji.

Sumber: Sinambela (2020)

Penelitian Sinambela (2020) , menemukan bahwa pendidikan, pengalaman kerja, dan kinerja merupakan faktor dominan yang memengaruhi tingkatan gaji pada perusahaan jasa di Indonesia. Selain itu, regulasi ketenagakerjaan seperti PP No. 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan mengharuskan perusahaan untuk memperhatikan standar upah minimum sebagai salah satu acuan utama.

Indikator Gaji

Gaji merupakan salah satu faktor penting dalam hubungan industrial yang memengaruhi kepuasan, motivasi, dan kinerja karyawan. Menurut Rivai et al. (2020), indikator gaji dapat dilihat dari aspek nominal, keadilan, kelayakan, serta ketepatan pembayaran. Sementara itu, Hasibuan (2020) menegaskan bahwa gaji yang baik harus memenuhi prinsip adil, layak, dan kompetitif agar mampu mendorong loyalitas serta kinerja pegawai. Secara umum, indikator gaji dapat dirinci sebagai berikut:

Tabel 4. Indikator gaji

No	Indikator Gaji	Deskripsi
1	Keadilan (Fairness)	Tingkat kesesuaian gaji dengan beban kerja, jabatan, dan kontribusi karyawan.
2	Kelayakan (Adequacy)	Kesesuaian gaji dengan standar kebutuhan hidup layak (UMK/UMP).
3	Daya Saing (Competitiveness)	Perbandingan gaji dengan perusahaan lain pada industri yang sama.
4	Konsistensi	Kesinambungan besaran gaji dari waktu ke waktu tanpa potongan yang tidak wajar.
5	Ketepatan Waktu Pembayaran	Gaji dibayarkan secara rutin sesuai perjanjian kerja tanpa keterlambatan.
6	Transparansi	Kejelasan sistem penggajian dan komponen yang membentuk gaji.

Sumber: Rivai et al. (2020) Hasibuan (2020)

Beberapa penelitian sebelumnya juga mengadopsi indikator serupa. Misalnya, penelitian (Lesmana et al., 2020) , menekankan bahwa kepuasan gaji lebih tinggi ketika perusahaan memperhatikan keadilan, ketepatan waktu, dan transparansi dalam penggajian. Dengan demikian, indikator-indikator tersebut dapat digunakan sebagai acuan untuk menilai bagaimana gaji berpengaruh terhadap perilaku karyawan, termasuk kepuasan, motivasi, hingga potensi aksi kolektif.

2.2 Lingkungan Kerja Non Fisik

Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi di luar aspek material yang memengaruhi psikologis, sosial, dan emosional pekerja selama berada di tempat kerja. Dalam studi oleh (Yusfika & Suprayitno, 2025) menunjukkan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan di PT. Indomarco Prismaatama saat karyawan merasa didukung dan bekerja dalam suasana kerja yang kondusif, loyalitas mereka terhadap perusahaan meningkat. Penelitian terbaru oleh (Dapit & Wardani, 2025), menemukan bahwa lingkungan kerja non fisik yang positif meningkatkan loyalitas dan mengurangi niat karyawan untuk melakukan aksi kolektif. Oleh karena itu, lingkungan kerja non fisik memiliki peran strategis dalam menjaga keharmonisan hubungan industrial.

Macam-Macam Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi psikologis, sosial, dan kultural di tempat kerja yang memengaruhi kenyamanan serta motivasi karyawan dalam

melaksanakan tugas. Menurut Sedarmayanti (2020) , lingkungan kerja non fisik berkaitan erat dengan hubungan interpersonal, komunikasi, serta budaya organisasi yang terbangun di perusahaan. Lingkungan kerja non fisik yang baik akan menciptakan suasana kerja harmonis, meningkatkan kepuasan, dan mengurangi potensi konflik. Secara umum, macam-macam lingkungan kerja non fisik dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 5. Macam-macam lingkungan kerja non fisik

No	Macam Lingkungan Kerja Non Fisik	Deskripsi
1	Hubungan antar karyawan	Kualitas interaksi, kerjasama, dan dukungan antar rekan kerja.
2	Hubungan dengan atasan	Pola komunikasi, sikap kepemimpinan, serta penghargaan dari atasan.
3	Gaya kepemimpinan	Tipe kepemimpinan (otoriter, demokratis, partisipatif) yang memengaruhi iklim kerja.
4	Komunikasi organisasi	Alur penyampaian informasi, keterbukaan, dan kejelasan instruksi kerja.
5	Budaya organisasi	Nilai, norma, serta kebiasaan yang dianut bersama dalam perusahaan.
6	Rasa aman secara psikologis	Perasaan terlindungi dari tekanan, diskriminasi, atau konflik sosial di tempat kerja.
7	Dukungan organisasi	Bentuk perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan, pengembangan diri, dan karier karyawan.

Sumber: Sedarmayanti (2020)

Menurut penelitian (Aljunaid et al., 2025), faktor hubungan interpersonal, gaya kepemimpinan, dan budaya organisasi merupakan elemen dominan dari lingkungan kerja non fisik yang berpengaruh pada motivasi kerja karyawan. Sementara itu, (Rivai et al., 2020) menambahkan bahwa komunikasi yang efektif dan dukungan organisasi akan menciptakan suasana kerja positif yang mendorong produktivitas. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik mencakup aspek-aspek sosial, psikologis, dan kultural yang berperan penting dalam membentuk iklim kerja harmonis serta meningkatkan kinerja karyawan.

Dampak Lingkungan Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah kondisi psikologis, sosial, dan budaya yang terbentuk dalam interaksi sehari-hari di tempat kerja, mencakup hubungan antar karyawan, gaya kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi, serta rasa aman psikologis. Faktor-faktor ini tidak tampak secara material, namun memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan, motivasi, dan perilaku karyawan.

a. Dampak terhadap kinerja karyawan

Lingkungan kerja non fisik yang kondusif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Menurut Abidin & Sopandi (2025) , karyawan yang bekerja dalam suasana kerja yang harmonis dan mendapat dukungan rekan kerja akan lebih termotivasi dalam mencapai target organisasi. Hal serupa ditegaskan oleh Kase et al. (2025) , yang menyatakan bahwa komunikasi terbuka antar anggota tim dan dukungan dari atasan mampu meningkatkan efektivitas kerja serta menurunkan kesalahan kerja. Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik yang baik ditandai dengan dukungan sosial dan komunikasi yang terbuka

mampu meningkatkan motivasi serta efektivitas kerja, sementara lingkungan yang penuh konflik interpersonal dapat menurunkan kinerja karyawan.

b. Dampak terhadap loyalitas dan *turnover*

Lingkungan kerja non fisik yang sehat mampu meningkatkan loyalitas karyawan dan menekan *turnover*. (Harvida & Wijaya, 2020), menyatakan bahwa faktor non finansial seperti dukungan organisasi dan hubungan yang saling menghargai lebih berpengaruh terhadap loyalitas dibandingkan gaji semata. Penelitian Syafriatna (2023), juga menemukan bahwa iklim kerja yang kondusif mampu menurunkan niat karyawan untuk keluar meskipun terdapat tawaran gaji yang lebih tinggi di perusahaan lain

Lingkungan kerja non fisik yang mendukung membuat karyawan lebih loyal dan enggan meninggalkan perusahaan, sedangkan lingkungan yang tidak sehat cenderung meningkatkan *turnover* walaupun gaji yang diterima relatif kompetitif.

c. Dampak terhadap konflik dan aksi demo

Lingkungan kerja non fisik yang buruk dapat memicu konflik hingga aksi demo. Aminuddin (2024) , menjelaskan bahwa kepemimpinan otoriter, komunikasi tertutup, dan kurangnya keadilan dalam pengambilan keputusan sering menjadi pemicu ketegangan yang berujung pada aksi kolektif. Hal ini didukung oleh (Permata et al., 2021) , yang menemukan bahwa komunikasi organisasi yang tidak transparan dan kurangnya ruang dialog antara manajemen dan pekerja meningkatkan risiko perselisihan industrial.

Konflik dan aksi demo tidak hanya dipicu oleh faktor gaji, tetapi juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja non fisik yang tidak sehat. Kepemimpinan partisipatif dan komunikasi terbuka dapat menjadi strategi efektif untuk mencegah terjadinya konflik dan aksi demo.

d. Dampak terhadap kesejahteraan psikologis

Lingkungan kerja non fisik memiliki peran penting dalam menjaga kesejahteraan psikologis karyawan. Pasaribu et al. (2025) , menemukan bahwa dukungan dari atasan dan rekan kerja mampu menurunkan tingkat stres dan meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu, Risman (2023) menunjukkan bahwa rasa aman psikologis di tempat kerja berhubungan erat dengan meningkatnya motivasi intrinsik serta menurunnya tingkat *burnout*.

Lingkungan kerja non fisik yang memberikan dukungan sosial dan rasa aman psikologis akan meningkatkan kesejahteraan mental karyawan, sementara lingkungan yang penuh tekanan dan kurang dukungan dapat memicu stres kerja dan kelelahan mental.

Indikator Lingkungan Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik dapat diukur melalui sejumlah indikator yang berhubungan dengan aspek psikologis, sosial, dan budaya di tempat kerja. Menurut Sedarmayanti (2020), indikator lingkungan kerja non fisik mencakup hubungan antar karyawan, kepemimpinan, komunikasi, serta dukungan organisasi yang berperan dalam menciptakan kenyamanan kerja. Sementara itu, Abidin & Sopandi (2025) menekankan bahwa rasa aman psikologis dan budaya organisasi juga merupakan komponen penting dalam menjaga kesejahteraan dan motivasi kerja karyawan.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, indikator lingkungan kerja non fisik dapat dirangkum ke dalam tabel berikut:

Tabel 6. Indikator lingkungan kerja non fisik

No	Indikator Lingkungan Non Fisik	Deskripsi
1	Hubungan Antar Karyawan	Tingkat kerjasama, saling menghargai, dan dukungan antar rekan kerja dalam aktivitas sehari-hari.
2	Hubungan dengan Atasan	Kualitas interaksi, penghargaan, dan dukungan yang diberikan atasan kepada karyawan.
3	Gaya Kepemimpinan	Pola kepemimpinan dalam mengarahkan, memotivasi, dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
4	Komunikasi Organisasi	Kejelasan, keterbukaan, dan efektivitas aliran informasi dalam perusahaan.
5	Budaya Organisasi	Nilai, norma, dan kebiasaan kerja yang berlaku dan membentuk perilaku karyawan di perusahaan.
6	Rasa Aman Psikologis	Kondisi ketika karyawan merasa bebas mengemukakan pendapat tanpa rasa takut atau tertekan.
7	Dukungan Organisasi	Tingkat perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan, aspirasi, dan kebutuhan karyawan.

Sumber: Sedarmayanti (2020) Abidin & Sopandi (2025)

2.3 Aksi Demo Karyawan

Pengertian Aksi Demo Karyawan

Aksi demo atau demonstrasi karyawan merupakan bentuk ekspresi ketidakpuasan pekerja terhadap kebijakan perusahaan atau kondisi kerja yang dirasa tidak adil. Menurut Undang-Undang No. 9 Tahun 1998 tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di Muka Umum, aksi demo merupakan hak setiap warga negara termasuk pekerja, selama dilakukan secara tertib. Penelitian Vitayanti & Firdaus (2024) , mengungkapkan bahwa faktor utama yang melatarbelakangi aksi demo karyawan adalah gaji yang tidak layak, sistem kerja yang tidak transparan, dan lingkungan kerja yang menekan. Di Kabupaten Demak sendiri, aksi demo tercatat semakin sering terjadi pada 2024–2025, baik dari buruh pabrik maupun guru honorer, dengan tuntutan utama berupa kenaikan gaji dan perbaikan kondisi kerja (Pribadi, 2024); (Nurhidayanto, 2025). Hal ini memperlihatkan bahwa aksi demo merupakan indikator ketidakharmonisan dalam hubungan kerja.

Faktor Aksi Demo Karyawan

Aksi demo karyawan merupakan bentuk perlawanan kolektif yang muncul ketika terdapat ketidakpuasan terhadap kebijakan perusahaan. Menurut Vitayanti & Firdaus (2024) , aksi demo dipicu oleh kombinasi faktor ekonomi, sosial, dan psikologis yang dirasakan tidak adil oleh karyawan. Secara umum, terdapat beberapa faktor utama yang mendorong terjadinya aksi demo di lingkungan kerja.

a. Faktor gaji dan kesejahteraan

Gaji dan kesejahteraan merupakan faktor dominan penyebab aksi demo. Yetniwati, (2020) , menyatakan bahwa gaji yang tidak sesuai dengan standar kebutuhan hidup layak atau dibayarkan tidak tepat waktu sering menjadi pemicu ketidakpuasan. Selain itu, (Abidin & Sopandi, 2025) menambahkan bahwa tunjangan dan bonus yang tidak transparan atau tidak diberikan sesuai kesepakatan juga dapat meningkatkan kecenderungan aksi demo.

Ketidakpuasan terhadap gaji, tunjangan, dan bonus menjadi faktor utama yang mendorong karyawan melakukan aksi demo karena dianggap menyangkut hak dasar pekerja.

b. Faktor lingkungan non fisik

Lingkungan kerja non fisik yang buruk juga dapat memicu aksi demo. Aminuddin (2024), menemukan bahwa gaya kepemimpinan otoriter, komunikasi tertutup, serta kurangnya dukungan organisasi menjadi penyebab munculnya konflik industrial. Risman (2023) , menambahkan bahwa rasa aman psikologis yang rendah membuat karyawan lebih mudah terlibat dalam aksi protes. Faktor non finansial seperti kepemimpinan, komunikasi, dan dukungan organisasi sangat berpengaruh terhadap stabilitas hubungan kerja; apabila kondisi ini buruk, aksi demo lebih mungkin terjadi.

c. Faktor kebijakan perusahaan dan hubungan industrial

Selain gaji dan lingkungan kerja, kebijakan perusahaan dalam mengelola hubungan industrial juga menentukan potensi aksi demo. Syafriatna (2023) , menyatakan bahwa perusahaan yang tidak melibatkan serikat pekerja dalam perundingan cenderung lebih sering menghadapi aksi demo. (Pasaribu et al., 2025), menegaskan bahwa kebijakan yang tidak transparan, misalnya terkait jam kerja, PHK, atau sistem kontrak, menjadi pemicu ketegangan antara manajemen dan karyawan. Aksi demo sering muncul sebagai reaksi atas kebijakan perusahaan yang tidak adil, tidak transparan, dan tidak melibatkan partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor utama yang memengaruhi aksi demo karyawan meliputi ketidakpuasan terhadap gaji dan kesejahteraan, kondisi lingkungan kerja non fisik, serta kebijakan perusahaan dalam mengelola hubungan industrial. Gaji yang tidak layak, lingkungan kerja yang tidak sehat, serta kebijakan perusahaan yang tidak transparan berpotensi besar memicu aksi demo. Sebaliknya, gaji yang adil, lingkungan kerja kondusif, dan kebijakan manajemen yang partisipatif mampu meredam potensi konflik serta menjaga keharmonisan hubungan industrial.

Indikator Aksi Demo Karyawan

Indikator aksi demo karyawan digunakan untuk mengukur sejauh mana ketidakpuasan kerja mendorong karyawan melakukan aksi protes terhadap perusahaan. Menurut Hasibuan (2020), indikator dalam perilaku organisasi adalah ukuran-ukuran yang dipakai untuk menilai sikap atau tindakan karyawan, termasuk dalam bentuk aksi kolektif seperti demo. Sementara itu, (Vitayanti & Firdaus, 2024) dalam penelitiannya menyatakan bahwa aksi demo dapat dilihat dari beberapa indikator, seperti tingkat ketidakpuasan kerja, keterlibatan dalam aksi, serta bentuk tuntutan yang diajukan karyawan. Dengan kata lain, indikator aksi demo berfungsi sebagai tanda-tanda yang menggambarkan potensi maupun realisasi aksi protes karyawan. Berikut tabel indikator aksi demo karyawan:

Tabel 7. Indikator aksi demo karyawan

No	Indikator	Deskripsi
1	Stike	Tindakan berhenti bekerja secara kolektif oleh pekerja sebagai bentuk protes terhadap kondisi kerja atau tuntutan tertentu.
2	Boikot	Upaya menolak melakukan pekerjaan atau menolak menggunakan/terlibat dalam suatu aktivitas sebagai bentuk perlawanan.
3	Sabotase	Tindakan merusak, menghambat, atau mengacaukan jalannya produksi/operasional perusahaan secara sengaja.

No	Indikator	Deskripsi
4	Slow down	Aksi memperlambat ritme kerja secara sengaja untuk menekan produktivitas sebagai bentuk protes.

Sumber: Hasibuan (2020) Vitayanti & Firdaus (2024)

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk-bentuk perlawanan atau protes pekerja terhadap perusahaan dapat diwujudkan melalui berbagai tindakan. Strike merupakan aksi yang paling umum dilakukan, yaitu penghentian kerja secara kolektif dengan tujuan menekan perusahaan agar memenuhi tuntutan tertentu, seperti kenaikan gaji atau perbaikan kondisi kerja. Boikot dilakukan dengan cara menolak untuk terlibat dalam aktivitas kerja tertentu atau menolak menggunakan fasilitas yang disediakan perusahaan sebagai bentuk ketidakpuasan. Berbeda dengan itu, sabotase bersifat lebih ekstrem karena melibatkan tindakan perusakan, penghambatan, atau pengacauan sistem kerja yang dapat merugikan perusahaan secara langsung. Sementara itu, *slow down* merupakan bentuk protes yang lebih halus, yakni dengan memperlambat tempo kerja secara sengaja sehingga produktivitas perusahaan menurun. Keempat bentuk tindakan tersebut pada dasarnya lahir dari rasa ketidakpuasan pekerja terhadap kebijakan manajemen atau kondisi kerja yang dianggap tidak adil, dan semuanya memiliki dampak berbeda terhadap jalannya operasional perusahaan.

2.4 Penelitian Relevan

Tabel 8 Penelitian relevan

No.	Peneliti & Tahun	Judul Artikel	Gaji (X1)	Lgk. Kerja (X2)	Aksi Demo (Y)	Persamaan, Perbedaan, & Inovasi
1	Putra & Lestari (2024)	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Intensi Aksi Kolektif pada Perusahaan Jasa di Jawa Tengah</i>		✓	✓	Persamaan: Meneliti lingkungan kerja & aksi kolektif. Perbedaan: Fokus pada perusahaan jasa. Inovasi: Peneliti menambah variabel Gaji & lokasi Demak.
2	Sari & Hidayat (2023)	<i>Kombinasi Faktor Gaji dan Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Protes Karyawan Sektor Manufaktur</i>	✓	✓	✓	Persamaan: Variabel gaji, lingkungan kerja & protes. Perbedaan: Sektor manufaktur umum. Inovasi: Peneliti fokus pada fenomena demo nyata di Demak.
3	Setiawan & Rini (2022)	<i>Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di Kawasan Industri</i>		✓		Persamaan: Faktor lingkungan kerja non fisik. Perbedaan: Output pada kepuasan kerja. Inovasi: Peneliti membawa variabel ini

No.	Peneliti & Tahun	Judul Artikel	Gaji (X1)	Lgk. Kerja (X2)	Aksi Demo (Y)	Persamaan, Perbedaan, & Inovasi
		<i>Bekasi</i>				ke konteks aksi demo.
4	Wahyudi (2021)	<i>Hubungan Tingkat Gaji terhadap Frekuensi Mogok Kerja di Kawasan Industri Karawang</i>	✓		✓	Persamaan: Peran gaji dalam aksi mogok. Perbedaan: Tidak meneliti lingkungan kerja. Inovasi: Peneliti menggabungkan faktor gaji & lingkungan kerja.
5	Aljunaid (2025)	Pengaruh Gaji dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Aksi Demo Karyawan di Kabupaten Demak	✓	✓	✓	Kebaruan: Menguji pengaruh simultan gaji & lingkungan kerja khusus pada fenomena aksi demo di daerah berkembang (Demak).

Sumber: Berbagai sumber

Berdasarkan kajian penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa gaji dan lingkungan kerja non fisik sama-sama berperan penting dalam membentuk dinamika hubungan industrial. Beberapa penelitian terdahulu lebih menekankan gaji sebagai pemicu utama ketidakpuasan karyawan, sementara penelitian lain menyoroti lingkungan kerja non fisik sebagai faktor yang berpengaruh terhadap loyalitas maupun protes karyawan. Namun, sebagian besar studi tersebut dilakukan di kawasan industri besar seperti Karawang, Bekasi, dan Surabaya, dengan fokus pada kepuasan kerja atau protes di sektor manufaktur. Belum banyak penelitian yang mengaitkan kedua faktor tersebut secara simultan dengan fenomena aksi demo nyata di daerah penyangga industri, khususnya Kabupaten Demak yang sedang berkembang pesat. Dengan demikian, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang dapat diisi melalui studi ini, yakni menelaah pengaruh gaji dan lingkungan kerja non fisik terhadap aksi demo karyawan dalam konteks daerah berkembang seperti Demak.

2.5 Hipotesis Penelitian

Pengaruh Gaji terhadap Aksi Demo Karyawan

Gaji menurut (Simamora, 2021) , adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukan. Gaji merupakan faktor ekstrinsik yang sangat sensitif bagi karyawan karena berkaitan langsung dengan pemenuhan kebutuhan hidup. Penelitian (Wahyudi, 2021) , menunjukkan bahwa tingkat gaji berpengaruh terhadap frekuensi mogok kerja, di mana ketidaksesuaian gaji dengan standar hidup atau beban kerja sering kali memicu protes. Hal ini sejalan dengan pandangan (Timothy et al. (2024), bahwa perselisihan mengenai upah merupakan pemicu utama instabilitas hubungan industrial.

Gaji merupakan kompensasi finansial yang diberikan perusahaan sebagai imbal balas atas kontribusi tenaga dan pikiran yang diberikan oleh karyawan. Dalam teori manajemen sumber daya manusia, gaji sering dianggap sebagai faktor hieGINE yang dapat mencegah ketidakpuasan kerja. Secara teoretis, apabila tingkat gaji yang

diterima karyawan dirasa tidak adil atau tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup minimum, maka hal tersebut dapat memicu keresahan yang berujung pada aksi protes atau demonstrasi. Namun, dalam konteks penelitian di Kabupaten Demak ini, responden cenderung melihat bahwa skema penggajian yang ada sudah cukup kompetitif atau sesuai dengan standar regulasi yang berlaku. Meskipun gaji tetap menjadi faktor penting, fluktuasi atau besaran gaji secara mandiri tidak serta-merta menjadi pendorong utama karyawan untuk melakukan aksi demo jika kebutuhan dasar lainnya sudah terpenuhi.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis pertama yang diujikan yaitu:

H1 : Gaji berpengaruh terhadap aksi demo karyawan di Kabupaten Demak.

Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Aksi Demo Karyawan

Lingkungan kerja non fisik menurut (Sedarmayanti, 2020) , adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan Setiawan & Rini (2022)nelitian Setiawan & Rini (2022) , menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik yang buruk dapat menciptakan ketidakpuasan kerja yang mendalam. Hal ini didukung oleh penelitian (Putri & Sari, 2023) yang menemukan bahwa faktor hubungan interpersonal dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap munculnya aksi demonstrasi karyawan.

Lingkungan kerja non fisik memengaruhi kondisi psikologis pegawai melalui kualitas komunikasi, kepemimpinan, dan dukungan sosial di tempat kerja. Lingkungan yang penuh tekanan, komunikasi yang tersumbat, atau gaya kepemimpinan yang otoriter cenderung menciptakan iklim kerja yang tidak kondusif, sehingga mendorong karyawan untuk menyuarkan aspirasi mereka melalui aksi demo. Semakin buruk lingkungan kerja non fisik, maka akan semakin tinggi potensi terjadinya aksi demo karyawan.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis kedua yang diujikan yaitu:

H2 : Lingkungan kerja non fisik berpengaruh terhadap aksi demo karyawan di Kabupaten Demak

Pengaruh Gaji dan Lingkungan Kerja Non Fisik Secara Simultan terhadap Aksi Demo Karyawan

Menurut (Hasibuan, 2020), pemenuhan kebutuhan material (gaji) dan kebutuhan sosial-psikologis (lingkungan kerja) harus berjalan beriringan untuk menciptakan ketenangan kerja. Ketidakpuasan yang muncul secara bersamaan dari aspek finansial dan aspek hubungan kerja akan menciptakan akumulasi kekecewaan yang kuat. Dalam teori hubungan industrial, kombinasi antara upah yang dirasa kurang dan perlakuan manajemen yang tidak harmonis merupakan pemicu utama terjadinya gerakan massa.

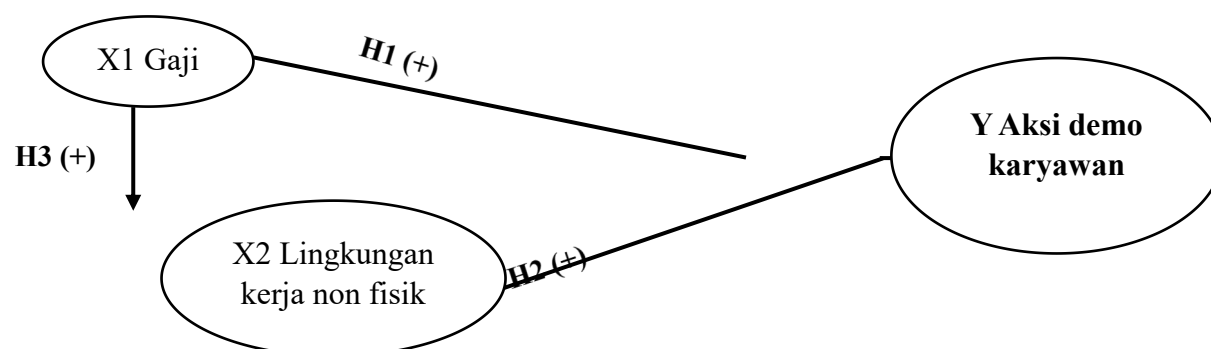
Gaji merupakan imbalan finansial yang menjadi hak dasar karyawan, sementara lingkungan kerja non fisik berkaitan dengan hubungan interpersonal dan kondisi psikologis di tempat kerja. Menurut teori hubungan industrial, aksi demo sering kali tidak dipicu oleh satu faktor tunggal, melainkan akumulasi dari ketidakpuasan terhadap kesejahteraan materi sekaligus ketidakharmonisan interaksi di lingkungan kerja. Ketika karyawan merasa gaji yang diterima tidak sepadan dan didukung dengan lingkungan kerja yang tidak kondusif—seperti komunikasi yang buruk atau kepemimpinan yang tidak adil—maka dorongan untuk melakukan aksi kolektif atau demonstrasi akan semakin kuat. Secara simultan, stabilitas hubungan industrial sangat bergantung pada bagaimana perusahaan mengelola keseimbangan antara kompensasi finansial dan iklim kerja yang sehat. Berdasarkan hasil uji statistik

(Uji F) yang telah dilakukan, ditemukan bahwa kedua variabel ini secara bersama-sama memiliki kontribusi yang signifikan dalam memicu atau meredam potensi aksi demo.

Berdasarkan narasi di atas, hipotesis ketiga yang diujikan yaitu:

H3: Gaji dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap aksi demo karyawan di Kabupaten Demak.

Berdasarkan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan di atas, maka model penelitian berdasarkan hipotesis dalam penelitian ini dapat divisualisasikan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Penelitian

Sumber: dikembangkan dari pengembangan hipotesis untuk penelitian, 2025

3. Metodologi Penelitian

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh variabel bebas yaitu gaji (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) terhadap variabel terikat yaitu aksi demo karyawan (Y). Metode survei digunakan karena memungkinkan peneliti memperoleh data primer langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner. Menurut (Sugiyono, 2022), metode survei efektif digunakan untuk mengumpulkan data dari sampel besar guna menguji hipotesis penelitian secara statistik.

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan di Kabupaten Demak yang bekerja pada sektor industri garmen, manufaktur, dan jasa, serta memiliki potensi atau pengalaman dalam aksi demo. Berdasarkan data (Badan Pusat Statistik Kabupaten Demak, 2024), jumlah tenaga kerja karyawan industri di kabupaten Demak adalah 250.821 jiwa.

Sampel

Purposive sampling (atau sering disebut sebagai *judgmental sampling*) adalah teknik pengambilan sampel non-probabilitas di mana peneliti memilih anggota populasi berdasarkan pertimbangan atau kriteria tertentu yang dianggap paling relevan dengan tujuan penelitian (Ghozali, 2021). Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, yaitu responden dipilih dengan kriteria:

1. Karyawan dengan masa kerja minimal 1 tahun.
2. Memiliki pengalaman langsung terkait isu ketenagakerjaan (misalnya: gaji, lingkungan kerja, aksi protes).

Jumlah sampel ditentukan dengan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

Dengan:

N = 250.821 (jumlah populasi karyawan)

e = 0,1 (taraf kesalahan 10%)

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

$$n = \frac{250.821}{1 + 250.821 (0,1)^2}$$

$$n = \frac{250.821}{1 + 2.508,21}$$

$$n = \frac{250.821}{2.509,21}$$

$$n = 99,960$$

Sehingga jumlah sampel minimal adalah **100 responden**.

3.4 Variabel Penelitian

Variabel Penelitian

X1 (Gaji): kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan kerja.

X2 (Lingkungan Kerja Non Fisik): kondisi psikologis, sosial, dan kultural di tempat kerja.

Y (Aksi Demo Karyawan): intensi atau keterlibatan karyawan dalam aksi demonstrasi.

Tabel 9. DOV (Devinisi Operasional Variabel)

No	Variabel	Devinisi	Indikator
1	Gaji (X1)	Gaji merupakan salah satu bentuk kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai imbalan atas kontribusi tenaga, waktu, dan keterampilan mereka. Menurut definisi dalam (Undang-Undang (UU) Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, 2003)	• Keadilan (<i>Fairness</i>) • Kelayakan (<i>Adequacy</i>) • Daya Saing (<i>Competitiveness</i>)
2	Lingkungan Kerja Non Fisik (X2)	Lingkungan kerja non fisik adalah segala kondisi di luar aspek material yang memengaruhi psikologis, sosial, dan emosional pekerja selama berada di tempat kerja. Dalam studi oleh (Yusfika & Suprayitno, 2025)	• Hubungan Antar Karyawan • Hubungan dengan Atasan • Gaya Kepemimpinan
3	Demo (Y)	Aksi demo atau demonstrasi karyawan merupakan bentuk ekspresi ketidakpuasan pekerja	• Strike (Mogok Kerja) • Boikot • Sabotase

No	Variabel	Devinisi	Indikator
		terhadap kebijakan perusahaan atau kondisi kerja yang dirasa tidak adil. Menurut Undang-Undang No. 9 Tahun 1998 tentang Kemerdekaan Menyampaikan Pendapat di Muka Umum, aksi demo merupakan hak setiap warga negara termasuk pekerja, selama dilakukan secara tertib.	

Sumber: berbagai literasi

3.4 Alat Analisis

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis data, meliputi uji kelayakan data, uji asumsi klasik, uji hipotesis melalui analisis regresi linier berganda, serta uji Sobel, yang seluruhnya dijalankan menggunakan perangkat lunak SPSS versi 30. Adapun pengukuran terhadap masing-masing variabel penelitian disusun berdasarkan indikator-indikator pada definisi operasional variable.

Uji Kelayakan Data

a. Uji Validitas

Menurut (Ghozali, 2021), uji validitas bertujuan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Validitas suatu kuesioner dapat diuji melalui korelasi bivariate. Uji Validitas pada penelitian ini adalah menggunakan korelasi Pearson Product Moment, butir dianggap valid jika $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ (pada $n=100$, taraf signifikansi 5%, $r\text{-tabel} \approx 0,197$).

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas berfungsi sebagai alat untuk menilai konsistensi suatu kuesioner yang digunakan sebagai indikator dari sebuah variabel (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini uji reabilitas menggunakan Cronbach's Alpha, instrumen dianggap reliabel jika $\alpha > 0,70$.

Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Model regresi yang baik adalah yang memiliki nilai residual yang terdistribusi normal, bukan masing-masing variabelnya. Dalam penelitian ini, menguji pengaruh Gaji (X1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) terhadap Aksi Demo (Y).

b. Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat hubungan linear antar variabel bebas dalam suatu model regresi. Model regresi yang ideal seharusnya menunjukkan bahwa variabel-variabel independennya tidak saling berkorelasi. Multikolinearitas dapat diidentifikasi melalui nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Suatu data dianggap tidak ada multikolinearitas antar variabel independen dalam model regresi apabila nilai tolerance $> 0,10$ dan $VIF < 10$ (Ghozali, 2021).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Hipotesis (Analisis Regresi Linear Berganda)

Regresi linier berganda merupakan salah satu bentuk model regresi yang melibatkan dua atau lebih variabel independen. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui seberapa besar dan ke arah mana pengaruh variabel-variabel independen tersebut terhadap variabel dependen (Ghozali, 2021). Dalam penelitian ini, teknik regresi linier berganda dimanfaatkan untuk mengevaluasi sejauh mana Gaji (X_1) dan Lingkungan Kerja Non Fisik (X_2) berkontribusi terhadap munculnya Aksi Demo Karyawan (Y) di Kabupaten Demak.

$$Y = \alpha + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \epsilon$$

Keterangan

Y = Aksi demo karyawan

A = Konstanta

X_1 = Gaji

X_2 = Lingkungan kerja non fisik

β_1, β_2 = Koefisien regresi dari masing-masing variabel

ϵ = Error/ Nilai residu

a. Uji Statistik t

Menurut (Ghozali, 2021), uji signifikansi terhadap parameter individual (uji t) bertujuan untuk menilai sejauh mana variabel independen secara terpisah mampu menjelaskan pengaruhnya pada variabel dependen. Variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen secara individu jika tingkat signifikansi $< 0,05$.

b. Uji Statistik f

Uji signifikansi ANOVA (uji F) digunakan untuk mengetahui apakah variabel-variabel independen secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen dalam suatu model regresi (Ghozali, 2021). Suatu variabel dikatakan secara bersama-sama berpengaruh signifikan apabila nilai signifikansi dari uji F $< 0,05$.

c. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) menurut (Ghozali, 2021), berfungsi untuk menunjukkan sejauh mana model dapat menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel dependen. Nilai R berkisar antara 0 hingga 1. Jika nilainya rendah, maka hal itu menunjukkan bahwa variabel independen hanya sedikit menjelaskan variasi pada variabel dependen. Sebaliknya, jika nilainya mendekati 1, maka variabel independen dianggap mampu memberikan hampir seluruh informasi yang diperlukan untuk memprediksi perubahan pada variabel dependen.