

## PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN TUNJANGAN KINERJA TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DAN KINERJA PEGAWAI BANK INDONESIA-BALI

I Gusti Ngurah Putra Warma Rajasa<sup>1</sup>  
Wayan Gede Supartha<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana, Bali, Indonesia  
Email: reinoambara9@gmail.com

### ABSTRAK

Tujuan umum riset ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh pengembangan karir dan tunjangan kinerja terhadap komitmen organisasi pada Bank Indonesia Cabang Bali dan mengetahui bagaimana faktor-faktor tersebut memengaruhi kinerja pegawai pada cabang tersebut. Riset ini dilakukan di Kantor Bank Indonesia Perwakilan Provinsi Bali. Sebanyak 66 responden dipilih untuk riset ini dengan memakai teknik sampling jenuh. Riset ini memakai data kuantitatif dan kualitatif. Sumber data yang dipakai adalah data primer dan sekunder. Riset ini memakai analisis jalur sebagai metode analisis data. Hasil penelitian menampilkan bahwa komitmen organisasi pada Bank Indonesia Cabang Bali berdampak positif signifikan terhadap pengembangan karir dan penghargaan kinerja. Terdapat hubungan yang menguntungkan signifikan secara statistik antara kinerja pegawai Bank Indonesia cabang Bali dengan jenjang karir, tunjangan kinerja, dan komitmen organisasi. Komitmen organisasi pegawai Bank Indonesia Cabang Bali dipengaruhi secara positif signifikan oleh pengembangan karir dan tunjangan kinerja alhasil berdampak pada peningkatan kinerja. Implikasi penelitian, yakni pengembangan karir, tunjangan kinerja dan komitmen organisasi terbukti secara positif mempengaruhi kinerja pegawai, oleh karena itu penting bagi manajemen BI Provinsi Bali.

**Kata kunci:** kinerja pegawai; komitmen organisasi; pengembangan karir; tunjangan kinerja

### ABSTRACT

*The general aim of this research is to find out how career development and performance allowances influence organizational commitment at Bank Indonesia Bali Branch and to find out how these factors influence employee performance at the branch. This research was conducted at the Bali Province Representative Office of Bank Indonesia. A total of 66 respondents were selected for this research using saturated sampling techniques. This research uses quantitative and qualitative data. The data sources used are primary and secondary data. This research uses path analysis as a data analysis method. The research results show that organizational commitment at Bank Indonesia Bali Branch has a significant positive impact on career development and performance awards. There is a statistically significant favorable relationship between the performance of Bank Indonesia Bali branch employees and career path, performance allowances and organizational commitment. The organizational commitment of Bank Indonesia Bali Branch employees is significantly positively influenced by career development and performance allowances, resulting in an impact on improving performance. The research implications, namely career development, performance benefits and organizational commitment are proven to positively influence employee performance, therefore it is important for the management of BI Bali Province.*

**Keywords:** career development; employee performance; organizational commitment; performance allowance

## PENDAHULUAN

Model teori *Resources-Based View* (RBV), *above-average returns* bagi suatu organisasi sangat ditentukan oleh karakteristik di dalam organisasi. Model ini memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (*resources*) dan kapabilitas (*capabilities*) yang berharga, yang sulit atau tidak mungkin ditiru oleh pesaing (Rivai *et al.*, 2021), sehingga berhubungan dengan faktor pengembangan karir dan kinerja pegawai. Perannya sebagai bank sentral, Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bali (KPw BI) hanya fokus untuk memastikan nilai rupiah tetap stabil. Stabilitas mata uang internasional dan stabilitas komoditas dan jasa berkontribusi kepada stabilitas nilai rupiah. Tiga tanggung jawab KPw BI Provinsi Bali menjadi pilar yang akan membantu mencapai tujuannya. Menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan memelihara sistem keuangan yang stabil, dan sistem pembayaran yang berfungsi dengan baik adalah tiga bidang tanggung jawab tersebut. Unsur manusia dalam setiap organisasi, baik sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali, berperan aktif dalam mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu memiliki sumber daya manusia yang unggul sangat penting untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, KPw BI Provinsi Bali harus memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya dengan sebaik-baiknya jika ingin berhasil dan mencapai tujuannya.

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Terdapat hanya 4 orang pegawai pada tahun 2021 memiliki nilai dibawah target indikator kinerja individu (IKI) sedangkan sebanyak 2 orang pegawai pada tahun 2022 memiliki nilai dibawah target indikator kinerja individu (IKI). Hal ini membuktikan bahwa kinerja individu masih tercapai di satu atau lebih aspek seperti kualitas, kuantitas dan waktu yang dihasilkan pegawai. Pegawai dengan nilai di bawah target terjadi dikarenakan adanya permasalahan pada penurunan motivasi kerja, dampak Covid 19 atau permasalahan keterganguan kesehatan pegawai sehingga tidak dapat bekerja diluar waktu kerja sebagai lembur, namun demikian hal ini tidak berdampak signifikan pada kinerja perusahaan.

Rata-rata persentase absensi karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bali sebanyak 4,34% yang termasuk dalam kategori tinggi. Rata-rata tingkat ketidakhadiran pegawai merupakan indikator yang baik kepada kualitas kinerja pegawai. Tingkat ketidakhadiran antara 3% dan 5% per bulan merupakan hal bersignifikan dan menampilkan adanya masalah, meskipun tingkat ketidakhadiran antara 2% dan 3% per bulan masih tergolong sehat (Ardana *et al.*, 2021). Hal ini diperparah dengan pegawai yang kerap kali tidak mematuhi peraturan perusahaan, pegawai juga tidak memakai waktu kerja secara efisien, pegawai tidak memakai waktu istirahat sesuai peraturan yang telah ditentukan, pegawai kerap kali tidak hadir sesuai dengan hari kerja dan karyawan sering datang tidak tepat waktu, alhasil mengganggu aktivitas kinerja instansi.

Hasil nilai tersebut akan menimbulkan penurunan kinerja pegawai secara terus-menerus terhadap perencanaan dan tujuan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bali, karena jumlah pekerja cenderung bertambah secara kuantitas dibandingkan kualitas, khususnya dalam hal nilai kinerja mereka, tentu

saja sulit bagi lembaga untuk melakukan hal ini dan mengidentifikasi alasan mengapa pekerja tidak mampu mencapai tujuan. Wawancara pegawai di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bali mengungkapkan bahwa peluang pengembangan profesional, penghargaan kinerja, dan komitmen organisasi merupakan tiga hal utama yang menghambat masyarakat untuk mencapai potensi maksimalnya.

Menurut penelitian sebelumnya oleh Rahayu *et al.* (2019), Srimulatsih (2021), dan Raihan & Sumartik (2023), pengembangan karir berdampak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi. Oleh karena itu, fenomena di atas sejalan dengan kesenjangan penelitian dalam riset ini, namun temuan riset ini bertentangan dengan temuan Rohama & Anisah (2022), yang tidak menemukan bukti bahwa kemajuan karir memengaruhi dedikasi karyawan kepada pemberi kerja. Selain itu, terdapat korelasi positif antara pengembangan karier dengan kinerja pegawai, artinya pegawai akan berkinerja lebih baik ketika mempunyai peluang untuk memajukan kariernya. Untuk menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat dan memberikan kinerja terbaik, pengembangan karir memberikan rasa aman kepada pekerja tentang masa depan mereka di perusahaan. Karyawan mungkin merasa lebih didukung dalam upaya mereka untuk unggul dan memberikan segalanya kepada organisasi ketika mereka mengetahui bahwa terdapat program pengembangan karir. Dorongan individu untuk maju dalam profesinya akan terwujud jika peluang tersebut ada dan terdefinisi dengan baik di dalam organisasi (Balbed & Sintaasih, 2019). Penelitian Putra *et al.* (2020) dan Iis *et al.* (2022) menampilkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang baik dan substansial terhadap kinerja karyawan, itulah sebabnya riset ini tidak mengatasi kesenjangan riset ini. Meskipun penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri & Frianto (2019) menemukan bahwa pertumbuhan karir tidak berdampak kepada kinerja karyawan, temuan saat ini bertentangan dengan hal tersebut.

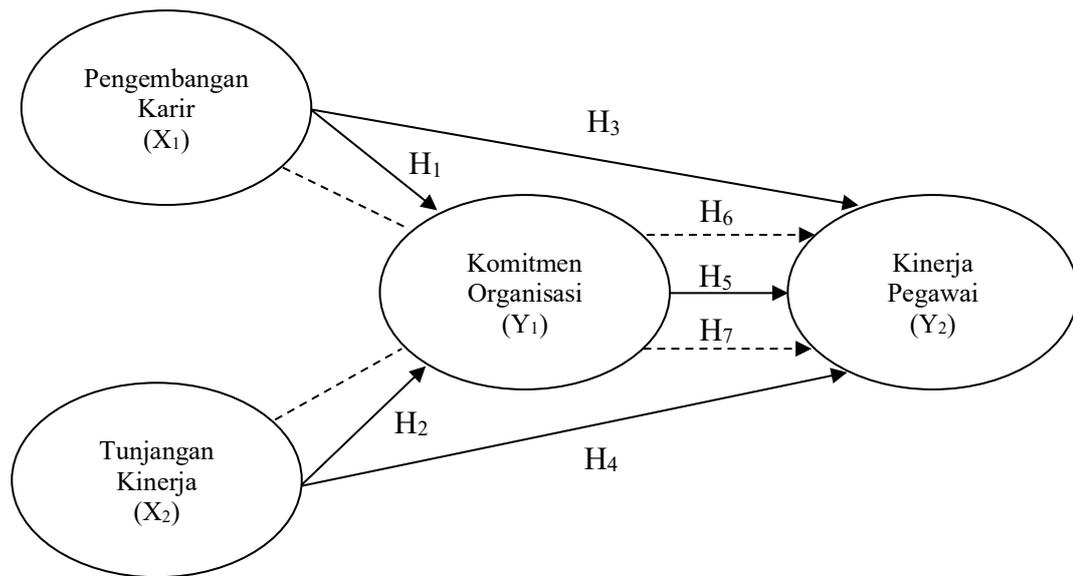
Tujuan dari tunjangan kinerja adalah untuk memberikan insentif kepada petugas polisi agar bekerja lebih keras dengan memberikan mereka bonus uang. Komponen utama dari tunjangan kinerja adalah kemampuannya untuk memotivasi karyawan untuk bekerja lebih keras lagi. Salah satu program reformasi birokrasi pemerintah adalah tunjangan kinerja atau remunerasi, yaitu lembaga yang memberikan tunjangan tambahan berlandaskan kinerja setiap pekerjaan sebagai imbalan atau jasa atas pekerjaan yang dilakukan (Risman *et al.*, 2021). Peningkatan tunjangan kinerja berkorelasi dengan peningkatan komitmen organisasi, maka komitmen organisasi juga semakin meningkat. Faktor komitmen kerja akan membuat pemberian tunjangan kinerjanya lebih efektif dan efisien dikarenakan memiliki kemampuan untuk meningkatkan moral, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja karyawan di masa mendatang (Supratikno & Santoso, 2022).

Permasalahan di atas sesuai dengan riset gap dalam riset ini mengenai tunjangan kinerja terhadap komitmen organisasi adalah hasil penelitian Riag & Rahmat (2019), Supratikno & Santoso (2022), serta Suderajat & Rojuaniah (2021) mengklaim bahwa pembayaran kinerja secara signifikan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan mereka. Tunjangan kinerja seharusnya tidak

berdampak dan tidak signifikan secara statistik kepada komitmen organisasi, namun temuan riset ini bertentangan dengan temuan Novianti (2017). Sebaliknya, tunjangan kinerja berkorelasi positif dengan kinerja pegawai; tunjangan kinerja yang lebih besar dikaitkan dengan kinerja karyawan yang lebih baik. Setiap karyawan harus merasa terdorong dan diperlakukan secara adil dengan tunjangan kinerja ini, yang akan mengarah pada persaingan yang sehat, kinerja optimal, peningkatan prestasi, dan persepsi masyarakat yang positif terhadap perusahaan. Menurut (Utari *et al.*, 2022), tunjangan kinerja ini sangat penting untuk mendorong pekerja memberikan yang terbaik dan mencapai tujuan organisasi. Meskipun Risman *et al.* (2021) dan Utari *et al.* (2022) menemukan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan, penelitian ini tidak mengatasi kesenjangan ini dalam literatur. Meski demikian, temuan riset ini bertentangan dengan penelitian Riang & Rahmat (2019) serta Supratikno & Santoso (2022) yang tidak menemukan bukti bahwa tunjangan kinerja berdampak atau berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Komitmen organisasi merupakan suatu sikap yang mewakili sentimen suka atau benci pekerja terhadap perusahaan menurut Robbins & Judge (2021). Keyakinan dan penerimaan pekerja terhadap tujuan organisasi, serta keputusan mereka untuk tetap tinggal atau keluar, merupakan komitmen organisasi (Nugroho, 2017). Kecenderungan karyawan untuk tetap menjadi anggota perusahaan dapat dilihat melalui komitmen organisasi, yang merupakan fitur perilaku yang penting. Terdapat korelasi yang kuat antara kemampuan organisasi untuk menginspirasi karyawannya dan tingkat kesuksesan profesional mereka. Seseorang yang telah mengabdikan diri pada pekerjaannya dalam jangka waktu yang lama akan menampilkan pengendalian diri yang lebih besar dibandingkan seseorang yang baru saja mulai melakukan upaya yang sama. Dedikasi tingkat tinggi dari semua orang dalam kelompok akan memberi mereka dorongan yang mereka butuhkan untuk melakukan yang terbaik. Untuk memiliki komitmen organisasi yang baik, karyawan harus setia kepada perusahaan dan menampilkan kepeduliannya terhadap masa depan perusahaan dengan berpartisipasi aktif dalam kegiatannya (Risman *et al.*, 2021). Problematika di atas sesuai dengan riset gap dalam riset ini mengenai komitmen organisasi kepada kinerja pegawai adalah Riang & Rahmat (2019), Putra *et al.* (2020), Risman *et al.* (2021), Supratikno & Santoso (2022) dan Hartin *et al.* (2023) menegaskan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan berdampak signifikan terhadap kinerjanya menjadi lebih baik. Komitmen organisasi tidak berdampak atau berdampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan, menurut temuan riset ini, yang bertentangan dengan temuan Alhasani *et al.* (2021).

Inkonsistensi dalam mencari solusi permasalahan terkait disebabkan oleh perbedaan hasil studi seperti yang telah dijelaskan di atas guna menyumbangkan temuan penelitian terkini dan mengangkat judul riset dengan tema penelitian yang diberi judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Tunjangan Kinerja Terhadap Komitmen Organisasi Dan Kinerja Pegawai Bank Indonesia Cabang Bali”. Menelisik korelasi antar variabel menghasilkan model penelitian sebagai berikut.



**Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian**

Jika sebuah perusahaan meluangkan waktu untuk mengelola pertumbuhan profesional karyawannya dengan hati-hati, karyawan tersebut akan lebih banyak berinvestasi dalam keberhasilan bisnisnya. Hal ini menyiratkan bahwa pekerja akan secara aktif mencari peluang untuk memajukan karir mereka di dalam organisasi. Penting untuk diingat bahwa pekerja bekerja tidak hanya untuk memenuhi tuntutan, namun juga untuk berkembang secara profesional. Hal ini menampilkan bahwa pekerja akan lebih bahagia dalam pekerjaan mereka dan lebih banyak berinvestasi di perusahaan atau organisasi secara keseluruhan jika mereka memiliki lebih banyak kesempatan untuk memajukan karir mereka dan maju dalam bidang pilihan mereka. Dedikasi karyawan terhadap pekerjaannya dipengaruhi oleh seberapa baik mereka mampu memajukan profesinya (Raihan & Sumartik, 2023). Pertumbuhan karir berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasi, menurut penelitian Rahayu *et al.* (2019), Srimulatsih (2021), dan Raihan & Sumartik (2023). Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>1</sub>: Pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap komitmen organisasi pada Bank Indonesia cabang Bali

Hubungan tunjangan kinerja terhadap komitmen organisasi adalah semakin meningkatnya tunjangan kinerja, maka komitmen organisasi juga semakin meningkat. Faktor komitmen kerja akan membuat pemberian tunjangan kinerjanya lebih efektif dan efisien dikarenakan memiliki kemampuan untuk meningkatkan moral, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja karyawan di masa mendatang (Supratikno & Santoso, 2022). Berlandaskan hasil riset yang dilakukan oleh Riang & Rahmat (2019), Suderajat & Rojuaniah (2021), serta Supratikno & Santoso (2022) mengklaim bahwa pembayaran kinerja secara signifikan meningkatkan dedikasi karyawan terhadap perusahaan mereka. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>2</sub>: Tunjangan kinerja berdampak positif signifikan terhadap komitmen

organisasi pada Bank Indonesia cabang Bali

Keberhasilan seorang karyawan berbanding lurus dengan kualitas peluang pengembangan profesionalnya. Pengembangan karir membantu individu merasa yakin tentang jalur karir masa depan mereka, yang pada gilirannya memotivasi mereka untuk melakukan yang terbaik. Karyawan mungkin merasa lebih didukung dalam upaya mereka untuk unggul dan memberikan segalanya kepada organisasi ketika mereka mengetahui bahwa terdapat program pengembangan karir. Dorongan individu untuk maju dalam profesinya akan terwujud jika peluang tersebut ada dan terdefinisi dengan baik di dalam organisasi (Balbed & Sintaasih, 2019). Peneliti Putra *et al.* (2020) dan Iis *et al.* (2022) menemukan bahwa berinvestasi pada pertumbuhan profesional karyawan secara signifikan meningkatkan produktivitas mereka dalam pekerjaan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>3</sub>: Pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Indonesia cabang Bali

Kinerja yang lebih tinggi berkorelasi dengan tunjangan kinerja yang lebih besar dalam hubungan antara kinerja dan keluaran karyawan. Setiap karyawan harus merasa terdorong dan diperlakukan secara adil dengan tunjangan kinerja ini, yang akan mengarah pada persaingan yang sehat, kinerja optimal, peningkatan prestasi, dan persepsi masyarakat yang positif terhadap perusahaan. Menurut Utari *et al.* (2022), tunjangan kinerja ini sangat penting untuk mendorong pekerja memberikan yang terbaik dan mencapai tujuan organisasi. Tunjangan kinerja bermanfaat bagi produktivitas karyawan, menurut penelitian Risman *et al.* (2021) dan Utari *et al.* (2022). Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>4</sub>: Tunjangan kinerja berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Indonesia cabang Bali

Terdapat korelasi yang kuat antara kemampuan organisasi untuk menginspirasi karyawannya dan tingkat kesuksesan profesional mereka. Seseorang yang telah mengabdikan diri pada pekerjaannya dalam jangka waktu yang lama akan menampilkan pengendalian diri yang lebih besar dibandingkan seseorang yang baru saja mulai melakukan upaya yang sama. Dedikasi tingkat tinggi dari semua orang dalam kelompok akan memberi mereka dorongan yang mereka butuhkan untuk melakukan yang terbaik. Ketika karyawan benar-benar berkomitmen terhadap organisasinya, hal itu terlihat dari pengabdian mereka kepada perusahaan dan cara mereka secara konsisten menampilkan kepedulian mereka terhadap kesuksesan organisasi dan kelangsungan hidup jangka panjang. Kesuksesan di tempat kerja, baik untuk kepentingan diri sendiri atau perusahaan secara keseluruhan, bergantung pada pola pikir, tindakan, dan nilai-nilai individu, yang pada gilirannya menginspirasi semangat dan dorongan (Risman *et al.*, 2021). Komitmen organisasi berdampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan, menurut penelitian Riag & Rahmat (2019), Putra *et al.* (2020), Risman *et al.* (2021), Supratikno & Santoso (2022) dan Hartin *et al.* (2023). Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>5</sub>: Komitmen organisasi berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai pada Bank Indonesia cabang Bali

Tingkat komitmen individu terhadap organisasi dapat diukur dari tingkat kepercayaannya terhadap organisasi, tingkat dukungannya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, tingkat motivasinya untuk bekerja keras demi kepentingan organisasi, dan tekadnya untuk tetap menjadi anggota organisasi. Menurut Alhasani *et al.* (2021), ketika pekerja berkomitmen penuh terhadap bisnisnya, kinerja mereka mungkin akan meningkat. Putra *et al.* (2020) dan Iis *et al.* (2022) menemukan bahwa pengembangan karir secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>6</sub>: Pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Bank Indonesia cabang Bali

Para pekerja secara emosional berinvestasi dalam kesuksesan perusahaan dan memiliki rasa kepemilikan yang kuat atas pekerjaan mereka. Dedikasi karyawan berdampak kepada produktivitas. Alasannya, efektivitas agensi hanya bergantung pada dedikasi karyawan dan kualitas pekerjaan mereka (Risman *et al.*, 2021). Risman *et al.* (2021) dan Utari *et al.* (2022) menemukan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan dengan meningkatkan komitmen mereka terhadap perusahaan. Oleh karena itu, hipotesis berikut dapat dikembangkan untuk riset ini dengan memakai informasi yang diberikan di atas:

H<sub>7</sub>: Tunjangan kinerja berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi pada Bank Indonesia cabang Bali

## **METODE PENELITIAN**

Lokasi riset ini adalah Bank Indonesia (BI) cabang Bali yang beralamat di Jl. Letda Tantular No. 4, Daging Puri Klod, Kecamatan Denpasar Timur, Kota Denpasar, Bali. Partisipan sejumlah 66 orang dalam riset ini semuanya merupakan bagian dari departemen sumber daya manusia Bank Indonesia cabang Bali. Teknik *sampling* jenuh dipakai dalam penelitian ini. Ketika bekerja dengan populasi kecil atau mencoba menarik kesimpulan luas dengan sedikit ruang untuk kesalahan, ini adalah strategi riset yang umum (Sugiyono, 2021). Data kuantitatif dan kualitatif juga dipakai dalam penelitian ini. Temuan kuantitatif riset ini didasarkan pada respon survei yang dikumpulkan di Bank Indonesia cabang Bali. Informasi masa lalu, struktur korporasi, dan pengamatan di lapangan menjadi data kualitatif dalam riset ini. Hasil survei yang diberikan kepada pegawai di Bank Indonesia Cabang Bali menjadi sumber data utama dalam riset ini, sedangkan sumber data sekunder mencakup hal-hal seperti catatan ketidakhadiran, informasi historis, serta struktur organisasi dan indikator kinerja cabang. Observasi dan kuesioner merupakan alat yang dipakai untuk mengumpulkan data. Analisis data dilakukan dengan memakai analisis diagram rute (*path analysis*) serta uji sobel sebagai pengujian mediasi.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Untuk memeriksa model tersebut valid dan reliabel, sehingga diuji dengan

model luar, yaitu model pengukuran. Penggunaan SmartPLS dan metode analitik data untuk mengevaluasi model luar memerlukan tiga hal, yakni validitas konvergen, validitas diskriminan, dan rata-rata *variance* diekstraksi (AVE). *Convergent validity* memakai batas minimal *factor loading* sebanyak 0,7. Hasil uji *outer loading* dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

**Tabel 1.**  
**Hasil *Outer Loading***

Variabel	Indikator	Nilai <i>Outer Loading</i>	Keterangan
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	PK1	0,903	Valid
	PK2	0,926	Valid
	PK3	0,928	Valid
	PK4	0,715	Valid
Tunjangan Kinerja (X <sub>2</sub> )	TK1	0,880	Valid
	TK2	0,880	Valid
	TK3	0,743	Valid
Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	KO1	0,960	Valid
	KO2	0,840	Valid
	KO3	0,941	Valid
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	KP1	0,919	Valid
	KP2	0,750	Valid
	KP3	0,899	Valid

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 1. terlihat bahwa konstruk mempunyai validitas konvergen yang kuat; seluruh indikator memiliki faktor *loading* lebih dari 0,7 dan nilai *outer* model telah memenuhi syarat validitas konvergen.

**Tabel 2.**  
**Hasil *Cross Loading***

	Kinerja Pegawai	Komitmen Organisasi	Pengembangan Karir	Tunjangan Kinerja
KO1	0,707	<b>0,960</b>	0,580	0,555
KO2	0,674	<b>0,840</b>	0,502	0,622
KO3	0,641	<b>0,941</b>	0,521	0,525
KP1	<b>0,919</b>	0,679	0,583	0,665
KP2	<b>0,750</b>	0,528	0,450	0,294
KP3	<b>0,899</b>	0,682	0,571	0,695
PK1	0,539	0,492	<b>0,903</b>	0,491
PK2	0,563	0,543	<b>0,926</b>	0,534
PK3	0,587	0,541	<b>0,928</b>	0,548
PK4	0,495	0,462	<b>0,715</b>	0,485
TK1	0,609	0,445	0,437	<b>0,880</b>
TK2	0,580	0,531	0,581	<b>0,880</b>
TK3	0,491	0,581	0,458	<b>0,743</b>

Sumber: Data diolah, 2024

Tabel 2. menampilkan validitas diskriminan sangat baik yang ditunjukkan dengan nilai *cross loading*. Fakta bahwa nilai salah satu konstruk lebih tinggi dibandingkan konstruk lainnya dan nilai *cross loading* seluruh indikator lebih dari

0,70 menampilkan hal tersebut. Selain nilai *cross loading*, cara lain untuk mencari validitas diskriminan adalah dengan melihat nilai rata-rata varian yang diekstrak (AVE) pada setiap indikator. Model yang kuat harus memiliki nilai AVE lebih besar dari 0,5 (Jogiyanto, 2021).

**Tabel 3.**  
**Hasil Average Variant Extracted (AVE)**

Variabel	AVE
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	0,762
Tunjangan Kinerja (X <sub>2</sub> )	0,700
Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	0,837
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,738

Sumber: Data diolah, 2024

Terdapat komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>), kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>), faktor pengembangan karir (X<sub>1</sub>), dan tunjangan kinerja (X<sub>2</sub>) dengan nilai AVE lebih besar dari 0,5 seperti terlihat pada Tabel 3. Masing-masing variabel mempunyai validitas diskriminan yang kuat ke data ini.

**Tabel 4.**  
**Hasil Uji Konstruksi Reliabilitas**

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> )	0,927	0,891
Tunjangan Kinerja (X <sub>2</sub> )	0,874	0,782
Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	0,939	0,901
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,894	0,822

Sumber: Data diolah, 2024

Seluruh variabel pada Tabel 4 mempunyai nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* lebih dari 0,70. Oleh karena itu, kerangka penelitian ini dapat dipercaya.

**Tabel 5.**  
**Hasil R-Square**

Variabel	R-Square	R Square Adjusted
Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	0,460	0,443
Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,643	0,626

Sumber: Data diolah, 2024

Komitmen organisasi (Y<sub>1</sub>) memiliki *R-Square* sebanyak 0,460 yang menempatkannya pada kelompok model sedang, seperti terlihat pada Tabel 11. Berlandaskan hasil tersebut, faktor-faktor yang terkait dengan kemajuan karir dan tunjangan kinerja menyumbang 46% dari varians dalam konstruk komitmen organisasi, sedangkan variabel non-model lainnya menyumbang 54% sisanya.

Variabel kinerja pegawai (Y<sub>2</sub>) memperoleh nilai *R-Square* sebanyak 0,643 termasuk kategori model sedang. Angka-angka tersebut menampilkan bahwa faktor-faktor yang berkaitan dengan kemajuan karir, insentif kinerja, dan komitmen organisasi menyumbang 64,3% dari varian variabel kinerja karyawan,

dan faktor-faktor lain menyumbang 35,7%. Oleh karena itu, nilai *R-Square* untuk semua model internal yang memengaruhi komitmen dan kinerja organisasi terpenuhi.

**Tabel 6.**  
**Hasil Path Coefficient (Mean, STDEV, T-Values, P-Values)**

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>Sample Mean (M)</i>	<i>Standard Deviation (STDEV)</i>	<i>T Statistic ( O/STDEV )</i>	<i>P Values</i>
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> ) → Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	0,335	0,340	0,130	2,571	0,010
Tunjangan Kinerja (X <sub>2</sub> ) → Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> )	0,424	0,420	0,111	3,808	0,000
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,203	0,206	0,095	2,147	0,032
Tunjangan Kinerja (X <sub>2</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,269	0,278	0,117	2,309	0,021
Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,453	0,437	0,118	3,834	0,000
Pengembangan Karir (X <sub>1</sub> ) → Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,152	0,150	0,071	2,145	0,032
Tunjangan Karir (X <sub>2</sub> ) → Komitmen Organisasi (Y <sub>1</sub> ) → Kinerja Pegawai (Y <sub>2</sub> )	0,192	0,183	0,069	2,786	0,006

Sumber: Data diolah, 2024

Statistik t senilai 2,571 (>1,96) menampilkan hubungan bersignifikan secara statistik antara pengembangan karir dan komitmen organisasi, mendukung hipotesis 1. Hal ini mengutarakan dengan nilai koefisien jalur senilai 0,335 dapat melihat bahwa pengembangan karir dan komitmen organisasi berkorelasi positif. Hipotesis satu (H<sub>1</sub>) riset ini menampilkan bahwa pegawai Kantor Bank Indonesia di Bali akan lebih berkomitmen terhadap instansi ketika mereka mempunyai kesempatan untuk memajukan karirnya. Temuan ini menguatkan penelitian lain yang menampilkan bahwa pengembangan karir secara signifikan meningkatkan komitmen organisasi seperti yang diteliti oleh Rahayu *et al.* (2019), Srimulatsih (2021), dan Raihan & Sumartik (2023). Namun temuan riset ini bertentangan dengan temuan Rohama & Anisah (2022) yang tidak menemukan bukti bahwa pengembangan karir berdampak terhadap komitmen organisasi.

Hipotesis kedua (H<sub>2</sub>) diterima, dan hasilnya menampilkan adanya korelasi bersignifikan secara statistik antara tunjangan kinerja dan komitmen organisasi (t-statistik = 3,808, > 1,96). Hal ini mengutarakan dengan koefisien jalur senilai 0,424 terlihat bahwa tunjangan kinerja mempunyai korelasi positif terhadap komitmen organisasi. Temuan penelitian menampilkan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap komitmen organisasi, hal ini sejalan dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Riang & Rahmat (2019), Suderajat & Rojuaniah (2021), serta Supratikno & Santoso (2022). Namun temuan riset ini bertentangan dengan temuan Novianti (2017) yang menampilkan tunjangan

kinerja yang tidak berdampak dan tidak signifikan secara statistik kepada komitmen organisasi.

Pengujian hipotesis 3 ( $H_3$ ) diterima, penelitian menemukan hubungan substansial antara pengembangan karir dan kinerja karyawan. Nilai t-statistiknya adalah 2,147, lebih dari 1,96. Hal ini mengutarakan dengan nilai koefisien jalur senilai 0,203 dapat melihat bahwa pengembangan karir berkorelasi positif dengan produktivitas pekerja. Temuan ini menguatkan penelitian lain yang menampilkan bahwa pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh Putra *et al.* (2020) dan Iis *et al.* (2022). Meskipun temuan saat ini bertentangan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putri & Frianto (2019) menemukan bahwa pengembangan karir tidak berdampak kepada kinerja karyawan.

Kinerja seorang pegawai mempunyai hubungan signifikan dengan tunjangan kerjanya, sesuai dengan pengujian hipotesis 4 ( $H_4$ ) yang ditunjukkan dengan nilai t-statistik senilai 2,309 ( $>1,96$ ). Kinerja karyawan berkorelasi positif dengan tunjangan kinerja (koefisien jalur = 0,269), yang menampilkan bahwa hubungan tersebut menguntungkan di kedua arah. Hipotesis keempat penelitian ini dapat diterima secara wajar, yang menampilkan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang Bali. Temuan ini menguatkan penelitian lain yang menampilkan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai layaknya hasil penelitian Risman *et al.* (2021) dan Utari *et al.* (2022). Meski demikian, temuan riset ini bertentangan dengan penelitian Riag & Rahmat (2019) serta Supratikno & Santoso (2022) yang tidak menemukan bukti bahwa tunjangan kinerja berdampak atau berdampak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Nilai t-statistik senilai 3,834 ( $>1,96$ ) menampilkan adanya hubungan signifikan secara statistik antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai, mendukung hipotesis 5 ( $H_5$ ). Adanya hubungan arah positif antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai ditunjukkan dengan nilai koefisien jalur senilai 0,453. Penelitian sebelumnya menampilkan bahwa komitmen organisasi berdampak positif signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga temuan ini konsisten dengan temuan Riag & Rahmat (2019), Putra *et al.* (2020), Risman *et al.* (2021), Supratikno & Santoso (2022) dan Hartin *et al.* (2023). Hal ini bertentangan dengan temuan Alhasani *et al.* (2021) yang menampilkan Komitmen organisasi tidak berdampak atau berdampak secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nilai t-statistik senilai 2,145 ( $>1,96$ ) menampilkan adanya hubungan signifikan secara statistik antara pengembangan karir dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, mendukung hipotesis 6 ( $H_6$ ). Terdapat korelasi positif antara pengembangan karir dan komitmen organisasi, yang ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur senilai 0,152. Hipotesis keenam penelitian ini diterima yaitu pada Bank Indonesia Cabang Bali, pengembangan karir berdampak positif signifikan terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi. Konsisten dengan penelitian lain, temuan penelitian menampilkan bahwa pengembangan karir secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi berdasarkan temuan Putra *et al.* (2020) dan Iis *et al.* (2022).

Nilai t-statistik sebanyak 2,786 ( $>1,96$ ) menampilkan adanya hubungan bersignifikan secara statistik antara tunjangan kinerja dan kinerja karyawan melalui komitmen organisasi, mendukung hipotesis 7 ( $H_7$ ). Hal ini mengutarakan dengan koefisien jalur sebanyak 0,192 dapat melihat bahwa tunjangan kinerja berdampak positif dan komitmen organisasi kepada kinerja karyawan. Temuan riset ini konsisten dengan temuan Risman *et al.* (2021) dan Utari *et al.* (2022) yang menemukan bahwa tunjangan kinerja berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang Bali melalui komitmen organisasi.

Menurut implikasi teoritis penelitian ini, pengembangan karir dan tunjangan kinerja semuanya mempunyai pengaruh positif dan besar terhadap komitmen organisasi dan kinerja pegawai. Hal ini terutama berlaku bagi karyawan yang berkomitmen terhadap organisasinya. Tingkat komitmen karyawan terhadap perusahaan bertindak sebagai moderator dalam hubungan antara kemungkinan kemajuan profesional dan remunerasi yang didasarkan pada kinerja. Penelitian ini menambah kumpulan data empiris yang ada dan menegaskan kembali kesimpulan penelitian sebelumnya dengan menampilkan bahwa pengembangan karir dan tunjangan kinerja memang berdampak pada kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, penelitian ini menampilkan bahwa dampak ini ditingkatkan melalui komitmen organisasi.

Implikasi praktis dari penelitian ini menjelaskan manfaat hasil penelitian di dunia nyata. Terdapat korelasi yang jelas antara strategi pengembangan karir, tunjangan kinerja, dan komitmen organisasi yang dibahas dalam riset ini dengan kinerja karyawan. Hal ini mengingatkan aspek-aspek tersebut terbukti berdampak baik kepada kinerja pegawai, maka sebaiknya pimpinan Bank Indonesia Provinsi Bali terus mencermati indikasi pertumbuhan karir, tunjangan kinerja, dan komitmen organisasi di kalangan pegawai. Pekerja yang dipekerjakan oleh instansi pemerintah. Salah satu hal terpenting yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan peningkatan kinerja pegawai melebihi yang telah dicapai sebelumnya adalah dengan memberikan kesempatan pengembangan karir kepada pegawai Bank Indonesia Provinsi Bali.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Simpulan dan saran penelitian yang telah mengacu pada hasil penelitian menegaskan bahwa pengembangan karir dan tunjangan kinerja mempunyai pengaruh yang baik dan besar terhadap tingkat komitmen organisasi pada Bank Indonesia Cabang Bali. Ada hubungan proporsional yang jelas antara kualitas kemungkinan pengembangan dan kemajuan profesional, serta insentif untuk pencapaian, dan tingkat komitmen terhadap organisasi. Peluang pengembangan karir, tunjangan kinerja, dan komitmen organisasi terbukti mempunyai pengaruh yang positif dan substansial terhadap kinerja pegawai Bank Indonesia Cabang Bali. Hasilnya, hal ini menampilkan adanya hubungan antara kinerja karyawan dan komitmen bisnis, prospek kemajuan karir, dan tunjangan kinerja. Hal ini menegaskan bahwa melalui pemberian kesempatan peningkatan karir dan insentif kinerja, pegawai Bank Indonesia Bali semakin menampilkan dedikasinya terhadap perusahaan dan pekerjaannya. Faktanya menampilkan bahwa terdapat hubungan yang baik antara kinerja karyawan, komitmen

organisasi, dan kualitas pengembangan karir serta tunjangan kinerja.

Saran dalam penelitian ini, yaitu diekspetasikan untuk pihak manajemen Bank Indonesia memberikan kemudahan dan kesempatan pegawai agar melakukan pengembangan karir serta departemen mendukung penuh diadakannya pengembangan karir secara berkala. Selain itu, merekomendasikan pihak manajemen Bank Indonesia agar secara rutin melakukan survei kepuasan karyawan, sehingga kepuasan karyawan dapat dideteksi sejak dini untuk mengetahui kondisi karyawan. Pada sisi lain, diharapkan para karyawan memiliki rasa loyalitas pada instansi agar dapat mewujudkan visi dan misi instansi di masa mendatang. Selama masa kerja mereka, diharapkan bahwa karyawan akan mematuhi prosedur yang ditetapkan oleh organisasi untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan di masa depan. Tergantung pada temuan penelitian di masa depan, elemen independen lain yang mungkin berdampak pada kinerja karyawan mungkin mencakup budaya bisnis, kompetensi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, remunerasi, insentif, dan kepuasan kerja. Untuk tujuan penelitian mendatang, diekspetasikan dapat memanfaatkan berbagai lokasi untuk menemukan kejadian dan kesimpulan lebih lanjut.

## REFERENSI

- Alhasani, I., Suswati, E., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh Kompetensi dan Komitmen Organisasi kepada Kinerja Pegawai Melalui Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai Mediasi. *Jurnal Sosial dan Teknologi*, 1(9), 1-106.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. M. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Balbed, A., & Sintaasih, D. K. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Pemeditasi Motivasi Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 8(7), 4676-4703.
- Hartin, Nst. V. F. H., Ichsan, R. N., & Panggabean, N. R. (2023). The Effect Of Organizational Commitment On Employee Performance At PT. Sentosa Deli Mandiri Medan. *Jurnal Darma Agung*, 31(2), 123-140.
- Hasibuan, M. S. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Iis, E. Y., Wahyuddin, W., Thoyib, A., Ilham, R. N., & Sinta, I. (2022). The Effect of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh. *International Journal of Economic, Business, Accounting, Agriculture Management and Sharia Administration (IJEBAAS)*, 2(2), 227-236.
- Jogiyanto, A. W. (2021). *Partial Least Square (PLS) Alternatif Structural Equation Modelling (SEM) Dalam Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: CV. ANDI.
- Mangkunegara, A. P. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Nawawi, H. (2021). *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Yogyakarta: UGM Press.

- Novianti, P. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Yayasan X. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta.
- Nugroho, A. A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai Studi Pada Yayasan Budi Bakti Karya Masf Balikpapan Kalimantan Timur. *Skripsi*. Universitas Sanata Dharma Yogyakarta.
- Putra, R. A., Candana, D. M., & Krisna, N. L. (2020). the Effect of Career Development and Organizational Commitment To Employee Performance With Job Satisfaction As a Moderating Variable in PT. P&P Lembah Karet. *Dinasti International Journal of Management Science*, 2(2), 268-277.
- Putri, W. A., & Frianto, A. (2019). Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Barata Indonesia (Persero) Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(2), 1-10.
- Rahayu, M., Rasid, F., & Tannady, H. (2019). The Effect Of Career Training And Development On Job Satisfaction And Its Implications For The Organizational Commitment Of Regional Secretariat (SETDA) Employees Of Jambi Provincial Government. *International Review of Management and Marketing*, 9(1), 79.
- Raihan, A., & Sumartik. (2023). The Influence of Work Motivation, Work Environment, and Career Development on Organizational Commitment Through Job Satisfaction as an Intervening Variable for Employees of Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18(1), 1-19.
- Riang, P., & Rahmat, S. T. Y. (2019). Testing The Effects Of Healthcare Allowance Compensation On Nursing Profession And Job Satisfaction On Work Performance Through Organizational Commitment: A Study On Nursing Profession At Type-A Hospitals In Jakarta Area. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 89(5), 119-129.
- Risman, R., Hakim, A., Masri, M., Taufik, M., & Isalman. (2021). Pengaruh Pemberian Tunjangan Kinerja, Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Personel Brimob Polri Pada Satuan Brimob Polda Polda Sultra. *Jurnal Manajemen, Bisnis dan Organisasi (JUMBO)*, 5(3), 519-534.
- Rivai, V., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. RajaGrafindo.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2021). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rohama, M. N., & Anisah, H. U. (2022). Pengaruh Spiritual Leadership Dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Nautical: Jurnal Ilmiah Multidisiplin Indonesia*, 1(9), 1042-1050.
- Srimulatsih, M. (2021). The Impact of Career Development on Employee's Commitment at Oil Palm Plantation Company in Indonesia. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 1(1), 45-52.
- Suderajat, S., & Rojuaniah, R. (2021). The Effect Of Teacher Profesional Allowance And Job Satisfaction Toward Organizational Commitment (A

Study On Private Islamic Junior High Schools Teachers In Tangerang Regency). *International Journal of Social and Management Studies*, 2(2), 78-90.

Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.

Supratikno, S., & Santoso, R. A. (2022). Pengaruh Remunerasi dan Disiplin terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai melalui Komitmen Pegawai pada Badan Pengawas Pemilu Jawa Timur. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(4), 530-549.

Utari, D. S., Rinah, S. A., & Irwansyah, M. (2022). Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Imigrasi Kelas II Tanjung Uban. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4(1), 958-982.