



Pengaruh Merger, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Komitmen Pegawai

CH Bagus Anggara Jita*, Ike Kusdyah Rachmawati, Lussia Mariesti Andriany

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Malang, Indonesia

Email: ^{1,*}chbagusanggara@gmail.com, ²ike.kusdyah@asia.ac.id, ³lussiaandriany@asia.ac.id

Email Penulis Korespondensi: chbagusanggara@gmail.com

Abstrak—Konsolidasi Bank Perekonomian Rakyat (BPR) dapat memperkuat kelembagaan, tetapi juga memunculkan ketidakpastian bagi pegawai sebelum penggabungan efektif secara hukum. Penelitian ini menganalisis pengaruh merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap komitmen pegawai PT BPR Chandra Muktiartha. Penelitian menggunakan survei kuantitatif potong lintang. Kuesioner berskala Likert disampaikan kepada 138 pegawai; 64 kuesioner kembali dan 58 dinyatakan lengkap serta layak dianalisis. Setiap konstruk diukur dengan 12 item. Analisis meliputi statistik deskriptif, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta regresi linear berganda. Komitmen pegawai berada pada kategori tinggi ($M = 4,149$; $SD = 0,452$). Model regresi signifikan, $F(3,54) = 8,242$; $p < 0,001$, dengan R^2 sebesar 0,314. Secara parsial, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai ($B = 0,474$; $p = 0,033$). Merger tidak signifikan ($B = -0,072$; $p = 0,559$), demikian pula gaya kepemimpinan ($B = 0,218$; $p = 0,124$). Temuan ini menunjukkan bahwa pada tahap pra-merger, pengalaman budaya kerja sehari-hari lebih dekat dengan pembentukan komitmen dibandingkan perubahan struktural yang belum terealisasi. Manajemen perlu memprioritaskan internalisasi nilai, komunikasi terbuka, kerja sama lintas unit, keadilan, serta penjelasan yang konsisten mengenai tahapan merger. Generalisasi temuan dibatasi oleh desain potong lintang, sampel nonprobabilitas, dan penggunaan satu organisasi. Kontribusi penelitian ini berupa bukti empiris spesifik pada fase pra-merger BPR melalui pengujian terpadu tiga prediktor, sekaligus menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi satu-satunya prediktor parsial yang signifikan sebelum perubahan struktural dilaksanakan.

Kata Kunci: Merger; Budaya Organisasi; Gaya Kepemimpinan; Komitmen Pegawai; Bank Perekonomian Rakyat

Abstract—The consolidation of Indonesian rural banks (Bank Perekonomian Rakyat; BPR) can strengthen institutional capacity but may also create uncertainty among employees before the merger becomes legally effective. This study examined the effects of merger, organizational culture, and leadership style on employee commitment at PT BPR Chandra Muktiartha. A quantitative cross-sectional survey design was employed. Likert-scale questionnaires were distributed to 138 employees; 64 were returned, of which 58 were complete and eligible for analysis. Each construct was measured using 12 items. Data analysis included descriptive statistics, validity and reliability testing, classical assumption tests, and multiple linear regression. Employee commitment was categorized as high ($M = 4.149$, $SD = 0.452$). The regression model was statistically significant, $F(3, 54) = 8.242$, $p < .001$, with an R^2 of .314. At the predictor level, organizational culture had a positive and significant effect on employee commitment ($B = 0.474$, $p = .033$). In contrast, neither merger ($B = -0.072$, $p = .559$) nor leadership style ($B = 0.218$, $p = .124$) had a significant effect. These findings indicate that, during the pre-merger stage, employees' day-to-day experience of organizational culture plays a more immediate role in shaping their commitment than structural changes that have yet to be implemented. Management should prioritize the internalization of organizational values, open communication, cross-unit collaboration, fairness, and consistent explanations regarding each stage of the merger process. The generalizability of the findings is limited by the cross-sectional design, non-probability sampling, and single-organization setting. The study contributes phase-specific evidence from a rural bank by testing the three predictors in one model and showing that organizational culture is the only significant partial predictor before the structural change is implemented.

Keywords: Merger; Organizational Culture; Leadership Style; Employee Commitment; Rural Bank

1. PENDAHULUAN

Bank Perekonomian Rakyat (BPR) menempati posisi penting dalam ekosistem keuangan daerah karena melayani masyarakat dan pelaku usaha yang membutuhkan akses simpanan serta kredit dengan karakter layanan yang dekat dengan ekonomi lokal. Perubahan regulasi, perkembangan layanan keuangan digital, persaingan antarlembaga, dan tuntutan tata kelola mendorong BPR untuk memperkuat skala serta kelembagaannya. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 7 Tahun 2024 mengatur penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan BPR atau BPR Syariah sebagai bagian dari penguatan industri. Dalam praktiknya, konsolidasi tidak berhenti pada penyatuan modal dan badan hukum. Proses tersebut juga menyentuh struktur, kewenangan, prosedur kerja, teknologi, hubungan antarunit, dan pengelolaan sumber daya manusia (Otoritas Jasa Keuangan, 2024).

Pada organisasi jasa keuangan dengan wilayah pelayanan yang terkonsentrasi, kualitas hubungan antara pegawai, nasabah, dan komunitas menjadi bagian dari modal operasional. Pengetahuan mengenai karakter nasabah, kesinambungan penagihan, ketelitian administrasi, serta kecepatan koordinasi antarfungsi banyak melekat pada pengalaman pegawai. Oleh sebab itu, agenda konsolidasi perlu dinilai bukan hanya dari kesiapan modal, teknologi, dan struktur, tetapi juga dari kemampuan organisasi mempertahankan pegawai yang bersedia menjaga layanan selama transisi. Komitmen menjadi relevan karena menghubungkan perubahan kelembagaan pada tingkat organisasi dengan kesediaan individu untuk tetap terlibat dalam pekerjaan sehari-hari.

Dari perspektif perubahan organisasi, merger merupakan perpindahan dari keadaan organisasi saat ini menuju konfigurasi baru yang diharapkan lebih efektif (Jones, 2013). Namun, perubahan yang dirancang di tingkat kelembagaan belum tentu dipahami dengan cara yang sama oleh pegawai. Sebelum merger efektif, pegawai dapat lebih dahulu menghadapi pertanyaan mengenai posisi, pembagian tugas, lokasi kerja, jalur karier, sistem remunerasi, dan kelangsungan hubungan kerja. Buono dan Bowditch (1989) menekankan bahwa sisi manusia, budaya, dan identitas organisasi



merupakan bagian inti dari merger dan akuisisi. Karena itu, kualitas pengelolaan transisi menentukan apakah konsolidasi dipersepsikan sebagai peluang penguatan organisasi atau sebagai sumber ketidakpastian.

Komunikasi perubahan menjadi penting karena pegawai membutuhkan informasi yang realistis, konsisten, dan relevan dengan pekerjaannya. Eksperimen lapangan longitudinal Schweiger dan DeNisi (1991) menunjukkan bahwa komunikasi yang terstruktur setelah pengumuman merger dapat mengurangi ketidakpastian dan respons negatif pegawai. Penjelasan tersebut memberi dasar bahwa merger tidak seharusnya diperlakukan sebagai peristiwa administratif semata. Bahkan ketika penggabungan belum efektif secara hukum, agenda merger sudah dapat membentuk persepsi pegawai terhadap stabilitas organisasi dan masa depan pekerjaan.

Salah satu sikap kerja yang menentukan kemampuan organisasi melewati masa transisi adalah komitmen pegawai. Meyer dan Allen (1991) menjelaskan komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang mencakup keterikatan afektif, pertimbangan keberlanjutan, dan rasa kewajiban normatif. Dalam konteks BPR, komitmen tercermin melalui rasa bangga, loyalitas, keinginan bertahan, dukungan terhadap kebijakan, kesediaan memberikan usaha terbaik, dan keyakinan terhadap masa depan perusahaan. Pegawai yang tetap terikat pada organisasi lebih mungkin menjaga mutu pelayanan dan mendukung penyesuaian kerja. Sebaliknya, ketidakpastian yang tidak dikelola dapat melemahkan rasa memiliki dan meningkatkan kecenderungan menarik diri dari perubahan.

Budaya organisasi menyediakan kerangka nilai yang membantu pegawai memahami cara bekerja dan berinteraksi. Denison dan Mishra (1995) menempatkan keterlibatan, konsistensi, kemampuan beradaptasi, dan misi sebagai karakteristik budaya yang terkait dengan efektivitas organisasi. Pada masa perubahan, budaya yang diwujudkan dalam nilai bersama, kerja sama, komunikasi terbuka, disiplin, kemampuan beradaptasi, dan kebersamaan dapat menjadi penyangga psikologis. Pegawai memperoleh pegangan yang relatif stabil meskipun struktur formal belum pasti. Temuan lintas negara Lok dan Crawford (2004) juga menunjukkan bahwa budaya inovatif dan suportif berkaitan dengan komitmen, sedangkan Acar (2012) menunjukkan bahwa jenis budaya tertentu memiliki hubungan positif dengan komponen komitmen pegawai.

Kepemimpinan merupakan mekanisme lain yang dapat menerjemahkan kebijakan organisasi menjadi pengalaman kerja yang dapat dipahami. Kepemimpinan transformasional menekankan pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan perhatian individual (Bass & Avolio, 2004). Dalam situasi merger, perilaku tersebut tampak pada kejelasan arahan, keterbukaan komunikasi, konsistensi keputusan, dukungan, keadilan, dan kemampuan memimpin perubahan. Kepemimpinan yang otentik juga dilaporkan dapat mengurangi resistensi melalui penurunan ketidakpastian yang dirasakan pegawai (Zhu et al., 2023). Dengan demikian, kepemimpinan secara teoritis dapat memperkuat komitmen, baik secara langsung maupun melalui kepercayaan, rasa aman, atau budaya organisasi.

Penelitian terdahulu memperlihatkan fokus yang berbeda dari penelitian ini. Devkota et al. (2023) menguji 310 pegawai perbankan Nepal pascamerger dan menemukan hanya sekitar seperempat responden berada pada tingkat kepuasan tinggi. Shrestha et al. (2021) juga meneliti 310 pegawai bank komersial Nepal; 50% responden berada pada tingkat kepuasan sedang dan 65,16% menempatkan kondisi pascamerger serta lemahnya komunikasi sebagai tantangan utama. Di Indonesia, Huzaimi (2022) menilai pengaruh kondisi sebelum dan sesudah merger terhadap kinerja 42 pegawai Bank Syariah Indonesia di Pontianak, sedangkan Harahap et al. (2024) mengkaji dampak merger terhadap kinerja pegawai Bank Syariah Indonesia KC Rantau Prapat melalui lingkungan kerja, kenyamanan, dan gaji. Keempat penelitian tersebut memusatkan perhatian pada fase pascamerger atau perbandingan sebelum-sesudah, kepuasan, dan kinerja; belum ada yang secara khusus menguji komitmen pegawai BPR ketika penggabungan belum efektif secara hukum.

Literatur merger yang lebih mutakhir memperjelas mekanisme pada tingkat pegawai. Lipponen et al. (2020) menunjukkan bahwa isyarat khusus merger dari supervisor baru berperan dalam pembentukan kepercayaan. van Dam et al. (2021) menemukan bahwa kualitas hubungan dengan manajer menengah dan penilaian pegawai terhadap perubahan memengaruhi respons mereka terhadap merger. Tinjauan sistematis Zahoor et al. (2022) menegaskan bahwa emosi selama merger dapat menghasilkan respons positif ataupun negatif. Smeulders et al. (2023) memperlihatkan bahwa perbedaan budaya berkaitan dengan resistensi pegawai dan perlu dikelola melalui kontrol integrasi yang tepat, sedangkan Schmitt et al. (2024) menunjukkan bahwa coaching dapat membantu pegawai menghadapi tekanan proses merger. Meski demikian, studi-studi tersebut berfokus pada proses merger, akuisisi, atau integrasi pascamerger, belum menguji secara terpadu persepsi merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan sebagai prediktor komitmen pegawai BPR pada fase pra-merger.

Studi pada variabel budaya dan kepemimpinan menunjukkan celah lain. Palma-Moreira et al. (2024) menjelaskan keterkaitan budaya organisasi, pengembangan kompetensi, komitmen afektif, dan niat keluar. Srimulyani et al. (2023) menempatkan budaya korporat dan komitmen afektif sebagai mediator hubungan kepemimpinan inklusif dengan kinerja, sedangkan Zhu et al. (2023) menguji kepemimpinan otentik, ketidakpastian, dan resistensi terhadap perubahan. Ketiga penelitian memperkuat relevansi budaya dan kepemimpinan, tetapi tidak dilakukan pada BPR fase pra-merger dan tidak memasukkan persepsi merger, budaya organisasi, serta gaya kepemimpinan secara serentak sebagai prediktor komitmen pegawai.

Penguatan bukti mengenai budaya dan komitmen juga diberikan oleh Dunger (2023), yang menganalisis 241.648 pekerja pada sembilan industri dan menemukan bahwa kohesi tim, kepemimpinan transformasional, kompensasi, kepedulian, dan keadilan berhubungan positif dengan komitmen. Opolot et al. (2024) melalui survei terhadap 572 staf akademik juga menunjukkan bahwa budaya organisasi dan efikasi diri berkaitan dengan komitmen organisasi. Kedua studi tersebut memperkuat relevansi budaya, tetapi konteks industri besar dan pendidikan berbeda dari BPR serta tidak menempatkan persepsi merger dan gaya kepemimpinan dalam satu model pra-merger.

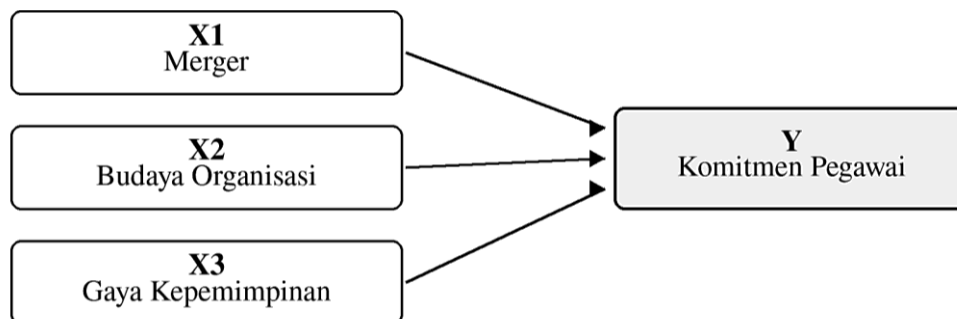
Perbandingan tersebut menunjukkan empat kesenjangan penelitian. Pertama, kesenjangan temporal: bukti terdahulu terutama berasal dari fase pascamerger atau perbandingan sebelum-sesudah, bukan fase pra-merger. Kedua, kesenjangan konteks: objek terdahulu didominasi bank umum dan bank syariah, bukan BPR dengan skala organisasi serta kedekatan relasional yang berbeda. Ketiga, kesenjangan luaran: variabel yang diuji terutama kepuasan, kinerja, dan resistensi, bukan komitmen pegawai. Keempat, kesenjangan model: merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan belum diuji secara bersamaan sebagai prediktor komitmen pegawai. Dengan demikian, kebaruan penelitian ini adalah model terpadu pada BPR fase pra-merger yang membedakan perubahan struktural prospektif dari budaya dan kepemimpinan yang telah dialami pegawai dalam pekerjaan sehari-hari.

Objek penelitian adalah PT BPR Chandra Muktiartha di Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta. Pada saat pengumpulan data, merger belum efektif secara legal formal; variabel merger karena itu merujuk pada persepsi pegawai terhadap proses perubahan yang telah dikomunikasikan, bukan dampak setelah penggabungan badan hukum. Penelitian bertujuan menguji pengaruh parsial ketiga prediktor terhadap komitmen serta kelayakan model secara simultan. Kontribusi penelitian ini mencakup tiga hal. Secara teoretis, penelitian menegaskan pentingnya tahap perubahan dalam menjelaskan komitmen, khususnya perbedaan antara perubahan struktural prospektif dan pengalaman organisasi aktual. Secara empiris, penelitian menyediakan bukti terpadu tentang merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan pada konteks BPR pra-merger yang belum dijelaskan oleh studi terdahulu. Secara praktis, hasil penelitian memberi dasar bagi manajemen untuk menentukan prioritas pemeliharaan komitmen selama transisi.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei potong lintang. Sesuai kerangka konseptual pada Gambar 1, merger (X1), budaya organisasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) diperlakukan sebagai prediktor, sedangkan komitmen pegawai (Y) diperlakukan sebagai variabel terikat pada satu periode pengamatan. Istilah pengaruh digunakan dalam arti kontribusi prediktif di dalam model regresi; desain potong lintang tidak dimaksudkan untuk membuktikan kausalitas temporal.

Secara konseptual, merger (X1), budaya organisasi (X2), dan gaya kepemimpinan (X3) diposisikan sebagai prediktor langsung komitmen pegawai (Y). Ketiganya diuji secara parsial untuk mengidentifikasi kontribusi unik masing-masing variabel dan secara simultan untuk menilai kelayakan model. Kerangka hubungan antarkonstruksi disajikan pada Gambar 1.



Pengaruh parsial: H1-H3 | Pengaruh simultan: H4

Gambar 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Merujuk teori perubahan organisasi (Jones, 2013), budaya organisasi (Denison & Mishra, 1995), kepemimpinan transformasional (Bass & Avolio, 2004), dan komitmen organisasi (Meyer & Allen, 1991), hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut.

H1: Persepsi positif terhadap proses merger berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

H2: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai.

H4: Merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan secara simultan membentuk model yang signifikan dalam menjelaskan komitmen pegawai.

Populasi penelitian terdiri atas 138 pegawai PT BPR Chandra Muktiartha. Seluruh pegawai yang berada dalam konteks organisasi tersebut menjadi sasaran penyebaran kuesioner. Sebanyak 64 kuesioner kembali atau 46,38% dari kuesioner yang disebarkan. Setelah pemeriksaan kelengkapan dan konsistensi, enam kuesioner dikeluarkan dan 58 respons digunakan dalam analisis. Dengan demikian, tingkat respons layak adalah 42,03% dari seluruh undangan dan 90,63% dari kuesioner yang kembali. Sampel akhir bersifat nonprobabilitas karena terbentuk dari pegawai yang bersedia merespons dan memenuhi kriteria kelengkapan.

Unit analisis adalah individu pegawai. Penggunaan respons akhir, bukan jumlah kuesioner yang semula disebarkan, menjadi dasar seluruh perhitungan statistik. Enam kuesioner yang tidak memenuhi kelengkapan tidak diimputasi agar model dibangun dari observasi yang memiliki data utuh pada semua variabel. Konsekuensinya, hasil



menggambarkan pola pada 58 responden yang dianalisis dan tidak dimaksudkan sebagai estimasi prevalensi bagi seluruh pegawai BPR di luar organisasi penelitian.

Instrumen memuat 48 pernyataan dengan skala Likert lima tingkat, dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju). Masing-masing variabel diukur menggunakan 12 item. Variabel merger disusun dari konsep perubahan organisasi Jones (2013) serta sisi manusia dalam merger Buono dan Bowditch (1989), meliputi perubahan struktur, tugas, sistem kerja, koordinasi, kebijakan, dan adaptasi. Budaya organisasi mengadaptasi kerangka Denison dan Mishra (1995) melalui nilai bersama, kerja sama, komunikasi terbuka, disiplin, adaptasi, dan kebersamaan. Gaya kepemimpinan mengadaptasi konsep Bass dan Avolio (2004) melalui arahan, komunikasi, konsistensi, dukungan, keadilan, dan pengelolaan perubahan. Komitmen pegawai mengacu pada Meyer dan Allen (1991) melalui keterikatan emosional, loyalitas, keinginan bertahan, dukungan kebijakan, usaha terbaik, dan kepercayaan terhadap masa depan organisasi.

Jawaban setiap konstruk dijumlahkan untuk memeriksa rentang skor dan diringkas sebagai rerata per item agar seluruh variabel dapat dibaca pada skala 1-5 yang sama. Nilai yang lebih tinggi menunjukkan merger yang lebih positif, budaya yang lebih kuat, kepemimpinan yang lebih mendukung, atau komitmen yang lebih tinggi. Penggunaan indikator jamak dimaksudkan agar masing-masing konstruk tidak direpresentasikan oleh satu perilaku saja, melainkan oleh pola pengalaman kerja yang saling melengkapi.

Kuesioner menjelaskan tujuan akademik penelitian dan menjamin kerahasiaan jawaban. Responden diminta menjawab secara jujur sesuai pengalaman kerjanya. Tidak ada identitas pribadi yang dilaporkan dalam hasil; seluruh data disajikan secara agregat. Data primer dari kuesioner dilengkapi dengan dokumen dan literatur yang relevan untuk menjelaskan konteks perubahan organisasi.

Analisis dimulai dengan profil responden, nilai minimum-maksimum, rerata, dan simpangan baku. Validitas item dinilai melalui korelasi item-total dengan r tabel 0,259 pada taraf 5%. Konsistensi internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dengan batas penerimaan 0,60. Sebelum regresi, normalitas residual diuji menggunakan Kolmogorov-Smirnov, multikolinearitas melalui tolerance dan variance inflation factor (VIF), serta heteroskedastisitas melalui uji Glejser. Kriteria yang digunakan adalah $p > 0,05$ untuk normalitas dan Glejser, tolerance $> 0,10$, serta VIF < 10 .

Regresi linear berganda digunakan untuk menilai kontribusi ketiga prediktor terhadap komitmen pegawai. Uji t mengevaluasi H1-H3 melalui koefisien parsial, sedangkan uji F mengevaluasi H4 melalui kelayakan model secara simultan. Tingkat signifikansi ditetapkan pada $\alpha = 0,05$. Model yang diuji dirumuskan sebagai $Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$, dengan Y sebagai komitmen pegawai, X_1 sebagai merger, X_2 sebagai budaya organisasi, dan X_3 sebagai gaya kepemimpinan.

Interpretasi parsial didasarkan pada koefisien tidak terstandar, nilai p dua arah, dan interval kepercayaan 95%. Dengan 58 observasi dan tiga prediktor, derajat bebas residual adalah 54. Koefisien yang interval kepercayaannya melintasi nol tidak diperlakukan sebagai bukti adanya pengaruh, sekalipun arah koefisien sesuai dengan dugaan. Pendekatan ini digunakan untuk menghindari penarikan kesimpulan hanya dari tanda positif atau negatif pada persamaan regresi.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Hasil

3.1.1 Karakteristik Responden

Sebagaimana disajikan pada Tabel 1, komposisi responden seimbang berdasarkan jenis kelamin. Mayoritas berusia 31-40 tahun (58,62%), berpendidikan S1/S2 (62,07%), dan memiliki masa kerja lebih dari 10 tahun (43,10%). Unit Kredit-Pemasaran menjadi kelompok terbesar (34,48%), diikuti Operasional (24,14%) dan Collection-Remedial (22,41%). Struktur ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki pengalaman organisasi yang memadai dan terlibat pada fungsi utama BPR.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	n	%
Jenis kelamin	Wanita	29	50,00
	Pria	29	50,00
Usia	25-30 tahun	8	13,79
	31-40 tahun	34	58,62
	41-50 tahun	16	27,59
Pendidikan	S1/S2	36	62,07
	Diploma	12	20,69
	SMA/SMK	10	17,24
Masa kerja	< 1 tahun	5	8,62
	1-5 tahun	16	27,59



Karakteristik	Kategori	n	%
Unit kerja	6-10 tahun	12	20,69
	> 10 tahun	25	43,10
	Kredit-Pemasaran	20	34,48
	Operasional	14	24,14
	Collection-Remedial	13	22,41
	Umum-SDM	4	6,90
	Kantor Cabang	7	12,07

3.1.2 Deskripsi Variabel dan Kualitas Instrumen

Tabel 2 memperlihatkan bahwa seluruh variabel berada pada kategori tinggi. Komitmen pegawai memiliki rerata tertinggi ($M = 4,149$; $SD = 0,452$), diikuti budaya organisasi ($M = 3,904$; $SD = 0,445$), merger ($M = 3,780$; $SD = 0,430$), dan gaya kepemimpinan ($M = 3,695$; $SD = 0,483$). Tingginya komitmen menunjukkan bahwa pegawai pada umumnya masih merasa terikat, ingin bertahan, dan bersedia mendukung perusahaan meskipun organisasi berada dalam tahap persiapan perubahan.

Korelasi item-total seluruh pernyataan melampaui r tabel 0,259. Rentang korelasi terendah adalah 0,303 pada variabel merger dan tertinggi 0,839 pada budaya organisasi. Nilai alpha berkisar antara 0,888 dan 0,912, sehingga keempat skala menunjukkan konsistensi internal yang baik. Hasil ini mendukung penggunaan skor komposit dalam regresi, meskipun validitas konstruk yang lebih kuat masih memerlukan analisis faktor pada penelitian lanjutan.

Tabel 2. Statistik Deskriptif, Validitas Item, dan Reliabilitas

Variabel	Item	Min-Max	M	SD	Rentang r	Alpha
Merger (X1)	12	32-58	3,780	0,430	0,303-0,830	0,888
Budaya organisasi (X2)	12	36-60	3,904	0,445	0,394-0,839	0,907
Gaya kepemimpinan (X3)	12	31-58	3,695	0,483	0,412-0,837	0,912
Komitmen pegawai (Y)	12	39-60	4,149	0,452	0,387-0,797	0,903

3.1.3 Uji Asumsi dan Model Regresi

Berdasarkan Tabel 3, residual model memenuhi asumsi normalitas menurut Kolmogorov-Smirnov ($D = 0,150$; $p = 0,133$). Nilai tolerance berada pada rentang 0,801-0,935 dan VIF 1,070-1,248, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas. Uji Glejser menghasilkan $p = 0,078$ untuk merger, $p = 0,794$ untuk budaya organisasi, dan $p = 0,602$ untuk gaya kepemimpinan. Seluruh nilai berada di atas 0,05; model tidak menunjukkan gejala heteroskedastisitas menurut kriteria yang digunakan.

Tabel 3. Ringkasan Uji Asumsi Regresi

Asumsi	Indikator	Hasil	Keputusan
Normalitas residual	Kolmogorov-Smirnov	$D = 0,150$; $p = 0,133$	Terpenuhi
Multikolinearitas X1	Tolerance; VIF	0,935; 1,070	Tidak terindikasi
Multikolinearitas X2	Tolerance; VIF	0,801; 1,248	Tidak terindikasi
Multikolinearitas X3	Tolerance; VIF	0,810; 1,235	Tidak terindikasi
Heteroskedastisitas X1	Glejser	$p = 0,078$	Tidak terindikasi
Heteroskedastisitas X2	Glejser	$p = 0,794$	Tidak terindikasi
Heteroskedastisitas X3	Glejser	$p = 0,602$	Tidak terindikasi

Sebagaimana diringkaskan pada Tabel 4, model regresi secara keseluruhan signifikan, $F(3,54) = 8,242$; $p < 0,001$. Nilai R sebesar 0,560 menunjukkan hubungan gabungan pada tingkat sedang, sedangkan $R^2 = 0,314$ dan Adjusted $R^2 = 0,276$. Dengan demikian, ketiga prediktor menjelaskan 31,4% variasi komitmen pegawai; 68,6% sisanya berkaitan dengan faktor di luar model. Galat baku estimasi sebesar 0,385.

Tabel 4. Ringkasan Kelayakan Model

Model	R	R Square	Adj. R Square	SEE	F	df	p
1	0,560	0,314	0,276	0,385	8,242	3; 54	< 0,001

Koefisien pada Tabel 5 menghasilkan persamaan $Y = 1,769 - 0,072X1 + 0,474X2 + 0,218X3$. Budaya organisasi merupakan satu-satunya prediktor yang signifikan ($B = 0,474$; $t = 2,187$; $p = 0,033$; 95% CI [0,039; 0,909]). Merger memiliki koefisien negatif, tetapi interval kepercayaan melintasi nol ($B = -0,072$; $p = 0,559$). Gaya kepemimpinan berarah positif, tetapi juga belum signifikan ($B = 0,218$; $p = 0,124$).

**Tabel 5.** Koefisien Regresi Linear Berganda

Prediktor	B	SE	t	p	95% CI	Keputusan
Konstanta	1,769	0,668	2,646	0,011	[0,430; 3,108]	-
Merger (X1)	-0,072	0,123	-0,589	0,559	[-0,319; 0,175]	Tidak signifikan
Budaya organisasi (X2)	0,474	0,217	2,187	0,033	[0,039; 0,909]	Signifikan
Gaya kepemimpinan (X3)	0,218	0,139	1,562	0,124	[-0,061; 0,497]	Tidak signifikan

Dalam skala rerata 1-5, koefisien budaya organisasi berarti bahwa kenaikan satu poin pada budaya diperkirakan diikuti kenaikan 0,474 poin pada komitmen ketika persepsi merger dan gaya kepemimpinan dibuat konstan. Interpretasi ini berlaku di dalam rentang data penelitian dan tidak dimaksudkan sebagai proyeksi di luar skala pengukuran. Interval kepercayaan budaya seluruhnya berada di atas nol, sedangkan interval merger dan kepemimpinan mencakup nol. Konstanta diperlukan untuk membentuk persamaan, tetapi tidak memiliki arti substantif langsung karena nilai nol berada di luar rentang jawaban kuesioner. Berdasarkan hasil uji parsial dan simultan, H2 dan H4 didukung, sedangkan H1 dan H3 tidak didukung.

3.2 Pembahasan

3.2.1 Merger dan Komitmen Pegawai

Merger tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai. Koefisien negatif yang kecil tidak dapat ditafsirkan sebagai penurunan komitmen karena hasilnya tidak signifikan dan interval kepercayaan mencakup nol. Temuan ini perlu dibaca bersama konteks waktu penelitian. Pegawai telah mengetahui adanya agenda merger, tetapi belum mengalami integrasi badan hukum, perubahan struktur final, pemindahan posisi, atau penyatuan sistem secara penuh. Karena pengalaman aktual belum terbentuk, jawaban responden lebih mencerminkan pengetahuan dan kesiapan menghadapi perubahan daripada evaluasi atas hasil merger.

Penjelasan tersebut sesuai dengan pandangan Buono dan Bowditch (1989) bahwa respons pegawai tumbuh melalui perjumpaan nyata antara manusia, budaya, dan sistem organisasi. Sebuah agenda kelembagaan tidak otomatis mengubah keterikatan apabila konsekuensinya belum dirasakan secara langsung. Komitmen yang sudah terbentuk dari masa kerja, relasi sosial, identitas organisasi, dan pengalaman pelayanan dapat tetap bertahan di tengah rencana perubahan. Hal ini relevan dengan profil sampel: 43,10% responden telah bekerja lebih dari 10 tahun, sehingga keterikatanannya mungkin lebih stabil daripada persepsi sementara terhadap merger.

Hasil ini berbeda dari Huzaimi (2022) dan Harahap et al. (2024), yang menemukan implikasi merger terhadap kinerja atau penyesuaian pegawai bank. Perbedaan tersebut tidak harus dipandang sebagai pertentangan karena variabel hasil dan tahap perubahan berbeda. Temuan penelitian ini justru dekat dengan Devkota et al. (2023) dan Shrestha et al. (2021), yang memperlihatkan bahwa pengalaman pascamerger tidak seragam dan sangat dipengaruhi kondisi kerja serta komunikasi. Pada tahap pra-merger, merger dapat menjadi latar ketidakpastian, tetapi belum tentu menjadi prediktor langsung komitmen.

Interpretasi tersebut diperkuat oleh Lipponen et al. (2020) dan van Dam et al. (2021), yang menunjukkan bahwa respons pegawai selama merger bergantung pada isyarat kepercayaan, kualitas hubungan dengan manajer, dan penilaian terhadap perubahan. Zahoor et al. (2022) juga menegaskan bahwa emosi merger bersifat beragam, sementara Smeulders et al. (2023) mengaitkan perbedaan budaya dengan resistensi pegawai. Karena objek penelitian ini masih berada pada fase pra-merger, belum munculnya pengaruh parsial merger dapat mencerminkan terbatasnya pengalaman perubahan yang benar-benar dialami, bukan ketiadaan risiko psikologis.

Ketidaksignifikanan bukan alasan untuk mengabaikan pengelolaan merger. Komunikasi realistis tetap diperlukan agar spekulasi tidak berkembang ketika keputusan memasuki tahap implementasi. Schweiger dan DeNisi (1991) menunjukkan manfaat komunikasi yang sistematis dalam mengurangi ketidakpastian setelah pengumuman merger. Bagi PT BPR Chandra Muktiartha, manajemen perlu menjelaskan tujuan, tahapan, batas informasi yang telah pasti, perubahan yang masih berupa kemungkinan, serta mekanisme penyampaian pertanyaan pegawai. Komunikasi yang jujur lebih kredibel daripada kepastian semu.

Temuan Schmitt et al. (2024) menunjukkan bahwa coaching dapat membantu pegawai memaknai dan menghadapi dampak merger. Dalam konteks BPR, fungsi tersebut dapat diwujudkan melalui percakapan terstruktur antara pimpinan dan pegawai, pendampingan bagi unit yang paling terdampak, serta saluran umpan balik yang memastikan kekhawatiran pegawai ditanggapi secara konkret.

3.2.2 Budaya Organisasi dan Komitmen Pegawai

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dan menjadi prediktor parsial utama dalam model. Temuan ini menunjukkan bahwa komitmen lebih dekat dengan praktik yang dialami setiap hari: nilai kerja yang dipahami, kemauan membantu rekan, keterbukaan komunikasi, disiplin, kemampuan beradaptasi, dan rasa kebersamaan. Berbeda dari agenda merger yang masih berada di masa depan, budaya hadir dalam interaksi konkret dan berulang. Pengalaman tersebut membentuk rasa aman sosial serta identitas kolektif yang memudahkan pegawai mempertahankan keterikatan.



Hasil ini konsisten dengan Denison dan Mishra (1995), yang menempatkan keterlibatan, konsistensi, adaptabilitas, dan misi sebagai unsur budaya yang mendukung efektivitas. Pada masa perubahan, konsistensi nilai tidak berarti mempertahankan semua kebiasaan lama. Konsistensi justru menyediakan prinsip bersama untuk menilai cara kerja baru. Nilai kejujuran, tanggung jawab, profesionalisme, kerja sama, dan orientasi pelayanan dapat menjadi jembatan ketika struktur atau prosedur mengalami penyesuaian.

Temuan ini juga mendukung Lok dan Crawford (2004) serta Acar (2012), yang memperlihatkan hubungan budaya suportif atau budaya tertentu dengan komitmen organisasi. Bukti yang lebih baru dari Palma-Moreira et al. (2024) menunjukkan bahwa budaya suportif dan berorientasi tujuan dapat mendorong praktik pengembangan kompetensi serta komitmen afektif. Srimulyani et al. (2023) memperlihatkan bahwa budaya korporat dapat berperan dalam jalur yang menghubungkan kepemimpinan, komitmen afektif, dan kinerja. Keselarasan ini memperkuat interpretasi bahwa budaya bukan sekadar slogan, melainkan mekanisme sosial yang membuat pegawai merasa menjadi bagian dari organisasi.

Penjelasan tersebut semakin kuat apabila dibandingkan dengan Dunger (2023) dan Opolot et al. (2024). Dunger menempatkan kohesi tim sebagai dimensi budaya yang memiliki hubungan paling kuat dengan komitmen, sedangkan Opolot et al. menunjukkan bahwa lingkungan budaya yang inklusif, kolaboratif, adil, dan fleksibel berkaitan dengan komitmen yang lebih tinggi. Pada BPR yang sedang bersiap merger, unsur-unsur tersebut penting karena memberi kontinuitas psikologis ketika struktur formal belum pasti.

Secara praktis, budaya perlu dikelola melalui perilaku yang dapat diamati. Manajemen dapat menetapkan forum komunikasi singkat lintas unit, memperjelas contoh perilaku yang mewakili nilai perusahaan, memberi pengakuan atas kolaborasi, dan memastikan disiplin diterapkan secara adil. Proses merger juga perlu memiliki agenda integrasi budaya tersendiri. Penyatuan prosedur tanpa pembicaraan mengenai nilai berisiko menghasilkan kepatuhan administratif yang tidak diikuti rasa memiliki.

3.2.3 Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Pegawai

Gaya kepemimpinan memiliki koefisien positif, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen setelah dua prediktor lain dikendalikan. Hasil ini tidak berarti kepemimpinan tidak penting. Nilai B positif menunjukkan arah yang sejalan dengan teori, tetapi bukti sampel belum cukup untuk menyatakan adanya kontribusi langsung. Kekuatan hubungan dapat tereduksi karena perilaku pimpinan juga tercermin dalam budaya, terutama pada komunikasi, konsistensi, dan keadilan. Dengan kata lain, sebagian pengalaman kepemimpinan mungkin diterjemahkan pegawai sebagai pengalaman budaya organisasi.

Bass dan Avolio (2004) menjelaskan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional bekerja melalui teladan, inspirasi, stimulasi, dan perhatian individual. Pada tahap merger yang belum efektif, pegawai belum dapat menilai keberhasilan pimpinan dalam memimpin integrasi karena struktur kewenangan baru belum final. Penilaian lebih banyak berasal dari rutinitas manajerial yang sudah ada. Kondisi ini dapat menjelaskan mengapa arahannya positif tetapi belum cukup kuat secara statistik.

Hasil penelitian juga memberi ruang bagi mekanisme tidak langsung. Zhu et al. (2023) menunjukkan bahwa kepemimpinan otentik mengurangi resistensi melalui penurunan ketidakpastian. Lok dan Crawford (2004) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang penuh perhatian berhubungan dengan komitmen, sedangkan Srimulyani et al. (2023) memperlihatkan jalur kepemimpinan melalui budaya dan komitmen afektif. Penelitian ini tidak menguji mediasi, sehingga kemungkinan bahwa kepemimpinan bekerja melalui budaya, kepercayaan, keadilan, atau keamanan kerja perlu diuji pada studi lanjutan.

Bagi manajemen, implikasinya bukan memperbanyak pesan motivasional, melainkan meningkatkan kualitas perilaku kepemimpinan yang dapat diverifikasi. Pimpinan perlu konsisten antara informasi dan keputusan, membuka ruang umpan balik, menjelaskan dasar pembagian tugas, serta memastikan perlakuan yang setara. Ketika perubahan memasuki tahap implementasi, kualitas kepemimpinan kemungkinan menjadi semakin penting karena pegawai mulai mengalami konsekuensi langsung.

3.2.4 Pengaruh Simultan dan Implikasi Pengelolaan Perubahan

Meskipun merger dan kepemimpinan tidak signifikan secara parsial, model yang memuat ketiga prediktor tetap signifikan secara simultan. Hasil ini tidak bertentangan secara statistik. Uji F menilai apakah kumpulan prediktor menjelaskan variasi komitmen lebih baik daripada model tanpa prediktor, sedangkan uji t menilai kontribusi unik setiap variabel setelah variabel lain dikendalikan. Dalam model ini, kontribusi unik yang paling jelas berasal dari budaya organisasi.

Nilai R^2 sebesar 31,4% menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang bermakna, tetapi komitmen tetap merupakan fenomena yang kompleks. Faktor seperti kepuasan kerja, kompensasi, keamanan kerja, dukungan organisasi, keadilan prosedural, beban kerja, peluang karier, dan kepercayaan kepada manajemen tidak diukur. Karena itu, kebijakan penguatan komitmen tidak cukup dilakukan melalui satu intervensi. Organisasi memerlukan rangkaian tindakan yang menghubungkan komunikasi merger, budaya kerja, kepemimpinan, dan kebijakan sumber daya manusia.

Prioritas pertama adalah menjaga budaya sebagai fondasi kontinuitas. Prioritas kedua adalah membangun komunikasi merger yang memiliki jadwal, penanggung jawab, dan ruang dialog. Prioritas ketiga ialah memetakan peran serta alur koordinasi sejak dini agar pegawai dapat membedakan keputusan yang sudah final dari alternatif yang masih dibahas. Prioritas keempat adalah memperkuat keadilan dan konsistensi pimpinan, terutama dalam penempatan, evaluasi,



dan distribusi beban kerja. Terakhir, komitmen perlu dipantau pada beberapa titik waktu, karena persepsi merger dapat berubah setelah integrasi formal dimulai.

Rangkaian prioritas tersebut dapat diterjemahkan ke dalam siklus pengelolaan yang sederhana. Pada fase persiapan, manajemen menetapkan nilai yang hendak dipertahankan, pertanyaan pegawai yang paling sering muncul, dan fungsi kerja yang rawan tumpang tindih. Pada fase transisi, informasi disampaikan melalui saluran resmi dengan pesan yang konsisten, sementara pimpinan unit mencatat masalah pelaksanaan dan memberi respons dalam batas waktu yang jelas. Setelah integrasi, organisasi mengevaluasi kesesuaian peran, beban kerja, kerja sama lintas unit, dan komitmen pegawai. Dengan cara ini, komunikasi tidak berhenti pada pengumuman, tetapi menjadi proses umpan balik yang dapat diperbaiki.

Indikator pemantauan sebaiknya memadukan data sikap dan perilaku. Survei singkat berkala dapat menilai kejelasan informasi, rasa adil, dukungan pimpinan, kekuatan nilai bersama, serta niat bertahan. Data tersebut perlu dibaca bersama perpindahan pegawai, absensi, keluhan, waktu penyelesaian proses, dan kualitas layanan. Penggabungan indikator mencegah manajemen menyimpulkan keberhasilan hanya dari tidak adanya protes terbuka, sebab pegawai dapat tetap menjalankan pekerjaan sambil mengalami penurunan keterikatan.

3.2.5 Kontribusi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini membedakan sumber perubahan yang masih bersifat prospektif dari pengalaman organisasi yang telah hadir sehari-hari. Pada tahap pra-merger, agenda struktural belum memberikan kontribusi unik terhadap komitmen, sedangkan budaya organisasi sudah berfungsi sebagai konteks aktual bagi pegawai. Perbedaan waktu pengalaman tersebut membantu menjelaskan mengapa prediktor yang secara konseptual relevan tidak selalu langsung signifikan. Hubungan antara perubahan dan sikap pegawai perlu dibaca bersama tahap proses, bukan diperlakukan sama sebelum dan sesudah integrasi.

Temuan juga menunjukkan bahwa budaya dan kepemimpinan tidak seharusnya dipandang sebagai dua perangkat yang terpisah sepenuhnya. Pimpinan membentuk budaya melalui keputusan, contoh perilaku, pola komunikasi, dan penerapan keadilan; pada saat yang sama, budaya menentukan perilaku kepemimpinan yang dianggap wajar oleh pegawai. Ketika budaya dimasukkan ke dalam model, kontribusi unik kepemimpinan dapat menjadi lebih kecil karena sebagian pengaruhnya telah hadir dalam pengalaman budaya. Penjelasan ini merupakan inferensi teoretis yang perlu diuji melalui model mediasi pada sampel yang lebih besar.

Secara praktis, hasil penelitian menggeser titik berat pengelolaan merger dari sekadar sosialisasi keputusan menuju pemeliharaan pengalaman kerja yang konsisten. Pesan mengenai penguatan lembaga akan lebih dipercaya apabila diikuti kerja sama lintas unit, prosedur yang adil, ruang bertanya, dan dukungan nyata dari pimpinan. Budaya dengan demikian bukan program tambahan setelah merger, melainkan infrastruktur sosial yang membantu pegawai menjalankan perubahan tanpa kehilangan identitas serta rasa memiliki.

3.2.6 Keterbatasan Penelitian

Penelitian memiliki beberapa keterbatasan. Data berasal dari satu BPR dan sampel akhir bersifat nonprobabilitas, sehingga hasil tidak dapat digeneralisasikan langsung ke seluruh BPR. Tingkat respons layak sebesar 42,03% juga membuka kemungkinan bias nonrespons. Desain potong lintang tidak mampu memastikan urutan sebab-akibat, sedangkan seluruh variabel diukur melalui laporan diri pada satu sumber sehingga common method bias mungkin terjadi.

Merger belum efektif secara hukum ketika data dikumpulkan; temuan hanya menggambarkan tahap pra-merger. Validitas instrumen didasarkan pada korelasi item-total dan belum dilengkapi analisis faktor konfirmatori, invariansi pengukuran, atau uji ulang. Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal sebelum dan setelah merger, melibatkan beberapa BPR, menguji mediasi budaya, kepercayaan, keadilan, dan keamanan kerja, serta menggabungkan survei dengan wawancara agar pengalaman pegawai dapat dipahami lebih mendalam.

4. KESIMPULAN

Penelitian menunjukkan bahwa pada tahap sebelum merger efektif secara legal, budaya organisasi merupakan prediktor positif dan signifikan bagi komitmen pegawai PT BPR Chandra Muktiartha. Merger dan gaya kepemimpinan belum menunjukkan pengaruh parsial yang signifikan. Namun, ketiga variabel secara bersama-sama membentuk model yang signifikan dan menjelaskan 31,4% variasi komitmen. Dengan demikian, H2 dan H4 didukung, sedangkan H1 dan H3 tidak didukung. Hasil tersebut menegaskan bahwa komitmen pegawai dalam masa transisi lebih dekat dengan pengalaman budaya kerja yang nyata dan berulang daripada perubahan struktural yang belum diimplementasikan. Manajemen perlu memusatkan perhatian pada internalisasi nilai, kerja sama, komunikasi terbuka, disiplin yang adil, dan kemampuan adaptasi. Pada saat yang sama, agenda merger harus dikomunikasikan secara teratur dengan membedakan keputusan final dan rencana sementara. Pimpinan perlu menjaga konsistensi, objektivitas, serta dukungan kepada pegawai. Karena komitmen dapat berubah ketika merger memasuki tahap implementasi, evaluasi berkala sebelum dan sesudah penggabungan diperlukan untuk memastikan bahwa penguatan kelembagaan juga diikuti keberlanjutan keterikatan pegawai. Kontribusi penelitian ini adalah bukti empiris yang membedakan perubahan struktural prospektif dari pengalaman budaya kerja aktual melalui pengujian terpadu merger, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan pada BPR fase pra-merger. Temuan tersebut memperjelas bahwa tahap perubahan perlu ditempatkan sebagai konteks utama ketika



menilai komitmen pegawai. Keterbatasan penelitian mencakup penggunaan satu organisasi, sampel nonprobabilitas sebanyak 58 responden, tingkat respons layak 42,03%, desain potong lintang, dan pengukuran laporan diri. Penelitian selanjutnya perlu melibatkan beberapa BPR, menggunakan desain longitudinal sebelum dan sesudah merger, menguji mekanisme mediasi, serta menggabungkan survei dan wawancara.

REFERENCES

- Acar, A. Z. (2012). Organizational culture, leadership styles and organizational commitment in Turkish logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.995>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (2004). *Multifactor leadership questionnaire: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (1989). *The human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people, cultures, and organizations*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Devkota, N., Shrestha, E., Mahato, S., Upreti, S., Paudel, U. R., & Basyal, D. K. (2023). Effects of merger and acquisition on employee satisfaction in Nepalese banking sectors. *Journal of Business and Management*, 7(1), 28-47. <https://doi.org/10.3126/jbm.v7i01.54543>
- Dunger, S. (2023). Culture meets commitment: How organizational culture influences affective commitment. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 26(1-2), 41-60. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-09-2022-0173>
- Harahap, A. B., Rokan, M. K., & Aslami, N. (2024). Analisis dampak merger terhadap kinerja karyawan PT Bank Syariah Indonesia KC Rantau Prapat. *Trending: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2(3), 364-381. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i3.2766>
- Huzaimi, E. (2022). *Pengaruh merger tiga bank syariah (BUMN) terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia Pontianak* [Tesis, Institut Agama Islam Negeri Pontianak]. Repositori IAIN Pontianak.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed.). Pearson.
- Lipponen, J., Keltiainen, J., van der Werff, L., & Steffens, N. K. (2020). Merger-specific trust cues in the development of trust in new supervisors during an organizational merger: A naturally occurring quasi-experiment. *The Leadership Quarterly*, 31(4), 101365. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101365>
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Opolot, J. S., Lagat, C., Kipsang, S. K., & Muganzi, Y. K. (2024). Organisational culture and organisational commitment: The moderating effect of self-efficacy. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 6(3), 280-296. <https://doi.org/10.1108/JHASS-09-2023-0105>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2024 tentang Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah*. <https://ojk.go.id/id/regulasi/Pages/POJK-7-Tahun-2024-Bank-Perekonomian-Rakyat-dan-Bank-Perekonomian-Rakyat-Syariah.aspx>
- Palma-Moreira, A., Moreira, A. C., & Reis, A. (2024). Competence development and affective commitment as mechanisms that explain the relationship between organizational culture and turnover intentions. *Administrative Sciences*, 14(9), 223. <https://doi.org/10.3390/admsci14090223>
- Schmitt, J., Vasquez, C., & Pauknerova, D. (2024). Guiding through turbulent times: Coaching during merger and acquisition. *Journal of Change Management*, 24(3), 248-273. <https://doi.org/10.1080/14697017.2024.2361415>
- Schweiger, D. M., & DeNisi, A. S. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-135. <https://doi.org/10.5465/256304>
- Shrestha, E., Devkota, N., Paudel, U. R., & Parajuli, S. (2021). Post-merger employee satisfaction in commercial banks of Nepal: Findings from employee satisfaction index. *Journal of Business and Social Sciences Research*, 6(1), 45-62. <https://doi.org/10.3126/jbssr.v6i1.38128>
- Smeulders, D., Dekker, H. C., & Van den Abbeele, A. (2023). Post-acquisition integration: Managing cultural differences and employee resistance using integration controls. *Accounting, Organizations and Society*, 107, 101427. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101427>
- Srimulyani, V. A., Rustiyaningsih, S., Farida, F. A., & Hermanto, Y. B. (2023). Mediation of AKHLAK corporate culture and affective commitment on the effect of inclusive leadership on employee performance. *Sustainable Futures*, 6, 100138. <https://doi.org/10.1016/j.sfr.2023.100138>
- Van Dam, K., Verboon, P., & Tekleab, A. (2021). The impact of middle managers on employees' responses to a merger: An LMX and appraisal theory approach. *Journal of Change Management*, 21(4), 432-450. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1888772>



- Zahoor, N., Khan, Z., & Sinkovics, R. R. (2022). The role of emotions in cross-border mergers & acquisitions: A systematic review of the inter-disciplinary literature and future research agenda. *Journal of International Management*, 28(4), 100958. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100958>
- Zhu, Y., Long, L., Liu, W., Shu, P., & Chen, S. (2023). How and when does authentic leadership reduce employee resistance to change? An explanation from uncertainty management theory. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 969-993. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2023-0155>