



## Beban Kerja, Efikasi Diri, dan Keberhasilan Karir: Peran Mediasi Pengembangan Diri pada Pejabat Fungsional Pemeriksa

Elvira Hazni<sup>1</sup>, Zulkifli Sultan<sup>2</sup>, Juanda<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Program MM Universitas Terbuka, Padang, [elvira.hazni@gmail.com](mailto:elvira.hazni@gmail.com)

<sup>2</sup>Universitas Terbuka, Jakarta, [zulkifli\\_sultan@ecampus.ut.ac.id](mailto:zulkifli_sultan@ecampus.ut.ac.id)

<sup>3</sup>Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Aceh, Indonesia, [juanda.zakaria@gmail.com](mailto:juanda.zakaria@gmail.com)

Corresponding Author: [elvira.hazni@gmail.com](mailto:elvira.hazni@gmail.com)<sup>1</sup>

**Abstract:** *This study aims to analyze the influence of workload and self-efficacy on career success with self-development as a mediator in functional auditors of the BPK Representative Office of West Sumatra Province. This study uses a quantitative approach. Data were analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The results show that self-efficacy has a positive and significant effect on self-development, and self-development has a positive and significant effect on auditor career success. Workload is also proven to have a significant effect on career success. However, workload does not have a significant effect on self-development, and self-efficacy does not have a direct effect on career success. Self-development is proven to fully mediate the relationship between self-efficacy and career success. Self-development is also proven to partially mediate the relationship between workload and career success. The coefficient of determination value shows that the model is able to explain 28.1% of the variation in self-development and 46.4% of the variation in auditor career success. These findings indicate that auditor career success is not only influenced by structural factors such as workload, but also by psychological factors manifested through self-development behavior. This study emphasizes the importance of self-development as a psychological factor in minimizing the negative impact of workload on career success. It also provides theoretical contributions by integrating Job Demand, Social Cognitive Theory, and Career Success Theory, as well as practical implications for the sustainable career management of functional auditors at the West Sumatra Provincial Representative Office of the Supreme Audit Agency (BPK).*

**Keyword:** *Workload, Self-Efficacy, Self-Development, Career Success, PLS-SEM*

**Abstrak:** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh beban kerja dan efikasi diri terhadap keberhasilan karir dengan pengembangan diri sebagai mediasi pada pejabat fungsional pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Data dianalisis menggunakan metode *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri, serta pengembangan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir auditor. Beban kerja juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan karir. Namun demikian, beban kerja tidak berpengaruh signifikan

terhadap pengembangan diri, dan efikasi diri tidak berpengaruh langsung terhadap keberhasilan karir. Pengembangan diri terbukti memediasi secara penuh hubungan antara efikasi diri dan keberhasilan karir. Pengembangan diri juga terbukti memediasi secara parsial hubungan antara beban kerja dan keberhasilan karir. Nilai koefisien determinasi menunjukkan bahwa model mampu menjelaskan 28,1% variabel pengembangan diri dan 46,4% variabel keberhasilan karir auditor. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan karir auditor tidak hanya dipengaruhi oleh faktor struktural seperti beban kerja, tetapi juga oleh faktor psikologis yang diwujudkan melalui perilaku pengembangan diri. Penelitian ini menegaskan pentingnya peran pengembangan diri sebagai faktor psikologis dalam meminimalkan dampak negatif beban kerja terhadap keberhasilan karir. Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dalam integrasi teori *Job Demand*, *Social Cognitive Theory*, *Growth Mindset Theory* dan *Career Success Theory*, serta implikasi praktis bagi pengelolaan karir pejabat fungsional pemeriksa BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Beban Kerja, Efikasi Diri, Pengembangan Diri, Keberhasilan Karir, PLS-SEM

## PENDAHULUAN

Dalam era birokrasi modern, keberhasilan karir Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya pejabat fungsional pemeriksa di BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat, tidak lagi hanya ditentukan oleh masa kerja atau kualifikasi formal, tetapi juga oleh faktor psikologis, perilaku adaptif, dan konteks organisasi yang kompleks. Profesi auditor memiliki peran strategis dalam menjaga akuntabilitas keuangan negara, sehingga keberhasilan karirnya berdampak tidak hanya pada individu tetapi juga pada kualitas tata kelola publik. Keberhasilan karir mencakup dimensi objektif (promosi, pangkat, remunerasi) dan subjektif (kepuasan dan pencapaian pribadi) yang saling melengkapi dalam menggambarkan pengalaman karir secara utuh (Spurk et al., 2019). Pada Badan Pemeriksa Keuangan (BPK), tuntutan independensi dan profesionalisme tinggi menjadikan keberhasilan karir juga terkait dengan kemampuan mempertahankan kualitas kerja di tengah tekanan.

Namun, terdapat indikasi stagnasi karir yang cukup signifikan, dimana 81 dari 124 pejabat fungsional pemeriksa (65%) telah menduduki jabatan lebih dari empat tahun (data Juni 2025). Kondisi ini menunjukkan adanya keterlambatan promosi meskipun sebagian telah memenuhi syarat administratif. Stagnasi ini berpotensi menurunkan motivasi, efikasi diri, dan inisiatif pengembangan kompetensi. Studi menunjukkan bahwa stagnasi karir dapat berdampak negatif terhadap efektivitas audit dan komitmen profesional (Akpan et al, 2025; Chang et al., 2024) Di sisi lain, beban kerja auditor tergolong tinggi. Terdapat kekurangan 35 pejabat fungsional pemeriksa dari kebutuhan ideal, sehingga distribusi tugas menjadi tidak seimbang. Beban kerja yang tinggi, kompleksitas tugas, dan tenggat waktu ketat berpotensi menimbulkan stres dan kelelahan yang berdampak pada kinerja dan kesejahteraan (De Beer et al., 2024). Penelitian menunjukkan hasil yang beragam: beban kerja dapat berdampak negatif terhadap kinerja dan pengembangan profesional (Belizario et al., 2024; Lakawa & Fachrani, 2025), namun dalam kondisi proporsional dapat meningkatkan kompetensi (Sastha & Sudirgo, 2025).

Selain itu, pengembangan diri sebagai faktor penting dalam peningkatan kompetensi masih tergolong rendah. Data menunjukkan hanya sekitar 6,5% pejabat fungsional pemeriksa yang mengikuti pelatihan atas inisiatif sendiri, yang mengindikasikan rendahnya partisipasi pengembangan diri mandiri. Kondisi ini dipengaruhi oleh keterbatasan waktu, kelelahan kerja, serta faktor psikologis seperti efikasi diri. Efikasi diri menjadi faktor penting dalam mendorong individu untuk belajar dan berkembang. Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih proaktif dan tangguh dalam menghadapi tantangan (Okojie, 2025; Schunk & DiBenedetto, 2020). Namun, tanpa dukungan lingkungan dan kesempatan dalam inisiatif pengembangan diri, potensi ini tidak selalu teraktualisasi dalam keberhasilan karir.

Meskipun penelitian tentang beban kerja dan efikasi diri telah banyak dilakukan, hasilnya masih menunjukkan inkonsistensi, khususnya terkait pengaruhnya terhadap kinerja dan karir. Selain itu, kajian yang mengintegrasikan beban kerja, efikasi diri, dan pengembangan diri dalam satu model masih terbatas. Lebih lanjut, penelitian yang menempatkan pengembangan diri sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara faktor struktural (beban kerja) dan psikologis (efikasi diri) terhadap keberhasilan karir masih jarang ditemukan. Keterbatasan ini semakin terlihat pada konteks spesifik pejabat fungsional pemeriksa di BPK, yang memiliki karakteristik pekerjaan dengan tekanan tinggi, kompleksitas tugas, dan sistem karir berbasis angka kredit. Dengan demikian, terdapat kesenjangan teoretis dan kontekstual yang memerlukan pendekatan integratif untuk memahami mekanisme yang memengaruhi keberhasilan karir auditor secara lebih komprehensif.

Penelitian ini menawarkan beberapa kebaruan penting dalam kajian manajemen karir dengan mengembangkan model integratif yang menggabungkan beban kerja, efikasi diri, pengembangan diri, dan keberhasilan karir dalam satu kerangka komprehensif pada konteks pejabat fungsional pemeriksa sektor publik. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai interaksi antara faktor struktural dan psikologis dalam membentuk keberhasilan karir. Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi dalam pengembangan *Job Demands–Resources (JD-R) Theory* dan *Social Cognitive Theory*, khususnya dalam menjelaskan peran pengembangan diri sebagai mekanisme penghubung antara tuntutan kerja dan keyakinan individu terhadap hasil karir. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan menjadi dasar dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif, khususnya dalam mendukung perkembangan karir pejabat fungsional pemeriksa di lingkungan BPK.

**METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji hubungan sebab-akibat antara beban kerja, efikasi diri, pengembangan diri, dan keberhasilan karir. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui pengukuran terstandar dan analisis statistik inferensial. Sebagaimana dijelaskan oleh (Hair et al., 2020), metode kuantitatif efektif untuk menguji model konseptual secara sistematis dan terukur, sementara desain kausalitas digunakan untuk mengetahui arah dan besaran pengaruh antarvariabel (Neuman, 2014). Model penelitian ini dikembangkan berdasarkan teori *Job Demands–Resources (JD-R)* dan teori kognitif sosial.

**Tabel. Definisi Operasional**

Variabel	Definisi Operasional
Beban Kerja (Budiasa, 2021; Margaretha, 2021)	Beban kerja diartikan sebagai jumlah tugas, tanggung jawab, dan tekanan waktu yang harus diselesaikan oleh individu dalam periode tertentu untuk mencapai target kerja yang diinginkan.
Efikasi Diri (Bandura, 1997; Margaretha, 2021)	Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk melakukan tugas atau tindakan yang diharapkan dapat mencapai hasil yang telah ditentukan
Pengembangan Diri (Baribin & Rozaq, 2020; Ramadhani, 2023)	Pengembangan diri merupakan proses sadar, proaktif, dan berkelanjutan yang dilakukan individu untuk mengoptimalkan potensi kognitif, afektif, dan sosialnya melalui pembelajaran, refleksi diri, serta tindakan strategis yang terarah, guna meningkatkan kualitas personal
Keberhasilan Karir (Spurk et al., 2019; Susilowati et al, 2021)	Keberhasilan karir didefinisikan sebagai kondisi ketika individu mampu mencapai hasil kerja yang diinginkan sepanjang perjalanan profesionalnya, yang tercermin baik secara objektif (seperti gaji, jabatan, pangkat, dan promosi) maupun secara subjektif (seperti kepuasan, perasaan positif, dan pengembangan diri dalam karir)

Unit analisis penelitian adalah individu pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat, dengan populasi sebanyak 124 orang per Juni 2025.

Penelitian menggunakan teknik sensus untuk meminimalkan bias sampling dan memperoleh gambaran yang komprehensif (Hair et al., 2020; Sugiyono, 2019). Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup dan terstruktur berbasis skala Likert lima tingkat, yang disebarakan secara daring melalui *Google Form*. Selain itu, data juga diperoleh melalui observasi, dialog informal, serta studi dokumentasi dan kepustakaan dengan tetap menjunjung tinggi prinsip etika penelitian.

Analisis data dilakukan melalui dua tahap, yaitu deskriptif dan inferensial. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan profil responden dan distribusi jawaban melalui frekuensi, persentase, nilai rata-rata, serta Tingkat Capaian Responden (TCR). Selanjutnya, analisis inferensial dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Squares* (PLS), yang sesuai untuk model dengan variabel laten dan sampel relatif kecil serta tidak mensyaratkan distribusi normal (Ghozali, 2021). Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai *outer loading* > 0,70 dan *Average Variance Extracted* (AVE) > 0,50. Reliabilitas diuji menggunakan *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* (CR) dengan nilai > 0,70 sebagai indikator konsistensi internal yang baik (Hair et al., 2021).

Evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan dengan melihat nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) untuk mengukur kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Selain itu, *effect size* ( $f^2$ ) digunakan untuk menilai kekuatan pengaruh, dengan kriteria 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai *t-statistic* dan *p-value*. Hipotesis dinyatakan signifikan jika *t-statistic* > 1,96 atau *p-value* < 0,05. Selain itu, analisis mediasi dilakukan dengan menguji *indirect effect* guna memahami peran pengembangan diri sebagai variabel intervening dalam hubungan antarvariabel.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Deskripsi Responden

Pada penelitian ini, seluruh populasi dijadikan responden melalui teknik sensus agar data yang diperoleh dapat merepresentasikan kondisi aktual organisasi dan untuk memahami latar belakang psikologis dan profesional yang dapat memengaruhi persepsi penelitian.

Tabel 1. Deskripsi Responden

	Karakteristik	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	69	56
	Perempuan	55	44
Usia (Tahun)	20 s.d 29 Tahun	17	14
	30 s.d 39 Tahun	69	56
	40 s.d 49 Tahun	33	27
	>50 Tahun	5	4
Status Pernikahan	Menikah	96	77
	Belum Menikah	28	23
Pendidikan Terakhir	S1	84	68
	S2	40	32
Masa kerja	1 s.d 5 Tahun	35	28
	6 s.d 10 Tahun	35	28
	11 s.d 15 Tahun	20	16
	16 s.d 20 Tahun	22	18
	> 20 Tahun	12	10
Jabatan	Fungsional Ahli Madya	4	3
	Fungsional Ahli Muda	33	27
	Fungsional Ahli Pertama	87	70

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Dari 124 responden pejabat fungsional pemeriksa ini, lebih banyak laki-laki, mayoritas usia 30 s.d 39 tahun, status sudah menikah dan sebagian besar berpendidikan terakhir S1, masa kerja lebih dari 6 tahun serta didominasi oleh jabatan fungsional ahli pertama. Komposisi ini mencerminkan bahwa responden berada pada fase karir yang relatif stabil, dengan pengalaman kerja yang cukup memadai dalam menjalankan tugas pemeriksaan.

### Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variable penelitian terhadap jawaban responden dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 2. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Mean	TCR	Kategori
Beban Kerja	3,87	77%	Cukup Tinggi
Efikasi Diri	3,99	80%	Tinggi
Pengembangan Diri	3,88	78%	Cukup Tinggi
Keberhasilan Karir	3,63	73%	Cukup Tinggi

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel beban kerja memiliki rata-rata skor sebesar 3,87 dengan nilai TCR 77% yang berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa beban kerja pejabat fungsional pemeriksa tergolong sedang dan masih dapat dikelola, meskipun tetap memerlukan perhatian dalam pengaturan tugas. Tantangan utama terlihat pada kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai waktu (rata-rata 3,80; TCR 76%), sementara kejelasan target pekerjaan memperoleh skor tertinggi (rata-rata 3,98; TCR 80%), yang menunjukkan bahwa arah kerja sudah dipahami dengan baik.

Pada variabel efikasi diri, diperoleh rata-rata skor sebesar 3,99 dengan TCR 80% yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki keyakinan diri yang kuat dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun demikian, masih terdapat ruang peningkatan pada kemampuan menangani tugas yang sulit (rata-rata 3,85; TCR 77%). Sementara itu, kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam berbagai situasi menjadi aspek tertinggi (rata-rata 4,06; TCR 81%), yang mencerminkan tingkat adaptabilitas yang baik.

Variabel pengembangan diri memiliki rata-rata skor sebesar 3,88 dengan TCR 78% yang berada pada kategori cukup tinggi, menunjukkan bahwa upaya pengembangan diri sudah dilakukan namun belum optimal. Kelemahan utama terletak pada aspek evaluasi diri secara jujur (rata-rata 3,50; TCR 70%), sedangkan penerapan pengetahuan dan keterampilan baru dalam pekerjaan menjadi aspek terkuat (rata-rata 4,09; TCR 82%), yang menunjukkan bahwa hasil pembelajaran telah cukup diaplikasikan dalam praktik kerja.

Pada variabel kesuksesan karir objektif, diperoleh rata-rata skor sebesar 3,63 dengan TCR 73% yang juga berada pada kategori cukup tinggi. Hal ini menandakan bahwa tingkat keberhasilan karir responden dinilai cukup baik, meskipun belum optimal. Persepsi terhadap peluang promosi di masa depan menjadi aspek terendah (rata-rata 3,41; TCR 68%), yang mencerminkan adanya ketidakpastian dalam jenjang karir. Sebaliknya, persepsi terhadap tingkat gaji (rata-rata 3,95; TCR 79%) dan kontribusi karir terhadap tujuan hidup (rata-rata 3,94; TCR 79%) menunjukkan tingkat kepuasan yang relatif baik.

Secara keseluruhan, kondisi pejabat fungsional pemeriksa tergolong baik, ditandai dengan efikasi diri yang tinggi serta beban kerja dan pengembangan diri yang cukup memadai. Namun, masih diperlukan peningkatan pada aspek manajemen waktu, evaluasi diri, dan kejelasan peluang pengembangan karir di masa mendatang.

**Analisis Model Pengukuran (*Outer Model*)**

Berdasarkan hasil evaluasi model pengukuran (*outer model*) menggunakan pendekatan SEM-PLS, pengujian validitas konvergen melalui nilai *outer loading* menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel gaya kepemimpinan, rotasi kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan turnover intention memiliki nilai di atas batas minimum 0,70. Namun dalam riset tahap pengembangan nilai *outer loading* >0,50 s.d. 0,60 masih bisa diterima (Ghozali, 2021), sehingga memenuhi kriteria reliabilitas indicator. Nilai *Outer Loading* dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 3. Nilai Loading Faktor**

Variabel	Item	Outer Loading	Rule of Thumb	of Informasi
Beban Kerja (BB)	BB1	0,642	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB2	0,606	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB3	0,895	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB4	0,832	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB5	0,895	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB6	0,691	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB7	0,614	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	BB8	0,895	≥ 0,50	Valid/Berlaku
Efikasi Diri (ED)	ED1	0,845	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	ED2	0,820	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	ED3	0,868	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	ED4	0,836	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	ED5	0,788	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	ED6	0,812	≥ 0,50	Valid/Berlaku
Pengembangan Diri (PD)	PD1	0,629	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	PD2	0,552	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	PD3	0,681	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	PD4	0,662	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	PD5	0,823	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	PD6	0,777	≥ 0,50	Valid/Berlaku
Keberhasilan Karir (KK)	KK1	0,581	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK2	0,638	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK3	0,738	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK4	0,962	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK5	0,712	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK6	0,681	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK7	0,862	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK8	0,772	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK9	0,719	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK10	0,736	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK11	0,658	≥ 0,50	Valid/Berlaku
	KK12	0,666	≥ 0,50	Valid/Berlaku

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Untuk nilai AVE, semua variabel penelitian mempunyai nilai di atas 0,50 sehingga dapat disimpulkan data valid dalam pengujian validitas konvergen dan pengujiannya dapat dilanjutkan ke tahapan berikutnya. Nilai AVE dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 4. Average Variance Extracted (AVE)**

No.	Variabel	AVE	Rule of Thumb	Informasi
1	Beban Kerja	0,591	> 0.50	Valid/Berlaku
2	Efikasi Diri	0,687	> 0.50	Valid/Berlaku
3	Keberhasilan Karir	0,523	> 0.50	Valid/Berlaku
4	Pengembangan Diri	0,481	> 0.50	Valid/Berlaku

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Berdasarkan nilai AVE, untuk variabel pengembangan diri sedikit dibawah standar namun untuk variabel lainnya sudah sesuai dengan kriteria *convergent validity*.

Hasil pengujian validitas diskriminan menunjukkan bahwa nilai korelasi variabel dengan indikatornya lebih besar daripada korelasi dengan variabel lainnya. Evaluasi validitas diskriminan dilakukan dengan melihat *cross loading*, sebagaimana pada tabel berikut.

**Tabel 5. Nilai Cross Loading**

Item	Beban Kerja	Efikasi Diri	Keberhasilan Karir	Pengembangan Diri	Informasi
BB1	0.642	0.417	0.391	0.413	Valid/Berlaku
BB2	0.606	0.288	0.316	0.259	Valid/Berlaku
BB3	0.895	0.549	0.356	0.375	Valid/Berlaku
BB4	0.832	0.529	0.327	0.338	Valid/Berlaku
BB5	0.895	0.549	0.356	0.375	Valid/Berlaku
BB6	0.691	0.317	0.357	0.319	Valid/Berlaku
BB7	0.614	0.369	0.277	0.213	Valid/Berlaku
BB8	0.895	0.549	0.356	0.375	Valid/Berlaku
ED1	0.526	0.845	0.336	0.486	Valid/Berlaku
ED2	0.470	0.820	0.233	0.474	Valid/Berlaku
ED3	0.486	0.868	0.245	0.423	Valid/Berlaku
ED4	0.474	0.836	0.167	0.287	Valid/Berlaku
ED5	0.499	0.788	0.257	0.353	Valid/Berlaku
ED6	0.472	0.812	0.179	0.371	Valid/Berlaku
PD1	0.362	0.505	0.258	0.629	Valid/Berlaku
PD2	0.328	0.127	0.862	0.552	Valid/Berlaku
PD3	0.170	0.216	0.278	0.681	Valid/Berlaku
PD4	0.169	0.303	0.170	0.662	Valid/Berlaku
PD5	0.322	0.447	0.358	0.823	Valid/Berlaku
PD6	0.351	0.475	0.308	0.777	Valid/Berlaku
KK1	0.336	0.398	0.581	0.327	Valid/Berlaku
KK2	0.184	0.149	0.638	0.418	Valid/Berlaku
KK3	0.257	0.094	0.738	0.377	Valid/Berlaku
KK4	0.328	0.127	0.862	0.552	Valid/Berlaku
KK5	0.232	0.226	0.712	0.458	Valid/Berlaku
KK6	0.348	0.225	0.681	0.473	Valid/Berlaku
KK7	0.328	0.127	0.862	0.552	Valid/Berlaku
KK8	0.292	0.064	0.772	0.361	Valid/Berlaku
KK9	0.400	0.278	0.719	0.424	Valid/Berlaku
KK10	0.456	0.398	0.736	0.540	Valid/Berlaku
KK11	0.301	0.279	0.658	0.441	Valid/Berlaku
KK12	0.397	0.237	0.666	0.545	Valid/Berlaku

Seluruh indikator memiliki nilai loading yang lebih besar atau berbeda dengan nilai loading indikator variabel lain, jadi disimpulkan bahwa variabel laten sudah memiliki validitas

diskriminan yang baik. Sedangkan untuk variabel pengembangan diri (PD2), terdapat nilai korelasi variabel dengan indikatornya lebih kecil daripada nilai korelasi dengan variabel lainnya. Maka Validitas diskriminan juga dapat dievaluasi menggunakan *Rasio Heterotrait-Monotrait* (HTMT). Agar validitas diskriminan terpenuhi, maka HTMT harus bernilai  $\leq 0,90$  (Hair et al, 2019). Nilai HTMT dapat dilihat pada table berikut:

**Tabel 6. Nilai HTMT**

Variabel	Beban Kerja	Efikasi Diri	Keberhasilan Karir	Rule Thumb of Informasi
Efikasi Diri	0,648			$\leq 0,90$ Valid/Berlaku
Keberhasilan Karir	0,492	0,322		$\leq 0,90$ Valid/Berlaku
Pengembangan Diri	0,474	0,566	0,621	$\leq 0,90$ Valid/Berlaku

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Selain Outer Loading dan HTMT, validitas diskriminan dapat dievaluasi dengan pengujian lanjutan berdasarkan *Fornell-Larcker Criterion*.

**Tabel 7. Nilai Nilai Fornell Larcker**

Item	Beban Kerja	Efikasi Diri	Keberhasilan Karir	Pengembangan Diri	Informasi
Beban Kerja	0,769				Valid/Berlaku
Efikasi Diri	0,591	0,829			Valid/Berlaku
Keberhasilan Karir	0,451	0,295	0,723		Valid/Berlaku
Pengembangan Diri	0,446	0,496	0,643	0,694	Valid/Berlaku

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Beban kerja mempunyai akar AVE (0,769) lebih besar dari korelasinya dengan efikasi diri (0,591) dan lebih besar korelasinya dengan keberhasilan karir (0,451) dan seterusnya. Hasil ini menunjukkan validitas diskriminan variable beban kerja, efikasi diri, pengembangan diri dan keberhasilan karir terpenuhi.

Selanjutnya pengukuran reabilitas konstruk dapat mempergunakan dua penilaian berupa *composite reliability* serta *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Selanjutnya untuk menyatakan sebuah konstruk *reliable* dapat dilihat dari nilai *composite reliability* maupun *cronbach alpha* yang berada diatas 0,70 (Hair et al., 2020b). sebagaimana pada table berikut.

**Tabel 8. Nilai Cronbach Alpha dan Composite Reliability**

Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability	Rule Thumb of Informasi
Beban Kerja	0.895	0.918	$> 0,70$ Reliabel/ Dapat diandalkan
Efikasi Diri	0.910	0.929	$> 0,70$ Reliabel/ Dapat diandalkan
Keberhasilan Karir	0.916	0.929	$> 0,70$ Reliabel/ Dapat diandalkan
Pengembangan Diri	0.791	0.845	$> 0,70$ Reliabel/ Dapat diandalkan

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Dari pengukuran diketahui bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas yang dipersyaratkan, baik *cronbach's alpha* maupun *composite reliability* sudah lebih besar dari nilai 0,70, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel penelitian adalah reliabel.

**Analisis Model Struktural (Inner Model)**

Pengujian Inner model menunjukkan hasil bahwa beban kerja, efikasi diri dan pengembangan diri mampu menjelaskan 46,4% varians dari konstruk kesuksesan karir (R-Square = 0,464). Nilai r-square tersebut mengindikasikan kemampuan prediktif beban kerja,

efikasi diri dan pengembangan diri terhadap kesuksesan karir adalah sedang/moderate. Dalam SmartPLS 4, untuk mengetahui besar efek pengaruh suatu variable terhadap variable lainnya dapat dilihat dari nilai *effect size* untuk pengaruh langsung seperti pada table berikut.

**Tabel 9. Nilai f-Square pada Setiap Jalur**

Jalur	F-square	Informasi
Beban Kerja -> Pengembangan Diri	0.050	Efek Kecil
Beban Kerja -> Keberhasilan Karir	0.093	Efek Sedang
Efikasi Diri -> Pengembangan Diri	0,115	Efek Sedang
Efikasi Diri -> Keberhasilan Karir	0.032	Efek Kecil
Pengembangan Diri -> Keberhasilan Karir	0,485	Efek Besar

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

**Pengujian Hipotesis**

Uji hipotesis/ signifikansi nilainya dapat diperoleh dari hasil *output path coefficient* SEM-PLS. Selanjutnya nilai original sampel dipergunakan untuk menunjukkan korelasi positif (+) atau negatif (-). Suatu hipotesis diterima jika nilai  $t_{hitung} > t_{table}$  dengan tingkat kepercayaan sebesar 95% atau taraf signifikansi sebesar 5%, atau ketika nilai signifikansi (*p-value*) lebih kecil dari 0,05 artinya mempunyai pengaruh yang signifikan (Hair et al., 2020b).

**Tabel 10. Path Coefficient**

Jalur	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics	P values	Keputusan	Hipotesis
BB -> PD	0.235	0.244	0.122	1.932	0.053	Tidak Signifikan	Ditolak
BB -> KK	0.283	0.275	0.086	3.286	0.001	Signifikan	Diterima
ED -> PD	0.357	0.366	0.110	3.229	0.001	Signifikan	Diterima
ED -> KK	-0.170	-0.170	0.100	1.696	0.090	Tidak Signifikan	Ditolak
PD -> KK	0.601	0.623	0.073	8.290	0.000	Signifikan	Diterima

Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah

Berdasarkan tabel 10 diatas, hasil pengujian hipotesis dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengaruh beban kerja terhadap pengembangan diri memiliki koefisien jalur sebesar 0,235 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,053 > 0,05. Temuan ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
2. Pengaruh beban kerja terhadap keberhasilan karir menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,283 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
3. Pengaruh efikasi diri terhadap pengembangan diri memiliki koefisien jalur sebesar 0,357 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,001 < 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
4. Pengaruh efikasi diri terhadap keberhasilan karir menunjukkan koefisien jalur sebesar -0,170 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,090 > 0,05. Hasil ini mengindikasikan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberhasilan karir pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
5. Pengaruh pengembangan diri terhadap keberhasilan karir menunjukkan koefisien jalur sebesar 0,601 dengan nilai probabilitas (*p-values*) sebesar 0,000 < 0,05. Dengan demikian,

pengembangan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.

**Uji Mediasi**

Adapun terkait pengaruh tidak langsung/ mediasi yang perlu diketahui yaitu:

- a) Mengukur pengaruh mediasi apakah signifikan atau tidak. Hal ini dapat diketahui melalui proses *bootstrapping* dan dapat dikemukakan hasilnya sebagai berikut:

**Tabel 11. Specific Indirect Effects**

	<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics</i>	<i>P values</i>	<b>Keputusan</b>	<b>Hipotesis</b>
<b>BB -&gt; PD -&gt; KK</b>	0.141	0.151	0.079	1.791	0.073	Tidak Signifikan	Ditolak
<b>ED -&gt; PD -&gt; KK</b>	0.215	0.226	0.073	2.944	0.003	Signifikan	Diterima

*Sumber: Data Primer (Februari 2026), diolah*

Berdasarkan Tabel 11, hasil pengujian hipotesis mediasi/ tidak langsung adalah sebagai berikut:

- 1) Pengaruh beban kerja terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri memiliki koefisien jalur sebesar 0,141 dengan nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,073 > 0,05. Hasil ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
- 2) Pengaruh efikasi diri terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri memiliki koefisien jalur sebesar 0,215 dengan nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,003 < 0,05. Dengan demikian, efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa pada BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat.
- b) Mengukur peran variable mediasi sebagai *full* atau *partial mediation*. Berdasarkan (Hair et al., 2022), hal tersebut dapat dilakukan dengan melihat hasil uji hipotesis pengaruh langsung antar variable *independent* dan *dependent* sebagai berikut:
  - 1) Beban kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap pengembangan diri namun pengembangan diri berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan karir dan beban kerja berpengaruh langsung dengan keberhasilan karir, maka termasuk tidak ada mediasi hanya pengaruh langsung (*direct only no mediation*)
  - 2) Efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap pengembangan diri dan pengembangan diri berpengaruh terhadap keberhasilan karir namun efikasi diri tidak berpengaruh langsung dengan keberhasilan karir, maka termasuk *full mediation*

**Pembahasan**

**Pengaruh Beban Kerja terhadap Pengembangan Diri**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa, dengan koefisien jalur sebesar 0,235, nilai probabilitas (p-values) sebesar 0,053 > 0,05, serta thitung 1,932 < ttabel 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan beban kerja belum mampu secara kuat mendorong pengembangan diri. Secara empiris, beban kerja memang dapat menjadi tantangan profesional, tetapi ketika berada pada tingkat tinggi, justru menggeser fokus individu dari orientasi “bertumbuh dan berkembang” menjadi “bertahan dan menyelesaikan tugas”. Beban kerja dalam konteks ini tidak hanya berupa jumlah pekerjaan, tetapi juga kompleksitas, tekanan waktu, serta tuntutan kualitas pekerjaan (Budiasa, 2021).

Karakteristik responden memperkuat hasil ini, dimana 44% memiliki masa kerja >10 tahun, 86% berusia >30 tahun, dan 32% berpendidikan S2, yang menunjukkan tingkat kematangan sehingga mampu mengelola beban kerja tanpa menjadikannya pendorong utama pengembangan diri. Namun, pada sebagian lainnya (68%), beban kerja tinggi justru menghambat kesempatan untuk melakukan pengembangan diri. Dalam perspektif *Job Demands–Resources* (JD-R), beban kerja dapat menjadi *challenge* atau *hindrance* tergantung persepsi individu. Pada penelitian ini, beban kerja cenderung berfungsi sebagai hambatan karena menguras energi psikologis dan menurunkan keterlibatan kerja, sehingga individu lebih fokus pada tugas rutin daripada pembelajaran jangka panjang (Bakker, 2025; Demerouti et al., 2019). Hal ini juga diperkuat oleh temuan bahwa beban kerja tinggi dapat menurunkan kesejahteraan psikologis dan *work engagement* (Wang & Li, 2024). Selain itu, rendahnya praktik evaluasi diri menunjukkan bahwa pengembangan diri lebih ditentukan oleh faktor internal dibandingkan tekanan eksternal. Beban kerja yang tinggi bahkan berpotensi menimbulkan stres dan disfungsi profesional yang menghambat pembelajaran berkelanjutan (Suhayati, 2022). Dengan demikian, beban kerja disini hanya berperan sebagai stimulus adaptif, namun tidak signifikan dalam mendorong pengembangan diri.

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Keberhasilan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir, dengan koefisien jalur sebesar 0,416, nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,000 < 0,05$ , serta  $t_{hitung} 4,533 > t_{tabel} 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi beban kerja, semakin tinggi pula keberhasilan karir pejabat fungsional pemeriksa. Beban kerja yang tinggi memberikan pengalaman, tantangan, dan peluang pembelajaran yang meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial. Hal ini berdampak pada keberhasilan karir baik secara objektif (promosi jabatan) maupun subjektif (kepuasan karir). Individu yang mampu mengelola beban kerja tinggi cenderung memperoleh pengakuan profesional dan peluang karir yang lebih baik (Tjoeng, 2023). Temuan ini didukung oleh karakteristik responden, dimana 44% memiliki masa kerja >10 tahun, 86% berusia >30 tahun, dan 77% telah menikah, sehingga keberhasilan karir menjadi kebutuhan penting untuk mencapai kesejahteraan.

Dalam kerangka JD-R dan *Career Success Theory*, beban kerja merupakan tuntutan kerja yang dapat mendorong pencapaian karir apabila dikelola dengan baik (Bakker et al., 2023). Beban kerja yang tinggi dapat meningkatkan adaptabilitas, pengalaman kerja, serta keterampilan yang relevan untuk promosi jabatan (Christensen et al., 2021; Tumusiime, 2021). Literatur terbaru juga menegaskan bahwa beban kerja yang terkelola dengan baik menjadi faktor penting dalam percepatan karir melalui akumulasi pengalaman praktis (Bakker et al., 2025). Dengan demikian, beban kerja dalam penelitian ini berfungsi sebagai faktor pendorong keberhasilan karir, selama individu mampu menyeimbangkan tuntutan kerja dengan sumber daya yang dimiliki.

### **Pengaruh Efikasi Diri terhadap Pengembangan Diri**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri, dengan koefisien jalur sebesar 0,357, nilai probabilitas (p-values) sebesar  $0,001 < 0,05$ , serta  $t_{hitung} 3,229 > t_{tabel} 1,96$ . Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efikasi diri, semakin tinggi pula pengembangan diri pejabat fungsional pemeriksa. Efikasi diri merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas dan mencapai tujuan. Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung lebih proaktif dalam belajar, terbuka terhadap pelatihan, serta aktif dalam meningkatkan kompetensi. Karakteristik responden mendukung hasil ini, dimana 77% sudah menikah, 56% berada pada usia produktif (30–39 tahun), 32% berpendidikan S2, serta 70% berada pada jenjang ahli pertama, sehingga memiliki motivasi tinggi untuk berkembang.

Dalam perspektif Teori Kognitif Sosial, efikasi diri merupakan determinan utama perilaku adaptif dan pembelajaran berkelanjutan (Bandura, 1997; S. O. Okojie, 2025). Individu dengan efikasi diri tinggi cenderung menetapkan tujuan menantang, melakukan evaluasi diri, serta bertahan menghadapi hambatan, sehingga mendorong pengembangan diri secara berkelanjutan (Yeager & Dweck, 2020). Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif terhadap keterlibatan dalam pembelajaran dan pengembangan kompetensi (Hirschi, 2018; Rios et al., 2020) serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan efektivitas pengembangan diri (Gu & Wang, 2021; Khuzaini, 2024). Dengan demikian, efikasi diri berperan sebagai faktor internal utama yang menjadi katalis dalam mendorong pengembangan diri profesional.

### **Pengaruh Efikasi Diri terhadap Keberhasilan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keberhasilan karir dengan koefisien jalur sebesar  $-0,170$ , nilai probabilitas  $0,090 > 0,05$ , serta  $t_{hitung} 1,696 < t_{tabel} 1,96$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa keyakinan diri saja belum mampu secara langsung meningkatkan keberhasilan karir pejabat fungsional pemeriksa. Secara empiris, meskipun sebagian besar responden memiliki efikasi diri tinggi (didukung oleh 77% berstatus menikah dan 56% berada pada usia produktif 30–39 tahun), kondisi tersebut belum diimbangi dengan kapasitas dan pengalaman kerja yang memadai, terutama karena 70% masih berada pada jenjang ahli pertama. Hal ini menunjukkan bahwa efikasi diri belum sepenuhnya terkonversi menjadi tindakan nyata dalam meningkatkan kompetensi dan kinerja.

Temuan ini menegaskan bahwa efikasi diri memerlukan aktualisasi dalam bentuk perilaku konkret seperti peningkatan kapasitas diri dan konsistensi kinerja agar dapat berdampak pada keberhasilan karir. Tanpa aksi nyata, efikasi diri cenderung menjadi potensi psikologis yang belum termanfaatkan secara optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa efikasi diri tidak selalu berpengaruh langsung terhadap kinerja atau keberhasilan karir tanpa dukungan faktor lain (Aryoko et al., 2022; Rigotti et al., 2020). Dalam perspektif *Social Cognitive Theory*, efikasi diri memang berperan dalam menentukan pilihan tindakan dan ketahanan individu (Bandura, 1986; S. O. Okojie, 2025), namun dalam konteks karir, pengaruhnya sering bersifat tidak langsung dan dimediasi oleh variabel lain seperti kinerja atau pengembangan diri.

### **Pengaruh Pengembangan Diri terhadap Keberhasilan Karir**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir dengan koefisien jalur sebesar  $0,601$ , nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$ , serta  $t_{hitung} 8,290 > t_{tabel} 1,96$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi keterlibatan individu dalam aktivitas pengembangan diri, maka semakin tinggi pula keberhasilan karir yang dicapai, baik secara objektif maupun subjektif. Pengembangan diri berperan sebagai mekanisme utama dalam meningkatkan kompetensi teknis, kemampuan berpikir kritis, serta kesiapan menghadapi dinamika profesi pemeriksaan. Secara demografis, hasil ini diperkuat oleh kondisi responden, dimana 86% berusia di atas 30 tahun (kematangan psikologis) dan 70% berada pada jenjang ahli pertama, sehingga memiliki kebutuhan tinggi untuk meningkatkan kompetensi melalui pelatihan, sertifikasi, dan pembelajaran berkelanjutan.

Dalam perspektif *Growth Mindset Theory*, individu yang aktif mengembangkan diri akan lebih adaptif terhadap tantangan dan memiliki orientasi pembelajaran yang kuat (Yeager & Dweck, 2020). Selain itu, *Career Success Theory* menegaskan bahwa peningkatan kompetensi melalui pembelajaran berkelanjutan akan berdampak langsung pada promosi, kepuasan karir, dan pencapaian profesional (Aulia, F. & Yulianti, 2022; Super, 1980). Temuan ini juga didukung oleh studi empiris yang menunjukkan bahwa pengembangan diri melalui pelatihan dan pendidikan secara signifikan meningkatkan kesiapan karir dan peluang promosi (Kraiger & Ford, 2025; Nejadi et al., 2020; Noe et al., 2019).

### **Pengaruh Beban Kerja terhadap Keberhasilan Karir melalui Pengembangan Diri**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung beban kerja terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri bersifat positif namun tidak signifikan, dengan koefisien jalur 0,141, nilai probabilitas  $0,073 > 0,05$ , serta  $t_{hitung} 1,791 < t_{tabel} 1,96$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa meskipun pengembangan diri terbukti signifikan meningkatkan keberhasilan karir, beban kerja tidak cukup kuat untuk mendorong individu melakukan pengembangan diri secara konsisten. Kondisi ini dipengaruhi oleh karakteristik responden, seperti 44% masa kerja  $>10$  tahun, 86% usia  $>30$  tahun, dan 32% berpendidikan S2, yang menunjukkan bahwa sebagian individu telah mengandalkan pengalaman kerja (experiential learning) dibandingkan pembelajaran formal. Sementara itu, sebagian lainnya lebih fokus pada penyelesaian tugas karena tekanan kerja tinggi.

Dalam kerangka *Job Demands Resources (JD-R) Theory*, beban kerja merupakan tuntutan pekerjaan yang dapat menguras energi dan menghambat aktivitas pengembangan diri apabila tidak diimbangi sumber daya yang memadai (Bakker et al., 2025). Beban kerja yang tinggi, terutama dalam kondisi deadline-driven dan kompleksitas tugas, cenderung membuat individu berorientasi pada penyelesaian tugas dibandingkan pembelajaran. Hal ini didukung oleh penelitian yang menyatakan bahwa beban kerja tinggi dapat menurunkan partisipasi dalam pengembangan kompetensi dan berdampak pada kesejahteraan serta kepuasan kerja (Belizario et al., 2024; Cayupe et al., 2023). Dengan demikian, pengembangan diri tidak mampu memediasi hubungan tersebut secara signifikan.

### **Pengaruh Efikasi Diri terhadap Keberhasilan Karir melalui Pengembangan Diri**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir melalui pengembangan diri dengan koefisien jalur 0,215, nilai probabilitas  $0,003 < 0,05$ . Temuan ini menunjukkan adanya full mediation, dimana efikasi diri memengaruhi keberhasilan karir sepenuhnya melalui pengembangan diri. Kondisi ini didukung oleh karakteristik responden, seperti 77% menikah, 56% usia produktif, serta 70% berada pada jenjang ahli pertama, yang mendorong kebutuhan tinggi untuk mengembangkan diri. Efikasi diri yang tinggi mendorong individu untuk aktif mengikuti pelatihan, meningkatkan keterampilan, dan memanfaatkan pengalaman kerja sebagai sarana pembelajaran.

Dalam kerangka *Social Cognitive Career Theory (SCCT)*, efikasi diri berperan sebagai faktor kognitif yang mendorong individu untuk menetapkan tujuan karir, bertahan menghadapi hambatan, dan terlibat dalam aktivitas pengembangan diri (Lyons & Bandura, 2018). Pengembangan diri kemudian menjadi mekanisme yang mengubah keyakinan menjadi kompetensi nyata. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh tidak langsung terhadap keberhasilan karir melalui keterlibatan dalam pengembangan diri dan pembelajaran karir (Blokker et al., 2019; Hirschi & Koen, 2021; Liu et al., 2022). Dengan demikian, pengembangan diri berfungsi sebagai jembatan utama yang menghubungkan potensi psikologis (efikasi diri) dengan pencapaian karir aktual.

## **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa beban kerja berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengembangan diri, yang berarti beban kerja tidak secara otomatis mendorong peningkatan kapasitas individu karena lebih mengarahkan fokus pada penyelesaian tugas. Sebaliknya, beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir, sehingga semakin tinggi beban kerja yang dikelola dengan baik, semakin besar peluang mencapai keberhasilan karir, baik secara objektif maupun subjektif. Efikasi diri berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan diri, yang menegaskan bahwa individu dengan keyakinan diri tinggi lebih proaktif dalam meningkatkan kompetensi. Namun, efikasi diri tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan karir, sehingga menunjukkan bahwa keyakinan

diri saja belum cukup tanpa tindakan nyata. Pengembangan diri terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap keberhasilan karir dan menjadi faktor kunci dalam pencapaian karir.

Dalam hubungan mediasi, pengembangan diri tidak mampu memediasi pengaruh beban kerja terhadap keberhasilan karir, namun memediasi secara penuh pengaruh efikasi diri terhadap keberhasilan karir. Hal ini berarti efikasi diri hanya berdampak pada keberhasilan karir jika diwujudkan melalui aktivitas pengembangan diri. Secara keseluruhan, keberhasilan karir ditentukan oleh kemampuan individu mentransformasikan tuntutan kerja dan keyakinan personal melalui pengembangan diri.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat integrasi *Job Demands–Resources Theory* dan *Social Cognitive Career Theory*, dengan menegaskan bahwa beban kerja tidak selalu menjadi pendorong pengembangan diri, sedangkan efikasi diri berpengaruh melalui mekanisme tidak langsung. Temuan ini menegaskan bahwa sumber daya personal perlu diwujudkan dalam tindakan nyata agar menghasilkan keberhasilan karir, serta bahwa pengembangan diri merupakan penghubung utama antara faktor psikologis dan pencapaian karir. Secara praktis, penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan karir di sektor publik tidak cukup hanya berfokus pada distribusi beban kerja atau peningkatan motivasi, tetapi perlu diarahkan pada sistem yang mendorong pengembangan kompetensi berkelanjutan. Dengan demikian, pengembangan diri menjadi faktor strategis dalam menjembatani tuntutan organisasi dan kesiapan individu untuk mencapai keberhasilan karir yang berkelanjutan.

Bagi organisasi BPK Perwakilan Provinsi Sumatera Barat, disarankan untuk mengelola beban kerja secara proporsional agar tidak hanya berorientasi pada penyelesaian tugas, tetapi juga memberikan ruang untuk pengembangan diri. Organisasi perlu menyediakan program pengembangan kompetensi yang terstruktur dan berkelanjutan, seperti pelatihan, workshop, dan sertifikasi profesional, serta mendorong budaya *learning organization*. Dukungan psikologis dan motivasional melalui coaching, mentoring, dan feedback kinerja juga penting untuk meningkatkan efikasi diri. Untuk pejabat fungsional pemeriksa, disarankan untuk meningkatkan inisiatif dalam pengembangan diri dan tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas. Individu perlu mengembangkan *growth mindset*, melakukan refleksi dan evaluasi kinerja secara aktif, serta memanfaatkan layanan Employee Care Center (ECC) untuk menjaga kesejahteraan psikologis dan keseimbangan kehidupan kerja.

Untuk peneliti selanjutnya, penelitian ini memiliki keterbatasan dimana model hanya mampu menjelaskan 46,4% keberhasilan karir, sehingga masih terdapat 53,6% variabel lain yang belum terungkap. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengkaji variabel lain yang memengaruhi keberhasilan karir, memperluas objek penelitian ke sektor swasta atau internasional, serta menggunakan pendekatan *mixed methods* agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif.

## REFERENSI

- Akpan, A. E., Animpuye, C., Ita, E.-U., Fidie, U., & Odama, P. O. (2025). An analysis of the effect of career plateau on the internal audit effectiveness of public institutions in Calabar, Cross River State. *ISRG Journal of Economics, Business & Management*, 3(1), 1-XX, 0916, 143–150. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14934861>
- Aryoko, Y. P., Kharismasyah, A. Y., & Maulana, I. (2022). Kepuasan Kerja, Locus of Control dan Self-Efficacy: Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *JSSH (Jurnal Sains Sosial Dan Humaniora)*, 6(2), 101. <https://doi.org/10.30595/jssh.v6i2.14892>
- Aulia, F. & Yulianti, D. (2022). Implementasi Teori Karir Donald Super Pada Karir Youtuber dan Pegiat Media di Era Milenial. *Hisbah: Jurnal Bimbingan Konseling Dan Dakwah Islam*, 22(2), 215–233. <https://doi.org/10.14421/hisbah.2022.192-13>
- Bakker, A. B. (2025). *Multiple Levels in Job Demands-Resources Theory: Implications for Employee Well-being and Performance*.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-vergel, A. (2023). *Job Demands – Resources Theory : Ten Years Later*. 25–53.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2025). Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Job Demands-Resources Theory: Ten Years Later. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 2023, 10, 50. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. Freeman.
- Belizario, Zerga-morales, C. A., & Turpo-chaparro, J. E. (2024). Effect of perceived stress , job satisfaction , and workload on the professional self-efficacy of Peruvian regular basic education teachers. *Frontiers in Education*, (April), 1–9. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1302624>
- Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112(October 2018), 172–184. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.02.013>
- Budiasa, I. K. (2021). *Beban Kerja Dan Kinerja Sumber Daya Manusia*. CV. Pena Persada.
- Cayupe, J. C., Bernedo-Moreira, D. H., Morales-García, W. C., Alcaraz, F. L., Peña, K. B. C., Saintila, J., & Flores-Paredes, A. (2023). Self-efficacy, organizational commitment, workload as predictors of life satisfaction in elementary school teachers: the mediating role of job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1066321>
- Chang, P., Geng, X., & Cai, Q. (2024). The Impact of Career Plateaus on Job Performance : The Roles of Organizational Justice and Positive Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, (February). <https://doi.org/10.3390/bs14020144>
- Christensen, B. E., Newton, N. J., & Wilkins, M. S. (2021). Accounting , Organizations and Society How do team workloads and team staffing affect the audit ? Archival evidence from U . S . audits. *Accounting, Organizations and Society*, 92, 101225. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2021.101225>
- De Beer, L. T., Van Der Vaart, L., Escaffi-Schwarz, M., De Witte, H., & Schaufeli, W. B. (2024). Maslach Burnout Inventory - General Survey: A Systematic Review and Meta-Analysis of Measurement Properties. In *European Journal of Psychological Assessment* (Vol. 40, Number 5, pp. 360–375). Hogrefe Publishing GmbH. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000797>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Despoina, X. (2019). *Job Demands-Resources Theory and the Role of Individual Cognitive and Behavioral Strategies*. Antwerp, Belgium: Pelckmans Pro.
- Ghozali, & L. (2021). *Partial Least Square. Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS. 3.0. Edisi 2*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gu, Y., & Wang, R. (2021). Job demands and work–family conflict in preschool teachers: The buffering effects of job resources and off-job recovery experiences. *Current Psychology*, 40(8), 3974–3985. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00349-z>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020a). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020b). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(November 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pick, M., Liengaard, B. D., Radomir, L., & Ringle, C. M. (2022). Progress in partial least squares structural equation modeling use in marketing research in the last decade. *Psychology and Marketing*, 39(5), 1035–1064. <https://doi.org/10.1002/mar.21640>
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial Least (PLS-SEM) Using R Equation Modeling Squares Structural. In *Springer* (Vol. 30, Number 1).
- Hirschi, A. (2018). The Fourth Industrial Revolution: Issues and Implications for Career Research and Practice. *Career Development Quarterly*, 66(3), 192–204. <https://doi.org/10.1002/cdq.12142>
- Hirschi, A., & Koen, J. (2021). Contemporary career orientations and career self-management: A review and integration. *Journal of Vocational Behavior*, 126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103505>
- Khuzaini, K. (2024). Building Resilient Campuses: Harnessing Self-Efficacy to Tackle Human Resources Management Obstacles. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 8(3), 902–915. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i3.8914>

- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2025). The Science of Workplace Instruction: Learning and Development Applied to Work. *Downloaded from Wwww.Annualreviews.Org. Guest (Guest, 8, 45–72.* <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420>
- Lakawa, Z., & Fachrani, E. (2025). *Implications of Work Discipline, Workload, and Work Environment on The Performance of Civil Servant* (Vol. 2024, Number Icame 2024). Atlantis Press International BV. <https://doi.org/10.2991/978-94-6463-758-8>
- Liu, X., Sha, Y., & Yu, X. (2022). The Impact of Developmental HR Practices on Career Self-Management and Organizational Citizenship Behavior: A Moderated Mediation. *Psychology Research and Behavior Management, 1193-1208.*, 1578. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S355376>
- Lyons, P., & Bandura, R. (2018). Self-efficacy: core of employee success. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 33(3)*, 9–12. <https://doi.org/10.1108/DLO-04-2018-0045>
- Nejati, T., Abdollah, P., & Farhadirad, H. (2020). Job Career Success by Human Resource Training. *Journal of Educational Sciences (J. Edu. Sci) Spring & Summer, (1)*, 95–118. <https://doi.org/10.22055/edus.2020.30357.2857>
- Neuman, Y. (2014). A Quantitative Analysis of Supplier Quality in the Engineer Procure Construct Industry. *Pontificia Universidad Catolica Del Peru, 8(33)*, 44.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Okojie, S. (2025). *The efficacy of metacognition on the academic performance of international students in a diverse and inclusive university through the lens of Bandura's social cognition theory* (Number August). Jackson State University.
- Rigotti, T., Korek, S., & Otto, K. (2020). Career-related self-efficacy, its antecedents and relationship to subjective career success in a cross-lagged panel study. *International Journal of Human Resource Management, 31(20)*, 2645–2672. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1460858>
- Rios, J. A., Ling, G., Pugh, R., Becker, D., & Bacall, A. (2020). Identifying Critical 21st-Century Skills for Workplace Success: A Content Analysis of Job Advertisements. *Educational Researcher, 49(2)*, 80–89. <https://doi.org/10.3102/0013189X19890600>
- Sastha, A., & Sudirgo, T. (2025). The Influence of Audit Complexity, Time Budget Pressure, and Auditor Competence on Audit Quality at The Inspectorate General of The Audit Board of The Republic of Indonesia. *Devotion : Journal of Research and Community Service, 6(7)*, 737–754. <https://doi.org/10.59188/devotion.v6i7.25488>
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology, 60*. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Spurk, D. M., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and Outcomes of Objective versus Subjective Career Success: Competing Perspectives and Future Directions. *Journal of Management, 45(1)*, 35–69. <https://doi.org/10.1177/014920631878656>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Dan Pengembangan Research Dan. Development*. Bandung : Alfabeta.
- Suhayati, E. (2022). *Auditor Workload and Its Implication on Auditor's Professional Ability*. 9(1), 21–28.
- Super, D. (1980). *A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development*. 298, 282–298.
- Tjoeng, M. (2023). *The relation between a growth mindset and career success: A new perspective on how to achieve more career success*. <https://hdl.handle.net/1887/3502616>
- Tumusiime, E. I. (2021). Issue 1. A comparative analysis of workload. *Kabale University Interdisciplinary Research Journal (KURJ), 1(1)*.
- Wang, D., & Li, Y. (2024). Career construction theory: tools, interventions, and future trends. *Frontiers in Psychology, 15*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1381233>
- Yeager, D. S., & Dweck, C. S. (2020). *What Can Be Learned from Growth Mindset Controversies?* <https://orcid.org/0000-0002-8522-9503>