

# **ANALISIS PENGARUH LEADERSHIP TRUST DAN LEADERSHIP VISIBILITY TERHADAP EMPLOYEE PSYCHOLOGICAL SAFETY (EPS) KARYAWAN PERUSAHAAN TARGET AKUISISI**

Rima Febrina<sup>1</sup>

Riani Rachmawati<sup>2</sup>

## **ABSTRACT**

*Acquisition is one of the strategic activities for many organizations in order to maintain sustainable competitive advantages. Evidence shows that acquisition failed mostly because of cultural conflict, management style, and value created failures. Prior researches focused on integration process as well as combination process and still result inconsistency findings about post-acquisition performance and employee psychological safety. This research aims to explore and bridge the gap of the acquisition success from human resources side particularly in acquiring leadership style to acquired employee psychological safety (EPS). This study captures employees' perceive about leadership trust and leadership visibility of acquiring leaders, integration process, and deal status toward their psychological safety post-acquisition as dependent variable. Deal status was known has moderating effect on leadership visibility to EPS. The results show that leadership visibility has no significant effect on EPS while leadership trust positively affects the EPS. When we examine acquisition phase which is represented by integration process and deal status only the integration process has positively significant effect on EPS. Communication quality has the highest positive effect in post-acquisition integration process. Otherwise power differential statistically proved has the highest negative effect on EPS in post-acquisition deal status. Furthermore, there is pure moderating effect resulting from deal status on leadership visibility. Overall, this study contributes to further explanation about what are important skill and behavior that need to be considered for leaders to gain target employees' psychological safety.*

**Keywords :** *acquisition, leadership trust, leadership visibility, deal status, integration process, and EPS*

## **PENDAHULUAN**

Pada tahun 2015 pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar 4,8% sedangkan pada kuartal kedua April-Juni 2016. Badan Pusat Statistik mencatat kenaikan pertumbuhan mencapai 5,18%. Bank Dunia juga memprediksi ekonomi Indonesia akan terus tumbuh 5,1-5,3% hingga tahun 2017. Pertumbuhan ekonomi saat ini mendorong banyak perusahaan melakukan merger dan akuisisi (M&A) untuk tercapainya keunggulan daya saing perusahaan. M&A memang menawarkan kesempatan bagi perusahaan untuk mengembangkan pangsa pasar baru, meningkatkan penjualan, memangkas biaya, atau transfer teknologi dan inovasi. M&A juga dianggap sebagai salah satu strategi bagi perusahaan mempertahankan posisi di pasar serta mengimbangi tantangan bisnis saat ini.

Penelitian empiris membuktikan bahwa sekitar 50% aktivitas merger dan 83% akuisisi mengalami kegagalan (KPMG, 1999 dalam Rottig, 2013). Banyak faktor yang mempengaruhi kegagalan integrasi ini, seperti strategi perusahaan dalam memasuki pasar yang kurang tepat, valuasi pasar yang meleset, kinerja dan kondisi perusahaan yang

<sup>1</sup> Program Pascasarjana Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

<sup>2</sup> Dosen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia

diakuisisi yang terpuruk, kegagalan dalam penciptaan nilai-nilai dan lain sebagainya (Aguilera & Dencker, 2004). Kegagalan karyawan, manajer dan para pemimpin perusahaan untuk beradaptasi dan menerima perubahan, kerentanan terhadap jabatannya pasca akuisisi, perubahan otonomi dan struktur manajerial menjadi isu terbesar dalam manajemen sumberdaya manusia pasca akuisisi.

Gaya kepemimpinan dan kehadiran manajemen baru, perubahan budaya organisasi biasanya memunculkan pertentangan antara budaya lokal dengan budaya perusahaan pengakuisisi yang kemudian berpotensi menciptakan konflik budaya. Ketika terjadi akuisisi, karyawan cenderung akan merasa khawatir terhadap pekerjaannya dimasa datang. Karyawan akan mulai mempertanyakan mengenai masa depan karirnya, dan perubahan lingkungan kerja seperti apa yang akan dihadapinya. Seorang karyawan dapat dikatakan memiliki keamanan psikologis jika mereka bebas menjadi dirinya sendiri, memiliki hak dalam menentukan apa yang mereka inginkan dan bagaimana mencapainya, bebas mengambil keputusan, dilibatkan secara positif dalam penentuan karir dan status.

Karyawan yang merasa tidak puas terhadap perubahan kebijakan yang berlaku, merasa tidak dilibatkan pada proses integrasi, ataupun merasa tidak aman terhadap masa depan karirnya setelah akuisisi berlangsung meningkatkan tren perpindahan karyawan. Salah satu dampaknya adalah citra perusahaan yang buruk dimata karyawan bahkan diluar organisasi karena kemungkinan ketika memutuskan untuk keluar dari perusahaan akan membuat *negative employer endorsement*. Melalui terciptanya *employee psychological safety* (EPS) para manajer juga dapat menciptakan kreativitas, resiliensi dan komitmen karyawan (Yousef & Luthan, 2007).

Gaya kepemimpinan yang proaktif melibatkan karyawan sebagai *stakeholder* untuk bersama-sama membangun citra positif serta bersama-sama menyelesaikan masalah yang mungkin mengganggu karyawan dari hasil aktivitas akuisisi yang berlangsung sehingga dicapai dukungan karyawan terhadap proses akuisisi. Dukungan karyawan terhadap proses akuisisi ini selain dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan, juga dapat mempertahankan *local talent* yang mungkin dibutuhkan perusahaan. Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) menyebut aktivitas proaktif ini sebagai *leadership visibility*. Pemimpin yang proaktif juga akan secara kontinu menerapkan komunikasi yang terbuka bagi karyawannya. Karyawan perlu memahami makna M&A yang terjadi pada perusahaannya, visi dan misi perusahaan, strategi perusahaan kedepannya serta apa yang diharapkan perusahaan kepadanya sehingga diharapkan juga terjadi pertukaran nilai antara organisasi dan karyawan. Karakter pemimpin yang proaktif dianggap mampu memfasilitasi tingkat kepedulian didalam grup yang kemudian meningkatkan persepsi positif dari karyawan dalam bentuk pemberdayaan psikologis dan solidaritas karyawan (Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, 2015). Disatu sisi, Gruman, Saks, & Zweig (2006) menemukan bahwa kepemimpinan yang bersifat proaktif tidak memiliki hubungan dengan kinerja perusahaan maupun tingkat keamanan psikologis bagi para anggota organisasi.

Weber, Drori, & Tarba (2012) pada penelitiannya menunjukkan bahwa kepercayaan karyawan terhadap organisasi melalui kepemimpinan manajemen perusahaan merupakan salah satu faktor yang penting dalam proses integrasi M&A. Kepercayaan terhadap pemimpin didukung oleh penelitian yang dilakukan Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) bahwa kepercayaan terhadap pemimpin memiliki pengaruh yang positif terhadap keamanan psikologis karyawan (EPS), namun *leadership visibility* tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat keamanan psikologis

karyawan (EPS) meskipun memiliki nilai korelasi yang positif.

Komunikasi dan proses integrasi menjadi cukup menantang dengan adanya perbedaan gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan usaha dalam mendapatkan kepercayaan karyawan. Puranam, Singh, & Chaudhuri (2009) secara empiris membuktikan bahwa proses integrasi pasca akuisisi justru dapat menurunkan produktivitas dan kinerja perusahaan dikarenakan proses penyatuan sistem dan birokrasi dapat memicu ambiguitas dalam aktivitas sehari-hari didalam organisasi. Selama masa integrasi juga memungkinkan adanya kompleksitas *knowledge transfer* yang salah satunya jika dialami para inventor/ inovator atau *talent* dalam perusahaan akan membuat mereka merasa kehilangan paten terhadap inovasinya, ketidakpastian status dan karir didalam organisasi yang kini telah melebur yang berakibat pada menurunnya produktivitas.

Inkonsistensi beberapa hasil penelitian memang perlu dikaji lebih lanjut bagaimana implikasinya di Indonesia mengingat dalam hal budaya, masyarakat Indonesia dikenal ramah, mudah beradaptasi dan akulturasi budaya terjadi secara cepat. Pemahaman mengenai gaya kepemimpinan juga penting karena seringkali budaya lokal telah tertanam begitu kuat bagi karyawan sehingga memicu beragam perasaan negatif seperti stres, pertentangan dengan manajemen atau atasan, kebingungan, ketidakpastian dan rasa tak berdaya karena kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, yaitu *leadership visibility* dan *leadership trust* terhadap EPS serta pengaruh dari proses kombinasi dan integrasi pasca akuisisi.

## TINJAUAN PUSTAKA

### *Leadership Visibility*

Enz & Grover (1992) mendefinisikan visibilitas manajer sebagai derajat sejauh mana seorang manajer terlihat secara fisik ditempat kerjanya atau organisasinya untuk memberi arahan dan perintah. Penelitian yang dilakukan oleh Enz & Grover (1992) juga menemukan bahwa visibilitas manajemen sangat dibutuhkan bagi perusahaan dimana para karyawannya terjalin erat dengan budaya organisasi mereka. *Leadership visibility* ditandai dengan perilaku *active engagement* dari *top management* selama proses akuisisi untuk memperoleh legitimasi dari karyawan perusahaan yang diakuisisinya (Rottig, 2013 dalam Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015). Untuk menjelaskan konsep *leadership visibility* Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) menggunakan kesesuaian makna dengan kepemimpinan proaktif. Dalam penelitian yang mereka lakukan digunakan variabel *leadership visibility* dengan tiga dimensi yang membanggunya, yaitu *proactive engagement*, *openness*, dan *engagement with employee*.

*Proactive engagement* diartikan sebagai derajat seberapa jauh manajer dari perusahaan pengakuisisi terlibat dalam proses akuisisi dan proses pembuatan keputusan. Sedangkan *openness* terkait dengan derajat keterbukaan dalam komunikasi yang dilakukan oleh pemimpin atau manajemen puncak atau manajer dari pengakuisisi kepada karyawan perusahaan target dalam hal alasan dibalik pengambilan keputusan strategis dan segala kebijakan yang diterapkan selama dan setelah proses akuisisi. *Engagement with employee* melihat seberapa besar *leadership engagement* dari perusahaan pengakuisisi terhadap target akuisisi dalam aktivitas sehari-hari, keterlibatannya dalam pertemuan atau diskusi tatap muka, dan kesediaannya untuk mengakomodasi kepentingan-kepentingan dari serikat kerja dan karyawan secara keseluruhan. *Leadership visibility* memiliki dampak yang positif dalam proses M&A dan meningkatkan persepsi

positif karyawan terhadap EPS (Houghton, Pearce, Manz, Courtright, & Stewart, 2015; Gruman, Saks, & Zweig, 2006). Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dalam penelitian ini mengajukan hipotesis 1: *leadership visibility* memiliki pengaruh yang positif terhadap EPS karyawan target akuisisi.

### ***Leadership Trust***

Definisi *leadership trust* yang digunakan pada penelitian ini merujuk pada McLain & Hackman (1999) yaitu suatu bentuk keyakinan kepada seorang pemimpin bahwa pemimpin tersebut mampu dan akan dalam segala situasi bersikap bijaksana untuk bertindak demi kepentingan orang-orang yang dipimpinya. Dengan mengacu pada definisi ini maka dalam mengartikan *leadership trust* telah ada dimensi utamanya, yaitu kemampuan, keinginan, dan memprioritaskan kepentingan umum. Pada penelitian ini, *leadership trust* dinilai dengan dimensi yang mengacu pada Mayer, Davis, & Schoorman (1995) yang menjelaskan 3 faktor yang menjadi *antecedents* dari *trust*, yaitu:

- *Ability* yaitu sekumpulan keahlian, kompetensi, dan karakteristik yang membuat suatu pihak mampu mempengaruhi pihak lainnya dalam beberapa domain spesifik. *Ability* juga dikaitkan dengan kemampuan penguasaan tugas dan situasi, *judgement*, dan *business sense* dari *trustee*.
- *Benevolence* merupakan seberapa jauh *trustee* dapat dipercaya untuk melakukan segala hal-hal baik bagi kepentingan *trustor* serta jauh dari motivasi egosentris. *Benevolent leaders* adalah mereka yang dianggap benar-benar peduli tentang bawahan mereka dan secara jujur memberi perhatian dalam hubungan dengan bawahan (Caldwell & Hayes, 2007 dalam Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007).
- Integritas *trustee* ditandai dengan rasa keadilan, konsistensi dan kesesuaian antara ucapan dan perilaku.

Beberapa peneliti menemukan hubungan yang positif antara *leadership trust* dengan EPS (Jung & Avolio, 2000; Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015). Penelitian yang dilakukan Edmondson (1999) juga menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal memiliki dampak yang positif terhadap *team psychological safety*. Berdasarkan beberapa hasil penelitian tersebut, maka dalam penelitian ini akan diujikan hipotesis 2: *leadership trust* memiliki pengaruh yang positif terhadap EPS karyawan target akuisisi.

### **Proses Kombinasi dan Proses Integrasi**

Situasi kombinasi dihubungkan dengan kemampuan perusahaan, baik target maupun *buyer*, untuk membuat keberhasilan dalam '*business marriage*' (Walsh, 1989); persepsi kesepakatan dari karyawan yang terlibat akuisisi yang didasari oleh isu-isu psikologis yang dihadapi karyawan (Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015); sebuah fase dimana perencanaan dan implementasi kebijakan-kebijakan dibuat dan didalamnya juga terjadi kesepakatan yang dinegosiasikan serta disetujui oleh tim eksekutif (Marks & Mirvin, 2011); aspek-aspek terkait hubungan *acquirer*-target pada waktu kesepakatan berlangsung (Stahl, Chua, & Pablo, 2012). Proses kombinasi tidak secara otomatis terealisasi dan tingkat realisasi sinergis tergantung pada bagaimana organisasi hasil akuisisi dikelola. Fase berikutnya adalah proses integrasi organisasi. Larsson & Finkelstein (1999) mendefinisikan integrasi sebagai derajat interaksi dan koordinasi antara dua perusahaan yang terlibat merger atau akuisisi. Proses kombinasi secara empiris dibuktikan memberikan pengaruh positif terhadap EPS (Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015). Akan tetapi, Stahl, Kremershof, & Larsson (2004) menemukan bahwa proses

kombinasi. Oleh karena itu, hipotesis 3 yang diajukan dalam penelitian ini adalah: proses kombinasi memiliki pengaruh yang positif terhadap EPS karyawan target akuisisi.

*Leadership visibility* dibuktikan secara empiris tidak memiliki pengaruh terhadap EPS, namun dengan adanya variabel ketiga (variabel moderasi) proses kombinasi maka *leadership visibility* memiliki pengaruh yang positif terhadap EPS (Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015). Efek dari persepsi atas kesepakatan akuisisi yang mendasari isu-isu psikologis karyawan terutama dengan adanya konflik nilai-nilai organisasi pada. Proses kombinasi dampaknya akan memoderasi *leadership visibility* dengan meningkatkan persepsi positif didalam pikiran karyawan target dan EPS. Sehingga, pada penelitian ini diujikan pula hipotesis 4, yaitu *leadership visibility* dimoderasi oleh proses kombinasi dan memiliki pengaruh yang positif atau negatif dengan EPS karyawan target akuisisi.

Penelitian yang dilakukan mengenai proses integrasi pasca akuisisi terkait dengan kinerja, komitmen, loyalitas, dan *engagement* sudah banyak dilakukan. Sedangkan penelitian yang membuktikan apakah proses integrasi memiliki pengaruh terhadap EPS masih terbatas. Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) membuktikan secara empiris bahwa proses integrasi memiliki pengaruh positif terhadap EPS karyawan target akuisisi. Oleh sebab itu, hipotesis 5 yang diajukan pada penelitian adalah: proses integrasi memiliki pengaruh yang positif terhadap EPS karyawan target akuisisi.

### ***Employee Psychological Safety (EPS)***

*Employee Psychological Safety* atau EPS merupakan suatu pandangan karyawan mengenai resiko interpersonal yang dihadapinya didalam lingkungan tempat mereka bekerja (Edmondson, Kramer & Cock, 2004 dalam Rao-Nicholson, Stokes & Khan, 2015). Pemimpin yang efektif dalam organisasi adalah pemimpin yang mampu memfasilitasi proses belajar bagi karyawan dan menciptakan iklim keamanan psikologis (Edmondson, 2003). Dalam Edmondson (1999) keamanan psikologis didefinisikan keyakinan bersama bahwa karyawan akan adanya rasa aman untuk mengambil resiko interpersonal. Mempertahankan *engagement* karyawan target pasca akuisisi bukan hal yang mudah karena kemungkinan adanya perubahan nilai-nilai, iklim lingkungan kerja, dan budaya organisasi yang tidak dapat diterima sepenuhnya oleh karyawan target. Terdapat tiga teori kondisi psikologis yang memiliki hubungan positif dengan *engagement* karyawan, yaitu kebermaknaan psikologis, *psychological availability*, dan keamanan psikologis (Khan, 1990 dalam Lee & Ok, 2015). Kebermaknaan psikologis merujuk pada *sense of return on investment* dari kinerja yang dilakukan seorang karyawan. *Psychological availability* berfokus pada keyakinan karyawan bahwa ia mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan lengkap secara fisik, emosi, dan psikologis. Sedangkan keamanan psikologis didefinisikan sebagai kepercayaan diri seorang karyawan dalam menunjukkan dirinya tanpa adanya rasa takut atau konsekuensi negatif terkait citra dirinya, status, atau karirnya (Khan, 1990 dalam Lee & Ok, 2015).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini dilakukan terhadap dua perusahaan target akuisisi PT.X dan PT.Y yang mengalami akuisisi dalam kurun waktu satu tahun. Tipe akuisisi dari kedua perusahaan adalah *cross-border acquisition* dengan masing-masing negara pengakuisisi dari PT.X adalah Amerika Serikat dan PT. Y adalah Belanda. Sektor industri dari PT.X adalah jasa/ konsultasi dan sektor industri PT.Y adalah energi. Berdasarkan *European Commission* PT.X dan PT.Y dikategorikan kedalam bisnis *small-sized* dengan jumlah tenaga kerja kurang dari sama dengan 50 karyawan dan *revenue* kurang dari US\$ 5,6 juta

pertahunnya. Data didapatkan melalui penyebaran kuisioner yang berisikan daftar pertanyaan kepada karyawan target akuisisi di kedua perusahaan sampel. Pengisian kuisioner menggunakan skala likert 1-5 dimana skala 1 merepresentasikan persepsi “sangat tidak setuju” dan 5 adalah “sangat setuju”. Selain dalam bentuk pengisian kuisioner, pengumpulan data primer juga dilakukan dengan melakukan wawancara dengan karyawan dan manajemen.

Populasi pada penelitian ini adalah seluruh karyawan target akuisisi dari PT.X dan PT.Y. PT.X memiliki total karyawan 70 orang dengan karyawan target akuisisi berjumlah 52 orang. Sedangkan jumlah karyawan dari PT.Y sebanyak 47 orang yang seluruhnya merupakan target akuisisi. Sehingga total populasi keseluruhan dalam penelitian ini adalah 99 karyawan. Dalam penelitian ini digunakan rumus Slovin dalam menentukan jumlah sampel minimal yang mencukupi untuk diolah dan dianalisis lebih lanjut.

Sampel populasi =  $N/(1+Ne^2)$ , dimana

N = jumlah populasi

e = pada penelitian ini digunakan nilai 0.05 untuk tingkat kepercayaan 95%

Berdasarkan rumus tersebut, maka jumlah sampel minimal yang harus diperoleh dalam penelitian ini adalah 79 orang.

Untuk mengukur variabel *leadership visibility*, indikator yang digunakan merujuk pada Morrison & Phelps (1999) dan Arnold, Arad, Rhoades, & Drasgow (2000). Alat ukur yang digunakan dalam menganalisis variabel *leadership trust* merujuk pada penelitian yang dilakukan Niehoff & Moorman (1993) dan Mayer & Davis (1999). Proses kombinasi dibagi menjadi beberapa dimensi, yaitu *power differential*, *cultural similarity* dan *interaction history*. Item-item pengukuran dikembangkan dari penelitian yang dilakukan Chatterjee, Lubatkin, Schweiger, & Weber (1992) untuk dimensi *cultural similarity*, Earley & Erez (1997) untuk dimensi *power differential*, dan Ndubisi, Khoo-Lattimore, Yang, & Capel (2008) untuk mengukur *interaction history*. Proses integrasi meliputi dimensi *retained autonomy*, *cultural tolerance and sensitivity*, *communication quality* (Stahl, Kremershof, & Larsson, 2004; Rao-Nicholson, Khan, & Stokes, 2015). Alat ukur yang digunakan dalam penelitian dikembangkan dari penelitian yang dilakukan oleh Morgeson & Humphrey (2006) untuk dimensi *retained autonomy*, Wolfgang, Antje, & Guo-Ming (2001) untuk dimensi *cultural tolerance and sensitivity*, dan Lee & Ok (2015) untuk dimensi *communication quality*. Dua dimensi yang menggambarkan kondisi keamanan psikologis karyawan pasca akuisisi adalah *job safety* dan *remuneration safety*. Item pengukuran dimensi *job safety* mengacu pada penelitian Pienaar, DeWitte, Hellgren, & Sverke (2013) dan Senol (2011). Sedangkan item pengukuran *remuneration safety* dikembangkan dari penelitian Senol (2011).

Sebelum melaksanakan analisis terhadap responden, peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas item penelitian melalui *pretest* terhadap 30 karyawan target akuisisi diluar sampel penelitian. Indikator yang digunakan untuk melakukan pengecekan terhadap validitas adalah *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO), *Measures of Sampling Adequacy* (MSA), dan *factor loadings* dengan nilai yang diterima lebih besar dari 0.5 dan signifikansi *Bartlett's Test* lebih kecil dari 0.05 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2006). Untuk melihat apakah kuisioner dalam penelitian sudah konsisten maka digunakan nilai *Cronbach's Alpha*. Nilai *Cronbach's Alpha* memiliki rentang nilai 0-1 dan nilai yang umumnya dipersyaratkan adalah > 0.6 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan teknik regresi berganda dimana terdapat lebih dari satu variabel independen. Program yang digunakan adalah

SPSS for Windows versi 20. Untuk menganalisis dengan regresi berganda uji asumsi klasik pun dilakukan untuk melihat keseluruhan kecocokan model. Uji asumsi klasik yang dilaksanakan, antara lain uji normalitas, uji heterokedastisitas, uji multikolinieritas.

## HASIL ANALISIS

### Uji Validitas, reliabilitas, dan kecocokan model

Komposisi responden pada penelitian ini berimbang antara laki-laki dan perempuan dan sebaran usia terbesar adalah usia 31-40 tahun. Rentang usia ini merupakan usia produktif karyawan dimana umumnya karyawan juga telah memiliki pengalaman bekerja dan kematangan karir. Secara intelektual karyawan pada rentang usia 31-40 tahun telah memiliki kemampuan berpikir logis, mengambil keputusan secara bertanggung jawab, memiliki kestabilan emosi yang baik, dan kesadaran terhadap aspek realitas. Sehingga diharapkan ketika dalam perusahaan tempatnya bekerja terjadi perubahan dan/atau kebijakan-kebijakan menuju perbaikan dapat diterima dengan lebih mudah dan dilihat secara optimis. Jika menganalisis demografi masa kerja dengan posisi didalam organisasi, maka sebanyak 49,39% responden adalah staf dengan masa kerja 1-5 tahun didalam organisasi tersebut. Masa kerja hingga 5 tahun diasumsikan sebagai waktu yang cukup untuk karyawan mengenal budaya organisasi, nilai-nilai perusahaan, tujuan perusahaan, visi dan misi, serta karakteristik dari pekerjaan yang dilakukannya sehari-hari. Sehingga, ketika terjadi perubahan akibat adanya aktivitas akuisisi potensi konflik budaya dan kemanan psikologis karyawan dapat muncul. Pada fase ini banyak karyawan mencari kestabilan status, remunerasi, dan jenjang karir. Akuisisi dapat menjadi peluang bagi karyawan bahwa dirinya merasa akan adanya perbaikan kualitas kerja dan remunerasi diperusahaannya atau disisi lainnya menjadi ancaman bahwa perubahan organisasi mengakibatkan restrukturisasi dimana status dan karirnya menjadi tidak pasti.

Secara statistik untuk menguji apakah data telah terdistribusi normal untuk variabel parametrik dapat digunakan dengan uji Kolmogorov-Smirnov. Untuk tingkat kepercayaan 95%, maka data terdistribusi normal ketika signifikansi lebih besar dari 0.05. Uji Kolmogorov-Smirnov yang dilakukan pada penelitian ini menghasilkan nilai signifikansi  $0.455 > 0.05$ , maka syarat data terdistribusi normal telah terpenuhi. Multikolinieritas dianalisis dengan nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Semakin kecil nilai *tolerance*, maka semakin besar pula variabel tersebut diprediksi oleh variabel independen lainnya atau kolinieritas semakin tinggi. Sedangkan nilai VIF yang besar mengindikasikan multikolinieritas yang besar pula. Ambang batas nilai VIF yang masih dapat diterima adalah 10 (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2006). Dari hasil analisis diperoleh nilai VIF dari semua variabel independen pada model penelitian dibawah 10, maka model penelitian ini telah layak. Variabel-variabel independen tidak memiliki korelasi antar variabel independen yang besar yang dapat mengganggu kemampuan variabel independen dalam memprediksi EPS sebagai variabel dependennya.

### Uji Hipotesis

Tabel 1 merupakan hasil uji korelasi variabel. Untuk menguji korelasi digunakan *Pearson Correlation*. Nilai korelasi  $>0 - 0.25$  dikategorikan sebagai korelasi yang sangat lemah, nilai  $>0.25 - 0.5$  dikategorikan bahwa kedua variabel berkorelasi sedang atau cukup. Korelasi kuat dikelompokkan dalam rentang nilai *Pearson*  $>0.5 - 0.75$  sedangkan  $>0.75$  artinya kedua variabel berkorelasi sangat kuat. Berdasarkan tabel 1 korelasi yang terjadi antar variabel bernilai signifikan pada tingkat kepercayaan 99% ( $\alpha = 0.01$ ).

Korelasi terbesar terjadi antara variabel *leadership trust* dan *leadership visibility* yaitu sebesar 0.700 dan dikategorikan kedalam korelasi yang kuat. Hal ini serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) bahwa korelasi kuat antara *leadership visibility* dan *leadership trust* mengindikasikan bahwa kedua variabel ini saling mempengaruhi satu sama lain. Ketika seorang pemimpin semakin menunjukkan perilaku yang mencerminkan visibilitas kepemimpinan, maka hal tersebut akan meningkatkan level kepercayaan terhadap dirinya. Begitu pula sebaliknya, ketika seorang pemimpin semakin menunjukkan perilaku-perilaku yang mencerminkan *leadership trust* maka tingkat visibilitas kepemimpinannya pun semakin besar.

Dari analisis koefisien determinasi yang dilakukan peneliti, nilai  $R^2$  sebesar 0.637 atau sebesar 63,7% variabel EPS pasca akuisisi dapat dijelaskan dengan variabel-variabel *leadership visibility*, *leadership trust*, proses kombinasi, proses integrasi, dan moderasi yang dilakukan proses kombinasi terhadap pengaruh dari *leadership visibility* terhadap EPS. Uji hipotesis menggunakan uji-t statistik dimana ketika nilai t-hitung > t-tabel (1.96) maka  $H_a$  diterima. Pada hasil analisis regresi berganda diperoleh nilai signifikansi 0.070 > 0.05 dan nilai t-hitung -1.839 < t-tabel untuk variabel *leadership visibility* maka pengaruh *leadership visibility* terhadap EPS tidak signifikan. Hal yang sama juga terjadi pada hasil uji-t statistik dari variabel proses kombinasi terhadap pengaruh langsungnya dengan EPS. Nilai signifikansi 0.089 > 0.05 dan t-hitung -1.724 < -1.96, maka proses kombinasi tidak berpengaruh signifikan terhadap EPS.

Tabel 1. Statistik Deskriptif dan Korelasi *Pearson* Variabel Penelitian

Variabel	Mean	Std. Deviasi	<i>Leadership Visibility</i>	<i>Leadership Trust</i>	Proses Kombinasi	Proses Integrasi	EPS
<i>Leadership Visibility</i>	3.7493	0.50658		0.700*	0.633*	0.667*	0.683*
<i>Leadership Trust</i>	3.6975	0.53084	0.700*		0.658*	0.645*	0.698*
Proses Kombinasi	3.8019	0.44401	0.633*	0.658*		0.650*	0.677*
Proses Integrasi	3.8302	0.51615	0.667*	0.645*	0.650*		0.697*
EPS	3.8687	0.43193	0.683*	0.698*	0.677*	0.697*	

\*korelasi signifikan pada tingkat 0.01  
(Sumber: Hasil Olahan Peneliti)

Tabel 2. Analisis Regresi Variabel terhadap EPS

Variabel	Koefisien Regresi (B)	Std. Error	t-value	Sig.
<i>Leadership Visibility</i>	-0.959	0.521	-1.839	0.070
<i>Leadership Trust</i>	0.289	0.102	2.844	0.006
Proses Kombinasi	-0.957	0.555	-1.724	0.089
Proses Integrasi	0.268	0.097	2.763	0.007
Moderasi	0.318	0.145	2.191	0.031

(Sumber: Hasil Olahan Peneliti)

Analisis juga memberikan hasil yang sama untuk H3 dimana proses kombinasi ternyata tidak signifikan dalam memberikan pengaruh positif terhadap EPS. Selanjutnya, proses integrasi terbukti memberikan pengaruh positif terhadap EPS dan dapat dikatakan H4 terbukti secara statistik. Kemudian, untuk mengujikan hipotesis moderasi pada H5 perlu diperhatikan signifikansi pada koefisien regresi dari proses kombinasi dan interaksi proses kombinasi\**leadership visibility*. Proses kombinasi dikategorikan sebagai *pure moderator* dimana variabel tersebut tidak signifikan bersifat sebagai variabel independen, *antecedent* atau prediktor. *Pure moderator* merupakan variabel moderasi yang tidak berfungsi sebagai variabel prediktor atau independen, akan tetapi langsung berinteraksi dengan variabel independen lainnya, dalam penelitian ini adalah *leadership visibility*. Koefisien regresi dari interaksi memiliki nilai yang positif (0.318), artinya adalah bahwa status memperkuat pengaruh *leadership visibility* terhadap EPS.

## PEMBAHASAN

### *Leadership Visibility* terhadap EPS

Pada penelitian ini visibilitas kepemimpinan memiliki nilai yang negatif terhadap EPS. Artinya adalah ketika visibilitas kepemimpinan seorang pemimpin dari perusahaan pengakuisisi meningkat, maka rasa keamanan psikologis karyawan target justru menurun. Analisis statistik yang membuktikan bahwa tidak signifikan bukanlah bermakna bahwa visibilitas kepemimpinan tidak memiliki pengaruh sama sekali terhadap EPS. Akan tetapi besarnya dan keberadaannya belum cukup untuk mendorong EPS. Rao-Nicholson, Khan, & Stoke (2015) dalam penelitiannya memiliki argumen bahwa kepemimpinan yang terbuka dan *visible* memiliki dampak yang terbatas terhadap EPS dari karyawan target karena karyawan cenderung merasakan emosi negatif dari kepemimpinan seseorang jika pemimpin yang vokal tersebut dalam bernarasi mendemonstrasikan potensi *autonomy loss* kepada karyawan target akuisisi. Argumen ini dapat digunakan pada penelitian ketika merujuk pada demografi karyawan dimana sebagian besar karyawan pada usia 31-35 tahun dengan masa kerja 1-5 tahun adalah karyawan dengan masa-masa penjejakan karir. Generasi X ini memiliki atribusi percaya diri, kompeten, fokus pada hasil, tidak terkesan terhadap otoritas yang besar dalam hubungan, konservatif, berhati-hati terkait keuangan (remunerasi), dan berpendirian. Sehingga, ketika datang pimpinan atau manajemen baru dari pengakuisisi yang menginginkan perubahan struktur, rotasi, atau birokrasi administratif dapat membuat karyawan merasa bahwa segala kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin ini, meskipun ditujukan untuk kinerja perusahaan, merupakan aktivitas yang mengancam keamanan psikologisnya.

Keamanan psikologi karyawan jika dihubungkan dengan keterbukaan seorang pemimpin maka karyawan tidak akan merasa takut bahwa ide dan *insight* yang disampaikan ditolak atau dipermalukan (Edmondson, 1999). Seorang pemimpin memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi keberanian karyawan didalam organisasi untuk proaktif bersuara. Ketika wibawa seorang pemimpin juga dibawa kearah yang kurang tepat maka akan berdampak negatif bagi organisasi. Pemimpin memiliki kekuatan terkait penghargaan dan sanksi, promosi dan penugasan kerja, dimana hal-hal tersebut adalah elemen yang penting dalam aktualisasi diri seorang karyawan serta kepuasan kerja. Troster & Van Knippenberg (2012) menyatakan bahwa keterbukaan seorang pemimpin dalam gaya kepemimpinannya akan menghasilkan keamanan psikologis yang positif bagi karyawan dan komitmen afektif ketika pemimpin tersebut berasal dari budaya nasional yang berbeda sama. Manajer yang berasal dari budaya nasional yang tidak sama mungkin akan mempertanyakan apakah arahan yang mereka

berikan, isu yang mereka lemparkan, saran yang merekaajukan dapat diterima oleh karyawan target. Perbedaan budaya juga berpotensi memunculkan sensitivitas terhadap tingkat keterbukaan pemimpin.

### **Leadership Trust terhadap EPS**

Setiap individu memiliki *baseline level* bahwa individu tersebut berkeinginan untuk berinteraksi serta kecenderungan untuk membuat atribusi positif mengenai kepentingan orang lain (Rotter, 1954 dalam Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007). Kepercayaan terhadap kepemimpinan seseorang sebenarnya merupakan salah satu dampak yang diperoleh dari interaksi dengan karyawan atau bawahan yang diawali pula dengan komunikasi yang baik. Aktivitas akuisisi bukanlah keputusan yang mungkin disukai oleh seluruh karyawan. Sebagian karyawan merasakan perasaan cemas kehilangan pekerjaannya, takut akan tekanan yang lebih besar dari manajemen pengakuisisi, perubahan skema remunerasi, dan lain sebagainya. Responden pada penelitian ini menyatakan bahwa hal-hal yang dapat membuat karyawan mempercayai atasannya, antara lain bersikap profesional dalam hubungan kerja, jujur, rendah hati, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bersama-sama melakukan pengambilan keputusan, memiliki pengalaman serta kecakapan kognitif, dan mencari informasi secara lengkap dan akurat ketika membuat suatu kebijakan.

Sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-5 tahun. Masa kerja 1-5 tahun dihitung masa kerja yang belum panjang dimana karyawan pun dalam rentang ini umumnya masih dalam proses pembelajaran dan internalisasi nilai-nilai keorganisasian, pemahaman visi misi perusahaan, serta tahapan dalam memperjuangkan jenjang karir yang lebih tinggi. Ketika karyawan melihat kinerja pemimpin sebelumnya lalu membandingkan dengan kepemimpinan baru pasca akuisisi, karyawan merasa mendapat angin segar dan harapan bahwa perusahaan tempatnya bekerja akan memperoleh masa depan yang lebih baik, peningkatan kinerja dan laba. Demografi responden dimana rentang usia responden pada penelitian ini yang terbesar adalah 31-40 tahun secara emosional ini karyawan dianggap lebih rasional dalam menilai sesuatu termasuk pandangannya mengenai EPS dan keyakinannya terhadap pemimpinnya. Selain itu, pada rentang usia 31-40 tahun pada penelitian ini juga didominasi oleh karyawan dengan masa kerja 1-5 tahun sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Usia 31-40 dikategorikan dalam generasi X dimana karakteristik etika kerja generasi ini secara umum adalah mengutamakan keseimbangan, menginginkan hal yang terstruktur dan arahan, bekerja cerdas dengan hasil yang maksimal, dan fokus pada produktivitas bisnis. Hal tersebut juga salah satu aspek yang mempengaruhi tingkat kepercayaan karyawan kepada pemimpin yang pada akhirnya menimbulkan ketenangan psikologis.

### **Proses Kombinasi terhadap EPS**

Berdasarkan analisis regresi dimensi proses kombinasi diperoleh bahwa dimensi *power differential* ternyata memiliki pengaruh negatif terhadap EPS. Sedangkan untuk dua dimensi lainnya, yaitu *cultural similarity* dan *relationship quality* memiliki pengaruh yang signifikan positif terhadap EPS. *Power differential* menjelaskan tidak hanya mengenai dominasi, tetapi juga status superior atau inferior (Stahl, Kremershof, & Larsson, 2004). Oleh karena itu, dengan semakin asimetrisnya kekuatan antar-organisasi yang terlibat akuisisi maka akan semakin melemahkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen atau pemimpinnya. Sebagian besar karyawan yang merasakan kerugian dari polarisasi kekuatan dan otonomi adalah karyawan dengan tipe pekerjaan yang

mengharuskan hubungan eksternal, membuat keputusan terhadap kebutuhan pelanggan, dan melakukan tindakan dengan inisiatif sendiri untuk menyelesaikan pekerjaannya. Perbedaan kekuatan manajerial yang dirasakan pasca akuisisi jika tidak dikelola secara bijaksana berpotensi menimbulkan kekecewaan karyawan, pertanyaan yang tidak terjawab, kebingungan, kemarahan, dan ketidaknyamanan didalam lingkungan kerja. Dampaknya adalah menurunnya keamanan psikologis karyawan.

Penelitian yang dilakukan Datta & Grant (1990) ditemukan bahwa sebaiknya otonomi yang diberikan kepada manajemen pada pertimbangan bahwa unit yang diakuisisi perlu berjalan lebih independen untuk menjaga kreativitas, motivasi, antusias, dan komitmen dari para karyawan. Pada aktivitas akuisisi umumnya pengakuisisi tidak familiar dengan seluruh kondisi industri target serta tidak memiliki pengalaman dan kemampuan pada bisnis yang dijalankan perusahaan target. Sehingga, pengakuisisi perlu menjaga talent dari perusahaan target dengan tetap memberikan kelonggaran distribusi kekuatan didalam organisasi. Diskusi dan tatap muka adalah salah satu cara untuk berkomunikasi dengan karyawan perusahaan target, memahami permasalahan yang muncul, dan bersama-sama menyelesaikan isu yang ada.

Rao-Nicholson, Khan, & Stokes (2015) menyatakan bahwa meskipun proses kombinasi dari target akuisisi adalah faktor yang berpotensi terhadap bias karena tergantung pada pandangan karyawan terhadapnya, namun terdapat kemungkinan bahwa pemimpin yang *visible*, proaktif, dan terbuka dapat menanggulangi pikiran negatif dari karyawan target akuisisi. Meskipun sosok pemimpin dan jajaran manajemen dari perusahaan pengakuisisi telah menunjukkan perilaku yang proaktif, sosialisasi dan komunikasi, dan *engagement* dengan karyawan target namun dengan adanya kesamaan budaya, polarisasi kekuasaan dan otoritas yang seimbang, dan kualitas hubungan interpersonal antara pemimpin dan karyawannya (dimensi-dimensi proses kombinasi) baru dapat meningkatkan pengaruh visibilitas kepemimpinan. Ketika persepsi positif karyawan target terhadap status kesepakatan akuisisi telah timbul ditambah dengan gaya kepemimpinan yang proaktif dan *visible* maka akan berdampak positif terhadap EPS pasca akuisisi. Indikator lainnya dalam penilaian persepsi karyawan target terhadap proses kombinasi adalah kualitas hubungan antara perusahaan pengakuisisi yang diwakili oleh pimpinan dan jajaran manajemen dengan karyawan target akuisisi. Karyawan target dengan pengalaman bekerja didalam perusahaan yang terlibat M&A dan/ atau berada didalam organisasi yang masih dalam proses penyatuan pasca penandatanganan kesepakatan M&A lebih terbuka terhadap kedatangan pimpinan baru, perbedaan gaya kepemimpinan, dan perbedaan metode kerja yang seakan dipaksakan kepada karyawan target. Kualitas hubungan antara pengakuisisi dan target juga didukung oleh apa yang dilakukan oleh pimpinan pengakuisisi sebelum memimpin karyawan target, seperti mencari data dan informasi terdahulu, melakukan pendekatan personal, dan proaktif memberikan umpan balik kepada karyawan.

### **Proses Integrasi terhadap EPS**

Berdasarkan hasil analisis dimensi proses integrasi terhadap EPS, dimensi kualitas komunikasi memberikan nilai estimasi yang paling besar diantara dimensi lainnya, diikuti oleh dimensi otonomi. Pablo (1994) menyatakan bahwa integrasi adalah proses kordinasi antar perusahaan dan pencapaian sistem kontrol yang melibatkan serangkaian aktivitas untuk memastikan arahan yang diberikan kepada organisasi target berjalan efektif dan efisien. Untuk membuat segala aktivitas berjalan efektif dan efisien maka dibutuhkan sinergi teknikal, mekanisme birokrasi, kontrol dan otoritas untuk

menjamin koherensi internal organisasi dimana kesemua hal tersebut membutuhkan kemampuan komunikasi yang positif. Ketika terjadi kegagalan komunikasi dalam proses integrasi, maka dampak yang terjadi adalah resistensi dari karyawan, penolakan, acuh, tidak adanya penyatuan nilai-nilai dan budaya organisasi, dan rusaknya identitas bersama didalam organisasi. Pablo (1994) juga menambahkan bahwa secara teori tingkat proses integrasi yang tinggi mampu meningkatkan potensi sinergi antar organisasi, namun pada prakteknya justru dapat menghasilkan sinergi negatif sebagai akibat dari biaya koordinasi, komunikasi, dan sosialisasi yang tinggi serta konflik antar organisasi. Dari hasil wawancara kepada karyawan target akuisisi, maka dalam proses integrasi untuk memberikan hasil yang positif segala komunikasi yang dilakukan harus bersifat jujur, tidak memihak, tidak bertele-tele, dan menghormati budaya organisasi yang telah melekat dan terinternalisasi didalam perusahaan target.

*Retained autonomy* dalam akuisisi adalah bahwa karyawan perusahaan target akuisisi memiliki otoritas dalam membuat suatu kebijakan, acara perusahaan serta keputusan terkait aktivitas operasional sehari-hari dengan catatan dibawah kontrol yang ketat dari manajemen perusahaan pengakuisisi (Hayes, 1979 dalam Datta & Grant, 1990). Disatu sisi, desentralisasi otonomi antara perusahaan target dan pengakuisisi harus tetap terjaga jangan sampai memicu hilangnya kontrol. Kehilangan otonomi yang dialami oleh karyawan, manajemen dan eksekutif dari perusahaan target akuisisi dapat merusak perspektif positif yang akan menimbulkan hilangnya komitmen, kemarahan, demotivasi, kegelisahan, dan permusuhan (Buono & Bowditch, 1989 dalam Datta & Grant, 1990).

Umumnya, perusahaan target akuisisi akan berhadapan dengan permasalahan ini lebih besar tingkatannya karena perusahaan pengakuisisi dalam tingkat tertentu akan memaksakan internalisasi nilai-nilai organisasinya. Perlawanan dan penolakan merupakan konflik budaya yang paling sering muncul. Bahkan, konflik budaya jika tidak diantisipasi dianggap dapat menjadi salah satu peluang untuk pelanggaran hak asasi manusia (Walter, 1985 dalam Larsson & Finkelstein, 1999). Oleh karena itu, manajemen sumberdaya manusia pada setiap entitas perlu menanamkan kemampuan toleransi yang tinggi pada karyawannya dan daya tahan terhadap proses perubahan. Semakin tinggi kemampuan toleransi dan daya tahan karyawan terhadap proses perubahan selama masa integrasi akuisisi, maka semakin besar pula peluang tingginya kepercayaan karyawan terhadap pemimpinnya.

## **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Hasil penelitian yang dilakukan di PT.X dan PT.Y diketahui bahwa gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin yang berasal dari perusahaan pengakuisisi memiliki pengaruh terhadap rasa keamanan psikologis karyawan target akuisisi dalam hal keamanan kerja dan karir serta keamanan remunerasi pasca akuisisi. Menjalin hubungan interpersonal yang positif, melakukan sosialisasi dan komunikasi dua arah, proaktif dalam mencari informasi dan memberi umpan balik kepada karyawan target adalah hal-hal yang harus diutamakan oleh seorang pemimpin. Beradaptasi dan menghargai perbedaan nilai-nilai serta budaya organisasi juga salah satu perilaku yang harus dimiliki oleh kedua belah pihak, baik target maupun pengakuisisi. Pemilihan pemimpin dapat dilakukan dengan memilih pemimpin dari negara dengan kedekatan budaya nasional, bantuan konsultan independen, dan pelatihan budaya. pasca akuisisi dibutuhkan intensitas pertemuan tatap muka, pembahasan kebijakan melalui rapat bulanan dengan seluruh karyawan, evaluasi dan diskusi antara pimpinan divisi dengan timnya secara berkala (misalnya, dua minggu satu kali pertemuan rutin), acara kasual bersama (olahraga bersama, makan malam

bersama, perayaan ulang tahun karyawan bulanan, dan sebagainya) sebagai bagian untuk saling mendekatkan karyawan. Perubahan yang berhubungan dengan birokrasi dan administrasi merupakan faktor yang besar dalam membuat keamanan psikologis karyawan terutama mengenai otonominya dalam membuat keputusan, inisiatif, dan menentukan proses kerja seperti apa yang nyaman baginya. Dengan semakin besar nilai *power differential* maka semakin rendah EPS karyawan target akuisisi selama proses integrasi. Untuk itu dalam menjalani evaluasi kinerja, karyawan perlu diberikan penjelasan secara transparan format penilaian seperti apa yang digunakan manajemen pengakuisisi dalam mengevaluasi kinerja. Evaluasi kinerja juga harus tetap melibatkan pimpinan terdahulu dan/atau rekan kerja karyawan target karena mereka yang lebih memahami perjalanan karir dan rekam jejak karyawan yang dievaluasi tersebut.

## KESIMPULAN

Kepercayaan terhadap pemimpin memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap EPS karyawan target akuisisi, dimana dengan semakin besarnya kepercayaan karyawan terhadap pimpinannya dari pihak pengakuisisi maka akan semakin besar pula rasa keamanan karyawan didalam perusahaannya pasca akuisisi. *Leadership visibility* tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap EPS karyawan target akuisisi dan memiliki pengaruh negatif terhadap EPS, dimana rendahnya keterbukaan seorang pemimpin merupakan faktor yang memberikan pengaruh negatif terbesar terhadap EPS pasca akuisisi. Proses kombinasi akuisisi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap EPS karyawan target akuisisi dan memberikan pengaruh negatif terhadap EPS, dimana faktor distribusi kekuatan merupakan faktor yang memberikan pengaruh negatif terbesar terhadap EPS pasca akuisisi. Proses kombinasi akuisisi dapat memoderasi secara positif pengaruh antara *leadership visibility* terhadap EPS, dimana proses kombinasi memperkuat hubungan tersebut. Proses integrasi memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap EPS karyawan target akuisisi, dengan semakin baiknya proses integrasi dilaksanakan maka semakin besar pula EPS pasca akuisisi.

## SARAN

Peneliti membuat beberapa saran yang dapat dimanfaatkan untuk penelitian selanjutnya. Penelitian hanya dilakukan di dua perusahaan dengan ukuran jumlah karyawan dan skala yang kecil. Penelitian akan lebih baik jika dilaksanakan di beberapa perusahaan yang lebih besar sehingga hasil dan pembahasan yang diperoleh dapat bersifat lebih aplikatif dan umum. Selain itu, dengan melakukan *in-depth interview* dengan narasumber yang lebih banyak berasal dari tingkat manajerial hingga manajemen puncak untuk lebih memahami makna akuisisi yang terjadi, proses integrasi yang dilaksanakan, dan informasi-informasi yang lebih objektif.

## DAFTAR PUSTAKA

- Aguilera, R. V., & Dencker, J. C. (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resource Management*, 15, 1355–1370.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Ashford, S. J., & Black, S. J. (1996). Proactivity During Organizational Entry: The Role of Desire for Control. *Journal of Applied Psychology*, 81(2), 199-214.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182.
- Bauer, F., King, D., & Matzler, K. (2016). Speed of acquisition integration: Separating the role of human and task integration. *Scandinavian Journal of Management*,

32, 150–165.

Bauer, F., Matzler, K., & Wolf, S. (2014). M&A and innovation: The role of integration and cultural differences A central European targets perspective. *International Business Review*, 25, 76–86.

Birkinshaw, J., Bresman, H., & Hakanson, L. (2000). Managing The Post-Acquisition Integration Process: How The Human Integration And Task Integration Processes Interact To Foster Value Creation. *Journal of Management Studies*, 37(3), 395-425.

Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi-level review and integration. *The Leadership Quarterly*, 18, 606–632.

Chatterjee, S., Lubatkin, M., Schweiger, D., & Weber, Y. (1992). Cultural differences and shareholder value in related mergers: Linking equity and human capital. *Strategic Management Journal*, 13, 319–334.

Datta, D. K., & Grant, J. H. (1999). Relationships between types of acquisition, the autonomy given to the acquired firm, and acquisition success: an empirical analysis. *Journal of Management*, 16(1), 29-44.

Dirks, K. T. (2000). Trust in Leadership and Team Performance: Evidence From NCAA Basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 1004-1012.

Earley, P. C., & Erez, M. (1997). *The transplanted executive: Why you need to understand how workers in other countries see the world differently*. New York: Oxford University Press.

Edmondson, A. C. (2003). Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams. *Journal of Management Studies*, 40, 1419-1452.

Edmondson, Amy. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Enz, C. A., & Grover, R. A. (1992). The Importance of Top Management Visibility For Service-Based Professionals. *Journal of Managerial Issues*, 4(3), 414-423.

Fritz, W., & Mollenberg, A. (2001, July). *Measuring Intercultural Sensitivity in Different Cultural Context*. Paper presented at the 2001 IAICS (International Association for Intercultural Communication Studies) bi-annual meeting, Hong Kong.

Given, R. S. (1996). Economies of scale and scope as an explanation of merger and output diversification activities in the health maintenance organization industry. *Journal of Health Economics*, 15, 685-713.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Prentice Hall.

Hall, G. B., Dollard, M. F., & Coward, J. (2010). Psychosocial safety climate: Development of the PSC-12. *International Journal of Stress Management*, 17, 353.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Strategic Management: Competitiveness & Globalization*. 11th Edition. Cengage Learning.

Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human Resource Management Review*, 25, 313–327.

Islamoglu, G., Birsal, M., & Boru, D. (2012). *Trust scale development in Turkey*. September 11, 2016. [www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/Boru.pdf](http://www.g-casa.com/conferences/berlin/papers/Boru.pdf)

Jemison, D. B., & Sitkin, S. B. (1986). Corporate Acquisitions: A Process Perspective. *The Academy of Management Review*, 11(1), 145-163.

Jung, D. I., & Avolio, B. J. (2000). Opening the Black Box: An Experimental Investigation of the Mediating Effects of Trust and Value Congruence on Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949-964.

Kedia, B. L., & Bhagat, R. S. (1988). Cultural constraints on transfers of technology across nations: Implications for research in international comparative management. *Academy of Management Review*, 13, 559–571.

Kogut, B., Singh, H. (1988). The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2008). *Organizational Behavior* (10th Edition). New York: McGraw Hill.

Lahap, J., O'Mahony, B., & Dalrymple, J. (2015). The Importance of Communication in Improving Service Delivery and Service Quality in the Malaysian Hotel Industry. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 224, 213 – 220.

Larsson, R., & Finkelstein, S. (1999). Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 10(1), 1-26.

Lee, J., & Ok, C. (2015). Drivers of work engagement: An examination of core self-evaluations and psychological climate among hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 84–98.

- Marks, M. L., Mirvis, P. H., & Brajkovich, L. F. (2011). Making Mergers and Acquisitions Work: Strategic and Psychological Preparation and Executive Commentary. *The Academy of Management Executive*, 15(2), 80-94.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84, 123-136.
- Mayer, R. C., & Davis, J. H., Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1321-1339.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extra role efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Ndubisi, N. O., Khoo-Lattimore, C., Yang, Lin., & Capel, C. M. (2011). The antecedents of relationship quality in Malaysia and New Zealand. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(2), 233-248.
- Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18, 49-68.
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*. 36, 527-556.
- Omri, Morag. (2011). *The Role of Speed of Integration in the Integration Effectiveness and Mergers & Acquisitions Success*. Doctoral Dissertation Faculty Of Business And Economics, University Of Pécs.
- Pablo, Amy L. (1994). Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(4), 803-836.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Pienaar, J., De Witte, H., Hellgren, J., & Sverke, M. (2013). The cognitive/affective distinction of job insecurity: Validation and differential relations. *Southern African Business Review*, 17(2), 1-22.
- Rao-Nicholson, R., Khan, Z., & Stokes, P. (2015). Making great minds think alike: Emerging market multinational firms' leadership effects on targets' employee psychological safety after cross-border mergers and acquisitions. *International Business Review*, 25, 103-113.
- Rottig, D. (2013). A marriage metaphor model for sociocultural integration in international mergers and acquisitions. *Thunderbird International Business Review*, 55, 439-451.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Crossdiscipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.
- Schweiger, D. M., & Goulet, P. K. (2005). Facilitating acquisition integration through deep-level cultural learning interventions: A longitudinal field experiment. *Organizational Studies*, 26(10), 1477-1499.
- Senol, Fazil. (2011). The Effect of Job Security on the Perception of External Motivational Tools: A Study in Hotel Businesses. *Journal of Economic and Social Studies*, 2(2), 33-60.
- Sinkovics, R. R., Zagelmeyer, S., & Kusstatscher, V. (2011). Between merger and syndrome: The intermediary role of emotions in four cross-border M&As. *International Business Review*, 20, 27-47.
- Slangen, A. H.L. (2006). National cultural distance and initial foreign acquisition performance: The moderating effect of integration. *Journal of World Business*, 41, 161-170.
- Stahl, G. K., & Voigt, A. (2008). Do cultural differences matter in mergers and acquisitions? A tentative model and examination. *Organization Science*, 19(1), 160-176.
- Stahl, G. K., Chua, C. H., & Pablo, A. (2012). Does national context affect target firm employees' trust in acquisitions? *Management International Review*, 52, 395-423.
- Stahl, G. K., Larsson, R., Kremershof, I., & Sitkin, S. B. (2011). Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management*, 50, 575-603.
- Troster, C., & Van Knippenberg, D. (2012). Leader openness, nationality dissimilarity, and voice in multinational management teams. *Journal of International Business Studies*, 43, 6, 591-613.
- Vaara, Eero. (2003). Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization. *Journal of Management Studies*, 40, 859-894.
- Vasilaki, A. (2011). Culture distance and cross-border acquisition performance: The moderating effect of transformational leadership. *European Journal of International*

*Management*, 5, 394–412.

Vermeulen, F., & Barkema, H. (2001). Learning Through Acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476.

Very, P., & Schweiger, D. (2001). The Acquisition Process as a Learning Process: Evidence from a Study of Critical Problems and Solutions In Domestic and Cross-Border Deals. *Journal of World Business*, 36(1), 11-31.

Very, P., Lubatkin, M., & Calori, R. (1996). A Cross-National Assessment of Acculturative Stress in European Mergers. *International Studies of Management and Organization*, 26(1), 59-86.

Walsh, J. P. (1989). Doing a Deal: Merger and Acquisition Negotiations and Their Impact Upon Target Company Top Management Turnover. *Strategic Management Journal*, 10(4), 307-322.

Weber, Y (1996). Corporate Cultural Fit and Performance in Mergers and Acquisitions. *Human Relations*, 49(9), 1181-1200.

Weber, Y., Drori, I., & Tarba, S. Y. (2012). Culture-performance relationships in mergers and acquisition: The role of trust. *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 2, 252–274.

Whitaker, Beth. (1997). Instructional Leadership and Principal Visibility. *The Clearing House*, 70(3), 155-156.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace the impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 774–800.