

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/273256581>

Peran Kepercayaan, Keterbukaan dan Sinergi pada proses integrasi Merger dan Akuisisi (Studi pada perusahaan BUMN)

Conference Paper · November 2012

CITATIONS

3

READS

1,593

1 author:



[Wustari Mangundjaya](#)

Universitas Bhayangkara Jakarta Raya

161 PUBLICATIONS 766 CITATIONS

[SEE PROFILE](#)

**Peran Kepercayaan, Keterbukaan dan Sinergi pada proses integrasi Merger dan Akuisisi
(Studi pada perusahaan BUMN)**

Wustari L.H.Mangundjaya
Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia

Abstrak

Perubahan adalah suatu keharusan bagi setiap organisasi bila ingin bertahan dan berkembang. Jenis perubahan organisasi bisa macam-macam, baik perubahan yang bersifat pengembangan secara bertahap dan kontinyu maupun secara drastis. Dalam hal ini salah satu jenis perubahan organisasi yang berskala besar, dan bersifat kompleks adalah perubahan organisasi dalam bentuk Merger dan/atau Akuisisi (M&A). Setiap perubahan organisasi membuat individu akan merasa tidak nyaman, memunculkan kecemasan bahkan akan menimbulkan stres, dan kondisi akan menjadi semakin dirasakan pada kondisi Merger dan Akuisisi. Hal ini menimbulkan banyak program M&A yang mengalami kegagalan. Untuk itu, kondisi iklim organisasi yang kohesif dan menunjang akan dapat membantu individu/pekerja menyesuaikan diri pada kondisi perubahan organisasi tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui variabel apa saja yang berperan pada efektivitas proses integrasi pada salah sebuah perusahaan BUMN yang sedang melakukan proses M&A. Jenis penelitian ini adalah bersifat kualitatif dengan menggunakan Focused Group Discussion (FGD), wawancara, dan aktivitas Whole System Transformation sebagai alat pengumpulan data. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat tiga variabel utama yang sangat diperlukan dalam mencapai fektivitas proses M&A, yaitu: Kepercayaan, Keterbukaan dan Sinergi. Untuk itu, dalam merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasi, apalagi jenis perubahan organisasi yang sifatnya kompleks seperti M&A, maka perlu melibatkan aspek Kepercayaan, Keterbukaan dan Sinergi. Hal ini disebabkan karena, jika ketiga hal tersebut tidak diperhatikan maka proses integrasi M&A akan menjadi tersendat bahkan dapat memunculkan potensi kegagalan.

Keywords: Perubahan Organisasi, Proses Merger& Akuisisi, Kepercayaan, Keterbukaan, Sinergi.

Pendahuluan

Dalam menghadapi era globalisasi serta kompetisi yang sangat tinggi saat ini, setiap organisasi harus dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas luaran (produk/jasa), melakukan berbagai inovasi, dan efisiensi agar mampu bersaing. Untuk itu, organisasi harus dan perlu berubah, dan perubahan yang dibuat harus berhasil, karena hal ini sangat penting bagi kehidupan organisasi (perusahaan) dimasa mendatang (Burke, 2008). Dalam hal ini, terdapat berbagai bentuk perubahan organisasi, dan salah satu bentuk perubahan organisasi yang memiliki dampak perubahan yang sangat besar dalam kehidupan organisasi adalah perubahan yang memiliki skala besar (large-scale organization change), yaitu pada waktu organisasi melakukan Merger dan/atau Akuisisi (M&A) (Schweiger,2002, Etschmaier, 2010).

Proses Merger dan/atau Akuisisi akhir-akhir seringkali dilakukan oleh organisasi di seluruh dunia, termasuk di Indonesia, antara lain: penggabungan berbagai bank misalnya: CIMB- Niaga, OCBC-NISP, OCBC-Bumi Putera, BII-Maybank, Danamon-Temasek (DBS), Sony-Erickson, Semen Gresik-Semen Padang-Semen Tonasa dan masih banyak contoh-contoh lainnya. Meskipun banyak M&A dilakukan, tetapi ternyata studi empiris menunjukkan bahwa keberhasilan dari proses tersebut kurang sesuai dengan apa yang diharapkan bahkan ada yang dapat dikatakan gagal (Schweiger, 2002; Fairburn & Geroski (dalam Cartwright dan Cooper, 1993); Devoge & Shiraki, 2000). Penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat juga bahkan menyatakan bahwa hanya sekitar 23-50% M&A itu berhasil (McKinsey, Marks, British Institute dan Hunt dalam Cartwright dan Cooper, 1993).

Lebih lanjut, para pakar dan peneliti juga menyatakan bahwa proses Merger serta Akuisisi biasanya banyak berhubungan dengan masalah rendahnya semangat (morale) pekerja, ketidakpuasan kerja, perilaku tidak produktif, sabotase, peningkatan tingkat keluar masuk (rate turn-over) pegawai, tingkat absensi, maupun kecelakaan (Meeks, Sinetar, Altendorf dalam Cartwright dan Cooper, 1993; Nikandrou dkk, 2000; Fairfield-Sonn dkk, 2002). Dalam hal ini, terdapat banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi, antara lain adalah masalah Konten (Content), Konteks organisasi (Context), Proses, yaitu proses dan tindakan apa saja yang dilakukan dalam proses perubahan organisasi, dan yang terakhir adalah karakteristik manusianya (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007).

Individu berperan terhadap keberhasilan maupun kegagalan suatu perubahan organisasi, karena individu dalam hal ini pekerja dapat menolak/melakukan resistensi terhadap perubahan yang dilakukan organisasi (Bovey & Hede, 2001; Eriksson, 2003; Furst & Cable, 2008). Hal ini membuat individu memegang peran penting dalam setiap perubahan organisasi. Untuk itu, tidak hanya kesiapan individu dalam menghadapi perubahan (Armenakis, 2002; Armenakis, Harris & Mossholder dalam Hansen 2001) yang diperlukan, tetapi yang lebih penting adalah reaksi positif dan komitmen individu terhadap perubahan (Herscovitch & Meyer 2002, Schweiger, 2002, Cummingham, 2006), karena dengan adanya reaksi positif tersebut, pekerja akan dengan senang hati berpartisipasi pada perubahan organisasi, mendukung berbagai kegiatan perubahan organisasi, serta ingin tetap bekerja di perusahaan tersebut karena memiliki keterikatan emosional tersendiri (Herscovitch & Meyer 2002, Schweiger, 2002, Cummingham, 2006). Berdasarkan hal tersebut, pertanyaan yang diajukan adalah variabel apakah yang paling

berpengaruh pada efektivitas perubahan? Penelitian ini akan membahas mengenai peran kepercayaan, keterbukaan dan sinergi terhadap efektivitas perubahan organisasi.

Literature Review

Perubahan Organisasi (Organizational Change)

Pengertian perubahan organisasi oleh beberapa pakar dinyatakan sebagai pemahaman penggantian atau peningkatan dalam organisasi yang mencakup keseluruhan populasi, individu, kelompok dan keseluruhan level manajemen organisasi Burnes (dalam Kezar, 2001). Selain itu, McGlynn (2000) menyatakan bahwa perubahan organisasi adalah suatu tindakan, atau serangkaian tindakan, yang menghasilkan pergantian tujuan dan sasaran, atau pergantian proses yang berdampak pada bagaimana suatu organisasi berfungsi. Berdasarkan pembahasan tersebut perubahan organisasi dapat dinyatakan sebagai berbagai perubahan yang dilakukan di organisasi yang sifatnya direncanakan, maupun yang tidak direncanakan (unplanned) dan dapat dilakukan secara bertahap (gradual), atau revolusioner yang tujuannya adalah untuk mengembangkan organisasi.

Dampak Perubahan

Dalam menghadapi perubahan, reaksi individu dapat bermacam-macam ada yang menerima dan ada pula yang menolak. Hal ini disebabkan karena menurut Judson (2000), perubahan organisasi dapat berdampak pada individu dalam berbagai aspek antara lain adalah: 1) Dampak Operasional (Operational Effects), karena dengan ada perubahan maka hal ini akan ikut merubah kebiasaan kerja yang selama ini individu lakukan, 2) Dampak Psikologis (Psychological Effects), hampir semua perubahan akan berdampak psikologis, karena akan merubah bagaimana seseorang merasakan apa yang dilakukannya, 3) Dampak Sosial (Social Effects), yaitu yang berhubungan dengan hubungan yang telah terbina selama ini baik dengan manajemen, serikat pekerja, rekan kerja dsb. Berdasarkan kondisi tersebut, hal ini membuat seseorang menjadi kurang nyaman pada saat terjadinya perubahan organisasi dan yang akhirnya membuat mereka bersikap dan bereaksi berbeda-beda, yaitu ada yang menerima perubahan (reaksi positif) dan ada pula yang bereaksi negatif (menolak perubahan).

Faktor yang berpengaruh pada efektivitas perubahan

Banyak faktor yang mempengaruhi keberhasilan perubahan organisasi, antara lain adalah masalah Konten (Content), yaitu jenis perubahan yang dilakukan diorganisasi; Konteks organisasi (Context), yaitu situasi yang terdapat pada organisasi pada waktu dilakukan perubahan; Proses, yaitu proses serta tindakan apa saja yang dilakukan oleh Change Agent dalam proses perubahan organisasi, dan yang terakhir adalah manusia yaitu perbedaan Individual, yaitu tipe individu/pekerja yang terdapat dalam organisasi yang melakukan perubahan (Walker, Armenakis & Bernerth, 2007).

Proses Merger dan Akuisisi

Proses M&A adalah merupakan suatu kegiatan perubahan organisasi yang berskala besar. Hal ini antara lain karena organisasi yang melakukan M&A memiliki karakteristik sebagai berikut: 1) adanya target finansial yang agresif, b) tenggat waktu yang pendek, c) menjadi sorotan publik, d) adanya “*political power struggle/bargaining*”, e) adanya proses reengineering; f) menjadi sorotan publik; g) adanya “*issue downsizing*”; h) terdapat benturan budaya; i) adanya problem retensi pegawai dan j) adanya issue demotivasi pegawai” (Galpin & Herndon, 2007; Stynberg & Veldsman, 2011; Schuler & Jackson, 2001). Kondisi ini semua, membuat proses M&A dapat dikategorikan sebagai salah satu bentuk perubahan organisasi yang berskala besar, yang memiliki dampak psikologis lebih besar pada pekerja, dibandingkan dengan jenis perubahan organisasi lainnya.

Kondisi Psikologis Pekerja pada proses M&A

Kondisi dan karakteristik yang terdapat pada proses M&A memiliki dampak psikologis lebih besar pada pekerja, dibandingkan dengan jenis perubahan organisasi lainnya. Kondisi dan reaksi psikologis pada pekerja dalam proses M&A antara lain terlihat dari munculnya: 1) rasa uncertainty & anxiety; 2) kondisi rendahnya kepercayaan (low trust); 3) adanya perasaan loss of status and identity, 4) munculnya perasaan self preservation (Pritchett, 1997, Maden, 2011, Buono & Bowditch, 1989).

Aspek dinamika psikologis yang mempengaruhi proses M&A

Menurut Pritchett (1997), terdapat 3 variabel dinamika psikologis yang mempengaruhi proses M&A, yaitu:

1. Ambiguity atau kondisi Uncertainty merupakan kondisi yang dirasakan pada waktu terjadi perubahan, ketidak jelasan akan kondisi perusahaan saat ini maupun masa mendatang akan menjadi salah satu sumber kecemasan bagi individu, dan pada akhirnya akan berdampak pada keberhasilan dari proses M&A.
2. Rendahnya Kepercayaan (Low Trust), kepercayaan merupakan faktor yang penting dan mendasar dalam proses komunikasi dan hubungan interpersonal, dan pada waktu terjadinya proses M&A hal ini sangat kental nuansanya, karena kepercayaan terhadap manajemen menjadi berkurang, disisi lain aspek kepercayaan merupakan aspek yang sangat penting (Nikandrou dkk (2000), karena dengan adanya kepercayaan maka proses merger akan lebih mudah dilakukan, sebab kunci keberhasilan dari merger adalah pembangunan kepercayaan (Searle & Ball, 2004)
3. Self-Preservation, adalah kecenderungan untuk lebih memikirkan diri sendiri dibandingkan orang lain. Kondisi ini membuat karyawan akan menimbang untung ruginya terlebih dahulu apakah akan mendukung atau menolak perubahan yang ada (Pritchett, 1997). Armenakis & Harris (1993) menyatakan kondisi ini sebagai Personal Valences, yaitu suatu kondisi dimana anggota organisasi akan mengkaji hasil positif dan negatif yang akan diterimanya sebagai dampak perubahan, termasuk aspek keadilan dan perilaku yang diterima anggota tersebut. Dalam hal ini, (Nikandrou, 2000), menyatakan bahwa perilaku self-perseverance atau self-serving antara lain disebabkan sebagai akibat dari rendahnya atau turunnya derajat kepercayaan pekerja terhadap manajemen/organisasi maupun terhadap pemimpin.

Trust (Kepercayaan)

Kepercayaan (Trust) sangat penting dalam perubahan organisasi, karena munculnya reaksi positif pada perubahan organisasi memerlukan adanya kepercayaan (trust) dari pekerja terhadap organisasinya (Organizational Trust), maupun kepada pemimpinnya (Relational Trust). Hal ini disebabkan karena pada saat terjadi perubahan organisasi khususnya perubahan organisasi yang bersifat kompleks dan besar (misalnya M&A), faktor ketidakpastian dan ketidakjelasan menjadi sangat besar. Ketidak pastian dan ketidakjelasan mengenai kondisi perusahaan saat ini maupun masa mendatang tersebut, menyebabkan derajat kepercayaan

terhadap pemimpin, dan manajemen (organisasi) menjadi rendah (Pritchett, 1997), dan kemudian dapat menjadi salah satu sumber kecemasan bagi individu (Pritchett, 1997). Disamping itu, Relational trust atau kepercayaan terhadap pemimpin, merupakan hubungan yang mencerminkan adanya rasa percaya antara pekerja dengan pemimpinnya. Dengan adanya kepercayaan terhadap pemimpin (Relational Trust), hal ini membuat pekerja akan bekerja dengan lebih baik dan dapat terlibat dengan lebih jauh (Vokic, 2005).

Keterbukaan (Openness)

Kepercayaan dan keterbukaan adalah saling terkait dan tidak bisa dipisahkan. Keterbukaan akan mempengaruhi komunikasi, harapan, dan pada akhirnya berakibat pada hubungan interpersonal serta membuat seseorang berkeinginan untuk berbagi informasi dan berkomunikasi (Overwalle & Heylighen, 2006), dan hal ini pada akhirnya akan memunculkan kepercayaan. Dalam hal ini, keadilan dan kesetaraan adalah merupakan hal yang penting dalam keterbukaan (Ibrahim & Ribbers, 2009)

Sinergi

Kata sinergi antara lain tercermin pada kalimat *Together everyone achieves more*. Berdasarkan hal tersebut, sinergi dapat dinyatakan sebagai dua atau lebih dari sesuatu yang akan berfungsi lebih baik, bila dilakukan bersama-sama untuk menghasilkan kinerja melebihi dari apa yang dihasilkan oleh mereka secara sendiri-sendiri. Dengan perkataan lain, sinergi adalah keuntungan yang dapat diperoleh dengan cara melakukan kapitalisasi dari satu hal yang kita merasa unggul. Dalam hal ini, dengan bekerja didalam tim maka dapat mengaktualisasikan semua keunggulan yang dimiliki oleh anggota tim tersebut (Lewis, 2006). Untuk itu, untuk dapat terjadinya sinergi, maka menurut Lewis (2006) harus terdapat: a) partisipan yang berminat untuk saling mendukung dan b) harus terdapat kesetaraan antar anggota tim.

Metode

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode/pendekatan penelitian kualitatif, dengan pengambilan data berdasarkan wawancara, FGD, dan kegiatan pengembangan organisasi melalui pendekatan *Whole System Transformation*. Penelitian ini dilakukan pada beberapa perusahaan yang sedang melakukan perubahan

organisasi, khususnya perusahaan yang melakukan proses Merger dan/atau Akuisisi, melalui pendekatan metode deskriptif kualitatif.

Responden

Partisipan penelitian adalah para pekerja eselon 1 (setara dengan Kepala Divisi) dari 3 perusahaan yang melakukan proses merger. Partisipan berjumlah 120 orang, yang terdiri dari peserta yang mengikuti Focussed Group Discussion (FGD) dan partisipan yang mengikuti kegiatan Whole System Transformation (yang terdiri dari Retreat dan The Summit). Responden berasal dari 3 perusahaan yang melakukan proses Merger.

Metode pengumpulan data

Cara pengumpulan data adalah berdasarkan wawancara, FGD dan workshop pada kegiatan Whole System Transformation .

Metode Pengolahan dan Analisis data

Data diolah dengan berdasarkan frekwensi dan dianalisis dengan cara dikategorisasikan terlebih dahulu, kemudian dianalisis melalui skala peringkat.

Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk dapat mencapai perubahan organisasi yang efektif, maka variabel yang diperlukan adalah seperti yang terdapat dalam Tabel 2 dibawah ini.

Tabel 1:
Variabel yang berpengaruh dalam perubahan organisasi

No	Variabel	Hasil peringkat				Total Skor	Peringkat
		Wawancara	FGD	Retreat	Summit		
1.	Sinergi	1	1	1	1	4	1
2.	Keterbukaan (Transparansi)	5	4	4	2	15	3
3.	Komunikasi	2	2	6	6	16	4
4.	Kepercayaan	3	3	5	3	14	2
5.	Visi & Misi	7	5	2	4	17	5
6.	Budaya Perusahaan	6	6	7	5	24	7

7. Kepemimpinan	4	7	3	7	21	6
-----------------	---	---	---	---	----	---

Keterangan:

Wawancara = Dilakukan pada Dewan Direksi dari ke 3 perusahaan yang melakukan merger.

FGD = Dilakukan pada Eselon 1, dari ke 3 perusahaan yang melakukan merger.

Retreat = Adalah kegiatan workshop bersama-sama secara residential selama 2,5 hari bagi seluruh Dewan Direksi yang melakukan merger.

Summit = Adalah kegiatan kebersamaan bagi eselon 1 dan Dewan Direksi selama 2.5 hari Residential.

Dari hasil penelitian, tampak bahwa dari 7 variabel yang paling sering dibahas, terdapat 3 variabel utama yaitu Sinergi, Kepercayaan dan Transparansi/Keterbukaan yang memperoleh peringkat tertinggi. Hal ini menyatakan bahwa tiga variabel tersebut merupakan variabel utama yang mempengaruhi efektivitas dari perubahan organisasi. Meskipun demikian, dari hasil yang diperoleh tampak bahwa terdapat perbedaan hasil antara wawancara, FGD, dan hasil dari Whole System Transformation (Retreat dan Summit) mengenai peringkat secara keseluruhan, hanya peringkat mengenai sinergi yang terlihat memiliki kesamaan diantara keempat aktivitas tersebut.

Hasil Workshop Whole System Transformation

Berdasarkan hasil dari Workshop kegiatan Whole System Transformation (Retreat dan Summit), kemudian partisipan merencanakan kegiatan lanjutan mengenai perubahan organisasi yang berhubungan dengan isu: 1) Meningkatkan sinergi; 2) Meningkatkan adanya keterbukaan 3) Kepercayaan; 4) Pembuatan satu Visi; 5) Meningkatkan dan mempersiapkan kepemimpinan; 6) Membangun adanya Akulturasi Budaya dan 7) Menciptakan adanya pencapaian bersama.

Tampak bahwa berdasarkan hasil dan analisis rencana kegiatan tampak bahwa partisipan menyadari bahwa permasalahan utama yang harus diatasi adalah yang berhubungan dengan masalah sinergi, keterbukaan informasi dan komunikasi dan kepercayaan pada manajemen/organisasi.

Diskusi dan Kesimpulan

Hasil penelitian ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Mishra & Mishra (1994) bahwa trust (baik terhadap organisasi/manajemen maupun terhadap pemimpin) merupakan faktor yang penting dalam situasi krisis dalam menghadapi perubahan (Webber; Kirkpatrick & Locke dalam Mishra & Mishra,1994), serta menunjang penelitian yang dilakukan oleh Davis &

Lawrence, Ouchi, Kanter (dalam Mishra & Mishra, 1994) yang menyatakan bahwa trust adalah penting dalam perubahan organisasi dan pencapaian kinerja. Disamping itu, Del & Akbarpour (2011) menyatakan bahwa dengan adanya tingkat kepercayaan yang tinggi dari pegawai terhadap organisasi, hal ini akan dapat mengurangi mekanisme pengawasan maupun meningkatkan pengontrolan diri (self control) yang membuat pekerja memiliki motivasi secara internal. Dalam kaitannya dengan reaksi terhadap perubahan, dalam hal ini Grady & Grady (2011), menyatakan bahwa tidak, dan/atau kurang adanya organizational trust akan dapat menjadi risiko utama dalam melakukan inisiatif perubahan organisasi, karena dengan adanya trust terhadap pemimpin maupun manajemen/organisasi memungkinkan para pekerja melakukan apa yang diminta dan disuruh oleh pemimpinnya, termasuk didalamnya bekerja keras untuk mencapai tujuan, meningkatkan kinerja (Dirks, 2000).

Dalam hubungannya dengan kepercayaan, keterbukaan dan sinergi, terlihat bahwa komunikasi merupakan hal yang penting pula untuk diperhatikan, karena hal ini akan mempengaruhi kualitas hubungan interpersonal (Overwalle & Heylighen, 2006) dan pada akhirnya akan mempengaruhi kepercayaan dan kohesivitas, serta sinergitas dari suatu tim. Tim dalam hal ini tidak hanya harus kohesif tetapi juga harus bersinergi sehingga mampu menghasilkan kinerja lebih (Lewis, 2006).

Berdasarkan analisis dan pembahasan tersebut, tampak bahwa untuk dapat mencapai perubahan organisasi yang efektif, maka terdapat tiga variabel utama yang perlu diperhatikan yaitu terdapatnya sinergi, kepercayaan, dan keterbukaan/transparansi dalam berkomunikasi. Hal ini dapat menjadi masukan bagi organisasi yang sedang melakukan perubahan khususnya perubahan yang bersifat Merger dan Akuisisi untuk memperhatikan masalah sinergi, kepercayaan dan keterbukaan.

Daftar Pustaka

- Anderson, B (2002), *Readiness for Change: An Individual Perspective*. Northern Caribbean University, Business Administration. Jamaica:Lethbridge.
- Anderson, D (2001), *Beyond Change Management: Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*. San Francisco:Wiley, USA.
- Armenakis, A.A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(6), 681-703.

- Armenakis, A.A & Harris, S.G (2002), Crafting a Change Message to Create Transformational Readiness. *Journal of Organizational Change Management* 15(2), 169-183.
- Bandura, A (1992), Exercise of Personal Agency through the Self Efficacy Mechanisms in R. Schawarter (Ed.), *Self Efficacy Thought Control of Action*. Washington DC, Hemisphere, USA.
- Bovey, W. & Hede, A. (2001), Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and affective processes. *Leadership and Organizational Devevelopment Journal*, 22 (2), 372-383.
- Buono, Anthony F& Bowditch, James L (1989, 2003), *The Human Side of Mergers and Acquisitions, Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*, Beard Books, Washington DC, USA.
- Burke, Ronald J (1988), *Managing The Human Side of Mergers and Acquisitions*, dalam *Business Quarterly*, Dec 1, 1988; 52,3.
- Burke, Warner W (2004), Internal Organization Development Practitioners: Where do They Belong? *The Journal of Applied Behavioral Science*, December 2004, 40: 4, 423-431.
- Burke, Warner W (2008), *Organization Change, Theory and Practice*, Second Edition, Sage Publications, USA.
- Caldwell, S.D., Roby-Williams, C., Rush, K., Ricke-Keily, T. (2009). Influences of Context, Process and Individual Differences on Nurses.'Readiness for Change to Magnet Status. *Journal of Advance Nursing*, Vol. 65 issue 7, pp. 1412 – 1422.
- Cartwright, Sue & Cooper, Cary (1993), The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual: A study of Building Society Managers, dalam *Human Relations* 46,3 (Mar 1993):327.
- Cummingham, G. (2006). The Relationships Among Commitment to Change, Coping with Change, and Turnover Intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 1, 29 – 45.
- Cummings, T.G.and Worley, C.G (2009), *Organization Development and Change*, International Student Edition, 9th Edition, South Western, CENGAGE Learning, USA.
- Del, M. R. A & Akbarpour, M (2011), The Relationship Between Servant Leadership of Managers and Employee of Trust, Case Study: Guilan Province Public Organization, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, October 2011, Vol.3, No.6. Proquest.

- Devoe, Sylvia & Shiraki, Jeffrey (2000), People Factors: The Missing Link in Merger Success, Compensation & Benefits Management, Winter 2000; 16, 1.
- Dirks, K.T. & Ferrin, D.L. (2002), 'Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice', Journal of Applied Psychology, Vo.87 No. 4, pp. 611-628.
- Dirks, Kurt (2000), Trust in Leadership and Team Performance Evidence From NCAA Basketball, Journal of Applied Psychology, Vol.85, No.6, Proquest, pp 1004-1012.
- Eriksson, C (2003), The effects of change program on employees' emotions. Personnel Review, 33 (1), 110-126.
- Etschmaier, Gale S (2010), Mergers and Acquisitions as Instruments of Strategic Change Management in Higher Education: Assessment Measures and Perception of Success, A Dissertation, Limited Publication, University of Pennsylvania, USA.
- Fairfield-Sonn, Ogilive, John R, DeVechehio, Gerard (2002), Mergers, Acquisitions and Long-Term Employee Attitudes. Journal of Business & Economic Studies, Vol 8, No:2, 2002.
- Furst, S.A., & Cable, M. C., (2008). Employee Resistance to Organizational Change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. Journal of Applied Psychology, 93, 2, 453-463.
- Galpin, Timothy J. & Herndon, Mark (2007). The Complete Guide to Mergers & Acquisitions, Process Tools to Support M&A Integration at Every Level, Second Edition. John Wiley & Sons, Inc.
- Gillespie, Nicole A & Mann, Leon (2004). Transformational Leadership and Shared Values, The Building Block of Trust. Journal Managerial Psychology. Vol 19, No.6. Proquest. 588-607.
- Grady, James & Grady, Victoria Grady, (2011). Organisational Mistrust. Exploring The Issues, Pondering Its Fate. Organisational & Social Dynamics, 11 (1), 41-58.
- Hansen, Michele (2001), Individual Reactions To A Large-Scale Organizational Change in A Health Care Organizations. Dissertation. Chicago, Illinois. USA.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to Organizational Change: Extension of a Three-Component model. Journal of Applied Psychology, 87, 474-487.
- Holt, D.T, Armenakis A.A, Field, H.S, Harris, S.G (2007), Readiness for Organizational Change: the systematic development of a scale. Journal of Applied Behavioral Science, 43:232.

- Ibrahim, M & Ribbers, P M. (2009), The impacts of competence-trust and openness-trust on interorganizational systems. *European Journal of Information Systems*, 18, 223-234
- Jones, David C (2011), *The Role of Servant Leadership in Establishing A Participative Business Culture Focused on Profitability, Employee Satisfaction and Empowerment*, A Dissertation, Limited Publication, Walden University.
- Kalyal, H.J., &Saha, S.K, (2008). Factors affecting commitment to change in a public sector in Pakistan. *NUST Business and Economic Review*, 1, 1-10.
- Kalyal, H.J & Sverke, M. (2010), The Role of Trust in Decision Makers as a moderator in The relationship between Qualitative Job Insecurity and Affective Commitment to Change. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 2010, Vol 25, No.1, 65-78.
- Kotter (1998), *Why Transformation efforts Fall in Harvard Business Review on Change*, A. Harvard Business Review Paperback, Harvard Business School Press, USA.
- Kummer, Christopher (2008), Motivation and retention of key people in mergers and acquisitions. *Strategic HR Review*, Vol 7, NO:6, 2008, pp 5-10.
- Lawford, G R. (2003), *Beyond Success: Achieving Synergy in Teamwork*, The Journal for Quality and Participation, Fall, 26,3, Proquest.
- Lewis, Jim (2006), *Winning through synergy*, FDM, July 2006; 78, 8, 101-102, Proquest.
- Lines, R., & Selart M., Espedal,B. & Johansen, S.T. (2005), The production of trust during organizational change. *Journal of Change Management*, 5, 221-245.
- Maden, Ceyda (2011), *Dark Side of Mergers & Acquisitions: Organizational Interventions and Survival Strategies*. *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol 17, Num 1, September 2011.
- McGlynn, G., Alligood, E., Long, L., Hanks, D. Brigante, S. (2000), *Organizational Change: Primer*.DC: Health Services research and Development Service, Office of research and Development, Dept of veterans Affairs.
- Mishra, Aneil K & Mishra, Karen E. (1994), The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies, *Human Resource Management*, Summer 1994, Vol.33, No.2, pp 261-279.
- Morgan, D.E & Zeffane (2003) Employee involvement, change and trust in management *International.Journal Human Resource Management*, 14, 55-75.

- Nikandrou, Irene; Papalexandris, Nancy & Bourantas, Dimitris (2000), Gaining Employee trust after acquisition Implications for managerial action. *Employee Relations*, 22,4 (2000):334-355.
- Overwalle, FV & Heylighen, F (2006), Talking nets: a multiagent connectionist approach to communication and trust between individuals. *Psychological Review* 113 (3), 606-627.
- Pernica, Marci (2011), Organizational Change and Employee trust: The Mediating Roles of Perceived Organizational Support and Organizational Justice. Thesis, Carleton University.
- Pritchett, Price, Robinso, Donald & Clarkson, Russel (1997), *After The Merger, The Authoritative Guide for Integration Success*, Revised Edition, McGraw Hill, New York, USA.
- Saunders, Mark N.K & Thornhill, Adrian (2003). *Organizational Justice, Trust and The Management of Change, An Exploration*. *Personnel Review*, Vol 32, No.3, 2003. Proquest, 360-375.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., (2001). HR Issues and Activities in Mergers and Acquisitions. *European Management Journal*, 19, 59–75.
- Schweiger, David M (2002), *M&A Integration, A Framework For Executive and Managers*, McGrawHill, New York, USA.
- Searle, Rosalind, & Ball, Kirstie (2004), The Development of Trust and Distrust in a Merger. *Journal of Managerial Psychology*, no:19, 7, Proquest.
- Styenberg, Rina P & Veldsman, Theo H (2011), A comprehensive, holistic people integration process for mergers and acquisitions *Journal of Human Resource Management*, 9 (1).
- Vokic, N.P & Hernaus, T., (2005). Interpersonal relations at work perceived by coition and worldwide employees ad by different age, gender, education, hierarchical and company size groups, empirical evidence. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 10 (1), 23-49. Proquest.
- Walker, HJ, Armenakis, A.A & Bernerth, J.B (2007). Factors Influencing Organizational Change Efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. *Journal of Organizational Change*. Vol. 20, No.6, 2007, 761-773.
- Woodman & Dewitt (2004), Organizationally relevant journeys in individual change, in M.S.Poole & A.H.V.D. Van (Eds), *Handbook of Organizational Change and innovation* (hal 32-49). Oxford, UK:Oxford, University Press.