

**PENGARUH *SELF-ESTEEM* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI MEDIASI
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)**

(Skripsi)

**Oleh
Shafa Karseva
2151011011**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

ABSTRAK

PENGARUH *SELF-ESTEEM* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)

**Oleh
Shafa Karseva**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *self-esteem* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik survei melalui kuesioner yang dibagikan kepada 158 responden. Analisis data dilakukan dengan regresi linier berganda. Pengujian hipotesis akan dilakukan menggunakan metode *Bootstrapping* dengan *Process Macro Hayes* sebagai ekstensi pada program SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Self-esteem* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. *Self-efficacy* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Serta Kepuasan kerja memediasi *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

Kata Kunci: *Self-Esteem*, *Self-Efficacy*, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF SELF-ESTEEM AND SELF-EFFICACY ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION AS A MEDIATOR

(A Study at PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)

By

Shafa Karseva

This study aims to determine the influence of self-esteem and self-efficacy on employee performance with job satisfaction as a mediating variable at PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. The research employed a quantitative approach using a survey method with questionnaires distributed to 158 respondents. Data were analyzed using multiple linear regression. Hypothesis testing was conducted using the Bootstrapping method with Hayes' Process Macro as an extension in the SPSS program. The results indicate that self-esteem has a direct positive and significant effect on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Self-efficacy also has a direct positive and significant effect on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Furthermore, job satisfaction mediates the influence of self-esteem on employee performance, and it also mediates the influence of self-efficacy on employee performance at PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

Keywords: Self-Esteem, Self-Efficacy, Employee Performance, Job Satisfaction.

**PENGARUH *SELF-ESTEEM* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA
SEBAGAI MEDIASI
(Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)**

(Skripsi)

Oleh:

Shafa Karseva

Skripsi

**Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
SARJANA MANAJEMEN**

Pada

**Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2026**

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

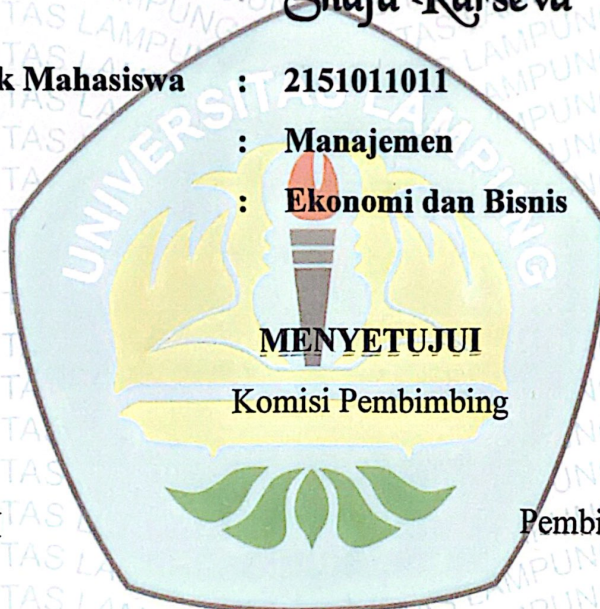
Judul Skripsi : **PENGARUH *SELF-ESTEEM* DAN *SELF-EFFICACY* TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIASI (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)**

Nama : **Shafa Karseva**

Nomor Pokok Mahasiswa : **2151011011**

Jurusan : **Manajemen**

Fakultas : **Ekonomi dan Bisnis**



Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.
NIP. 198510172008122006

Luthfi Firdaus, S.E., M.M.
NIP. 199310312022031008

MENGETAHUI

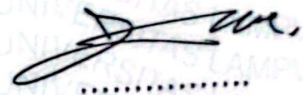
Ketua Jurusan Manajemen

Dr. Ribhan, S.E., M.Si.
NIP. 196807082002121003

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Penguji : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.



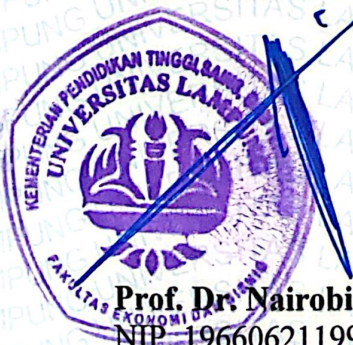
Penguji Utama : Dr. Ribhan, S.E., M.Si.



Sekretasi Penguji: Luthfi Firdaus, S.E., M.M.



2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP. 196606211990031003

Tanggal Lulus Ujian Skripsi: 12 januari 2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shafa Karseva

NPM : 2151011011

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “**Pengaruh *Self-Esteem* dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)**” telah ditulis sungguh-sungguh dan bukan merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman dan sanksi yang berlaku.

Bandar Lampung, 12 januari 2026

Yang Membuat Pernyataan,



Shafa Karseva

2151011011

PERNYATAAN BEBAS PLAGARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Shafa Karseva

NPM : 2151011011

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “**Pengaruh *Self-Esteem* dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)**” telah ditulis sungguh-sungguh dan bukan merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman dan sanksi yang berlaku.

Bandar Lampung, 12 Januari 2026

Yang Membuat Pernyataan,

Shafa Karseva

RIWAYAT HIDUP

Peneliti bernama Shafa Karseva, lahir di Bandar Lampung pada tanggal 25 Juni 2003. Peneliti merupakan anak pertama dari pasangan Arbi Matdani, S.Kep., M.M dan Merry Maria, S.T., M.M. Peneliti memulai pendidikan di TK Sandi Putra, kemudian melanjutkan ke SD Negeri 1 Tanjung Agung, SMP IT Ar Raihan, dan SMA Negeri 1 Bandar Lampung. Pada tahun 2021, peneliti melanjutkan pendidikan tinggi di Universitas Lampung, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, untuk menempuh pendidikan sarjana. Selama masa perkuliahan, peneliti aktif dalam organisasi HMJ Manajemen dan pernah menjabat sebagai Kepala Bidang 1 Pengembangan dan Pengkajian Keilmuan. Pengalaman selama masa perkuliahan menjadi bekal penting bagi peneliti untuk terus berkembang dan mempersiapkan diri menghadapi dunia profesional.

MOTO

“Man jadda wajada (مَنْ جَدَّ وَجَدَ)”

“Barang siapa yang bersungguh sungguh, maka akan berhasil juga”
(Surat Al-Ankabut ayat 69)

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Alhamdulillahirobil'alamin, dengan segala rasa syukur kepada Allah *Subhanahu*

Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis mempersembahkan

Skripsi ini kepada:

Orang Tuaku Terkasih

Papa dan Mama:

Arbi Matdani, S.Kep., M.M dan Merry Maria, S.T., M.M.

Yang telah membesarkan dan menemani perjalananku.

Serta kepada Almamaterku, Universitas Lampung.

SANWANCANA

Alhamdulillah, puji syukur atas segala nikmat dan karunia yang telah diberikanNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi di waktu yang tepat dengan judul **“Pengaruh *Self-Esteem* dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII)”** yang dimana skripsi adalah salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana di Universitas Lampung.

Penulis menyadari keterbatasan dalam menyelesaikan skripsi ini, untuk itu skripsi ini selesai atas dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Maka, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
2. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan Dosen Pembahas yang telah memberikan kritik, saran, nasihat, motivasi dan bimbingan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam pengerjaan skripsi ini dan dikemudian hari.
3. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc. selaku Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung dan Dosen Pembimbing 1 yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
4. Bapak Luthfi Firdaus, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing 2 yang selalu memberikan nasihat, saran, motivasi, masukan dan bimbingan kepada penulis sehingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. Igo Febrianto, S.E., M.Sc., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing akademik yang memberikan masukan, motivasi, serta bantuan selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

6. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan dan pembelajaran yang sangat berharga selama perkuliahan.
7. Seluruh Staf Akademik, Administrasi, Tata Usaha, Pegawai, serta Staf Keamanan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak membantu dalam semua proses yang dilalui penulis, baik selama proses perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
8. Keluarga tercinta, terima kasih yang sebesar-besarnya atas doa, kasih sayang, dan dukungan tanpa henti. Keluarga adalah kekuatan terbesar yang membuat saya mampu bertahan dan terus melangkah. Segala pengorbanan, perhatian, dan motivasi yang diberikan menjadi bagian penting dalam terselesaikannya karya ini.
9. Teruntuk orang-orang tercinta, Akmal, Nara, Zita, Tata, Jeje, Ayu, Bendum Kerin, Kum Lili, Tiara, Abang Anas, Hanif, Ketum Jogi, Ghoni, Megi dan siapapun yang pernah hadir dalam hidup saya, terima kasih atas setiap kebersamaan, bantuan, nasihat, dan kebaikan yang telah diberikan. Baik yang hadir untuk waktu singkat maupun yang menemani perjalanan panjang, semuanya memberikan pelajaran, pengalaman, dan semangat yang berarti. Kehadiran kalian membuat proses ini lebih bermakna dan penuh warna.
10. Teman-teman angkatan 2021, terima kasih atas perjuangan bersama, saling menyemangati, saling membantu, dan segala cerita yang menghiasi perjalanan akademik ini. Perjuangan kita dari awal hingga akhir menjadi bagian yang tak terlupakan. Terima kasih karena telah menjadi keluarga kedua selama masa perkuliahan.

Bandar Lampung, 12 Januari 2026

Shafa Karseva

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	Halaman xiii
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	11
1.4.2 Manfaat Praktis	11

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 <i>Self-Esteem</i>	12
2.1.1 Pengertian <i>Self-Esteem</i>	12
2.1.2 Dimensi <i>Self-Esteem</i>	13
2.1.3 Indikator <i>Self-Esteem</i>	14
2.2 <i>Self-Efficacy</i>	16
2.2.1 Pengertian <i>Self-Efficacy</i>	16
2.2.2 Dimensi <i>Self-Efficacy</i>	16
2.2.3 Indikator <i>Self-Efficacy</i>	18
2.3 Kinerja Karyawan	20
2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan	20
2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	21
2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan.....	23
2.3.4 Alat Ukur Kinerja Karyawan	24

2.4 Kepuasan Kerja	26
2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja	26
2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	27
2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja	28
2.5 Penelitian Terdahulu.....	30
2.6 Pengembangan Hipotesis.....	32
2.6.1 Pengaruh <i>Self-Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	32
2.6.2 Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan	33
2.6.3 Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh <i>Self-Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan	34
2.6.4 Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh <i>Self-efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan	35
2.7 Model Penelitian	37

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian.....	40
3.2 Sumber Data Penelitian	40
3.2.1 Data Primer	40
3.2.2 Data Sekunder	41
3.3 Populasi dan Sampel	41
3.3.1 Populasi.....	41
3.4 Variabel Operasional dan Pengukuran Variabel.....	42
3.5 Skala Pengukuran Variabel.....	43
3.6 Uji Instrumen Penelitian.....	44
3.6.1 Uji Validitas	44
3.6.2 Uji Reliabilitas.....	44
3.6.3 Uji Normalitas	44
3.7 Analisis Data.....	44
3.8 Uji Hipotesis	45

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Pengumpulan Data	46
----------------------------------	----

4.2 Karakteristik Responden.....	47
4.3 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	48
4.3.1 Uji Validitas	48
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	51
4.3.3 Uji Normalitas	51
4.4 Deskripsi Pernyataan Responden.....	52
4.4.1 Tabulasi Frekuensi Variabel <i>Self-Esteem</i> (X_1).....	52
4.4.2 Tabulasi Frekuensi Variabel <i>Self-Efficacy</i> (X_2)	53
4.4.3 Tabulasi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (M)	54
4.4.4 Tabulasi Frekuensi Variabel Kinerja (Y).....	55
4.5 Analisis Kuantitatif	56
4.5.1 Analisis Statistik Deskriptif	56
4.5.2 Pengaruh Langsung.....	57
4.5.3 Pengaruh Tidak Langsung.....	58
4.5.4 Hasil Uji Hipotesis Seluruhnya	60
4.6 Pembahasan	60
4.6.1 Pengaruh <i>Self-Esteem</i> terhadap Kinerja.....	60
4.6.2 Pengaruh <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja	62
4.6.3 Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Tidak Langsung <i>Self-Esteem</i> Terhadap Kinerja	64
4.6.4 Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh Tidak Langsung <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja	66

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan	68
5.2 Saran.....	68
5.3 Keterbatasan Penelitian	69
5.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	70

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

1.1	Target dan Pencapaian Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII Tahun 2025	3
1.2	Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII	5
1.3	Distribusi Frekuensi Jumlah Skor Per Indikator Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII	6
2.1	Penelitian Terdahulu	30
3.1	Data Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV regional VII	39
3.2	Definisi Operasional Variabel	40
3.3	Skala Pengukuran Variabel	41
4.1	Distribusi Kuesioner	46
4.2	Karakteristik Responden PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII	47
4.3	Hasil Uji Validitas	48
4.4	Hasil Uji Reliabilitas.....	51
4.5	Hasil Uji Normalitas	51
4.6	Jawaban Responden Variabel <i>Self-Esteem</i> (X_1)	52
4.7	Jawaban Responden Variabel <i>Self-efficacy</i> (X_2)	53
4.8	Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (M)	54
4.9	Jawaban Responden Variabel Kinerja (Y)	55
4.10	Analisis Statistik Deskriptif	56
4.11	Analisis Pengaruh Langsung <i>Self-esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan	57
4.12	Analisis Pengaruh Langsung <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan	57
4.13	Analisis Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Tidak Langsung <i>Self-Esteem</i> Terhadap Kinerja Karyawan	58
4.14	Analisis Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Tidak Langsung <i>Self-Efficacy</i> Terhadap Kinerja Karyawan.....	59
4.15	Hasil Uji Hipotesis Seluruhnya	60

DAFTAR GAMBAR

2.1 Model Penelitian	37
----------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner.....	77
Lampiran 2. Rekapitulasi Data Hasil Pengisian Kuesioner	81
Lampiran 3. Pengolahan Data SPSS.....	85
Lampiran 4. Dokumentasi Penelitian.....	105

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator utama dalam menilai efektivitas dan efisiensi organisasi karena mencerminkan sejauh mana tujuan perusahaan tercapai melalui kontribusi individu. Karyawan yang berkinerja baik cenderung menunjukkan disiplin, inisiatif, dan kemampuan menyelesaikan tugas tepat waktu, yang secara langsung mendukung pencapaian target organisasi. Tingkat kinerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, serta citra perusahaan di mata publik. Selain itu, kinerja yang optimal mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kondusif, kolaboratif, dan inovatif, sehingga memacu motivasi serta loyalitas karyawan. Manajemen sumber daya manusia memegang peran penting dalam mengukur, memantau, dan meningkatkan kinerja melalui pelatihan, evaluasi, serta pemberian insentif yang tepat. Kinerja karyawan menjadi faktor krusial yang menentukan keberlanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi secara keseluruhan (Robbins dan Judge, 2019).

Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya *self-esteem*, *self-efficacy* dan kepuasan kerja. Pengaruh *self-esteem* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan menjadi perhatian penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena keduanya berkaitan dengan persepsi individu terhadap kemampuan dan nilai dirinya sendiri. Karyawan dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih besar, sehingga mampu menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif. Sementara itu, *self-efficacy* memengaruhi keyakinan karyawan dalam menyelesaikan tugas secara kompeten, yang berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja. Beberapa

penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai variabel yang dapat memediasi pengaruh antara *self-esteem*, *self-efficacy* terhadap kinerja, karena karyawan yang puas akan lebih termotivasi dan loyal terhadap organisasi. Peningkatan *self-esteem* dan *self-efficacy* melalui pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada kinerja karyawan. Hal ini menegaskan pentingnya perhatian organisasi terhadap faktor psikologis individu dalam upaya meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan (Sulaimiah, 2024).

PT Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) Regional VII adalah salah satu anak perusahaan dari Holding Perkebunan Nusantara (PT Perkebunan Nusantara III Persero) yang bergerak di bidang agribisnis perkebunan, khususnya pengelolaan dan produksi komoditas perkebunan seperti kelapa sawit, teh, dan karet. Regionalisasi ini merupakan bagian dari restrukturisasi BUMN perkebunan, di mana PTPN IV membawahi beberapa regional di wilayah Indonesia, termasuk Regional VII. Perusahaan ini memiliki peran penting dalam pengelolaan sumber daya alam perkebunan, peningkatan produktivitas, serta memberikan kontribusi ekonomi baik bagi negara maupun masyarakat sekitar melalui penyediaan lapangan kerja dan program tanggung jawab sosial.

Kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII sangat memengaruhi produktivitas dan pencapaian tujuan perusahaan, karena setiap kontribusi individu berdampak langsung pada efisiensi operasional dan kualitas hasil kerja. Namun, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan sering kali kompleks dan saling terkait, mencakup aspek internal seperti motivasi, kompetensi, dan disiplin, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja, manajemen, dan dukungan organisasi. Interaksi antara faktor-faktor ini menentukan sejauh mana karyawan mampu bekerja secara optimal dan berkontribusi pada pencapaian target perusahaan. Oleh karena itu, pemahaman menyeluruh terhadap faktor-faktor tersebut menjadi penting bagi manajemen dalam merancang strategi peningkatan kinerja. Dengan pendekatan yang tepat, perusahaan dapat memaksimalkan potensi karyawan, meningkatkan produktivitas, serta memperkuat daya saing dan keberlanjutan operasional secara keseluruhan.

Tabel 1.1 Target dan Pencapaian Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII Tahun 2025

Indikator Kinerja	Target Bulanan	Pencapaian Bulanan	Persentase Pencapaian (%)
Produktivitas Panen (ton)	120	102	85%
Kehadiran Karyawan (%)	100	94	94%
Penyelesaian Administrasi (berkas)	100	92	92%
Kepatuhan Prosedur Keselamatan (%)	100	89	89%
Partisipasi Pelatihan dan Pengembangan	100	80	80%
Tingkat Absensi Izin dan Sakit (%)	≤ 5	7	71%

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII (2025)

Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa pencapaian kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII belum sepenuhnya mencapai target yang ditetapkan. Produktivitas panen hanya mencapai 85% dari target, sedangkan kepatuhan terhadap prosedur keselamatan dan penyelesaian administrasi masing-masing berada pada 89% dan 92%, menunjukkan adanya celah yang perlu diperbaiki. Kehadiran karyawan relatif lebih baik dengan pencapaian 94%, namun partisipasi dalam pelatihan dan pengembangan masih rendah, yakni 80%, sehingga potensi peningkatan kompetensi karyawan belum maksimal. Tingkat absensi izin dan sakit yang melebihi batas $\leq 5\%$ yaitu sebesar 71% yang menunjukkan adanya masalah disiplin dan kesehatan yang memengaruhi kinerja secara keseluruhan. Kondisi ini menandakan perlunya perhatian manajemen dalam bentuk strategi peningkatan motivasi, pengawasan, serta pengembangan kompetensi agar pencapaian kinerja lebih optimal dan mendukung produktivitas serta tujuan perusahaan secara menyeluruh.

Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami faktor-faktor tersebut adalah dengan mengkaji peran *self-esteem* dan *self-efficacy* dalam mempengaruhi kinerja karyawan. *Self-esteem*, atau harga diri individu, memengaruhi keyakinan karyawan terhadap kemampuan diri sendiri dan keputusan yang diambil dalam pekerjaan, sehingga dapat meningkatkan rasa tanggung jawab dan inisiatif. Sementara itu, *self-efficacy* mencerminkan keyakinan individu dalam menyelesaikan tugas-tugas tertentu secara efektif, yang berdampak langsung pada produktivitas dan kualitas kerja. Karyawan dengan *self-esteem* dan *self-efficacy* yang tinggi cenderung lebih percaya diri, termotivasi, dan

mampu menghadapi tantangan atau tekanan pekerjaan dengan baik. Sebaliknya, rendahnya *self-esteem* dan *self-efficacy* dapat menimbulkan keraguan diri, stres, dan penurunan kinerja. Oleh karena itu, memahami kedua konsep psikologis ini menjadi penting bagi manajemen untuk merancang intervensi yang tepat, seperti pelatihan, mentoring, atau program pengembangan diri, guna meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh.

Self-esteem merujuk pada persepsi individu terhadap nilai diri dan harga diri mereka, yang menjadi dasar bagaimana seseorang menilai kemampuan dan potensinya. Individu dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang kuat, bersikap proaktif, serta mampu mengambil inisiatif, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan kinerja di tempat kerja. Sebaliknya, rendahnya *self-esteem* sering kali mengakibatkan keraguan diri, kurangnya motivasi, dan kesulitan dalam menghadapi tantangan pekerjaan secara efektif. Tingkat *self-esteem* yang tinggi juga berperan penting dalam mengelola stres dan tekanan, memungkinkan individu untuk tetap fokus dan produktif di tengah situasi sulit. Sebagaimana dijelaskan oleh Verywell Mind (2021), perbedaan tingkat *self-esteem* dapat memengaruhi cara seseorang merespons tekanan, menyelesaikan masalah, dan berinteraksi dengan rekan kerja. Dengan demikian, pengembangan *self-esteem* menjadi salah satu strategi penting untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Self-efficacy merupakan keyakinan individu terhadap kemampuan mereka untuk berhasil menyelesaikan tugas atau menghadapi situasi tertentu. Menurut Bandura dalam *Social Cognitive Theory*, *self-efficacy* memengaruhi cara seseorang berpikir, merasakan, dan bertindak, sehingga berdampak langsung pada kinerja dan pengambilan keputusan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri, optimis, dan proaktif dalam menghadapi tantangan pekerjaan, serta mampu mengatasi hambatan dengan strategi yang efektif. Penelitian oleh Hadi (2023) menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui motivasi kerja dan keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Dengan demikian, peningkatan *self-efficacy* karyawan dapat menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas,

kualitas kerja, dan komitmen terhadap organisasi. Pengembangan *self-efficacy* dapat dilakukan melalui pelatihan, mentoring, serta pengalaman kerja yang memberikan keberhasilan bertahap dan penguatan positif.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang dapat memediasi hubungan antara *self-esteem*, *self-efficacy*, dan kinerja karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang lebih tinggi, keterlibatan yang lebih kuat, serta kinerja yang lebih optimal. Selain itu, kepuasan kerja dapat memediasi *self-esteem* dan *self-efficacy*, sehingga individu yang percaya pada kemampuan diri dan memiliki harga diri yang baik akan lebih terdorong untuk berprestasi. Studi oleh Sulaimiah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediasi dalam pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja tenaga medis, menegaskan pentingnya faktor psikologis ini dalam konteks profesional.

Tabel 1.2 Hasil Pra-Survey Kepuasan Kerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII

Pernyataan	Interval Kelas	Frekuensi	Persentase (%)
Sangat Puas	42-50	1	3,2
Puas	34-41	2	6,7
Cukup Puas	26-33	11	36,7
Kurang Puas	18-25	14	46,7
Tidak Puas	10-17	2	6,7
Total		30	100

Sumber: Hasil Pra-Survey Peneliti (2025)

Perhitungan interval:

$$I = \frac{NT - NR}{K} \quad I = \frac{50 - 10}{5} = 8$$

Interval:

10-17 : Tidak Puas

18-25 : Kurang Puas

26-33 : Cukup Puas

34-41 : Puas

42-50 : Sangat Puas

Hasil pra-survei kepuasan kerja pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII menunjukkan bahwa sebagian besar responden, yaitu 14 orang (46,7%), menyatakan kurang puas. Selanjutnya, 11 orang (36,7%) menyatakan cukup puas, masing-masing 2 orang (6,7%) menyatakan puas dan tidak puas, serta 1 orang (3,2%) menyatakan sangat puas. Temuan ini mengindikasikan bahwa masih banyak karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya. Selanjutnya dilakukan analisis per indikator mengukur persentase pencapaian skor riil dengan menggunakan analisis statistik inferensial, sebagai berikut:

Tabel 1.3 Distribusi Frekuensi Jumlah Skor Per Indikator Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII

No	Item Variabel	Rata-rata (Mean)	Kategori
1	Saya merasa puas dengan kompensasi dan tunjangan yang saya terima.	3,6	Cukup Puas
2	Lingkungan kerja di tempat saya nyaman dan mendukung.	3,1	Cukup Puas
3	Hubungan saya dengan rekan kerja bersifat positif dan harmonis.	3,1	Cukup Puas
4	Saya merasa memiliki kesempatan yang cukup untuk mengembangkan karier.	3,8	Puas
5	Pencapaian kerja saya mendapatkan pengakuan yang layak dari atasan.	3,8	Puas
6	Saya puas dengan sistem penghargaan di tempat kerja.	3,6	Cukup Puas
7	Saya merasa dihargai oleh rekan kerja dan pimpinan.	3,0	Cukup Puas
8	Lingkungan kerja mendorong saya untuk bekerja secara produktif.	4,0	Puas
9	Saya merasa aman dan nyaman dalam menjalankan pekerjaan saya.	3,2	Cukup Puas
10	Hubungan interpersonal di tempat kerja memotivasi saya untuk berprestasi.	3,9	Puas
Rata-rata		3,5	Cukup Puas

Sumber: Hasil Pra-Survey Peneliti (2025)

Berdasarkan hasil pra-survei kepuasan kerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII pada Tabel 1.3, terlihat bahwa tingkat kepuasan kerja masih berada pada kategori cukup puas dengan rata-rata skor 3,5. Aspek yang dinilai puas meliputi kompensasi dan tunjangan, lingkungan kerja yang mendorong

produktivitas, rasa aman dalam bekerja, serta motivasi dari hubungan interpersonal. Namun, sebagian besar indikator lainnya justru menunjukkan ketidakpuasan, terutama terkait kenyamanan lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kesempatan pengembangan karier, pengakuan pencapaian, sistem penghargaan, dan penghargaan dari pimpinan maupun rekan kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun ada beberapa faktor yang mendukung kepuasan, secara keseluruhan masih diperlukan perbaikan terutama dalam aspek hubungan interpersonal, sistem penghargaan, dan pengembangan karier agar tingkat kepuasan kerja karyawan dapat meningkat.

Penelitian Ghaleh *et al.* (2024) mengkaji pengaruh *self-efficacy*, *self-esteem*, dan kepuasan kerja di kalangan perawat di Iran. Hasil analisis regresi linier menunjukkan bahwa *self-esteem* serta kelompok usia di atas 40 tahun merupakan prediktor signifikan yang memengaruhi tingkat kepuasan kerja perawat. Temuan ini menegaskan bahwa perawat dengan tingkat *self-esteem* yang lebih tinggi cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih baik, sehingga mampu bekerja lebih optimal. Selain itu, faktor usia yang lebih matang diduga memberikan pengalaman dan stabilitas emosional yang berkontribusi pada meningkatnya kepuasan kerja. Hal ini menyoroti bahwa pengembangan *self-esteem* menjadi aspek penting dalam upaya peningkatan kesejahteraan tenaga kesehatan.

Penelitian Cabayag dan Guhao (2024) menemukan bahwa *self-efficacy* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, baik secara langsung maupun melalui komitmen organisasi, sehingga semakin tinggi keyakinan diri dan kepuasan kerja seseorang maka semakin tinggi pula kinerjanya. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor psikologis tidak hanya berperan dalam meningkatkan produktivitas individu, tetapi juga memperkuat ikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Dengan adanya komitmen yang kuat, karyawan lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal demi tercapainya tujuan organisasi. Temuan ini juga menegaskan bahwa pemberdayaan psikologis menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas kerja, khususnya pada tenaga pendidik maupun karyawan di sektor publik. Oleh karena itu, organisasi perlu

menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan *self-efficacy* dan kepuasan kerja agar kinerja dapat terus meningkat secara berkelanjutan.

Penelitian Khan *et al.* (2021) menunjukkan hasil berbeda, di mana *self-efficacy* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, melainkan membutuhkan variabel mediasi seperti *work engagement* agar dapat berkontribusi signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa keyakinan diri karyawan saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa adanya keterlibatan kerja yang kuat. Dengan kata lain, *self-efficacy* baru dapat memberikan dampak optimal ketika karyawan benar-benar merasa terlibat, bersemangat, dan memiliki komitmen terhadap pekerjaannya. Hal ini mengindikasikan bahwa hubungan antara *self-efficacy*, *self-esteem*, kepuasan kerja, dan kinerja tidak selalu linier, tetapi dipengaruhi oleh faktor kontekstual seperti budaya organisasi, dukungan manajerial, maupun lingkungan kerja. Penelitian ini memberikan perspektif penting bahwa peningkatan kinerja tidak hanya bergantung pada faktor internal individu, melainkan juga pada kondisi eksternal yang mampu memediasi dan memperkuat pengaruhnya.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu, terlihat adanya celah penelitian yang dapat dikembangkan lebih lanjut. Ghaleh *et al.* (2024) menekankan peran *self-esteem* sebagai prediktor kepuasan kerja di kalangan perawat, sementara Cabayag dan Guhao (2024) menemukan bahwa *self-efficacy* dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui komitmen organisasi. Namun, Khan *et al.* (2021) menunjukkan hasil berbeda, di mana *self-efficacy* tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja tanpa adanya mediasi seperti *work engagement*. Perbedaan hasil ini memperlihatkan bahwa pengaruh *self-esteem*, *self-efficacy*, kepuasan kerja terhadap kinerja tidak konsisten serta sangat bergantung pada konteks organisasi dan faktor mediasi yang terlibat. Sejauh ini, belum banyak penelitian yang menguji keterkaitan variabel tersebut secara simultan pada sektor perkebunan, khususnya di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

Pentingnya penelitian ini didorong oleh tantangan yang dihadapi PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII dalam meningkatkan produktivitas dan efisiensi operasional. Dengan memahami faktor-faktor psikologis yang memengaruhi kinerja karyawan, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih tepat sasaran untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, penelitian ini dapat menjadi referensi bagi studi selanjutnya yang meneliti hubungan antara faktor psikologis dan kinerja karyawan di sektor perkebunan. Dengan demikian, penelitian ini relevan tidak hanya bagi PT Perkebunan Nusantara IV, tetapi juga bagi industri perkebunan secara umum. Secara global, studi ini berkontribusi pada pemahaman dinamika psikologis yang memengaruhi kinerja di sektor agribisnis, yang memiliki peran strategis dalam perekonomian banyak negara, termasuk Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki relevansi tinggi baik secara teoritis maupun praktis dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas sektor perkebunan secara menyeluruh.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul: **Pengaruh *Self-Esteem* dan *Self-Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi (Studi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Tabel 1.1, kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII belum mencapai target optimal, di mana produktivitas panen hanya 85%, kepatuhan prosedur keselamatan 89%, dan penyelesaian administrasi 92%. Kehadiran karyawan lebih baik dengan capaian 94%, namun partisipasi pelatihan rendah (80%) serta absensi izin dan sakit melebihi batas yang ditetapkan. Berdasarkan Tabel 1.2, hasil pra-survei kepuasan kerja menunjukkan sebagian besar karyawan (46,7%) merasa kurang puas, 36,7% cukup puas, 6,7% puas dan tidak puas, serta hanya 3,2% yang sangat puas. Selanjutnya, berdasarkan Tabel 1.3, tingkat kepuasan kerja berada pada kategori sedang dengan rata-rata skor 3, di mana kepuasan terlihat pada kompensasi, rasa aman, produktivitas, dan motivasi, sedangkan aspek lingkungan kerja, hubungan kerja, sistem penghargaan,

pengakuan, dan pengembangan karier masih menunjukkan ketidakpuasan. Berdasarkan hal tersebut, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah *self-esteem* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII?
2. Apakah *self-efficacy* berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII?
3. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII?
4. Apakah kepuasan kerja memediasi pengaruh tidak langsung *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh tidak langsung *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
4. Untuk mengetahui kepuasan kerja sebagai mediasi pengaruh tidak langsung *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara akademis maupun praktis. Manfaat tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *self-esteem* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan.

2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas hubungan antara *self-esteem*, *self-efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.
3. Memperkaya kajian teori psikologi organisasi, terutama dalam pemahaman tentang mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan masukan kepada manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII dalam merancang program peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan *self-esteem* dan *self-efficacy*.
2. Membantu HRD dalam merancang strategi peningkatan kepuasan kerja karyawan agar berdampak positif terhadap kinerja organisasi.
3. Menjadi dasar pengambilan keputusan bagi pimpinan perusahaan terkait pengelolaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 *Self-Esteem*

2.1.1 Pengertian *Self-Esteem*

Self-esteem merujuk pada evaluasi diri secara keseluruhan, mencakup perasaan dihargai, kompeten, dan layak dicintai. Tingkat *self-esteem* yang tinggi cenderung membuat individu lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, mampu mengambil keputusan secara efektif, serta menjalin hubungan interpersonal yang sehat. Sebaliknya, *self-esteem* yang rendah sering dikaitkan dengan rasa tidak aman, keraguan diri, dan rentan terhadap stres atau depresi. Faktor-faktor yang memengaruhi *self-esteem* meliputi pengalaman masa kecil, interaksi sosial, dukungan keluarga, serta pencapaian pribadi dalam pendidikan atau pekerjaan. *self-esteem* lebih masuk ke ranah afektif, karena berkaitan dengan penilaian emosional individu terhadap diri sendiri yaitu rasa harga diri dan kepuasan terhadap diri, sedangkan *self-efficacy* lebih menekankan ranah kognitif, karena berhubungan dengan keyakinan individu akan kemampuan diri untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan tugas tertentu (Ancheta *et al*, 2025).

Menurut Pimentel *et al.* (2018), *self-esteem* mencakup rasa dicintai, rasa mampu, harga diri, serta pengalaman emosional positif yang berkaitan dengan citra diri seseorang. *Self-esteem* juga melibatkan evaluasi individu terhadap derajat penghormatan, signifikansi, dan pentingnya peran mereka dalam lingkungan sosial. Selain itu, *self-esteem* mencerminkan penilaian terhadap kesuksesan atau kompetensi yang dimiliki, yang turut membentuk rasa percaya diri dalam mengambil keputusan. Pemahaman terhadap nilai sosial seseorang juga menjadi bagian penting, karena interaksi sosial dan pengakuan dari orang lain dapat memperkuat atau menurunkan *self-esteem*. Individu dengan *self-esteem* yang sehat

cenderung lebih adaptif, mampu menghadapi tekanan, dan menjalin hubungan interpersonal yang positif. Dengan demikian, pengembangan *self-esteem* yang baik berperan penting dalam kesejahteraan psikologis dan keberhasilan individu di berbagai aspek kehidupan.

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa *self-esteem* merupakan evaluasi menyeluruh terhadap diri sendiri yang mencakup perasaan dihargai, kompeten, layak dicintai, serta penilaian terhadap nilai dan peran sosial. *Self-esteem* dipengaruhi oleh pengalaman pribadi, interaksi sosial, dukungan lingkungan, dan pencapaian individu, serta berperan penting dalam membentuk rasa percaya diri, kemampuan menghadapi tantangan, dan kualitas hubungan interpersonal. Tingkat *self-esteem* yang sehat memungkinkan individu lebih adaptif, resilient, dan produktif dalam berbagai aspek kehidupan, sedangkan *self-esteem* rendah berpotensi memicu keraguan diri, stres, dan gangguan emosional. Oleh karena itu, pengembangan *self-esteem* menjadi aspek krusial dalam pendidikan, psikologi, dan pembinaan pribadi untuk mendukung kesejahteraan psikologis serta kesuksesan individu.

2.1.2 Dimensi Self-Esteem

Self-esteem dapat dibedakan menjadi dua dimensi utama:

1. *Global Self-esteem*: Merupakan evaluasi emosional terhadap keseluruhan kepribadian seseorang, yang mencerminkan sikap umum terhadap diri sendiri. Aspek ini menunjukkan sejauh mana individu menerima dirinya, merasa layak, dan menghargai dirinya sendiri, atau sebaliknya, menolak dan merendahkan diri. *Global self-esteem* biasanya stabil dan memengaruhi cara seseorang menghadapi tantangan, membuat keputusan, serta berinteraksi dengan lingkungan sosial. Individu dengan *global self-esteem* tinggi cenderung lebih percaya diri, resilien, dan mampu menjalin hubungan interpersonal yang sehat. Sebaliknya, *global self-esteem* rendah sering dikaitkan dengan perasaan inferior, keraguan diri, dan rentan terhadap stres atau depresi. Dengan demikian, *global self-esteem* menjadi indikator penting kesehatan psikologis dan kesejahteraan individu secara menyeluruh.

2. Merupakan evaluasi terhadap aspek-aspek spesifik dari kepribadian atau kinerja individu, seperti kemampuan akademik, keterampilan sosial, penampilan fisik, atau prestasi kerja. Berbeda dengan global *self-esteem* yang bersifat menyeluruh, *partial self-esteem* fokus pada area tertentu dalam kehidupan seseorang. Tingkat *partial self-esteem* dapat bervariasi, di mana individu mungkin merasa percaya diri di satu bidang namun kurang yakin di bidang lain. Aspek ini penting karena memengaruhi motivasi, pencapaian, dan strategi individu dalam menghadapi tantangan pada domain tertentu. Pemahaman terhadap *partial self-esteem* membantu individu mengenali kekuatan dan kelemahan spesifik, sehingga dapat melakukan pengembangan diri secara lebih terarah. Dengan demikian, *partial self-esteem* menjadi indikator penting untuk evaluasi dan peningkatan kompetensi dalam aspek-aspek tertentu kehidupan seseorang (Stoyanova dan Ivantchev, 2025).

2.1.3 Indikator Self-Esteem

Rosenberg Self-esteem Scale (RSES) merupakan salah satu instrumen paling populer untuk mengukur *self-esteem*. Skala ini terdiri dari 10 pernyataan, dengan lima pernyataan positif dan lima pernyataan negatif, yang menggambarkan evaluasi individu terhadap diri sendiri. Responden diminta memberikan jawaban menggunakan empat pilihan respons, mulai dari sangat tidak setuju, tidak setuju, setuju, hingga sangat setuju. Beberapa indikator dalam RSES antara lain:

1. Nilai yang sama dengan orang lain
Karyawan merasa memiliki harga diri ketika mereka menilai diri sendiri setara dengan orang lain, tidak merasa inferior, dan menyadari kemampuan serta kontribusi mereka sama pentingnya dengan rekan sejawat.
2. Hal yang bisa dibanggakan
Self-esteem tercermin ketika individu merasa memiliki prestasi, kemampuan, atau karakter yang dapat dibanggakan, sehingga memunculkan rasa percaya diri dan kepuasan pribadi.
3. Memandang diri secara positif
Individu yang memiliki *self-esteem* tinggi cenderung melihat diri mereka dari perspektif positif, mampu menghargai diri sendiri, dan menilai kekuatan serta potensi yang dimiliki secara realistis.

4. Percaya dengan diri sendiri

Karyawan atau individu dengan *self-esteem* tinggi percaya pada kemampuan diri untuk menghadapi tantangan, mengambil keputusan, dan menyelesaikan tugas secara efektif.

5. Mampu melakukan hal dengan baik

Rasa percaya diri muncul ketika individu yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan atau tugas dengan baik sesuai standar yang diharapkan.

6. Tidak berguna

Indikator negatif ini menunjukkan rendahnya *self-esteem* ketika individu merasa keberadaannya tidak memberikan kontribusi atau nilai dalam lingkungan sosial maupun pekerjaan.

7. Gagal di banyak hal

Perasaan sering gagal menimbulkan keraguan pada kemampuan diri dan menurunkan tingkat harga diri, sehingga individu cenderung pesimis menghadapi tugas baru.

8. Tidak memiliki kemampuan

Individu dengan *self-esteem* rendah cenderung merasa tidak memiliki keterampilan atau kompetensi yang memadai dibandingkan dengan orang lain, sehingga menimbulkan rasa tidak percaya diri.

9. Sama sekali tidak berharga

Perasaan tidak berharga menunjukkan kondisi *self-esteem* yang sangat rendah, di mana individu merasa eksistensinya tidak memiliki makna atau kontribusi bagi diri sendiri maupun lingkungan.

10. Tidak mampu melakukan hal-hal seperti orang lain (Moksnes *et al*, 2024).

Indikator ini menekankan perasaan inferior, di mana individu membandingkan diri secara negatif dengan orang lain dan merasa tidak mampu mencapai prestasi serupa.

2.2 Self-Efficacy

2.2.1 Pengertian Self-Efficacy

Self-efficacy adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Albert Bandura pada tahun 1977 dan menjadi inti dari teori kognitif sosialnya. Bandura mendefinisikan *self-efficacy* sebagai "keyakinan dalam kemampuan seseorang untuk mengorganisasi dan melaksanakan kursus tindakan yang diperlukan untuk mengelola situasi prospektif". Berbeda dengan konsep *self-esteem* yang lebih bersifat umum, *self-efficacy* lebih spesifik pada keyakinan individu dalam konteks tertentu, seperti akademik, pekerjaan, atau olahraga. Keyakinan ini memengaruhi bagaimana individu berpikir, merasa, dan bertindak. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan, lebih gigih dalam usaha, dan lebih mampu mengatasi stres. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah mungkin merasa cemas, mudah menyerah, dan kurang termotivasi. Oleh karena itu, pengembangan *self-efficacy* menjadi penting dalam pendidikan, psikologi, dan pengembangan pribadi untuk meningkatkan kinerja dan kesejahteraan individu (Ghaleh *et al*, 2024).

2.2.2 Dimensi Self-Efficacy

Self-efficacy memiliki beberapa dimensi, antara lain:

1. *Magnitude* mengacu pada tingkat kesulitan tugas yang diyakini seseorang mampu dicapai. Konsep ini merupakan salah satu indikator penting dalam *self-efficacy*, karena memengaruhi seberapa besar individu menetapkan tujuan dan berkomitmen untuk mencapainya. Semakin tinggi keyakinan seseorang terhadap kemampuan diri, semakin menantang tugas yang berani diambil, sementara individu dengan keyakinan rendah cenderung memilih tugas yang lebih mudah. *Magnitude* juga berkaitan dengan persepsi diri terhadap kapasitas dalam menghadapi hambatan dan tekanan, sehingga memengaruhi motivasi dan ketekunan. Penilaian realistis terhadap *magnitude* membantu individu untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Dengan demikian, *magnitude* menjadi indikator

penting dalam memahami bagaimana *self-efficacy* memandu perilaku dan pencapaian individu.

2. *Strength* merujuk pada tingkat keyakinan individu terhadap kemampuan dirinya dalam menghadapi tantangan atau menyelesaikan tugas tertentu. Indikator ini menunjukkan seberapa mantap seseorang mempercayai kapasitasnya untuk berhasil, bahkan ketika menghadapi kesulitan atau hambatan. Individu dengan *strength* yang tinggi cenderung lebih gigih, termotivasi, dan tidak mudah menyerah, karena mereka yakin dapat mengatasi rintangan yang muncul. Sebaliknya, individu dengan keyakinan rendah mungkin mudah putus asa dan cenderung menghindari situasi yang menantang. *Strength* berperan penting dalam menentukan kualitas usaha, ketekunan, dan strategi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, pengukuran *strength* membantu memahami bagaimana *self-efficacy* memengaruhi perilaku dan keberhasilan individu dalam konteks tertentu.
3. *Generality* mengacu pada sejauh mana keyakinan individu terhadap kemampuan diri dapat diterapkan di berbagai situasi atau konteks yang berbeda. Indikator ini menunjukkan apakah *self-efficacy* bersifat spesifik hanya pada satu tugas tertentu atau dapat meluas dan memengaruhi tindakan di berbagai domain kehidupan, seperti akademik, pekerjaan, sosial, maupun pribadi. Individu dengan tingkat *generality* yang tinggi cenderung lebih adaptif dan mampu menghadapi tantangan baru karena mereka yakin pada kemampuan diri secara umum. Sebaliknya, *self-efficacy* yang rendah atau terlalu spesifik mungkin membuat seseorang ragu saat menghadapi situasi yang berbeda dari pengalaman sebelumnya. *Generality* membantu menjelaskan bagaimana keyakinan diri memengaruhi pengambilan keputusan, motivasi, dan strategi coping dalam berbagai konteks. Oleh karena itu, *generality* menjadi indikator penting untuk menilai dampak *self-efficacy* secara luas terhadap perilaku dan pencapaian individu (Riegel, et al. 2025).

Dimensi-dimensi *self-efficacy*: *magnitude*, *strength*, dan *generality* secara bersama-sama memengaruhi bagaimana individu merespons tantangan dan mengatur upaya untuk mencapai tujuan. *Magnitude* menentukan tingkat kesulitan tugas yang berani diambil, *strength* mencerminkan keyakinan diri dalam

menghadapi hambatan, dan *generality* menunjukkan kemampuan menerapkan keyakinan diri di berbagai situasi. Kombinasi ketiga dimensi ini membentuk motivasi, ketekunan, dan strategi individu dalam menghadapi rintangan. Individu dengan *self-efficacy* tinggi pada semua dimensi cenderung lebih percaya diri, resilien, dan efektif dalam mencapai tujuan mereka. Sebaliknya, kelemahan pada salah satu atau beberapa dimensi dapat membatasi kemampuan seseorang untuk menghadapi tantangan atau memanfaatkan peluang. Oleh karena itu, pemahaman terhadap dimensi-dimensi ini penting dalam upaya pengembangan diri dan peningkatan kinerja individu.

2.2.3 Indikator *Self-Efficacy*

General Self-efficacy Scale (GSES) adalah instrumen yang digunakan untuk mengukur keyakinan umum individu terhadap kemampuan mereka dalam menghadapi tantangan hidup sehari-hari. Skala ini menilai sejauh mana seseorang yakin dapat mengatasi rintangan, menyelesaikan masalah, dan mencapai tujuan yang diinginkan dalam berbagai konteks kehidupan. Penelitian di Indonesia telah mengadaptasi dan memvalidasi GSES untuk konteks pendidikan tinggi, sehingga skala ini relevan untuk menilai *self-efficacy* mahasiswa dalam menghadapi tuntutan akademik maupun non-akademik. GSES terdiri dari pernyataan-pernyataan yang mencerminkan keyakinan individu terhadap kemampuan diri secara umum, dan responden menilai setiap pernyataan menggunakan skala Likert. Hasil pengukuran GSES dapat digunakan untuk memahami hubungan antara *self-efficacy* dengan motivasi, prestasi akademik, dan kesejahteraan psikologis mahasiswa. Dengan demikian, GSES menjadi alat penting untuk mengevaluasi dan mengembangkan kapasitas diri mahasiswa agar lebih adaptif dan resilien menghadapi berbagai tantangan (Scholz *et al*, 2022).

Indikator yang tercantum dalam *General Self-efficacy Scale* (GSES) adalah

1. Keyakinan menyelesaikan masalah sulit

Individu merasa percaya diri karena yakin mampu menemukan cara untuk menyelesaikan masalah yang kompleks atau menantang, meskipun memerlukan usaha ekstra.

2. Keyakinan mencapai tujuan meskipun ada hambatan
Self-efficacy tercermin ketika individu yakin dapat tetap mencapai tujuan yang telah ditetapkan meskipun menghadapi berbagai hambatan atau rintangan.
3. Keyakinan menghadapi peristiwa tak terduga
Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi mampu menghadapi situasi tak terduga dengan tenang dan yakin bahwa mereka dapat mengatasinya.
4. Keyakinan mengatasi situasi tidak terduga dengan keterampilan
Individu merasa yakin bahwa kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya cukup untuk mengatasi masalah atau situasi yang muncul secara tiba-tiba.
5. Keyakinan memecahkan masalah dengan usaha
Self-efficacy terlihat ketika individu yakin bahwa dengan usaha dan kerja keras, mereka mampu memecahkan sebagian besar masalah yang dihadapi.
6. Keyakinan tetap tenang dalam kesulitan
Individu percaya diri karena mampu mempertahankan ketenangan dan fokus ketika menghadapi kesulitan, sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.
7. Keyakinan menemukan beberapa solusi masalah
Individu yakin dapat menemukan lebih dari satu cara atau solusi untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya, menunjukkan fleksibilitas berpikir dan kreativitas.
8. Keyakinan menemukan jalan keluar saat kesulitan
Self-efficacy tercermin ketika individu yakin bahwa selalu ada jalan keluar untuk setiap masalah, dan mereka mampu menemukannya.
9. Keyakinan mampu menghadapi apa pun yang terjadi
Individu merasa mampu menghadapi berbagai situasi atau peristiwa, baik yang diharapkan maupun tidak, dengan rasa percaya diri yang tinggi.
10. Keyakinan mengatasi masalah dengan tekad
Individu percaya bahwa dengan ketekunan, tekad, dan usaha yang konsisten, mereka mampu menyelesaikan masalah dan mencapai tujuan yang diinginkan (Schwarzer, 2021).

Penelitian Wardani *et al* mengadaptasi dan memvalidasi *General Self-efficacy Scale* (GSES) untuk konteks pendidikan tinggi di Indonesia dengan melibatkan 748 mahasiswa semester tiga dari berbagai fakultas Universitas Negeri Surabaya. Proses adaptasi mengikuti lima tahap yang diusulkan Beaton *et al.*, termasuk terjemahan, sintesis, terjemahan balik, tinjauan ahli, dan uji coba. Hasil analisis faktor konfirmatori menunjukkan KMO 0,949 dan reliabilitas skala antara 0,760–0,801, dengan faktor loading 0,752-0,810, mengonfirmasi kesesuaian item dengan konstruk *self-efficacy*. Perbandingan lintas budaya dengan Jerman, Spanyol, dan China memperkuat validitas GSES di Indonesia. Adaptasi ini menyediakan alat ukur yang valid dan reliabel serta menjadi dasar intervensi untuk meningkatkan *self-efficacy* mahasiswa, mendukung keberhasilan akademik dan pengembangan pribadi mereka (Wardani *et al*, 2025).

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Kinerja ini mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kualitas hasil kerja yang dihasilkan sesuai dengan standar yang ditetapkan. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja meliputi kemampuan atau kompetensi, motivasi, pengalaman kerja, serta dukungan dari lingkungan dan manajemen organisasi. Penilaian kinerja dapat dilakukan secara kuantitatif, seperti produktivitas dan pencapaian target, maupun secara kualitatif, termasuk disiplin, kreativitas, dan kontribusi terhadap tim. Kinerja yang baik tidak hanya meningkatkan keberhasilan individu, tetapi juga mendukung produktivitas organisasi, kepuasan pelanggan, dan keunggulan kompetitif perusahaan. Oleh karena itu, pengelolaan dan evaluasi kinerja karyawan menjadi aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Menurut Aguinis (2019), manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun kelompok, sekaligus menyelaraskannya dengan tujuan strategis

organisasi. Proses ini mencakup perencanaan kinerja, pemantauan, umpan balik, dan evaluasi secara berkala untuk memastikan bahwa karyawan bekerja secara efektif dan efisien. Dengan manajemen kinerja yang baik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan pencapaian target secara konsisten. Selain itu, manajemen kinerja juga membantu karyawan memahami ekspektasi, memperbaiki kelemahan, dan mengembangkan potensi mereka. Hal ini mendukung terciptanya keselarasan antara tujuan individu dan organisasi, serta mendorong peningkatan motivasi dan kepuasan kerja. Dengan demikian, manajemen kinerja menjadi alat strategis penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang efektif.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1. Pelatihan Kerja

Pelatihan yang tepat berperan penting dalam meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, sehingga mereka lebih kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan pelatihan yang efektif, karyawan dapat menguasai teknik, prosedur, dan strategi kerja terbaru yang relevan dengan posisi mereka. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja, tetapi juga membangun rasa percaya diri dan motivasi karyawan. Selain itu, pelatihan yang berkesinambungan membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja dan teknologi yang terus berkembang. Akibatnya, kinerja individu meningkat secara signifikan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam program pelatihan menjadi langkah strategis untuk memperkuat kapabilitas dan produktivitas karyawan.

2. Motivasi Kerja

Motivasi yang tinggi menjadi pendorong utama bagi karyawan untuk bekerja lebih keras, lebih fokus, dan lebih konsisten dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Karyawan yang termotivasi cenderung memiliki inisiatif lebih besar, berpartisipasi aktif dalam proyek, dan menunjukkan komitmen tinggi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Motivasi juga meningkatkan ketekunan dalam menghadapi hambatan dan tantangan, sehingga karyawan tidak mudah

menyerah saat menemui kesulitan. Selain itu, motivasi berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas, yang secara tidak langsung memengaruhi produktivitas dan kualitas kinerja. Dengan kata lain, motivasi menjadi faktor penting dalam menciptakan karyawan yang proaktif, efisien, dan berkontribusi maksimal terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mampu meningkatkan motivasi melalui penghargaan, pengakuan, dan kesempatan pengembangan diri.

3. Etos Kerja

Etos kerja yang kuat mencerminkan dedikasi, disiplin, dan komitmen tinggi karyawan terhadap tanggung jawab dan tugas yang mereka emban. Karyawan dengan etos kerja baik cenderung konsisten dalam menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, menjaga kualitas hasil kerja, dan berusaha melebihi ekspektasi yang ditetapkan. Etos kerja juga mencerminkan sikap profesionalisme, tanggung jawab, dan integritas dalam menjalankan setiap tugas, sehingga berdampak positif pada citra individu maupun organisasi. Selain itu, etos kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk berinovasi, bekerja sama dalam tim, dan berkontribusi aktif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, etos kerja menjadi salah satu faktor kunci yang memengaruhi produktivitas, efektivitas, dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif memainkan peran penting dalam meningkatkan kenyamanan, kepuasan, dan produktivitas karyawan. Suasana kerja yang aman, bersih, dan mendukung interaksi sosial positif dapat mengurangi stres serta meningkatkan fokus dan motivasi karyawan. Fasilitas yang memadai, komunikasi yang terbuka, serta budaya organisasi yang menghargai kontribusi individu juga berkontribusi pada kinerja yang lebih baik. Selain itu, lingkungan kerja yang kondusif mendorong kolaborasi, inovasi, dan penyelesaian masalah secara efektif. Dampak positif dari lingkungan kerja yang mendukung tidak hanya dirasakan oleh individu, tetapi juga tercermin dalam pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang dan memelihara lingkungan kerja yang

optimal untuk mendukung karyawan mencapai potensi maksimalnya (Hartadi dan Sujoko, 2025).

2.3.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori utama:

1. Kreativitas dan inovasi

Kreativitas dan inovasi merupakan kemampuan karyawan untuk menghasilkan ide-ide baru serta mencari solusi alternatif yang lebih efektif dalam menghadapi tantangan pekerjaan. Karyawan yang kreatif mampu berpikir fleksibel, berinisiatif, dan mencoba pendekatan yang berbeda untuk meningkatkan kualitas maupun efisiensi pekerjaan. Perilaku yang mencerminkan kreativitas dan inovasi antara lain mengajukan ide atau metode baru, berani mencoba strategi berbeda, serta memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan solusi yang inovatif.

2. Kemampuan belajar dan berkembang

Kemampuan belajar dan berkembang menggambarkan kesediaan karyawan untuk terus menambah pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi agar dapat menyesuaikan diri dengan perubahan dan tuntutan pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan ini cenderung aktif mengikuti pelatihan atau program pengembangan diri, cepat beradaptasi terhadap prosedur dan teknologi baru, serta secara konsisten mencari umpan balik untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan kemampuan profesionalnya.

3. Kewajiban dan tanggung jawab

Kewajiban dan tanggung jawab mencerminkan komitmen karyawan untuk melaksanakan tugas dengan penuh disiplin, integritas, dan kesadaran akan konsekuensi tindakan yang diambil. Karyawan yang bertanggung jawab selalu menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal dan standar, menepati janji dan komitmen terhadap tim maupun organisasi, serta siap mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan tindakannya. Sikap ini menjadi dasar kepercayaan dan kredibilitas karyawan di lingkungan kerja.

4. Perencanaan dan tindakan

Perencanaan dan tindakan menggambarkan kemampuan karyawan dalam menyusun rencana kerja, mengatur prioritas, serta melaksanakan langkah-

langkah yang efektif untuk mencapai tujuan. Karyawan yang mampu merencanakan tindakannya dengan baik biasanya membuat skema kerja sebelum melaksanakan tugas, menentukan urutan prioritas pekerjaan berdasarkan urgensi dan pentingnya, serta melaksanakan tindakan sesuai rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan tepat waktu.

5. Keterampilan komunikasi

Keterampilan komunikasi adalah kemampuan karyawan untuk menyampaikan ide, informasi, atau instruksi dengan jelas dan efektif, sekaligus mendengarkan dan menanggapi masukan dari orang lain secara tepat. Karyawan yang memiliki keterampilan komunikasi yang baik mampu menyesuaikan cara komunikasi dengan situasi dan audiens, menyampaikan pesan secara jelas dan lugas, serta aktif mendengarkan serta merespons masukan dari rekan kerja. Kemampuan ini penting untuk menjaga koordinasi, kerja sama, dan kelancaran proses kerja.

6. Prestasi kerja

Prestasi kerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam mencapai target, standar, atau hasil yang diharapkan organisasi. Karyawan yang berprestasi mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai target, mendapatkan pengakuan dari atasan atau rekan kerja, serta mempertahankan kualitas hasil kerja secara konsisten. Prestasi kerja mencerminkan efektivitas, efisiensi, dan kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi, sekaligus menjadi tolok ukur keberhasilan individu dalam lingkungan kerja (Vuong dan Nguyen, 2022).

2.3.4 Alat Ukur Kinerja Karyawan

Beberapa alat ukur yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan antara lain:

1. *Key Performance Indicators* (KPIs) adalah alat ukur yang digunakan untuk menilai sejauh mana pencapaian tujuan spesifik dalam organisasi. KPIs memberikan tolok ukur yang jelas dan terukur untuk mengevaluasi kinerja individu, tim, maupun unit kerja terhadap target yang telah ditetapkan. Dengan menggunakan KPIs, manajemen dapat memantau progres, mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan, dan mengambil keputusan berbasis data.

Selain itu, KPIs membantu karyawan memahami ekspektasi dan fokus pada hasil yang paling penting bagi organisasi. Penggunaan KPIs yang efektif mendorong transparansi, akuntabilitas, dan peningkatan kinerja secara berkelanjutan. Dengan demikian, KPIs menjadi instrumen strategis untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi secara optimal.

2. *Balanced scorecard* adalah alat evaluasi kinerja yang menilai organisasi dari berbagai perspektif secara seimbang, meliputi keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini tidak hanya fokus pada hasil finansial, tetapi juga mempertimbangkan kepuasan pelanggan, efisiensi proses internal, dan kemampuan organisasi untuk berkembang melalui pembelajaran dan inovasi. Dengan *balanced scorecard*, manajemen dapat memperoleh gambaran menyeluruh tentang kinerja organisasi dan memastikan strategi yang diterapkan selaras dengan tujuan jangka panjang. Alat ini juga membantu dalam mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan dan merancang inisiatif peningkatan kinerja yang terintegrasi. Selain itu, *balanced scorecard* mendorong komunikasi yang lebih baik antara unit kerja dan mendukung pengambilan keputusan berbasis data. Dengan demikian, *balanced scorecard* menjadi instrumen penting dalam manajemen strategis untuk meningkatkan efektivitas dan keberlanjutan organisasi.
3. *360-Degree Feedback* adalah metode penilaian kinerja yang mengumpulkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan sejawat, bawahan, dan terkadang juga pelanggan. Pendekatan ini memberikan perspektif yang komprehensif mengenai kinerja, perilaku, dan kompetensi seorang karyawan dari sudut pandang yang berbeda. Dengan informasi yang diperoleh, individu dapat mengenali kekuatan dan area yang perlu dikembangkan, sehingga mendorong peningkatan performa secara berkelanjutan. Metode ini juga meningkatkan transparansi dan akuntabilitas dalam organisasi, karena evaluasi tidak hanya bergantung pada satu pihak saja. Selain itu, 360-degree feedback mendukung pengembangan diri, pembelajaran, dan pengambilan keputusan manajerial yang lebih tepat. Dengan demikian, metode ini menjadi alat

penting dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara menyeluruh (Gunaryo, 2025).

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial yang menentukan keberhasilan dan daya saing suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu mengidentifikasi dan mengelola berbagai faktor yang memengaruhi kinerja, seperti kompetensi, motivasi, etos kerja, pelatihan, dan lingkungan kerja. Selain itu, penggunaan alat ukur yang tepat, seperti *Key Performance Indicators* (KPIs), *Balanced Scorecard*, dan *360-Degree Feedback*, sangat penting untuk menilai pencapaian karyawan secara objektif dan komprehensif. Dengan pemantauan dan evaluasi yang sistematis, organisasi dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, serta merancang intervensi yang efektif untuk peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan tidak hanya mendukung pencapaian tujuan individu, tetapi juga memperkuat produktivitas, efisiensi, dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Oleh sebab itu, manajemen kinerja menjadi aspek strategis yang esensial dalam pengelolaan sumber daya manusia.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif seorang individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari sikap, motivasi, dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas. Perasaan ini terbentuk dari evaluasi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, tunjangan, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, kondisi lingkungan kerja, serta kesempatan untuk pengembangan diri. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong motivasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi, sedangkan kepuasan yang rendah dapat menimbulkan stres, ketidakpuasan, dan *turnover* yang tinggi. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja mencakup kompensasi yang adil, pengakuan atas prestasi, peluang pengembangan karier, dan lingkungan kerja yang mendukung. Penilaian kepuasan kerja dapat dilakukan melalui indikator kuantitatif dan kualitatif, seperti survei, wawancara, serta observasi perilaku karyawan. Dengan mengelola kepuasan kerja secara efektif, organisasi tidak

hanya meningkatkan kesejahteraan individu, tetapi juga mendorong pencapaian tujuan strategis secara berkelanjutan.

Menurut Locke (2020), kepuasan kerja mencakup persepsi karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan dan atasan, peluang pengembangan karier, serta pengakuan atas prestasi. Tingkat kepuasan yang tinggi mendorong motivasi, meningkatkan produktivitas, dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja berisiko menimbulkan *turnover* yang tinggi, menurunnya kualitas kerja, dan berdampak negatif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja yang baik mencerminkan keselarasan antara harapan individu dengan kondisi kerja yang diterima, sehingga mendorong komitmen dan keterlibatan karyawan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengelola faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja secara efektif untuk memastikan kesejahteraan karyawan sekaligus mendukung pencapaian tujuan strategis. Manajemen yang proaktif dalam meningkatkan kepuasan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan berkelanjutan.

2.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Beberapa faktor yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain kompensasi dan tunjangan, lingkungan kerja fisik dan psikologis, hubungan interpersonal dengan rekan kerja dan atasan, kesempatan untuk pengembangan karier, serta pengakuan dan penghargaan atas prestasi. Setiap faktor ini saling berinteraksi dan bekerja secara simultan untuk membentuk persepsi, sikap, serta tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Kompensasi yang adil dan memadai memberikan rasa dihargai, sedangkan lingkungan kerja yang kondusif mendukung kenyamanan dan produktivitas. Hubungan interpersonal yang harmonis memperkuat dukungan sosial dan kolaborasi, sementara peluang pengembangan karier meningkatkan motivasi dan aspirasi profesional. Pengakuan atas prestasi menegaskan kontribusi individu dan memperkuat loyalitas terhadap organisasi. Dengan mengelola faktor-faktor ini secara efektif, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dan, pada akhirnya, kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penelitian oleh Al-Shammari *et al.* (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap produktivitas dan komitmen karyawan di berbagai sektor industri. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan, lingkungan kerja, kompensasi, dan pengakuan atas prestasi cenderung lebih termotivasi, bekerja lebih efisien, dan menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya tingkat kepuasan kerja dapat menurunkan motivasi, mengurangi kualitas kinerja, dan meningkatkan risiko *turnover*. Temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan faktor-faktor kepuasan kerja sebagai strategi untuk meningkatkan performa dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Oleh karena itu, organisasi perlu merancang program dan kebijakan yang mendukung kesejahteraan serta kepuasan karyawan secara menyeluruh.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja antara lain:

1. Rata-rata jam kerja

Karyawan merasa puas jika jam kerja yang dijalani sesuai dengan kapasitas dan kemampuan mereka, tidak terlalu panjang sehingga menimbulkan kelelahan, namun cukup untuk memenuhi target dan tanggung jawab pekerjaan.

2. Skala gaji terkait dengan beban kerja

Kepuasan kerja meningkat ketika gaji yang diterima sepadan dengan tanggung jawab, beban kerja, dan kontribusi yang diberikan, sehingga karyawan merasa adil dan termotivasi.

3. Kesempatan mengembangkan keterampilan

Karyawan merasa puas ketika organisasi menyediakan kesempatan untuk pelatihan, pembelajaran, dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan pekerjaan mereka, sehingga memungkinkan pertumbuhan karier.

4. Lingkungan kerja dalam organisasi

Lingkungan fisik dan sosial yang nyaman, aman, dan mendukung interaksi profesional antara karyawan turut memengaruhi tingkat kepuasan kerja.

5. *Penilaian/appraisal* oleh manajemen
Karyawan merasa dihargai ketika kinerja mereka dinilai secara objektif, diberikan umpan balik konstruktif, dan hasil penilaian digunakan untuk pengembangan karier maupun penghargaan.
6. Sifat pekerjaan yang diberikan
Tingkat kepuasan meningkat jika pekerjaan sesuai dengan minat, kemampuan, dan kompetensi karyawan, serta memberikan tantangan yang wajar tanpa menimbulkan stres berlebihan.
7. Apresiasi atas pekerjaan
Pengakuan, pujian, atau penghargaan dari atasan dan rekan kerja atas kontribusi yang diberikan dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan.
8. Perilaku rekan kerja dalam organisasi
Hubungan profesional yang harmonis, saling mendukung, dan terbuka antar rekan kerja meningkatkan kenyamanan dan kepuasan dalam lingkungan kerja.
9. Kebijakan, peraturan, dan tata tertib
Karyawan merasa puas jika kebijakan dan peraturan perusahaan jelas, adil, konsisten, serta diterapkan secara transparan tanpa diskriminasi.
10. Jabatan/posisi dalam organisasi
Tingkat kepuasan meningkat jika posisi atau jabatan yang diemban sesuai dengan kemampuan, tanggung jawab, dan aspirasi karier karyawan, sehingga mereka merasa diakui.
11. Keinginan untuk mengganti pekerjaan
Indikator ini mencerminkan kepuasan secara keseluruhan; karyawan yang puas cenderung memiliki keinginan rendah untuk meninggalkan pekerjaan atau organisasi, sedangkan yang tidak puas lebih mungkin mencari alternatif pekerjaan lain (Bhatia dan Williams, 2023).

Kepuasan kerja yang tinggi tercermin dari persepsi positif karyawan terhadap indikator-indikator seperti kompensasi dan tunjangan, lingkungan kerja, hubungan interpersonal, pengembangan karier, serta pengakuan dan penghargaan. Persepsi positif ini mendorong motivasi, keterlibatan, dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Akibatnya, karyawan bekerja lebih

efisien, produktif, dan kreatif, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi memperkuat loyalitas karyawan, mengurangi risiko *turnover*, dan menciptakan stabilitas sumber daya manusia dalam jangka panjang.

2.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah kajian terhadap hasil penelitian sebelumnya yang relevan dengan topik penelitian yang sedang dilakukan. Penelitian ini biasanya dilakukan untuk mengidentifikasi celah penelitian, menemukan landasan teori yang relevan, serta memperkuat argumen dalam pengembangan hipotesis atau perumusan masalah (Sugiyono, 2019).

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Terhadap Penelitian ini
1	Ghaleh et al (2024).	<i>Job satisfaction and the role of self-esteem and self-efficacy: A cross-sectional study among Iranian nurses.</i>	Survei cross-sectional, n=234; analisis korelasi dan regresi linier.	<i>Self-esteem</i> dan <i>self-efficacy</i> berkorelasi positif signifikan dengan kepuasan kerja; <i>self-esteem</i> menjadi prediktor penting kepuasan.	Menunjukkan bukti empiris bahwa <i>self-esteem</i> dan <i>self-efficacy</i> memengaruhi kepuasan kerja mendukung model mediasi kepuasan kerja antara variabel personal (<i>self-esteem/efficacy</i>) dan <i>outcome</i> (kinerja).
2	Wongsuwan dan Na-Nan (2022)	<i>Mediating Effects of Self-efficacy, Resilience and Job satisfaction on the Relationship between Person-Organisation Fit and Employee Work Adjustment.</i>	Survei kuantitatif, n=317; SEM (Hayes process/ bootstrapping) untuk uji mediasi.	<i>Self-efficacy</i> dan <i>job satisfaction</i> bertindak sebagai mediator parsial antara <i>person-organisation fit</i> dan penyesuaian kerja; efek mediasi signifikan.	Memberi contoh metodologis (SEM + bootstrapping) dan bukti bahwa <i>job satisfaction</i> dapat berfungsi sebagai mediator psikologis antara variabel personal/organisasi onal dan <i>outcome</i> kinerja/ <i>adjustment</i> relevan untuk desain analisis mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Terhadap Penelitian ini
3	Xiao dan Zheng (2025)	<i>The Relationship Between Self-Efficacy and Job Satisfaction: A Meta-Analysis from the Perspective of Teacher Mental Health</i>	Meta-analysis sistematis (menggabungkan studi-studi kuantitatif); analisis moderator.	Pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap <i>job satisfaction</i> umumnya positif (efek kecil-sedang) tetapi heterogen; moderator kontekstual penting.	Menegaskan kekuatan pengaruh <i>self-efficacy</i> kepuasan kerja dan perlunya mempertimbangkan moderator kontekstual (industri, jabatan) saat menginterpretasi hasil pada sektor perkebunan. Juga mendukung penggunaan ukuran dan uji heterogenitas dalam analisis.
4	Geremias et al (2025)	<i>Evaluating the serial mediating role of job satisfaction and self-efficacy in the relationship between work-family conflict and turnover intention of Portuguese employees</i>	Survei kuantitatif lintas-seksi, n besar; SEM / bootstrapping; model mediasi serial.	<i>Job satisfaction</i> memediasi pengaruh antara <i>stressor (work-family conflict)</i> dan <i>outcome</i> ; <i>self-efficacy</i> juga memediasi/berperan dalam jalur serial; model mediasi serial didukung.	Memberi bukti kuat bahwa <i>job satisfaction</i> dapat berfungsi sebagai mediator (bahkan dalam model serial) antara kondisi persepsi dan <i>outcome</i> organisasi. Berguna untuk justifikasi teoritis dan desain model mediasi kinerja.
5	Han dan Yoon (2024)	<i>The Mediating Effect of Self-esteem on the Relationship Between Leisure Satisfaction, Job satisfaction, and Quality of Life.</i>	Survei kuantitatif; analisis mediasi (bootstrap).	<i>Self-esteem</i> berperan sebagai mediator antara variabel-variabel kesejahteraan dan kepuasan kerja/QoL; menunjukkan peran sentral <i>self-esteem</i> dalam jalur pengaruh terhadap pekerjaan.	Memperkuat argumen bahwa <i>self-esteem</i> tidak hanya predictor langsung tapi juga berperan mediatif/penjelas dalam pengaruh menuju <i>outcome</i> kesejahteraan/kinerja; relevan untuk model mediasi kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Terhadap Penelitian ini
6	Gómez-Jorge (2023)	<i>The relation between self-esteem and productivity</i>	Studi kuantitatif / survei	Tingkat <i>self-esteem</i> yang tinggi berhubungan positif dengan produktivitas pengajaran dan penelitian dosen. Hal ini menunjukkan bahwa dosen yang percaya diri cenderung lebih produktif dan mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik.	Memberikan bukti bahwa <i>self-esteem</i> berperan penting dalam meningkatkan produktivitas dosen, yang relevan untuk penelitian ini tentang faktor psikologis yang mempengaruhi kinerja akademik.
7	McLaren (2024)	<i>Remind me that I matter: How self-worth bias can enhance employee performance</i>	Eksperimen / studi organisasi	Ketika organisasi memberikan pengakuan dan dukungan yang memperkuat <i>self-worth</i> , kinerja karyawan meningkat secara signifikan.	Menunjukkan pentingnya pengakuan dan dukungan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan <i>self-worth</i> , sebagai dasar untuk strategi manajemen sumber daya manusia.
8	Zhang et al. (2022)	<i>Self-Efficacy and Employee Performance: Evidence from Chinese Enterprises</i>	Survei kuantitatif / analisis korelasional	Karyawan dengan <i>self-efficacy</i> tinggi menunjukkan produktivitas lebih tinggi, kualitas pekerjaan lebih baik, dan lebih sedikit melakukan kesalahan dibandingkan karyawan dengan <i>self-efficacy</i> rendah.	Menunjukkan hubungan positif antara <i>self-efficacy</i> dan kinerja, memberikan dasar untuk memahami bagaimana kepercayaan diri mempengaruhi kualitas pekerjaan dan efektivitas karyawan.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (lanjutan)

No	Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Kontribusi Terhadap Penelitian ini
9	Chen dan Li (2021)	<i>The Impact of Self-efficacy on Work Performance: A Study in the Service Industry</i>	Survei kuantitatif / kuesioner	<i>Self-efficacy</i> dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kemampuan pemecahan masalah karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis.	Menunjukkan bahwa <i>self-efficacy</i> berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kerja karyawan, relevan untuk penelitian ini yang fokus pada faktor psikologis yang memengaruhi kinerja.
10	Ahmad dan Noor (2022)	<i>Self-esteem, Work Stress, and Job Satisfaction: Evidence from Malaysian Service Sector</i>	Survei kuantitatif / analisis jalur	Kepuasan kerja memediasi pengaruh <i>self-esteem</i> terhadap kinerja, sehingga pengembangan <i>self-esteem</i> dan peningkatan kepuasan kerja secara simultan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan.	Memberikan dasar empiris bahwa <i>self-esteem</i> mempengaruhi kinerja melalui kepuasan kerja, relevan untuk penelitian ini dalam merancang intervensi peningkatan kinerja.
11	Al-Shammari et al. (2022)	<i>Employee job satisfaction and its impact on organizational performance: Evidence from the healthcare sector</i>	Survei / analisis kuantitatif	<i>Self-efficacy</i> memiliki efek positif pada kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan.	Menunjukkan hubungan positif <i>self-efficacy</i> terhadap kepuasan kerja dan kinerja, mendukung kerangka teori tentang psikologis karyawan dan performa organisasi.
12	Wang dan Liu (2021)	<i>Self-efficacy as a Mediator Between Supportive Work Environment and Job Satisfaction</i>	Survei / model mediasi	Kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara <i>self-efficacy</i> dan kinerja, di mana peningkatan kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif <i>self-efficacy</i> terhadap pencapaian kinerja.	Memberikan bukti mekanisme mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh <i>self-efficacy</i> terhadap kinerja, penting untuk pengembangan strategi manajemen SDM berbasis psikologis.

2.6 Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Self-Esteem* Terhadap Kinerja Karyawan

Self-esteem, atau harga diri, merujuk pada evaluasi individu terhadap dirinya sendiri, mencakup perasaan dihargai, kompeten, dan layak dicintai. Menurut teori psikologi sosial, individu dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki keyakinan diri yang kuat, yang mendorong mereka untuk menghadapi tantangan dan berperilaku secara proaktif dalam pekerjaan mereka. Hal ini berpotensi meningkatkan kinerja karyawan karena mereka merasa mampu dan termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Penelitian Gómez-Jorge (2023) menganalisis hubungan antara *self-esteem* dan produktivitas kerja di lingkungan akademik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat *self-esteem* yang tinggi berhubungan positif dengan produktivitas pengajaran dan penelitian dosen. Hal ini mengindikasikan bahwa karyawan atau dosen yang memiliki rasa percaya diri yang kuat cenderung lebih produktif dan mampu mencapai hasil kerja yang lebih baik. Penelitian ini juga menekankan bahwa *self-esteem* berperan sebagai motivator internal yang mendorong karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja mereka. Selain itu, individu dengan *self-esteem* tinggi cenderung lebih proaktif dalam menghadapi tantangan dan mencari solusi atas permasalahan pekerjaan. Pengembangan *self-esteem* di lingkungan kerja akademik dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi.

Penelitian McLaren (2024) meneliti bagaimana bias *self-worth* dapat mempengaruhi kinerja karyawan melalui perubahan organisasi yang meningkatkan rasa berharga (*self-worth*) karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika organisasi memberikan pengakuan dan dukungan yang memperkuat *self-worth*, kinerja karyawan meningkat secara signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa penghargaan dan pengakuan dari organisasi berperan penting dalam mendorong motivasi internal dan produktivitas karyawan. Karyawan yang merasa dihargai cenderung lebih percaya diri, proaktif, dan berinisiatif dalam menyelesaikan tugas. Selain itu, peningkatan *self-worth* membantu karyawan

menghadapi tantangan pekerjaan dengan lebih efektif. Strategi organisasi yang fokus pada penguatan *self-worth* karyawan dapat menjadi faktor kunci dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Perbedaan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh konteks organisasi dan variabel lain seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, penting untuk mempertimbangkan faktor-faktor kontekstual dalam menilai peran *self-esteem* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₁: Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VI.

2.6.2 Pengaruh Self-Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan

Self-efficacy memegang peranan penting dalam menentukan kinerja individu di tempat kerja. Individu dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki keyakinan bahwa mereka mampu menghadapi tantangan, menyelesaikan tugas secara efektif, dan mencapai target yang ditetapkan organisasi. Menurut Bandura (2018), *self-efficacy* tidak hanya memengaruhi motivasi dan ketekunan, tetapi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja. Individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi cenderung memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan mereka dalam menyelesaikan tugas, sehingga lebih berani menghadapi tantangan dan tidak mudah menyerah ketika menghadapi hambatan. Keyakinan ini mendorong mereka untuk menggunakan strategi yang lebih efektif, menetapkan tujuan yang realistis namun menantang, serta menjaga konsistensi dalam usaha mencapai hasil yang diinginkan. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah sering kali merasa ragu, mudah cemas, dan kurang percaya diri dalam menghadapi tuntutan pekerjaan, yang akhirnya berdampak negatif terhadap kualitas kinerjanya. *Self-efficacy* dapat dipandang sebagai faktor psikologis penting yang berkontribusi terhadap pencapaian kinerja optimal melalui peningkatan motivasi, resiliensi, dan orientasi pada tujuan.

Penelitian Zhang *et al.* (2022) menemukan bahwa karyawan dengan *self-efficacy* tinggi menunjukkan produktivitas lebih tinggi, kualitas pekerjaan yang lebih baik, dan lebih sedikit melakukan kesalahan dibandingkan karyawan dengan *self-efficacy* rendah. Selain itu, penelitian oleh Chen dan Li (2021) menunjukkan bahwa *self-efficacy* dapat meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kemampuan pemecahan masalah karyawan dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Self-efficacy juga berperan sebagai mediator dalam hubungan antara pelatihan karyawan dan kinerja. Karyawan yang merasa mampu menerapkan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan cenderung menunjukkan kinerja lebih baik, sementara karyawan dengan *self-efficacy* rendah mungkin tidak mampu memanfaatkan pelatihan secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan terbaru dalam studi oleh Gupta *et al.* (2023), yang menekankan pentingnya penguatan keyakinan diri dalam program pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₂: Terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

2.6.3 Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh *Self-esteem* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dimiliki karyawan terhadap pekerjaannya, yang mencakup aspek intrinsik (seperti pencapaian, pengembangan diri) dan ekstrinsik (seperti pengakuan, kompensasi). Menurut Locke (2016), kepuasan kerja muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaan yang dilakukan dibandingkan dengan harapan dan kebutuhan mereka. Kepuasan kerja memiliki peran penting sebagai variabel mediasi dalam menjelaskan pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan. Individu dengan tingkat *self-esteem* yang tinggi cenderung memiliki kepercayaan diri yang lebih baik, mampu mengatasi tekanan kerja, serta menilai dirinya secara positif dalam konteks pekerjaan. Hal ini mendorong terciptanya rasa puas terhadap pekerjaan karena mereka merasa mampu berkontribusi dan dihargai dalam lingkungan kerja.

Kepuasan kerja yang tinggi pada gilirannya meningkatkan motivasi, komitmen, dan produktivitas, sehingga berimplikasi langsung pada kinerja yang lebih optimal. *Self-esteem* tidak hanya berpengaruh secara langsung terhadap kinerja, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi yang memperkuat hubungan tersebut.

Self-esteem dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Karyawan dengan *self-esteem* tinggi cenderung memiliki keyakinan diri yang kuat, rasa dihargai, dan motivasi yang tinggi, sehingga mereka lebih puas dengan pekerjaan yang dilakukan. Penelitian Ghaleh *et al.* (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara *self-esteem* dan kinerja karyawan, di mana karyawan dengan *self-esteem* tinggi yang juga memiliki kepuasan kerja tinggi menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang memiliki *self-esteem* tinggi tetapi kepuasan kerja rendah. Kepuasan kerja sebagai mediasi menjelaskan mekanisme psikologis melalui mana *self-esteem* dapat diterjemahkan menjadi kinerja nyata. Karyawan yang merasa dihargai dan puas dengan pekerjaannya cenderung lebih produktif, kreatif, dan loyal terhadap organisasi. Penelitian Ahmad dan Noor (2022) juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja, sehingga pengembangan *self-esteem* dan peningkatan kepuasan kerja secara simultan dapat menjadi strategi penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₃: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

2.6.4 Peran Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pengaruh *Self-efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator penting dalam kinerja karyawan karena mencerminkan sejauh mana individu merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi intrinsik maupun ekstrinsik. Menurut Locke (2016), kepuasan kerja dipengaruhi oleh perasaan karyawan terhadap pencapaian, pengakuan, tanggung

jawab, dan kondisi kerja yang diterima. Ketika karyawan merasa bahwa kebutuhan serta harapan mereka terpenuhi melalui pekerjaan, maka akan muncul rasa puas yang berdampak pada meningkatnya motivasi dan loyalitas terhadap organisasi. Sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dapat menimbulkan berbagai masalah seperti penurunan produktivitas, meningkatnya absensi, hingga tingginya turnover. Organisasi perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan kesempatan pengembangan diri, serta sistem penghargaan yang adil agar kepuasan kerja tetap terjaga. Kepuasan kerja tidak hanya menjadi faktor psikologis semata, melainkan juga instrumen strategis dalam mendorong kinerja dan keberlanjutan organisasi.

Self-efficacy dapat memengaruhi kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Karyawan dengan *self-efficacy* tinggi cenderung memiliki keyakinan terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas, mengambil inisiatif, dan beradaptasi terhadap perubahan pekerjaan. Keyakinan tersebut mendorong munculnya sikap optimis, ketekunan, serta kesiapan menghadapi tantangan, sehingga mereka lebih puas dengan hasil yang dicapai dan kondisi kerja yang dijalani. Penelitian Al-Shammari *et al.* (2022) menunjukkan bahwa *self-efficacy* memiliki efek positif pada kepuasan kerja, yang selanjutnya meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme mediasi yang memperkuat pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja, di mana individu yang memiliki keyakinan tinggi terhadap kemampuan dirinya cenderung lebih mudah merasakan kepuasan dalam menjalankan tugas. Kepuasan kerja tersebut kemudian menciptakan motivasi intrinsik yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih efektif, produktif, dan berorientasi pada pencapaian target.

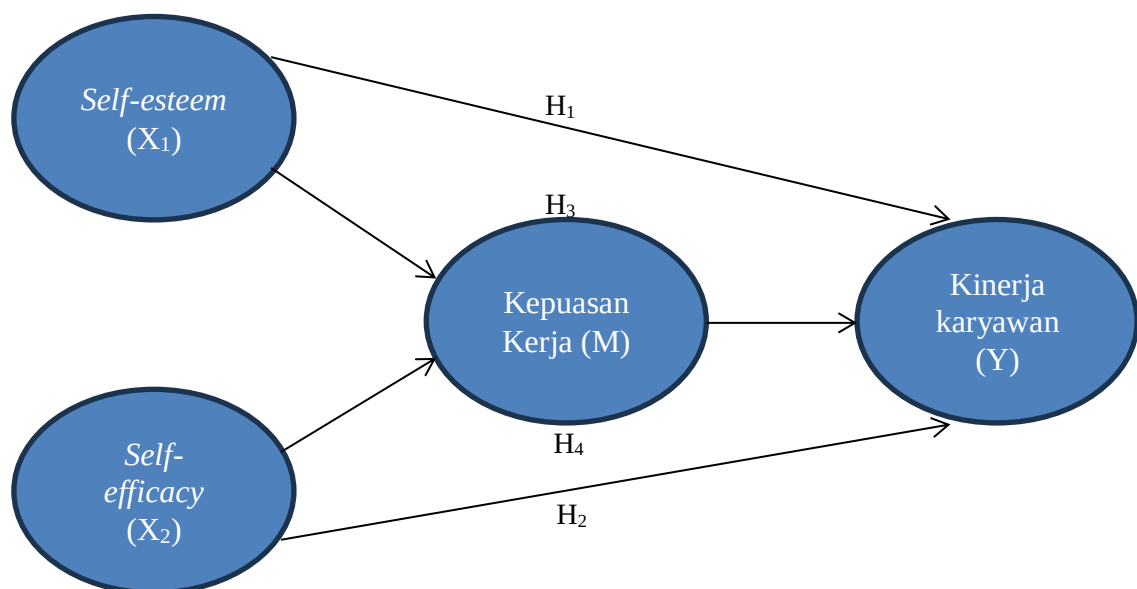
Peran kepuasan kerja sebagai mediator menjelaskan mekanisme psikologis yang memungkinkan *self-efficacy* diterjemahkan menjadi kinerja yang nyata. Karyawan dengan keyakinan diri yang tinggi akan lebih percaya terhadap kemampuannya dalam menghadapi tantangan, namun keyakinan tersebut baru menghasilkan dampak optimal ketika diikuti dengan tingkat kepuasan kerja yang memadai. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* tinggi dan kepuasan kerja optimal cenderung lebih produktif, kreatif, serta loyal terhadap organisasi karena mereka

merasa dihargai dan memiliki makna dalam pekerjaannya. Studi oleh Wang dan Liu (2021) menegaskan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan antara *self-efficacy* dan kinerja, di mana peningkatan kepuasan kerja dapat memperkuat pengaruh positif *self-efficacy* terhadap pencapaian kinerja. Organisasi perlu mengupayakan strategi pengembangan *self-efficacy* melalui pelatihan dan pemberdayaan, serta menciptakan iklim kerja yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara simultan, sehingga kinerja karyawan dapat dimaksimalkan secara berkelanjutan. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H₄: Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

2.7 Model Penelitian

Menurut Sugiyono (2018), Model Penelitian adalah suatu uraian sistematis tentang konsep-konsep yang dipilih dan dirumuskan secara teoritis, yang menjadi landasan dalam penelitian. Model Penelitian berfungsi untuk membantu peneliti memahami masalah yang akan diteliti secara terstruktur dan sistematis. Dengan adanya Model Penelitian, peneliti dapat menjelaskan logika dan alur pemikiran yang menghubungkan teori dengan hipotesis penelitian.



Gambar 2.1
Model Penelitian

III. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif eksplanatori, yaitu suatu metode penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel yang telah ditentukan sebelumnya. Pendekatan ini tidak hanya berfokus pada identifikasi adanya hubungan antar variabel, tetapi juga bertujuan untuk menjelaskan dan mengukur sejauh mana variabel bebas memengaruhi variabel terikat secara signifikan. Dengan menggunakan pendekatan ini, peneliti dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pola hubungan dan pengaruh yang terjadi dalam konteks penelitian, sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai dasar untuk pengambilan keputusan atau pengembangan teori lebih lanjut (Sugiyono, 2019).

Jenis penelitian eksplanatori relevan karena peneliti berusaha untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *self-esteem* dan *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Metode kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran yang terstruktur dan sistematis dengan skala numerik, sehingga dapat memberikan kesimpulan yang akurat berdasarkan data yang diperoleh.

3.2 Sumber Data Penelitian

3.2.1 Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung oleh peneliti dari sumber pertama untuk menjawab permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII. Menurut Sekaran dan

Bougie (2016), kuesioner adalah alat yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis yang dijawab langsung oleh responden.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang telah dikumpulkan sebelumnya oleh pihak lain dan dapat digunakan kembali oleh peneliti dalam konteks berbeda. Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh dari berbagai sumber seperti laporan penelitian, publikasi resmi perusahaan, buku literatur yang relevan, artikel dari jurnal ilmiah, hasil riset terdahulu, serta sumber informasi daring seperti situs web dan media sosial yang memuat ulasan atau tanggapan konsumen. Data ini digunakan sebagai pelengkap dalam mendukung analisis hasil data primer serta memperkuat landasan teori dan kerangka konseptual dalam penelitian ini (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi merupakan sebuah target, yaitu target yang didefinisikan dalam hal elemen, batas geografis, dan waktu yang memiliki karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. (Sekaran dan Bougie, 2016). Populasi yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII sebanyak 158 karyawan.

Tabel 3.1 Data Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Akuntansi	22
2	Tanaman	48
3	Teknologi dan Pengolahan	28
4	Sumber Daya Manusia dan Sistem Manajemen	24
5	Pengadaan dan Teknologi Informasi	20
6	Sekretariat dan Hukum	16
Jumlah		158

Sumber: Data Internal Kantor PT Perkebunan Nusantara (2025)

3.4 Variabel Operasional dan Pengukuran Variabel

Menurut Nurdin dan Hartati (2019) operasional variabel adalah cara mendefinisikan variabel secara operasional berdasarkan karakteristik yang diteliti yang memungkinkan peneliti untuk melakukan observasi atau pengukuran secara cermat terhadap suatu objek atau fenomena yang ada.

Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
1	<i>Self-esteem</i> (X ₁)	<i>Self-esteem</i> merujuk pada evaluasi diri secara keseluruhan, mencakup perasaan dihargai, kompeten, dan layak dicintai (Moksnes <i>et al</i> , 2024)	1. Nilai yang sama dengan orang lain 2. Hal yang bisa dibanggakan 3. Memandang diri secara positif 4. Percaya dengan diri sendiri 5. Mampu melakukan hal dengan baik 6. Tidak berguna 7. Gagal di banyak hal 8. Tidak memiliki kemampuan 9. Sama sekali tidak berharga 10. Tidak mampu melakukan hal-hal seperti orang lain (Moksnes <i>et al</i> , 2024)	Likert
2	<i>Self-efficacy</i> (X ₂)	<i>Self-efficacy</i> adalah keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk mengorganisasi dan melaksanakan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu (Schwarzer, 2021)	<i>General Self-efficacy Scale</i> (GSES) 1. Keyakinan menyelesaikan masalah sulit 2. Keyakinan mencapai tujuan meskipun ada hambatan 3. Keyakinan menghadapi peristiwa tak terduga 4. Keyakinan mengatasi situasi tidak terduga dengan keterampilan 5. Keyakinan memecahkan masalah dengan usaha 6. Keyakinan tetap tenang dalam kesulitan 7. Keyakinan menemukan beberapa solusi masalah 8. Keyakinan menemukan jalan keluar saat kesulitan 9. Keyakinan mampu menghadapi apa pun yang terjadi 10. Keyakinan mengatasi masalah dengan tekad (Schwarzer, 2021)	Likert

Tabel 3.2 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel (Lanjutan)

No	Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Skala
3	Kepuasan kerja (M)	Kepuasan kerja adalah perasaan positif atau negatif seorang individu terhadap pekerjaannya, yang tercermin dari sikap, motivasi, dan kenyamanan dalam melaksanakan tugas (Bhatia dan Williams, 2023).	1. Rata-rata jam kerja 2. Skala gaji terkait dengan beban kerja 3. Kesempatan mengembangkan keterampilan 4. Lingkungan kerja dalam organisasi 5. Penilaian/ <i>appraisal</i> oleh manajemen 6. Sifat pekerjaan yang diberikan 7. Apresiasi atas pekerjaan 8. Perilaku rekan kerja dalam organisasi 9. Kebijakan, peraturan, dan tata tertib 10. Jabatan/posisi dalam organisasi 11. Keinginan untuk mengganti pekerjaan (Bhatia dan Williams, 2023)	
4	Kinerja (Y)	Kinerja karyawan merujuk pada tingkat pencapaian individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi (Vuong dan Nguyen, 2022).	1. Kreativitas dan inovasi 2. Kemampuan belajar dan berkembang 3. Kewajiban dan tanggung jawab 4. Perencanaan dan tindakan 5. Keterampilan komunikasi 6. Prestasi kerja (Vuong dan Nguyen, 2022)	Likert

3.5 Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran jawaban responden dalam kuesioner ini menggunakan skala Likert dengan lima tingkat penilaian, mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju". Setiap jawaban diberi bobot nilai sebagai berikut:

Tabel 3.3 Skala Pengukuran Variabel

Skala Jawaban	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Kuesioner yang digunakan bersifat tertutup, di mana responden hanya perlu memilih jawaban yang telah disediakan.

3.6 Uji Instrumen Penelitian

3.6.1 Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk menilai sejauh mana instrumen penelitian mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dalam penelitian ini, validitas diuji dengan teknik analisis faktor menggunakan perangkat lunak SPSS. Kriteria validitas berdasarkan nilai *factor loading*, yaitu:

1. Item dikatakan valid jika nilai loading faktor $> 0,50$.
2. Item dianggap tidak valid jika nilai loading faktor $< 0,50$ (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.6.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas instrumen diuji untuk memastikan bahwa instrumen tersebut konsisten dalam mengukur variabel yang sama dalam waktu yang berbeda. Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas dengan teknik Cronbach Alpha. Kriteria reliabilitas adalah:

1. Jika nilai Cronbach Alpha $> 0,60$ maka instrumen dinyatakan reliabel.
2. Jika nilai Cronbach Alpha $< 0,60$ maka instrumen dianggap kurang reliabel (Sekaran dan Bougie, 2016).

3.6.3 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk memastikan bahwa data berdistribusi normal, sebagai prasyarat analisis statistik parametrik. Pengujian dilakukan dengan *One Sample Kolmogorov-Smirnov Test*, dengan ketentuan:

1. Jika nilai signifikansi $> 0,05$, maka data dianggap berdistribusi normal
2. Jika nilai signifikansi $< 0,05$, maka data tidak berdistribusi normal (Sekaran dan Bougie, 2016)

3.7 Analisis Data

Statistik deskriptif adalah jenis statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara menggambarkan atau mendeskripsikan data yang telah dikumpulkan, tanpa bertujuan untuk membuat kesimpulan yang dapat diterapkan secara umum atau melakukan generalisasi (Sudaryono, 2021). Statistik deskriptif seperti *maximum*, *minimum*, *means*, *standard deviations*, dan *variance* dapat diperoleh

untuk variabel independen dan dependen multi-item, intervalscaled (Sekaran dan Bougie, 2016).

Koefisien korelasi menjelaskan mengenai kekuatan dan arah hubungan monotonik dua variabel, dimana hubungan monotonik dapat terjadi ketika adanya peningkatan nilai pada salah satu variabel menyebabkan terjadinya perubahan nilai pada variabel lain baik meningkat maupun menurun (Schober dan Schwarte, 2018). Salah satu uji korelasi variabel adalah korelasi koefisien pearson. Uji korelasi koefisien pearson dapat digunakan pada data yang berdistribusi normal secara bersama-sama.

3.8 Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis akan dilakukan menggunakan metode *Bootstrapping* dengan PROCESS Macro Hayes sebagai ekstensi pada program SPSS. Metode ini dipilih karena selain dapat memberikan hasil efek langsung variabel independen terhadap dependen, PROCESS dapat memberikan hasil efek tidak langsung dalam model mediasi (Hayes, 2022).

1. Variabel independen mempengaruhi variabel dependen

Variabel dapat dikatakan mempengaruhi variabel lain jika $P\text{-Value} < 0.05$ (Hair *et al.* 2019). Pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dianalisis dengan menggunakan metode regresi linier melalui bantuan perangkat lunak SPSS. $P\text{-Value}$ adalah indikator yang ada di dalam hasil pengujian yang dapat digunakan untuk menentukan signifikansi hasil pengujian. Jika $P\text{-Value}$ kurang dari 0.05, menunjukkan bahwa variabel mempengaruhi variabel lain dan hipotesis dapat diterima.

2. Variabel mediasi mempengaruhi variabel dependen

Untuk menguji pengaruh tidak langsung, Hayes (2022) mengatakan bahwa jika *bootstrap confidence* interval berada diatas nol, maka dapat disimpulkan bahwa terdapat efek tidak langsung yang signifikan. Pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen dianalisis dengan menggunakan pendekatan *Structural Equation Modeling – Partial Least Square* (SEM-PLS), untuk menguji hubungan tidak langsung (*indirect effect*) antara variabel independen dan variabel dependen.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang terdapat pada Bab IV, maka bisa diambil kesimpulan untuk menjawab rumusan masalah sebagai berikut:

1. *Self-esteem* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
2. *Self-efficacy* berpengaruh langsung secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
3. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-esteem* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.
4. Kepuasan kerja memediasi pengaruh *self-efficacy* terhadap kinerja karyawan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibahas sebelumnya, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan, peneliti selanjutnya, dan pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan antara lain:

1. Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII dapat meningkatkan rasa berharga karyawan melalui langkah-langkah aplikatif. Perusahaan dapat memperkuat program *employee recognition*, memberikan apresiasi rutin, serta menampilkan pencapaian karyawan melalui media internal. Selain itu, pelatihan pengembangan diri seperti kepercayaan diri dan komunikasi efektif, serta *coaching* dan *mentoring* dari atasan dapat membantu karyawan merasa lebih dihargai. Menciptakan iklim kerja yang positif dan saling mendukung juga penting agar persepsi diri karyawan semakin baik dan berdampak pada peningkatan kinerja.
2. Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII perlu meningkatkan keyakinan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja. Secara aplikatif,

perusahaan dapat memberikan pelatihan *problem solving* dan *decision making*, menerapkan *job coaching* agar atasan memberikan dukungan dan umpan balik saat karyawan menghadapi kendala, serta memberikan tugas bertahap untuk membangun keberhasilan kecil yang memperkuat rasa percaya diri. Selain itu, budaya kerja yang menghargai proses dan usaha akan membantu karyawan merasa lebih berdaya dan yakin bahwa mereka mampu menyelesaikan tugas secara efektif.

3. Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII perlu melakukan evaluasi dan perbaikan terhadap kebijakan yang kurang sesuai dengan kebutuhan karyawan. Perusahaan dapat melibatkan karyawan melalui forum diskusi atau survei sebelum menetapkan kebijakan, sehingga aturan menjadi lebih partisipatif dan mudah diterima. Transparansi dalam menjelaskan alasan dan tujuan kebijakan juga penting agar karyawan memahami rasional di baliknya. Selain itu, perusahaan perlu meninjau ulang kebijakan yang dianggap terlalu kaku serta memastikan penegakan aturan secara adil dan konsisten. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan persepsi positif dan kepuasan karyawan terhadap kebijakan perusahaan.
4. Manajemen PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII perlu mengambil langkah strategis untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam memenuhi target kerja. Perusahaan dapat meninjau ulang target agar lebih realistis dan sesuai kondisi operasional, serta memberikan pelatihan kompetensi teknis maupun *soft skills* seperti manajemen waktu dan perencanaan kerja. Sistem monitoring dan evaluasi berkala juga perlu diperkuat untuk memberikan arahan dan umpan balik tepat waktu. Selain itu, penerapan *reward and recognition* dapat memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam mencapai atau melampaui target yang ditetapkan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian yaitu: penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII sehingga temuan yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan ke perusahaan lain dengan karakteristik organisasi, budaya kerja, dan struktur manajemen yang berbeda. Data penelitian

dikumpulkan melalui kuesioner dengan metode *self-report*, yang memungkinkan munculnya bias subjektivitas responden, seperti kecenderungan menjawab secara sosial diinginkan. Penelitian ini menggunakan *desain cross-sectional* sehingga hanya mampu menggambarkan hubungan antarvariabel pada satu periode waktu tertentu, tanpa dapat menilai perubahan atau dinamika psikologis karyawan dalam jangka panjang. Variabel-variabel seperti *self-esteem*, *self-efficacy*, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan diukur menggunakan instrumen persepsi, sehingga kemungkinan terdapat faktor eksternal lain, misalnya kondisi organisasi, gaya kepemimpinan, atau beban kerja yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian tetapi berpotensi memengaruhi hasil.

5.4 Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Peneliti selanjutnya dapat memperluas variabel penelitian, misalnya dengan menambahkan variabel motivasi, komitmen organisasi, atau kepemimpinan, untuk mengetahui faktor lain yang memengaruhi kinerja karyawan secara lebih komprehensif. Disarankan juga untuk menggunakan sampel yang lebih luas atau lintas PT Perkebunan Nusantara IV Regional VII, sehingga hasil penelitian lebih *generalizable* dan dapat dibandingkan antar industri atau sektor. Selain itu, peneliti dapat melakukan analisis longitudinal atau eksperimen untuk melihat pengaruh *self-esteem*, *self-efficacy*, dan kepuasan kerja terhadap kinerja dalam jangka waktu tertentu, sehingga memperkuat validitas kausalitas temuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Academia.edu. (2021). *The Employees' Self-Esteem: A comprehensive Review*. Diakses dari https://www.academia.edu/9379990/The_Employees_Self_Esteem_A_comprehensive_Review
- Aguinis, H. (2019). *Performance management*. New York: Pearson Education.
- Ahmad, S., & Noor, N. (2022). *Self-Esteem, Work Stress, and Job Satisfaction: Evidence from Malaysian Service Sector*. *Asian Journal of Business and Management*, 10(2), 56–70. <https://doi.org/10.1234/ajbm.2022.102>
- Ahmed, S., & Hassan, M. (2023). The Role of Leadership Styles in Shaping Job Satisfaction and Employee Performance: Evidence from the UAE Private Sector. *Journal of Human Resource and Organizational Development*, 11, 34–48. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.113003>
- Al-Shammari, H. (2022). Workplace Productivity through Employee Workforce Engagement: A Review Study. *International Journal of Business and Social Science*, 6(12), 156–160. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v6n12p20>
- Al-Shammari, M., AlShehri, S., & Al-Shammari, F. (2022). Employee job satisfaction and its impact on organizational performance: Evidence from the healthcare sector. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(3), 45–59. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v12i3.20045>
- Al-Shammari, M., Khan, R., & Al-Mutairi, A. (2022). The Impact of Self-Efficacy on Job Satisfaction among Employees in the Service Sector. *International Journal of Business and Management*, 17(5), 45–58. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v17n5p45>
- Ancheta, R., Santos, L., & Cruz, M. (2025). Self-esteem, self-efficacy, and academic dishonesty among freshmen college students: A mixed method study. *Psychology in Education*, 22(1), 61–81.
- Bandura, A. (2018). *A Commentary on the Role of Self-Efficacy in Human Functioning*. *Journal of Applied Psychology*, 103(4), 411–426. <https://doi.org/10.1037/apl0000286>
- Bhatia, M., & Williams, A. (2023). *Identifying job satisfaction parameters among the employees in higher educational institutions: A mathematical model*. arXiv. <https://arxiv.org/pdf/2309.07553>
- Cabayag, S. J. L., & Guhao, E. S. (2024). Self-efficacy, job performance, and transformational leadership: A structural equation model on organizational commitment among public school teachers. *BMC Psychology*, 12(1), 1–12. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-01626-6>

- Chen, Y., & Li, J. (2021). *The Impact of Self-Efficacy on Work Performance: A Study in the Service Industry*. *Journal of Business Research*, 130, 300–310. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.045>
- Geremias, R. L., Cavaco, L., & Sotomayor, A. M. (2025). Evaluating the serial mediating role of job satisfaction and self-efficacy in the relationship between work-family conflict and turnover intention of Portuguese employees. *Administrative Sciences*, 15(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci15030069>
- Ghaleh, R. J., Mohsenipouya, H., Hosseinnataj, A., Al-Mamun, F., & Mamun, M. A. (2024). *Job satisfaction and the role of self-esteem and self-efficacy: A cross-sectional study among Iranian nurses*. *Frontiers in Psychology*, 15, 1443562. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1443562>.
- Gómez-Jorge, F. (2023). *The relation between self-esteem and productivity*. *PMC*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9875080/>
- Gunaryo, N. N. (2025). Analysis of operational key performance indicator and management control system on employee performance: Case study at PT Modular Panel Erecta. *Dijefa: Journal of Economics and Finance*, 6(4), 3094–3105. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v6i4>
- Gupta, R., Singh, P., & Sharma, K. (2023). *Training, Self-Efficacy, and Employee Performance: A Mediated Relationship*. *Employee Relations*, 45(2), 310–328. <https://doi.org/10.1108/ER-06-2022-0198>
- Hadi, P. (2023). The influence of self-efficacy on employee performance mediated by work motivation and work engagement. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(2), 653–661.
- Han, S.W., & Yoon, H.-S. (2024). The mediating effect of self-esteem on the relationship between job satisfaction, leisure satisfaction, and quality of life among Korean police officers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 22(1), 112. <https://doi.org/10.3390/ijerph22010112>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (Edisi ke-8). Cengage Learning.
- Harefa, T. R., & Winadi, A. A. (2025). The influence of quality of work life and self-efficacy on job performance: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of organizational commitment. *International Journal of Business and Management Invention*, 13(4), 1–12. <https://doi.org/10.35629/8028-13042943>

- Hartadi, A., & Sujoko, S. (2025). The importance of improving employee performance through optimizing job training, work motivation, and work ethic: A literature review. *Jurnal Orientasi Bisnis dan Entrepreneurship*, 6(1), 10–23. <https://doi.org/10.33476/jobs.v6i1.4791>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach* (Edisi ke-3). The Guilford Press.
- Khan, M. (2023). Academic Self-Efficacy, Coping, and Academic Performance in College. *International Journal of Undergraduate Research and Creative Activities*, 5(1), Article 3. <https://doi.org/10.7710/2168-0620.1006>
- Khan, M. A., Khan, S., & Ayub, N. (2021). Self-efficacy and job performance: Examining the mediating role of work engagement in service sector employees. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(3), 310–326. <https://doi.org/10.1080/10911359.2020.1857824>
- Khodadadi, M., & Shams, S. (2023). Job satisfaction and the role of self-esteem and self-efficacy. *Nursing Open*, 10(1), 1–9. <https://doi.org/10.1002/nop2.11180991>
- Locke, E. A. (2016). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1297–1349.
- Locke, E. A. (2020). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. A. Hogg & J. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of social psychology* (pp. 506–527). SAGE Publications.
- Martinez, L., Perez, R., & Gonzalez, H. (2021). *The Influence of Self-Esteem on Job Satisfaction Across Industries*. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 112–129. <https://doi.org/10.5430/ijhrs.v11n3p112>
- McLaren, T. A. S. (2024). *Remind me that I matter: How self-worth bias can enhance employee performance*. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com/org/science/article/pii/S0953481424000617>
- Moksnes, U. K., Espnes, G. A., Eilertsen, M. E. B., Bjørnsen, H. N., Ringdal, R., & Haugan, G. (2024). Validation of Rosenberg self-esteem scale among Norwegian adolescents: Psychometric properties across samples. *BMC Psychology*, 12, 506. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02004-0>
- Monteiro, R. P., Coelho, G. L. H., Hanel, P. H. P., de Medeiros, E. D., & da Silva, P. D. G. (2022). The Efficient Assessment of Self-Esteem: Proposing the Brief Rosenberg Self-Esteem Scale. *Applied Research in Quality of Life*, 16(4), 1125–1146. <https://doi.org/10.1007/s11482-021-09936-4>

- Nurdin, E., & Hartati, S. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pimentel, R., Coelho, J., & Sousa, V. (2018). *Self-Esteem: Concepts, Dimensions, and Measurement*. *Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 6(2), 45–58. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11854235/>
- PMC (2023). *The Role of Self-Esteem in Employee Performance and Organizational Commitment*. PubMed Central. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9875080>
- Rahman, M. M., & Hoque, R. (2023). Factors Influencing Job Satisfaction and Their Impact on Employee Productivity. *Business: Theory and Practice*, 24(1), 1–11. <https://doi.org/10.3846/btp.2023.18216>
- Riegel, C. D., Heller, K. A., & Baker, S. R. (2024). Measure of Assessment Self-Efficacy (MASE): Development and validation. *Journal of Educational Psychology*, 106(3), 863–875. <https://doi.org/10.1037/a0036132>
- Riegel, K. L., et al. (2025). Assessment of Student Self-Efficacy Using MASE Scale. *arXiv preprint*. <https://arxiv.org/abs/2508.18631>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York: Pearson.
- Schober, P., & Schwarte, L. A. (2018). *Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation*. *Anesthesia & Analgesia*, 126(5), 1763–1768
- Scholz, U., Doña, B. G., Sud, S., & Schwarzer, R. (2022). Is general self-efficacy a universal construct? *European Journal of Psychological Assessment*, 13(3), 242–251. <https://doi.org/10.1027/1015-5759.18.3.242>
- Schwarzer, R. (2021). *The general self-efficacy scale (GSE)*. ResearchGate. <https://www.researchgate.net/publication/311570532>
- Shibeika, A. M. (2025). Factors Influencing Job Satisfaction and Their Impact on Employee Productivity in the Production Sector in Saudi Arabia: An Analytical Study. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(3), 19–34. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.133019>
- Simply Psychology. (2021a). Albert Bandura's social cognitive theory. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/bandura.html>
- Simply Psychology. (2021b). Self-efficacy: Bandura's theory of motivation in psychology. Simply Psychology. <https://www.simplypsychology.org/self-efficacy.html>

- Sudaryono. (2021). *Metode Penelitian: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaimiah, N., Nuruly, S., Suprayetno, D., Wardani, L., & Endri, E. (2024). The impact of self-esteem and self-efficacy on the performance of medical personnel: The mediating role of job satisfaction. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(4), 1496–1510.
- Sulaimiah, S., et al. (2024). *Job satisfaction and the role of self-esteem and self-efficacy*. PMC. Diakses dari <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11180991/>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Verywell Health. (2021). *Self-Esteem and How to Improve It*. Diakses dari <https://www.verywellhealth.com/what-is-self-esteem-5205044>
- Verywell Mind. (2021). *Self-Esteem and How to Improve It*. Diakses dari <https://www.verywellhealth.com/what-is-self-esteem-5205044>
- Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability*, 14, 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Wang, L., & Liu, Y. (2021). *Self-Efficacy as a Mediator Between Supportive Work Environment and Job Satisfaction*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(7), 923–938. <https://doi.org/10.1002/job.2567>
- Wardani, F. D., Dewi, D. K., Jannah, M., Khoirunnisa, R. N., & Saphira, H. V. (2025). Adaptation and Validation of General Self-Efficacy Scale for Higher Education. *International Journal of Recent Educational Research*, 6(2), 333–344. <https://doi.org/10.46245/ijorer.v6i2.780>
- Wongsuwan, N., & Na-Nan, K., (2022). Mediating effects of *self-efficacy*, resilience and *job satisfaction* on the relationship between person–organisation fit and employee work adjustment. *Sustainability*, 14(3), 1622. <https://doi.org/10.3390/su14031622>.
- Xiao, Y., & Zheng, C. (2025). The Relationship Between Self-Efficacy and Job Satisfaction: A Meta-Analysis from the Perspective of Teacher Mental Health. *Healthcare*, 12(4), 520. <https://doi.org/10.3390/healthcare12040520>.

- Zhang, X., Wang, Y., & Li, H. (2022). *Self-Efficacy and Employee Performance: Evidence from Chinese Enterprises*. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1205–1223. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1885012>
- Zhou, L., & Zang, W. (2023). Career Development Programs and Employee Job Satisfaction: A Cross-Cultural Study. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13(2), 45–59. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2023.132045>