

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali

***Olivia Deseria Putri Setyawan, Sutopo, Anggraeni Rahmasari**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya, Indonesia

DOI: [10.46821/benchmark.v4i1.389](https://doi.org/10.46821/benchmark.v4i1.389)

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali. Setidaknya 80 responden berpartisipasi dalam studi kuantitatif ini, menggunakan metode pengambilan sampel yang komprehensif (sensus). Data dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS versi 24.0, melibatkan evaluasi seperti Uji Normalitas, Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linear Berganda, Koefisien Determinasi, Uji F, Uji t, dan Uji Dominan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara bersama-sama (Uji F), Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Pada pemeriksaan individu (Uji t), Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi masing-masing berkontribusi secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan, dengan Disiplin Kerja muncul sebagai faktor dominan, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil sebesar 0,490.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, Perilaku Kewarganegaraan Organisasi dan Kinerja Karyawan.

ABSTRACT

This study was conducted to evaluate the effects of Leadership Style, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at the East Java – Bali National Road Implementation Center. At least 80 respondents participated in this quantitative study, employing a saturated sampling approach (census). Data were analyzed using SPSS software version 24.0, and the analysis process included Normality Test, Validity Test, Reliability Test, Multiple Linear Regression, Coefficient of Determination, F Test, t Test, and Dominance Test. The research findings reveal that collectively (F Test), Leadership Style, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior significantly impact Employee Performance. In individual testing (t Test), Leadership Style, Work Discipline, and Organizational Citizenship Behavior individually affect Employee Performance significantly, with Work Discipline demonstrating dominant influence, translated from the obtained result of 0.490.

Keywords: Leadership Style, Work Discipline, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance.



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

PENDAHULUAN

Era globalisasi memaksa semua negara untuk mematuhi aturan permainan global yang berlaku saat ini. Negara-negara yang tidak mampu bersaing harus bersiap menghadapi kenyataan bahwa mereka tidak dapat bersaing, khususnya dalam ranah ekonomi. Dalam konteks globalisasi ini, Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran yang krusial dalam membentuk ekonomi suatu negara. Manajemen Sumber Daya Manusia dianggap sebagai seni dan ilmu yang mengelola serta mengatur efektivitas tenaga kerja, dengan tujuan mencapai target organisasi, perusahaan, dan masyarakat secara keseluruhan (Hasibuan, 2019).

Pencapaian tujuan suatu organisasi sangat bergantung pada kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya. Prestasi individu karyawan sangat memengaruhi pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, untuk mengembangkan SDM yang unggul dan kompetitif, para pemimpin harus mengadopsi gaya kepemimpinan yang menekankan interaksi positif dengan karyawan, mendorong komunikasi yang efisien, dan bersedia menerima umpan balik, saran, dan kritik dari karyawan mengenai penyelesaian masalah (Dian, 2021). Rinawati (2019) menggambarkan gaya kepemimpinan sebagai kumpulan karakteristik yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memengaruhi orang lain atau bawahannya dalam mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil wawancara awal, gaya kepemimpinan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali saat ini dianggap tidak efektif. Pemimpin kurang proaktif dalam berinteraksi dengan karyawan dan cenderung menjalin hubungan dekat terutama dengan rekan kerja yang memiliki jabatan serupa, menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman dan kurangnya perhatian terhadap karyawan. Dampaknya terlihat pada kinerja karyawan, seperti penyelesaian tugas yang tidak tepat waktu.

Menurut Syuhada (2019), disiplin kerja melibatkan sikap penghormatan, ketaatan, dan kepatuhan terhadap aturan yang telah ditetapkan, baik yang dinyatakan secara eksplisit maupun yang tersirat, serta bersedia menghadapi konsekuensi atas pelanggaran tugas dan kewenangan yang diberikan. Di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali, tingkat disiplin dianggap kurang memadai karena adanya pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan. Beberapa masalah yang teramati melibatkan keterlambatan, absensi tanpa alasan yang jelas, keberadaan karyawan di luar kantor selama jam kerja tanpa alasan yang memadai, dan istirahat yang melebihi standar organisasi.

Menurut Titisari, sebagaimana dirujuk oleh Widyaningrum (2019), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi merujuk pada tindakan karyawan yang melebihi norma yang telah ditetapkan dalam organisasi dan memberikan kontribusi positif baik kepada rekan kerja maupun organisasi itu sendiri. Namun, di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali, perilaku kewarganegaraan organisasi tidak terlihat. Beberapa karyawan mengalami kesulitan menyelesaikan tugas tepat waktu karena kebiasaan menunda-nunda tugas yang diberikan oleh atasan. Ini disebabkan oleh perilaku yang kurang baik, seperti seringnya terlambat dan kecenderungan untuk malas. Akibatnya, rekan kerja enggan membantu menyelesaikan tugas-tugas tersebut, sehingga kinerja karyawan mengalami penurunan. Kinerja karyawan memiliki peran kunci dalam mencapai kesuksesan suatu organisasi, merujuk pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang termasuk dalam cakupan pekerjaannya. Kinerja mencerminkan sejauh mana karyawan dapat memenuhi persyaratan pekerjaan, yang pada

dasarnya bergantung pada kemampuan, pengalaman, dan dedikasi karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan (Hasibuan, 2019).

Di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali, kinerja karyawan dianggap belum optimal karena beberapa isu, seperti minimnya interaksi dan pendekatan dari pimpinan ke karyawan, yang mengakibatkan terjadinya kesalahpahaman dan kurangnya perhatian terhadap karyawan. Selain itu, kurangnya komunikasi efektif antara pimpinan dan karyawan juga berdampak pada disiplin kerja, terlihat dari kebiasaan karyawan datang terlambat, absen dengan berbagai alasan, serta mengalihkan perhatian dengan bermain game dan berbincang-bincang selama jam kerja. Kelemahan dalam kerjasama antar tim juga menjadi hambatan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan waktu penelitian

Penelitian ini dilakukan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali yang terletak di Jalan Raya Waru No. 20, Kedungrejo, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur 61256. Organisasi ini memiliki fokus pada sektor pekerjaan umum dan perumahan rakyat, serta turut mendukung Presiden dalam menjalankan fungsi pemerintahan negara. Pelaksanaan penelitian ini dilakukan dalam rentang waktu mulai Januari 2023 hingga Juni 2023.

Pendekatan penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Dalam konteks ini, sumber data utama adalah data primer, yang memberikan informasi langsung kepada peneliti, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2021). Sumber data primer ini diperoleh secara langsung dari karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali melalui berbagai cara, seperti observasi langsung, wawancara, dan pengisian kuesioner.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data digunakan untuk menghimpun informasi sesuai dengan prosedur penelitian guna mendapatkan data yang diperlukan. Seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2021), langkah ini dianggap sebagai bagian paling strategis dalam penelitian karena tujuan utamanya adalah akuisisi data. Keberhasilan dalam proses pengumpulan data sangat bergantung pada metode yang diterapkan. Dalam konteks ini, metode pengumpulan data menjadi kunci untuk memperoleh informasi yang objektif dan lengkap, sesuai dengan permasalahan penelitian. Metode pengumpulan data dapat diartikan sebagai teknik atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk menghimpun data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah melalui penggunaan angket atau kuesioner yang diberikan kepada karyawan Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.

Tabel 1. Model Persamaan Regresi *Coefficients^a*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.347	.794		5.471	.000
Gaya Kepemimpinan (X1)	.622	.080	.387	7.804	.000
Disiplin Kerja (X2)	.229	.049	.490	4.718	.000
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X3)	.108	.068	.143	1.692	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Analisis Data Analisis Regresi Linear Berganda

Berdasarkan pada Tabel 1 di atas, maka persamaan regresi linear berganda yang terbentuk adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3$$

$$Y = 4,347 + 0,622 X_1 + 0,229 X_2 + 0,108 X_3$$

Model persamaan regresi linear berganda di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

- Nilai konstanta (a) sebesar 4,347 menunjukkan bahwa apabila variabel bebas (independent) seperti Gaya Kepemimpinan (X₁), Disiplin Kerja (X₂), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) memiliki nilai konstan, maka nilai variabel terikat (dependent) yaitu Kinerja Karyawan (Y) akan memiliki besaran sebesar 4,347.
- Koefisien regresi Gaya Kepemimpinan (X₁) sebesar 0,622 mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan kata lain, kenaikan satu satuan pada variabel Gaya Kepemimpinan diikuti oleh peningkatan Kinerja Karyawan sebesar 0,622 satuan, dengan asumsi variabel Disiplin Kerja (X₂) dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) tetap. Oleh karena itu, peningkatan tingkat Gaya Kepemimpinan berkorelasi dengan peningkatan Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali.
- Koefisien regresi Disiplin Kerja (X₂) sebesar 0,229 menunjukkan bahwa Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Artinya, jika nilai Disiplin Kerja naik satu satuan, diharapkan Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,229 satuan, dengan asumsi bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) tetap. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat Disiplin Kerja, semakin tinggi juga tingkat Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali.
- Koefisien regresi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) sebesar 0,108 menandakan bahwa Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y). Jika nilai Perilaku Kewarganegaraan Organisasi meningkat satu satuan, diharapkan Kinerja Karyawan meningkat sebesar 0,108 satuan, dengan asumsi bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X₁) dan Disiplin Kerja (X₂) tetap. Oleh karena itu, semakin tinggi tingkat Perilaku Kewarganegaraan

Organisasi, semakin tinggi pula tingkat Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel independen, yang melibatkan Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3), memiliki pengaruh positif atau searah terhadap variabel dependen, yaitu Kinerja Karyawan (Y). Artinya, semakin tinggi tingkat Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi, tingkat Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali juga meningkat. Untuk mengevaluasi sejauh mana pengaruh variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y), dapat merujuk pada nilai koefisien determinasi (R^2 square atau R_2), yang diperlihatkan pada Tabel 2. Berdasarkan pada Tabel 2, maka dapat diketahui bahwa nilai koefisien determinasi (R^2) didapatkan sebesar 0,647 atau 64,7%. Artinya variabel bebas (X) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y) sebesar 64,7% sedangkan sisanya sebesar 35,3% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam variabel penelitian ini.

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pengaruh Secara Simultan Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil studi yang telah dilaksanakan, dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) secara bersama-sama atau simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali. Hasil pengujian model secara bersama-sama menunjukkan bahwa nilai F_{hitung} (413,144) $> F_{tabel}$ (2,72), dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Signifikansi ini jauh lebih kecil dibandingkan dengan nilai α (0,05). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali (Tabel 3).

Pengaruh secara Parsial Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini, pengujian secara parsial menggunakan uji t digunakan untuk mengevaluasi pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hal ini terlihat dari nilai t_{hitung} sebesar 7,804, yang lebih besar daripada t_{tabel} = 1,66515 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali. Oleh karena itu, hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis alternatif (H_1) diterima (Tabel 4).

Tabel 2. Koefisien Determinasi *Model Summary*^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.771 ^a	.647	.624	.28647	1.942

a. Predictors: (Constant), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃), Disiplin Kerja (X₂), Gaya Kepemimpinan (X₁)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 3. Hasil Uji F (Simultan)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	584.073	3	194.691	413.144	.000 ^b
	Residual	35.814	76	.471		
	Total	619.887	79			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃), Disiplin Kerja (X₂), Gaya Kepemimpinan (X₁)

Sumber: Data Diolah, 2023

Pengaruh secara Parsial Disiplin Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini, uji t digunakan secara parsial untuk menilai pengaruh Disiplin Kerja (X₂) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X₂) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Faktanya, nilai thitung sebesar 4,718, melebihi ttabel = 1,66515 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, variabel Disiplin Kerja (X₂) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali. Oleh karena itu, hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis nol (H₀) ditolak dan hipotesis alternatif (H₁) diterima (Tabel 5).

Pengaruh secara Parsial Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dalam penelitian ini, uji t dilakukan secara parsial untuk menilai dampak Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai thitung sebesar 1,692, melebihi ttabel = 1,66515 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara parsial, variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X₃) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali. Oleh karena itu, hasil pengujian menyatakan bahwa hipotesis nol (H₀) ditolak dan hipotesis alternatif (H₁) diterima (Tabel 6).

Tabel 4. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.347	.794		5.471	.000
Gaya Kepemimpinan (X1)	.622	.080	.387	7.804	.000
Disiplin Kerja (X2)	.229	.049	.490	4.718	.000
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X3)	.108	.068	.143	1.692	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 5. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.347	.794		5.471	.000
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	.622	.080	.387	7.804	.000
Disiplin Kerja (X ₂)	.229	.049	.490	4.718	.000
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X ₃)	.108	.068	.143	1.692	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 6. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4.347	.794		5.471	.000
Gaya Kepemimpinan (X ₁)	.622	.080	.387	7.804	.000
Disiplin Kerja (X ₂)	.229	.049	.490	4.718	.000
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X ₃)	.108	.068	.143	1.692	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Tabel 7. Hasil Uji Variabel Dominan

Model	Unstandardized Coefficients	Std. Error	Standardized Coefficients	t	Sig.
	B		Beta		
1 (Constant)	4.347	.794		5.471	.000
Gaya Kepemimpinan (X_1)	.622	.080	.387	7.804	.000
Disiplin Kerja (X_2)	.229	.049	.490	4.718	.000
Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3)	.108	.068	.143	1.692	.016

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Sumber: Data Diolah, 2023

Variabel Bebas yang Berpengaruh Dominan terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi linear berganda, dapat diidentifikasi bahwa di antara tiga variabel independen (X), yakni Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3), variabel Disiplin Kerja (X_2) memiliki nilai koefisien (β) Beta paling besar, yaitu sebesar 0,490. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Disiplin Kerja (X_2) sebagai variabel independen memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y), berkontribusi secara signifikan dalam meningkatkan Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali (Tabel 7).

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dengan menggunakan analisis regresi linear berganda mengenai Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur - Bali, dapat disimpulkan bahwa (1) Berdasarkan hasil analisis uji F, diperoleh nilai Fhitung sebesar 413,144, yang melebihi F_{tabel} (2,72), dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 yang jauh lebih kecil dari α (0,05). Dengan demikian, H_0 ditolak dan H_1 diterima, menunjukkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dengan demikian, hipotesis pertama yang menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali terbukti. Menurut peneliti, Gaya Kepemimpinan, Disiplin Kerja, dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi merupakan faktor penting yang harus ada di setiap organisasi agar Kinerja Karyawan dapat dinilai dengan mudah. Jika karyawan menjalankan tugasnya dengan baik, hal ini akan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. (2) Berdasarkan hasil analisis uji t, variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), ditunjukkan dari nilai thitung $7,804 > t_{tabel} = 1,66515$ dengan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Hal ini mengindikasikan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan (X_1) secara parsial atau

individu berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali sehingga hasil pengujiannya menyatakan H_0 ditolak dan H_1 diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menjelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali terbukti kebenarannya. Berdasarkan hasil analisis uji t, disimpulkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X_2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai thitung $4,718 > t_{tabel} = 1,66515$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, variabel Disiplin Kerja (X_2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali, yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh variabel Disiplin Kerja secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali terbukti kebenarannya. Selanjutnya, hasil analisis uji t juga menunjukkan bahwa variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai thitung $1,692 > t_{tabel} = 1,66515$ dan tingkat signifikansi sebesar $0,016 < 0,05$. Dengan demikian, variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3) secara parsial juga berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali, yang menunjukkan bahwa hipotesis mengenai pengaruh variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi secara parsial terhadap Kinerja Karyawan pada Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali juga terbukti kebenarannya. (3) Berdasarkan hasil penelitian, ditemukan bahwa dari tiga variabel bebas (X) yang terdiri dari Gaya Kepemimpinan (X_1), Disiplin Kerja (X_2), dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (X_3), variabel Disiplin Kerja (X_2) memiliki koefisien (β) Beta terbesar yaitu sebesar 0,490. Oleh karena itu, Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali disarankan untuk mempertahankan dan meningkatkan perhatian terhadap disiplin kerja di organisasi, misalnya dengan menerapkan sistem absensi menggunakan sidik jari (fingerprint) untuk memastikan kedisiplinan karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel Disiplin Kerja (X_2) secara dominan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan (Y), sesuai dengan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa Disiplin Kerja secara dominan memengaruhi Kinerja Karyawan di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Jawa Timur – Bali. (4) Variabel Perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan meskipun dengan nilai yang lebih kecil. Ketika karyawan memiliki keinginan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan sesuai dengan kapasitasnya, hal ini dapat menciptakan kerja sama tim yang baik dan meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dewi, D. S. (2021). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Riau Pos Intermedia di Kota Pekanbaru. *Eko dan Bisnis (Riau Economics and Business Review)*, 12(2), 149-161.
- Hasibuan, M. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Edisi Revisi*. Bumi Aksara.

- Mohtar, I. (2019). *Hubungan Antara Motivasi Kerja dan Pengalaman Kerja dengan Kinerja Guru Madrasah*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Riinawati. (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. PT. Pustaka Baru Press.
- Sastrohadiwiryono, S., dan Syuhada, A. H. (2019). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia: Pendekatan Administratif dan Operasional*. Bumi Aksara.
- Sudaryo, Y., Aribowo, A., Sofiati, N. A. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Widyaningrum, M. E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.