



**PENGARUH KOMITMEN NORMATIF, KOMITMEN KONTINUAN,
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang
Martadinata)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Zulfan Zulkarnaen Z
21901081460



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS ISLAM MALANG
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

2023



MOTTO

*“Hiduplah seakan kamu mati besok, belajarlh seakan kamu
hidup selamanya”*



**PENGARUH KOMITMEN NORMATIF, KOMITMEN KONTINUAN,
DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN
(Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang
Martadinata)**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen

Oleh:

Zulfan Zulkarnaen Z

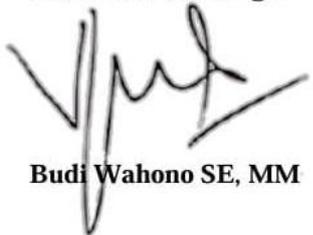
NPM: 21901081460



Telah disetujui hari/tanggal:

Senin, 4 September 2023

Dosen Pembimbing I



Budi Wahono SE, MM

Dosen Pembimbing II



Tody Arsiyanto SE, MM



SKRIPSI

PENGARUH KOMITMEN NORMATIF, KOMITMEN KONTINUAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang Martadinata)

ZULFAN ZULKARNAEN Z

NPM : 21901081460

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Pada Hari/Tanggal : **Senin, 04 September 2023**

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing Utama



Budi Wahono, SE., MM

Pembimbing Pendamping



M.Tody Arsyianto, SE., MM

Anggota Dewan Penguji lainnya



Muh. Sirojuddin Amin, SE., MBA, CPHCM

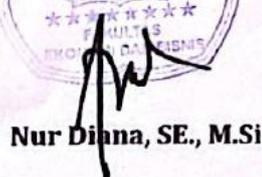
Skripsi ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Guna memperoleh gelar :

SARJANA MANAJEMEN

Hari/Tanggal : **Senin, 04 September 2023**

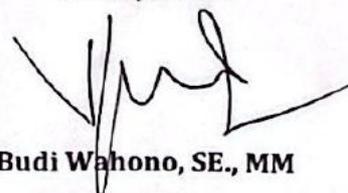


Dekan



Nur Diana, SE., M.Si

Ketua Jurusan



Budi Wahono, SE., MM

UNIVERSITAS ISLAM MALANG
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jurusan : Manajemen, Akuntansi, dan Perbankan Syariah

STATUS : TERAKREDITASI

alamat : Jl. Mayjen Haryono No.193 Malang 65144 telp 0341 - 551932, 551822, Fax.: 0341 - 552249

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Nama : **Zulfan Zulkarnaen Z**
NIM : **21901081460**
Program Studi : **Manajemen**

Saya menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

GARUH KOMITMEN NORMATIF, KOMITMEN KONTINUAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR HADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Cabang Malang Martadinata)

diuji pada tanggal : 04 September 2023 adalah benar-benar merupakan hasil karya saya.

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam Skripsi ini tidak terdapat atau keseluruhan tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian huruf atau simbol yang menunjukkan gagasan, pendapat maupun pikiran penulis lain yang diakui sebagai hasil tulisan saya sendiri, dan dalam Skripsi ini tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru atau ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulisannya.

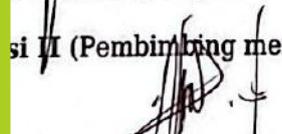
Jika saya secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan hal tersebut di atas, maka saya menaruh diri pada sanksi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri dan jika terbukti saya melakukan hal tersebut maka gelar dan Ijazah yang diberikan Universitas Islam Malang berhak untuk dibatalkan.

**Zulfan Zulkarnaen Z**

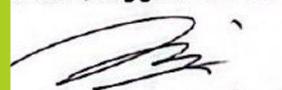
Pembimbing I (Pembimbing Utama merangkap Ketua Dewan Penguji)


Wahono, SE, MM

Pembimbing II (Pembimbing merangkap Anggota Dewan Penguji)


Arsyianto, SE, MM

Pembimbing III (Anggota Dewan Penguji)


Sirojuddin Amin, SE., MBA, CPHCM



PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk.
KANTOR CABANG MALANG MARTADINATA

Jalan Laksamana Martadinata Nomor 80, Malang 65118
Telepon : (0341) – 341400, 368681, 368682, 359455, Fax : (0341) 363831

nomor : B.713/KC-XVI/LYI/01/2023
ampiran : -
perihal : **Persetujuan Penelitian**

Malang, 30 Januari 2023

Kepada Yth:
Dekan Fakultas Ekonomi & Bisnis
Universitas Islam Malang
Jl. Mayjend Haryono No. 193

di

MALANG

Surat Universitas Islam Malang No. 129/B41/U.08/D/G.46/I/2023 tanggal 17 Januari 2023

Menunjuk surat tersebut di atas perihal Permohonan Ijin penelitian dengan judul : "*Pengaruh komitmen Normatif, komitmen kontinuan, dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan*", maka dengan ini kami menyetujui permohonan tersebut di atas, dengan ketentuan sebagai berikut:

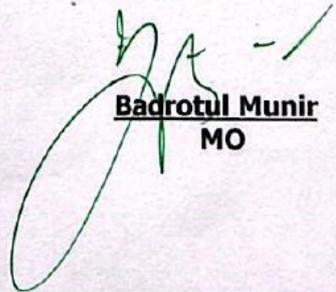
- Ijin Diberikan Kepada :
 - Nama : Zulfan Zulkarnaen Z 21901081460
 - Prodi : Manajemen
- Lokasi : **BRI Kanca Martadinata**
- Contact Person : **Furi Arifah (Pet. SDM)**

Adapun persyaratan lain yang harus diperhatikan selama menjalankan penelitian adalah sebagai berikut :

- Selama melaksanakan penelitian di BRI KC Malang Martadinata, harus mentaati tata tertib yang berlaku di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk., kode etik dan ketentuan tentang kerahasiaan perbankan.
- Tidak diperkenankan untuk mengutip Laporan Keuangan Bank dan Nasabah tanpa seijin pejabat yang berwenang.

Demikian surat persetujuan kami, atas perhatian dan kerjasamanya kami sampaikan terima kasih.

PT. BANK RAKYAT INDONESIA (PERSERO), Tbk.
KANCA MALANG MARTADINATA


Badrotul Munir
MO

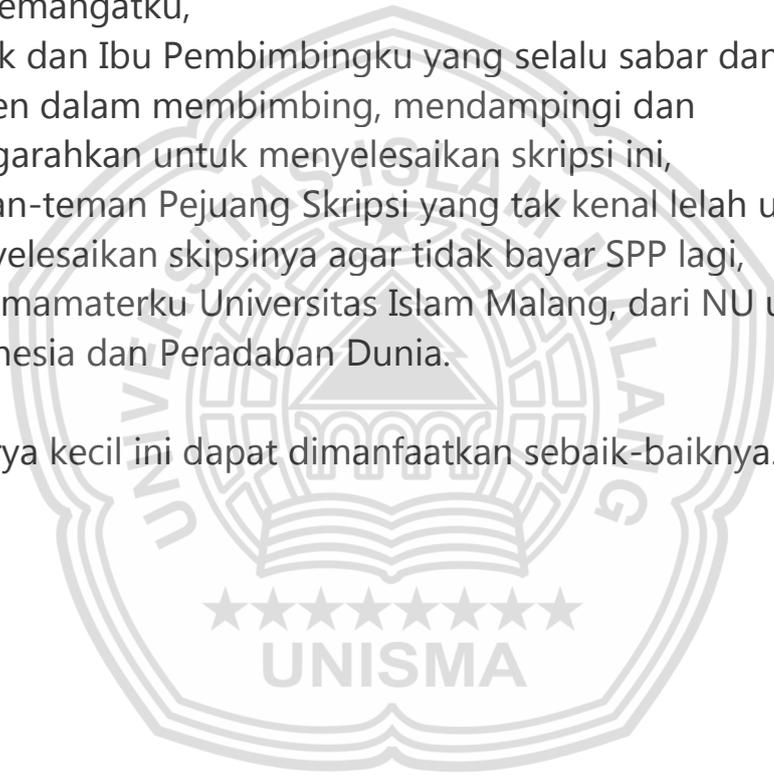
dasar :
Arsip

~Halaman Persembahan~

Dengan mengucapkan segala puji bagi Allah SWT, ku persembahkan karya kecil ini kepada:

- Orangtuaku tercinta yang tanpa lelah mendukung dan mendoakanku dari seluruh sisi,
- Ayah dan Ibuku tersayang yang selalu menjadi penyemangatkku,
- Bapak dan Ibu Pembimbingku yang selalu sabar dan telaten dalam membimbing, mendampingi dan mengarahkan untuk menyelesaikan skripsi ini,
- Teman-teman Pejuang Skripsi yang tak kenal lelah untuk menyelesaikan skripsinya agar tidak bayar SPP lagi,
- Almamaterku Universitas Islam Malang, dari NU untuk Indonesia dan Peradaban Dunia.

Kiranya karya kecil ini dapat dimanfaatkan sebaik-baiknya.



KATA PENGANTAR

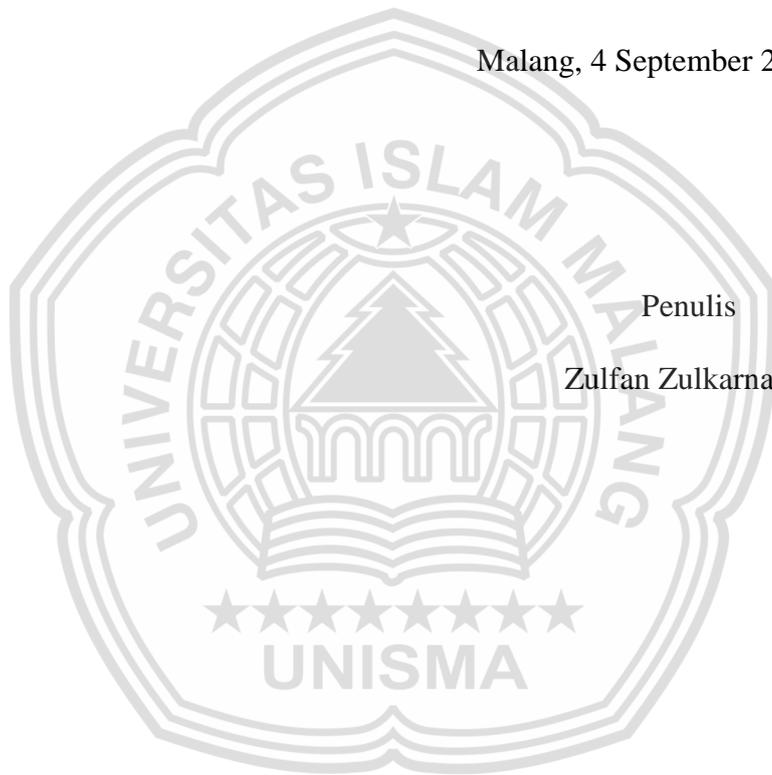
Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan penulis sampaikan kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Maskuri, M.Si selaku Rektor Universitas Islam Malang
2. Ibu Nur Diana S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.
3. Bapak Budi Wahono SE., MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Universitas Islam Malang.
4. Bapak Mohammad Bastomi SE., MM. selaku Dosen Wali Kelas Manajemen 13 Universitas Islam Malang.
5. Rois Arifin, SE., MM. dan Afi Rachmat Slamet, SE., MM. selaku Dosen Pembimbing Utama dan Pembimbing Kedua, yang telah membimbing, mendampingi dan mengarahkan penulisan skripsi ini.
6. Teruntuk ibu tercinta Subaida dan ayah tercinta Mustofa yang telah banyak mendoakan, membimbing dan memberikan kesempatan saya untuk menuntut ilmu sampai jenjang perkuliahan.
7. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama di bangku perkuliahan.
8. Seluruh keluarga besar Angkatan 2019 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang yang selama ini memberikan pengalaman luar biasa, baik di dalam perkuliahan, maupun di luar pengalaman perkuliahan, serta beberapa teman-teman organisasi intra kampus. Saya ucapkan besar terimakasih.
9. Semua keluarga saya dan teman teman saya khususnya Lutfi, Ila, dan Lailatul Izzah. Saya ucapkan terima kasih banyak sudah meluangkan waktu untuk membantu dan memberi semangat saya dalam mengerjakan skripsi ini.

Semoga semua kebaikan yang telah diberikan kepada penulis mendapatkan balasan yang selayaknya dari Allah. Penulis menyadari keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan kritik dari para pembaca yang bersifat membangun. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat untuk semua pihak.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Malang, 4 September 2023



Penulis
Zulfan Zulkarnaen Z

DATA DIRI



Nama Lengkap : Zulfan Zulkarnaen Z
Tempat, Tanggal Lahir : Pamekasan, 20 Agustus 2001
Nomor Pokok Mahasiswa : 21901081460
Email : zulfanzulkarnaenz27@gmail.com
Nama Orang Tua : Mustofa (Bapak)
Subaida (Ibu)

Pendidikan Formal

1. MI MAMBAUL ULUM
2. MTS NURUL JADID PROBOLINGGO
3. SMK NURUL JADID PROBOLINGGO

Pengalaman Organisasi

1. PMII Rayon Alfarobi (2019-2021)
2. PMII Komisariat UNISMA (2021-2022)
3. INTERNAL BEM (2019-2021)

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian hasil penelitian dan pembahasan maka dapat ditarik simpulan dari penelitian ini sebagai berikut:

- a. Bahwa komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata. Hal ini mengindikasikan bahwa ketiga variabel independen dalam penelitian ini yaitu komitmen normatif, komitmen kontinuan, dan pengembangan karir mampu mempengaruhi kinerja karyawan.
- b. Bahwa komitmen normatif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata. Hal ini menyimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel komitmen normatif memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja karyawan, dikarenakan sistem yang diberlakukan perusahaan terhadap karyawan mampu menjadi motivasi bagi karyawan yang lain untuk semakin berkomitmen terhadap perusahaan.
- c. Bahwa komitmen kontinuan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata. Hal ini menyimpulkan bahwa indikator-indikator

pada variabel komitmen kontinuan memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja karyawan, dikarenakan komitmen yang dimiliki karyawan berupa variasi keterampilan dalam bekerja dan fasilitas penunjang kerja yang disediakan perusahaan, sehingga karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan.

- d. Bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata. Hal ini menyimpulkan bahwa indikator-indikator pada variabel pengembangan karir memiliki korelasi dengan peningkatan kinerja karyawan, dikarenakan adanya sistem jenjang karir yang jelas dalam perusahaan akan memacu semangat karyawan untuk lebih meningkatkan kinerjanya setiap jenjang jabatannya.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti mempunyai beberapa keterbatasan yaitu sebagai berikut :

- a. Pengumpulan data penelitian ini yang menggunakan kuesioner, yang dalam hal ini didistribusikan melalui secara langsung dengan memberikan kuesioner dan terkadang karyawan masih merasa segan tidak mau ketika hendak diminta untuk mengisi.
- b. Selanjutnya dalam penelitian ini, metode pengumpulan data bisa dilanjutkan dengan memperhatikan kesediaan karyawan, *follow up* untuk mengisi, sehingga ketika diberikan kuesioner, responden harus dibimbing agar tidak

kebingungan dalam memahami item pernyataan kuesioner, sehingga jawaban yang diberikan lebih jelas dan akurat.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini diharapkan dapat dijadikan peneliti selanjutnya sebagai pertimbangan dalam mengatasi permasalahan mengenai Kinerja Karyawan. Adapun saran yang diajukan, antara lain:

- 1) Agar dapat menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, misalkan kompetensi kerja, *softskill*, ataupun pengembangan karir.
- 2) Dapat menambah item-item pernyataan untuk memperoleh hasil penelitian yang lebih baik lagi, misalkan mempertimbangkan kesesuaian item dengan indikator variabelnya, serta dapat menambah item pernyataan dalam setiap indikator variabel agar responden dapat mendapatkan kejelasan maksud dari poin variabel yang ditawarkan dalam kuesioner.
- 3) Penelitian selanjutnya diharapkan dapat meneliti kinerja karyawan menggunakan metodologi yang lain dikarenakan adanya kemungkinan bias terhadap jawaban responden dalam kuesioner.
- 4) Selanjutnya untuk PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Malang Martadinata diharapkan untuk lebih memperhatikan setiap sistem yang diberlakukan dalam perusahaan, seperti informasi jenjang karir, kelengkapan fasilitas kerja, dan detail detail penghargaan

kecil untuk setiap prestasi kerja karyawan. Hal tersebut diprediksi akan semakin meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.



DAFTAR PUSTAKA

- Ariyani, Siti., Prayoga, Farhan. (2020). "Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X Di Semarang)". *Journal of Management Vol.4-5*
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Semarang: BPFE Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi: PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Herwan, Abdul M. (2020) "The Effect Of Affective Commitment, Continuance Commitment and Normatif Commitment On Cooperative Management Performance in Sukabumi City, West Java". *Jurnal Pemikiran dan Penelitian Administrasi Bisnis dan Kewirausahaan* 53 Vol.6, No. 1
- Luthans. 2018. *Perilaku perusahaan edisi 10*. Yogyakarta: penerbit Andy.
- Mangkunegara, Anwar P. 2017, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Moeheriono. (2019). *Indikator Kinerja Utama (IKU) Perencanaan, Aplikasi, dan Pengembangan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mufidah, Siti., Mursito, F., Kuntjiyah (2020) "Pelatihan Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo". *Edunomika* Vol. 04 No. 01
- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang, 1(2), 88–107
- Putri, Eka Rulianti. (2018) "Pengaruh Motivasi Kerja Dan Pengembangan Karir Mampu Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pada Lembaga Kesehatan Cuma-Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD)". *Jurnal Ilmiah UIN Syarif Hidayatullah*

- Robbins, P. S dan Judge, T. A. 2017. *Organizational Behaviour*, Edisi 13, Jilid 1, Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veithzal, dkk. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktek*. Depok: PT RajaGrafindo Persada
- Sofyandi dan Garniwa. 2018. *Perilaku Organisasional*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta
- Siti., Apriyani., Prayoga, Farhan. (2020). ”*Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan, Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Perusahaan BUMN X Di Semarang)*”. *Journal of Management Vol.4-5*
- Sinambela, Lijan Poltak. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Sopiah, dan Etta. 2018 *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET
- Sugiyono. 2017. “*Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*”. Alfabeta: Bandung.
- Sutrisno, E. Hadi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Sukamto., Suhardiningsih., Situmaorang, Farrel. (2022). “*Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Kontinuan Terhadap Kinerja Karyawan Di Dragon Star Surabaya*”. *Jurnal Riset Ekonomi Bisnis Vol-2*
- Tika, Moh. Pabundu. 2017. *Budaya Perusahaan Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara
- Widodo, Suparno E. (2016). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar