

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS, LINGKUNGAN KERJA NON FISIK, DAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PT. PLN UP3 SURABAYA SELATAN**

**Hanif Ardhi Pranata<sup>1</sup>, Bowo Santoso<sup>2</sup>**

Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur<sup>1,2</sup>  
bowosantoso.mnj@upnjatim.ac.id<sup>2</sup>

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi finansial terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN UP3 Surabaya Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 60 responden yang merupakan seluruh karyawan, serta dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dengan kompensasi finansial sebagai variabel yang paling dominan. Simpulan penelitian ini adalah bahwa semakin baik penerapan kepemimpinan demokratis, semakin kondusif lingkungan kerja non-fisik, dan semakin adil serta tepat waktu kompensasi finansial yang diberikan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan PT PLN UP3 Surabaya Selatan.

**Kata Kunci :** Kepemimpinan Demokratis, Kepuasan Kerja, Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja Non Fisik

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the influence of democratic leadership, the non-physical work environment, and financial compensation on employee job satisfaction at PT PLN UP3 South Surabaya. The research method used a quantitative approach, with data collected through questionnaires distributed to 60 respondents, representing all employees. Data were analyzed using the Partial Least Squares (PLS) method with the assistance of SmartPLS. The results indicate that democratic leadership, the non-physical work environment, and financial compensation have a positive and significant effect on employee job satisfaction, with financial compensation being the most dominant variable. The conclusion of this study is that the better the implementation of democratic leadership, the more conducive the non-physical work environment, and the fairer and more timely the financial compensation provided, the higher the level of employee job satisfaction at PT PLN UP3 South Surabaya.*

**Keywords:** *Democratic Leadership, Job Satisfaction, Financial Compensation, Non-Physical Work Environment*

**PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam organisasi karena berperan sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali seluruh aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasibuan, 2019). Keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, termasuk bagaimana organisasi mampu mengelola sikap dan perilaku kerja karyawan (Mangkunegara, 2017). Dalam konteks organisasi modern, perhatian tidak hanya diberikan pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada aspek psikologis karyawan seperti kepuasan kerja (Robbins & Judge, 2017). Kepuasan

kerja menjadi indikator penting karena mencerminkan tingkat kenyamanan, sikap positif, serta keterikatan emosional karyawan terhadap pekerjaannya (Luthans, 2011). Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja, motivasi, serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Colquitt et al., 2019). Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik serta tingkat absensi yang lebih rendah (Sutrisno, 2016). Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menyebabkan penurunan kinerja dan meningkatnya turnover intention dalam organisasi (Handoko, 2014).

PT PLN (Persero) sebagai perusahaan penyedia layanan ketenagalistrikan memiliki tanggung jawab besar dalam menjaga keandalan distribusi listrik nasional. Dalam pelaksanaannya, karyawan menghadapi beban kerja tinggi, risiko pekerjaan lapangan, serta tuntutan pelayanan publik yang cepat dan tepat (Sedarmayanti, 2017). Kondisi ini menuntut manajemen untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar pelayanan publik tetap optimal (Mathis & Jackson, 2016). Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja adalah kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis memungkinkan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan sehingga meningkatkan rasa dihargai dan partisipasi kerja (Northouse, 2019). Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan yang partisipatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan karena menciptakan hubungan kerja yang lebih terbuka dan komunikatif (Yukl, 2013). Selain itu, kepemimpinan yang efektif juga mampu meningkatkan motivasi dan komitmen kerja karyawan (Wibowo, 2016).

Selain kepemimpinan, lingkungan kerja non-fisik juga memiliki peran penting dalam menentukan kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja non-fisik mencakup hubungan interpersonal, komunikasi organisasi, dan suasana kerja yang tercipta dalam organisasi (Nitisemito, 2015). Lingkungan kerja yang harmonis dapat meningkatkan kenyamanan kerja dan menurunkan tingkat stres karyawan (Sedarmayanti, 2017). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat menurunkan semangat kerja dan efektivitas kinerja (Sunyoto, 2018). Faktor lain yang berpengaruh adalah kompensasi finansial. Kompensasi merupakan bentuk penghargaan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas kontribusi yang telah diberikan (Hasibuan, 2019). Pemberian kompensasi yang adil, layak, dan tepat waktu dapat meningkatkan kepuasan kerja serta loyalitas karyawan terhadap organisasi (Simamora, 2015). Penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karena menjadi faktor utama yang dirasakan langsung oleh karyawan (Gibson et al., 2012). Secara empiris, berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi finansial memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Colquitt et al., 2019; Wibowo, 2016; Yukl, 2013). Ketiga variabel tersebut saling berkaitan dalam membentuk kondisi kerja yang kondusif dan produktif dalam organisasi (Mathis & Jackson, 2016). Oleh karena itu, penting untuk mengkaji lebih lanjut pengaruh ketiga variabel tersebut dalam konteks perusahaan layanan publik seperti PT PLN (Persero) (Sedarmayanti, 2017).

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat kesenjangan antara kondisi ideal dan kondisi aktual yang terjadi di lapangan. Secara teoritis, kepemimpinan yang demokratis, lingkungan kerja yang kondusif, dan kompensasi yang adil seharusnya mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Robbins & Judge, 2017). Namun dalam praktiknya, masih terdapat berbagai permasalahan yang menyebabkan kepuasan kerja karyawan belum optimal, sehingga penelitian ini menjadi penting untuk dilakukan.

## **METODE PENELITIAN**

Objek penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Selatan. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi finansial terhadap

kepuasan kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Surabaya Selatan yang berjumlah 60 orang. Karena jumlah populasi kurang dari 100 orang, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden dengan menggunakan skala Likert untuk mengukur persepsi karyawan terhadap variabel kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, kompensasi finansial, dan kepuasan kerja. Data yang telah terkumpul selanjutnya dianalisis menggunakan metode Partial Least Square (PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antar variabel penelitian.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 1.**  
**Uji Validitas**

	<b>Kepemimpinan Demokratis</b>	<b>Lingkungan Kerja Non Fisik</b>	<b>Kompensasi Finansial</b>	<b>Kepuasan Kerja</b>
X1.1	0.772			
X1.2	0.785			
X1.3	0.725			
X1.4	0.828			
X2.1		0.884		
X2.2		0.793		
X2.3		0.843		
X2.4		0.734		
X2.5		0.910		
X3.1			0.757	
X3.2			0.903	
X3.3			0.810	
Y1				0.859
Y2				0.837
Y3				0.766
Y4				

Pada tabel diatas menjelaskan bahwa indikator penyusun variabel dapat dikatakan valid jika angka *loading factor* nya di atas 0,7 (angka ideal). Dari tabel di atas, bisa dilihat bahwa semua indikator yang digunakan berwarna hijau dan di atas 0,7. Oleh karena itu bisa dikatakan semua indikator yang digunakan dalam penelitian ini valid untuk mengukur variabel yang dibuat.

**Tabel 2.**  
**Uji AVE**

	<b>Average Variance Extracted (AVE)</b>
Kepemimpinan Demokratis	0.606
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.697
Kompensasi Finansial	0.681
Kepuasan Kerja	0.635

Tabel 2 menunjukkan hasil uji Average Variance Extracted (AVE) yang digunakan untuk menilai validitas konvergen dari setiap konstruk dalam model penelitian. Suatu konstruk dinyatakan memenuhi validitas konvergen yang baik apabila nilai AVE lebih besar dari 0,50, yang berarti bahwa lebih dari 50% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk yang diukur. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel penelitian telah memenuhi kriteria tersebut. Variabel Kepemimpinan Demokratis memiliki nilai AVE sebesar 0,606, yang berarti konstruk ini mampu menjelaskan 60,6% varians indikatornya dan telah memenuhi standar validitas. Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik memperoleh nilai AVE sebesar 0,697, yang menunjukkan bahwa 69,7% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk tersebut, sehingga termasuk kategori valid yang kuat. Selanjutnya, variabel Kompensasi Finansial memiliki nilai AVE sebesar 0,681, yang menunjukkan bahwa 68,1% varians indikator mampu dijelaskan oleh konstruk, sehingga juga memenuhi kriteria validitas konvergen dengan baik. Sementara itu, variabel Kepuasan Kerja memiliki nilai AVE sebesar 0,635, yang berarti 63,5% varians indikator dapat dijelaskan oleh konstruk dan juga telah memenuhi standar yang dipersyaratkan.

**Tabel 3.**  
**Uji Reliabilitas**

	<b>Composite Reliability</b>
Kepemimpinan Demokratis	0.860
Lingkungan Kerja Non Fisik	0.920
Kompensasi Finansial	0.865
Kepuasan Kerja	0.874

Dari tabel diatas menjelaskan bahwa hasil pengujian *composite reliability* memperoleh hasil  $\geq 0,7$  pada semua variabel yang digunakan dalam model pengukuran penelitian ini. Itu artinya seluruh variabel yang digunakan reliabel.

**Tabel 4.**  
**Uji Hipotesis**

	<b>Original Sample (O)</b>	<b>Sample Mean (M)</b>	<b>Standard Deviation (STDEV)</b>	<b>T Statistics ( O/STDEV )</b>	<b>P Values</b>
Kepemimpinan Demokratis_(X1) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.377	0.375	0.090	4.189	0.000
Lingkungan Kerja Non Fisik_(X2) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.252	0.255	0.081	3.093	0.002
Kompensasi Finansial_(X3) -> Kepuasan Kerja (Y)	0.394	0.393	0.104	3.671	0.000

Dari Hasil Analisis , variabel Kepemimpinan Demokratis terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Kepemimpinan Demokratis terhadap Kepuasan Kerja pada bagian *path coefficients* sebesar

0,377 (positif) dan nilai *T Statistic* sebesar 4,189 yang mana  $> 1,96$  (nilai T-tabel) serta nilai *P-Value* sebesar  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu, hipotesis pertama diterima.

Variabel Lingkungan Kerja Non Fisik terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil tersebut dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kepuasan Kerja tepatnya pada nilai *path coefficients* sebesar 0,252 (positif) dan nilai *T Statistic* sebesar 3,093 yang mana  $> 1,96$  (nilai T-Tabel) serta nilai *P-Value* sebesar  $0,002 > 0,05$ . Maka dari itu, hipotesis kedua diterima.

Variabel Kompensasi Finansial terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Hasil ini dibuktikan dengan nilai uji pengaruh Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja tepatnya pada nilai *path coefficients* sebesar 0,394 (positif) dan nilai *T Statistic* sebesar 3,671  $> 1,96$  (nilai T Table) serta nilai *P Value* di angka  $0,000 < 0,05$ . Maka dari itu, hipotesis ketiga diterima.

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kepemimpinan demokratis terbukti memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang sesuai dapat meningkatkan keefektifan dan efisiensi kerja dalam perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT PLN UP3 Surabaya Selatan memiliki peran penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa lingkungan kerja non fisik terbukti memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif mampu menciptakan suasana kerja yang nyaman dan mendukung karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan demikian, lingkungan kerja non fisik di PT PLN UP3 Surabaya Selatan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, diperoleh hasil bahwa kompensasi finansial terbukti memiliki kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Pemberian kompensasi finansial yang sesuai dapat meningkatkan motivasi kerja serta memberikan rasa aman bagi karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi finansial di PT PLN UP3 Surabaya Selatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

## SIMPULAN

Bahwa kepemimpinan demokratis, lingkungan kerja non-fisik, dan kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT PLN UP3 Surabaya Selatan. Kepemimpinan yang menekankan kerja sama dengan bawahan, lingkungan kerja non-fisik yang menerapkan perlakuan adil dan objektif, serta kompensasi finansial yang memadai, khususnya upah, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Temuan ini mengimplikasikan bahwa perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang lebih komunikatif, menciptakan lingkungan kerja non-fisik yang lebih suportif, serta memastikan sistem kompensasi finansial berjalan secara adil dan tepat waktu. Dengan perbaikan pada aspek-aspek tersebut, diharapkan kepuasan kerja karyawan dapat terus meningkat dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. P. (2017). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace*. McGraw-Hill.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana Prenada Media Group.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. BPFE.

- Sedarmayanti. (2017). *Manajemen sumber daya manusia*. Refika Aditama.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice*. Sage Publications.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Wibowo. (2016). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers.
- Nitisemito, A. S. (2015). *Manajemen personalia*. Ghalia Indonesia.
- Sunyoto, D. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. CAPS.
- Simamora, H. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. STIE YKPN.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill.