

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Ghany, M. M. (2014). Readiness for change, change beliefs and resistance to change of extension personnel in the New Valley to change of extension personnel in the New Valley. *Annals of Agricultural Science*, 59 (2), 297 - 303.
- Akhmad, Y. (2021). New Perspective On Building Culture: Metode-Metode Baru Penanaman Budaya 4.0 Pada Karyawan. Dalam K. H. Team, *Peta Jalan Upgrade Sistem SDM Masa Depan* (hal. 79). Yogyakarta: Kagama Human Capital.
- Alolabi, Y. A., Ayupp, K., & Dwaikat, M. A. (2021). Issues and Implications of Readiness to Change. *Administrative Science*, 11(140), 1-14.
- Austin, T., Chreim, S., & Grudniewicz, A. (2020). Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study. *BMC Health Service Research*, 20(47), 1-14.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *QUALITATIVE RESEARCH IN SPORT, EXERCISE AND HEALTH*, 1-10.
- Caesens, G., & Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes. *European Journal of Applied Psychology*, 64, 259-267.
- Conner, D. R. (1998). *Managing at The Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Other Fail*. New York: John Willey & Sons. Dipetik 01 12, 2022, dari [https://openlibrary.org/books/OL6803811M/Managing\\_at\\_the\\_speed\\_of\\_change](https://openlibrary.org/books/OL6803811M/Managing_at_the_speed_of_change)
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Approaches*. (A. Fawaid, Penerj.) Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. United State of America: Cengage Learning.
- Dam, K. v., Verboon, P., & Teklea, A. (2021). The Impact of Middle Managers on Employees' Responses to a Merger: An LMX and Appraisal Theory Approach. *Journal of Change Management*, 1-19. doi:10.1080/14697017.2021.1888772
- Damawan, A. H., & Azizah, S. (2019). Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. *5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2019)*. 395, hal. 49-53. Malang: Atlantis Press.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sawa, D. (1986). 1986. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. doi:10.1037/0021-9010.71.3.500

- Emsza, B., & Eliyana, A. (2016). The Relationship Between Self Efficacy and Readiness for Change: The Mediator Roles of Employee Empowerment. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 201-206.
- Erosa, V. E., & Garcia, J. L. (2015). Managers' Readiness for Organizational Change: Exploring the Intercultural Competence Connection. *Journal of Business & Economic Policy*, 2 (1), 98 - 116.
- Fugate, M., Prussia, G. E., & Kinicki, A. J. (2012). Managing Employee Withdrawal During Organizational Change: The Role of Threat Appraisal. *Journal of Management*, 38(3), 890-914.
- Ganni, A. (2017). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi dan Kepemimpinan Transformational terhadap Kesiapan Berubah Karyawan PT MBP. *Tesis*.
- Guererro, E. G., & Kim, A. (2013). Organizational structure, leadership and readiness for change and the implementation of organizational cultural competence in addiction health services. *Evaluation and Program Planning*, 40, 74-81.
- Harrington, H. J., Conner, D. R., & Horney, N. L. (2000). *Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Project*. United States of America: McGraw-Hill.
- Hendratmo, B. W. (2021). The Future is Yesterday: Revolusi Industri 4.0 dan Tantangan Kenormalan Baru di Dunia Bisnis. Dalam K. H. Team, *Peta Jalan Upgrade Sistem Manajemen SDM Masa Depan* (hal. 16-22). Yogyakarta: Penerbit Kagama Human Capital.
- Hermkens, F. (2021). Middle Management a Reinforcement of Change? *IOSR Journal Business and Management*, 23(2), 20-28.
- Herscovith, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Heyden, M. L., Fourné, S. P., Koene, B. A., Werkman, R., & Ansari, S. (2016). Rethinking "Top-Down" and "Bottom-Up" Roles of Top and Middle Managers in Organizational Change: Implications For Employee Support. *Journal of Management Studies*, 54 (7), 961-985.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for Organizational Change; The Systematic Development of a Scale. *The Journal Applied Behavioral Science*, 43 (2), 232-255.
- Huncock, B., Ockleford, E., & Windridge, K. (2009). *An Introduction to Qualitative Research*. Inggris: University of Birmingham.
- Ionescu, E.-I., & Alexandrina Merut, R. D. (2014). Role of Manager in Management Change. *Procedia Economic and Finance*, 14, 293-298.

- Jaya, L. H., & Ariyanto, E. (2021). The Effect of Vigor, Dedication and Absorption on the Employee Performance of PT Garuda Indonesia Cargo. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 311-316. doi:10.24018/ejbmr.2021.6.4.1006
- Jaya, M. R., Prakoso, H., & Putra, V. S. (2020). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Work Engagement Pada Karyawan Marketing di PT. Len Industri. *Prosiding Psikologi*, 6(2), 883-888. doi:10.29313/v6i2.24480
- Lewin, K. (1947). Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relation*. doi:10.1177/001872674700100103
- Lisbona, A., Palaci, F., Salanova, M., & Frese, M. (2018). THE EFFECTS OF WORK ENGAGEMENT AND SELF-EFFICACY ON PERSONAL INITIATIVE AND PERFORMANCE. *Psicothe*, 30(1), 89-104.
- Mangundjaya, W. L. (2016). *Psikologi Dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Swasthi Adi Cita.
- Matthysen, M., & Harris, C. (2018). The relationship between readiness to change and work engagement: A case study in an accounting firm undergoing change. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(0), 1-11.
- Muizu, W. O., & Sule, E. T. (2017). Manajer dan Perangkat Manajemen Baru. *Pekbis Jurnal*, 9(2), 151-160. Diambil kembali dari <https://media.neliti.com/media/publications/164634-ID-manajer-dan-perangkat-manajemen-baru.pdf>
- Neumann, J. E., James, K. T., & Vince, R. (2019). Key Tensions In Purposive Action By Middle Managers Leading Change. *Organizational Change and Development*, 27, 111-142.
- Nursam, M. (2019, Maret 22). *Kalla Group Sukses Selenggarakan Program Mini MBA*. Diambil kembali dari Fajar: <https://fajar.co.id/2019/03/22/kalla-group-sukses-selenggarakan-program-mini-mba/>
- Pada, A. T., Januar, A., Malik, & Amelia, L. H. (2021). Pembelajaran dari Kaizen Event di Masa Pandemi Covid 19: Studi Kasus pada Toyota Kalla, Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas SAM Ratulangi*, 8(3), 852-871.
- Parent, J. D., & Lovelace, K. J. (2018). Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability. *Emerald Insight*, 1-10. doi:10.1108/OTH-01-2018-0003
- Pratomo, A. (2021). New Rule For Industry: Kesiapan Korporasi Indonesia vs Perkembangan Industri 4.0. Dalam K. H. Team, *Peta Jalan Upgrade Sistem Manajemen SDM Masa Depan* (hal. 49). Yogyakarta: Kagama Human Capital Team.

- Presdir Speach Seputar Kalla Group*. (2018). Diambil kembali dari Kalla; A Group Of Companies: <https://www.kallagroup.co.id/presdir-speech/>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajhrianthi. (2019). Middle Manager's Commitment to Change: a Qualitative Study. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 8 (1), 45-63.
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2020). Middle Managers' Commitment to Change after Downsizing. *In Proceedings of the 3rd International Conference on Psychology in Health, Educational, Social, and Organizational Settings*, 108-114.
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F., & Fajrianthi. (2020). Participation and Commitment to Change on Middle Managers in Indonesia: The Role of Perceived Organizational Support as Mediator. *Global Bussiness Review*, 1-18.
- Putra, M. A., Asmony, T., & Nurmayanti, S. (2021). Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Individual Readiness for Change yang Dimediasi oleh Psychological Capital. *Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 10(1), 28-42.
- Radian, N. N., & Mangundjaya, W. L. (2019). Individual Readiness for Change as Mediator between Transformational Leadership and Commitment Affective to Change. *Jurnal Manajemen Aset Infrastruktur & Fasilitas*, 3 (1), 1-12.
- Raditya, Y., Wibowo, S., & Arifin, M. (2019). PENGARUH SELF EFFICACY DAN PERCEIVED ORGANIZATIONALSUPPORT TERHADAP RESISTANCE TO CHANGE DIMEDIASIREADINESS FOR CHANGE. *SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE*, 1-14.
- Raelin, J. D., & Cataldo, C. G. (2011). Whither Middle Management? Empowering Interface and the Failure of Organizational Change. *Journal of Change Management*, 37-41.
- Rawlins, O. (2017). Factors influencing middle managers to enable or inhibit change. *THESIS*.
- Resnburg, M. J., Davis, A., & Venter, P. (2014). Making strategy work: The role of the middle manager. *Journal of Management & Organization*, 20(2), 165-186. doi:10.1017/jmo.2014.33
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Roseline, M. B., & Konya, K. T. (2019). EMPLOYEE DEDICATION AND PERFORMANCE OF TRANSPORT OPERATORS IN THE MARINE SECTOR IN PORT HARCOURT, NIGERIA. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(5), 18-33.

- Rothermel, R., & LaMarsh, J. (2012). Managing Change Trough Employee Empowerment. *31(2)*, 17-23. doi:10.1002/joe.21411
- Sadavaya, V. V., & Korchagina, G. I. (2016). Psychological Model of a Person Dedicated to His Profession. *INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION*, *11(8)*, 2047-2057. doi:10.12973/ijese.2016.577a
- Satori, D., & Komariah, A. (2014). *Metodologi Penelitian*. Bandung: CV. ALFABETA.
- Say Hello To Improvement Program 2021*. (2021, 03 25). Diambil kembali dari Improvement Kalla Group: <https://improvement.kallagroup.co.id/news/detail/say-hello-to-improvement-program-2021>
- Schaufeli, W. B., & Bekker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. Dalam A. B. Bekker, & M. P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. New York: Psychology Press. Diambil kembali dari [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=IZJ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=schaufeli+work+engagement&ots=N0RD6Lic5P&sig=O7IYpfs2KAbjQ0D8wPor\\_kRoM\\_E&redir\\_esc=y#v=onepage&q=schaufeli%20work%20engagement&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=IZJ5AgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA10&dq=schaufeli+work+engagement&ots=N0RD6Lic5P&sig=O7IYpfs2KAbjQ0D8wPor_kRoM_E&redir_esc=y#v=onepage&q=schaufeli%20work%20engagement&f=false)
- Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, *81(5)*, 525-531. doi:10.1037/0021-9010.81.5.525
- Shin, J., Taylor, M. S., & Seo, M.-G. (2012). RESOURCES FOR CHANGE: THE RELATIONSHIPS OF: ORGANIZATIONAL INDUCEMENTS AND PSYCHOLOGICAL RESILIENCE TO EMPLOYEES' ATTITUDES AND BEHAVIORS TOWARD ORGANIZATIONAL CHANGE. *Academy of Management Journal*, *55(3)*, 727-48.
- Siregar, H., Adnans, A. A., & Hadiyani, S. (2021). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Readiness to Change in Correctional Office at Sibolga City. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, *26(1)*, 176-184.
- Soumyaja, D., Kamlanabhan, T. J., & Bhattacharyya, S. (2015). Antecedents of Employee Readiness for Change: Mediating Effect of Commitment to Change. *Management Studies and Economic Systems (MSES)*, *2(1)*, 11-25.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and Organizational Psychology*. United State of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2016). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV, ALFABETA.

- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Management*. Jakarta: Pranamedia Group.
- Sutrisno, & Mustafa, Z. (2018). Perceived Organizational Support dan Self-Efficacy terhadap kesiapan untuk berubah serta dampaknya terhadap perilaku pegawai di KPP ABC. *Prosiding National Conference on Applied Business*, 1-10.
- Tovmasyan, G. (2017). The Role of Managers in Organizations: Psychological Aspects. *Business Ethics and Leadership*, 1(3), 20-26. doi: 10.21272/bel.1(3).20-26.2017
- Tsalits, A. H., & Kismono, G. (2019). Organizational culture types and individual readiness for change: evidence from Indonesia. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 86-95. doi:10.14710/dijb.2.2.2019.86-95
- Vasileiou, K., Barnett, J., Thorpe, S., & Young, T. (2018). Characterising and justifying sample size sufficiency in interview-based studies: systematic analysis of qualitative health research over a 15-year period. *BMC Medical Research Methodology*, 1-18. doi:10.1186/s12874-018-0594-7
- Waluyo, M. (2019). *Manajemen Psikologi Industri*. Malang: CV. Literasi Nusantara Abadi.
- Weiner, B. J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*.
- Wibowo. (2012). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Winardi, J. (2006). *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Wooldridge, B., Schmid, T., & Floyd, S. W. (2008). The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research. *Jurnal Manajemen*, 34 (6), 1190-1221. doi:10.1177 / 0149206308324326
- Wulandari, B., Ginting, E. D., & Hasnida. (2020). The Effect of Perceived Organizational Support and Employee Engagement on Readiness to Change. *International Journal of Progressive Sciences and Technologies*, 24-27.
- Yulistiani, D., Lubis, M. R., & Effendy, S. (2020). Pengaruh Employee Engagemen dan Work Value terhadap Kesiapan Berubah pada Karyawan PT Budi Perkasa Alam. *Jurnal Ilmiah Magister: Psikologi*, 2(2), 76-81.

*Lampiran 1*

PENELITIAN PENGALAMAN KERJA KARYAWAN

Selamat pagi/siang/sore/malam

Responden Yth,

Perkenalkan saya Ainun Saadah, mahasiswa Prodi Psikologi Semester VII Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin. Saat ini saya sedang melakukan penelitian terkait pengalaman kerja karyawan khususnya pada jabatan manajer menengah pada Perusahaan Kalla Group. Berikut ini, anda akan diberikan 8 pertanyaan seputar pengalaman anda selama bekerja di perusahaan. Anda diharapkan dapat menjawab pertanyaan dengan keadaan yang sebenarnya. Segala jawaban yang anda berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya akan dipergunakan untuk kepentingan penelitian. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan terkait kinerja karyawan dan kondisi psikologis berdasarkan pengalaman kerja karyawan.

Jika anda bersedia untuk ikut berpartisipasi, silahkan klik link berikut ini:

<https://bit.ly/PenelitianPengalamanKerja>

“Segala informasi yang saya berikan adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan. Saya mengizinkan peneliti untuk menggunakan data dari pengisian form ini. Demikian pernyataan persetujuan ini saya buat tanpa adanya paksaan atau pun ancaman” (Akan dicantumkan pada form survey)

Apabila terdapat pertanyaan mengenai pertanyaan seputar penelitian, Anda dapat menghubungi melalui email [ainunsyamsul96@gmail.com](mailto:ainunsyamsul96@gmail.com) / WhatsApp 082195118253

Hormat Saya,

Ainun Saadah

## Lampiran 2

### Kuesioner Terbuka

#### Identitas Diri Partisipan

Inisial : \_\_\_\_\_

Jenis Kelamin : Pilih Salah Satu

- Laki-laki
- Perempuan

Usia : \_\_\_\_\_

Departemen : \_\_\_\_\_

Jabatan : Pilih salah Satu

- *Operational Leader*
- *Technical leader*
- *Strategic leader*

Masa Jabatan : \_\_\_\_\_

Status Pernikahan : Pilih salah Satu

- Menikah
- Belum Menikah

---

#### Pertanyaan

1. Gambarkan dengan singkat *jobdesk* (deskripsi tugas) anda?
2. Tantangan apa saja yang anda temukan selama menjalankan tugas?
3. Saat ini, perusahaan sedang menjalankan proses perubahan dengan membuat berbagai program perubahan atau yang dikenal dengan program *Improvement*, jelaskan sejauh mana proses perubahan perusahaan telah berjalan?
4. Sejauh mana anda terlibat dalam kegiatan *improvement* yang telah dilaksanakan?
5. Ceritakan tantangan yang anda temukan selama menjalankan perubahan pada perusahaan?



6. Jelaskan alasan yang membuat Anda tergerak untuk terlibat dalam proses perubahan?
  7. Jelaskan sejauh mana peran lingkungan perusahaan (Baik itu dari pimpinan maupun rekan kerja) yang mendukung kesiapan anda menerapkan perubahan di perusahaan?
- 

Saya memohon kesediaan untuk melakukan wawancara lebih lanjut dengan kurun waktu 30 s/d 45 menit. Apakah Anda bersedia?

- Ya
- Tidak

Jika anda bersedia, mohon tuliskan email, kontak WhatssApp, atau No. Telepon yang dapat saya hubungi (akan dicantumkan pada halaman selanjutnya untuk responden yang memilih bersedia)

---

Atas kesediaan Anda dalam meluangkan waktu dan kerja samanya, saya ucapkan terima kasih. (Halaman penutup, jika partisipan menyatakan tidak bersedia maka akan langsung ke halaman penutup).

Lampiran 3

Blueprint Kuesioner Online

No.	Indikator	Pertanyaan
1	Pengalaman bekerja secara umum	Gambarkan dengan singkat <i>jobdesk</i> (deskripsi tugas) anda?
2		Tantangan apa saja yang anda temukan selama menjalankan tugas?
3	Sejauh mana Proses perubahan telah terlaksana pada PT. HADJI KALLA (HOLDING)	Saat ini, perusahaan sedang menjalankan proses perubahan dengan membuat berbagai program perubahan atau yang dikenal dengan program <i>Improvement</i> , jelaskan sejauh mana proses perubahan perusahaan telah berjalan?
4		Sejauh mana anda terlibat dalam kegiatan <i>improvement</i> yang telah dilaksanakan?
5	Hal-hal yang menyebabkan kesiapan dalam menghadapi perubahan di tempat kerja	Ceritakan tantangan yang anda temukan selama menjalankan perubahan pada perusahaan?
6		Jelaskan alasan yang membuat Anda tergerak untuk terlibat dalam proses perubahan?
7		Jelaskan sejauh mana peran lingkungan perusahaan (Baik itu dari pimpinan maupun rekan kerja) yang mendukung kesiapan anda menerapkan perubahan di perusahaan?

*Lampiran 4*

Kepada Yth,

Bapak / Ibu Pegawai PT Hadji Kalla (Holding Kalla Group)

Dengan Hormat,

Saya Ainun Saadah Mahasiswa Prodi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini adalah alat pengambilan data dalam penyusunan skripsi saya yang berjudul "Pendukung RFC (Readiness For Change) Manager Menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. X (Holding Kalla Group)"

Segala bentuk informasi dan jawaban yang telah Bapak/Ibu berikan akan dijaga kerahasiaannya dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian.

Kesediaan yang Bapak/Ibu berikan akan sangat membantu kelancaran penelitian ini. Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner, saya ucapkan terima kasih.

Peneliti,

Ainun Saadah

Berikut link kuesioner penelitian saya

<https://bit.ly/PenelitianPengalamanKerja>

Sekian dan Terima kasih 🙏

Lampiran 5

LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN  
(INFORMED CONSENT)

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :

Usia :

Departemen/Jabatan :

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh Ainun Saadah, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalaman kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapa pun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.

Makassar, Agustus 2022

Peneliti

Partisipan

---

---

## LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :

Usia : 31

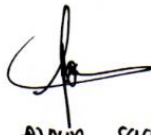
Departemen/Jabatan : *Marketing Research & Cust. Insight Dept. / Associates*

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh **Ainun Saadah**, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalaman kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.


Makassar, 24 Agustus 2022

Peneliti



Ainun Saadah.

Partisipan



## LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :  
Usia : 27 TAHUN  
Departemen/Jabatan : HCBP & BA / HCBP SENIOR OFFICER

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh **Ainun Saadah**, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalaman kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.

Makassar, 24 Agustus 2022

Peneliti



Ainun Saadah.

---

Partisipan



---

## LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :

Usia : 33

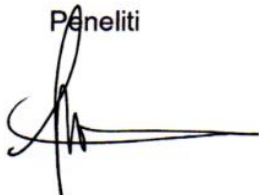
Departemen/Jabatan : Asset Recovery

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh **Ainun Saadah**, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalaman kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.

Makassar, 30 Agustus 2022

Peneliti



Partisipan



## LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :

Usia : 41

Departemen/Jabatan : Qc Dept Head.

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh **Ainun Saadah**, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalaman kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.

Makassar, 30 Agustus 2022

Peneliti



Ainun Saadah.

Partisipan





## LEMBAR PERSETUJUAN KEIKUTSERTAAN PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini,

Nama :  
Usia : 31 thn  
Departemen/Jabatan : Performance & Evaluation OTO Dept. Head.

Menyatakan persetujuan untuk ikut serta dalam penelitian yang dilakukan oleh **Ainun Saadah**, mahasiswa Prodi Psikologi, Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin, yang bertujuan untuk memperoleh gambaran pengalam kerja karyawan selama proses *improvement* pada PT. X di Kota Makassar. Keikutsertaan dalam penelitian ini dilakukan dengan penuh kesadaran secara sukarela tanpa paksaan dari siapapun dengan kondisi :

1. Data dan informasi yang diperoleh dari penelitian ini akan dijaga kerahasiaannya dan hanya dipergunakan sesuai dengan kepentingan dan tujuan penelitian.
2. Mengikuti prosedur ini berupa wawancara, termasuk aturan-aturan yang berlaku selama penelitian berlangsung.
3. Mengizinkan peneliti untuk menggunakan alat bantu perekam untuk memudahkan penelitian serta untuk menghindari kesalahan atau adanya informasi yang kurang lengkap.
4. Menyatakan kesediaan untuk dihubungi kembali oleh peneliti apabila terdapat informasi yang masih kurang lengkap.

Peneliti



Ainun Saadah.

Makassar, Agustus 2022

Partisipan



## Lampiran 6

### GUIDELINE WAWANCARA

- Seperti apa proses yang dilakukan untuk mengkomunikasikan strategi perusahaan? Tujuannya untuk apa?
- Apa yang anda rasakan selama 5 tahun terakhir, apakah ada naik turun selama proses perubahan?
- Selama menjadi fasilitator, apa tantangan yang anda rasakan dan upaya untuk mengatasi tantangan tsb
- Apakah selama diberikan tugas/Amanah anda merasa yakin pada diri anda bisa untuk melaksanakannya?
- Selama berpartisipasi, apa saja tantangan yang anda hadapi dan upaya yang anda lakukan untuk mengatasi tantangan tsb.
- Selain untuk kemajuan perusahaan, apakah ada hal lain yang membuat anda bersedia mengikuti kegiatan *improvement*? Hal positif apa yang anda rasakan
- Keterbukaan, bentuknya seperti apa?
- Bagaimana pandangan anda terkait "proses perubahan yang sudah baik agar ditemukan proses yang lebih ideal"
- Apa saja hal2 yang anda lakukan selama proses *improvement*, bagaimana bentuk keaktifan anda
- Berdasarkan jawaban yang anda berikan (dukungan/peran lingkungan) apa yang anda rasakan ketika mendapatkan feedback dari pimpinan. Apakah selama menjalankan tugas anda pernah merasakan perasaan negative? Bgmn cara untuk mengatasi perasaan tsb dan menumbuhkan perasaan positif?
- Adakah tugas ataupun hal lain yang anda dapatkan selama program *improvement* berlangsung? Khususnya anda bekerja pada bagian HC, yang berhubungan langsung dengan karyawan. apakah selama program *improvement* anda diberikan tugas untuk membantu karyawan mengikuti program *ip*?
- Bagaimana pimpinan atau rekan kerja mengkomunikasikan terkait tantangan yang anda hadapi. Bagaimana anda menyelesaikannya
- Seperti apa harapan yang anda inginkan dari kegiatan *ip* ini? Baik untuk diri anda atau organisasi.
- Kesempatan seperti apa yang telah anda dapatkan, atau yang telah diberikan untuk perusahaan?
- Mengapa anda mengatakan komunikasi adalah tantangan. Seperti apa tantangan tersebut?
- Apa yang anda rasakan selama terlibat atau ikut dalam kegiatan *ip*?
- Berdasarkan jawaban (tantangan) mengapa akhirnya anda memilih untuk tetap berkontribusi pada kegiatan *improvement*
- Seperti apa dukungan yang diberikan.
- Telah dijelaskan bahwa tantangan yang anda hadapi ialah harus tetap agile dan adaptif terhadap kebijakan manajemen yang berubah setiap saat. Bagaimana anda, secara pribadi menghadapi tantangan tersebut?
- Apakah ada perasaan negatif yang anda rasakan selama proses perubahan?

- Selain karena kewajiban, adakah hal lain yang memotivasi/mendorong anda untuk tetap berkontribusi dalam perubahan?
- Apakah anda sendiri menerima segala kebijakan perubahan yang terjadi di perusahaan? Mengapa?
- Bagaimana anda melihat peran atasan dalam mendukung ataupun membantu anda selama menjalankan peran
- Bagaimana anda melihat peran rekan kerja dalam mendukung anda?

Ket:

TSW, PDA, N, A, F

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
FAKULTAS KEDOKTERAN  
PROGRAM STUDI PSIKOLOGI

Jl. Perintis Kemerdekaan Kampus Tamalanrea Km. 10 Makassar 90245 Telp. 586010, 586296 (0411) 586200 pswt. 2767  
Fax. 586297. Email : psikologi@unhas.ac.id

16 Februari 2022

Nomor : 4165/UN4.6.8/PT.01.04/2022  
Lampiran : -  
Perihal : **Permohonan Izin Penelitian**

Yth, HCSS Departement, Holding Kalla Group

Di –

Tempat

Dengan hormat kami sampaikan bahwa Mahasiswa Program Studi Psikologi Fakultas Kedokteran Universitas Hasanuddin yang tersebut dibawah ini :

Nama : Ainun Saadah  
NIM : C021181307  
HP : 082195118253

bermaksud melakukan Pengambilan data penelitian dalam rangka penulisan Skripsi mengenai **"Pendukung RFC (Readiness For Change) Manajer menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. X"**

Sehubungan dengan hal tersebut kami mohon kebijaksanaan Bapak/Ibu kiranya berkenan untuk memberikan Izin Penelitian kepada yang bersangkutan untuk melakukan Pengambilan Data berupa data-data administrasi dan penyebaran kuisioner di Perusahaan Kalla Group dalam kurun Waktu Februari - April 2022.

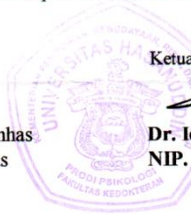
Atas perkenan dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Ketua Pymt,

Tembusan :

1. Dekan Fakultas Kedokteran Unhas
2. Kasubang Akademik FK Unhas
3. Arsip

  
**Dr. Ichlas Nanang Afandi, M.A**  
NIP. 19810725 201012 1 004



Lampiran 8

BALASAN SURAT IZIN PENELITIAN



Nomor : 214/HCBP & GA Depart-Head/SUK/III/2022  
Tanggal : 01 Maret 2022  
Lampiran : -

Kepada Yth  
**Ichlas Nanang Afandi – Ketua Program Studi Psikologi  
Universitas Hasanuddin**

*Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan surat yang kami terima, dengan nomor : **4165/ UN4.68/PT.01.04/2022** pada tanggal 25 Februari 2022 perihal Permohonan Izin Penelitian dalam rangka penyusunan skripsi mahasiswa:

Nama : Ainun Saadah  
Judul Skripsi : Pendukung RFC (*Readliness For Change*) Manajer menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. X"

Perlu kami sampaikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pada prinsipnya kami menerima dan mengizinkan pelaksanaan penelitian tersebut di tempat kami.
2. Izin melakukan penelitian diberikan semata-mata untuk keperluan akademik.
3. Jangka waktu penelitian dan pengambilan data dilakukan sesuai kesepakatan bersama.

Demikian surat ini disampaikan untuk dapat diketahui bersama, atas perhatian serta kerjasamanya, kami ucapkan terima kasih.

Hormat Kami,  
**HCBP & GA Department  
Holding Kalla Group**

  
**Wahyuni Ridwan**  
Department Head

Lampiran 9

SURAT KETERANGAN PENELITIAN



**SURAT KETERANGAN PENELITIAN/ STUDI**

No. 178/HCBP & GA Dept-Head/S.Ket/XI/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Wahyuni Ridwan  
Jabatan : HCBP & GA Department Head  
Perusahaan : PT. Hadji Kalla (Holding)

Menerangkan bahwa mahasiswa di bawah ini:

Nama : Ainun Saadah  
NIM : C021181307  
Program Studi : Psikologi, Fakultas Kedokteran  
Universitas : Universitas Hasanuddin

Dengan ini menyatakan yang sesungguhnya bahwa atas nama mahasiswa tersebut di atas **BENAR** telah melaksanakan penelitian di PT. Hadji Kalla (Holding) yang beralamat di Wisma Kalla Lt. 13-14, Jln. Dr. Ratulangi No. 8, Makassar, dengan judul penelitian "**Pendukung RFC (Readiness for Change) Manajer Menengah dalam Menghadapi Perubahan Manajemen pada PT. Hadji Kalla (Holding)**".

Demikian surat keterangan ini kami buat untuk dipergunakan oleh yang bersangkutan sebagaimana mestinya.

Makassar, 07 November 2022

**HCBP & GA Department,**  
Holding Kalla Group

**Wahyuni Ridwan**  
Dept. Head.