PERAN *SELF-EFFICACY* DALAM MEMEDIASI PENGARUH MOTIVASI, LINGKUNGAN SOSIAL DAN KOMPENSASI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIER

AGUNG AL HAMID, DIAN PRATIWI
Institut Agama Islam Negeri Ponorogo
Email: agunghamid@iainponorogo.ac.id, dianpratiwi@iainponorogo.ac.id

(Article History)
Received October 28, 2025; Revised December 06, 2025; Accepted December 22, 2025

Abstract: The Role of Self-Efficacy in Mediating the Influence of Motivation, Social Environment, and Compensation on Career Development
The career development of employees within government institutions, such as the Ministry of Religious Affairs in Ponorogo Regency, still faces various challenges, one of which is low self-efficacy, which affects the suboptimal development of individual career potential. This study aims to analyze in depth the role of self-efficacy in mediating the influence of motivation, social environment, and compensation on employee career development. This study uses a quantitative ex-post facto approach and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). This study involved all employees at the Ministry of Religious Affairs in Ponorogo, with a population of 60. Probability sampling was used to select each member of the population, ensuring an equal chance of being selected. This selection process resulted in a sample size of 53 employees, considered representative of the overall population. The research results indicate that self-efficacy has a positive and significant effect on career development, while motivation, social environment, and compensation do not show a significant direct effect. The social environment and compensation are proven to have a positive and significant influence on self-efficacy, but they do not provide a significant mediating effect on career development. The structural model's ability to explain career development is 48.00%, while the predictive contribution of self-efficacy to career development reaches 42.30%. Based on these results, the study recommends strengthening programs to enhance self-efficacy and creating a conducive work social environment to optimally support employee career development.

Keywords: *Career Development, Self-Efficacy, Motivation, Social Environment, Compensation*

Abstrak: Peran *Self-efficacy* dalam Memediasi Pengaruh Motivasi, Lingkungan Sosial dan Kompensasi terhadap Pengembangan Karier
Pengembangan karier pegawai di lingkungan instansi pemerintah seperti Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo masih menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah rendahnya *self-efficacy* yang berdampak pada kurang optimalnya potensi karier individu. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran *self-efficacy* dalam memediasi pengaruh motivasi, lingkungan sosial dan kompensasi terhadap pengembangan karier pegawai. Penelitian ini menggunakan metode

pendekatan kuantitatif *ex-post facto* dan analisis Partial *Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Penelitian ini melibatkan seluruh pegawai pada Kementerian Agama Ponorogo dengan jumlah populasi sebanyak 60 pegawai. Pengambilan sampel dilakukan menggunakan *probability sampling*, sehingga setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih. Melalui proses pemilihan tersebut, diperoleh sampel penelitian sebanyak 53 pegawai yang dianggap representatif untuk menggambarkan kondisi populasi secara keseluruhan. Hasil penelitian diperoleh hasil bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif serta signifikan terhadap pengembangan karier, sementara motivasi, lingkungan sosial dan kompensasi tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan. Lingkungan sosial dan kompensasi terbukti terdapat pengaruh positif serta signifikan terhadap *self-efficacy*, akan tetapi tidak memberikan efek mediasi signifikan terhadap pengembangan karier. Kemampuan model struktural dalam menjelaskan pengembangan karier sebesar 48,00%, sementara kontribusi prediktif *self-efficacy* terhadap pengembangan karier mencapai 42,30%. Berdasarkan hasil tersebut, penelitian merekomendasikan perlunya penguatan program peningkatan *self-efficacy* serta pembentukan lingkungan sosial kerja yang kondusif untuk menunjang pengembangan karier pegawai secara optimal.

Kata Kunci: Pengembangan Karier, *Self-Efficacy*, Motivasi, Lingkungan Sosial, Kompensasi

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi. Untuk mencapai kinerja yang optimal, suatu lembaga perlu memastikan pengembangan pegawai dilakukan secara berkelanjutan (Adittya *et al*., 2021; Yolinza & Marlius, 2023). Instansi perlu memberikan perhatian terhadap pengembangan karier pegawai karena salah satu aspek yang memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan sebuah instansi adalah pegawai (Arismunandar & Khair, 2020). Dalam dunia kerja yang terus berkembang pengembangan karier pegawai menjadi faktor utama dalam meningkatkan profesionalisme dan kesejahteraan individu dalam sebuah organisasi (Muna & Isnowati, 2022; Ratnasari & Aidah, 2020). Pengembangan karier tidak hanya terfokus pada peningkatan keterampilan teknis, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, seperti motivasi yang terbentuk dari lingkungan sekitar, kebijakan kompensasi yang diberikan, serta tingkat kepercayaan diri dalam menghadapi tantangan. Sinergi antara faktor-faktor tersebut menjadi elemen fundamental dalam membentuk jalur karier yang optimal dan berkelanjutan bagi karyawan (Makun & Foeh, 2024; Natalia & Netra, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa pengembangan karier merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan organisasi untuk menyiapkan individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat guna untuk

memenuhi kebutuhan perusahaan di masa depan, sehingga memberikan manfaat bagi individu dan organisasi (Sumanto, 2022; Wakhinuddin, 2020). Pengembangan karier merupakan aspek penting dan perlu diperhatikan dalam dunia kerja yang bisa berkontribusi pada peningkatan kinerja dan kesejahteraan karyawan dalam organisasi (Marina *et al*., 2023; Zhao & Wu, 2022). Kegagalan dan keberhasilan pengembangan karier dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk motivasi, lingkungan sosial dan kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan, serta tingkat efikasi diri karyawan dalam menghadapi tantangan profesional (Lubis & Pohan, 2024; Putra & Mujiati, 2022; Sari *et al*., 2023).

Penelitian ini berfokus pada peran *self-efficacy* memediasi pengaruh motivasi, lingkungan sosial dan kompensasi terhadap pengembangan karier pegawai, khususnya di Kementerian Agama Ponorogo. Dalam dunia kerja, pengembangan karier menjadi faktor penting bagi keberhasilan individu dan organisasi, di mana motivasi tinggi, dukungan lingkungan sosial dari rekan dan atasan, serta kompensasi yang layak berkontribusi pada peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan (Arifin, 2023; Mardianty, 2024). Di lingkungan Kementerian Agama Ponorogo, dinamika organisasi dan perubahan kebijakan menjadi tantangan tersendiri dalam pengembangan karier, dan *self-efficacy* memegang peran penting karena karyawan yang percaya diri cenderung lebih mampu mengelola tantangan dan mengarahkan karier mereka (Syafaatinur & Santoso, 2022). Keunikan penelitian ini terletak pada pendekatannya yang mengintegrasikan ketiga faktor tersebut dalam satu model komprehensif, berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung membahasnya secara terpisah.

Self-efficacy merupakan faktor penting yang menentukan sejauh mana individu dapat memaksimalkan potensinya dalam mengembangkan karier. Amin *et al*. (2021) menyatakan bahawa *self-efficacy* adalah kepercayaan individu terhadap kemampuannya sendiri dalam melaksanakan tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diharapkan. Dalam studi yang dilakukan Sugianti & Hartono (2024) menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan rasa percaya terhadap diri dan keyakinan seseorang akan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan dan menghadapi permasalahan yang dapat mempengaruhi individu dalam mengatasi permasalahan tersebut. Rhamandani & Meinawati, 2023; Sari & Affandi (2024) menyatakan Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi meyakini bahwa dirinya mampu mengambil tindakan untuk memengaruhi berbagai peristiwa di sekitarnya. Sebaliknya, individu dengan *self-efficacy* rendah cenderung merasa tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan atau menyelesaikan hal-hal di sekelilingnya. Dengan demikian, *self-efficacy* dalam penelitian ini tidak hanya relevan tetapi juga krusial untuk memastikan bahwa individu dapat memaksimalkan potensi mereka dalam menyelesaikan semua tugasnya.

Menurut hasil penelitian terdahulu motivasi menjadi salah satu faktor penting selanjutnya yang mempengaruhi proses pengembangan karier (Akbar *et al*., 2023;

Lestari *et al*., 2024). Motivasi merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi dan menggerakkan tindakan atau hasrat individu untuk terlibat dalam suatu aktivitas, yang tercermin dalam tingkat upaya yang mereka curahkan untuk mencapai tujuan atau hasil yang diinginkan (Amri *et al*., 2022; Hariandja, 2002; Rusdiana, 2025). Berdasarkan hasil Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang berperan penting dalam memengaruhi perkembangan karier seorang karyawan. Karena dengan komitmen yang tinggi akan membuat perkembangan karier karyawan cenderung lebih terarah (Marina *et al*., 2023). Penelitian yang serupa juga mengungkapkan bahwa motivasi menjadi salah satu faktor keberhasilan pengembangan karier karyawan. Sebaliknya karyawan yang kurang memiliki motivasi terhadap apa yang kerjakan cenderung kurang terarah dalam pencapaian kariernya (Saputra & Suwandana, 2020).

Selain motivasi faktor lain yang mempengaruhi perkembangan karier yaitu lingkungan sosial. Lingkungan sosial mencakup hubungan individu dan orang-orang di sekitarnya, mulai dari keluarga hingga masyarakat luas. Pratiwi & Kholiq (2023) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa dukungan sosial sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Interaksi ini melibatkan komunikasi, pembentukan norma, dan internalisasi nilai-nilai budaya, yang pada akhirnya mempengaruhi perilaku individu melalui berbagai aspek (Sarie, 2023). Kualitas lingkungan sosial sangat berpengaruh terhadap prestasi individu. karena jika individu mempunyai lingkungan sosial yang kondusif individu tersebut akan merasa nyaman dalam melakukan segala hal (Khairunnisa & Rigianti, 2023). Deva *et al.* (2022); Sarie (2023) juga mengungkapkan dalam penelitiannya bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap jenjang karier karena interaksi dengan individu yang suportif dapat memberikan motivasi, wawasan, serta akses ke peluang pengembangan jenjang karier seseorang. Meku Lelo (2024) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa lingkungan kerja yang memelihara kolaborasi, kerja tim, komunikasi, dan dukungan yang efektif dari kolega dapat membuat suasana kerja yang positif.

Faktor selanjutnya yang dapat mempengaruhi perkembangan karier yaitu pemberian kompensasi. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan guna sebagai balas jasa atas suatu pekerjaan mereka, yang bisa berupa gaji, insentif, tunjangan, atau bentuk penghargaan lain yang diberikan oleh organisasi sebagai upaya meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan (Winata, 2022). Beberapa pendapat juga mengungkapkan bahwa kompensasi merupakan segala jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Kompensasi tidak hanya mencakup ketidakseimbangan finansial dalam bentuk gaji, tetapi juga dapat berupa barang, jasa, atau fasilitas lainnya (Nursaimatussaddiyah, 2021; Rahmat *et al*., 2020; Septiani *et al*., 2024). Pemberian kompensasi yang tepat dan sesuai dapat

membangun semangat karyawan dalam menjalankan tugasnya yang dapat berdampak pada perkembangan karier karyawan (Loliyani *et al*., 2023).

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran *self-efficacy* dalam memediasi pengaruh motivasi, lingkungan sosial dan kompensasi terhadap pengembangan karier pegawai studi pada kantor Kementerian Agama Ponorogo. Melalui pemahaman terhadap kontribusi faktor-faktor tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan pemahaman yang berguna bagi organisasi dalam menyusun strategi yang lebih efektif guna meningkatkan profesionalisme dan kinerja pegawai. Dari segi teoretis, penelitian ini memperkaya kajian tentang manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti peran *self-efficacy* dalam pengembangan karier, dan menjadi referensi bagi studi selanjutnya di sektor pemerintahan. Hasil penelitian secara praktis dapat dimanfaatkan oleh Kementerian Agama Ponorogo untuk merumuskan kebijakan yang lebih baik terkait pendanaan, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung, serta program peningkatan motivasi, sehingga dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan karier yang optimal.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif *ex-post facto*. Pendekatan *ex-post facto* merupakan penelitian yang dilakukan setelah suatu kejadian terjadi. *Desain correlational research* merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data untuk mengetahui ada tidaknya hubungan serta seberapa kuat hubungan antara dua variabel atau lebih (Ansori, 2020; Rahmat, 2021). Desain penelitian ini menggunakan pendekatan eksplanatori dan korelasional dengan menggunakan PLS-SEM. Pendekatan ini digunakan untuk mengkaji hubungan antarvariabel dalam model konseptual. PLS-SEM merupakan metode statistik multivariat yang digunakan untuk menguji serta menganalisis keterkaitan antara variabel laten maupun variabel terukur dalam suatu model struktural (Hair *et al*., 2019).

Dalam penelitian ini, metode *Probability Sampling* digunakan sebagai pendekatan dalam proses pengambilan sampel, dengan salah satu jenisnya yaitu *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* digunakan untuk memperoleh sampel secara acak dari populasi, di mana proses pemilihannya tidak memperhatikan adanya pembagian strata dalam populasi (Sugiyono, 2021). Dalam penelitian ini jumlah sampel sebanyak 53 orang didasarkan pada jumlah populasi penelitian yang terdiri atas 60 pegawai Kementerian Agama Ponorogo. Dengan menggunakan teknik pengambilan sampel menggunakan rumus Isaac dan Michael, setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama untuk terpilih sehingga diperoleh sampel akhir sejumlah 53 pegawai yang dianggap representatif dalam menggambarkan kondisi populasi. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan lima variabel. Dalam penelitian ini menggunakan skala Likert

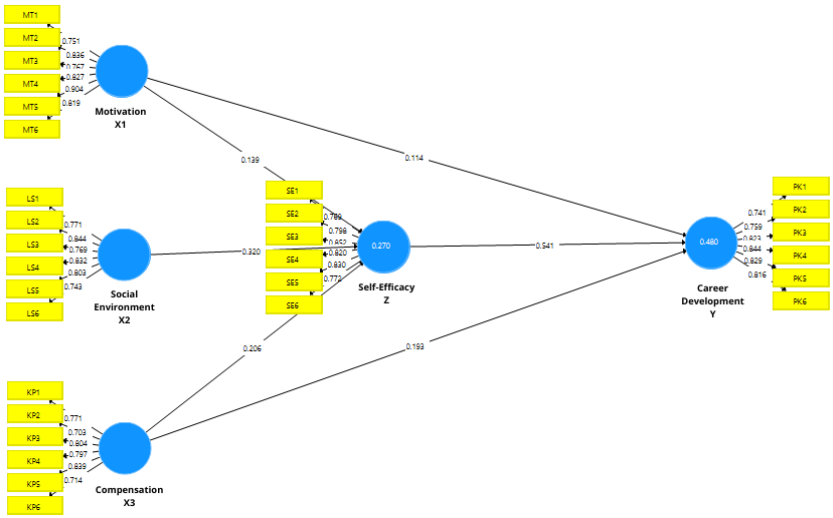
yang terdiri dari 5 alternatif jawaban tidak Setuju (1) hingga Sangat Setuju (5) (Abdillah, 2024). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *ex-post facto* melalui angket.

Pengujian *outer model* pada tahap ini mengacu beberapa kriteria yang harus dipenuhi meliputi *factor loading* indikator (λ > 0,700) serta *Average Variance Extracted* (AVE) untuk konstruk reflektif (> 0,500) (Adittya *et al*., 2021; Setyawan, 2023). Selain itu,untuk mengukur reliabilitas menggunakan Cronbach Alpha, Rho_A, dan *Composite Reliability* (CR) dengan nilai lebih dari 0,700 (> 0,700). Validitas diskriminan diukur menggunakan indikator *Fornell-Larcker* (Masing-masing konstruk menunjukkan nilai yang lebih besar daripada nilai korelasinya dengan konstruk lain dalam model). Tahap berikutnya adalah pengujian *Goodness of Fit* (GoF) yang digunakan untuk mengevaluasi apakah model memiliki kemampuan prediktif yang baik dan layak digunakan. Salah satu kriterianya adalah *relevansi prediktif*, yang digunakan untuk menilai sejauh mana model dapat memprediksi output dengan metode *blindfolding* (Atoulloh *et al*., 2024; Faidah *et al*., 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

PLS-SEM *Analysis: (Outer Model)*

Pengukuran evaluasi *Outer model* memiliki peran penting untuk menjamin bahwa indikator yang digunakan dalam pengukuran konstruk atau variabel laten memiliki kualitas yang baik dan relevan dengan tujuan penelitian. Salah satu fokus utama dari evaluasi ini adalah memastikan validitas konstruk. Dengan mengkaji keterkaitan antara indikator dan konstruk yang diteliti, peneliti dapat menilai apakah indikator tersebut benar-benar mewakili aspek-aspek konstruk yang hendak diukur. Hasil evaluasi model pengukuran secara visual disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1 *Evaluation of the Measurement Model*

Validitas *konvergen* dalam PLS-SEM menggambarkan sejauh mana indikator atau variabel yang digunakan mampu merepresentasikan konstruk yang ingin diukur secara akurat. Semakin tinggi nilai validitas konvergen, maka semakin baik pula kualitas pengukuran terhadap konstruk tersebut (Musyaffi *et al*., 2022). Peneliti dapat menguji konsistensi antar indikator yang digunakan untuk merepresentasikan konstruk serupa dengan mengukur validitas konvergen. Validitas konvergen membantu memastikan bahwa interpretasi hasil analisis PLS-SEM mencerminkan konstruk yang ingin diukur. Hal ini penting guna memastikan keakuratan dan reliabilitas temuan penelitian (Narimawati & Sarwono, 2025). Tabel 1 menunjukkan hasil dari pengujian validitas konvergen, reliabilitas, dan AVE pada keluaran algoritma PLS.

Pengujian validitas konvergen juga menjadi tahap krusial dalam memastikan bahwa setiap indikator berkontribusi secara signifikan terhadap konstruk yang diwakilinya. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) yang memenuhi kriteria menunjukkan bahwa model penelitian memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Dengan demikian, hasil pengujian ini memberikan keyakinan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian mampu mengukur konstruk secara konsisten dan valid.

Tabel 1 *Evaluation of the Measurement Model*

Variabel	Indikator	*Convergent Validity*		*Consistency Reliability*		
		FL($\lambda > 0.70$)	*AVE(>0.50)*	*CA* (α>0.70)	*rho_A* (φ>0.70)	*CR* (δ>0.70)
Motivasi (X1)	MT1	0.751	0.671	0.905	0.939	0.924
	MT2	0.836				
	MT3	0.767				
	MT4	0.827				
	MT5	0.904				
	MT6	0.819				
Lingkungan Sosial (X2)	LS1	0.771	0.632	0.883	0.892	0.911
	LS2	0.844				
	LS3	0.769				
	LS4	0.832				
	LS5	0.803				
	LS6	0.743				
Kompensasi (X3)	KP1	0.771	0.597	0.871	0.893	0.889
	KP2	0.703				
	KP3	0.804				
	KP4	0.797				
	KP5	0.839				
	KP6	0.714				
Self-efficacy (Z)	SE1	0.769	0.652	0.893	0.894	0.918
	SE2	0.798				
	SE3	0.852				
	SE4	0.820				
	SE5	0.830				

Variabel	Indikator	*Convergent Validity*		*Consistency Reliability*		
		FL($\lambda > 0.70$)	*AVE(>0.50)*	*CA* (α>0.70)	*rho_A* (φ>0.70)	*CR* (δ>0.70)
	SE6	0.772				
Pengembangan Karier (Y)	PK1	0.741	0.644	0.889	0.891	0.916
	PK2	0.759				
	PK3	0.823				
	PK4	0.844				
	PK5	0.829				
	PK6	0.816				

Sumber: Hasil analisis data, 2025

Berdasarkan Tabel 1, nilai *factor loading* secara keseluruhan untuk setiap subvariabel adalah >0,70 (0,714 sampai dengan 0,904). Nilai rata-rata *variance extraction* (AVE) untuk setiap variabel memiliki nilai >0,50 (0,597 sampai dengan 0.671). Jadi, dapat disimpulkan bahwa setiap subvariabel dan variabel dalam instrumen telah memenuhi syarat validitas konvergen yaitu memiliki keandalan validitas yang baik. Berdasarkan nilai koefisien loading faktor, item pernyataan yang paling dominan mengukur keberhasilan pengembangan karier pada konstruk orientasi terhadap tujuan adalah 0,904 (MT5). Hal ini dapat diartikan bahwa konstruk orientasi terhadap tujuan mampu mengukur sebesar 90,40%. Sementara itu, item yang paling lemah adalah konstruk pemberian bonus sebesar 0,714 (KP6 atau 71,40%). Suatu variabel dinyatakan reliabel jika memiliki nilai CA, Rho A, dan CR >0,70. Hasil analisis pada Tabel 2 menujukkan semua konstruk variabel memiliki nilai CA (0,871 hingga 0,905), rho_A (0,891 hingga 0,939) dan CR (0.889 hingga 0.924). Dapat disimpulkan bahwa konsistensi reliabilitas instrumen pada variabel laten memiliki nilai >0,70 sehingga reliabel dalam mengukur pengembangan karier. Selanjutnya, Penilaian validitas diskriminan diestimasi berdasarkan nilai *Fornell-Larcker* yang disajikan. Hasil pengukuran *Fornell larcker* ditunjukkan pada Tabel 2.

Tabel 2 Pengukuran *Discriminant Validity: Fornell-Larcker*

Variabel	PK	KP	MT	SE	LS
Pengembangan Karier	0.803				
Kompensasi	0.442	0.773			
Motivasi	0.364	0.365	0.819		
Self Efficacy	0.653	0.384	0.332	0.807	
Lingkungan Sosial	0.517	0.398	0.370	0.453	0.795

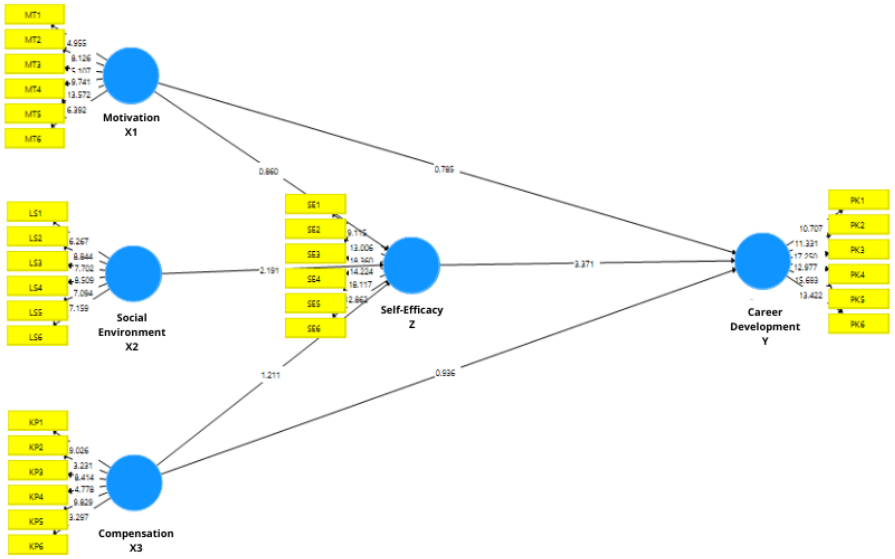
Sumber: Hasil analisis data, 2025

Berdasarkan Tabel 2, nilai korelasi variabel laten semua variabel mempunyai nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi variabel lainnya, begitu

seterusnya untuk penilaian korelasi variabel lainnya. Jadi, dapat dijelaskan bahwa uji *Fornell Larcker* penelitian ini sudah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

PLS-SEM *Analysis*: (*Inner Model*)

Evaluasi struktural dalam pengujian pada PLS-SEM memiliki tujuan utama untuk menilai akurasi prediksi model yang diusulkan. Evaluasi model struktural merupakan analisis yang menggambarkan dan memprediksi hubungan kausalitas antara variabel laten. Hubungan kausalitas dilihat melalui *bootstrapping*. Tahap awal analisis model struktural adalah melihat nilai $f2$, R2, dan Q2 relevansi prediktif. Q2 yang direkomendasikan Nilai >0,00. Kriteria penilaian model struktural ditunjukkan pada Tabel 3.



Gambar 2 *Evaluation of Structural Model*

Tabel 3 *Measurement of structural model*

Variabel	R^2		f^2		*Construct Cross-validated* (Q^2)		
	Value	*Decision*	*Value*	*Decision*	*Redundancy* Value	*Communality* Value	***Predictive Power***
PK	0.480	*Moderate*			0.287	0.497	*Strong*
MT			0.020	*Small*		0.477	*Strong*
LS			0.110	*Medium*		0.447	*Strong*
KP			0.056	*Small*		0.423	*Strong*
SE	0.270	*Weak*	0.457	*Large*	0.159	0.497	*Strong*

Sumber: Hasil analisis data, 2025

Berdasarkan Tabel 3, Semua nilai Q^2 melebihi titik *cutoff* (>0). Hasil perhitungan *relevansi prediktif* Q^2 diperoleh nilai 0,192 sampai dengan 0,287 pada *Redundancy Construct Crossvalidated* dan 0.423 sampai dengan 0.497 pada *Community Construct Crossvalidated*. Jadi model dalam mengukur pengembangan karier secara keseluruhan dapat menjelaskan analisis model sebesar 19,20% sampai 49,70% terhadap fenomena yang diteliti. Hasil kedua prosedur tersebut diperoleh hasil bahwa model pengembangan karier memiliki daya prediktif kuat.

Analisis dan Uji Hipotesis

Suatu hipotesis dapat diterima dengan kriteria signifikan apabila memiliki nilai *T-Statistik* di atas 1,960. Sedangkan hipotesis dapat diterima dengan pengaruh positif atau negatif apabila nilai koefisien *β-Value*s menunjukkan arah pengaruh positif atau negatif. Berdasarkan Tabel 5, hipotesis H-DIR1 menunjukkan bahwa motivasi (X1) berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap pengembangan karier (Y), dengan *β-Value*s = 0.144, *T-Statistic*s = 0.785 (< 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.433 (> 0.05). Hipotesis H-DIR2 mengindikasikan pengaruh positif tidak signifikan dari lingkungan sosial (X2) pada pengembangan karier (Y), dengan β-*Value*s = 0.184, *T-Statistic*s = 1.690 (< 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.092 (> 0.05). Pada H-DIR3, kompensasi (X3) memberikan dampak positif tidak signifikan terhadap pengembangan karier (Y), dengan *β-Value*s = 0.193, *T-Statistic*s = 0.936 (< 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.350 (> 0.05).

Hipotesis H-DIR4 menunjukkan bahwa motivasi (X1) berpengaruh positif tidak signifikan terhadap *self-efficacy* (Z), dengan *β-Value*s = 0.139, *T-Statistic*s = 0.860 (< 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.390 (> 0.05). Sebaliknya, H-DIR5 mengungkapkan pengaruh positif signifikan dari lingkungan sosial (X2) pada *self-efficacy* (Z), dengan *β-Value*s = 0.320, *T-Statistic*s = 2.191 (> 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.029 (< 0.05). Hipotesis H-DIR6 menandakan bahwa kompensasi (X3) memiliki efek positif tidak signifikan terhadap *self-efficacy* (Z), dengan *β-Value*s = 0.206, *T-Statistic*s = 1.211 (< 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.226 (> 0.05). Akhirnya, H-DIR7 mengonfirmasi bahwa *self-efficacy* (Z) berpengaruh positif signifikan terhadap pengembangan karier (Y), dengan *β-Value*s = 0.541, *T-Statistic*s = 3.371 (> 1.96), dan *ρ-Value*s = 0.001 (< 0.05).

Tabel 4 *Hypothesis: Direct Effects*

Hypothesis	*Path*	*β-Values*	*Std*	*T-Statistics*	*ρ-Value*	*Decision*
H1	Motivasi → Pengembangan Karier	0.144	0.145	0.785	0.433	Ditolak
H2	Lingkungan Sosial → Pengembangan Karier	0.184	0.103	1.690	0.092	Ditolak
H3	Kompensasi → Pengembangan Karier	0.193	0.206	0.936	0.350	Ditolak
H4	*Self-Efficacy* → Pengembangan Karier	0.541	0.161	3.371	0.001	Diterima

Hypothesis	*Path*	*β-Values*	*Std*	*T-Statistics*	*ρ-Value*	*Decision*
H5	Motivasi → *Self-Efficacy*	0.139	0.162	0.860	0.390	Ditolak
H6	Lingkungan sosial → *Self-Efficacy*	0.320	0.146	2.191	0.029	Diterima
H7	Kompensasi → *Self-Efficacy*	0.206	0.170	1.211	0.226	Diterima

Sumber: Hasil analisis data, 2025

Berdasarkan Tabel 6, hipotesis H-IND1 mengungkapkan bahwa peran mediasi *self-efficacy* (Z) tidak signifikan dalam keterkaitan antara motivasi (X1) dan pengembangan karier (Y), dengan β-*Values* = 0.075, T-*Statistics* = 0.846 (< 1.96), dan ρ-*Values* = 0.398 (> 0.05). Pada H-IND2, *self-efficacy* (Z) juga tidak memberikan mediasi signifikan antara lingkungan sosial (X2) dan pengembangan karier (Y), dengan β-*Values* = 0.173, T-*Statistics* = 1.727 (< 1.96), dan ρ-*Values* = 0.085 (> 0.05). Demikian pula, H-IND3 menunjukkan bahwa *self-efficacy* (Z) tidak berpengaruh mediasi signifikan dalam hubungan antara kompensasi (X3) dan pengembangan karier (Y), dengan β-*Values* = 0.111, T-*Statistics* = 1.051 (< 1.96), dan ρ-*Values* = 0.294 (> 0.05).

Tabel 5 *Hypothesis: Indirect Effects*

Hypothesis	*Path*	*β-Values*	Std	T-Statistics	ρ-Value	Decision
H1	Motivasi → *Self-Efficacy*→ Pengembangan Karier	0.075	0.089	0.846	0.398	Tidak mediasi
H2	Lingkungan Sosial → *Self -Efficacy*→ Pengembangan Karier	0.173	0.100	1.727	0.085	Tidak mediasi
H3	Kompensasi → *Self-Efficacy* → Pengembangan Karier	0.111	0.106	1.051	0.294	Tidak mediasi

Sumber: Hasil analisis data, 2025

Pengaruh Motivasi terhadap Pengembangan Karier

Berdasarkan analisis data dengan metode (PLS-SEM) diperoleh hasil bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap pengembangan karier yang berarti hipotesis ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa meskipun pegawai memiliki motivasi kerja, hal tersebut belum cukup untuk mendorong perkembangan karier mereka secara nyata. Hasil penelitian ini sejalan dengan Pamungkas & Surendra (2020) yang menyatakan bahwa meskipun individu memiliki motivasi tinggi, peluang untuk perkembangan karier tidak sepenuhnya ditentukan oleh usaha pribadi, tetapi lebih pada kebijakan organisasi dan proses *administratif.* Penelitian ini juga didukung oleh Sumarni & Tupti (2022) menyatakan bahwa motivasi tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap pengembangan karier

dikarenakan pengembangan karier di perusahaan lebih ditentukan oleh kebijakan dan sistem yang berlaku. Penelitian Lodeva *et al*. (2022) juga menyatakan bahwa jenjang karier dapat diperoleh dengan mengikuti sistem kepangkatan dan masa kerja yang terstruktur. Hal ini membuktikan meskipun pegawai memiliki motivasi yang tinggi namun perkembangan karier lebih ditentukan oleh kebijakan organisasi, sistem administratif, dan struktur kepangkatan yang berlaku. Namun hasil ini tidak sejalan dengan Adittya *et al*. (2021) yang mengungkapkan bahwa individu yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki pengembangan karier yang baik.

Perbedaan hasil penelitian ini dengan sebelumnya dapat dijelaskan oleh karakteristik sistem pengembangan karier pada instansi yang menjadi objek penelitian. Pada lingkungan kerja pemerintah, khususnya instansi yang memiliki struktur birokrasi formal, sistem promosi dan jenjang karier umumnya ditentukan oleh masa kerja, kepangkatan, serta pemenuhan persyaratan administratif. Dengan demikian, motivasi personal pegawai tidak secara langsung memengaruhi percepatan karier karena proses karier lebih bersifat struktural dan prosedural. Kondisi ini membuat pegawai yang memiliki motivasi tinggi sekalipun tetap harus mengikuti mekanisme kenaikan pangkat yang telah ditetapkan.

Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap Pengembangan Karier

Penelitian ini mengungkapkan pengaruh lingkungan sosial terhadap perkembangan karier. Hasil diperoleh bahwa lingkungan sosial tidak berpengaruh signifikan terhadap perkembangan karier, yang dapat diperoleh kesimpulan berarti hipotesis ditolak. Hasil ini relevan dengan penelitian Chandra (2023) menyatakan jika lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh positif terhadap pengembangan karier guru. Wulan *et al*. (2024) dalam penelitiannya, ia juga mengungkapkan bahwa lingkungan kerja tidak secara positif memengaruhi kinerja karyawan, yang berdampak pada pengembangan karier individu. Akan tetapi, hasil ini tidak konsisten dengan Sari *et al.* (2023) yang mana penelitiannya memperoleh hasil bahwa adanya hubungan yang signifikan antara lingkungan kerja dan pengembangan karier pegawai.

Hasil penelitian mengungkapkan bahwa lingkungan sosial bukan faktor penentu utama dalam konteks organisasi tempat penelitian dilakukan. Pengembangan karier lebih dipengaruhi oleh mekanisme formal dan faktor internal pegawai, sehingga hubungan sosial di tempat kerja tidak cukup kuat untuk mendorong perkembangan karier secara langsung. Terlebih lagi pada instansi ini, pengembangan karier lebih ditentukan oleh sistem kepangkatan, persyaratan administratif, dan masa kerja, sehingga faktor lingkungan sosial tidak memberikan pengaruh langsung.

Pengaruh Kompensasi terhadap Pengembangan Karier

Penelitian ini mengungkap pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karier diperoleh hasil bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap Pengembangan Karier sehingga dapat dirumuskan bahwa hipotesis ditolak. Sehingga dari hasil ini dapat di rumuskan bahwa besaran kompensasi yang diterima tidak secara langsung berkontribusi terhadap percepatan karier pegawai. Hasil ini sesuai dengan penelitian Saria *et al.* (2025) yang menyatakan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap pengembangan karier. kompensasi yang diterima cenderung dianggap sebagai hak rutin, bukan sebagai wujud pencapaian yang mendorong peningkatan jenjang karier. Rossanti & Wshyuningsih (2023) dalam penelitiannya menyatakan tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap pengembangan karier. Penelitian ini tidak sejalan dengan Jaya *et al.* (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kompensasi dengan pengembangan karier.

Hasil penelitian diperoleh bahwa sistem karier pada organisasi yang ada di kemenag ponorogo cenderung bersifat struktural dan mengikuti aturan birokratis, sehingga promosi lebih ditentukan oleh masa kerja, pemenuhan persyaratan formal, dan mekanisme kepangkatan. Dengan demikian, meskipun kompensasi diberikan dalam jumlah memadai, hal tersebut tidak otomatis membuka peluang peningkatan karier karena kompensasi tidak dijadikan sebagai komponen evaluasi utama dalam proses promosi atau penetapan posisi jabatan.

Pengaruh *Self-Efficacy* terhadap Pengembangan Karier

Penelitian ini mengungkap pengaruh *self-efficacy* terhadap pengembangan karier memperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *self-efficacy* dan pengembangan karier yang berarti hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa bahwa pegawai dengan *self-efficacy* tinggi memiliki keyakinan lebih besar terhadap kemampuan dirinya, yang mendorong kreativitas dalam meraih peluang karier mereka. Penelitian ini sejalan dengan Amin *et al*. (2021) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan salah satu faktor kunci yang berperan dalam menentukan perilaku individu dalam mengambil keputusan karier. Penelitian ini juga relevan dengan Rhamandani & Meinawati (2023) mengemukakan individu yang mempunyai *self-efficacy* akan membentuk kepribadian yang gigih yang akan berdampak terhadap perkembangan karier individu.

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan bahwa di mana pengembangan karier menuntut proaktivitas, kemampuan beradaptasi, dan kepercayaan diri dalam menyelesaikan tugas-tugas yang kompleks. Pegawai dengan tingkat *self-efficacy* tinggi cenderung lebih responsif terhadap peluang pengembangan kompetensi, menunjukkan kualitas kerja yang stabil, serta lebih berani mengambil langkah

strategis untuk mencapai jenjang karier yang lebih tinggi. Oleh karena itu, *self-efficacy* menjadi faktor psikologis penting yang secara langsung memperkuat proses pengembangan karier pegawai dalam lingkungan organisasi tersebut.

Pengaruh *Motivation* terhadap *Self-Efficacy*

Penelitian ini mengungkap pengaruh motivasi terhadap *self-efficacy* yang dari hasil ini dapat disintesiskan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* yang berarti hipotesis ditolak. Hal ni menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki pegawai belum tentu mampu membentuk *self-efficacy* tanpa dukungan lingkungan kerja yang kondusif dan pengalaman kerja yang relevan. Penelitian Ini sejalan dengan Lukiastuti, (2021) menyatakan tidak adanya pengaruh yang signifikan antara motivasi dan *self-efficacy*.

Pengaruh Lingkungan Sosial terhadap *Self-Efficacy*

Penelitian ini mengungkap pengaruh lingkungan sosial terhadap *self-efficacy* diperoleh hasil bahwa lingkungan sosial memiliki pengaruh signifikan terhadap *self-efficacy* yang berarti hipotesis diterima. Lingkungan sosial yang suportif cenderung memberikan rasa percaya diri dalam menghadapi tantangan dan menyelesaikan tugas-tugas pekerjaan, sehingga pegawai merasa lebih mampu dan yakin terhadap kapasitas dirinya. Hal ini sejalan dengan penelitian Suriani *et al*. (2023) menyatakan terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan social dengan *self-efficacy*.

Berdasarkan hasil analisis di peroleh bahwa hubungan interpersonal yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta budaya kerja kolaboratif menjadi faktor penting dalam membentuk persepsi kompetensi diri pegawai. Lingkungan sosial yang memberikan apresiasi, umpan balik positif, dan kesempatan untuk belajar bersama juga memungkinkan pegawai merasa lebih dihargai dan didukung, sehingga mendorong peningkatan *self-efficacy*. Oleh karena itu, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kualitas interaksi sosial dalam organisasi memiliki peran strategis dalam membangun keyakinan diri pegawai terhadap kapasitas dan potensi yang mereka miliki.

Pengaruh Kompensasi terhadap *Self-Efficacy*

Penelitian ini mengungkap pengaruh kompensasi Terhadap *self-efficacy* diperoleh Kesimpulan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kompensasi terhadap *self-efficacy* yang berarti hipotesis diterima. Dengan hasil ini dapat menegaskan bahwa pemberian kompensasi yang layak dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai dalam menjalankan tugasnya, sehingga berkontribusi terhadap pengembangan karier pegawai. Penelitian ini relevan dengan Marzuki *et al*. (2020) menyatakan bahwa bahwa kompensasi merupakan salah satu faktor eksternal yang dapat mempengaruhi peningkatan *self-efficacy*.

Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa pemberian kompensasi berupa pemberian penghargaan dalam bentuk finansial ataupun juga non-material seperti pengakuan, fasilitas kerja, dan kesejahteraan tambahan. Hal tersebut memberikan sinyal positif bahwa organisasi menghargai kompetensi pegawai, sehingga memperkuat kepercayaan diri mereka dalam menjalankan tugas dan meningkatkan kesiapan untuk menghadapi tantangan pekerjaan. Oleh karena itu, kompensasi berfungsi sebagai faktor pendukung penting dalam pembentukan *self-efficacy* pegawai.

Peran *Self-Efficacy* sebagai Variabel Mediasi

Berdasarkan perhitungan didapatkan hasil hipotesis peran variabel mediasi yaitu *self-efficacy* terhadap variabel lain. Penelitian ini mengungkap peran mediasi *self-efficacy* dalam menguji pengaruh motivasi terhadap pengembangan karier diperoleh bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan peran *self-efficacy* dalam memediasi motivasi dengan pengembangan karier sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa keyakinan diri pegawai bukanlah faktor utama yang menjembatani hubungan antara motivasi kerja dan upaya pengembangan karier di lingkungan Kementerian Agama Ponorogo. Penelitian ini sejalan dengan Wismawati *et al*. (2024) menyatakan *self-efficacy* tidak memediasi motivasi terhadap pengembangan karier. Artinya motivasi tetap dapat memberikan pengaruh terhadap pengembangan karier pegawai meskipun tidak melalui mekanisme peningkatan *self-efficacy*. Dengan demikian motivasi tetap berpengaruh terhadap pengembangan karier pegawai meskipun tidak melalui peningkatan *self-efficacy*. Salah satu bentuk nyata yang dapat diterapkan adalah program pelatihan motivasi dan tujuan karier. Program ini berfokus pada penyusunan rencana karier pribadi dan pemberian apresiasi bagi pegawai yang aktif dalam mengembangkan diri. Program ini bertujuan membangun motivasi intrinsik, tanpa harus mengandalkan peningkatan *self-efficacy*.

Penelitian ini mengungkap peran mediasi *self-efficacy* dalam menguji pengaruh lingkungan sosial terhadap pengembangan karier memperoleh bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan peran *self-efficacy* dalam memediasi motivasi terhadap pengembangan karier sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa meskipun lingkungan sosial memiliki peran dalam mendukung perkembangan pegawai, hal tersebut tidak secara otomatis meningkatkan kepercayaan diri *self-efficacy* yang kemudian berpengaruh terhadap pengembangan karier. Hal ini relevan dengan penelitian Imelda & Lestari (2021) menyatakan *self-efficacy* tidak selalu berperan signifikan dalam memediasi pengaruh lingkungan kerja terhadap hasil kerja, terutama jika dukungan lingkungan belum mampu mendorong internalisasi keyakinan diri karyawan. Artinya Kementerian Agama Kabupaten Ponorogo dapat lebih memfokuskan upaya

pengembangan karier pada penguatan lingkungan sosial secara langsung, tanpa harus bergantung pada *self-efficacy* sebagai variabel perantara.

Penelitian ini mengungkap peran mediasi *self-efficacy* dalam menguji pengaruh kompensasi terhadap pengembangan karier memperoleh Kesimpulan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan peran *self-efficacy* dalam memediasi kompensasi terhadap pengembangan karier sehingga hipotesis ditolak. Hal ini menjelaskan bahwa meskipun kompensasi dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai, hal tersebut tidak secara secara otomatis mendorong pengembangan karier melalui peningkatan *self-efficacy*. Penelitian ini sejalan dengan Sari & Candra (2020) menyatakan bahwa *self-efficacy* tidak selalu menjadi faktor mediasi yang efektif dalam hubungan antara variabel lain, seperti kompensasi, terhadap hasil kerja atau pengembangan karier. Artinya meskipun kompensasi dapat meningkatkan keyakinan diri pegawai, hal tersebut tidak secara otomatis mendorong pengembangan karier melalui peningkatan *self-efficacy.* Dengan demikian, strategi pengembangan karier dapat difokuskan langsung pada peningkatan kompensasi atau faktor lain yang lebih berpengaruh, tanpa harus bergantung pada *self-efficacy* sebagai variabel perantara.

PENUTUP/SIMPULAN

Penelitian tentang peran *self-efficacy* dalam memediasi pengaruh motivasi, lingkungan sosial dan kompensasi terhadap pengembangan karier pegawai di Kementerian Agama Ponorogo sangat penting untuk memahami dinamika pengembangan sumber daya manusia dalam institusi pemerintah. Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa *self-efficacy* merupakan satu-satunya variabel yang secara signifikan mempengaruhi pengembangan karier, sementara motivasi dan kompensasi tidak berpengaruh langsung, serta tidak dimediasi secara signifikan oleh *self-efficacy*. Hasil ini memperkuat pemahaman bahwa keyakinan diri (*self-efficacy)* berperan penting dalam menentukan keberhasilan karier pegawai, sedangkan motivasi dan kompensasi perlu dioptimalkan dalam kerangka kebijakan dan sistem yang mendukung secara struktural. Penelitian ini juga menyoroti bahwa lingkungan sosial yang positif dan pemberian kompensasi yang adil dan suportif memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan *self-efficacy*, tetapi tidak memediasi secara langsung pengaruh terhadap pengembangan karier.

Hal ini memberikan pemahaman bahwa penguatan lingkungan sosial dan kompensasi tetap relevan dalam strategi pengembangan SDM, namun perlu disinergikan dengan kebijakan struktural. Temuan ini relevan untuk merumuskan kebijakan pengembangan karier yang lebih strategis, tidak hanya berfokus pada peningkatan motivasi dan pemberian kompensasi, tetapi juga memperhatikan peran kepercayaan diri individu dan faktor lingkungan kerja yang mendukung. Hasil penelitian ini menjadi kontribusi penting dalam memperkaya kajian di bidang manajemen sumber daya manusia dan instansi pemerintah dengan menekankan

pentingnya pendekatan yang sesuai dalam merancang program pengembangan karier, yang bukan hanya berlandaskan pada motivasi individu, tetapi juga dipengaruhi oleh sistem, budaya organisasi, dan dukungan sosial di tempat kerja serta pemberian kompensasi. Temuan ini dapat menjadi dasar dalam merancang kebijakan kepegawaian dan pelatihan pegawai yang lebih efektif di lingkungan Kementerian Agama dan instansi serupa.

DAFTAR PUSTAKA

Abdillah, L. A. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif (Konsep dan Aplikasi)*. Mega Press Nusantara.

Adittya, A., Andini, L., & Sa'adah, L. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kinerja dengan Pengembangan Karier sebagai Variabel Mediasi. *JMK: Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, *6*(1), 42–59. https://doi.org/http://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/ManajemenKewirausahaan

Akbar, R. S., Surianto, & Rahim, D. R. (2023). Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kearifan Lokal Terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas II A Sungguminasa. *Nobel Management Review*, *4*(2), 192–206. https://doi.org/https://doi.org/10.37476/nmar.v4i2.4020

Amin, N. S., Muhamadiah, & Sarbudin. (2021). Pengaruh Self Efficacy terhadap Pengambilan Keputusan karir peserta didik pada SMKN 3 Kota Bima. *Jurnal Bimbingan dan Konseling*, *04*(02), 97–110. https://doi.org/https://doi.org/10.33627/gw.v4i2.631

Amri, S., Hafizin, Fariantin, E., Satriawan, Nursanty, I. A., Syakbani, B., Endrawati, B. F., Viana, P. A., Tabun, M. A., Wulandari, R., Fajariah, F., Mulyadi, D., Sudarni, A. A. C., & Ramadhani, I. (2022). *Pengantar Ilmu Manajemen*. Seval Literindo Kreasi.

Ansori, M. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2*. Airlangga University Press.

Arifin, N. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) : Teori, Studi Kasus, dan Solusi*. UNISNU PRESS.

Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi , Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, *3*(2), 273–282. https://doi.org/http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/MANEGGIO

Atoulloh, Fitriani, A., & Daryono, R. W. (2024). Exploring the Influence of Game-Based Learning and School Environment on Learning Achievement : Does the Mediation of Self-Intention Matter ? *IJORER : International Journal of Recent Educational Research*, *5*(3), 623–639. https://doi.org/https://doi.

org/10.46245/ijorer.v5i3.597

Chandra, W. (2023). Efek Intensi Pengunduran Diri Tenaga Kependidikan dan Lingkungan Organisasi dengan Kinerja Sebagai Variabel Mediasi Terhadap Pengembangan Karir dalam Era Digital di Sekolah Swasta. *Jurnal Paedagogy*, *10*(1), 259. https://doi.org/10.33394/jp.v10i1.6075

Deva, R., Fauzi, A., Dewi, C. K., Ramadhani, R., Alianissa, R., Maharani, V. G., & Wulandari, W. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja , Lingkungan Kerja , dan Budaya Kerja Terhadap Career Path. *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, *1*(3), 689–704. https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jim.v1i3.96

Dian Pratiwi & Abdul Kholiq. (2023). The Effect Of Dual Role Conflict, Emotional Intelligence, And Social Support On The Performance Towards Female Employee During The Covid-19 Pandemic. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, *4*(5), 4870. https://doi.org/http://journal.yrpipku.com/index.php/msej

Faidah, N., Ratnawati, S. R., & Daryono, R. W. (2024). Self-Control Mediation: the Influence of Islamic Learning and Parent's Support on Student's Religious Character. *Edureligia : Jurnal Pendidikan Agama Islam*, *8*(1), 42–58. https://doi.org/https://doi.org/10.33650/edureligia.v8i1.8472

Hair, J. F., Ringle, C. M., Danks, N. P., Hult, G. T. M., Sarstedt, M., & Ray, S. (2019). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Springer Nature. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo.

Imelda, & Lestari. (2021). The role of self-efficacy in mediating the effect of work environment on employee performance. *Jim: Jurnal Ilmu Manajemen*, *12*(2).

Jaya, H., Firman, A., & Hidayat, M. (2020). Pengaruh Kompensasi dan Diklat Terhadap Motivasi Kerja Melalui Pengembangan Karir ASN Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Barru. *Jurnal Ilmiah*, *17*(2), 309–321. https://doi.org/https://doi.org/10.37476/akmen.v17i2.892

Khairunnisa, N., & Rigianti, H. A. (2023). Pengaruh Lingkungan Sosial Terhadap Prestasi Belajar Siswa Di Sekolah Dasar. *Jurnal Ilmiah PGSD FKIP Universitas Mandiri*, *9*(3), 1360–1369. https://doi.org/https://doi.org/10.36989/didaktik.v9i3.1477

Lestari, H. K., Mage, M. Y. C., & Panis, M. P. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Dosen di Lingkungan Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Nusa Cendana Kupang. *JCS: Journal Of Comprehensive Science*, *3*(10), 455–471. https://doi.org/https://doi.org/10.59188/jcs.v3i10.2283

Lodeva, G., Okta, M. A., & Goh, T. S. (2022). Pengaruh Motivasi dan Seleksi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan PT Harapan Jaya Pangan. *Journal*

of Economics and Business, *6*(September), 826–829. https://doi.org/10.33087/ekonomis.v6i2.640

Loliyani, R., Isabella, A. A., & Loliyana, R. (2023). Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir dan Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Journal of Accounting Taxing and Auditing*, *4*(2), 10–19. https://doi.org/https://jurnal.umitra.ac.id/index.php/JATA/article/download/1163/1044

Lubis, R. B., & Pohan, Y. A. (2024). Pengaruh Pengalaman Kerja, Pengembangan Karir dan Kompensasi terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kota Medan. *Jurnal Widya*, *5*(1), 810–825. https://doi.org/https://jurnal.amikwidyaloka.ac.id/index.php/awl

Lukiastuti, F. (2021). Pengaruh Self Efficacy dan Motivasi terhadap Prestasi Kerja Penyuluh Keluarga Berencana di Kabupaten Temanggung dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, *19*(2), 1–14. https://doi.org/https://doi.org/10.26623/slsi.v19i2.2957

Makun, I., & Foeh, J. E. H. J. (2024). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Budaya Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi terhadap Pengembangan Karir (Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Manajemen dan Ilmu Sosisal*, *5*(3), 183–192. https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v5i3.1893

Mardianty, D. (2024). *Manajemen Kinerja*. Grafindo Publisher.

Marina, Saluy, A. B., & Kemalasari, N. (2023). The Effect of Work Motivation on Career Development and Compensation on Employee Performance Through Job Satisfaction As Mediation Variables. *GIJTM: Greenation International Journal Of Tourism And Management*, *1*(2), 63–77. https://doi.org/https://doi.org/10.38035/gijtm.v1i2

Marzuki, A., Armereo, C., & Seto, A. A. (2020). Kompensasi Motivasi Dan Lingkungan Terhadap Minat Karir Sebagai Guru Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Intervening. *Seminar Nasional Pendidikan*, *2*(1), 87–97. https://doi.org/https://prosiding.unma.ac.id/index.php/semnasfkip/article/view/304

Meku Lelo, J. (2024). The Effect of Work Environment on Employees' Job Satisfaction: Empirical Evidence from the Banking Industry. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan| Journal of Theory and Applied Management*, *17*(1), 158. https://doi.org/https://doi.org/10.20473/jmtt.v17i1.54567.

Muna, N., & Isnowati, S. (2022). Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan(Studi pada PT LKM Demak Sejahtera). *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *5*(2), 1119–1130. https://

doi.org/https://doi.org/10.36778/JESYA.V5I2.652

Musyaffi, A. M., Khairunnisa, H., & Respati, D. K. (2022). *Konsep Dasar Structural Equation Model- Partial Least Square (SEM-PLS) Menggunakan Smartpls*. Pascal Books.

Narimawati, U., & Sarwono, J. (2025). *Structural Equation Modeling Berbasis Partial Least Square Menggunakan SmartPLS*. Penerbit Andi.

Natalia, N. K. S. S., & Netra, I. G. S. K. (2020). Pengaruh Motivasi Kerja dalam Memediasi Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja. *E-Jurnal Manajemen*, *9*(4), 1507–1526. https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i04.p14

Nursaimatussaddiyah. (2021). *Kompensasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. PT Inovasi Pratama Internasional.

Pamungkas, D. P., & Surendra, A. (2020). Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Kompetensi Pegawai terhadap Pengembangan Karir Pegawai pada Kantor Kpud Sragen. *Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta*, *18*(1), 21–26. https://doi.org/https://www.neliti.com/publications/526996/analisis-pengaruh-kepemimpinan-motivasi-dan-kompetensi-pegawai-terhadap-pengemba

Putra, I. P. G. A. M., & Mujiati, N. W. (2022). Pengaruh Motivasi, Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Pengembangan Karir Karyawan Bank. *Buletin Studi Ekonomi*, *27*(02), 223–232. https://doi.org/https://doi.org/10.24843/BSE.2022.v27.i02.p06

Rahmat, I., Sa'adah, L., & Aprillia, D. (2020). *Faktor Kompensasi, Motivasi dan Disiplin Kerja serta Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Dinas Kesehatan Kabupaten Jombang)*. LPPM Universitas KH. A. Wahab Hasbullah.

Rahmat, P. S. (2021). *Psikologi Pendidikan*. Bumi Aksara.

Ratnasari, S. L., & Aidah, S. (2020). Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomindo Primakarya. *Jurnal Trias Politika*, *4*(2), 122–135. https://doi.org/https://doi.org/10.33373/jtp.v4i2.2448

Rhamandani, W., & Meinawati, L. (2023). Pengaruh Self-efficacy terhadap Perencanaan Karir Peserta Didik SMK Bakti Indonesia Medika. *E-Jurnal unitomo*, *6*(2), 133–140. https://doi.org/https://doi.org/10.25139/fn.v6i2.6630

Rossanti, W., & Wshyuningsih, S. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kompensasi Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompensasi Teradap Kepuasan Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan BIMBA AIUEO Unit Kota Mega Regency). *Jurnal Ekonomi Efektif*,

5(3), 412–421. https://doi.org/https://doi.org/10.32493/JEE.v5i3.28714

Rusdiana, A. (2025). *Psikologi Organisasi*. Pustaka Tresna Bhakti Press.

Saputra, G. A. P., & Suwandana, I. G. M. (2020). The Role of Job Satisfaction Mediates the Relationship Between Compensation and Career Development on Work Motivation. *AJHSSR: American Journal of Humanities and Social Sciences Research*, *4*(12), 258–267. https://doi.org/https://www.ajhssr.com/wp-content/uploads/2020/12/ZH20412258267.pdf

Sari, B. S. I., & Affandi, G. R. (2024). Peranan Self Efficacy dan Konsep Diri Terhadap Kematangan Karir Mahasiswa. *Jurnal Buletin Ilmiah Psikologi*, *5*(1), 26–35. https://doi.org/https://doi.org/10.24014/

Sari, D. P., & Candra, Y. (2020). Pengaruh Pengembangan Karir, Self Efficacy, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawa. *JEMSI: Jurnal Ekonomi dan Manjemen Sistem Informasi*, *1*(3), 224–228. https://doi.org/10.31933/JEMSI

Sari, E. J., Rasyid, M. Z. F., & Khosasih, R. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kualitas Kerja terhadap Pengembangan Karir Pada Karyawan PT. BRI (Persero) Cabang Kotabaru. *Jurnal Economina*, *2*(3), 870–877. https://doi.org/https://doi.org/10.55681/economina.v2i3.408

Saria, O. P., Yulasmi, & Sari, S. Y. (2025). Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Intervening Pada SMAN 01 Basa Ampek Balai Tapan. *Ilmu Manajemen dan Pendidikan*, *01*(04), 282–286. https://doi.org/https://jurnal.kopusindo.com/index.php/jimp/index

Sarie, F. (2023). *Mengenal Ekologi Sosial*. Cendikia Mulia Mandiri.

Septiani, S., Senoaji, F., Maghfirah, N., Martha, D., Agustina, A., Solihat, I., Chandra, F., & S, R. A. R. (2024). *Manajemen Kompensasi*. Sada Kurnia Pustaka.

Setyawan, H. (2023). Pengaruh Lingkungan Pembelajaran Dan Sikap Mahasiswa Terhadap Minat Karir Akuntan : Peran Mediasi Intensi Peningkatan. *Jurnal Economia*, *2*(2), 209–718. https://doi.org/https://doi.org/10.55681/economina.v2i2.392

Sugianti, E. O., & Hartono, S. (2024). The Effect of Career Development , Self-Efficacy and Non-Physical Work Environment on Employee Job Satisfaction. *Journal Career Development on Employee Job Satisfaction*, *12*(4), 1367–1376. https://doi.org/10.37641/jimkes.v12i4.2746

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.

Sumanto. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Pendekatan Spiritual*. Penerbit Andi.

Sumarni, M., & Tupti, Z. (2022). Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Pengalaman Kerja dan Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Pegawai di PT PLN (Persero) Divisi Sistem dan Teknologi Informasi Operasional Sumatera. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, *5*(2), 1317–1334. https://doi.org/https://doi.org/10.36778/jesya.v5i2.746

Suriani, Alhuda, Ahmady, D., & Roslaini. (2023). PENGARUH LINGKUNGAN SOSIAL TERHADAP SELF EFFICACY PADA ANAK REMAJA : lingkungan sosial terhadap self efficacy. *Jurnal Assyifa: Jurnal Ilmu Kesehatan Lhokseumawe*, *7*(2), 1–8. https://doi.org/10.54460/jifa.v7i2.46

Syafaatinur, T., & Santoso, T. (2022). Pengaruh Kompetensi Self-Efficacy Terhadap Pengembangan Karir Perawat Di Pusat Kanker Nasonal Rumah Sakit Kanker " Dharmais " Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *2*(5), 552–562. https://doi.org/https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=id&user=baSC4XUAAAAJ&citation_for_view=baSC4XUAAAAJ:W7OEmFMy1HYC

Wakhinuddin. (2020). *Perkembangan Karir Konsep dan Implikasinya*. UNP PRESS.

Winata, E. (2022). *Managemen Sumber Daya Manusia Kompensasi Dalam Kinerja Karyawan*. Penerbit P4I.

Wismawati, I., Muttaqin, R., & Recky. (2024). Pengaruh Self-Efficacy , Pengembangan Karier , dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Miniso Lifestyle Trading Indonesia Cabang Bandung. *JEMSI: Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, *10*(3), 2143–2153. https://doi.org/https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i3.2539

Wulan, Arie Hendra Saputro, & Dadan Abdul Aziz Mubarok. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan Karir, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan CV Atala Global Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, *10*(1), 116–128. https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2053

Yolinza, N., & Marlius, D. (2023). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di BKPSDM Kabupaten Solok Selatan. *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen (JUPIMAN)*, *2*(2), 183–203. https://doi.org/https://doi.org/10.55606/jupiman.v2i2.1640

Zhao, T., & Wu, J. (2022). How do Career Development Courses Help Chinese Undergraduate Students Achieve Healthy and Quality Career Development? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *2*(9), 1–17. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ijerph192315620?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle