



KOMITMEN KONTINUAN PADA PNS DIREKTORAT JENDERAL PAJAK DITINJAU DARI KEPUASAN KERJA DAN MASA KERJA

¹Ratna M. Hapsari, ²Indria Hapsari

^{1,2}Fakultas Psikologi Universitas Gunadarma

ARTICLE INFORMATION

*Corresponding Author:

Ratna M. Hapsari
ratna_m@staff.gunadarma.ac.id

Article History

Received 21 Februari 2023

Revised 23 Juni 2023

Accepted 3 Juli 2023

Kata Kunci

Kepuasan kerja
Komitmen kontinuan
Masa kerja
PNS

Cite this Article:

Hapsari, R. M., & Hapsari, I. (2023). Komitmen kontinuan pada PNS Direktorat Jenderal Pajak ditinjau dari kepuasan kerja dan masa kerja. *Jurnal Psikologi*, 16(2), 364-376 doi: <https://doi.org/10.35760/psi.2023.v16i2.7900>

ABSTRAK

PNS di Kementerian seringkali mengalami permasalahan ketika diharuskan untuk pindah kerja atau mutasi ke luar daerah, begitu pula pada PNS di Direktorat Jenderal Pajak. Masalah yang timbul misalnya jauh dari keluarga, berkurangnya penghasilan atau masalah domestik lainnya. Salah satu hal yang membuat PNS dapat terus bertahan di organisasinya walaupun harus mengalami mutasi adalah komitmen kontinuan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap komitmen kontinuan pada PNS Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian ini berjenis kuantitatif dan teknik sampling yang digunakan adalah snowball sampling. Total keseluruhan responden sebanyak 56 orang yang bekerja sebagai PNS Direktorat Jenderal Pajak. Untuk mengukur komitmen kontinuan peneliti menggunakan *continuance commitment scale* dan untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti menggunakan *Job Descriptive Index (JDI)*. Berdasarkan hasil uji hipotesis diketahui bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan komitmen kontinuan pada PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 dimana kepuasan kerja memiliki pengaruh 47.4%. Sementara uji *anacova* menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.233 ($p > 0.05$) yang mengindikasikan bahwa masa kerja tidak berfungsi sebagai variabel kontrol.

ABSTRACT

Civil servants in the Ministry often experience problems when they are required to move jobs or transfers outside the region, as well as civil servants in the Directorate General of Taxes. Many problems eventually arise when civil servants are transferred outside the region, for example far from their families, reduced income, or other domestic problems. One of the things that makes civil servants able to survive in their organization even though they must undergo mutation is continuance commitment. This study aims to determine the effect of job satisfaction and length of service on continuance commitment in civil servants at the Directorate General of Taxes. This research is quantitative research, and the sampling technique is snowballing sampling. The total number of respondents is 56 people who work as civil servants at the Directorate General of Taxes. To measure Continuance Commitment, researchers use the Continuance Commitment scale and to measure job satisfaction researchers use the Job Descriptive Index (JDI). Based on the results of hypothesis testing, it is known that there is a significant influence between job satisfaction and continuance commitment to civil servants within the Directorate General of Taxation with a significance value of 0.00 where job satisfaction has an effect of 47%, while the Anacova test on the variable length of service to commitment shows a significance value of 0.233, which means the hypothesis is rejected.

PENDAHULUAN

Menjadi seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) merupakan suatu hal yang membanggakan bagi individu, karena turut berperan dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan pembangunan negara. Bekerja di instansi pemerintahan berbeda dengan instansi swasta, dimana terdapat perbedaan dari segi tanggung jawab pekerjaannya, target pekerjaan, dan budaya organisasi yang dianut. Pegawai Negeri Sipil (PNS) disebut juga Civil Servant yang intinya mempunyai tugas utama yaitu melayani kepentingan publik atau rakyat yang diatur dalam UU No.43 tahun 1999 pasal 3 ayat 1, yaitu pegawai negeri sebagai unsur aparatur yang bertugas untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat secara professional, jujur, adil, dan merata dalam penyelenggaraan tugas negara, pemerintah, dan pembangunan.

Hanya saja yang sering terjadi pada PNS yaitu pegawai PNS seringkali dituntut untuk bersedia ditempatkan dimana saja sebagai bentuk tanggung jawabnya kepada keberlangsungan pelayanan kepada publik. Hal ini seringkali menjadi masalah karena mutasi yang dialami oleh pegawai PNS dapat menyebabkan berbagai masalah seperti jauh dari keluarga, long distance marriage, anak yang sering berpindah sekolah, berkurangnya penghasilan dan masalah-masalah domestik lainnya.

Untuk menjunjung tinggi kedudukan dari seorang Pegawai Negeri Sipil (PNS) diperlukan elemen-elemen penunjang kewajiban, meliputi kesetiaan, ketaatan, pengabdian, kesadaran, tanggung jawab, tertib, bersemangat dengan memegang rahasia negara dan melaksanakan tugas kedinasan. Semangat berarti jiwa kehidupan yang mendorong seseorang untuk bekerja keras dengan tekad yang bulat dalam melaksanakan tugas dalam rangka pencapaian tujuan (Djarmika & Marsono, 1995). Berdasarkan hal tersebut maka pegawai PNS dituntut untuk mampu menjalankan perintah meskipun pegawai tersebut harus menjalankan tugas di tempat lain atau mutasi. Salah satu pegawai PNS yang harus menjalankan tugas-tugas tersebut adalah PNS di lingkungan Direktorat Pajak.

Tugas Direktorat Jenderal Pajak sesuai amanat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 234/PMK.01/2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Keuangan adalah merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standardisasi teknis di bidang perpajakan. Dalam mengemban tugas tersebut, DJP (Direktorat Jenderal Pajak) menyelenggarakan fungsi perumusan kebijakan di bidang perpajakan, pelaksanaan kebijakan di bidang perpajakan, penyusunan norma, standar, prosedur, dan kriteria di bidang perpajakan, pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang perpajakan dan pelaksanaan administrasi DJP. Organisasi Direktorat Jenderal Pajak, dengan jumlah kantor operasional lebih dari 500 unit dan jumlah pegawai lebih dari 42.000 orang yang tersebar di seluruh penjuru nusantara, merupakan salah satu organisasi besar yang ada dalam lingkungan Kementerian Keuangan. Segenap sumber daya

yang ada tersebut diberdayakan untuk melaksanakan pengamanan penerimaan pajak yang beban setiap tahunnya semakin berat. (Kementerian Keuangan, 2020).

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti kepada salah satu pegawai PNS Direktorat jenderal Pajak di Jakarta, diketahui bahwa permasalahan yang sering dirasakan yaitu ketika adanya mutasi ke beberapa daerah di Indonesia yang mengakibatkan berkurangnya tunjangan penghasilan yang didapat karena perbedaan besarnya tunjangan yang akan diterima pada tiap-tiap daerah. Selain itu pegawai PNS juga mengalami kondisi yang jauh dari keluarga yang membuat pegawai PNS merasa cenderung berat hati ketika harus mengalami mutasi, namun demikian pegawai PNS tidak dapat berbuat banyak ketika diminta untuk mutasi karena merasa tetap harus bekerja dan menjadi bagian dari organisasi untuk keberlangsungan hidupnya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat dikatakan bahwa alasan yang membuat pegawai PNS di lingkungan Direktorat Jenderal Pajak tetap bekerja adalah adanya komitmen untuk tetap bekerja di suatu organisasi karena nilai ekonomi atau yang biasa disebut dengan komitmen kontinuan. Hal ini senada dengan yang dijelaskan oleh Allen dan Meyer (1991) bahwa komitmen kontinuan adalah kebutuhan ekstrinsik karyawan untuk tetap berada di dalam organisasi atau perusahaan yang dikarenakan beberapa faktor seperti gaji dan tunjangan. Komitmen kontinuan menjelaskan bagaimana persepsi karyawan terkait biaya yang disebabkan keluar dari organisasi.

Komitmen kontinuan menyebabkan karyawan memutuskan apakah harus berkomitmen pada organisasi dengan berdasar pada biaya ekonomi dan sosial (Gilbert & Konya, 2020; Noraazian & Khalip, 2016; Scales, 2018; Serhan, Nehmeh, & Sioufi, 2021). Karyawan mempertimbangkan atas apa yang harus dikorbankan jika akan keluar dari organisasi. Karyawan merasa bahwa harus tetap dalam profesi saat itu, sebab akumulasi modal yang telah dikumpulkan atau kurangnya alternatif yang sebanding (Smith & Hall, 2008).

Selanjutnya dijelaskan oleh Luthans (2006) bahwa komitmen kontinuan merupakan perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi. Komitmen kontinuan merupakan kesadaran dari para anggota organisasi untuk berperan aktif dan melibatkan diri dalam usaha-usaha pencapaian tujuan organisasi. Anggota organisasi yang memiliki komitmen tinggi akan memberikan usaha yang maksimal secara sukarela untuk kemajuan organisasi (Duha, 2016).

Setiap anggota organisasi yang bekerja harus mempunyai komitmen. Salah satu bentuk komitmen yang dimiliki anggota organisasi yaitu dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya komitmen yang tinggi, anggota organisasi akan mencintai pekerjaannya dan mampu bekerja dengan rasa penuh tanggung jawab (Sari, 2015). Salah satu

bentuk komitmen kerja yang ditunjukkan oleh PNS Direktorat Jenderal Pajak adalah harus bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia.

Adapun faktor yang dapat memengaruhi komitmen kontinuan yaitu pekerjaan yang menantang, kepuasan kerja, kesempatan pengembangan karir, tujuan organisasi yang jelas, serta adanya keseimbangan antara kebutuhan kehidupan dan pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki peran penting dalam komitmen kontinuan, karena tanpa adanya kepuasan kerja seseorang tidak akan bekerja seperti yang diharapkan, sehingga tujuan organisasi tidak dapat tercapai (Norton, 2008).

Menurut Davis dan Newstorm (2001), kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, yaitu perasaan senang maupun tidak senang dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai-nilai yang berlaku dalam diri setiap individu (Akbar, Hamid, & Djudi, 2016). Handoko (2001) berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari para anggota organisasi memandang pekerjaan anggota organisasi.

Pada dasarnya suatu komitmen seseorang terhadap organisasi yang diikutinya sangat ditentukan oleh tingginya tingkat kepuasan kerja dari masing-masing anggota organisasi. Tingkat kepuasan kerja anggota organisasi yang tinggi akan berpengaruh positif kepada *continuance commitment*. Anggota organisasi yang berkomitmen dalam pekerjaannya akan merasa puas pada pekerjaannya. Hal ini membuat anggota organisasi menjadi produktif, bekerja lebih keras, meningkatkan kompetisi yang anggota organisasi miliki, bertahan dalam organisasi, dan lebih positif dalam menjalani pekerjaannya (Djumena, 2011).

Menurut Ginanjar dan Riyanti (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan *continuance commitment* pada anggota organisasi di biro konsultan. Di dalam penelitian yang dilakukan oleh Cantari, Fuad, dan Santoso (2017) terdapat hubungan positif antara kepuasan kerja dengan komitmen kontinuan. Beberapa penelitian lain juga telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen kontinuan (Nazneen & Miralam, 2017; Ramadhani & Khoirunnisa, 2018; Suma & Lesha, 2013; Valaei & Rezaei, 2016). Menurut Hasibuan (2001) kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan komitmen kontinuan karena anggota organisasi yang mendapat kepuasan kerja akan mempunyai catatan kehadiran yang baik, memiliki komitmen kerja, dan kinerja lebih baik daripada anggota organisasi yang tidak memperoleh kepuasan kerja.

Selain kepuasan kerja, masa kerja juga cenderung turut memengaruhi komitmen kontinuan dari seorang karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Kurniati (2014) yang

menyatakan bahwa komitmen organisasi dapat muncul dan dilihat pada karyawan melalui masa kerja. Masa kerja diartikan sebagai jangka waktu atau lama karyawan bekerja pada suatu organisasi/perusahaan. Masa kerja ditinjau dari berapa lama karyawan telah mengabdikan dirinya untuk bekerja pada perusahaan dan juga terkait dengan hubungan antara karyawan dengan perusahaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Desa (2008) menunjukkan bahwa karyawan dengan masa kerja selama kurang dari atau sama dengan tiga tahun akan memiliki kecenderungan untuk berpindah kerja (turnover). Hasil penelitian ini juga sesuai dengan pendapat Robbins dan Judge (2017), yang menyatakan bahwa karyawan yang memiliki masa kerja lebih sedikit akan memunculkan intensi turnover yang lebih tinggi jika dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja lebih lama.

Uraian-uraian tersebut cukup memberikan bukti bahwa kepuasan dan masa kerja adalah salah satu hal yang membuat karyawan untuk mampu bertahan di perusahaan dan berkomitmen untuk tetap tinggal di perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap komitmen kerja pada PNS Direktorat Jenderal Pajak.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menguji secara empiris pengaruh kepuasan kerja dan masa kerja terhadap *commitment continuance* pada PNS di Direktorat Jenderal Pajak. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PNS Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan pengambilan sampel *non probability* yaitu dengan teknik *snowball sampling*. Di dalam penelitian ini total keseluruhan sampel penelitian sebanyak 56 orang.

Instrumen penelitian terdiri dari tiga bagian. Bagian pertama terdiri atas pertanyaan demografi yang mencakup nama/inisial, jenis kelamin, usia, lama bekerja, dan jabatan. Bagian kedua, terdiri dari instrumen yang berisi skala komitmen kontinuan, dan bagian ketiga terdiri dari instrumen yang berisi skala kepuasan kerja, di mana kedua skala tersebut menggunakan teknik penyusunan model skala Likert dengan rentang skor dari 1 sampai 5.

Komitmen kontinuan dalam penelitian ini diukur menggunakan Skala *continuance commitment* yang diadaptasi dari Allen dan Meyer (1990). Terdapat 34 aitem yang memiliki nilai antara 0.424 sampai dengan 0.727 dan nilai reliabilitas sebesar 0.964. Sedangkan untuk mengukur kepuasan kerja, peneliti menggunakan *Job Descriptive Index* (JDI) yang diadaptasi dari Smith, Kendall, dan Hulin (1969). Terdapat 12 aitem baik yang memiliki nilai antara 0.389 sampai dengan 0.721 dan memiliki nilai reliabilitas sebesar 0.891.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisa diketahui bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan terhadap komitmen kontinuan pada PNS Direktorat Jenderal Pajak. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan pada Tabel 1 yang menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.00 ($p < 0.01$) antara kepuasan kerja dan komitmen kontinuan dalam penelitian ini. Sementara nilai *R square* dalam penelitian ini membuktikan bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen kontinuan sebesar 31.6%, sedangkan 68.4% lainnya di pengaruhi oleh variabel lain di luar penelitian ini.

Sesuai dengan hasil penelitian didapatkan bahwa kepuasan kerja dapat memengaruhi *continuance commitment* pada PNS di Direktorat Jenderal Pajak, dimana PNS yang relatif merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi. Apabila PNS merasa puas terhadap organisasinya maka PNS akan cenderung bertahan dan setia terhadap organisasi tersebut. Artinya, seorang karyawan cenderung akan memiliki komitmen yang tinggi ketika dirinya merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja (Huang & Hsiao, 2007; Sang dkk., 2019; To & Huang, 2022; Young, McLeod, & Carpenter, 2022). Hal yang sama juga dikemukakan oleh Mathis dan Jackson (2011) bahwa kepuasan kerja mencerminkan perasaan individu terhadap pekerjaannya, ketika individu tersebut puas terhadap pekerjaannya maka individu akan lebih berkomitmen terhadap organisasinya.

Selain itu juga dilakukan analisis kovarians antara variabel masa kerja dan komitmen kontinuan pada pegawai PNS Direktorat Jenderal Pajak di Jakarta. Hasil analisis pada Tabel 2 menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0.233 ($p > 0.05$) yang mengindikasikan bahwa masa kerja tidak berfungsi sebagai variabel kontrol. Hal ini berarti ketika memperhitungkan masa kerja maka pengaruh kepuasan kerja dan *commitment continuance* menjadi tidak signifikan.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

R Square	F	Sig
0.316	22.132	0.00 ($p < 0.01$)

Tabel 2. Hasil Uji Anacova Masa Kerja terhadap Komitmen Kontinuan

Source	Type III Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig
Corrected Model	296.199	1	296.199	1.456	0.233
Intercept	103715.117	1	103715.117	509.892	0.000
Masa Kerja	296.199	1	296.199	1.456	0.233
Error	10983.926	54	203.406		
Total	1095203.00	56			
Corrected Total	11280.125	55			

a. R Squared = 0.026 (Adjusted R Squared = 0.008)

b. Dependen Variabel: *Commitment Continuance*

Pada penelitian ini masa kerja tidak dapat menjadi variabel kontrol untuk kepuasan kerja dan juga komitmen kontinuan. Hal ini mungkin terjadi karena pegawai PNS memiliki kekhasan apabila dibandingkan dengan karyawan lain. Pegawai PNS ketika masuk menjadi aparatur negara dituntut dengan kontrak yang mengikat kepada negara sehingga menyebabkan komitmen yang mereka miliki merupakan suatu keharusan tanpa mempedulikan masa kerjanya. Hal ini sejalan dengan pendapat Djatmika dan Marsono (1995) yang menjelaskan bahwa dalam bekerja PNS memerlukan elemen-elemen yang erat kaitannya dengan komitmen kerja. Elemen-elemen tersebut meliputi kesetiaan, ketaatan, pengabdian, kesadaran, tanggung jawab, tertib, bersemangat dengan memegang rahasia negara dan melaksanakan tugas kedinasan.

Analisis deksriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran kategorisasi komitmen kontinuan dan kepuasan kerja pada pegawai PNS Direktorat Jenderal Pajak. Hasil menunjukkan komitmen kontinuan dan kepuasan kerja berada pada kategori tinggi. Hal tersebut dijelaskan berdasarkan nilai rerata empirik penelitian yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Berdasarkan hasil tersebut diketahui bahwa pegawai PNS dalam penelitian memiliki komitmen kontinuan yang tinggi. Hal ini mungkin terjadi karena pegawai PNS memiliki status pegawai yang jelas dan jaminan tunjangan hari tua yang tidak dimiliki oleh karyawan non PNS sehingga memiliki tingkat rasa aman dalam bekerja yang lebih tinggi dan akan meningkatkan *commitment continuance* yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Windasari dan Budianti (2018) yang menyebutkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan pada karyawan PNS dan non PNS.

Begitu pula dengan variabel kepuasan kerja, karyawan dalam penelitian ini berada pada kategori tinggi. Hal ini dikarenakan kondisi kerja yang baik, tingkat upah yang tinggi, dan banyaknya tunjangan kinerja yang didapat. Hal ini sejalan dengan beberapa hasil penelitian yang menunjukkan bahwa alasan terbesar kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai PNS adalah gaji dan juga kompensasi yang diterima oleh pegawai PNS tersebut (Rahim, 2020; Vidyastuti, 2019).

Berdasarkan hasil deskriptif penelitian ini responden paling banyak berjenis kelamin laki-laki dengan persentase 68% (N = 34), sedangkan 32% (N = 16) adalah perempuan. Robbins (2003) menyatakan bahwa jenis kelamin anggota organisasi berkaitan dengan komitmen kontinuan karena pada umumnya laki-laki menghadapi tantangan yang lebih besar dalam mencapai karirnya. Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki lebih berkomitmen dibandingkan dengan jenis kelamin perempuan. Hal ini dikarenakan apabila seorang perempuan mengandung, melahirkan, dan memiliki keluarga, maka hal tersebut akan memengaruhi faktor personalnya untuk mengundurkan diri dari suatu organisasi (Carlson dkk., 2011; Renaud, St-Onge, & Morin, 2021).

Tabel 3. Hasil Uji Rerata Empirik

Variabel	Rerata Empirik	Kategori
Komitmen kontinuan	66.4	Tinggi
Kepuasan kerja	78.56	Tinggi

Berdasarkan usia, responden berada di usia 31-40 tahun. Hasil deskripsi responden berdasarkan lamanya bekerja berada di rentang waktu 11-20 tahun dengan persentase sebesar 52% (N = 26). Beberapa studi menyebutkan bahwa usia dapat memengaruhi komitmen seseorang karena perbedaan pengalaman pada masing-masing anggota organisasi membuat anggota organisasi dapat bertahan dalam suatu organisasi (Brimeyer, Perrucci, & Wadsworth, 2010; Khan, 2022; Yucel & Bektas, 2012). Hal ini membuat anggota organisasi yang memiliki usia muda maupun tua memiliki komitmen terhadap organisasinya, karena adanya motivasi yang berbeda-beda dalam diri individu (Al-Sada, Al-Esmael, & Faisal, 2017; Watson, Taheri, Glasgow, & O’Gorman, 2018).

Berdasarkan posisi jabatan responden paling banyak berada di jabatan pelaksana dengan persentase 34% (N = 17). Menurut Siagian (2008), jabatan tidak memengaruhi komitmen kontinuan karena komitmen kontinuan dapat ditinjau dari tanggung jawab seseorang. Semakin besar jumlah tanggung jawab seseorang maka akan semakin besar komitmen terhadap organisasinya (Arasi & Aghdam, 2016). Hal tersebut membuat seseorang akan semakin rajin dan bersemangat dalam bekerja sehingga anggota organisasi cenderung akan bertahan dalam organisasinya.

Kepuasan kerja dapat memengaruhi komitmen kontinuan PNS di Direktorat Jenderal Pajak, karena pentingnya pemahaman dan pemenuhan kebutuhan akan kepuasan kerja yang memiliki dampak pada komitmen kontinuan. Adanya komitmen kontinuan pada PNS di Direktorat Jenderal Pajak, maka PNS akan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi dan cenderung merasa puas terhadap organisasinya. Apabila PNS merasa puas terhadap organisasi, maka PNS akan cenderung bertahan dan setia terhadap organisasinya. Adapun salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen seseorang adalah pengalaman dalam organisasi (Farndale & Kelliher, 2012; Soni, Chawla, & Sengar, 2016).

Pengalaman organisasi dan pengalaman kerja tercakup ke dalam kepuasan seseorang selama berada dalam organisasi, perannya dalam organisasi, dan hubungan antara anggota organisasi dengan pimpinannya (Kozak & Krajcsak, 2018; Lee & Kim, 2023; Sujatha, Swathi, & Seema, 2015). Selain itu, salah satu faktor yang dapat memengaruhi komitmen kontinuan adalah karakteristik dari pekerjaan, seperti lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan yang membuat anggota organisasi merasa bahwa anggota organisasi harus banyak belajar dalam menghadapi perubahan yang terjadi dalam organisasi (Ahmad, 2018; Kozak & Krajcsak, 2018; Lee & Kim, 2023; Sabella, El-Far, & Eid, 2016; Uppal, 2017).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen kontinuan pada pegawai PNS Direktorat Jenderal Pajak Jakarta. Namun hasil temuan juga menunjukkan bahwa masa kerja tidak memiliki pengaruh pada komitmen kontinuan pada penelitian ini. Berdasarkan temuan tersebut maka saran peneliti selanjutnya adalah diharapkan untuk mempertimbangkan jumlah subjek yang akan dijadikan responden penelitian karena dalam penelitian ini masih tergolong sedikit. Selain itu bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat lebih memperhatikan mengenai kekhasan yang dimiliki oleh pegawai PNS yang agak berbeda dengan karyawan non PNS pada umumnya sehingga dapat menggali lebih dalam terkait variabel lain yang mungkin dapat mempengaruhi komitmen kontinuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management, 10*(1), 74-92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- Akbar, F. H., Hamid, D., & Djudi, M. (2016). *Kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan kinerja karyawan*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017). Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar. *EuroMed Journal of Business, 12*(2), 163-188. <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1-18
- Aras, D. A., & Aghdam, M. B. A. (2016). The relationship between job rotation and duty commitment of employees: A case study among employees of Islamic Azad University, District 13. *International Journal of Organizational Leadership, 5*(2), 87-95. doi: 10.33844/IJOL.2016.60356
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., & Wadsworth, S. M. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly, 91*(2), 511-530.
- Cantari, A. A., Fuad, N., & Santoso, H. (2017). *Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi guru di sekolah dasar negeri se-Kecamatan Duren Sawit*. Jakarta: Prodi Manajemen Pendidikan FIP UNJ.

- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., Ferguson, M., Hunter, E. M., Clinch, C. R., & Arcury, T. A. (2011). Health and turnover of working mothers after childbirth via the work-family interface: An analysis across time. *The Journal of Applied Psychology, 96*(5), 1-18. doi: 10.1037/a0023964
- Davis, K. & Newstorm, W. J. (2001). *Perilaku dalam organisasi*. Jakarta: PT. Airlangga
- Desa, M. S. (2008). *Pengaruh sosio demografi dan karakteristik pekerjaan terhadap keinginan pindah kerja bidan di Kabupaten Serdang Bedagai*. Tesis (tidak diterbitkan). Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Djarmika, S., & Marsono, M. (1995). *Hukum kepegawaian di Indonesia*. Jakarta.
- Djumena, E. (2011). *Membuat karyawan lebih peduli*. Dipetik April 09, 2020, dari <https://nasional.kompas.com/read/2011/03/18/10385045/membuat.karyawan.lebih.peduli?page=all>
- Duha, T. (2016). *Perilaku organisasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Farndale, E., & Kelliher, C. (2012). Implementing performance appraisal: Exploring employee experience. *Human Resource Management, 52*(6), 879-897. doi: 10.1002/hrm.21575
- Gilbert, E. S., & Konya, K. T. (2020). Continuance commitment and organizational performance of manufacturing firms in Port Hancourt, Nigeria. *International Journal of Innovative Social Sciences & Humanities Research, 8*(1), 80-91.
- Ginanjar, G., & Riyanti, B. P. D. (2015). Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada pekerja lepas biro konsultan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Manasa, 4*(2), 125-139.
- Handoko, T. H. (2001). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia*. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Hasibuan, M. (2001). *Manajemen sumber daya manusia, edisi revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Huang, T. C., & Hsiao, W. J. (2007). The causal relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Journal of Social Behavior and Personality, 35*(9), 1265-1275.
- Kementerian Keuangan RI (2019). *Menkeu apresiasi penghargaan kinerja pegawai pajak*. Dipetik April 09, 2020, dari [Kemenkeu.go.id](https://www.kemenkeu.go.id): <https://www.kemenkeu.go.id/publikasi/berita/menkeu-apresiasi-penghargaan-kinerja-pegawai-pajak/>
- Kementerian Keuangan RI (2020). *Tugas dan fungsi*. Dipetik April 14, 2020, dari <https://pajak.go.id/id/tugas-dan-fungsi-0>
- Khan, S. (2022). Predictors of organizational commitment: An empirical evidence from FMCG sector in Oman. *Open Journal of Social Sciences, 10*(6), 61-73.

- Kozak, A., & Krajcsak, Z. (2018). The effect of wages and work experience on the commitment of Hungarian employees. *Business: Theory and Practice*, 19, 123-134. <https://doi.org/10.3846/btp.2018.13>
- Kurniati, I. D. (2014). Masa kerja dengan job engagement pada karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Terapan*, 2(2), 311-324.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Luthans, F. (2006). *Perilaku organisasi, Edisi 10*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazneen, A., & Miralam, M. S. (2017). A study of affective, continuance and normative commitments and its impact on job satisfaction among the faculty members of technical universities. *International Review of Management and Business Research*, 6(4), 1427-1438.
- Noraazian, N., & Khalip, K. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(12), 16-23.
- Norton, M.S. (2008). *Human resource administration for educational leaders*. California: Sage Publication.
- Rahim, D. A. (2020). Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai negeri sipil di kota Bekasi. *Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana*, 8(2), 1-12.
- Ramadhani, N. A., & Khoirunnisa, R. N. (2018). Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi pada polisi wanita. *Character: Jurnal Psikologi*, 5(2), 1-6.
- Renaud, S., St-Onge, S., & Morin, D. (2021). Do vacations and parental leave reduce voluntary turnover? A study of organizations in the ICT sector in Canada. *International Journal of Manpower*, 42(7), 1224-1237. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0266>
- Robbins, S. P. (2003). *Perilaku organisasi konsep, kontroversi, dan aplikasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior*. Pearson.
- Sari, U. I. (2015). *Pentingnya komitmen karyawan bagi organisasi*. Dipetik April 09, 2022, dari Kompasiana.com: <https://www.kompasiana.com/usnawatiindria/54f96055a3331169018b4e54/pentingnya-komitmen-karyawan-bagi-organisasi>
- Sabella, A. R., El-Far, M. T., & Eid, N. L. (2016). The effects of organizational and job characteristics on employees' organizational commitment in arts-and-culture organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(5), 1002-1024. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2015-0900>

- Sang, L., Xia, D., Ni, G., Cui, Q., Wang, J., & Wang, W. (2019). Influence mechanism of job satisfaction and positive affect on knowledge sharing among project members: Moderator role of organizational commitment. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 27(1), 245-269. <https://doi.org/10.1108/ECAM-10-2018-0463>
- Scales, A. (2018). *The effects of organizational commitment and harmonious passion on voluntary turnover among social workers: A mixed methods study*. Unpublished dissertation. University of Southern Mississippi.
- Serhan, C., Nehmeh, N., & Sioufi, I. (2021). Assessing the effect of organizational commitment on turnover intentions amongst Islamic bank employees. *International Journal of Islamic Finance*, 14(2), 141-156. doi: 10.1108/IJIF-01-2021-0008
- Smith, D., & Hall, M. (2008). An empirical examination of a three component model of professional commitment among public accountants. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 75-92.
- Smith, P. C., Kendal, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Siagian, S. P. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soni, K., Chawla, R., & Sengar, R. (2016). Relationship between job satisfaction and employee experience. *Journal of General Management Research*, 4(2), 41-48.
- Sujatha, S., Swathi, M., & Seema, A. (2015). Impact of term of experience on organizational commitment among employees. *International Journal of Computer Science & Management Studies*, 13(9), 1-15.
- Suma, S., & Lesha, J. (2013). Job satisfaction and organizational commitment: The case of Shkodra municipality. *European Scientific Journal*, 9-17.
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433-2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Uppal, N. (2017). Uncovering curvilinearity in the organizational tenure-job performance relationship: A moderated mediation model of continuance commitment and motivational job characteristics. *Personnel Review*, 46(8), 1552-1570. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2015-0302>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: An empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663-1694. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Vidyastuti, V. (2019). Kepuasan kerja pegawai negeri sipil di lingkungan pemerintah kota Semarang. *Eksistensi*, 1(2), 97-109.

- Watson, A. W., Taheri, B., Glasgow, S., & O’Gorman, K. D. (2018). Branded restaurants employees’ personal motivation, flow and commitment: The role of age, gender and length of service. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1845-1862. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0075>
- Windasari, R., & Budiani. S. M. (2018). Perbedaan komitmen organisasi pada PNS dan non PNS di dinas pendidikan Kabupaten Gresik. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 5(3), 1-5.
- Young, D. K., McLeod, A. J., & Carpenter, D. (2023). Examining the influence of occupational characteristics, gender and work-life balance on IT professionals' occupational satisfaction and occupational commitment. *Information Technology & People*, 36(3), 1270-1297. <https://doi.org/10.1108/ITP-08-2020-0572>
- Yucel, I., & Bektas, C. (2012). Job satisfaction, organizational commitment and demographic characteristics among teachers in Turkey: Younger is better? *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 46, 1598-1608. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.05.346