

PERSEPSI EMOSI KARYAWAN PASCA AKUISISI INDUSTRI PERHOTELAN DI BRUNEI

Kurnia Fadila

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, IIB Darmajaya
Jl. Z.A. Pagar Alam Pelita No.93 Bandar Lampung
Email: kurniafadila@darmajaya.ac.id

ABSTRACT

The main purpose of this paper is to examine the emotional response of the employee after an acquisition; the goal is to provide useful information for Parkview Hotel's management team on how they could evaluate change processes in the future. This study included research design as a field study using survey methodology. The study conducted at a Parkview Hotel in Brunei Darussalam, particularly in the Room Division and Food and Beverage Division. In this study, research design includes a causal relationship between two or more variables. The feeling of meaningfulness and safety has a positive impact on employee perspective as categorized as high by the average score, respectively (4.08) for meaningfulness and (4.03) for safety. The limitations of this research are mainly linked to the use of the list of eight factors that was made on the basis of the existing emotion literature to attempt to include factors, especially important for service employees in the hospitality industry. The list appears to cover the most important antecedents of emotion. However, as the knowledge regarding the specific drivers of emotion for this group of employees is limited, there is a risk that some important drivers were not included in the list. Based on the reported results, management can deliver specific recommendations regarding which areas of the employee need to pay more attention to in order to improve performance of the employee, and in order to be a better work place. This paper brings to light original and valuable findings related to the perception of the employee after showing expected results in terms of emotion after acquisition.

Keyword - Employee Emotion; Acquisition; Psychological Meaningfulness; Psychological Safety.

ABSTRAK

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji respon emosional karyawan setelah akuisisi perusahaan sebagai informasi dasar yang berguna bagi manajemen Parkview Hotel Brunei tentang bagaimana mereka dapat mengevaluasi proses perubahan di masa depan. Penelitian ini termasuk dalam penelitian studi lapangan menggunakan metodologi survei. Penelitian dilakukan di Parkview Hotel di Brunei Darussalam, khususnya di Room Division dan Food and Beverage Division. Dalam penelitian ini, desain penelitian mencakup hubungan sebab akibat antara dua atau lebih variabel. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perasaan bermakna (meaningfulness) dan keselamatan (safety) memiliki dampak positif pada perspektif karyawan yang masing-masing dikategorikan tinggi berdasarkan skor rata-rata (4,08) untuk kebermaknaan dan (4,03) untuk keselamatan. Berdasarkan hasil yang diperoleh, manajemen dapat memberikan rekomendasi spesifik mengenai bagian mana dari karyawan yang perlu lebih diperhatikan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga menjadikannya tempat kerja yang lebih baik.

Katakunci – Emosional karyawan, akuisisi, psikologis, kebermaknaan, keselamatan

1. PENDAHULUAN

Pengalaman bekerja di perusahaan yang mengalami proses merger dan akuisisi (M&A) sering dianggap traumatis oleh karyawan, terutama dalam hal meningkatnya ketidakpastian dan stres (Hilal, 2013). Akibatnya, organisasi dapat terpengaruh secara negatif dalam berbagai tingkatan, tergantung pada seberapa siap organisasi untuk segera bereaksi dan mengelola dampak persepsi karyawan terhadap kegiatan dan kinerjanya

(Hilal, 2013). Mengelola perubahan dan pengaruhnya terhadap karyawan dalam proses M&A atau pasca M&A menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi. Hal ini mencakup bagaimana cara menghadapi ekspektasi, ketidakpastian dan tekanan untuk mengurangi dampak resistensi terhadap perubahan, sehingga memelihara retensi karyawan dan tingkat turnover yang lebih rendah, yang akhirnya integrasi perusahaan dapat berjalan dengan sukses.

Tren peningkatan perusahaan yang memilih M&A sebagai alternatif pilihan dalam peningkatan usaha mereka telah ada sebelumnya, seperti *financial outcome* (harga saham) (Malcolm, Xin, dan Jeffrey, 2012), menguji bagaimana para pemangku kepentingan atau karyawan merespons perubahan organisasi selama dan pasca merger dan akuisisi (Salleh dan Clarke, 2011). Selanjutnya, berbagai upaya untuk memahami faktor-faktor yang mendasari keberhasilan dan kegagalan M&A telah dilakukan di berbagai bidang, seperti keuangan (Qamar et al. 2012; Ferrer 2012), ekonomi (Yiannis dan Konstantionos, 2014), strategi perusahaan (Ayesha, Sana dan Fareeha, 2014) dan kinerja karyawan (Edem et al, 2012). Hanya sedikit studi yang mempertimbangkan implikasi dan pengaruh faktor manusia dalam proses M&A sebagaimana umumnya, isu-isu ini dianggap kurang penting jika dibandingkan dengan aspek keuangan dan hukum dari proses tersebut (Stopper, 1998). Tetapi, pada kenyataannya, faktor manusia yang merupakan inti dari masalah dan sebenarnya bertanggung jawab atas tingginya persentase kegagalan ketika dua perusahaan bergabung atau ketika satu perusahaan mengakuisisi perusahaan yang lain (Cartwright dan Cooper, 1999).

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan informasi tentang pendekatan praktis dalam proses Merger & Akuisisi, sehingga dilakukan studi bagaimana faktor manusia dapat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan proses akuisisi mengingat beberapa variabel atau topik intervensi utama seperti stres, pergantian personil, ketidakpastian dan harapan karyawan dari unit yang diakuisisi. Seo dan Hill (2005) menyatakan bahwa sebagian besar penulis telah meneliti hubungan sederhana antara variabel penting yang umum, seperti komunikasi, dan kesuksesan. Topik-topik ini muncul dalam proses perubahan organisasi seperti M&A karena memiliki efek psikologis dan perilaku pada karyawan, dan inklusi mereka dapat memberikan penjelasan yang lebih komprehensif tentang fenomena kompleks tersebut.

Ketika para peneliti mempersempit fokus mereka pada isu-isu seputar dampak sumber daya manusia pada keberhasilan M&A, informasi terbaru yang sedang dikembangkan yaitu pada moralitas karyawan dan intensi turnover serta dampak faktor-faktor ini terhadap komitmen karyawan terhadap organisasi yang baru. Meneliti bagaimana akuisisi berdampak pada karyawan perusahaan yang diakuisisi akan berkontribusi pada pemahaman tentang bagaimana dampak sumber daya manusia terhadap keberhasilan atau kegagalan akuisisi (Luecke, 2003).

Dengan meningkatnya aktivitas M&A selama beberapa tahun terakhir, ada peningkatan jumlah penelitian yang dilakukan dalam mengamati reaksi karyawan terhadap merger atau akuisisi. Penelitian sebelumnya mengenai emosional karyawan terhadap perusahaan di Brunei seperti Parkview Hotel, dimana telah mengalami perubahan dalam bentuk akuisisi menghasilkan sudut pandang yang lain di mana konsep emosional karyawan disini dapat dilihat sebagai sebuah komponen penting dalam mendorong semangat kerja karyawan dan intensi turnover. Tindakan akuisisi umumnya cenderung mengurangi tingkat emosional karyawan. Karyawan yang mengakuisisi mungkin senang dengan tantangan baru, sementara karyawan perusahaan yang diakuisisi mungkin memiliki reaksi yang sangat berbeda, seperti merasa cemas, tidak pasti, atau bahkan terintimidasi (Machiraju, 2013). Meskipun perubahan diterapkan untuk alasan positif (misalnya untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi lingkungan agar tetap kompetitif), karyawan sering merespons secara negatif terhadap perubahan dan menolak upaya perubahan (Paulsen et al., 2005). Hal ini mengindikasikan bahwa akan berdampak negatif terhadap kinerja bisnis perusahaan secara langsung.

Penelitian ini berfokus pada persepsi emosional karyawan yang membutuhkan proses panjang dalam implementasi akuisisi, oleh karena itu perlu didukung oleh karyawan yang memiliki emosi positif yang tinggi, yang akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan dengan baik.

2. TEORI DAN HIPOTESIS

Integrasi pasca akuisisi

"Semua penciptaan nilai terjadi setelah akuisisi" (Vaara, 2003) adalah pernyataan penting yang menggarisbawahi pentingnya integrasi pasca akuisisi. Alasan utama bagi organisasi untuk memperoleh nilai tambah adalah peningkatan penjualan, memperoleh kompetensi

yang diperlukan dan meningkatkan citra organisasi, sehingga untuk menciptakan nilai tambah, dapat dinyatakan bahwa integrasi pasca-akuisisi adalah penentu utama kinerja akuisisi (Cording et al., 2008; Schweiger & Very, 2003) dan merupakan fase kritis dalam Mergers & Acquisitions (M&A). M&A mewakili topik yang telah menarik minat penelitian dari berbagai disiplin ilmu manajemen selama tiga puluh tahun terakhir (Cartwright & Schoenberg, 2006). Namun, sebagian besar dari perspektif tersebut mencurahkan sejumlah perhatian terbatas hanya pada pentingnya integrasi pasca-akuisisi dan dampak perilaku manajer selama fase tertentu.

Dari perspektif manajemen strategis, M&A digunakan sebagai metode diversifikasi, dengan fokus pada motivasi untuk berbagai jenis kombinasi. Hal ini telah ditinjau dari kinerja perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi serta menunjukkan dampak positif sinergi berdasarkan skala ekonomi dan ruang lingkup (Birkinshaw et al., 2000; Seo & Hill, 2005; Vaara, 2003). Dari perspektif ekonomi keuangan, penelitian telah dilakukan pada kinerja akuisisi dengan mengandalkan pasar saham dan langkah-langkah berbasis akuntansi, menekankan skala ekonomi dan kekuatan pasar sebagai motif untuk akuisisi dan perolehan kekayaan bagi pemegang saham (Birkinshaw et al., 2000; Seo & Hill, 2005; Vaara, 2003). Dalam perspektif ini juga, sisi perilaku integrasi pasca akuisisi tidak mendapatkan perhatian. Perspektif penelitian integrasi pasca akuisisi yang menjadi perhatian adalah perspektif budaya. Perspektif ini menyoroti benturan budaya dan resolusi konflik, yang menunjukkan dampak akuisisi pada individu dan budaya organisasi.

Ketidakpastian dan Harapan Karyawan

Kata ketidakpastian dapat didefinisikan sebagai keadaan psikologis yang diungkapkan oleh keraguan dari sebuah keinginan yang dirasakan dalam sebuah peristiwa tertentu. Ketidakpastian dapat menjadi sumber konflik selama proses M&A. Hal ini disebabkan oleh fakta bahwa individu yang bekerja di perusahaan yang terlibat dalam proses M&A tidak dapat mengukur dampak nyata dari proses tersebut pada isu-isu seperti: peran masing-masing personil ke depan di dalam organisasi baru, kemungkinan dipertahankannya pekerjaan mereka atau tidak, budaya organisasi apa yang akan muncul serta jenis adaptasi seperti apa yang akan dibutuhkan dari mereka (Bordia et Al., 2004). Proses M&A mencakup perubahan dalam pengaturan budaya, struktural, dan pekerjaan yang ada serta munculnya kebijakan-kebijakan baru.

Meskipun perasaan ketidakpastian dapat menimbulkan perilaku positif seperti komitmen dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi, namun dapat juga menumbuhkan perilaku negatif dari karyawan. Ekspektasi secara terus-menerus akan terbentuk dan bergantung pada lingkungan atau unit tempat karyawan bekerja, sebagai hasil dari interaksi di antara individu atau dari strategi komunikasi yang diadopsi oleh organisasi. Dengan demikian, harapan karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti, tahapan proses M&A, peran karyawan, dan persepsi mereka tentang proses akuisisi. Hal ini menunjukkan bagaimana cara perusahaan yang mengakuisisi mengelola ekspektasi karyawan dari perusahaan yang diakuisisi. Hal ini sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan proses M&A (Hubbard dan Purcell, 2001).

Reaksi Karyawan dalam Akuisisi

Akuisisi terjadi dengan adanya beberapa perubahan pada organisasi yang dapat menyebabkan stres, kecemasan, konflik peran atau perasaan bahwa karyawan tidak diperlakukan secara adil. Perasaan ini dapat memiliki beberapa implikasi bagi karyawan dan karier masa depan mereka di dalam organisasi. Karena perubahan setelah akuisisi, peran karyawan mungkin berubah. Menurut Igbaria dan Siegel (1992) peran dan tugas karyawan adalah penting bagi karyawan untuk memutuskan apakah mereka harus meninggalkan organisasi atau sebaliknya. Hal ini dapat menyebabkan karyawan mengalami konflik dengan apa yang biasa mereka lakukan, atau peran baru terlalu sulit untuk dipenuhi, ini yang dikenal sebagai konflik peran. Dalam konflik peran, ada ketegangan psikologis yang terjadi ketika seseorang terlibat dalam berbagai peran yang tidak kompatibel. Dahl (2011) melakukan penelitian mengenai perubahan dan stres organisasi. Penulis menemukan bahwa perubahan organisasi dapat meningkatkan stres dan ketidakpastian bagi karyawan, menyebabkan karyawan pergi. Karena akuisisi menyiratkan beberapa perubahan besar dan luas, kemungkinan karyawan menjadi stres adalah lebih tinggi.

Akuisisi sering menyebabkan adanya benturan budaya organisasi. Benturan budaya organisasi adalah ketika dua organisasi yang berbeda dengan budaya organisasi yang berbeda saling menjadi satu atau berintegrasi. Benturan budaya dapat menciptakan lingkungan kerja yang ambigu, konflik ketidaksesuaian karyawan dan stres, dan itu akan mempengaruhi kinerja organisasi (Cartwright & Cooper, 1990). Benturan budaya dapat mengarah pada ancaman terhadap kebutuhan sosial dan keselamatan karyawan, yang

pada gilirannya menyebabkan ketidakpuasan kerja dan kurangnya komitmen terhadap organisasi. Selain mengganggu budaya organisasi, akuisisi juga mengganggu lingkungan kerja. Gangguan di lingkungan kerja dapat menyebabkan kecemasan, konflik peran ataupun karyawan mungkin merasa bahwa mereka tidak diperlakukan dengan adil. Menurut Schweiger dan Denisi (1991) akuisisi menghasilkan banyak kecemasan oleh karyawan.

Kecemasan setelah akuisisi bervariasi per-karyawan, serta tergantung pada skala karakteristik akuisisi. Teori kecemasan dalam akuisisi memberitahu kita bahwa karyawan sangat cemas dengan adanya akuisisi (Seo & Hill, 2005). Karyawan merasa tidak pasti dan takut mengenai dampak negatif yang diakibatkan oleh akuisisi tersebut terhadap pekerjaan dan karier mereka. Karyawan menjadi takut bahwa mereka akan kehilangan pekerjaan mereka sendiri. Hal ini dapat menyebabkan produktivitas yang rendah dan kurangnya motivasi (Seo & Hill, 2005). Cartwright dan Schoenberg (2006) mempelajari bahwa komunikasi yang tepat dapat menjadi cara yang efektif untuk mengatasi kecemasan karyawan.

Menurut Daniel dan Metcalf (2001) hampir semua akuisisi melibatkan semacam restrukturisasi. Tidak mudah untuk bergerak cepat saat restrukturisasi, bahkan ketika ada perubahan nyata yang perlu dilakukan. Tidak dapat dihindari bahwa akuisisi akan menyebabkan perubahan dalam berbagai aspek seperti struktur manajemen, dan semakin cepat semakin baik untuk membuat pemberitahuan kepada karyawan. Lebih baik melanjutkan dengan perubahan yang akan terjadi, daripada energi dan fokus karyawan akan habis dalam kegelisahan dan spekulasi. Yang paling penting untuk integrasi yang sukses adalah perlunya perusahaan yang mengakuisisi untuk berterus terang dengan apa yang terjadi dan apa yang sedang direncanakan. Mereka lebih baik dari awal memberitahukan meskipun ada informasi yang buruk, hal ini lebih dihargai oleh karyawan perusahaan yang diakuisisi karena kebenaran diberitahukan kepada mereka secara jujur. Dengan mengkomunikasikan kebenaran tersebut juga membantu karyawan untuk mengakui seberapa besar tekanan dan emosional yang telah terjadi akibat dari akuisisi.

Kepercayaan dan Komunikasi

Ada perbedaan denotasi tentang apa itu kepercayaan dan dalam situasi tertentu diperlukan definisi. Menurut Nicandrou et al. (2000) akuisisi adalah salah satu proses yang paling traumatis di antara semua perubahan organisasi. Manajemen bertanggung jawab untuk membangun dan menciptakan hubungan saling percaya dengan karyawan selama proses pasca akuisisi. Proses ini bisa sangat sulit, mengingat fakta bahwa manajemen perlu menghadapi ketidakpastian, kecemasan, dan reaksi negatif dari karyawan. Karenanya, reaksi ini dapat menciptakan hambatan antara manajemen dan karyawan. Kemampuan manajemen untuk menangani perubahan dari akuisisi mempengaruhi persepsi karyawan terhadap kepercayaan kepemimpinan pasca-akuisisi. Nicandrou et al. (2000) membahas bahwa meningkatnya ketidakpastian dan kepercayaan yang pecah menyebabkan karyawan berperilaku untuk kepentingan pribadi dan untuk mengurangi ini, kepemimpinan sangat penting peranannya untuk sebuah proses integrasi yang sukses. Kepercayaan diyakini sebagai elemen penting dari interaksi sosial dalam akuisisi.

Nicandrou et al. (2000) lebih lanjut berpendapat bahwa untuk menangani ketidakpastian dan ambiguitas selama proses pasca-akuisisi, penting untuk membangun hubungan antara anggota organisasi. Membangun hubungan dan menciptakan kepercayaan adalah bagian sentral dari interaksi sosial. Mereka menekankan bahwa komunikasi adalah salah satu masalah dalam akuisisi yang paling banyak menyerap perhatian. Budaya dan komunikasi terkait erat, dengan alasan bahwa budaya dapat dilihat sebagai produk komunikasi dan komunikasi pada gilirannya sebagai artefak budaya. Kegagalan integrasi dalam akuisisi sebagian besar disebabkan oleh resistensi karyawan. Komunikasi dianggap penting untuk mengurangi masalah budaya dan ketidakpastian karyawan. Tidak selalu isi informasi yang membuat karyawan merasa percaya diri. Komunikasi adalah cara untuk mengurangi ketidakpastian di antara karyawan di perusahaan yang diakuisisi dan bahwa itu juga berguna untuk meningkatkan keandalan dan kepercayaan dari perusahaan yang mengakuisisi. Hal ini pada gilirannya akan mempengaruhi bagaimana karyawan memandang kebijakan manajemen dan kepercayaan terhadap manajemen. Nicandrou et al. (2000) mengklaim bahwa menyebarkan informasi palsu untuk meminimalkan ketidakpastian untuk sementara waktu akan menyebabkan ketidakpuasan, kepercayaan yang rendah, dan perilaku tidak diinginkan lainnya yang

ingin dihindari oleh manajemen sejak awal. Dengan demikian, komunikasi harus jujur, karena itu akan memengaruhi cara karyawan memahami integritas manajemen. Apa yang tampaknya memainkan peran utama untuk hasil yang sukses dari akuisisi adalah komunikasi secara terus menerus sebelum dan sesudah akuisisi.

3. METODE PENELITIAN

Desain penelitian adalah studi lapangan menggunakan metodologi survei. Penelitian dilakukan di Parkview Hotel di Brunei Darussalam, khususnya di Room Division dan Food and Beverage Division. Pengukuran Skala psikologis kebermaknaan (Geldenhuis et.al., 2014), digunakan untuk mengukur psikologis kebermaknaan dengan rata-rata enam item. Untuk semua item, skala Likert lima poin bervariasi dari 1 (sangat setuju) hingga 5 (sama sekali tidak setuju) digunakan. Psikologis keselamatan (Rothmann dan Welsh, 2013) digunakan untuk mengukur dengan rata-rata enam item. Untuk semua item, digunakan format 7 poin perjanjian/ketidaksepakatan Likert dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 7 (sangat setuju). Metode yang paling umum menghasilkan data primer adalah melalui survei (Zikmund dan Zikmund, 2000). Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari karyawan yang ada pada Room Division dan Food and Beverage Division. Sebanyak 57 karyawan direkrut sebagai bagian dari penelitian untuk melihat respon emosional dari karyawan. Lebih rinci mengenai responden, 30 responden berasal dari Room Division dan 27 dari Food and Beverage Division dengan responden yang dipilih adalah mereka yang memegang posisi di tingkat manajerial menengah dan terendah. Lamanya masa jabatan di organisasi adalah antara kurang dari 1 tahun dan lebih dari 6 tahun.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden yang direkrut untuk penelitian ini ditentukan sesuai dengan berbagai aspek, seperti yang disajikan dalam Tabel 1. Dari 57 responden, lebih dari separuh responden (94,73%) memiliki masa kerja kurang dari atau sama dengan 5 tahun, sisanya (5,26%) adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 6 tahun di Parkview Hotel Brunei dan responden lama umumnya diklasifikasikan sebagai usia yang sangat produktif (25-45 tahun) dari 89,47% dan hanya 1,75% di atas 45 tahun. Tingkat pekerjaan hampir seimbang antara jumlah tingkat Manajemen Menengah (43,86%) dan Manajemen Terendah (56,14%).

Kebermaknaan yang dirasakan oleh karyawan dikategorikan memiliki persepsi yang tinggi yang ditunjukkan oleh 68,42% responden dan hanya 1,75% responden dengan kebermaknaan rendah yang ditunjukkan pada Tabel 2. Sedangkan Tabel 3. Menunjukkan skor rata-rata variabel bermakna dengan skor 4,08, dalam interval dari 3,41 hingga 4,20. Dapat dikatakan bahwa perasaan kebermaknaan responden cukup tinggi. Hal ini karena para karyawan selalu memperoleh informasi terbaru tentang perkembangan perusahaan selain adanya penghargaan atas pekerjaan yang diraih.

Tabel 1. Persepsi perasaan kebermaknaan oleh Responden

Meaningfulness	Respondents (pax)	Percentage (%)
Very Low	1	1.75
Low	1	1.75
Medium	0	0.00
High	39	68.42
Very High	16	28.07
Total	57	100,00

Tabel 2. Skor rata-rata Perasaan Bermakna Karyawan

Id	Indicator	Average Score
1	I always get the update information about the changes in the organization's situation	3.93
2	The mission or purpose of my company makes me feel my job is important	4.23
3	At work my views and opinions seem to count	4.07
4	My manager values the work I do	4.11

Keselamatan (*safety*)

Perasaan keselamatan karyawan juga dikategorikan tinggi ditunjukkan oleh 66,67% responden dan 7,02% responden dengan perasaan aman tingkat sedang yang ditunjukkan pada Tabel 4. Hasil pada Tabel 5. menunjukkan bahwa skor rata-rata keselamatan adalah 4,03. Oleh karena nilai 4,03 berada dalam interval 3,41 hingga 4,20, maka dapat dikatakan bahwa perasaan aman, yang dirasakan oleh responden relatif tinggi. Rasa aman ini terutama dikontribusikan oleh komitmen karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan nyaman dan berkualitas

Tabel 3. Persepsi perasaan keselamatan oleh Responden

Safety	Respondents (pax)	Percentage (%)
Very Low	0	0.00
Low	0	0.00
Medium	4	7.02
High	38	66.67
Very High	15	26.32
Total	57	100,00

Tabel 4. Skor rata-rata Perasaan Keselamatan Karyawan

Id	Indicator	Average Score
1	My associates or fellow employees are committed to doing quality work	4.07
2	I have received regular recognition and praise on my performance at work	3.93
3	I have a best friend at work with whom I can share my ideas or problems	4.02
4	I trust the information I receive from the management	4.09

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Perasaan kebermaknaan dan keselamatan memiliki dampak positif pada perspektif karyawan yang masing-masing dikategorikan tinggi berdasarkan skor rata-rata (4,08) untuk kebermaknaan dan (4,03) untuk keselamatan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh May et al. (2004), penelitian mereka membuktikan bahwa perasaan bermakna dan keselamatan berpengaruh dan memiliki hubungan signifikan terhadap emosi karyawan, variabel yang paling dominan dipengaruhi oleh perasaan/psikologis kebermaknaan. Kontribusi yang kuat dalam perilaku ini, tercermin dari tingginya tingkat karyawan yang merasa menikmati pekerjaan mereka, dan mereka bersedia memberikan upaya lebih dari apa yang diharapkan dari mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Carmeli, Abraham; Reiter-Palmon, Roni; and Ziv, Enbal. (2010). Inclusive Leadership and Employee Involvement in Creative Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological Safety. Psychology Faculty Publications. Paper 30.
- Cartwright, S., & Schoenberg, R. (2006). Thirty years of mergers and acquisitions research: Recent advances and future opportunities. *British Journal of Management*, 17:S1, S1-S5.
- Cording, M., Christmann, P., & King, D. R. (2008). Reducing causal ambiguity in acquisition integration: Intermediate goals as mediators of integration decisions and acquisition performance. *The Academy of Management Journal*, 51:4, 744-767.
- Dahl, M.S. (2011), Organizational change and employee stress. *Management science*, 57:2, 240-256.
- Dennis L. Clason, Thomas J. Dormody. (1994). Analyzing Data Measured By Individual Likert-Type Items. *Journal of Agriculture Education*. Vol.35(4), 31-35
- Eriksson, C. B. (2004). The effects of change programs on employees' emotions. *Personnel Review*. 33:1,110 126
- French, R. (2001). Negative Capability managing the confusing uncertainties of change. *Journal of Organizational Change*. 14:5, 480-492.

- Fugate, M., Kinicki, A., & Scheck, C. A. Coping with an Organizational Merger over Four Stages. (2002). *Personnel Psychology*, 55, 905-928.
- Funder, D.C. (2001). Personality, *Annual Review of Psychology*. 52, 197-221.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 40(1), Art. #1098, 10 pages, v40i1.1098
- Hubbard, N.; Purcell, J. (2001). Managing employee expectation during acquisitions. *Human Resource Management Journal*, v. 11, n. 2, p. 17.
- Kusstatscher, V., & Cooper, C. (2005). *Managing Emotions in Mergers and Acquisitions*. Edward Elgar.
- Machiraju, H.R. (2013), *Mergers, Acquisitions and Takeovers*. New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi
- May, D.R., Gilson, R.L. & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*
- Kuckartz., Udo (2014): *Qualitative Text Analysis. Methods, Practice, Computer Assistance*. London & Thousand Oaks: Sage Publications.
- Rothmann, S. & Welsh, C. (2013). Employee Engagement In Namibia: The Role Of Psychological Conditions. *Management Dynamics*, 22:1, 14-25.
- Salleh, N.M. & Clarke, N. (2011). Emotions and Their Management During A Merger In Brunei. *Human Resource Development International Journal*. 14:3, 291-304.
- D. M., & Very, P. (2003). Creating value through merger and acquisition integration. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 2, 1–26.
- Shaughnessy, J.; Zechmeister, E.; Jeanne, Z. (2011). *Research methods in psychology* (9th ed.). New York, NY: McGraw Hill. pp. 161–175
- Seo, M. G., & Hill, N. S. (2005). Understanding the human side of merger and acquisition. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 41:4, 422.
- Shipper, F. J, Kincaid, D. M, Rotondo, R .C, Hoffman, I. (2003). A cross cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11:3, 171-191.

- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sense making: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40:4, 859-894.
- Yiannis T., Konstantinos M. (2014). Mergers and Acquisitions and Economic Crisis. A Case Study Approach from a Qualitative Analysis in Greece. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 148, 437 445.
- Zikmund, William G., Zikmund, Eilliam G. (2000). *Business Research Methods* 6e. Harcourt College Pub.