

Pengaruh *Self Esteem*, *Self Efficacy*, dan *Organizational Justice* terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar)

Lidya Jesica Tarigan^{1*}, Feronica Simanjorang², Onan Marakali Siregar³

^{1,2,3}Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sumatera Utara, Jl. Dr. T. Mansyur No.9, Padang Bulan, Kec. Medan Baru, Kota Medan, Sumatera Utara, 20222, Indonesia.

E-mail: lidyatarigan1007@gmail.com

*Corresponding Author

 <https://doi.org/10.31004/jerk.in.v5i1.7317>

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 25 Jun 2026

Revised: 01 Jul 2026

Accepted: 07 Jul 2026

Kata Kunci:

Self Esteem, Self Efficacy, Organizational Justice, Kinerja Pegawai.

Keywords:

Self Esteem, Self Efficacy, Organizational Justice, Employee Performance.



ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice* terhadap kinerja pegawai pada PT Bank Tabungan Negara Kantor Cabang Pematangsiantar. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan bentuk hipotesis asosiatif yang menguji korelasi antara variabel yang ada. Populasi penelitian berjumlah 75 pegawai dengan teknik pengambilan sampel *purposive sampling* berdasarkan kriteria pegawai tetap dengan masa kerja minimal dua tahun, sehingga diperoleh sampel sebanyak 60 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, serta studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan uji validitas, reliabilitas, asumsi klasik, regresi linear berganda, dan uji hipotesis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara parsial maupun simultan. Nilai koefisien determinasi menunjukkan hubungan yang kuat dengan nilai R sebesar 0,903, serta kontribusi ketiga variabel terhadap kinerja pegawai sebesar 80,5%, sedangkan sisanya 19,5% dipengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian.

This study aims to analyze the effect of self-esteem, self-efficacy, and organizational justice on employee performance at PT Bank Tabungan Negara, Pematangsiantar Branch Office. This research employs a quantitative method with an associative hypothesis approach to examine the correlation among the variables. The population of this study consists of 75 employees, and the sampling technique used is purposive sampling based on the criteria of permanent employees with a minimum of two years of work experience, resulting in a sample of 60 respondents. Data were collected through questionnaires, interviews, and documentation studies, and were analyzed using validity tests, reliability tests, classical assumption tests, multiple linear regression analysis, and hypothesis testing. The results of the study indicate that self-esteem, self-efficacy, and organizational justice have a positive and significant effect on employee performance, both partially and simultaneously. The coefficient of determination shows a strong relationship with an R value of 0.903, and the contribution of the three variables to employee performance is 80.5%, while the remaining 19.5% is influenced by other variables outside this study.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Lidya Jesica Tarigan, et al. (2026), Pengaruh *Self Esteem*, *Self Efficacy*, dan *Organizational Justice* terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar), 5(1). <https://doi.org/10.31004/jerk.in.v5i1.7317>

PENDAHULUAN

Pesatnya perkembangan dunia & kemajuan teknologi saat ini menjadikan persaingan antar perusahaan lebih ketat. Berbagai perusahaan berupaya untuk mengembangkan strategi yang dianggap paling tepat guna meningkatkan daya saing di era globalisasi. Menurut Armstrong & Taylor (2023:2), salah satu aset sumber daya berharga dari suatu perusahaan ialah sumber daya manusia, sebab kualitas sumber daya sangat menentukan suatu perusahaan dapat maju ataupun berkembang. Manajemen Sumber

Daya Manusia (SDM) mempunyai peran besar untuk mencapai target dan menjadi bagian dari menjaga produktivitas perusahaan (Siregar, Sihombing, dan Siregar, 2026). Menurut Paais *et al* (2020:577), kekuatan uang atau modal, serta keberhasilan mengelola sumber daya manusia suatu perusahaan, menentukan pertumbuhan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, kehadiran sumber daya manusia memiliki arti paling penting dalam perkembangan sebuah perusahaan. Salah satu faktor untuk mencapai keberhasilan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan (Purba, Simanjorang, dan Siregar, 2025:31). Dengan meningkatkan kinerja pegawainya perusahaan dapat bersaing dan berkembang (Alharbi dan Aloud, 2024:2).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah hubungan kerja antara pegawai dengan perusahaan (Armansyah, 2024:82). Ditemukan fenomena bahwa ada rasa ketidaknyamanan diantara pegawai karena sikap yang diberikan/ditunjukkan oleh perusahaan membuat pegawai merasa kurang dihargai. Tidak diakuinya kemampuan pegawai & kurangnya rasa dihargai atas hasil tugas yang telah diberikan pegawai dapat menyebabkan masalah self esteem dalam diri pegawai tersebut (Widyaningrum & Frendika, 2023:221). *Self esteem* sebagai evaluasi subjektif individu terhadap nilai pada dirinya & nilai yang diberikan orang lain pada dirinya sebagai individu.

Menurut Santri *et al* (2023:68), faktor lain yang mendorong kinerja pegawai adalah *self efficacy* yang mempengaruhi prestasi individu. Terdapat fenomena dimana banyak pegawai tidak puas dengan pekerjaannya karena merasa tanggung jawabnya tidak sesuai dengan jabatannya dan diberikan tugas yang banyak dalam waktu yang singkat bahkan mengerjakan tugas yang bukan miliknya sehingga pegawai tersebut sering merasa kurang optimal dengan kemampuannya dalam pengerjaan tugas. Pegawai dengan *self efficacy* tinggi diyakini mampu melaksanakan tugas yang lebih baik disebabkan pegawai tersebut memiliki motivasi kuat, mampu mengerjakan tugas dengan tingkat kesulitan tinggi & berusaha semaksimal mungkin mesti tidak begitu menguasai tugas dengan baik.

Selain faktor-faktor seperti *self esteem* & *self efficacy*, ada faktor lain yang juga perlu diperhatikan dalam fenomena yang terjadi dalam perusahaan, yakni *organizational justice*. Menurut Istiqomah *et al* (2021:4), *organizational justice* dianggap penting karena berdasarkan teori keadilan bahwa pegawai cenderung membandingkan rasio antara usaha atau kontribusi yang dilakukan seimbang dengan hasil yang telah diterima.

Salah satu lembaga yang sering menghimpun masyarakat adalah bank yang merupakan sebuah lembaga keuangan dengan kegiatan utamanya ialah menghimpun dana dari masyarakat dan disalurkan kembali dalam bentuk pinjaman dan lainnya (Alamsyahbana, 2022:3). Sektor perbankan adalah salah satu sektor jasa yang paling penting di seluruh dunia (Ginting, Simanjorang, dan Siregar, 2025:3). Sektor perbankan merupakan jantung dari setiap perekonomian modern (Kenas dan Siregar, 2025:182). Salah satu diantara adalah PT. Bank Tabungan Negara merupakan Badan Usaha milik Negara, berbentuk perseroan terbatas yang beroperasi di jasa pelayanan & keuangan. Dalam perkembangannya telah memberikan kepercayaan pada nasabah sehingga membuktikan perannya bagi masyarakat dengan jaminan keamanan & kenyamanan bagi nasabah melalui pelayanan yang baik.

PT. Bank Tabungan Negara pada tahun 2024 menghasilkan prestasi dengan memenangkan beberapa penghargaan diantaranya penghargaan sebagai *Best ESG Investing Innovation*, *Best ESG Reporting & Transparency*, *Best Sustainable Finance Leadership*, serta *Best Integrated ESG Champion in Risk Management* di ajang *ESG Initiatives Awards* (EIA) 2024 karena berhasil memperoleh pengakuan publik atas komitmen BTN mengimplementasikan prinsip-prinsip berbasis *Environmental, Social, and Governance* (ESG) dalam operasional bisnisnya (Kholisdinuka, 2024). Dikutip dari finansialbisnis.com (2024) bahwa Bank BTN berhasil mempertahankan pertumbuhan kinerja dengan melaporkan aset sebesar Rp 454, 02 triliun sepanjang 2024 dari sebelumnya sebesar Rp 401, 51 triliun atau naik 13,08% secara tahunan (*year-on-year/yoY*). Oleh sebab itu, bank BTN menduduki predikat Bank dengan nilai aset terbesar posisi ke 5 di kuartal I/2024. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan tersebut pastinya tidak terlepas dari peran pegawai di dalamnya.

Melihat kondisi terkini, PT Bank Tabungan Negara (BTN) telah memiliki sekitar 110 unit kantor cabang yang tersebar di seantero Indonesia. BTN berjalan dan berkembang dengan baik sehingga memutuskan untuk membuka cabang, salah satunya di kota Pematangsiantar. Manajemen Bank BTN KC Pematangsiantar melakukan evaluasi kinerja pegawai untuk menentukan & memastikan kinerja pegawainya. Terdapat rekapitulasi penilaian kinerja pegawai Bank BTN KC Pematangsiantar yang menjadi tolak ukur pekerjaan tiap pegawai disajikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Rekapitulasi Data Penilaian Kinerja Pegawai PT BTN, Tbk KC Pematangsiantar Tahun 2023-2024

Tahun	Jumlah Pegawai	Sangat Baik	%	Baik	%	Cukup Baik	%	Kurang Baik	%
2023	75	18	24,0	55	73,34	2	2,66	0	0
2024	75	12	16,0	56	74,67	5	6,67	2	2,66

Sumber: Data Rekapitulasi PT BTN KC Pematangsiantar (2025)

Berdasarkan kategori yang ditetapkan bank BTN, diperoleh penilaian kinerja pegawai relatif mengalami penurunan di tahun 2024. Terlihat pada tahun 2024 penilaian kinerja pegawai mengalami penurunan *grade* dengan berkurangnya jumlah pegawai pada kategori sangat baik & bertambahnya jumlah pegawai masuk kategori baik, cukup baik, dan kurang baik.

Hasil pengamatan peneliti saat melakukan observasi selama di lapangan pada PT Bank Tabungan Negara (BTN) KC Pematangsiantar diketahui masih rendahnya *self esteem* yang ditemukan pada pegawai. Peneliti melakukan wawancara singkat terhadap beberapa staf yang menyatakan bahwa dirinya merasa kurang dihargai atas hasil pencapaian target setiap bulan & tugas di luar target. Rasa kurang dihargai tersebut dipicu karena lembur yang kerap dilakukan pegawai demi tercapainya target sering kali tidak diiringi dengan penghargaan yang sepadan dari pihak perusahaan terhadap bentuk loyalitas yang ditunjukkan pegawai.

Peneliti juga melihat ada permasalahan lain yang ditemui pada *self efficacy* bahwa beberapa pegawai memiliki persepsi buruk terhadap kemampuan pribadi. Persepsi buruk tersebut timbul dikarenakan beban kerja dari *jobdesk* yang ada sering melebihi kapasitas dari pegawai tersebut yang kadang membuat pegawai merasa kesulitan dan terhambat melaksanakan tugas sehingga apabila tidak mencapai target menjadikan pegawai tidak yakin dengan kapasitas dirinya akan tanggung jawab yang ada. Pegawai Bank Tabungan Negara Cabang Medan tidak yakin dapat menyelesaikan permasalahan di berbagai situasi & tidak dapat bertahan jika menghadapi hambatan maupun kesulitan dalam pekerjaan.

Hasil pengamatan lain yang juga diperoleh peneliti, yakni *organizational justice* belum dijalankan dengan baik oleh perusahaan. Hal tersebut terlihat dari hasil wawancara dengan beberapa staf merasakan diperlakukan tidak adil atas bentuk pengambilan keputusan oleh perusahaan yang terlihat secara sepihak, salah satunya pada kebijakan kompensasi dimana perusahaan tidak menerapkan kebijakan kompensasi yang jelas terkait pelaksanaan lembur bagi pegawai. Begitupun peluang karir/naik jabatan yang ditawarkan perusahaan tidak sejalan dengan *grade* per individu karena tidak adanya indikator yang jelas terkait peluang karir sehingga menimbulkan ketidakselarasan antara sistem promosi jabatan dengan struktur organisasi yang berlaku akhirnya mempengaruhi kemunduran kinerja pegawai. Berdasarkan fenomena tersebut, diketahui bahwa terdapat beberapa permasalahan pada aspek *self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice* pegawai Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar. Permasalahan pada ketiga variabel tersebut diduga turut mempengaruhi munculnya permasalahan pada kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian lebih lanjut mengenai “Pengaruh *self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice* terhadap kinerja pegawai (studi pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar)”.

Self Esteem (X1)

Menurut Budiyanto (2021:32), *self esteem* adalah suatu sikap dalam memahami keadaan diri yang menunjukkan penerimaan diri dan perasaan berharga sebagai seorang individu yang kemudian berkembang dan diproses sebagai konsekuensi kesadaran atas kemampuan dan timbal balik dari masyarakat luar. Menurut Sugiarti & Sos (2023:3) menjelaskan bahwa individu dengan harga diri rendah sering sekali mengalami depresi & ketidakhakgiaan, memiliki tingkat kecemasan tinggi, menunjukkan impuls-impuls agresivitas yang lebih besar, mudah marah, mendendam, serta menderita karena ketidakpuasan akan kehidupan sehari-hari.

Self Efficacy (X2)

Menurut Bandura (Ismanto *et al*, 2021:296), *self efficacy* adalah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang telah ditentukan, yang mempengaruhi aktivitas dalam kehidupan mereka. Sedangkan menurut Bandura (2017:3), “*Self efficacy is a person’s belief in his ability to produce predetermined levels of performance, which affect activity in their lives.*” Artinya

efikasi diri ialah keyakinan seseorang pada kemampuannya untuk menghasilkan tingkat kinerja yang telah ditentukan, yang mempengaruhi aktivitas dalam kehidupan mereka.

Organizational Justice (X3)

Menurut Robbins & Judge (2015:98), *organizational justice* ialah sebagai suatu tingkat di mana seorang individu merasa diperlakukan secara adil di organisasi tempat dirinya bekerja. Di sisi yang sama, menurut Suwardi *et al* (2024:84), menjelaskan keadilan organisasional atau *organizational justice* meliputi persepsi anggota organisasi tentang kondisi keadilan yang dialami dalam organisasi, secara khusus tentang rasa keadilan yang terkait dengan alokasi penghargaan organisasi seperti gaji dan promosi.

Kinerja (Y)

Menurut Mangkunegara (2017:9), kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Armansyah (2023:85) mengatakan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Azzahra & Hidayat (2024:23) menyatakan bahwa kinerja merupakan faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan atau kemajuan dari sebuah perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan serta pengaruh antara variabel independen (*self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice*) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Penelitian dilaksanakan di PT Bank Tabungan Negara (BTN) Kantor Cabang Pematangsiantar. Waktu penelitian dilakukan pada tahun 2025, mulai dari tahap pengumpulan data hingga penyusunan laporan penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar yang berjumlah 75 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria pegawai tetap dan memiliki masa kerja minimal 2 tahun.1, sehingga diperoleh sampel sebanyak 60 responden. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen yaitu *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2), dan *organizational justice* (X3), serta variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y). Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian. Teknik pengumpulan data yang digunakan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dan wawancara, sedangkan data sekunder diperoleh melalui studi kepustakaan dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji instrumen, yaitu uji validitas dan uji reliabilitas, uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian hipotesis dilakukan dengan uji t untuk melihat pengaruh secara parsial, uji F untuk melihat pengaruh secara simultan, serta uji koefisien determinasi (R^2) untuk mengetahui besarnya kontribusi variabel independen terhadap variabel dependen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil pengolahan data menggunakan SPSS ditemukan bahwa semua butir pernyataan pada variabel *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2), *organizational justice* (X3), dan kinerja pegawai (Y) memiliki nilai r-hitung > nilai r-tabel, yaitu 0,2542. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semua butir pernyataan pada variabel *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2), *organizational justice* (X3), dan kinerja pegawai (Y) dinyatakan valid dan layak dijadikan pengukuran variabel penelitian.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Self Esteem (X1)	0,786	Reliabel
Self Efficacy (X2)	0,862	Reliabel
Organizational Justice (X3),	0,881	Reliabel

Kinerja Pegawai (Y)	0,889	Reliabel
---------------------	-------	----------

Berdasarkan tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha pada variabel *self esteem* (X1) $0,786 > 0,60$, *self efficacy* (X2) $0,862 > 0,60$, *organizational justice* (X3) $0,881 > 0,60$, dan kinerja pegawai (Y) $0,889 > 0,60$ yang berarti seluruh pernyataan dalam indikator masing – masing variabel dapat dipercaya atau reliabel.

Tabel 3. Normalitas dengan Kolmogorov-Smirnov

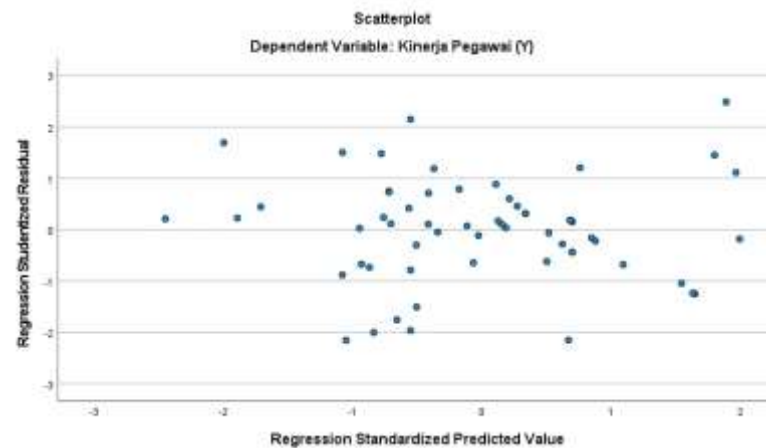
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters^{a,b}	<i>Mean</i>	,0000000
	<i>Std. Deviation</i>	1.67697646
Most Extreme Differences	<i>Absolute</i>	.082
	<i>Positive</i>	.078
	<i>Negative</i>	-.082
Test Statistic		.082
Asymp. Sig. (2-tailed)^c		.200 ^d
Test distribution is Normal.		
Calculated from data.		
Lilliefors Significance Correction.		
Lilliefors's method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.		

Berdasarkan hasil pengolahan data dapat dilihat bahwa nilai signifikan pada uji *Kolmogorov-Smirnov* yaitu sebesar 0,200 dimana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Maka, dapat diinterpretasikan bahwa nilai berdistribusi dengan normal dan memenuhi asumsi uji normalitas.

Tabel 4. Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients^a		
Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)	-	-
<i>Self Esteem (X1)</i>	.513	1.949
<i>Self Efficacy (X2)</i>	.225	4.437
<i>Organizational Justice (X3)</i>	.331	3.022
a. Dependen Variabel: Kinerja Pegawai (Y)		

Berdasarkan tabel 4, dapat dilihat bahwa nilai *tolerance* untuk variabel *self esteem* adalah sebesar 0,513 yang berarti $> 0,10$ dan nilai VIF sebesar 1,949 yang berarti < 10 . Nilai *tolerance* untuk variabel *self efficacy* adalah sebesar 0,225 yang berarti $> 0,10$ dan nilai VIF sebesar 4,437 yang berarti < 10 . Nilai *tolerance* untuk variabel *organizational justice* adalah sebesar 0,331 yang berarti nilai *tolerance* $> 0,10$ dan nilai VIF sebesar 3,022 yang berarti < 10 . Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa tidak terjadi gejala multikolinearitas serta model regresi dikatakan layak dan dapat digunakan untuk persamaan regresi.



Gambar 1. Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Scatterplot

Berdasarkan gambar 1 dapat dilihat bahwa titik-titik data menyebar secara menyeluruh dan tidak membentuk suatu pola tertentu. Titik-titik data juga menyebar diatas dan dibawah angka nol sehingga dapat dilihat bahwa data tersebar secara acak. Hal tersebut menunjukkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian ini.

Tabel 5. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.464	2.155		5.319	.001
	Self Esteem (X1)	.268	.122	.176	2.195	.032
	Self Efficacy (X2)	.315	.147	.259	2.139	.037
	Organizational Justice (X3)	.637	.112	.569	5.692	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji regresi data, model analisis regresi linear berganda yang digunakan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: $Y = 11,464 + 0,268X_1 + 0,315X_2 + 0,637X_3$. Pada persamaan tersebut diperoleh hasil interpretasi dari persamaan regresi diatas yaitu koefisien konstanta berjumlah 11,464 artinya apabila variabel Independen yaitu *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) bernilai nol, maka nilai kinerja pegawai (Y) adalah 11,464. Kemudian Koefisien regresi *self esteem* (X1) sebesar 0,268 artinya setiap kenaikan nilai X1 sebesar 1 satuan, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,268. Koefisien memiliki nilai positif berarti terjadinya hubungan positif antara variabel *self esteem* (X1) dan kinerja pegawai (Y). Semakin tinggi nilai pada variabel X1 maka nilai Y akan semakin tinggi pula. Selanjutnya koefisien regresi *self efficacy* (X2) sebesar 0,315 artinya setiap kenaikan nilai sebesar 1 satuan, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,315. Koefisien memiliki nilai positif berarti terjadinya hubungan positif antara variabel *self efficacy* (X2) dan variabel kinerja pegawai (Y). Semakin tinggi nilai pada variabel X2 maka nilai Y akan semakin tinggi pula. Selanjutnya koefisien regresi *organizational justice* (X3) sebesar 0,637 artinya setiap kenaikan nilai sebesar 1 satuan, maka variabel kinerja pegawai (Y) akan mengalami peningkatan sebesar 0,637. Koefisien memiliki nilai positif berarti terjadinya hubungan positif antara variabel *organizational justice* (X3) dan variabel kinerja pegawai (Y). Semakin tinggi nilai pada variabel X3 maka nilai Y akan semakin tinggi pula.

Tabel 6. Hasil Uji T (Uji Parsial)

Table 6. Hasil Uji F (Uji F Parsial)						
Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
(Constant)		11.464	2.155		5.319	.001
1	Self Esteem (X1)	.268	.122	.176	2.195	.032

2	<i>Self Efficacy</i> (X2)	.315	.147	.259	2.139	.037
3	<i>Organizational Justice</i> (X3)	.637	.112	.569	5.692	.001

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)

Berdasarkan hasil uji t pada tabel 6 dapat disimpulkan bahwa: Hasil pengujian untuk variabel *self esteem* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai t-hitung sebesar 2,195 dimana nilai t-hitung lebih besar dari pada nilai t-tabel yaitu sebesar 2,0017 ($2,195 > 2,0017$) dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ($0,032 < 0,05$) dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,268. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self esteem* (X1) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa Ha1 diterima dan H01 ditolak. Hasil pengujian untuk variabel *self efficacy* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai thitung sebesar 2,139 dimana nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 2,0017 ($2,139 > 2,0017$) dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ($0,037 < 0,05$) dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,315. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* (X2) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa Ha2 diterima dan H02 ditolak. Hasil pengujian untuk variabel *organizational justice* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai t-hitung sebesar 5,692 dimana nilai t-hitung lebih besar daripada nilai t-tabel yaitu sebesar 2,0017 ($5,692 > 2,0017$) dengan nilai signifikansi yang lebih kecil dari 0,05 ($0,001 < 0,05$) dan koefisien regresi bernilai positif sebesar 0,637. Hal ini menunjukkan bahwa variabel *organizational justice* (X3) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Maka dapat disimpulkan bahwa Ha3 diterima dan H03 ditolak.

Tabel 7. Hasil Uji F (Uji Simultan)

ANOVA ^a						
	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	730.261	3	243.420	82.156	.001 ^b
	Residual	165.923	56	2.963		
	Total	896.183	59			

Dependent variable : Kinerja Pegawai (Y)

Predictors : (Constant), Organizational Justice (X3), Self Esteem (X1), Self Efficacy (X2)

Berdasarkan dari hasil pengolahan data pada tabel 7 dapat disimpulkan bahwa nilai F-hitung yang diperoleh sebesar 82,156 yang berarti nilai F-hitung lebih besar dibandingkan nilai F-tabel, yaitu $82,156 > 2,76$ atau berdasarkan nilai sig. yaitu $0,001 < 0,05$. Dari hasil tersebut disimpulkan bahwa variabel bebas yakni *self esteem* (X1) dan *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Berdasarkan nilai tersebut maka H4 diterima dan H04 ditolak.

Tabel 8. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.903 ^a	.815	.805	1.721
a. Predictors: (Constant), Organizational Justice (X3), Self Esteem (X1), Self Efficacy (X2)				
b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai (Y)				

Dari hasil perhitungan nilai korelasi, maka: $KD = R^2 \times 100\% = 0,805 \times 100\% = 80,5\%$. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel 7, dapat dilihat bahwa nilai R sebesar 0,903 atau 90,3% yang mana nilai koefisien ini menunjukkan hubungan antara *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) sangat erat jika nilai R mendekati angka 1 maka akan semakin baik pula modelnya. Nilai koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa variabel *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 80,5% sedangkan sisanya sebesar 19,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Self Esteem (X1) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penelitian ini menggunakan tiga indikator dari variabel *self esteem*, yaitu perasaan berharga (*feeling of worth*), perasaan diterima (*feeling of belonging*) dan perasaan mampu (*feeling of competence*). Dari ketiga indikator ini, yang paling berpengaruh terhadap *self esteem* adalah perasaan berharga (*feeling of worth*). Mereka berkeyakinan bahwa pribadi mereka layak memenuhi posisi kerja saat ini dengan 53,3% responden menjawab setuju. Sedangkan indikator dengan persentase terendah yaitu perasaan diterima (*feeling of belonging*). Sebanyak 41,7% responden menjawab setuju, dimana sebanyak 46,7% responden menjawab kurang setuju dikarenakan pegawai kurang mendapatkan pengakuan dan tidak dilibatkan secara menyeluruh oleh perusahaan sehingga pegawai belum merasa diterima secara keseluruhan dalam lingkungan kerja.

Berdasarkan hasil uji t untuk variabel *self esteem* (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa variabel *self esteem* (X1) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Ha1 dapat diterima. Oleh karena itu, kesimpulan yang didapat adalah *self esteem* (X1) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar.

Hasil data tersebut didukung oleh penelitian terdahulu oleh HR Miftah (2022) berjudul “*Pengaruh Harga Diri, Etika Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 14 Kota Padang*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa harga diri berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini berarti jika seorang pegawai memiliki perasaan berharga (harga diri tinggi) dan diterima dalam lingkungan kerja, maka menghasilkan kinerja yang baik pula dalam pekerjaan.

Pengaruh Self Efficacy (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dalam penelitian, variabel *self efficacy* menggunakan tiga indikator yaitu *magnitude* (tingkat kesulitan tugas), *strength* (kekuatan) dan *generality* (keadaan umum). Dari ketiga indikator ini, yang paling berpengaruh terhadap kinerja adalah *magnitude* (tingkat kesulitan tugas). Responden paling banyak setuju dengan pernyataan terkait saya berhasil menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya. Sebanyak 56,7% responden menjawab setuju dengan alasan pegawai berkeyakinan bahwa dirinya sanggup menghadapi setiap target pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki. Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah *strength* (kekuatan). Diketahui bahwa responden menjawab kurang setuju sebanyak 46,7% responden dengan pernyataan tentang saya yakin dapat memenuhi segala tuntutan diluar dari target pekerjaan. Alasannya, pegawai menyatakan bahwa merasa tidak dapat mengatasi kondisi tersebut jika harus memenuhi seluruh tuntutan di setiap pekerjaan karena merasa perusahaan sudah memberikan target dalam pekerjaan dan jika dituntut harus memenuhi segala tuntutan lagi dengan ekspektasi tinggi dapat membuat pegawai merasa tertekan.

Berdasarkan hasil uji t untuk variabel *self efficacy* (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa variabel *self efficacy* (X2) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Ha2 dapat diterima. Oleh karena itu, kesimpulan yang didapat adalah *self efficacy* (X2) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar.

Hasil data tersebut didukung dengan penelitian terdahulu oleh Warganegara, *et al* (2023) berjudul “*Pengaruh Self Esteem dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Kanwil Lampung*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan indikator *magnitude* terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti pegawai merasa percaya diri akan kemampuan diri dalam menghadapi setiap tugas yang menjadi bagian dari pekerjaan.

Indikator *strength* memiliki pengaruh terhadap kinerja seorang pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian Pratiwi, *et al* (2021) yang berjudul “*Penggunaan Strength untuk Meningkatkan Engagement dan Kinerja Karyawan BPR Restu Group*”. Hasil penelitian menunjukkan variabel *strength* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di BPR Restu Group. Artinya, jika pegawai memiliki ketahanan dalam menghadapi setiap masalah dalam pekerjaan maka mampu mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki untuk memaksimalkan kinerjanya. Dengan begitu, pegawai akan lebih mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi, serta mencapai target yang diberikan kepadanya.

Pengaruh Organizational Justice (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Dalam penelitian, variabel *organizational justice* menggunakan tiga indikator yaitu *distributive justice* (keadilan distributif), *procedural justice* (keadilan prosedural) dan *interactional justice* (keadilan

interaksional). Dari ketiga indikator, persentase pengaruh indikator terbesar adalah *interactional justice* (keadilan interaksional) yaitu sebanyak 43,3% responden menjawab setuju dengan pernyataan tentang saya merasa perusahaan memperlakukan saya sesuai dengan nilai perusahaan. Responden yang menjawab setuju merasa bahwa perlakuan perusahaan terhadap pegawai sejalan dengan nilai-nilai inti (*core values*) dari perusahaan itu sendiri walau penerapan *core values* belum keseluruhan diterapkan bagi seluruh pegawai. Sedangkan indikator dengan persentase terendah adalah *distributive justice* (keadilan distributif). Sebanyak 50% responden yang kurang menyetujui pernyataan bahwa saya merasa diperlakukan adil dalam hal kompensasi. Responden menyatakan hal ini karena beranggapan bahwa kompensasi seperti gaji dan fasilitas lainnya belum mereka peroleh sesuai dengan hasil dari setiap pencapaian yang mereka raih.

Berdasarkan hasil uji t untuk variabel *organizational justice* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan bahwa variabel *organizational justice* (X3) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Pada hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa Ha3 dapat diterima. Oleh karena itu, kesimpulan yang didapat adalah *organizational justice* (X3) berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai (Y) pada PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar.

Hasil data tersebut didukung oleh penelitian terdahulu oleh Azzahra & Hidayat (2024:123) berjudul “*Pengaruh Core Values AKHLAK Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin*”. Penelitian ini menunjukkan bahwa indikator *interactional justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin. Hal ini dikarenakan pegawai merasa berhak mendapatkan penghargaan untuk pencapaian yang telah dilakukan, dimana pencapaian ini juga tentu akan mendukung perkembangan perusahaan. Dengan adanya kompensasi membuat pegawai lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya

Pengaruh Self Esteem (X1), Self Efficacy (X2), dan Organizational Justice (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Adapun indikator dari kinerja karyawan yang digunakan dalam penelitian ini terbagi menjadi lima yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian. Pada penjabaran hasil sebelumnya diketahui bahwa variabel *self esteem*, *self efficacy*, dan *organizational justice* bersama-sama berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini disebabkan karena kinerja yang maksimal adalah kinerja yang diharapkan perusahaan. Output kinerja seseorang ini tidak terlepas dari *self esteem* dan *self efficacy* pegawai itu sendiri. Pegawai diharapkan memiliki *self esteem* yang baik dan *self efficacy* yang mampu menyelesaikan segala tugas yang diberikan. Dengan menanamkan perasaan berharga pada diri dan kepercayaan diri pada kemampuan yang dimiliki berdampak pada kinerja bagi perusahaan. Perusahaan akan berusaha agar setiap pegawainya memiliki loyalitas dan memberikan kinerja yang maksimal. Sehingga dalam hal ini, keadilan dalam berorganisasi akan mempengaruhi harga diri & rasa kepercayaan diri dalam bekerja. Sejauh ini, PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar berusaha memberikan *feedback* agar pegawainya merasa didukung dan akan semakin baik pula tingkat kinerja yang dilakukannya. Tidak terlepas dari usia para pekerja, pegawai PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar juga mengharapkan adanya keadilan positif yang menimbulkan persepsi bahwa perusahaan dapat dipercaya untuk keberlangsungan karirnya.

Pada hasil pengolahan data uji hipotesis diperoleh nilai Fhitung sebesar 82,156 yang artinya nilai Fhitung lebih besar dibandingkan nilai Ftabel, yaitu $82,156 > 2,76$ atau berdasarkan nilai sig. yaitu $0,001 < 0,05$. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel bebas yakni *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y). Hasil pengolahan data nilai R sebesar 0,903 atau 90,3% yang mana nilai koefisien ini menunjukkan hubungan antara *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) sangat erat. Nilai koefisien determinasi di atas menunjukkan bahwa variabel *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) dapat menjelaskan variabel kinerja pegawai (Y) sebesar 80,5% sedangkan sisanya sebesar 19,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian ini. Maka, hasil tersebut dapat membuktikan bahwa hipotesis Ha4 dapat diterima, yaitu “terdapat pengaruh *self esteem*, *self efficacy* dan *organizational justice* terhadap kinerja pegawai”.

SIMPULAN

Variabel *self esteem* (X1) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel *self efficacy* (X2) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Variabel *organizational justice* (X3) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja pegawai (Y). Dari ketiga indikator *organizational justice*, yang paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai adalah *intercational justice*. Responden yang menjawab setuju merasa bahwa perlakuan perusahaan terhadap pegawai harus sejalan dengan nilai-nilai inti (*core values*) dari perusahaan itu sendiri. Hal ini membuktikan bahwa *organizational justice* mempengaruhi kinerja pegawai PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar dan dapat ditarik kesimpulan bahwa Ha2 diterima dan H02 ditolak. Variabel *self esteem* (X1), *self efficacy* (X2) dan *organizational justice* (X3) berpengaruh secara bersama-sama (simultan) terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai (Y).

Berdasarkan hasil penelitian, diharapkan PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar diharapkan kedepannya menerapkan *human centered*, tidak hanya fokus pada produktivitas, tetapi juga membangun rasa penghargaan diri dan kesejahteraan psikologis pegawai untuk mendukung tercapainya suasana kerja yang sehat & kondusif. PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar diharapkan lebih memperhatikan kemampuan dari setiap pegawainya, dimana untuk pengembangan kinerja sebaiknya lebih meningkatkan kompetensi pribadi setiap pegawai. Kemudian PT Bank Tabungan Negara KC Pematangsiantar diharapkan lebih mengapresiasi pegawai melalui *organizational justice* dalam bekerja dengan memberikan kompensasi untuk project mereka. Hal ini dikarenakan pegawai merasa bahwa perusahaan belum secara merata menghargai apa yang telah mereka kerjakan seperti memberikan pujian, bonus, kenaikan gaji, peningkatan karir, promosi dan reward lainnya atas keberhasilan setiap target dan tuntutan perusahaan. Kedepannya baik perusahaan diharapkan lebih memperhatikan hal tersebut agar setiap pegawai termotivasi untuk bekerja dengan baik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- Alamsyahbana, M. I., SE, M., SE, M., SE, M., SE, M., & SE, M. (2022). *Bank dan lembaga keuangan. Pasaman Barat*: CV. AZKA PUSTAKA.
- Armansyah, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT HPA Tanjungpinang. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBis)*, 3(1), 81-93.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Azzahra, S. F., Imadduddin, I., & Hidayat, T. (2024). Pengaruh Core Values AKHLAK Terhadap Kinerja Karyawan PT Angkasa Pura I Bandara Syamsudin Noor Banjarmasin. *SERUMPUN: Journal of Education, Politic, and Social Humaniora*, 2(2), 123-133
- Bandura, A. (2017). *Psychological modeling: Conflicting theories*. Transaction Publishers.
- Budiyanto, A. (2021). Pengaruh *self esteem*, *self efficacy*, kepuasan kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan pada PT Neotekno Nusantara, esensi. *Jurnal manajemen bisnis. Fakultas Ekonomi. Institut Bisnis Nusantara*.
- Ginting, E. N. B., Simanjorang, F., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Studi pada Divisi Sumber Daya Manusia PT Bank Sumut Kantor Pusat Medan). *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 22(3), 131-140.
- Istiqomah, R., Pardiman, P., & Khalikussabir, K. (2021). Pengaruh *Organizational Justice* dan Team Work Terhadap Employee Engagement Pada Karyawan Koperasi Unit Desa (KUD) Pakis. *E-JRM: Elektronik Jurnal Riset Manajemen*, 10(10).
- Kenas, R., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Perilaku Cyberloafing Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(6. B), 182-192.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. 17. Bandung: PT Remaja Rosda Karya.
- Miftah, H. R. (2022). *Pengaruh Harga Diri, Etika Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri 14 Kota Padang* (Doctoral dissertation, Universitas Andalas)

- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The journal of asian finance, economics and business*, 7(8), 577-588.
- Purba, N. A., Simanjorang, F., & Siregar, O. M. (2025). Pengaruh Employee Engagement dan Work Load terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Divisi K3 di PT. Salim Ivomas Pratama Lubuk Pakam). *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 22(8), 31-40.
- Pratiwi, P. E., Asih, G. Y., & Sari, D. P. (2021). Penggunaan Strength untuk Meningkatkan Engagement dan Kinerja Karyawan. *Philanthropy: Journal of Psychology*, 5(1), 175-189.
- Robbins, S. P., Timothy, A. J. (2015). *"Perilaku Organisasi"*. Edisi 16. Jakarta. Salemba empat.
- Santri, S. P. D., Verawati, D. M., & Giovanni, A. (2023). Pengaruh Self-Efficacy, Self-Esteem Dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Magelang. *Among Makarti*, 16(1).
- Siregar, A., Sihombing, M., & Siregar, O. M. (2026). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus PT. Telkom Indonesia Witel Sumut): Penelitian. *Jurnal Pengabdian Masyarakat dan Riset Pendidikan*, 4(4), 23960-23966.
- Sugiarti, T., & Sos, S. (2023). *Pengaruh self esteem dan impostor syndrome terhadap kecemasan akademis mahasiswa*. Penerbit P41.
- Suwardi, S. M., Shabri, M., Sakir, A., & Siregar, M. R. (2024). *Keadilan dan Harmoni Organisasi dalam Stres Kerja*. Syiah Kuala University Press.
- Warganegara, T. L. P., & Kartini, A. (2023). Pengaruh Self Esteem Dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Pegawai Perum Bulog Kanwil Lampung. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis (EK&BI)*, 6(1), 25-32.
- Widyaningrum, D. A., & Frendika, R. (2023). Pengaruh Self-Esteem terhadap Kinerja Pegawai pada Pusat Pengembangan Kompetensi Jalan, Perumahan, dan Pengembangan Infrastruktur Wilayah (Pusbangkom Jpw) Kota Bandung. *In Bandung Conference Series: Business and Management*, 3(1), 219-225).