



Dr. Achmad Supriyanto, M.Pd., M.Si
Dr. Burhanuddin, M.Ed., Ph.D

BUDAYA ORGANISASI MERGER

Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger



Penerbit & Percetakan

BUDAYA

ORGANISASI MERGER

Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi
yang Berhasil Melakukan Merger

BUDAYA

ORGANISASI MERGER

Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi
yang Berhasil Melakukan Merger

BUDAYA ORGANISASI MERGER

**Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi
yang Berhasil Melakukan Merger**

Penyusun

Dr. AHMAD SUPRIYANTO, M.Pd., M.Si

Dr. BURHANUDDIN, M.Ed., Ph.D

Editor

DESI ERI KUSUMANINGRUM, S.Pd., M.Pd



Penerbit & Percetakan

Universitas Negeri Malang

Anggota IKAPI No. 059 / JTI / 89

Jl. Semarang 5 (Jl. Gombong 1) Malang, Kode Pos 65145

Telp. (0341) 562391, 551312 psw 453

Supriyanto, Ahmad & Burhanuddin.

Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger) – Oleh: Ahmad Supriyanto & Burhanuddin
–Cet. I– Universitas Negeri Malang, 2018.

xii, 148 hlm; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-602-470-037-9

Budaya Organisasi Merger (Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger)

Penulis : Dr. Achmad Supriyanto, M.Pd., M.Si
Dr. Burhanuddin, M.Ed., Ph.D

Editor : Desi Eri Kusumaningrum, S.Pd., M.Pd

Layout : Nia Windyaningrum, S.Sn

-
- Hak cipta yang dilindungi:

Undang-undang pada : Pengarang

Hak Penerbitan pada : Universitas Negeri Malang

Dicetak oleh : Universitas Negeri Malang

Dilarang mengutip atau memperbanyak dalam bentuk apapun tanpa izin tertulis dari Penerbit.

- **Universitas Negeri Malang**

Anggota IKAPI No. 059 / JTI / 89

Jl. Semarang 5 (Jl. Gombang 1) Malang, Kode Pos 65145

Telp. (0341) 562391, 551312 psw 453

-
- Cetakan I : 2018
-

PRAKATA

Tim penulis memanjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT karena atas rahmat-Nya, penulisan buku ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya. Beberapa hal yang perlu disampaikan dalam bagian ini, antara lain: (1) buku ini didasarkan pada hasil-hasil penelitian, sehingga memiliki nilai lebih dalam hal pengembangan khasanah keilmuan manajemen dan kepemimpinan organisasi; (2) produk karya tulis berupa buku ini diwujudkan atas motivasi yang kuat dari tim penulis untuk memberikan sumbangan nyata kepada dunia ilmu pengetahuan sebagai respon terhadap permasalahan manajemen perubahan organisasi, khususnya aspek merger organisasi yang belum terselesaikan dengan memuaskan; (3) kami bermaksud menyumbangkan bahan referensi Manajemen Perubahan yang berkualitas dikembangkan dari sangat berharga rujukan ilmiah; (4) *Stakeholders* organisasi merger dapat menggunakan buku ini sebagai referensi dalam pengambilan keputusan pelaksanaan merger, baik sebelum, selama proses, maupun setelah merger; dan (5) Pembaca pada umumnya yang berminat mempelajari Manajemen Perubahan dapat menjadikan buku ini sebagai referensi yang sangat relevan sehingga perlu selalu ada di samping dan di hadapan anda.

Buku ini disusun berdasarkan kajian berbagai hasil penelitian manajemen perubahan dan merger, khususnya budaya organisasi yang sukses melakukan merger di lingkungan pendidikan, perbankan, dan perusahaan pada umumnya. Dikembangkan dalam beberapa Bagian/ Bab meliputi, (1) Bab I menyajikan latar belakang masalah, tujuan dan manfaat penelitian; (2) Bab II berupa kajian teoritik tentang konsep dasar merger organisasi; (3) Bab III menyajikan metode yang digunakan sebagai dasar pengumpulan data penelitian; (4) Bab IV mendeskripsikan hasil penelitian yang telah dilaksanakan di beberapa institusi pendidikan; dan (5) Bab V memuat simpulan dan saran ditujukan kepada berbagai pihak yang relevan.

Semoga buku ini bermanfaat dalam memberikan wawasan dan pengetahuan tentang kajian merger organisasi yang dikembangkan berdasarkan multi dimensi meliputi tahap-tahap pra-merger, proses, dan pasca merger. Pada akhirnya perubahan yang dibangun selama proses

merger organisasi itu dapat menghasilkan dampak positif terhadap peningkatan kinerja organisasi secara signifikan. Aamiiin, Yaa Robbal Aalamiiin.

Malang, 14 Februari 2018

Tim Penulis,

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan selalu memanjatkan puji syukur alhamdulillah kepada Allah SWT, akhirnya penulisan buku ini dapat diselesaikan secara optimal. Buku berjudul **Budaya Organisasi Merger: Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Berhasil Melakukan Merger** ini diharapkan dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa, dosen, para *stakeholders* organisasi merger, dan publik di masa mendatang.

Penulisan buku ini dapat diselesaikan atas dukungan dari beberapa pihak, antara lain: (1) Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi (Kemristekdikti) Republik Indonesia yang telah memberikan dukungan pendanaan dalam penyelesaian buku ini, (2) Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) Universitas Negeri Malang, Pimpinan Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Negeri Malang dan Pimpinan Jurusan Administrasi Pendidikan (AP) Universitas Negeri Malang yang telah mendukung proses administratif yang sangat baik sehingga dapat mempercepat penyelesaian buku ini; (3) para *reviewer* yang banyak memberikan masukan sangat berharga sehingga menjadikan karya tulis ini lebih baik, (4) pimpinan dan staf institusi pendidikan lokasi penelitian (UGM, UI, UB, dan UM) yang telah memberikan izin dan kemudahan penulis dalam pengumpulan data penelitian; (5) rekan-rekan sejawat dosen, staf administratif yakni Sasi Maulina dan Endra Ubaidillah, para mahasiswa Aditya Chandra Setiawan dan Erika Mei Budiarti, serta Ananda Ranggi Harits Privanna, yang senantiasa membantu penyelesaian buku ini, maupun (6) pihak lain yang tidak dapat disebutkan satu per satu disini, namun ikut mendukung terlaksananya penelitian dan penulisan buku ini.

Kepada semua pihak yang telah disebutkan di atas, penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya, semoga apa yang telah didedikasikan dalam penyelesaian buku ini mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Semoga buku ini bermanfaat optimal bagi semua. Aamiin.

Malang, Februari 2018

Penulis,

DAFTAR ISI

Prakata	v
Ucapan Terima Kasih	vii
Daftar Isi	ix
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xi
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Tujuan Penelitian	3
C. Manfaat Penelitian	3
 BAB II KONSEP DASAR MERGER ORGANISASI	 5
A. Organisasi dan Orientasinya	6
B. Merger Organisasi	7
C. Kunci Sukses Merger Organisasi	8
D. Faktor Pendorong Kesuksesan Merger Organisasi	9
E. Konsep dan Komponen Budaya Organisasi	10
F. Tahapan Merger Organisasi	13
G. Peran Budaya dalam Organisasi Merger	15
H. <i>Road Map</i> Penelitian	20
 BAB III METODE PENELITIAN	 23
A. Rancangan	23
B. Data dan Teknik Pengumpulannya	23
C. Analisis Data	24
D. Tahapan Penelitian	25
 BAB IV HASIL PENELITIAN	 29
A. Deskripsi Data	29
B. Hasil Penelitian Bidang Pendidikan	31
C. Hasil Penelitian Bidang Perusahaan	36
D. Hasil Penelitian Bidang Perbankan	77
E. Kristalisasi Hasil Penelitian	102

BAB V PEMBAHASAN	109
A. Nilai-Nilai <i>New Culture Integration Process</i> dalam Organisasi yang Sukses Melaksanakan Merger ...	109
B. Tahapan Teknis <i>New Culture Integration Process</i> dalam Organisasi yang Sukses Melaksanakan Merger	110
C. Peran-Peran Pemimpin <i>New Culture Integration Process</i> dalam Organisasi yang Sukses Melaksanakan Merger	111
D. Bangunan <i>New Culture Integration Process</i> dalam Organisasi yang Sukses Melakukan Merger	114
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	117
A. Simpulan	117
B. Saran	120
Daftar Pustaka	123
Index	137
Biografi Penulis	141

DAFTAR TABEL

2.1. The Seven Steps of Merger Excellence (Hill, Weiner, & Weiner, 2008:1)	14
4.1 Rincian Data	30
4.2 Hasil Pengumpulan Data Bidang Pendidikan	34
4.3 Hasil Pengumpulan Data Bidang Perusahaan	45
4.4 Hasil Pengumpulan Data Bidang Perbankan	81

DAFTAR GAMBAR

2.1 Hubungan Budaya Organisasi dengan Variabel Efektivitas Kepemimpinan	16
2.2 A Process for Cultural Integration in Mergers and Acquisitions (Denison, Adkins, & Guidroz, 2011:103)	19
2.3 Causal Model of Leadership Influence and Individual Acceptance of Change (Kavanagh, 2006:3)	20
2.4 Road Map Penelitian	21
3.1 Meta Analisis Gabungan	24
3.2 Tahapan Penelitian Secara Keseluruhan	27
4.1. Ilustrasi Integrasi Budaya Baru dalam Organisasi yang Sukses Merger	105

DAFTAR PUSTAKA

- Aagaard, K., Hansen, H. F., & Rasmussen, J. G. 2016. *Post-merger Experiences at Danish Higher Education Institutions*. Springer International Publishing Switzerland. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-21918-9_13.pdf
- Affandy, R., A. 2012. *Analisis Performa Bank yang Merger di Indonesia (2006-2011)* Malang: Universitas Brawijaya.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. 2016. *Changing organizational culture. Cultural change work in progress*, New York: Routledge.
- Andini, D., A. 2015. *Analisis Perbandingan Return On Investment (ROI), Earning Per Share (EPS) dan Abnormal Return Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi pada Perusahaan di BEI yang melakukan Merger dan Akuisisi Tahun 2010)* Malang: Universitas Brawijaya.
- Andriati, A. 2003. *Evaluasi Kinerja Keuangan PT Bank Permata, Tbk. Sebelum dan Setelah Merger*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Aprilianti, A. 2015. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Melakukan Transaksi Akuisisi (Studi Kasus pada Akuisisi PT. Indofood Sukses Makmur Tbk terhadap PT. Indolakto)* Malang: Universitas Brawijaya.
- Arbo, P., & Bull, T. 2016. *Mergers in the North: The Making of the Arctic University of Norway*. Springer International Publishing Switzerland 2016. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-21918-9_7.pdf
- Aritonang, S., H. 2004. *Analisis Return, Abnormal Return, Aktivitas Volume, Perdagangan Saham Atas Pengumuman Merger dan Akuisisi (Studi pada Perusahaan yang Listed di BEI tahun 2000-2002)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Astria, N. 2013. *Analisis Dampak Pengumuman Merger dan Akuisisi terhadap Abnormal Return Saham Perusahaan Akuisitor yang Terdaftar di BEI Tahun 2006-2008*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Badan Pemeriksa Keuangan. 2009. *Laporan Kemajuan Pemeriksaan Investigasi atas Kasus Bank Century*. Dokumen diserahkan pada

- Presiden SBY pada tanggal 23 November 2009. Jakarta: Badan Pemeriksa Keuangan (BPK).
- Bartol, K., Martin, D., Tein, M., & Matthews, G. 2002. *Management: A Pacific rim focus (3rd ed.)*. Roseville NSW 2069, Australia: The McGraw Hill-Company Australia Pty Limited.
- Benton, A. D. & Austin M. J. 2010. *Administration in Social Work. Managing Nonprofit Mergers: The Challenges Facing Human Service Organizations*. ISSN: 0364-3107 (Print) 1544-4376 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/wasw20>.
- Binnur, I. 2013. *Analisis Framing Pemberitaan Merger Arema ISL dan Pelita Jaya di Situs Ongisnade.co.id dan Wearemania.net*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Bird, M. 2015. Merging Two Global Company Cultures. *Harvard Business Review*, 2015. August 4, 2015.
- Bligh, M.C. 2006. Surviving Post-merger 'Culture Clash': Can Cultural Leadership Lessen the Casualties. *Leadership*, 2; 395
- Bradt, G. 2015. *The Root Cause Of Every Merger's Success Or Failure: Culture*. Online. Retrieved from (<http://www.forbes.com/sites/georgebradt/2015/06/29/the-root-cause-of-every-mergers-success-or-failure-culture/#536dfed52173>). Accessed April 17. 2016.
- Bramantyo, E. 2010. *Pengaruh Merger terhadap Penciptaan Nilai Perusahaan Studi Kasus pada Merger antara PT Bank Niaga Tbk dengan PT Bank Lippo Tbk*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Budiprasetyo, B., K. 2006. *Pemasaran Jasa Internasional Berbasis Sumberdaya yang Terintegrasi dengan Perspektif Pengetahuan, Budaya, dan Institusional (Studi pada Institusi Pendidikan Tinggi Indonesia yang Bekerjasama dengan Institusi Pendidikan Tinggi Asing)*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Business Dictionary. 2016. *Profit Organization*. (Online) <http://www.businessdictionary.com/definition/for-profit-organization.html#ixzz46pCUUIrU>. Diakses 2 Mei 2016.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. 2006. *Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework*: Jossey-Bass.
- Carleton, R. and C.S. 2004. *Lineberry, Achieving post-merger success. A stakeholder's guide to cultural due diligence, assessment, and integration*, San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Champoux, J. E. 2003. *Organizational behavior: Essential tenets (2nd ed.)*. Australia: Thompson South-Western.

- Clemente, M. N. & Greenspan, D. S. 1998. *Winning at Mergers and Acquisitions: The Guide to Market-Focused Planning and Integration*. Greenspan ISBN: 978-0-471-19056-1352 pages March 1998. (Online). (<http://as.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-047119056X.html>) dalam East (2012:3). Diakses 17 April 2016
- Cortina, C. 2015. *The Role of Organizational Culture in Mergers and Acquisitions Management Consultant at Amg Consulting*. (Online). (<https://www.linkedin.com/pulse/role-organizational-culture-mergers-acquisitions-cecilia-cortina>), Diakses 17 April 2016
- Dadun. 1994. *Pengaruh Peningkatan Organisasi Akibat Merger terhadap Struktur Organisasi PT.DOK Perkapalan Kodja Bahari (Persero)*. Depok: Universitas Indonesia.
- Dauber, D. 2012. Opposing Positions in M & A Research: Culture, Integration, and Performance. *Emerald Insight*, 19(3), 375-395.
- Dauber, D. 2012. Opposing Positions in M&A Research: Culture, Integration and Performance. *Journal of Organizational Change Management*. 2012. 19(3): p. 375-398.
- Davidson, C. & Ferrett, B. 2006. *The London School of Economics and Political Science. Mergers in Multidimensional Competition*. Vol 74, No. 296 (Nov., 2007), pp. 659-712. (online) www.jstor.org/stable/4541567
- De Camara, D. dan Renjen, P. 2004. The Secret of Successful Mergers: Dispatches from the front lines, *Journal of Business Strategy JST*, ISSN: 0275-6668, Vol: 25 Iss:3 Date:2004 p:10.
- Denis. 2008. *Simulasi Merger Perusahaan Perbankan Nasional: Antisipasi Penerapan Arsitektur Perbankan Indonesia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Denison, D. R.; Adkins, B. & Guidroz, A. M. 2011. *Managing Cultural Integration In Cross-Border Mergers and Acquisitions*. (Online). Diakses 29 Mei 2016.
- East, T. 2012. *5 Drivers of Successful Mergers, Acquisitions*. (Online). (drivers-successful-mergers-acquisitions.html). Diakses 17 April 2016
- Elviandi. 2005. *Analisis Yuridis Merger PT. Indosat Tbk. Ditinjau dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

- Erni. 2002. *Analisis Pengaruh Pemilihan Metode Akuntansi untuk Merger dan Akuisisi terhadap Abnormal Return Perusahaan di Bursa Efek Jakarta*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Fahlevi, A. R. 2013. *Perbedaan Kinerja Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi serta Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Perusahaan Setelah Merger dan Akuisisi*. Universitas Gajah Mada: Jogjakarta.
- Fajriah, L. R. 2016. *ESDM: Chevron Bukan PHK, Tapi Merger Perusahaan*. (Online). (<http://ekbis.sindonews.com/read/1079992/34/esdm-chevron-bukan-phk-tapi-merger-perusahaan-145370970>). Diakses 17 April 2016.
- Foucreault, A, Ollier-Malaterre, A and Ménard, J, "Organizational Culture and Work-Life Integration: A Barrier to Employees' Respite?". *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. 15(2): p. 1-21.
- Fralinger, B., & Olson, V. 2007. Organizational culture at the university level: A study using the OCAI instrument. *Journal Of College Teaching&Learning*, 4(11), 85-97.
- Friedman, Y., Carmeli, A., Tishler, A., Shimizu, K. 2016. *The International Journal of HRM. Untangling micro-behavioral sources of failure in mergers and acquisitions: a theoretical integration and extension*. ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Gerven, D.V. 2011, *Cross-Border Mergers in Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H. J., & Konopaske, R. 2006. *Organizations: Behavior, structure, processes* (12th ed.). Boston: Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Gomes, E., Angwin D., Peter E., & Mellahi K. 2012. HRM issues and outcomes in African mergers and acquisitions: a study of the Nigerian banking sector. *The International Journal of Human Resource Management*. ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Greenwood, R., Hinings, C. R., Brown, J. 1994. *Merging Professional Service Firms*. *Organization Science*, Vol. 5, No. 2, pp 239-257. (online) www.jstor.org/stable/2635017
- Hanafi, M.M, An Investigation of Price Movements during The Announcement of Acquisition News: The Case of Jakarta Stock

- Exchange. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*. 2002. 17(4): p. 520-532.
- Handayani, E. 2004. *Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi pada Perusahaan Manufaktur yang Tercatat di Bursa Efek Jakarta*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Handoko, Y. 2013. *Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Pengaruhnya terhadap Kinerja Dosen (Studi: Perguruan Tinggi Swasta Hasil Merger di Jawa Timur pada Tahun 2013)*. Malang: Brawijaya.
- Handoyo, I. 2009. *Kinerja Perbankan Sebelum dan Sesudah merger: Studi Kasus pada PD. BPR BKK di Kabupaten Banyumas Januari 2006-Desember 2008*. Yogyakarta: Gajah Mada.
- Harford, J., What drives merger waves? *Journal of Financial Economics*, 2005. 77(3): p. 529-560.
- Hariyanti, D. 2000. *Analisis Kinerja Keuangan Bank Umum Sebelum dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi Mulai 1992 sampai 1997 di BEJ*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Harman, K. 2002. *Merging Divergent Campus Cultures into Coherent Educational Communities: Challenges for Higher Education Leaders*. Kluwer Academic Publisher, 44, 91-114.
- Hill, R.; Weiner, S.; & Weiner, S. 2008. *Seven Steps to Merger Excellence*. (Online). (<http://iveybusinessjournal.com/publication/seven-steps-to-merger-excellence/>). Diakses 2 Mei 2016.
- Homburg, C. and Bucerius, M. 2006. Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions? An analysis of the role of internal and external relatedness. *Strategic Management Journal*, 27: 347 - 367.
- Hutama, J., L. 2016. *Komparasi Perhitungan Score Efisiensi Perbankan Hasil Merger di Indonesia*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Ismail, M, Baki, N.U, Omar, Z. & Bebenroth, R. 2016. Organizational Identification as Perceived by Merger and Acquisition Employees. *Global Business and Management Research: An International Journal*. 2016. 8 (3): p. 29-42.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2006). *Contemporary management* (4th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Jong, H.W.d. & Shepherd, W.G. 1995. *Mergers, Markets and Public Policy Studies in Industrial Organization*, ed. Vol. 21. 1995, Dordrecht, The Netherlands: Kluwer Academic Publishers.

- Kamil, F. 2005. *Analisis Pengaruh Peristiwa Merger terhadap Kinerja Keuangan PT Bank Danamon Indonesia*, Tbk. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Kavanagh, M.H. 2006. The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger, *British Journal of Management*, 17 (S1) S8 1-S103
- Khoiruddin, M. 2010. *Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur Periode 2000-2007*. Gajah Mada, Yogyakarta.
- Klindzic, M, Braje, I.N, and Galetic, L, 2015. *Exploring the Processes behind the New Organizational Identity Formation Following a Postmerger Integration. Management and Entrepreneurship*. 2015. 15(1): p. 168-178.
- Kroon, D. P., Cornellssen, J. P., & Vaara, Eero. (2015). Explaining Employees' Reactions Towards a Cross-Border Merger: The Role of English Language Fluency. *Management International Review*, 55, 775-800.
- Kwantes, C. T., & Boglarsky, C. A. 2007. Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries. *Journal of International Management*, 13, 204-230.
- Kyvik, S. 2002. *The Merger of Non-University Colleges in Norway*. Kluwer Academic Publisher, 44, 53-72.
- Larsson, R. and S. Finkelstein, Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization. *Organization Science*, 1999. 10 (1): p. 1-26.
- Lincoln, S. 2010. From the individual to the world: How the competing values framework can help organizations improve global strategic performance. *Emerging Leadership Journeys*, 3 (1), 3-9.
- Lodorfos, G. & Boateng, A. 2006. The role of culture in the merger and acquisition process. Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44, 1405-1421
- Lodorfos, G. & Bpoateng, A. 2006. The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry, *Management Decision*, 44 (10): pp.1405 - 1421.
- Lok, P., & Crawford, J. 2004. The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment:

- a cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23 (4), 321-338.
- Lupina-Wegener, A.A, Human Resource Integration in Subsidiary Mergers and Acquisitions: Evidence from Poland. *Journal of Organizational Change Management*. 2013. 26(2): p. 268-304.
- Lupina-Wegener, A.A, Schneider, S.C & Dick, R.V, The Role of Outgroups in Constructing a Shared Identity: A Longitudinal Study of a Subsidiary Merger in Mexico. *Management International Review*. 2015. 55: p. 677-705.
- Mandala, A. 2016. *Semarak Merger Jelang Integrasi Bank ASEAN 2020*. (Online). (<http://indonesianindustry.com/semarak-merger-jelang-integrasi-bank-asean-2020/>). Diakses 17 April 2016.
- Marc J. Epstein. 2005. The determinants and evaluation of merger success. Elsevier, *Business Horizons Volume 48*, Issue 1, January-February 2005, Pages 37-46
- Marks, M.L., 2003. *Charging back up the hill. Workplace recovery after mergers, acquisitions and downsizings*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- McKee, A., Kemp, T., & Spence, G. 2013. *Management: a focus on leaders*. Frenchs Forest, N.S.W.: Pearson.
- Min-Chin, Ch. 1990. *Changes In Organizational Effectiveness and Culture Resulting from Mergers: An Empirical Analysis Of Academic Department Mergers in Nine US States*. Disertation, State University of New York at Albany, UMI, Ann Arbor.
- Mirvis, P.H. & Marks, M.L.1992. *Managing the merger. Making it work*. Prentice Hall, New Jersey.
- Mitchell, M.L. & Mulherin, J.H., 1996. The impact of industry shocks on takeover and restructuring activity. *Journal of Financial Economics*, 1996. 41(2): p. 193-229.
- Moffat, A. & McLean, A. Merger as Conversation. *Journal of Organizational Change Management*. 2009. 31(6): p. 534-550.
- Moressi, O. & Pezzi, A. 2014. *Cross-border Mergers and Acquisitions: Theory and Empirical Evidence* New York: Palgrave Macmillan.
- Morresi, O. & Pezzi A. 2014. *Cross-Border Mergers and Acquisitions. Theory and Empirical Evidence*. 2014, New York: Palgrave Macmillan.
- Muliadi, S. 2002. *Analisis kinerja Bank Mandiri: Apakah Merger Berpengaruh terhadap Kinerja? Gajah Mada, Yogyakarta*.

- Muliana, V. A. 2015. *Daftar Merger dan Akuisisi Terbesar Sepanjang 2015*. (Online). (<http://bisnis.liputan6.com/read/2400324/daftar-merger-dan-akuisisi-terbesar-sepanjang-2015>). Diakses 17 April 2016.
- Muller, D.C. 2012. *The corporation. Investment, mergers, and growth*. London: Routledge.
- Murtadlo, M., F. 2012. *Pra Evaluasi Merger, Konsolidasi, dan Akuisisi dalam Hukum Persaingan Usaha di Indonesia*. Brawijaya, Malang.
- Nahavandi A. & Malekzadeh M. 1993. *Organizational culture in the management of mergers*. Quorum Books: Westport
- Nakoh, A. 2005. *Pengaruh Merger PT Siloam Glenagles Health Care Tbk dan PT Baligraha Medikatama Tbk terhadap Likuiditas dan Profitabilitas Perusahaan Baru*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Natalia, H. 2012. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger (Studi pada Bank CIMB Niaga)*. Brawijaya, Malang.
- Nguyen, H and Kleiner, B.H. 2003. The Effective Management of Mergers. *Leadership & Organization Development Journal*. 2003. 24(7): p. 447-454.
- Nofo, R., J. 2010. *Pelaksanaan Perubahan Struktur Organisasi Koperasi Pegawai PT Indosat Pasca Merger*. Indonesia, Depok.
- Oktaviyani, I. D. 2015. *Analisis Kinerja Keuangan Perbankan di Indonesia Sebelum dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi pada Tahun 2000-2010*. Universitas Gajah Mada, Jogjakarta.
- Olivani, M. 2007. *Analisis Kebijakan Merger dan Akuisisi terhadap Return Saham*. Gajah Mada, Yogyakarta.
- Ovseiko, P. V., Melham, K., Fowler, J., & Buchan, A. M. 2017. *Organisational Culture and Post-Merger Integration in an Academic Health Centre: a Mixed Methods Study*, 15-25.
- Perdana, G., Y. 2012. *Analisis Variabel yang Mempengaruhi Kinerja Keuangan Perbankan Indonesia (Studi pada Bank Umum Pasca Merger dan Akuisisi Periode 2008-2010)*. Brawijaya, Malang.
- Permatasari, M. 2010. *Analisis Perbandingan Return Saham dan Kinerja Keuangan pada PT. Bank CIMB Niaga TBK Sebelum dan Setelah Merger*. Brawijaya, Malang.
- Pfister, J., *Managing Organizational Culture for Effective Internal Control. From Practice to Theory*. 2009, London: Physica-Verlag.
- Piana, D. La. 2003. Housing Policy Debate. Comment on William M. Rohe and Rachel G. Bratt's "Failures, downsizings, and mergers among

- community development corporations”: Merger does not mean failure. ISSN: 1051-1482 (Print) 2152-050X (Online) Journal
- Prasetyo, A. 2011. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Publik Sebelum dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi di Bursa Efek Indonesia*. Gajah Mada, Yogyakarta.
- Prestiwanto, H., S. 2002). *Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kesejahteraan Pemegang Saham Perusahaan Pengakuisisi di Masa Krisis Ekonomi*. Gajah Mada, Yogyakarta.
- Putera, M. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI)*. Brawijaya, Malang.
- Putra, C., E. S. 2010. *Dampak Publikasi Merger dan Akuisisi Perusahaan yang Termasuk dalam LQ 45 terhadap Abnormal Return dan Volume Perdagangan (Event Study pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI)*. Brawijaya, Malang.
- Putra, I. M. K. R. 2016. *Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Setelah Melakukan Merger atau Akuisisi pada Perusahaan yang Terdaftar di BEI*. Universitas Gajah Mada, Jogjakarta.
- Qomaria, R., A. 2016. *Analisis Kinerja Bank Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi dengan Metode Economic Value Added dan Market Value Added (Studi Kasus pada PT BRI (Persero) Tbk Periode 2009-2012)*. Brawijaya: Malang.
- Qomaruddin, A. 2015. *Analisis Komparatif Abnormal Return Saham Sebelum dan Sesudah Pengumuman Rencana Merger dan Akuisisi: Kajian pada Perusahaan Pengakuisisi di Bursa Efek Indonesia*. Universitas Gajah Mada: Jogjakarta.
- Rachmawati, E., N. 2000. *Pengaruh Pengumuman Merger dan Akuisisi terhadap Return Saham Perusahaan Target di Bursa Efek Jakarta*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Rahayu, S. 2005. *Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Terciptanya Learning Organization: Suatu Studi pada Permata Bank sebagai Organisasi Hasil Merger*. Indonesia: Depok.
- Ratnawati, R. & Dewi, Y.S. 2005. *Konsolidasi Perbankan Nasional. Economic Review Journal*. No. 199, Mar 2005, (Online). February, 20, 2007.
- Ratuanak, A. 2008. *Kedudukan Hukum Pemegang Saham Minoritas Bank Swasta Nasional dalam Proses Merger: Studi Kasus pada Bank Permata*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

- Riad, S. 2005. The Power of 'Organizational Culture' as a Discursive Formation in Merger Integration. *Sage Journal, Organiozational Studies*, 26 (10).
- Riza, M. 2009. *Analisis Budaya dan Keefektifan Organisasional Merger Bank X dan Bank Y*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Robbins, S. P. & Coulter, M. 2005. *Management*. NY: Pearson Prentice Hall.
- Rosida, A. 2011. Merger Bank Ditinjau dari Undang-Undang Larangan Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat. Brawijaya: Malang.
- Rossi, S. and P.F. Volpin, Cross-country determinants of mergers and acquisitions. *Journal of Financial Economics*, 2004. 74(2): p. 277-304.
- Roziek, J. 2011. *The EU Environmental Protection Policy Challenges in The Integration Processes. Intelectual Economica*. 2011. 5(2): p. 268-282.
- Russell, R. F. 2001. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(2), 76-83.
- Sa'diyah, H. 2015. Analisis Dampak Merger terhadap Economic Value Added (EVA) dan Market Value Added (MVA) (Studi pada Perusahaan di BEI yang Melakukan Merger Tahun 2011). Brawijaya: Malang.
- Schraeder, M & Self, D.R. 2003. *Enhancing the Success of Mergers and Acquisitions: An Organizational Culture Perspective. Management Decision*. 2003. 41(5): p. 511-522.
- Sergiovanni, T. J. 1987. *The principalship: a reflective practice perspective*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- Sinha, J.B. 2008. *Culture and Organizational Behaviour.*, Los Angeles: Sage.
- Siswoko. 2005. *Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi*. Brawijaya: Malang.
- Slade, C. P., Ribando, S. J., & Fortner, K. C. 2016. *Faculty Research Following Merger: a Job Stress and Social Identity Theory Perspective*, 107, 71-89.
- Solicha, L. 2011. *Pengaruh Akuisisi dan Merger terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi dan Perusahaan Diakuisisi (Studi Kasus Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2006-2008)*. Brawijaya: Malang.

- Sperduto, V.W. 2007. *The impact of the appreciative inquiry summit process on employee engagement and organizational culture in a merger and acquisition*. Dissertation, US: Benedictine University.
- Stinchcomb, J. B., & Ordaz, F. 2007. *The Integration of Two "Brotherhoods" into One Organizational Culture: A Pshyco-Social Perspective on Merging Police and Fire Service*. Springer Science, 7, 143-161.
- Sulistiyowati, Y. 2004. *Pengaruh Merger-Akuisisi terhadap Volume Perdagangan Saham dan Return Saham Perusahaan Go-Publik di Bursa Efek Jakarta*. Brawijaya: Malang.
- Supriyanto, A. 2008. *Pengaruh Merger Terhadap Respons Sikap, Adaptasi Diri, Komitmen Kerja, Integrasi Budaya Kerja, dan Kinerja Pegawai Bank (Studi pada Beberapa Bank Hasil Merger di Kota Malang)*. Disertasi. Malang: Program Pascasarjana Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya
- Supriyanto, A. 2007. Implementasi Total Quality Management (TQM) untuk Peningkatan Kualitas Manajerial Mahasiswa dalam Pembelajaran Manajemen Perubahan, *Jurnal Sumber Belajar*, LP3, 2007.
- Supriyanto, A. 2008. Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan, *Jurnal Ilmu Sosial (journal of Social Science*. Volume 1 Nomor 2 Agustus 2008, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya.
- Supriyanto, A. 2011. Implementasi TQM dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*, LPM Universitas Yogyakarta, Pebruari. 2011.
- Supriyanto, A. 2011. Model Implementasi Konsep TQM dalam Pembelajaran. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 23 (3): 264-277. 2011.
- Supriyanto, A. 2012. Pengaruh Regrouping Sekolah Terhadap Kinerja Kepala dan Guru Melalui Respons Sikap, Adaptasi Diri, dan Integrasi Budaya Kerja, *Prosiding*. Malang: ICEMAL.
- Supriyanto, A. 2014. *Strategi Membangun Budaya Akademik di Perguruan Tinggi*. Bandung: APMAPI, UPI.
- Supriyanto, A. 2016. Strategi Pemimpin dalam Membangun Multikultural dalam Organisasi. *Prosiding Semnas*. Malang: FIP UM.
- Sutarto, A. P. M. 2013. *Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Universitas Gajah Mada: Jogjakarta.

- Sutelaand, M., & Cai, Y. 2016. *Merger of Two Universities of Applied Sciences*. Springer International Publishing Switzerland. Retrieved from 13. [https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-21918-9_10. pdf](https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-21918-9_10.pdf)
- Sutrisno. 1999. *Pengaruh Pemilihan Metode Akuntansi dalam Merger dan Akuisisi terhadap Harga Saham pada Perusahaan Publik di Indonesia*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Tirronen, J., Aula, H.-M., & Aarrevaara, T. 2016. *A Complex and Messy Merger: The Road to University of Eastern Finland*. Springer International Publishing Switzerland. Retrieved from https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2F978-3-319-21918-9_11.pdf
- Triatmadja, I., M. 2001. *Analisa Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Tingkat Kepuasan Nasabah pada Bank yang Melakukan Merger (di Kota Malang)*: Brawijaya, Malang.
- Triwanti, K. 2010. *Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Abnormal Return Saham Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia*. Brawijaya: Malang.
- Valentino, C.L and Brunelle, F.W.H, The Role of Middle Managers in The Transmission and Integration of Organizational Culture. *Journal of Healthcare Management*. 2004. 49(6): p. 393-404.
- Vennet, R.V., The effect of mergers and acquisitions on the efficiency and profitability of EC credit institutions. *Journal of Banking & Finance*, 1996. 20(9): p. 1531-1558.
- Wahyuni, Z., P. 2010. *Analisis Merger Bank sebagai Opsi dalam Single Presence Policy Berdasarkan Undang-Undang Anti Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat*. Brawijaya: Malang.
- Wallach, E. J. 1983. Individuals and organizations: The cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Wardani, S. 2009. *Analisis Finansial Nilai Kawajaran Exchange Ratio dalam Merger Perusahaan: Studi Kasus Merger antara PT Siwani Trimitra Tbk dengan PT Caraka Berkat Sarana*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Warokhmah, M. 2005. *Analisis Pengumuman Merger dan Akuisisi terhadap Return Saham Bank Umum Akuisitor dan Bank Umum Target di Burse Efek Jakarta Periode 1999-2002*. Brawijaya: Malang.
- Wegener, A. E., Schneider, S. C., & Dick, R. van. 2015. The Role of Outgroups in Constructing a Shared Identity: A Longitudinal Study of a Subsidiary Merger in Mexico. *Management International Review*, 55, 677-705.

- Wigger, A. 2012. *Journal of European Integration. The Political Interface of Financialisation and the Regulation of Mergers and Acquisitions in the EU*. ISSN: 0703-6337 (Print) 1477-2280 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/geui20>
- Wijiono, S. 2011. *Pengembangan Bisnis Logistik PT. Pos Indonesia (Persero) (Merger vs Akuisisi)*. Brawijaya, Malang. Zen, F. (2003). Pengaruh Pengumuman Merger dan Akuisisi terhadap Return Saham Bank Umum di Bursa Efek Jakarta Periode 1997-2002. Brawijaya: Malang.
- Willianti, L. 2001. *Analisis Rasio Leverage dan Profitability Perusahaan Akuisitor sebagai Dampak merger dan Akuisisi*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Wiryaningsih, N. 2004. *Tinjauan Yuridis terhadap Pelaksanaan Merger Perusahaan secara Vertikal dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat*. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Yamanoi, J., & Sayama, H. 2013. Post-Merger Cultural Integration from a Social Network Persepctive: a Computational Modeling Approach. *Springer Science*, 19, 516-537.
- Yu, J., Engleman, R.M., & Van De Ven, A.H. 2005 The Integration Journey: An Attention-Based View of the Merger and Acquisition IntegrationProcess, Sage Publications, *Organization Studies*, 26(10): 1501-1528.
- Yukl, G. 2010. *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, New Jersey Prentice Hall.
- Zhang, J., Ahammad, M. F., Tarba, S., Cooper, C. L., Glaister, K. W., Wang, J. 2014. *The International Journal of HRM*. The effect of leadership style on talent retention during Merger and Acquisition integration: evidence from China. Vol. 26 No. 7, 1021-1050. (online) ISSN: 0958-5192 (Print) 1466-4399 (Online) Journal homepage: <http://www.tandfonline.com/loi/rijh20>
- Zulkarnain, S. 2011. *Penilaian Saham PT. Bakrie Telecom Tbk dalam Rangka Persiapan Merger dengan Divisi CDMA PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk*. Yogyakarta: Gajah Mada.

BIOGRAFI PENULIS 1



Achmad Supriyanto putra dari pasangan Bapak Mislam Purwoatmojo (Almarhum) dan Ibu Suriyah, dilahirkan pada tanggal 26 Pebruari 1965. Ia anak ketiga dari enam bersaudara. Ia menikah dengan Anna Rustianti, dikaruniai anak Ranggi Harits Privanna dan Aghnia Azka Privanna.

Ia menempuh pendidikan dasar (1) di Madrasah Ibtida'iyah Islam/Madrasah Ibtida'iyah Negeri Prembun, Tambak, Banyumas, dan (2) Sekolah Menengah Negeri 2 Kebumen. Pendidikan menengahnya ditempuh di Sekolah Menengah Atas Negeri Gombang, Kebumen. Pendidikan tinggi yang ditempuhnya, mulai S1 dan S2 Administrasi pendidikan IKIP Bandung, S2 Administrasi Niaga Universitas Brawijaya, dan S3 Ilmu Manajemen Universitas Brawijaya.

Ia menjadi dosen sejak tahun 1990 sampai dengan sekarang. Saat ini, ia sebagai dosen dengan jabatan akademik Lektor Kepala, Golongan IV/c dan memberi kuliah pada jenjang S1, S2, dan S3 pada Jurusan Administrasi/Manajemen Pendidikan Fakultas Ilmu Pendidikan dan Prodi Manajemen Pendidikan Pascasarjana Universitas Negeri Malang Jl. Semarang 5 Malang 65145.

Bidang keahlian yang dikuasai antara lain: Ilmu Manajemen, Manajemen Pendidikan, Manajemen Mutu Pendidikan, *Total Quality Management (TQM)*, Manajemen Organisasi Kependidikan, Manajemen Perubahan, Manajemen Konflik, Manajemen Keuangan, BOSP, Pengembangan Kebijakan Pendidikan, *Lesson Study*, Pengembangan Sistem Manajemen Pendidikan, *Standart Operating Procedure (SOP)*, Standar Pelayanan (SP), Manajemen Berbasis Sekolah, dan Kepemimpinan serta Kekepalasekolahan Pendidikan.

Beberapa pengalaman kerja yang dimiliki, antara lain: (1) Dosen pada Jurusan Administrasi Pendidikan/Studi Manajemen Pendidikan

FIP Universitas Negeri Malang (UM), (1 Januari 1990-sekarang) dengan Jabatan Fungsional Akademik (saat ini) Lektor Kepala, Jabatan Struktural: Sekretaris Jurusan Administrasi/Manajemen Pendidikan FIP UM (Periode 2009-2012), Tim Pengembang LP3 Universitas Negeri Malang (2015-sekarang); Tim Penyunting Jurnal di Fakultas Ilmu Pendidikan dan Pascasarjana Universitas Negeri Malang, (2) Pengalaman lain, antara lain Ketua Panitia Diklat Kepala Sekolah SD PEQIP Se-Indonesia (1997), Asesor Portofolio Guru & Dosen (2008-sekarang), Tim evaluator seleksi guru, kepala sekolah, instruktur diklat calon kepala SD & SMA (Nasional), instruktur PLPG (2008-sekarang), Tim Peneliti Proses & Hasil UASBN SD (2008/2009), dan Tim Peneliti Pemetaan Masalah Penyelenggaraan Pendidikan (SD) di Wilayah Jawa Timur, Ketua Tim Pengembang Manajemen Sekolah Model Terpadu (TK, SD, SMP, dan SMA) di Kabupaten Bojonegoro, TIM *Service Provider* UM-DBE1-USAID, PRIORITAS-USAID, Bidang BOSP (2011-Sekarang), Tim Detaser Dikti 2012 yang bertugas melakukan pembinaan perguruan tinggi di Papua Barat (Manokwari) selama enam bulan, Tim Pembina Nasional MBS (2013-Sekarang), Tim Ahli Bidang Pendidikan RPJMD (2013) di FIA Universitas Brawijaya, Asesor Beban Kinerja Dosen (2011-Sekarang), Asesor Sertifikasi Dosen (2009-Sekarang), Tim Ahli RPJM Kabupaten Jombang (2013), TA Bimtek Manajemen Sekolah Menengah di Wilayah SM3T (2014), Konsultan Individu *Australian-Indonesian Program Development* (AIPD) (2014), Konsultan Individu KOMPAK (2015), dan pernah menjadi Tim Penyunting, Wakil Ketua Penyunting, dan Pembina Jurnal (2000-sekarang), Master Trainer Penyiapan Calon Kepala Sekolah.

Beberapa pengalaman penelitian yang pernah dilakukan antara lain: (1) Pengelolaan Dana pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Timur (Studi Kasus tentang Perencanaan, Strategi, Penerimaan dan Penggunaan, serta Pertanggungjawaban Dana Masyarakat di UNIBRAW dan IKIP Malang), Dikti, 1996; (2) Kualitas Pendidikan Dasar Daerah Desiminasi PEQIP Se-Indonesia, Penelitian Swadana, 1996; (3) Konflik antar Manusia dan Strategi Manajemennya di Lingkungan Organisasi Pendidikan. Penelitian Dasar, Ketua, DP3M, 1998; (4) Pengembangan Desain Pembelajaran dengan Kulsponsi pada Perkuliahan Profesi Keguruan. Ketua, PGSM, 1999; (5) Pengaruh Perilaku Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Karyawan pada Program Implementasi SJM ISO-9001 (Studi pada Perusahaan Umum Jasa Tirta), Tesis, PGSM, PPS Universitas Brawijaya malang, 2001; (6) Pengembangan dan Implementasi *Total*

Quality Management (TQM) pada Sistem Layanan Akademik di Perguruan Tinggi, Ketua, URGE, 2001; (7) *Rekonstruksi Pembelajaran untuk Mengatasi Kesulitan Mahasiswa dalam Memahami Materi Manajemen Perubahan di Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM*, Hibah pengajaran, Ketua, SP4, 2005; (8) *Implementasi Total Quality Management (TQM) untuk Peningkatan Kualitas Manajerial Mahasiswa dalam Pembelajaran Manajemen Perubahan*, Dikti, A2, Ketua, 2006; (9) *Implementasi Konsep Total Quality Management (TQM) dalam Pembelajaran di Sekolah: Studi Multi Kasus di SMKN & VEDC*, Dikti, A2, Ketua, 2007; (10) *Studi Kebijakan Pengkondisian Penggunaan Bahasa Inggris (Bilingual) dalam Perkuliahan Mahasiswa Jurusan Administrasi Pendidikan FIP UM*, Dikti, A2, Ketua, 2007; (11) *Implementasi Manajemen Berbasis Sekolah dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kualitas Pendidikan Di Sekolah Dasar*. PHK A2, Anggota, 2008; (12). *Analisis Implementasi TQM dalam SMM pada BPM, UPM, dan GPM di Universitas Negeri Malang*, Penelitian Mandiri, DIPA 2009, Malang: Lemlit UM; (13) *Pengaruh Regrouping Sekolah Terhadap Kinerja Kepala dan Guru Melalui Respons Sikap, Adaptasi Diri, dan Integrasi Budaya Kerja (Studi Pada Satuan Pendidikan Dasar Hasil Regrouping di Kota Malang)*, *Fundamental Research*, Ketua. Dikti, 2011; (14) *Model Implementasi Konsep TQM dalam Sistem Pembelajaran*. Ketua Dikti. 2011; (15) *Pengembangan Grand Desain Model pembinaan Profesional Guru berbasis Faktor-Faktor Determinan Kinerja Guru*. Tim Anggota, Dikti, 2014; (16) *Kesiapan Lembaga, Faktor Pendukung dan Penghambat, serta Strateginya dalam Meningkatkan Kualitas Publikasi Karya Ilmiah Mahasiswa*, Ketua, FIP UM, 2015.

Karya Ilmiah yang dipublikasikan antara lain: (1) *Pengembangan Desain Pembelajaran dengan Kulspensi untuk Kelas-kelas Besar di Perguruan Tinggi*, Sumber Belajar, Nomor 2 Tahun 6, Desember 1999., Hal. 85-95; (2) *Kontribusi Sektor Swasta terhadap Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi di Indonesia*. Kajian. 2001; (3) *Pengembangan dan Implementasi Total Quality Management (TQM) pada Sistem Layanan Akademik di Perguruan Tinggi*, Jurnal Ilmu Pendidikan, 2001; (4) *Pengaruh Perilaku Pemimpin dalam Pengambilan Keputusan terhadap Komitmen Karyawan pada Implementasi Program SJM ISO-9001*, Jurnal FE, 2001; (5) *Rekonstruksi Pembelajaran untuk Mengatasi Kesulitan Mahasiswa dalam Memahami Materi Manajemen Perubahan*, Jurnal Sumber Belajar, LP3, 2006; (6) *Implementasi Total Quality Management (TQM) untuk Peningkatan Kualitas Manajerial Mahasiswa dalam*

Pembelajaran Manajemen Perubahan, Jurnal Sumber Belajar, LP3, 2007; (7) Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Pembelajaran di Sekolah Menengah Kejuruan, Jurnal Ilmu Sosial (*Journal of Social Science*). Volume 1 Nomor 2 Agustus 2008, Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Surabaya; (8) Implementasi TQM dalam Sistem Manajemen Mutu Pembelajaran di Institusi Pendidikan. Jurnal Cakrawala Pendidikan, LPM Universitas Yogyakarta, Pebruari 2011; (9) Model Implementasi Konsep TQM dalam Pembelajaran. Jurnal Manajemen Pendidikan, 23 (3): 264-277. 2011; (10) Pengaruh Regrouping Sekolah terhadap Kinerja Kepala dan Guru Melalui Respons Sikap, Adaptasi Diri, dan Integrasi Budaya Kerja, Prosiding ICEMAL. 2012; (11) Strategi Membangun Budaya Akademik di Perguruan Tinggi. APMAPI, UPI. 2014; (12) Strategi Manajerial Pemimpin dalam Membangun Budi Pekerti Stakeholders Organisasi. Prosiding Seminar Nasional. Meningkatkan layanan Guru dan Kepala Sekolah dalam Penumbuhan Budi Pekerti. Jurusan AP FIP UM. 24 Oktober 2015. (13) Harapan dan Kenyataan serta strategi Peningkatan Kemampuan Guru dalam Penulisan Karya Tulis Ilmiah. Prosiding. Fakultas Ilmu Pendidikan UM. 15 Agustus 2015; (14) Strategi Pemimpin dalam Membangun Organisasi Multikultural. Prosiding Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Kompetisi Glibal. Jurusan Administrasi Pendidikan dan Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI). 12 Maret 2016.

Dia juga berpartisipasi dalam Diklat/Seminar/*Workshops*, baik sebagai narasumber maupun peserta, baik nasional maupun internasional. Beberapa di antaranya, yaitu: (1) Manajemen Konflik, Makalah disajikan pada Diklat Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU Se-Indonesia, Kerja sama antara Dikmenu dengan IKIP Malang, Malang, 1997; (2) Manajemen Keuangan Di SMU, Makalah disajikan pada Diklat Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU Se-Indonesia, Kerja sama antara Dikmenu dengan IKIP Malang, Surabaya. 1998; (3) Manajemen Konflik, Makalah disajikan pada Diklat Manajemen Pendidikan bagi Kepala SMU Se-Indonesia, Kerja sama antara Dikmenu dengan IKIP Malang, Surabaya, 1998; (4) Pemberdayaan Komite Sekolah: Wadah Peningkatan Partisipasi Masyarakat dan Pihak Swasta dalam Pendidikan, Materi Diklat Manajemen Sekolah bagi Kepala SD Se-Indonesia, Malang, 2004; (5) Penyusunan Program Tahunan (RAPBS) Pada Satuan Pendidikan di Kabupaten Malang. Disampaikan pada Diklat Manajemen Kelembagaan Sekolah Badan Pendidikan dan Pelatihan Pemerintah Kabupaten Malang, Hotel Songgoriti Batu, 28 Agustus s.d. 5 September

2006; (6) Guru Profesional & Penelitian Tindakan Kelas. Disampaikan pada Seminar Penelitian Tindakan Kelas bagi Guru, FIP UM Malang, 14 Desember 2009; (7) Peran SBPP sebagai Pendukung Peningkatan Kualitas KBM Dihadapkan dengan Kewajiban Pendidikan yang Terjangkau bagi Masyarakat. Diselenggarakan oleh DPRD Kota Malang dan Indogement. Malang, 20 Pebruari 2009; (8) Aplikasi Peta Konsep dalam Pembelajaran. Disampaikan pada Diklat Guru-Guru Kota & Kabupaten Blitar. Blitar, 22 Pebruari 2009; (9) *Total Quality Management (TQM) untuk Sekolah Menengah Atas*. Disampaikan pada Lokakarya Manajemen Pendidikan bagi Kepala Sekolah Wilayah Jawa Timur di Universitas Merdeka Malang, Malang, 29 Pebruari 2009; (10) Juknis & Juklak Penyusunan RAPBS, Disampaikan pada Workshop Petunjuk Teknis dan Petunjuk Pelaksanaan RAPBS pada Tanggal 3 Juni 2009 di *Meeting Room* Hotel Pelangi Malang, diselenggarakan oleh DPRD Kota Malang dan Indogement Malang; (11) Manajemen Perubahan, Bahan Diklat Peningkatan Kompetensi Kepala Sekolah Kabupaten Bontang Di Hotel Grand Palace Malang, Nopember 2010, Kementerian Pendidikan Nasional, Universitas Negeri Malang; (12) Penyusunan RKS SMT Model Terpadu Kabupaten Bojonegoro, Nopember 2010; (13) Strategi Penyusunan Pedoman Praktik Pengalaman Lapangan (PPL) Berbasis *Lesson Study* Disampaikan Pada Lokakarya Penyusunan Pedoman PPL Berbasis *Lesson Study* Tanggal 21 Desember 2010 di FKIP Universitas Jember; (14) Penyusunan Profil Sekolah Model Terpadu di Kabupaten Bojonegoro, 7-8 Oktober 2011; (15) Peningkatan Kualitas Pembelajaran berbasis *Lesson Study*, SDN 3 Bareng, 12 Nopember 2011, Kota Malang; (16) Uji Publik Manajemen Berbasis Sekolah di Sekolah Dasar, Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, Kemdikbud, Jakarta, di Makasar (Wilayah Indonesia Timur) dan Balikpapan (Wilayah Indonesia Tengah), 2012; (17) Kearsipan dan Pelayanan Prima bagi Tenaga Administrasi Sekolah Se-Kota Malang, Batu, 2013; (18) Bimtek Tim Pembina MBS Pusat. Bogor. 2014; (19) Bimtek Pedoman Manajemen Sekolah menengah di Wilayah 3T (Tertinggal, Terdepan, dan Terluar). Bandung. 2014; (20) Bimtek MBS Propinsi Kaltim dan Kalut, Dir Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar, Kemdikbud, di Balikpapan. 2014; (21) Pendampingan Penyusunan *Standard Operating Procedure* dan Standar Pelayanan pada Unit Layanan Pendidikan dan Kesehatan di wilayah Kabupaten Dompu dan Kabupaten Lombok Utara Nusa tenggara Barat (NTB) dan Kabupaten Sumba Barat Daya Nusa tenggara Timur (NTT), AIPD-LPPM UB. 2014-2015), (22) *Workshop* Penyusunan Laporan Monev MBS di Indonesia,

Direktorat Pembinaan Sekolah Dasar. 2015; (23) Sekolah Versus LBB: Strategi Penyiapan Peserta Didik Mengikuti Ujian Sekolah (US)/Ujian Nasional (UN). Seminar Nasional Implementasi Kebijakan Ujian Nasional, Dualisme Kurikulum, dan Seleksi Masuk Perguruan Tinggi. Prosiding. FIP UM. 11 Mei 2015; (24) *Implementation of PDCA Strategy To Improve The Quality Services at Non Profit Organization. International Conference of Quality Improvement in Educational and Training*. 7 November 2015. 2015, dan (25) Strategi Pemimpin dalam Membangun Organisasi Multikultural. Seminar Nasional. Penguatan Manajemen Pendidikan di Era Kompetisi Global. Jurusan Administrasi Pendidikan & Ikatan Sarjana Manajemen Pendidikan Indonesia (ISMaPI). 12 Maret 2016, (26) *The Influence of Organizational Change (Bank Merger) on Employee's Attitude Response*, 1st Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship (GCBME-16) Advances in Economics, Business and Management Research, volume 15, Atlantis Press, (27) *Leader's Strategy in Building Organizational Commitment*, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 14, 6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership (ICEMAL2016), Atlantis Press, (28) *Leader Problem and Its Curing Strategy in Organizational Change Management*, The 2nd International Conferences Of Education And Training, (2nd ICET2016), Atlantis Press, (29) *Comprehension, Attitudes, Obstacles, And Endeavors of University Students Dealing With Scientific Paper Publication As A Passing Requirement*, CoEMA 2017, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 45, Atlantis Press, (30) *New Culture Integration Process of Successful Educational Organizations in Merger*, 3rd International Conference on Education and Training (ICET 2017), Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 128, Atlantis Press.

BIOGRAFI PENULIS 2



Burhanuddin dilahirkan tanggal 2 Januari 1960 di Banjarmasin. Di kota yang sama telah menyelesaikan empat jenjang pendidikan, yakni Madrasah Ibtidaiyah (1971), PGAN 4 Tahun (1975), PGAN 6 tahun (1978), dan Sarjana Muda (B.A.) pada Jurusan Persekolahan Universitas Lambung Mangkurat (1981). Melanjutkan pendidikan program doktoral di IKIP MALANG tahun 1981, dan lulus meraih gelar Sarjana (Drs.) tahun 1983.

Mulai tahun 1984 hingga saat ini bertugas sebagai dosen tetap pada Jurusan Administrasi

Pendidikan (AP) Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP) Universitas Negeri Malang, dengan menekuni keahlian dalam bidang manajemen dan kepemimpinan pendidikan. Untuk mendukung pengembangan keilmuan dalam bidang profesinya, pada tahun 1992 Burhanuddin melanjutkan pendidikan magister pada program *Master of Education Management (M.Ed)*, *School of Education Flinders University of South Australia*, dan lulus tahun 1994. Tahun 2009 mengambil program *Doctor of Philosophy (Ph.D)* dengan spesialisasi riset *educational management & leadership*, pada *School of Education - the University of Adelaide Australia*, dan lulus meraih gelar *Ph.D* tahun 2014. Selain itu, pernah menempuh pendidikan dan pelatihan bidang pendidikan dan manajemen pendidikan di luar negeri, antara lain: *INNOTECH 3Month-Training Program, Manila Philippine, April-June 1989* dan *Internship for the International Partnership Program, Ohio State University, Columbus, U.S.A., April-June, 1997*.

Burhanuddin memiliki beberapa pengalaman profesional ketika memperoleh kepercayaan melaksanakan beberapa tugas tambahan di Universitas Negeri Malang, antara lain sebagai Ketua Jurusan Administrasi Pendidikan (1994-2000), Pembantu Dekan II Fakultas Ilmu Pendidikan (2000-2008), Staf Khusus PRI bidang kerjasama dalam dan luar negeri (1994-2000). Sebagai anggota *coordinating team members*

of the International Partnership Program on Field Linkages in Teacher Education between the Ohio State University and IKIP Malang 1997 - 2002. Selanjutnya, berpengalaman sebagai ketua Ketua Pelaksana dalam beberapa proyek pendidikan pelatihan manajemen pendidikan bagi kepala SMU se-Indonesia, kerjasama antara IKIP MALANG dengan Direktorat Pendidikan Menengah Umum Depdikbud Jakarta (1996-1997); Ketua Pelaksana pendidikan pelatihan nasional manajemen pendidikan bagi kepala Sekolah Dasar Binaan program *PEQIP (Primary Quality Improvement Project)*, kerjasama IKIP MALANG dan Direktorat Pendidikan Dasar Depdikbud Jakarta (1997-1998).

Hingga saat ini Burhanuddin aktif berkarya dalam pengembangan keilmuan manajemen dan kepemimpinan, antara lain melalui penelitian-penelitian dan penulisan buku teks yang diterbitkan oleh penerbit baik untuk bahan kuliah mahasiswa maupun buku referensi. Yang terakhir, juga telah menulis sejumlah artikel ilmiah yang diterbitkan di dalam Jurnal nasional dan internasional, dan paper prosiding yang disampaikan di dalam forum-forum ilmiah nasional dan internasional.