



**PENGARUH KEADILAN KEPUTUSAN KARIER DAN
TRANSPARANSI PENILAIAN KINERJA TERHADAP
KEPUASAN KARIER BERKELANJUTAN
DENGAN MEDIASI EFIKASI DIRI
(STUDI PADA BANK INDONESIA)**

TESIS

**SRI LESTARI
55125110140**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**



**PENGARUH KEADILAN KEPUTUSAN KARIER DAN
TRANSPARANSI PENILAIAN KINERJA TERHADAP
KEPUASAN KARIER BERKELANJUTAN
DENGAN MEDIASI EFIKASI DIRI
(STUDI PADA BANK INDONESIA)**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan Program Pascasarjana
Program Studi Magister Manajemen

**SRI LESTARI
55125110140**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
2026**

ABSTRACT

Career satisfaction reflects employees' subjective evaluation of their overall career journey, making it an important aspect in an independent public institution with a formal and hierarchical career system. This study employed a quantitative approach to test and analyze the relationships between Career Decision Justice, Performance Appraisal Transparency, and Sustainable Career Satisfaction, including both direct relationships and the mediating role of Self-Efficacy. The sample comprised 241 permanent employees of Bank Indonesia. Sampling employed a non-probability sampling technique; respondents were selected purposively based on the research criteria, and the minimum sample was allocated proportionally across tenure groups. Data were analyzed using Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with SmartPLS 4. The results showed that six of the seven hypotheses were supported, with Career Decision Justice showing the largest direct path coefficient to Sustainable Career Satisfaction. Performance Appraisal Transparency did not have a statistically significant direct effect on Sustainable Career Satisfaction but had a significant indirect effect through Self-Efficacy, indicating full mediation in the tested model. This finding suggests that transparency of performance information contributes to career satisfaction when such information first strengthens employees' confidence in their ability to manage and develop their careers. The results indicate that Sustainable Career Satisfaction is associated with Career Decision Justice and Self-Efficacy, whereas Performance Appraisal Transparency contributes through the strengthening of Self-Efficacy. Thus, transparent performance information and feedback are valuable for career satisfaction when they help employees strengthen their confidence in managing and developing their careers.

Keywords: career decision justice, performance appraisal transparency, self-efficacy, career satisfaction, Bank Indonesia.

ABSTRAK

Kepuasan karier mencerminkan evaluasi subjektif pegawai atas keseluruhan perjalanan kariernya, sehingga menjadi aspek penting pada lembaga publik independen dengan sistem karier yang formal dan berjenjang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji dan menganalisis hubungan antara Keadilan Keputusan Karier dan Transparansi Penilaian Kinerja dengan Kepuasan Karier Berkelanjutan, baik secara langsung maupun melalui mediasi Efikasi Diri. Sampel penelitian terdiri atas 241 pegawai tetap Bank Indonesia. Pengambilan sampel menggunakan teknik non-probability sampling, dengan penentuan responden secara purposif berdasarkan kriteria penelitian; ukuran sampel minimum dialokasikan secara proporsional menurut kelompok masa dinas. Data dianalisis menggunakan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS 4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa enam dari tujuh hipotesis diterima, dengan Keadilan Keputusan Karier memiliki koefisien jalur langsung terbesar terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan. Transparansi Penilaian Kinerja tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan melalui Efikasi Diri, sehingga menunjukkan mediasi penuh (full mediation) dalam model yang diuji. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi kinerja berkontribusi terhadap kepuasan karier ketika informasi tersebut terlebih dahulu memperkuat keyakinan pegawai terhadap kemampuannya dalam mengelola dan mengembangkan karier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Karier Berkelanjutan berkaitan dengan Keadilan Keputusan Karier dan Efikasi Diri, sedangkan Transparansi Penilaian Kinerja berkontribusi melalui penguatan Efikasi Diri. Dengan demikian, transparansi informasi dan umpan balik kinerja memiliki nilai bagi kepuasan karier ketika informasi tersebut membantu pegawai memperkuat keyakinan untuk mengelola dan mengembangkan kariernya.

Kata Kunci: keadilan keputusan karier, transparansi penilaian kinerja, efikasi diri, kepuasan karier, Bank Indonesia

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Keadilan Keputusan Karier dan Transparansi
Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan
dengan Mediasi Efikasi Diri (Studi pada Bank Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama, NIM : Sri Lestari / 55125110140

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 1 September 2026

Mengesahkan

Pembimbing,



(Dr. Aslam Mei Nur Widigdo, M.M)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si., Ak., CA)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M)

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini :

Judul : Pengaruh Keadilan Keputusan Karier dan Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan dengan Mediasi Efikasi Diri (Studi pada Bank Indonesia)

Bentuk Tesis : Penelitian

Nama : Sri Lestari

NIM : 55125110140

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 1 September 2026

merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 1 September 2026

Yang memberi pernyataan



10000
SEPULUH RIBU RUPIAH
METERAI TEMPEL
ANX380624072
Sri Lestari

55125110140

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	--	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : SRI LESTARI
NIM : 55125110140
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEADILAN KEPUTUSAN KARIER DAN TRANSPARANSI
PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN KARIER BERKELANJUTAN
DENGAN MEDIASI EFIKASI DIRI (STUDI PADA BANK INDONESIA)
Hasil Pengecekan Turnitin : 26%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **26%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, 08 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/September/08/0000001313/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga tesis dengan judul “Pengaruh Keadilan Keputusan Karier dan Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan dengan Mediasi Efikasi Diri (Studi pada Bank Indonesia)” dapat diselesaikan. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Dr. Aslam Mei Nur Widigdo, M.M. selaku Dosen Pembimbing Tesis yang telah memberikan waktu, bimbingan, pengetahuan, arahan dan masukan yang sangat bermanfaat selama proses penyusunan tesis ini. Penyelesaian tesis ini juga tidak lepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng. selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr Nurul Hidayah, M.Si., Ak. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana.
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Pascasarjana, Universitas Mercu Buana.
4. Dosen-dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana yang telah memberikan masukan untuk penyempurnaan tesis ini.
5. Pimpinan, teman dan seluruh responden di Bank Indonesia yang telah mendukung dan berkenan meluangkan waktu menjadi responden penelitian.
6. Keluarga besar penulis yang senantiasa memberikan doa, dukungan moral, dan semangat kepada penulis selama proses pendidikan dan penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, saran masukan dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Akhir kata, semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen dan praktik pengelolaan sumber daya manusia.

Jakarta, 1 September 2026



Sri Lestari

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai sivitas akademika Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Sri Lestari
NIM : 55125110140
Fakultas/Program Studi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis/Magister Manajemen
Judul Tugas Akhir : Pengaruh Keadilan Keputusan Karier dan
Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan
Karier Berkelanjutan dengan Mediasi Efikasi Diri
(Studi pada Bank Indonesia)

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini saya menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmediakan/memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tugas Akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, 1 September 2026

Yang memberi pernyataan


Sri Lestari

55125110140

DAFTAR ISI

<i>ABSTRACT</i>	ii
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	v
SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN	vi
KATA PENGANTAR	vii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Rumusan Masalah Penelitian.....	9
1.4 Tujuan Penelitian	10
1.5 Kontribusi Penelitian	11
1.5.1 Kontribusi Teoritis.....	11
1.5.2 Kontribusi Praktis	12
 BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	 13
2.1 Kajian Teori	13
2.1.1 <i>Social Exchange Theory, Organizational Justice Theory, dan Social Cognitive Theory</i>	13
2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Berkelanjutan	15
2.1.3 <i>Sustainable Development Goals (SDGs)</i>	17
2.1.4 Kepuasan Karier (<i>Career Satisfaction</i>)	20
2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Karier (<i>Career Satisfaction</i>).....	20

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Karier (<i>Career Satisfaction</i>)	21
2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Pengukuran Kepuasan Karier (<i>Career Satisfaction</i>)	23
2.1.5 Efikasi Diri (<i>Self-Efficacy</i>)	24
2.1.5.1 Pengertian Efikasi Diri (<i>Self-Efficacy</i>)	24
2.1.5.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Efikasi Diri	26
2.1.5.3 Dimensi Efikasi Diri dan Indikator Pengukuran	28
2.1.6 Keadilan Keputusan Karier	29
2.1.6.1 Pengertian Keadilan Keputusan Karier	29
2.1.6.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi Keadilan Keputusan Karier	31
2.1.6.3 Dimensi Keadilan Keputusan Karier dan Indikator Pengukuran	32
2.1.7 Transparansi Penilaian Kinerja	36
2.1.7.1 Pengertian Transparansi Penilaian Kinerja	36
2.1.7.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Persepsi Transparansi Penilaian Kinerja	38
2.1.7.3 Dimensi Transparansi Penilaian Kinerja dan Indikator Pengukuran	39
2.2 Penelitian Terdahulu	42
2.3 Pengembangan Hipotesis	52
2.3.1 Pengaruh Keadilan Keputusan Karier terhadap Kepuasan Karier	52
2.3.2 Pengaruh Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier	53
2.3.3 Pengaruh Keadilan Keputusan Karier terhadap Efikasi Diri	55
2.3.4 Pengaruh Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Efikasi Diri	56
2.3.5 Pengaruh Efikasi Diri terhadap Kepuasan Karier	57
2.3.6 Peran Efikasi Diri sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan	

antara Keadilan Keputusan Karier dan Kepuasan Karier	58
2.3.7 Peran Efikasi Diri sebagai Variabel Mediasi dalam Hubungan antara Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier.....	60
2.4 Kerangka Pemikiran	62
BAB III METODE PENELITIAN.....	63
3.1 Desain Penelitian	63
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel	63
3.2.1 Definisi Variabel	63
3.2.2 Operasional Variabel.....	66
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	70
3.3.1 Populasi Penelitian	70
3.3.2 Sampel Penelitian	72
3.3.3 Distribusi Sampel Penelitian	73
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	75
3.4.1 Jenis dan Sumber Data	75
3.4.2 Instrumen Pengumpulan Data	75
3.5 Metode Analisis Data	77
3.5.1 Analisis Deskriptif.....	77
3.5.2 Pendekatan Analisis	77
3.5.3 Tahapan Analisis	79
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	87
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	87
4.1.1 Sejarah Bank Indonesia	87
4.1.2 Lingkup dan Bidang Tugas Bank Indonesia.....	88
4.1.3 Sumber Daya	91
4.1.4 Tantangan Bisnis	92
4.1.5 Proses dan Kegiatan Fungsi.....	93
4.2 Statistik Deskriptif.....	94
4.2.1 Deskripsi Responden	94

4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	96
4.3 Hasil Analisis Data	98
4.3.1 Hasil Pengujian <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	98
4.3.2 Hasil Pengujian <i>Structural Model (Inner Model)</i>	109
4.4 Pembahasan	117
4.4.1 Keadilan Keputusan Karier Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan	117
4.4.2 Transparansi Penilaian Kinerja Tidak Berpengaruh Langsung terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan.....	121
4.4.3 Keadilan Keputusan Karier Berpengaruh Positif terhadap Efikasi Diri	124
4.4.4 Transparansi Penilaian Kinerja Berpengaruh Positif terhadap Efikasi Diri	127
4.4.5 Efikasi Diri Berpengaruh Positif terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan	130
4.4.6 Efikasi Diri Memediasi Secara Parsial Pengaruh Keadilan Keputusan Karier terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan	132
4.4.7 Efikasi Diri Memediasi Secara Penuh Pengaruh Transparansi Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan Karier Berkelanjutan.....	135
4.4.8 Sintesis Implikasi Manajerial	138
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	141
5.1 Simpulan.....	141
5.2 Saran	142
5.2.1 Saran Praktis	142
5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya	146
DAFTAR PUSTAKA	148
LAMPIRAN.....	152
RIWAYAT HIDUP SINGKAT PENULIS.....	160

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Ringkasan <i>Employee Engagement</i> pada ASN dan Bank Indonesia Tahun 2022 – 2024	3
Tabel 1.2 Temuan Pra-Survei Faktor yang Berkaitan dengan Kepuasan Karier Pegawai pada Lembaga Publik Independen	5
Tabel 1.3 Kesenjangan Penelitian Terkait Kepuasan Karier	7
Tabel 2.1 Rangkuman Penelitian Terdahulu	42
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penelitian	67
Tabel 3.2 Jumlah Populasi Pegawai	71
Tabel 3.3 Distribusi Sampel Pegawai Berdasarkan Lama Masa Dinas	74
Tabel 3.4 Skala Pengukuran Likert	76
Tabel 3.5 Skala Pengukuran <i>Composite Reliability</i> (CR)	83
Tabel 3.6 Skala Pengukuran Koefisien Determinasi (R^2)	84
Tabel 3.7 Skala Pengukuran <i>Effect Size</i> (f^2)	84
Tabel 3.8 Skala Pengukuran Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung	85
Tabel 3.9 Skala Pengukuran Pengujian Efek Mediasi	86
Tabel 4.1 Tiga Pilar Fungsi Utama Bank Indonesia	89
Tabel 4.2 Karakteristik Demografis Responden	95
Tabel 4.3 Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	96
Tabel 4.4 Nilai <i>Outer Loading</i> Uji <i>Convergent Validity</i>	100
Tabel 4.5 Nilai <i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	102
Tabel 4.6 Nilai <i>Cross Loading</i>	103
Tabel 4.7 Kriteria <i>Fornell-Larcker</i> (Akar Kuadrat AVE pada Diagonal)	104
Tabel 4.8 Nilai <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT)	105
Tabel 4.9 Nilai Reliabilitas Konstruk	106
Tabel 4.10 Ringkasan Signifikansi Indikator Berdasarkan Hasil <i>Bootstrapping</i>	107
Tabel 4.11 <i>Model Fit</i>	108
Tabel 4.12 Nilai <i>R-Square</i> (R^2)	109
Tabel 4.13 Nilai <i>Effect Size</i> (f^2) Setiap Jalur	110
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Koefisien Jalur — Efek Langsung	112

Tabel 4.15 Hasil Pengujian Efek Tidak Langsung (Mediasi)	115
Tabel 4.16 Rekapitulasi Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Jenis Mediasi ...	115

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 SDGs <i>Goals</i>	18
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	62
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank Indonesia.....	90
Gambar 4.2 Model PLS-SEM Hasil <i>PLS Algorithm</i>	99
Gambar 4.3 Hasil <i>Bootstrapping</i> Model Struktural PLS-SEM.....	111

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Penelitian/Pengumpulan Data.....	152
Lampiran 2. Bimbingan Tugas Akhir	153
Lampiran 3. Surat Kesepakatan Bersama	154
Lampiran 4. Kuesioner Penelitian.....	155