



Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Demokratis, dan Konflik, terhadap Kinerja Karyawan Phia Deva Yogyakarta

Ayu Anisa¹, Tasrim², Damiasih³

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen, Universitas PGRI Yogyakarta, Indonesia

³ Sekolah Tinggi Pariwisata Ambarukmo Yogyakarta, Indonesia

Jl. IKIP PGRI I Sonosewu No.117, Sonosewu, Ngestiharjo, Kec. Kasihan, Kabupaten Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta 55182

Korespondensi penulis: : ayuanisa15@gmail.com, asrilpalopo@gmail.com, Damiasih@stipram.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of organizational culture, democratic leadership, and conflict on employee performance at Phia Deva Yogyakarta. The research employs a quantitative approach using survey methods and questionnaires as data collection instruments. The sample used in this study is a saturated sample consisting of 30 respondents, representing the total number of employees. Data analysis was conducted using simple and multiple regression techniques to assess the influence of independent variables on the dependent variable. The method employed is quantitative survey research. The results of the F-test indicate that organizational culture, democratic leadership style, and conflict simultaneously have a significant positive influence on employee performance at Phia Deva Yogyakarta. The significance value (F statistic) of 0.000 is smaller than the significance level of 0.05, and the F statistic value is greater than the F table value ($35.527 > 2.91$). This demonstrates that organizational culture, democratic leadership style, and conflict collectively have a significant positive effect on employee performance at Phia Deva Yogyakarta. The results of the determination coefficient test (R²) or R Square are 0.804 or 80.4%, indicating that organizational culture (X₁), democratic leadership (X₂), and conflict (X₃) collectively explain 80.4% of the variability in employee performance (Y), while the remaining 19.6% is influenced by other variables not included in this study.*

Keywords: *Organizational Culture, Democratic Leadership, Conflict, Employee Performance, Conflict Management*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan demokratis, dan konflik terhadap kinerja karyawan di Phia Deva Yogyakarta. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data. Sampel penelitian ini adalah sampel jenuh yang terdiri dari 30 responden atau jumlah keseluruhan karyawan. Analisis data dilakukan menggunakan teknik regresi sederhana dan berganda untuk menilai pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif survei. Hasil uji F pada penelitian adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan konflik secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Phia Deva Yogyakarta Nilai sig. F (Statistik) sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 dan nilai F statistik > dari F tabel yaitu $35.527 > 2.91$. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan konflik secara simultan/ bersamaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Phia Deva Yogyakarta. Hasil uji koefisien determinasi (R²) atau R Square adalah sebesar 0,804 atau 80,4%%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X₁), kepemimpinan demokratis (X₂), dan konflik (X₃) secara bersama-sama mampu menjelaskan turun naiknya kinerja karyawan (Y) sebesar 80,4%, sedangkan sisanya sebesar 19,6% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Kata kunci: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Demokratis, Konflik, Kinerja Karyawan, Manajemen Konflik.

1. LATAR BELAKANG

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi efektivitas dan efisiensi operasional organisasi. Setiap organisasi, baik di sektor publik maupun privat, selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Phia Deva Yogyakarta, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan, tentunya

menghadapi tantangan yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja karyawan. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, di antaranya adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan konflik yang terjadi di tempat kerja (Makmun & Khoiriyah, 2020).

Konflik yang terjadi dalam organisasi tidak selalu berdampak negatif jika dikelola dengan baik. Sebaliknya, jika konflik dapat diselesaikan dengan cara yang konstruktif, maka akan membuka peluang untuk pertumbuhan dan perbaikan dalam organisasi. Oleh karena itu, penting bagi Phia Deva Yogyakarta untuk memiliki kebijakan manajemen konflik yang jelas dan efektif. Dengan demikian, karyawan tidak hanya dapat bekerja dengan lebih efisien, tetapi juga merasa lebih dihargai dan terlibat dalam setiap proses pengambilan keputusan yang ada. Secara keseluruhan, penelitian ini bertujuan untuk menggali lebih dalam mengenai hubungan antara budaya organisasi, kepemimpinan demokratis, konflik, dan kinerja karyawan di Phia Deva Yogyakarta. Melalui pemahaman yang lebih mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diharapkan manajemen dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan kinerja, menciptakan lingkungan kerja yang positif, serta mengelola konflik secara lebih efektif.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan efektivitas dan efisiensi operasional suatu organisasi. Adapun indikator kinerja karyawan menurut Robbins, (2016) yaitu, 1) Kerapihan, 2) Ketelitian, 3) Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai standar, 4) Siklus aktivitas yang diselesaikan, 5) Pekerjaan memuaskan, 6) Tepat waktu, 7) Inisiatif dan, 8) Tanpa perintah. Budaya organisasi merujuk pada seperangkat nilai, norma, kebiasaan, dan keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi. Pratiwi dan Manafe (2022) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan akan membuat karyawan merasa lebih terhubung dengan organisasi dan lebih siap untuk bekerja keras demi mencapai tujuan bersama.

Penting untuk memahami bahwa pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan demokratis, dan konflik terhadap kinerja karyawan tidaklah statis, melainkan dinamis dan saling berinteraksi satu sama lain. Perubahan dalam salah satu faktor tersebut dapat mempengaruhi kedua faktor lainnya, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagai contoh, perubahan dalam budaya organisasi yang lebih inklusif dan terbuka dapat meningkatkan partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, yang kemudian dapat

memperbaiki pengelolaan konflik dan meningkatkan kinerja. Begitu juga dengan kepemimpinan demokratis yang mendukung partisipasi aktif karyawan dalam setiap proses dapat memfasilitasi terciptanya budaya organisasi yang lebih positif dan dapat mengelola konflik dengan lebih baik (Simarmata, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan adalah penelitian kuantitatif survei. Sumber data yang digunakan adalah data primer dari jawaban para responden terhadap angket. Populasi pada penelitian yaitu karyawan di Phia Deva Yogyakarta, dengan menggunakan teknik sampling jenuh, diperoleh sampel jenuh pada penelitian ini sebanyak 30. Analisis yang digunakan yaitu, (1) Pengujian instrumen melalui uji validitas dan reliabilitas, (2) Analisis regresi linear berganda, (3) Analisis koefisien determinasi (R^2), (4) Pengujian hipotesis, uji F, dan uji parsial melalui uji t.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Tabel 1 Hasil Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	X1.1	0,765	0,374	Valid
	X1.2	0,670	0,374	Valid
	X1.3	0,605	0,374	Valid
	X1.4	0,759	0,374	Valid
	X1.5	0,436	0,374	Valid
	X1.6	0,514	0,374	Valid
	X1.7	0,471	0,374	Valid
	X1.8	0,489	0,374	Valid
	X1.9	0,416	0,374	Valid
	X1.10	0,649	0,374	Valid
	X1.11	0,728	0,374	Valid
	X1.12	0,455	0,374	Valid
	X1.13	0,596	0,374	Valid
	X1.14	0,596	0,374	Valid
Kepemimpinan Demokratis (X2)	X2.1	0,705	0,374	Valid
	X2.2	0,789	0,374	Valid
	X2.3	0,501	0,374	Valid
	X2.4	0,762	0,374	Valid
	X2.5	0,564	0,374	Valid
	X2.6	0,748	0,374	Valid
	X2.7	0,734	0,374	Valid

Variabel	Item Pernyataan	r hitung	r tabel	Keterangan
	X2.8	0,568	0,374	Valid
	X2.9	0,558	0,374	Valid
Konflik (X3)	X3.1	0,467	0,374	Valid
	X3.2	0,684	0,374	Valid
	X3.3	0,801	0,374	Valid
	X3.4	0,434	0,374	Valid
	X3.5	0,532	0,374	Valid
	X3.6	0,611	0,374	Valid
	X3.7	0,389	0,374	Valid
	X3.8	0,833	0,374	Valid
	X3.9	0,645	0,374	Valid
	X3.10	0,393	0,374	Valid
Kinerja Karyawan (Y)	Y1	0,780	0,374	Valid
	Y2	0,794	0,374	Valid
	Y3	0,560	0,374	Valid
	Y4	0,806	0,374	Valid
	Y5	0,506	0,374	Valid
	Y6	0,635	0,374	Valid
	Y7	0,610	0,374	Valid
	Y8	0,404	0,374	Valid

Sumber: Data diolah, (2025)

Berdasarkan uji validitas, dapat diketahui bahwa masing-masing variabel yaitu Budaya Organisasi, Kepemimpinan Demokratis, dan Konflik, serta Kinerja Karyawan memiliki nilai r hitung > r tabel 0,374. Dengan demikian seluruh item pernyataan dinyatakan valid dan dapat diujikan untuk pengujian selanjutnya.

Uji Reliabilitas

Tabel 2 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Alpha	Keterangan
Budaya Organisasi (X1)	0,849	0,60	Reliabel
Kepemimpinan Demokratis (X2)	0,837	0,60	Reliabel
Konflik (X3)	0,791	0,60	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,789	0,60	Reliabel

Sumber: Data diolah, (2025)

Hasil Uji Reliabilitas dari nilai keseluruhan cronbach's alpha setiap variable menunjukkan nilai cronbach's alpha lebih besar ≥ 0.6 maka dapat dinyatakan semua variabel ini reliabel dan dapat dilanjutkan untuk pengujian selanjutnya.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 3 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.60337289
Most Extreme Differences	Absolute	.134
	Positive	.066
	Negative	-.134
Test Statistic		.134
Asymp. Sig. (2-tailed)		.177 ^c
a. Test distribution is Normal.		
b. Calculated from data.		
c. Lilliefors Significance Correction.		

Sumber: Data diolah, (2025)

Berdasarkan tabel Kolmogrov-Smirnov di atas menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar $0,177 > 0,05$. Maka dapat disimpulkan bahwa pada model regresi yang di pakai telah memenuhi atau data berdistribusi normal.

2. Uji t (Parsial)

Penerimaan dan penolakan hipotesis akan dilakukan dengan kriteria sebagai berikut:

- Jika nilai $\text{sig} \leq \alpha$ (0.05) dan $T_{\text{hitung}} > T_{\text{tabel}}$, maka hipotesis diterima.
- Jika nilai $\text{sig} \geq \alpha$ (0.05) dan $T_{\text{hitung}} < T_{\text{tabel}}$, maka hipotesis ditolak.

Tabel 4 Hasil Uji t

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
1 (Constant)	3.798	3.511		1.082	.289

BUDAYA ORGANISASI	.124	.078	.199	2.590	.010
KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS	.250	.096	.384	2.602	.015
KONFLIK	.327	.124	.401	2.644	.014

Sumber: Data diolah, (2025)

- a) Hasil penelitian pada tabel 4 menunjukkan, nilai sig. variabel budaya organisasi < nilai probabilitas 0.05 sebesar 0.010 > 0.05 dan nilai t hitung > t tabel sebesar 2.590 > 2.051, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0.124 menunjukkan arah positif artinya budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Phia Deva Yogyakarta.
- b) Nilai sig. variabel kepemimpinan demokratis < nilai probabilitas 0.05 sebesar 0.015 < 0.05 dan nilai t hitung > t tabel sebesar 2.062 > 2.051, hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0.250 menunjukkan arah positif artinya kepemimpinan demokratis berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Phia Deva Yogyakarta.
- c) Nilai sig. variabel konflik < nilai probabilitas 0.05 sebesar 0.014 < 0.05 dan nilai t hitung > t tabel sebesar 2.644 > 2.051, hal ini menunjukkan bahwa konflik berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Koefisien regresi sebesar 0.327 menunjukkan arah positif artinya konflik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Phia Deva Yogyakarta.

3. Uji F (simultan)

Tabel 5 Hasil Uji F

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	305.613	3	101.871	35.527	.000 ^b
	Residual	74.553	26	2.867		
	Total	380.167	29			

a. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN
b. Predictors: (Constant), KONFLIK, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS

Sumber: Data diolah, (2025)

Hasil uji F pada penelitian adalah budaya organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan konflik secara simultan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Karyawan pada Phia Deva Yogyakarta Nilai sig. F (Statistik) sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05 dan nilai F statistik > dari F tabel yaitu 35.527 > 2.91. Hal ini menunjukkan bahwa budaya

organisasi, gaya kepemimpinan demokratis dan konflik secara simultan/bersamaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan Phia Deva Yogyakarta

Koefisien Determinasi R²

Tabel 6 Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.897 ^a	.804	.781	1.693	3.043
a. Predictors: (Constant), KONFLIK, BUDAYA ORGANISASI, KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS					
b. Dependent Variable: KINERJA KARYAWAN					

Sumber: Data diolah, (2025)

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa koefisien determinasi (R²) atau R Square adalah sebesar 0,804 atau 80,4%%, hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi (X1), kepemimpinan demokratis (X2), dan konflik (X3) secara bersama-sama mampu menjelaskan turun naiknya kinerja karyawan (Y) sebesar 80,4%, sedangkan sisanya sebesar 19,6% dipengaruhi variabel lain di luar penelitian ini.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam berbagai studi lain ditemukan bahwa budaya organisasi yang mendukung, inklusif, dan mengedepankan nilai-nilai kerjasama, kepercayaan, serta komunikasi terbuka dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan (Makmun & Khoiriyah, 2020). kemudian, kepemimpinan demokratis terbukti memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang menerapkan gaya demokratis, dimana pemimpin memberikan ruang untuk keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan dampak yang positif terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Parulian, Ahmad, & Tahjoo, 2024). Selain itu konflik dalam organisasi juga memainkan peran yang signifikan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Konflik yang tidak dikelola dengan baik dapat menurunkan motivasi, meningkatkan stres kerja, dan menghambat produktivitas karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi yang baik diharapkan dapat memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa budaya organisasi dalam mempengaruhi kinerja. Ketika karyawan merasa didukung dan dihargai dalam organisasi, mereka cenderung lebih termotivasi untuk bekerja dengan baik; namun, dalam konteks penelitian ini, pengaruh tersebut tidak cukup signifikan untuk berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Saran oleh penulis yaitu, sangat penting bagi Phia Deva Yogyakarta untuk terus memantau dan mengevaluasi pengaruh budaya organisasi dan kepemimpinan demokratis terhadap kinerja karyawan secara berkala. Dengan melakukan survei atau wawancara rutin dengan karyawan, manajemen dapat memperoleh wawasan yang lebih jelas mengenai area-area yang perlu diperbaiki atau dikembangkan.

6. DAFTAR REFERENSI

- Makmun, S., & KHOIRIYAH, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di UPT. Puskesmas Ambulu. *Majalah Ilmiah Dian Ilmu*, 19(2), 88-107.
- Antika, Y., Santika, D. A., Alvionita, N., & Lestari, D. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis Terhadap Keterlibatan Karyawan di Era Digital. *Triwikrama: Jurnal Ilmu Sosial*, 5(1), 121-130.
- Ariesta, C. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Mediasi Kepuasan Kerja* (Studi Empiris Pada Cv Artesia Magelang) (Doctoral dissertation, Skripsi, Universitas Muhammadiyah Magelang).
- Edison, Yohny Anwar Emron, Imas Komariyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Fitria, D. (2024). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Dprd Provinsi Jambi* (Doctoral Dissertation, Universitas Jambi).
- Habsi, T., Hidayah, Z., & Srimindarti, C. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening Setelah Penyederhanaan Organisasi di Bps Kabupaten/Kota Se-Propinsi Sumatera Selatan. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi (JEMSI)*, 5(6).
- Mirsa, N. R. P., Herawati, E. S. B., & Widiyan, A. P. (2024). Peran Kepemimpinan Demokratis dalam Pengambilan Keputusan Lingkungan Sekolah. *Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Indonesia (JPPI)*, 4(2), 820-830.
- Panggau, S. V., & Sundari, O. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Sam Ratulangi

- Manado. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, 13(2), 459-482.
- Parulian, A., Ahmad, H., & Tahjoo, A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Karyawan dengan Lingkungan Kerja sebagai Variabel Intervening di RS X Jakarta Pusat. *Journal of Educational Innovation and Public Health*, 2(4), 174-204.
- Pasolong, Harbani. (2015). *Kepemimpinan Birokrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 1-12.
- Pratiwi, N. M., & Manafe, L. A. (2022). Gaya Kepemimpinan Demokratis Dalam Memotivasi Kinerja Karyawan: Kepemimpinan; Kepemimpinan Demokratis; Kinerja Karyawan. *Jurnal Visionida*, 8(1), 1-12.
- Robbins, Stephen P. (2016). *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT Indeks.
- Simarmata, E. A. M. B. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Demokratis dan Work-life Balance Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Tekstil PT. Duta Interlining Indonesia. *Global Research on Economy, Business, Communication, and Information*, 1(1), 24-42.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tsabitah, N. (2024). *Kepemimpinan Demokratis Kepala Sekolah Dalam Meningkatkan Kinerja Tenaga Administrasi Di Sman 2 Ponorogo* (Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo).