

Pendekatan Model Kualitas Kehidupan Kerja “Mosadeghrad” Pada Komitmen Karyawan PT. Pertamina Hulu Rokan Pasca Alihkelola

MARYO NALDO¹; SUSI HENDRIANI²; RADEN LESTARI GARNASIH³

Universitas Riau
Jln. Pattimura No.9 Gedung K Pekanbaru 28131 Telp. (0761) 24410
E-mail : maryo.naldo@gmail.com

Submit : 2023-01-11

Review : 2023-06-15

Publish : 2023-06-26

Abstract: After a year of takeover by PT. Pertamina Hulu Rokan (PHR) from Chevron Pacific Indonesia (CPI) has yet to be followed by any official survey observing recent employees' commitments toward the organization. This research used Mosadeghrad's model of work-life quality to scrutinize the direct and indirect impacts of work-life quality on organizational commitment through job satisfaction, moderated by national pride. Using 96 former CPI employees who are now working in PHR, this research employed Hayes Process Macro models 1 and 4 to test the model. The current study completely evidenced the direct effect of work-life quality on organizational commitment as well as when mediated by job satisfaction. Either lower- or higher-level national pride generated an equal impact on the relationship between work-life quality, job satisfaction, and organizational commitment.

Keywords: *Organizational commitment, work-life quality; job satisfaction, national pride*

Peralihan hak pengelolaan ladang-ladang minyak Blok Rokan dari Chevron Pacific Indonesia (CPI) yang merupakan milik korporasi asing kembali ke negara melalui PT. Pertamina Hulu Rokan (PHR) tentu membawa manfaat bagi peningkatan pendapatan negara, daerah, dan tentunya bagi manajemen perusahaan pengelola itu sendiri. Proses alihkelola, baik pra maupun pasca, semestinya dikelola dengan baik sehingga ekses negatif dari proses ini dapat diminimalisir. Sebagai contoh yang terjadi pada proses alihkelola di Nigeria (AlMulla et al., 2019), dimana terjadi ekses berupa penurunan kualitas sejumlah aspek kehidupan kerja seperti kompensasi dan fasilitas kerja. Kedua aspek ini menjadi bagian penting yang melemahkan komitmen karyawan untuk mendukung alihkelola dan beradaptasi dengan penyesuaian-penyesuaian kebijakan manajerial didalamnya. Pengurangan-pengurangan pada unsur-unsur kehidupan kerja tersebut berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan (Dorling, 2017; Fadila, 2020).

Setahun pasca alihkelola Blok Rokan oleh PHR, sejauh ini belum dilakukan

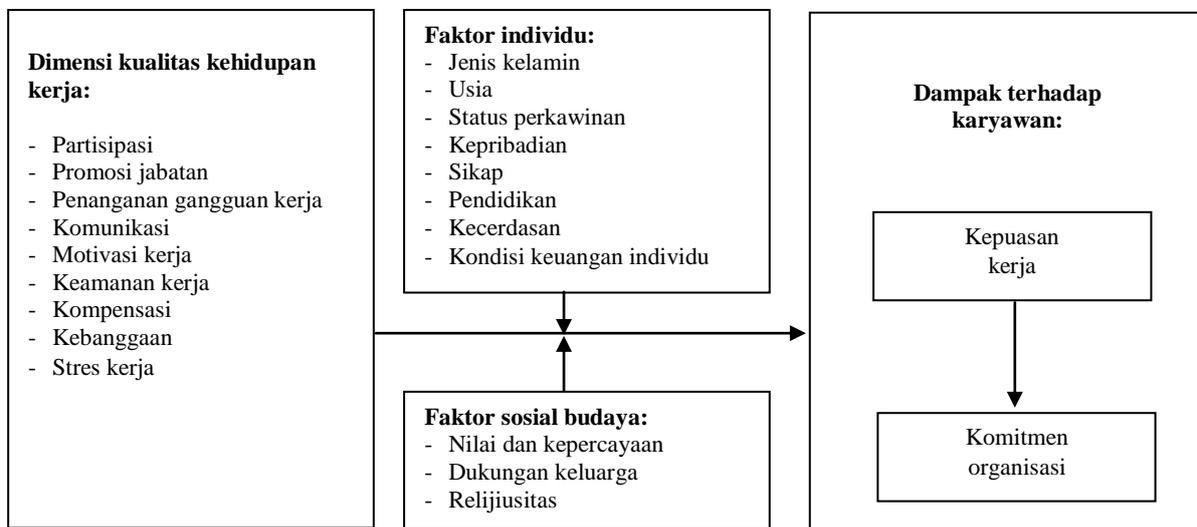
survei untuk mengukur bagaimana perubahan organisasi kehidupan kerja di PHR memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Sejumlah peneliti sebelumnya menemukan adanya hubungan antara kualitas kehidupan kerja dengan kepuasan kerja (Swapna, 2015; Batvandi & Ghazavi, 2017; Sudiq & Wijayanti, 2020; Azizah & Anggraeni, 2022) dan komitmen organisasi (Srivastava & Kanpur, 2014; Mataram & Handriyono, 2018), serta hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi (Sudaryatun, 2014; Claudia, 2018; Ahn, et al., 2022), termasuk peran mediasi kepuasan kerja didalam permodelan tersebut (Sudaryatun, 2014; Azizah & Anggraeni, 2022). Namun, konteks penelitian-penelitian terdahulu tersebut, sejauh ini masih jarang diobservasi terhadap objek perusahaan yang mengalami alih kelola dari perusahaan asing ke perusahaan nasional seperti yang terjadi pada Blok Rokan yang menjadi objek penelitian ini. Maka kesenjangan teoritis ini menjadi salah satu unsur kebaruan yang dapat ditawarkan oleh penelitian ini.

Model Kualitas Kehidupan Kerja Mosadeghrad

Dengan menggunakan pendekatan teori pertukaran (*exchange theory*) (Homans, 1958), penelitian ini mengadopsi model Mosadeghrad (2013) untuk mengukur sejauhmana kualitas kehidupan kehidupan kerja dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam konteks perusahaan alihkelola. Teori pertukaran mengamati bagaimana individu memaksimalkan penghargaan yang semestinya ia dapatkan dari proses interaksi sosialnya, termasuk di organisasi. Menurut Homans, seseorang akan memberikan sesuatu kepada orang lain apabila ia juga memperoleh sesuatu yang dirasakan setara dari orang tersebut. Dalam konteks interaksi di organisasi, manajemen perlu memberikan kehidupan kerja yang ideal untuk mendapatkan komitmen yang tinggi dari para karyawan (Liu & Deng, 2011). Bagi karyawan, komitmen mereka merupakan “biaya” yang harus dibayarkan kepada perusahaan untuk mendapatkan

“manfaat” dalam bentuk kondisi kerja yang memuaskan.

Dalam konteks hubungan tersebut, model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad (2013) layak untuk diuji dalam model penelitian ini mengingat bahwa model tersebut menjelaskan bahwa kepuasan dan komitmen karyawan terjadi ketika perusahaan mampu memenuhi unsur-unsur kualitas kehidupan kerja secara memuaskan. Model ini merupakan konsep multi-dimensional dari unsur-unsur partisipasi, promosi jabatan, kemampuan menangani gangguan-gangguan kerja, komunikasi, motivasi, keamanan kerja, kompensasi, kebanggaan, dan stress kerja yang dirasakan. Unsur-unsur tersebut lalu dimoderasi oleh aspek-aspek individual, seperti demografis, kepribadian, sikap, kecerdasan, serta sosial budaya yang mencakup nilai dan kepercayaan, dukungan keluarga, dan relijiusitas. Interaksi dari keseluruhan proses tersebut memberikan dampak pada perubahan yang terjadi pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi.



Gambar 1. Model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad (2013)

Selain itu, mengingat bahwa alihkelola Blok Rokan melibatkan perpindahan penguasaan asing ke perusahaan nasional (Fossati, 2021), maka perlu dipertimbangkan untuk mengukur dampak moderasi dari kebanggaan nasional yang berperan penting untuk melihat perubahan perilaku karyawan di perusahaan

yang mengalami proses alih kelola (Hope, et al., 2010; Degbey, et al., 2021), utamanya di industri migas (Seyedpour, et al., 2020). Se jauh pengamatan literatur penulis, dalam konteks perusahaan alihkelola di Indonesia, konsep kebanggaan nasional masih sangat jarang diobservasi. Bagaimana peran tingkat

kebanggaan nasional para karyawan ex-CPI yang sebelumnya “*American minded*” menjadi karyawan PHR yang “*Indonesian minded*” tentu menjadi menarik dan menambah wawasan baru terhadap pengayaan model penelitian ini, serta diharapkan menjadi unsur kebaruan lain untuk memperkaya model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad (2013) dalam konteks perusahaan pasca alihkelola.

Dengan demikian maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung kualitas kehidupan kerja dengan dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Peran kebanggaan nasional sebagai pemoderasi turut dikaji dalam model penelitian.

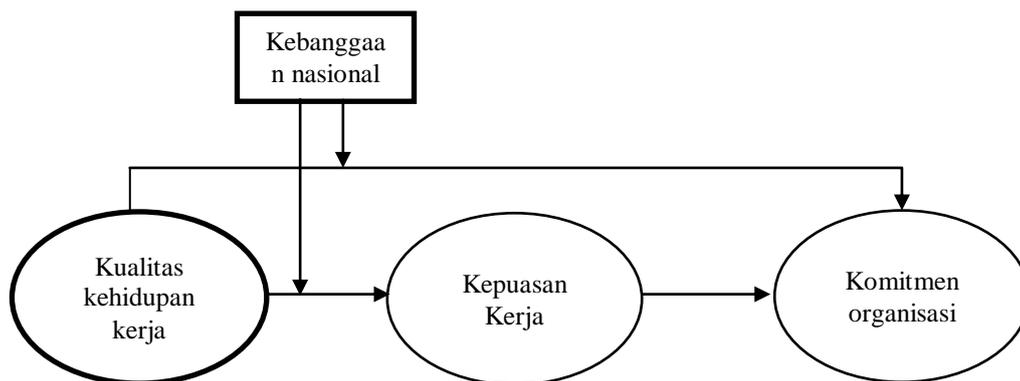
Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja

Menurut Mosadeghrad (2013), komitmen organisasi dipengaruhi oleh penilaian individu pada aspek kepuasan kerja, dimana kepuasan kerja ini ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam memenuhi kualitas kehidupan kerja di organisasi. Dalam konteks organisasi publik, hasil penelitian Azizah & Anggraeni (2022) menyimpulkan adanya dampak signifikan dari kualitas kehidupan kerja pada peningkatan kepuasan kerja, yang kemudian kepuasan kerja ini menjadi pemediasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Demikian pula sejumlah penelitian lain yang secara umum menemukan adanya pengaruh signifikan kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dimana kepuasan kerja mampu memediasi hubungan tidak langsung diantara kualitas hubungan kerja dengan komitmen organisasi (Mosadeghrad, 2013; Sudaryatun, 2014; Srivastava & Kanpur, 2014; Swapna, 2015; Mataram & Handriyono, 2018).

Peran Moderasi Kebanggaan Nasional

Sepanjang pengamatan literatur yang penulis lakukan, kebanggaan nasional belum secara spesifik dijadikan sebagai pemoderasi bagi hubungan antar variabel kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, terutama dalam konteks perusahaan alihkelola yang melibatkan pertukaran penguasaan antara dua negara (asing versus nasional). Namun demikian, Hope et al. (2010) menyatakan bahwa kebanggaan nasional mencirikan kebanggaan individu pada bangsanya, serta menjadi salah satu bagian dari kebanggaan organisasi (Seyedpour et al., 2020), dimana model Mosadeghrad (2013) menempatkan kebanggaan (*proud*) sebagai bagian dari penilaian kualitas kehidupan kerja yang dapat memengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Maka penelitian ini berpendapat bahwa faktor kebanggaan nasional ini berpotensi menjadi faktor pemoderasi dalam model Mosadeghrad. Misalnya dalam penelitian Macintyre et al. (2021) menemukan bahwa penduduk yang merasa bangga sebagai bagian dari negara Australia memiliki komitmen yang lebih baik dalam hal kewajiban pajak. Dengan demikian, dapat diduga bahwa model kekuatan model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad dapat dipengaruhi pula oleh adanya perasaan kebanggaan nasional dalam konteks perilaku karyawan yang mengalami alihkelola dari perusahaan asing menjadi perusahaan nasional.

Keenam hipotesis penelitian tersebut diatas dapat digambarkan dalam kerangka penelitian berikut:



Gambar 2. Kerangka penelitian

METODE

Penelitian dilakukan terhadap karyawan PHR yang sekaligus merupakan mantan karyawan CPI yang dialihkelolakan. Dengan menggunakan formulasi Slovin (Umar, 2009:78), direkrut 96 orang karyawan, terdiri dari 72 pria (75%) dan 24 wanita (25%), dengan usia rata-rata 39,7 tahun. Masa kerja rata-rata selama di CPI adalah 39,7 tahun, dimana mayoritasnya merupakan penduduk Provinsi Riau (83,3%). Mayoritas responden merupakan karyawan lapangan (65,6%) dengan rata-rata gaji mayoritas sebesar lebih dari Rp 20 juta perorang perbulan (60,4%).

Penelitian bersifat kuantitatif dimana terdapat 4 jenis variabel penelitian yaitu: *kualitas kehidupan kerja* adalah kepuasan karyawan pada kehidupan pekerjaannya dimana penekanannya adalah pada kualitas hubungan karyawan dengan lingkungan tempat kerjanya (Mosadeghrad, 2013) menjadi variabel independen penelitian yang diukur dengan 8 indikator yang diadopsi dari Mosadeghrad (2013): partisipasi, promosi, penanganan gangguan pekerjaan, komunikasi, motivasi, keamanan kerja, kompensasi, dan stress kerja. Hasil pengujian validitas menunjukkan nilai $\alpha = 0,804$ yang menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik.

Kepuasan kerja, merujuk kepada perasaan positif yang dialami individu terhadap pekerjaannya yang didasarkan pada hasil evaluasi terhadap berbagai karakteristik pekerjaan (Robbins & Judge, 2022), menjadi variabel mediasi. Sebanyak 4 indikator

pengukuran kepuasan kerja mengadopsi Pitasari & Perdhana (2018) yaitu: kontributif, dedikasi, kerja keras, dan produktif. Hasil pengujian menunjukkan nilai $\alpha = 0,943$ yang menunjukkan tingkat validitas yang sangat baik.

Komitmen organisasi, merujuk kepada hasrat karyawan untuk menjadi bagian dari organisasi (Colquitt et al., 2019:62), merupakan variabel dependen yang diukur dengan 3 indikator dari Sutherland (2018): loyalitas, kesamaan dan penerimaan nilai-nilai perusahaan, serta kebanggaan pada organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai $\alpha = 0,791$ yang menunjukkan tingkat validitas yang baik.

Kebanggaan nasional merupakan cerminan kebanggaan atau martabat seseorang yang menjadi bagian dari suatu bangsa yang memiliki sebuah produk nasional yang mendunia (Suci et al., 2022) menjadi variabel moderasi yang diukur dengan pernyataan tunggal “kebanggaan terhadap bangsa sendiri”, diadopsi dari Eurobarometer (dalam Tilley & Heath, 2007).

Pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung dilakukan dengan menggunakan Hayes PROCESS MACRO model 4 dengan alat bantu SPSS 22 (Hayes, 2022). Signifikansi pengaruh langsung diukur dengan merujuk kepada nilai t_{value} dan nilai p maksimum 0,05 (5%). Sedangkan efek mediasi diukur dari *confidence interval* (CI) pada tingkat minimum (*lower-level CI/LLCI*) dan tingkat maksimum (*upper-level CI/ULCI*). Jika

rentang BootLLCI (*lower CI*) dan BootULCI (*upper CI*) tidak mencakup nilai nol (0), atau keduanya menunjukkan *slope* yang sama (positif atau negatif), maka dapat disimpulkan terjadi efek mediasi signifikan.

Sedangkan efek moderasi diuji dengan Hayes PROCESS MACRO model 1 dengan alat bantu SPSS 22 (Hayes, 2022). Jika nilai $p < 0,05$ (*confidence interval* 95%) atau $p < 0,01$ (*confidence interval* 99%), maka disimpulkan terjadi efek moderasi. Selain itu, BootLLCI (*lower CI*) dan BootULCI (*upper CI*) juga tidak mencakup nilai nol (0), atau keduanya menunjukkan *slope* yang sama (positif atau negatif).

HASIL

Hipotesis H1-H4 diuji dengan menggunakan model mediasi sederhana (Model 4 Hayes PROCESS MACRO) dengan hasil sebagaimana Tabel 1 berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Mediasi

Model	Coeff.	t	^a p	^b Confidence Interval (CI)	
				Lower	Upper
X → Y1	0,497	5,383	0,000***	0,314	0,681
X → Y2	0,347	4,351	0,000***	0,188	0,505
Y1 → Y2	0,589	7,573	0,000***	0,434	0,743
X → Y1 → Y2	-	-	-	0,181	0,411

^a*** signifikan pada tingkat keyakinan 99% ($p < 0,01$)

^b signifikan jika nilai *lower CI* dan *upper CI* memiliki slope yang sama (keduanya positif atau negatif)

Nilai koefisien (*Coeff.*) $X \rightarrow Y2 = 0,347$ pada Tabel 1 diatas mengindikasikan adanya *slope* positif dimana dari setiap kenaikan satu satuan kualitas kehidupan kerja dapat meningkatkan komitmen organisasi sebesar 0,347 satuan. Nilai $t_{hitung} = 4,351 > t_{tabel} 1,986$ dimana nilai $p = 0,000 < 0,05$ menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Maka H1 dapat dibuktikan.

Nilai koefisien (*Coeff.*) $X \rightarrow Y1 = 0,497$ mengindikasikan terdapat *slope* positif dimana setiap satu satuan kenaikan kualitas kehidupan kerja akan meningkatkan kepuasan kerja sebesar 0,497 satuan. Dengan nilai $t_{hitung} = 5,383 > t_{tabel} 1,986$ dan $p = 0,000 < 0,05$ mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari kualitas kehidupan kerja

terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian maka H2 juga terbukti.

Nilai koefisien (*Coeff.*) $Y1 \rightarrow Y2 = 0,589$ memperlihatkan adanya *slope* positif dimana dari setiap kenaikan satu satuan kepuasan kerja maka terjadi peningkatan pada komitmen organisasi sebesar 0,589 satuan. Dengan nilai $t_{hitung} = 7,573 > t_{tabel} 1,986$ dan $p = 0,000 < 0,05$ disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi, sehingga membuktikan H3.

Nilai *lower CI* = 0,181 dan *upper CI* = 0,411 dimana *slope* keduanya positif mengindikasikan adanya efek mediasi dari kepuasan kerja pada hubungan kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi. Berdasarkan skor pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi ($t = 4,351; p = 0,000^{***}$) dan terhadap kepuasan kerja ($t = 5,383; p = 0,000^{***}$), serta adanya pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi ($t = 7,573; p = 0,000^{***}$), maka disimpulkan jenis mediasi yang terjadi adalah parsial. Dengan demikian H4 juga dapat dibuktikan.

Untuk menguji peran moderasi kebanggaan nasional, penelitian ini menggunakan kombinasi pengujian *independent t-test* (Tabel 2) dan uji moderasi sederhana (Tabel 3) untuk membuktikan H5 dan H6.

Tabel 2. Perbedaan nilai rata-rata kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi berdasarkan pengelompokkan kebanggaan nasional

Variabel	Level kebanggaan nasional	N	M	SD	t	^a p
Kualitas kehidupan kerja	Sangat bangga	7	3,8	0,5	1,684	0,095
	Bangga	5	2,2	1,0		
	Biasa saja	2	3,6	0,5		
		1	0,7	0,37		
Kepuasan kerja	Sangat bangga	7	4,3	0,5	2,594	0,011***
	Bangga	5	2,0	0,32		
	Biasa	2	3,9	0,4		

Komitmen organisasi	saja	1	88	64	4,4	***
	Sangat bangga	7	4,2	0,5	59	
	Biasa saja	5	89	06		
		2	3,7	0,5		
	saja	1	30	12		

^a *** $p < 0,01$ (signifikan pada tingkat keyakinan 99%)

Tabel 2 menunjukkan, kelompok karyawan yang merasa sangat bangga ($M = 3,822$; $SD = 0,510$) dengan terjadinya alihkelola dari perusahaan asing ke perusahaan nasional cenderung menilai kualitas kehidupan kerja yang lebih tinggi dibandingkan kelompok yang merasa biasa saja terhadap alihkelola tersebut ($M = 3,607$; $SD = 0,537$). Namun begitu, perbedaan diantara keduanya tidak signifikan ($t = 1,684$; $p = 0,095 > 0,05$). Sebaliknya, kepuasan kerja lebih tinggi secara signifikan ($t = 2,594$; $p = 0,011^{***} < 0,05$) pada karyawan yang merasa bangga ($M = 4,320$; $SD = 0,532$) dibandingkan dengan yang karyawan yang merasa biasa saja ($M = 3,988$; $SD = 0,464$). Komitmen organisasi secara signifikan lebih kuat ($t = 4,459$; $p = 0,000^{***} < 0,05$) pada karyawan yang merasa bangga ($M = 4,289$; $SD = 0,506$) dibandingkan dengan karyawan yang merasa biasa saja ($M = 3,730$; $SD = 0,512$).

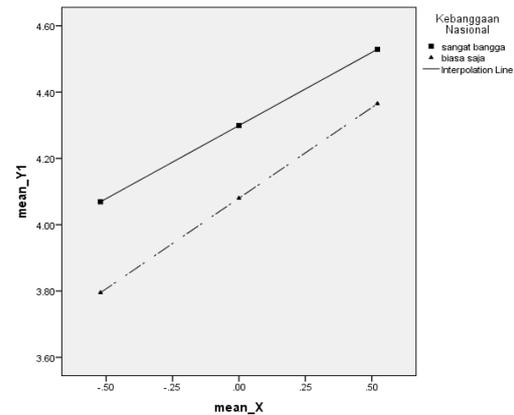
Tabel 3. Hasil Uji Moderasi

Model	Coeff.	t	p	^a Confidence Interval (CI)	
				Lower	Upper
X*Z → Y1	0,106	0,481	0,632	-0,331	0,543
X*Z → Y2	0,295	1,518	0,133	-0,091	0,681

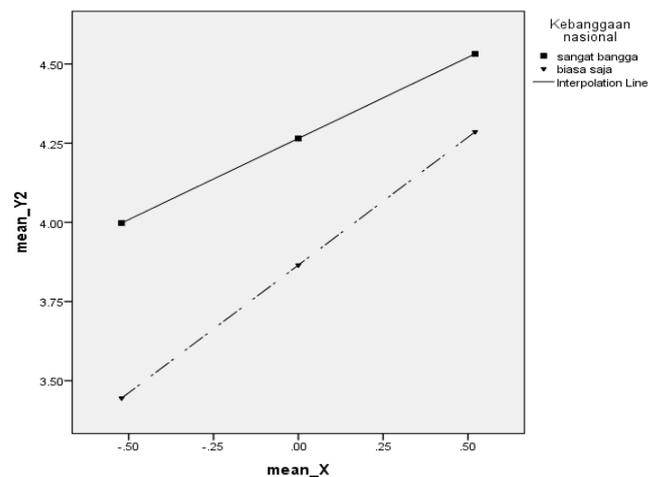
^a *** signifikan jika nilai lower CI dan upper CI memiliki slope yang sama (keduanya positif atau negatif)

Tabel 3 menunjukkan, walaupun pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja yang lebih tinggi terjadi pada kelompok karyawan yang merasa bangga dibandingkan yang merasa biasa saja dengan alihkelola (Gambar 3), namun secara statistik tidak mengindikasikan terjadi peran moderasi kebanggaan nasional yang signifikan ($t = 0,481$; $p = 0,632 > 0,05$; $CI = -0,331 - 0,543$) pada pengaruh kualitas kehidupan kerja

terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian H5 tidak dapat dibuktikan.



Gambar 3. Moderasi kebanggaan nasional pada kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja



Gambar 4. Moderasi kebanggaan nasional pada kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi

Kebanggaan nasional tidak signifikan ($t = 1,518$; $p = 0,133 > 0,05$; $CI = -0,091 - 0,681$) memoderasi pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap komitmen organisasi, meskipun pada Gambar 4 terlihat kelompok yang merasa bangga dengan alihkelola mengindikasikan komitmen organisasi yang sedikit lebih tinggi dibandingkan kelompok yang merasa biasa saja dengan proses tersebut. Dengan hasil ini maka H6 juga tidak dapat dibuktikan.

PEMBAHASAN

Dengan terbuktinya H1 hingga H4, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan yang tinggi terhadap perusahaan pasca alihkelola, diperoleh dari keberhasilan manajemen dalam memenuhi aspek-aspek didalam kualitas kehidupan kerja secara memuaskan. Kondisi ini cukup berhasil dilaksanakan oleh manajemen PHR terhadap para karyawannya yang sekian puluh tahun merasakan bekerja bersama perusahaan asing sebelum dialihkelolakan ke perusahaan nasional.

Dengan demikian maka hasil ini menguatkan model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad (2013), dimana komitmen organisasi muncul akibat adanya kepuasan kerja yang dirasakan yang merupakan cerminan kemampuan perusahaan dalam memenuhi unsur-unsur kualitas kehidupan kerja di tempat kerja. Temuan penelitian ini sekaligus memperkuat model-model keterhubungan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi yang pernah dibuktikan secara efektif oleh pada peneliti terdahulu yang dilakukan pada jenis organisasi lain seperti di bank (Oreyo et al., 2020), instansi pemerintahan (Sudaryatun, 2014; Azizah & Anggraeni, 2022), industri kesehatan (Mosadeghrad, 2013; Fattahi et al., 2014), lembaga pendidikan (Claudia, 2018), industri jasa (Mataram & Handriyono, 2018; Ahn et al., 2022), perhotelan (Bilgin & Demirer, 2012), dan industri IT (Swapna, 2015).

Temuan ini berimplikasi pada penguatan teori pertukaran (Homans, 1958) dimana dalam konteks penelitian ini, penerapan *exchange theory* terjadi ketika karyawan diharapkan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaan yang telah mengalami proses alihkelola, maka terlebih dahulu harus dapat merasakan adanya kepuasan terhadap unsur-unsur kualitas kehidupan kerja yang wajib dipenuhi oleh perusahaan. Penerapan *exchange theory* dalam kerangka model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad dalam konteks perusahaan alihkelola menjadi unsur kebaruan lain yang dihasilkan dari penelitian ini.

Namun demikian, penerapan model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad pada perusahaan alihkelola dalam penelitian ini terbatas dilakukan pada karyawan PHR, sehingga temuan penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Dengan banyaknya jumlah korporasi dengan karakteristik industri dan individu yang beragam, baik yang sudah atau yang akan segera dialihkelolakan di Indonesia maupun dunia, maka disarankan kepada peneliti lain yang hendak melanjutkan atau mengembangkan model penelitian ini untuk memperluas cakupan subyek dan obyek penelitian, baik secara demografis maupun geografis.

Secara praktis, temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial berupa pembuktian adanya peran kualitas kehidupan kerja yang perlu diperhatikan dan dipenuhi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia ketika akan melakukan akuisisi, merger, hingga alihkelola. Sejumlah kontrak industri mineral dan migas di Indonesia akan berakhir masa berlakunya dengan beberapa korporasi asing, sehingga bagi perusahaan nasional yang akan mengambil alih pengelolaannya perlu menjamin kestabilan pemenuhan unsur-unsur kualitas kehidupan kerja agar tidak berubah secara drastis, terlebih jika mengalami penurunan kualitas yang berpotensi menurunkan kepuasan kerja dan komitmen para karyawan yang dialihkelolakan tersebut. Implikasi ini relevan dengan temuan Graham, et al. (2020) bahwa banyak kegagalan alihkelola di industri migas disebabkan oleh terjadinya sejumlah perubahan drastis dalam waktu singkat, sehingga berpotensi menimbulkan *culture shock*, ketidaknyamanan, serta menurunnya dukungan organisasi.

Namun demikian H5 dan H6 pada penelitian ini tidak dapat dibuktikan. Maknanya adalah bahwa tinggi rendahnya rasa kebanggaan nasional pada diri karyawan tidak memoderasi dampak kualitas kehidupan kerja terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Argumentasi adalah berdasarkan hasil

independent t-test dimana tidak ada perbedaan signifikan pada kualitas kehidupan kerja antara kelompok karyawan dengan kebanggaan nasional tinggi dengan yang biasa saja terhadap alihkelola yang terjadi. Artinya, kedua kelompok karyawan tersebut menilai sama baiknya pada kemampuan perusahaan memenuhi unsur-unsur kualitas kehidupan kerja pasca alihkelola. Dengan hasil ini, maka berimplikasi pada ketidakmampuan aspek kebanggaan nasional untuk dikembangkan menjadi salah satu dimensi faktor individual dalam model kualitas kehidupan kerja Mosaderghard. Hal ini sekaligus menjadi keterbatasan teoritis penelitian ini, sehingga bagi peneliti selanjutnya diharapkan untuk menggunakan aspek lain untuk memperkaya faktor individual sebagai pemoderasi model kualitas kehidupan kerja Mosadeghrad.

SIMPULAN

Secara umum penelitian ini menyimpulkan bahwa kemampuan perusahaan dalam mengelola unsur-unsur didalam kehidupan kerja karyawan mampu mendorong terjadinya peningkatan pada tingkat kepuasan kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan alihkelola. Maknanya, untuk memperoleh karyawan perusahaan alihkelola yang berkomitmen tinggi, maka perusahaan terlebih dahulu harus mampu memberikan kepuasan kerja dengan cara pemenuhan aspek-aspek didalam kualitas kehidupan kerja. Adapun, tinggi rendahnya kebanggaan nasional pada diri karyawan memberikan dampak yang relatif sama terhadap penguatan hubungan kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi.

DAFTAR RUJUKAN

Ahn, N.T.H., Tri, C.M., & Tu, L.T.N. (2022). The Impact of Work-Life Balance on Job Satisfaction, Organizational Pride and Commitment: A Study in the Service Industry. *Economics and Business Administration*, 12(2), 139-152.

AlMulla, A., Ameen, A., Issac, O., Nusari, M., & Al-Shibami, A.H. (2019). The Effect of Organizational Tensions, Merge Policy, and Knowledge Sharing on Managing Organizational Change: The Context of Abu Dhabi Oil Organizations. *Journal of Engineering and Applied Sciences*, 14(8), 2517-2531.

Azizah, S.N., & Anggraeni, S. (2022). Hubungan Iklim Organisasi dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi: Peran Mediasi Kepuasan Kerja. *Majalah Ilmiah Manajemen dan Bisnis* 19(1), 17-24.

Batvandi, Z., & Ghazavi, M. (2017). The Study of Quality of Working Life with Organizational Commitment and Job Satisfaction among the Employees Using Correlation Analysis (Case Study: Aseman Carton Making Factory of Isfahan). *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 6(1), 100-110.

Bilgin, N., & Demirer. (2012). The Examination of the Relationship among Organizational Support, Affective Commitment and Job Satisfaction of Hotel Employees. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 51, 470-473.

Claudia, M. (2018). The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin). *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23-45.

- Colquitt, J.A., Lepine, J.A., & Wesson, M.J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. McGraw Hill Education, New York.
- Degbey, W.Y., Eriksson, T., Rodgers, P., & Oguji, N. (2021). Understanding Cross-Border Mergers and Acquisitions of African Firms: The Role of Dynamic Capabilities in Enabling Competitiveness amidst Contextual Constraints. *Thunderbird International Business Review* 63, 77-93.
- Dorling, J.F. (2017). Impact of Psychological Capital on the Resistance to Change During Post-Merger Integration: A Theoretical Model. *Journal of Organizational Change Management*, 30(6), 936-956.
- Fadila, K. (2020). Persepsi Emosi Karyawan Pasca Akuisisi Industri Perhotelan di Brunei. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 6(1), 55-67.
- Fattahi, F., & Kazemian, M. (2014). Quality Work of Life and Employee's Organizational Commitment in Sari Health Center. *Journal of Research and Development*, 1(9), 12-20.
- Fossati, D. (2021). National Identity and Public Support for Economic Globalization in Indonesia. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 57(1), 61-84.
- Graham, P., Mahringer, M., & Thain, A. (2020). Ten Principles for Successful Oil and Gas Operator Transitions. McKinsey, diakses dari <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/ten-principles-for-successful-oil-and-gas-operator-transitions>
- Hayes, A.F. (2022). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach. Guilford Press, New York.
- Homans, G.C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hope, O.K., Thomas, W., & Vyas, D. (2010). The Cost of Pride: Why Do Firms from Developing Countries Bid Higher? *Journal of International Business Studies*, 42, 128-151.
- Liu, X., & Deng, J. (2011). Development of Organizational Commitment Based on the Social Exchange Theory. *International Conference of Management and Service Science* (pp. 1-6), IEEE.
- Macintyre, A., Chan, H.F., Schaffner, M., & Torgler, B. (2021). National Pride and Tax Compliance: A Laboratory Experiment Using a Psychological Marker. CREMA Working Paper, No. 2021-07, Center for Research in Economics, Management and the Arts, Zurich.
- Mataram, A.S., & Handriyono. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Pada Bengkel Resmi Sepeda Motor Honda di Kecamatan Summersari Kabupaten Jember. *Bisma Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 12(1), 81-91.
- Mosadeghrad, A.M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent to Employee Turnover Intention. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 43-50.
- Oreyo, B.A., Kalei, A., & Onyango, R. (2021). Effect of Quality of Work

- Life on Organizational Commitment in the Banking Sector in Uasin Gishu County, Kenya. *The Strategic Journal of Business and Change Management*, 8(1), 752-765.
- Pitasari, N.A.A., & Perdhana, M.S. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan: Studi Literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 1-11.
- Robbins, S.P., & Judge, T.A. (2022). *Organizational Behavior – updated 18th ed., Global Edition*. Pearson, UK.
- Seyedpour, S.M., Safari, A., & Isfahani, A.N. (2020). Formulating an Organizational Pride Model for the National Iranian Oil Company. *Cogent Business and Management*, 7, 1-36.
- Srivastava, S., & Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements and Its Implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Suci, A., Wang, H.C., & Doong, H.S. (2022). Promoting a Heritage Product to Domestic Youth Markets: Should It Be Localized? *International Journal of Emerging Markets*, ahead-of-print.
<https://doi.org/10.1108/IJOEM-07-2021-1033>
- Sudaryatun, W. (2014). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Konflik Peran Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening di BPS Propinsi D.I. Yogyakarta. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 5(1), 94-125.
- Sudiq, R.A., & Wijayanti, D.T. (2020). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Segar Murni Utama. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(3), 921-930.
- Sutherland, J. (2018). "Who Commits? Who Engages?" *Employee Relations*, 40(1), 23-42.
- Swapna, M. (2015). Quality Work of Life Metrics as Predictor of Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Study with Special Reference to Information Technology Industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 170-176.
- Tilley, J., & Heath, A. (2007). The Decline of British National Pride. *The British Journal of Sociology*, 58(4), 661-678.