



Pengaruh *Human Capital* dan *Organizational Justice* Terhadap Kinerja Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank Sumut Kantor Pusat

Zulkarnaen^{1*}, Kustoro Budiarta²

^{1,2} Universitas Negeri Medan

Alamat: Jl. William Iskandar Ps. V, Kenangan Baru, Kec. Percut Sei Tuan, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20221

*Korespondensi penulis: izuloppo26@gmail.com

Abstract. *This study aims to determine the effect of Human Capital and Organizational Justice on the performance of Business and Sharia employees at PT. Bank SUMUT Head Office, both partially and simultaneously. The background of this research is based on the importance of human resource quality and the application of Organizational Justice in creating optimal employee performance within a competitive banking environment. This research employs a quantitative method with an associative approach. Data were collected through questionnaires distributed to 100 employees and analyzed using multiple linear regression tests, t-tests, and F-tests. The results showed that Human Capital has a positive and significant effect on employee performance, indicated by a t-count value of 4.316 > t-table 1.984 with a significance of 0.000 < 0.05. Similarly, Organizational Justice has a positive and significant effect on employee performance with a t-count value of 3.741 > t-table 1.984 and a significance of 0.000 < 0.05. Simultaneously, both variables positively and significantly affect employee performance with an F-count value of 112.022 > F-table 3.09 and a significance of 0.000 < 0.05. These findings indicate that the optimal development of Human Capital and the effective implementation of Organizational Justice can significantly enhance employee performance.*

Keywords: *Human Capital, Organizational Justice, Employee Performance, Sharia Banking.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *Human Capital* dan *Organizational Justice* terhadap kinerja karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat, baik secara parsial maupun simultan. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peran kualitas sumber daya manusia dan penerapan keadilan organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal di lingkungan perbankan yang kompetitif. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada 100 orang karyawan, yang dianalisis menggunakan uji regresi linear berganda, uji t, dan uji F. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, ditunjukkan oleh nilai t-hitung sebesar 4,316 > t-tabel 1,984 dengan signifikansi 0,000 < 0,05. Begitu pula dengan *Organizational Justice*, yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai thitung sebesar 3,741 > ttabel 1,984 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai F-hitung sebesar 112,022 > F-tabel 3,09 dan signifikansi 0,000 < 0,05. Temuan ini mengindikasikan bahwa pengembangan sumber daya manusia dan penerapan keadilan organisasi secara optimal dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara efektif.

Kata kunci: *Human Capital, Organizational Justice, Kinerja Karyawan, Perbankan Syariah*

1. LATAR BELAKANG

Perbankan di Indonesia saat ini mengalami perkembangan yang sangat pesat. Perkembangan ini mendorong persaingan yang semakin ketat antarbank dalam menarik nasabah, khususnya di sektor pelayanan. Salah satu area persaingan yang paling kompetitif terdapat pada produk kredit konsumen, di mana penawaran terbaik kerap ditentukan oleh besaran suku bunga kredit yang diberikan. Kondisi ini memacu industri

perbankan untuk berlomba-lomba menurunkan tingkat bunga guna mempertahankan eksistensi dan meningkatkan profitabilitas. Salah satu strategi penting yang dapat ditempuh adalah melalui peningkatan kinerja karyawan, mengingat kinerja karyawan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja karyawan yang optimal akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan, demikian pula sebaliknya. Lebih jauh, kinerja tersebut turut menentukan kuantitas, kualitas, dan ketepatan waktu dalam pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian serius terhadap kesejahteraan dan kebutuhan karyawan guna menjaga keseimbangan antara energi yang mereka keluarkan dengan imbalan yang diterima. Ketidakseimbangan dalam hal ini berpotensi menurunkan kinerja, memunculkan ketidakpuasan, hingga meningkatkan risiko ketidakhadiran karyawan, yang pada akhirnya berdampak negatif terhadap produktivitas perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, dilakukan penelitian mengenai kinerja karyawan unit bisnis dan syariah di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat. Kinerja karyawan diukur melalui pencapaian target kerja yang telah ditetapkan. Sejalan dengan pendapat Mangkunegara (2007) dalam bukunya yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Data target dan realisasi kredit PT. Bank SUMUT Kantor Pusat berikut ini menggambarkan capaian target kerja yang diperoleh:

Tabel 1. Data Target dan Realisasi Kredit PT. Bank SUMUT Kantor Pusat Tahun 2022

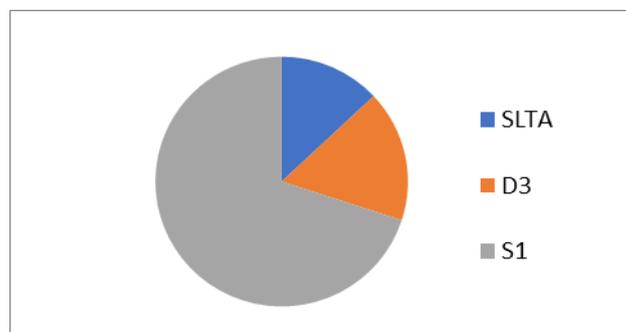
No	Kredit	Target (juta Rp)	Realisasi (juta Rp)	Pencapaian (%)
1	Non Kredit Modal Kerja Transaksional Rekanan (KMK TR)	320.000	302.900	95%
2	Kredit Modal Kerja Transaksional Rekanan (KMK TR)	80.000	95.095	118%
Total	400.000	397.995	99%	

Sumber : Pt. Bank Syariah Sumut

Berdasarkan data tersebut, terlihat bahwa realisasi Non KMK TR hanya mencapai 95% dari target sebesar Rp320 miliar, sementara pencapaian KMK TR justru melebihi target hingga 118% dari target sebesar Rp80 miliar. Kondisi ini menunjukkan adanya permasalahan dalam pencapaian target kinerja karyawan, khususnya pada beberapa bagian yang belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan.

Terdapat berbagai faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah human capital. Mayo (2000) menyatakan bahwa salah satu faktor penentu kinerja perusahaan terletak pada sumber daya manusia, meliputi pengetahuan, ide, dan inovasi yang dimiliki. Sejalan dengan hal tersebut, Schermerhorn (1997) menyebutkan bahwa human capital merupakan nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi, dan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya sehingga mampu menciptakan nilai untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara awal, diperoleh informasi bahwa human capital di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat belum optimal. Salah satu indikatornya adalah ketidaksesuaian antara latar belakang pendidikan karyawan dengan posisi pekerjaan yang diemban. Fenomena ini tergambar dari data tingkat pendidikan berikut:



Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 1. Tingkat Pendidikan Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat

Data tersebut menunjukkan bahwa masih terdapat karyawan berlatar belakang pendidikan SLTA dan belum seluruhnya berasal dari bidang ekonomi, sehingga berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi, keterampilan, dan pencapaian kinerja. PT. Bank SUMUT Kantor Pusat sendiri merupakan salah satu lembaga perbankan terbesar di Sumatera Utara yang dalam proses rekrutmennya masih menerima calon karyawan dari berbagai latar belakang pendidikan. Direktur utama Bank SUMUT, Babay Parid Wazdi, menyatakan bahwa tantangan utama saat ini terletak pada pengembangan

sumber daya manusia dan teknologi, di mana konsep dan pola pengembangan SDM perlu diubah secara menyeluruh, mulai dari rekrutmen hingga pensiun.

Selain *human capital*, faktor lain yang turut berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *organizational justice* atau keadilan organisasi. Hubungan antara kinerja dan keadilan telah lama menjadi fokus kajian, dan hasilnya menunjukkan bahwa ketiga dimensi keadilan organisasi memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Zafar Iqbal et al., 2017). Setiap organisasi wajib memperlakukan karyawan secara adil, termasuk dalam hal pemberian penghargaan, pelibatan dalam pengambilan keputusan, serta ruang menyampaikan pendapat. Dengan jumlah karyawan yang cukup besar, PT. Bank SUMUT Kantor Pusat perlu memastikan bahwa kebutuhan dan harapan karyawan terpenuhi, mengingat keadilan organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap semangat kerja dan produktivitas karyawan.

Ketidakadilan dalam lingkungan kerja berpotensi menimbulkan ketidakpuasan yang dapat berujung pada perilaku menyimpang seperti datang terlambat, mengabaikan tugas, hingga penyalahgunaan fasilitas perusahaan. Berikut data rekapitulasi absensi karyawan selama periode Februari hingga April 2022:

Tabel 2. Rekapitulasi Absensi Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat (Februari–April 2022)

Bulan	Jumlah Karyawan	Izin	Alpa	Sakit	Total	Persentase (%)
Februari	100	58	5	22	85	30%
Maret	100	52	4	24	80	29%
April	100	83	7	25	115	41%
Total		193	16	71	280	100%

Sumber : Data diolah, 2025

Hasil wawancara menyebutkan bahwa meskipun karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerja, komunikasi yang baik, dan gaji yang sesuai, masih terdapat keluhan mengenai komunikasi yang kurang optimal dengan atasan, sistem promosi jabatan yang dinilai belum proporsional, serta kecenderungan disengagement, seperti minimnya partisipasi aktif dalam pekerjaan dan lingkungan kerja.

Organizational justice menjadi faktor penting yang dapat menentukan kinerja karyawan. Robbins & Judge (2015) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah kondisi di mana individu membandingkan input dan output pekerjaannya dengan milik orang lain dan akan berusaha merespons untuk mengatasi ketidakadilan yang dirasakan. Armstrong (2009) menambahkan bahwa keadilan organisasi merupakan salah satu

elemen penting dalam sistem organisasi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan bisnis dan syariah di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat belum optimal. Kondisi ini dipengaruhi oleh belum maksimalnya human capital, ditandai dengan ketidaksesuaian latar belakang pendidikan karyawan terhadap pekerjaan, serta masih rendahnya persepsi keadilan dalam lingkungan kerja yang berdampak pada perilaku dan produktivitas pegawai. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan untuk menganalisis pengaruh human capital dan organizational justice terhadap kinerja karyawan di unit bisnis dan syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat.

2. KAJIAN TEORITIS

Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Adapun faktor yang memengaruhi kinerja karyawan adalah kemampuan (*ability*) pegawai yang terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Selain itu, motivasi yang terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja juga berperan penting. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Setiawati & Andayani (2021) Indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan yaitu kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan kerja sama.

Indikator Human Capital

Menurut Gaol (2014), secara harfiah human capital (modal manusia) adalah pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), serta keterampilan (*skill*) yang mewujudkan manusia (pegawai) menjadi aset ataupun modal bagi sebuah perusahaan. Senada dengan hal tersebut, Schermerhon menyatakan bahwa *human capital* dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi, dan komitmen. Indikator yang digunakan dalam mengukur human capital yaitu pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan keterampilan.

Human capital merupakan nilai yang ada dalam diri karyawan dari segi pengetahuan, keahlian, serta pengalaman yang diterapkan pada perusahaan guna meningkatkan kinerja karyawan dan perusahaan. Apabila perusahaan mampu mengelola human capital dengan baik, maka kinerja perusahaan juga akan meningkat. Hal ini sejalan dengan pendapat Sedarmayanti et al., (2020) bahwa human capital mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya, semakin baik pengelolaan *human capital*, maka akan meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.

Indikator Keadilan Organisasi

Menurut Gibson et al., (2012), keadilan organisasi merupakan tingkatan ketika seorang karyawan merasa mendapat perlakuan yang sama dengan yang lain di perusahaan tempatnya bekerja. Candika & Chairael (2018) menjelaskan bahwa keadilan organisasi adalah persepsi pekerja berhubungan dengan perlakuan adil yang mereka terima berupa sikap, perlakuan, maupun penghargaan. Beberapa faktor yang berdampak terhadap keadilan organisasi menurut McFarlin & Sweeney (1992) adalah karakteristik pekerjaan, tingkat kepercayaan karyawan yang rendah, frekuensi masukan, kemampuan manajerial, serta iklim organisasi. Adapun indikator yang digunakan dalam mengukur keadilan organisasi terdiri dari keadilan interaksional, keadilan distributif, dan keadilan prosedural (Sutono et al., 2022).

Organizational justice mampu menjadi salah satu alasan karyawan tetap bekerja dan meningkatkan produktivitas karena merasa diperlakukan adil. Ginanjar et al., (2024) juga berpendapat bahwa *organizational justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang berhubungan dengan keadilan organisasional menemukan bahwa keadilan organisasi memberikan peran positif terhadap kinerja karyawan (Nasurdin & Khuan, 2007). Artinya, apabila karyawan merasa diperlakukan secara adil maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu, keadilan organisasi juga menjadi prediktor signifikan terhadap kinerja karyawan. Samreen Ismail et al., (2018) menyatakan bahwa keadilan organisasi dapat didefinisikan sebagai keadilan di tempat kerja, yakni persepsi karyawan mengenai apakah mereka diperlakukan secara adil dalam pekerjaan mereka. Keadilan organisasi telah dipandang sebagai variabel penting yang berperan besar dalam meningkatkan kinerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa jika karyawan tidak diperlakukan secara adil, maka output kerja akan menurun sebagai respon alami terhadap ketidakadilan (Zafar Iqbal et al., 2017).

Berdasarkan hasil uraian di atas, maka peneliti mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Diduga *Human Capital* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan bisnis dan syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat.

H2: Diduga *Organizational Justice* berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan bisnis dan syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat.

H3: Diduga *Human Capital* dan *Organizational Justice* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan bisnis dan syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank SUMUT Kantor Pusat yang beralamat di Jalan Imam Bonjol, Kecamatan Medan Polonia, Kota Medan. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Maret 2024 – April 2024. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bisnis dan syariah pada PT. Bank SUMUT Kantor Pusat yang berjumlah 100 orang. Peneliti menggunakan sampling jenuh, yakni teknik pemilihan sampel apabila semua anggota populasi dijadikan sampel.

Tabel 3. Data Jumlah Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat:

No	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Divisi Kredit	21
2	Divisi Penyelamatan Kredit	46
3	Divisi Ritel	33
Jumlah		100

Sumber : Data diolah, 2025

Pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, serta penyebaran kuesioner. Uji penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas untuk menguji kelayakan angket (kuesioner) yang telah disusun. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan melalui penyebaran angket terhadap 30 orang responden. Instrumen dikatakan valid apabila nilai korelasi lebih besar dari r tabel atau nilai signifikansi kurang dari 0,05 untuk setiap butir pertanyaan yang diajukan kepada responden. Selanjutnya, teknik analisis data pada penelitian ini akan melewati uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji heterokedastisitas, dan uji multikolinieritas. Kemudian, Analisis regresi linier berganda dan Uji hipotesis parsial, simultan dan determinasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Tabel 4. Uji Validitas Human Capital (X1)

No Item	r hitung	r tabel	Validitas
1	0,647	0,361	valid
2	0,607	0,361	valid
3	0,633	0,361	valid
4	0,678	0,361	valid
5	0,646	0,361	valid
6	0,645	0,361	valid
7	0,661	0,361	valid
8	0,612	0,361	valid

Sumber : Data diolah, 2025

Seluruh item dinyatakan valid karena r-hitung > r-tabel.

Tabel 5. Uji Validitas Organizational Justice (X2)

No Item	r hitung	r tabel	Validitas
1	0,540	0,361	valid
2	0,647	0,361	valid
3	0,668	0,361	valid
4	0,588	0,361	valid
5	0,657	0,361	valid
6	0,816	0,361	valid
7	0,686	0,361	valid
8	0,533	0,361	valid
9	0,371	0,361	valid

Sumber : Data diolah, 2025

Semua item valid karena r-hitung > r-tabel.

Tabel 6. Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

No Item	R-hitung	R-tabel	Validitas
1	0,801	0,361	valid
2	0,584	0,361	valid
3	0,665	0,361	valid
4	0,814	0,361	valid
5	0,721	0,361	valid
6	0,741	0,361	valid
7	0,692	0,361	valid
8	0,743	0,361	valid

Sumber : Data diolah, 2025

Seluruh item valid karena rhitung > rtabel.

Tabel 7. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Human Capital (X1)	0,782	Reliabel
Organizational Justice (X2)	0,779	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,862	Reliabel

Sumber : Data diolah, 2025

Seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,6 sehingga reliabel.

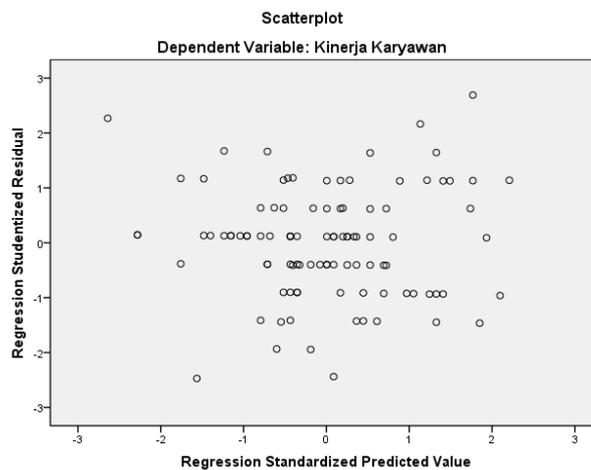
Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel 8. Uji Normalitas

Statistik	Nilai
N	100
Normal Parameters	
- Mean	0,0000000
- Std. Deviation	1,95170441
Most Extreme Differences	
- Absolute	0,134
- Positive	0,134
- Negative	-0,116
Kolmogorov-Smirnov Z	1,343
Asymp. Sig. (2-tailed)	0,054

Sumber : Data diolah, 2025

Hasil One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test menunjukkan nilai signifikansi sebesar $0,054 > 0,05$, sehingga data berdistribusi normal.



Sumber : Data diolah, 2025

Gambar 2. Uji Heterokedastisitas

Hasil scatterplot menunjukkan titik-titik data tersebar acak dan tidak membentuk pola tertentu, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas.

Tabel 10. Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Human Capital	0,410	2,441
Organizational Justice	0,410	2,441

Sumber : Data diolah, 2025

Nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10, sehingga tidak terjadi multikolinieritas.

Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 11. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	B	Std. Error	Beta	t hitung	Sig.
(Constant)	8,333	1,931		4,316	0,000
Human Capital (X1)	0,445	0,069	0,558	6,402	0,000
Organizational Justice (X2)	0,313	0,084	0,326	3,741	0,000

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan persamaan regresi linier berganda di atas dapat disimpulkan bahwa :

1. Nilai konstanta (a) adalah 8,333 menyatakan bahwa *Human Capital* dan *Organizational Justice* diasumsikan 0, maka Kinerja Karyawan nilainya sebesar 8,333 satuan.
2. Nilai koefisien regresi variabel *Human Capital* (b1) bernilai sebesar 0,445 dapat diartikan apabila *Human Capital* mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka $0,445 = 8,333$ dengan anggapan variabel independen lain nilainya tetap. Koefisien bernilai positif artinya pengaruh antara *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan lebih kearah positif.
3. Nilai koefisien regresi variabel *Organizational Justice* (b2) bernilai sebesar 0,313 dapat diartikan apabila *Organizational Justice* mengalami peningkatan sebesar 1 satuan maka Kinerja Karyawan mengalami penurunan sebesar 0,445 satuan dengan nilai $8,333 + 0,313 = 8,646$ dengan anggapan variabel independen lain nilainya tetap. Koefisien bernilai positif artinya pengaruh antara *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan lebih kearah positif.
4. Uji hipotesis menggunakan uji t (Parsial) dan uji F (Simultan) dan uji koefisien determinasi (R²).

Tabel 12. Hasil Uji t (Parsial)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,333	1,931		4,316	,000
Human Capital	,445	,069	,558	6,402	,000
Organizational Justice	,313	,084	,326	3,741	,000

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t-hitung > t-tabel ($4,316 > 1,984$) dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian diterima.
2. *Organizational Justice* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai t-hitung > t-tabel ($3,741 > 1,984$) dengan nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis penelitian diterima.

Tabel 13. Hasil Uji F (Simultan)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F hitung	Sig.
Regression	814,654	2	407,327	112,022	0,000
Residual	352,706	97	3,636		
Total	1167,360	99			

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas diperoleh nilai Fhitung sebesar 112,022 pada taraf signifikansi 5% (0,05). Metode dalam penentuan Ftabel menggunakan ketentuan $df_1 = 2$; $df_2 = n - k - 1 = 100 - 2 - 1 = 97$ sehingga didapat nilai Ftabel sebesar 3,09. Dengan demikian nilai Fhitung > Ftabel ($112,022 > 3,09$) dengan nilai signifikansi ($0,000 < 0,05$). Maka dapat disimpulkan bahwa variabel *Human Capital* (X1) dan *Organizational Justice* (X2) secara bersama-sama atau simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan sehingga dapat dikatakan hipotesis penelitian diterima.

Tabel 14. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

dimension0	1	,835a	,698	,692	1,90687
------------	---	-------	------	------	---------

Sumber : Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,69. Besarnya nilai koefisien sama dengan 69,8% terhadap Kinerja Karyawan (Y) sedangkan sisanya 30,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pengaruh *Human Capital* terhadap Kinerja Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat

Hasil analisis data menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Human Capital* terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui nilai thitung sebesar 4,316 yang lebih besar dari ttabel sebesar 1,984 dengan tingkat signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis pertama dalam penelitian ini dapat diterima. Artinya, untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah perusahaan, diperlukan fondasi yang kuat berupa kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, termasuk *Human Capital*.

Human Capital berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin baik kualitas *Human Capital* yang dimiliki, semakin besar pula kontribusinya terhadap kemajuan perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sedarmayanti et al., (2020) dan Frimayasa & Lawu, (2020) yang menunjukkan bahwa *Human Capital* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Implikasi dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu memprioritaskan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia, melalui program pelatihan, pengembangan, serta pemanfaatan potensi yang ada. Langkah strategis tersebut meliputi evaluasi keterampilan karyawan, penyediaan program pengembangan, pemberian pembinaan, penyesuaian tugas sesuai kompetensi, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan dan berbagi pengetahuan dengan rekan kerja. Selain itu, perlu dilakukan evaluasi dan monitoring secara berkala terhadap kemajuan kinerja karyawan.

Pengaruh *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat

Hasil analisis data menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Justice* terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan melalui nilai *t*-hitung sebesar 3,741 yang lebih besar dari *t*-tabel sebesar 1,984 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis kedua dalam penelitian ini diterima.

Temuan ini mengindikasikan bahwa keadilan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Semakin tinggi tingkat keadilan yang diterapkan di dalam organisasi, semakin baik pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Perlakuan yang adil dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif sehingga karyawan merasa nyaman, betah, dan termotivasi dalam bekerja.

Hasil ini sejalan dengan penelitian Ginanjar et al., (2024) yang juga menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara *Organizational Justice* terhadap kinerja karyawan. Implikasi praktis dari hasil penelitian ini ialah organisasi perlu lebih memperhatikan aspek keadilan dalam pengelolaan sumber daya manusia, seperti mengevaluasi proses pembagian penghargaan, memastikan struktur gaji, bonus, dan tunjangan sesuai kontribusi dan kinerja karyawan, serta melakukan penilaian kinerja yang objektif.

Selain itu, organisasi harus menjelaskan kriteria dan dasar pengambilan keputusan terkait promosi, kompensasi, maupun pembagian tugas secara terbuka kepada seluruh karyawan. Kebijakan yang adil dan transparan akan memperkuat persepsi bahwa setiap keputusan didasarkan pada objektivitas, bukan faktor subjektif atau favoritisme. Pemberian pemahaman kepada karyawan mengenai kebijakan organisasi terkait keadilan juga diharapkan dapat mengurangi potensi ketidakpuasan dan prasangka negatif di lingkungan kerja.

Pengaruh *Human Capital* dan *Organizational Justice* terhadap Kinerja Karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat

Hasil analisis data menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara *Human Capital* dan *Organizational Justice* terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui nilai *F*-hitung sebesar 112,022 yang lebih besar dari *F*-tabel sebesar 3,09, dengan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, hipotesis ketiga dalam penelitian ini diterima.

Artinya, *Human Capital* yang baik memberikan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja lebih efisien dan efektif, sedangkan *Organizational Justice* memberikan rasa kepercayaan dan motivasi kepada karyawan karena mereka merasa bahwa hasil kerja dihargai secara adil. Dalam situasi di mana kedua faktor ini diterapkan secara optimal, karyawan merasa dihargai sekaligus memiliki kompetensi yang mumpuni untuk bekerja secara produktif.

Karyawan yang memiliki *Human Capital* tinggi dan bekerja dalam organisasi yang menerapkan keadilan secara baik, baik dalam pembagian hasil, kesempatan partisipasi pengambilan keputusan, maupun perlakuan dalam interaksi kerja, akan lebih termotivasi untuk memberikan kinerja terbaik. Dengan kata lain, kombinasi antara *Human Capital* yang kuat dan penerapan keadilan organisasi yang efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, yang pada akhirnya mendorong peningkatan kinerja karyawan dan berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh *Human Capital* dan *Organizational Justice* terhadap kinerja karyawan Bisnis dan Syariah PT. Bank SUMUT Kantor Pusat, dapat disimpulkan bahwa kedua variabel tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan. *Human Capital* berperan penting dalam meningkatkan kapasitas, keterampilan, dan profesionalisme karyawan sehingga berdampak pada produktivitas dan efektivitas kerja. Sementara itu, *Organizational Justice* berkontribusi dalam menciptakan lingkungan kerja yang adil, nyaman, dan kondusif, yang pada akhirnya mendorong motivasi dan loyalitas karyawan dalam menjalankan tugas. Secara simultan, kombinasi antara *Human Capital* yang berkualitas dan penerapan keadilan organisasi yang baik terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal, yang selanjutnya akan berpengaruh positif terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan temuan tersebut, disarankan kepada manajemen PT. Bank SUMUT Kantor Pusat untuk terus mengembangkan dan mengelola *Human Capital* melalui program pelatihan, pengembangan kompetensi, serta sistem promosi berbasis meritokrasi yang jelas dan terukur. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk menjaga dan meningkatkan implementasi *Organizational Justice*, khususnya dalam aspek keadilan

distributif, prosedural, dan interaksional. Hal ini dapat diwujudkan melalui kebijakan yang transparan, sistem evaluasi kinerja yang objektif, serta pemberian penghargaan yang proporsional dengan kontribusi karyawan. Dengan demikian, perusahaan diharapkan mampu menciptakan lingkungan kerja yang profesional dan adil, sekaligus mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik demi keberlanjutan dan daya saing organisasi ke depan.

DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Performance Management: An Evidence-Based Guide To Delivering High Performance (Google Ebook)* (4th Ed.). Great Britain And The United States In 1994 By Kogan Page Limited As Performance Management. [Http://Books.Google.Com/Books?Id=Wtws9vg-P4ic&Pgis=1](http://Books.Google.Com/Books?Id=Wtws9vg-P4ic&Pgis=1)
- Candika, J., & Chairael, L. (2018). Pengaruh Keadilan Organisasional Terhadap Komitmen Organisasional Melalui Variabel Intervening Kepuasan Kerja Pada Karyawan Pt. Lembah Karet Padang. *Jurnal Benefita*, 3(2), 248–262. <https://doi.org/10.22216/jbe.v3i2.3105>
- Frimayasa, A., & Lawu, S. H. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan Pt. Frisian Flag. *Equilibrium : Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen Dan Akuntansi*, 9(1), 36–47. <https://doi.org/10.35906/je001.v9i1.485>
- Gaol, C. J. L. (2014). *A To Z Human Capital*. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Gibson, J. L., Houston, J. M. I., James H. Donnelly, J., & Texas, R. K. (2012). Organizations: Behavior, Structure, Processes, Fourteenth Edition. In B. Gordon (Ed.), *The Mcgraw-Hill Companies* (Vol. 11, Issue 1). The Mcgraw-Hill Companies. [Http://Scioteca.Caf.Com/Bitstream/Handle/123456789/1091/Red2017-Eng-8ene.Pdf?Sequence=12&Isallowed=Y%0ahttp://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Regsciurbe.co.2008.06.005%0ahttps://Www.Researchgate.Net/Publication/305320484_Sistem_Pembetulan_Terpusat_Strategi_Melestari](http://Scioteca.Caf.Com/Bitstream/Handle/123456789/1091/Red2017-Eng-8ene.Pdf?Sequence=12&Isallowed=Y%0ahttp://Dx.Doi.Org/10.1016/J.Regsciurbe.co.2008.06.005%0ahttps://Www.Researchgate.Net/Publication/305320484_Sistem_Pembetulan_Terpusat_Strategi_Melestari)
- Ginanjar, R. A. F., Sutjipto, H., Suhendra, I., & Anwar, C. J. (2024). A Theil Decomposition Of Regional Grouping IN Indonesia ' S Human Development Index. *Economics Development Analysis Journal*, 13(3), 338–354. [Http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Edaj](http://Journal.Unnes.Ac.Id/Sju/Index.Php/Edaj)
- Ismail, S., Iqbal, Z., & Adeel, M. (2018). Impact Of Organizational Justice And Organizational Citizenship Behavior On Employees Performance. *International Journal Of Human Resource Studies*, 8(2), 187–200. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.13070>
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Remaja Rosdakarya.
- Mayo, A. (2000). The Role Of Employee Development In The Growth Of Intellectual Capital. *Personal Review*, 29(4), 521–533.

- Mcfarlin, D. B., & Sweeney, P. . (1992). Distributive And Procedural Justice As Predictors Of Satisfaction With Personal And Organizational Outcomes. *Academy Of Management Journal*, 35(3), 626-637. <https://doi.org/10.2307/256489>
- Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2007). Organizational Justice As An Antecedent Of Job Performance. *Gajah Mada International Journal Of Business*, 9(3), 335–353.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior* (16th Ed.). Salemba Empat.
- Schermerhorn, J. R. (1997). *Management (Terjemahan)*. Penerbit Andi.
- Sedarmayanti, S., Nurliawati, N., Hamdani, R. K., Herawati, A., & Kamariyah, S. (2020). Pengaruh Human Capital Dan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Di Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Slamet Kabupaten Garut. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis Dan Inovasi*, 4(1), 1–16. <https://doi.org/10.25139/jai.v4i1.2545>
- Setiawati, I. E., & Andayani, F. (2021). Analisis Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga Kota Bandung. *Neo Politea*, 1(2), 35–51. <https://doi.org/10.53675/Neopolitea.v1i2.106>
- Sutono, S., Handayani, R., & Siregar, L. M. (2022). Keadilan Organisasi Untuk Menunjang Kinerja Karyawan: Suatu Tinjauan. *Biopsikososial: Jurnal Ilmiah Psikologi Fakultas Psikologi Universitas Mercubuana Jakarta*, 5(2), 520. <https://doi.org/10.22441/biopsikososial.v5i2.14354>
- Zafar Iqbal, M., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact Of Organizational Justice On Employee Performance In Public Sector Organization Of Pakistan. *International Journal Of Economics & Management Sciences*, 06(03), 6. <https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000431>