

KESIAPAN PEGAWAI BADAN PERAKITAN DAN MODERNISASI PERTANIAN DALAM MENGHADAPI RESTRUKTURISASI

ANNISA HANA FITRIANI



PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Kesiapan Pegawai Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian dalam Menghadapi Restrukturisasi” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Annisa Hana Fitriani
H2501231065



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



RINGKASAN

ANNISA HANA FITRIANI. Kesiapan Pegawai Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian dalam Menghadapi Restrukturisasi. Dibimbing oleh FURQON SYARIEF HIDAYATULLOH dan YUNUS TRIYONGGO.

Restrukturisasi organisasi di instansi pemerintah merupakan bagian dari reformasi birokrasi untuk meningkatkan efektivitas kelembagaan. Namun, restrukturisasi yang dilakukan secara berulang dalam waktu relatif singkat dapat menimbulkan tantangan serius bagi organisasi dan sumber daya manusianya. Kondisi tersebut dialami oleh Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian yang mengalami perubahan kelembagaan dari Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian menjadi Badan Standardisasi Instrumen Pertanian, dan selanjutnya bertransformasi menjadi Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian. Perubahan ini berdampak pada pergeseran tugas pokok dan fungsi, struktur organisasi, distribusi sumber daya manusia, serta dinamika komunikasi internal.

Restrukturisasi BRMP dihadapkan pada permasalahan berupa komunikasi yang belum optimal dan distribusi pegawai yang belum merata. Kondisi tersebut mendorong perlunya penelaahan lebih lanjut mengenai kesiapan organisasi dan individu dalam merespons perubahan organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses restrukturisasi BRMP berdasarkan tahapan perubahan organisasi, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi kesiapan perubahan pegawai, serta menentukan strategi prioritas untuk meningkatkan kesiapan perubahan. Proses restrukturisasi dianalisis menggunakan Model Delapan Tahap Perubahan Kotter sedangkan faktor kesiapan perubahan dianalisis dengan *Structural Equation Modelling-Partial Least Squares*. Sementara penentuan strategi prioritas dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil analisis Model Kotter menunjukkan bahwa restrukturisasi BRMP telah berjalan, namun belum optimal pada tahap membangun urgensi, mengomunikasikan visi perubahan, memberdayakan pegawai, dan melembagakan perubahan. Hasil SEM-PLS menunjukkan bahwa pengalaman restrukturisasi sebelumnya merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kesiapan perubahan, diikuti oleh valensi organisasi, sistem komunikasi, dan efikasi diri. Berdasarkan hasil AHP, strategi penguatan sistem komunikasi timbal balik menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kesiapan perubahan. Strategi ini dinilai paling relevan untuk mendukung tahapan perubahan dalam Model Kotter, khususnya dalam membangun pemahaman, keterlibatan, dan konsolidasi perubahan.

Implikasi penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan restrukturisasi BRMP memerlukan pengelolaan perubahan yang sistematis berbasis tahapan perubahan organisasi serta penguatan kesiapan pegawai. Temuan penelitian ini memberikan dasar empiris bagi BRMP dan Kementerian Pertanian dalam mengelola restrukturisasi organisasi secara lebih terarah dan berkelanjutan, sekaligus memperkaya kajian manajemen perubahan pada organisasi publik.

Kata kunci: efikasi diri, kesiapan perubahan, komunikasi organisasi; restrukturisasi, valensi organisasi



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

SUMMARY

ANNISA HANA FITRIANI. Employee Readiness at the Agricultural Assemblies and Modernization Agency for Organizational Restructuring. Supervised by FURQON SYARIEF HIDAYATULLOH and YUNUS TRIYONGGO.

Organizational restructuring in government institutions constitutes an integral part of bureaucratic reform aimed at enhancing institutional effectiveness. However, restructuring implemented repeatedly within a relatively short period may generate significant challenges for both organizations and their human resources. This condition has been experienced by the Agricultural Assemblies and Modernization Agency (BRMP), which underwent institutional changes from the Agency for Agricultural Research and Development, to the Agricultural Standardization Instrument Agency, and subsequently transformed into the Agricultural Assemblies and Modernization Agency. These changes have resulted in shifts in core duties and functions, organizational structure, human resource distribution, and internal communication dynamics.

The restructuring of BRMP has been characterized by suboptimal internal communication and uneven employee distribution. This condition highlights the need for further examination of the readiness of both the organization and individuals in responding to organizational change. Therefore, this study aims to analyze the BRMP restructuring process based on the stages of organizational change, identify factors influencing employee readiness for change, and determine priority strategies to enhance readiness for change. The restructuring process is analyzed using Kotter's Eight-Step Change Model, while the determinants of readiness for change are examined using Structural Equation Modelling–Partial Least Squares (SEM-PLS). Priority strategies are determined using the Analytical Hierarchy Process (AHP).

The results of the Kotter model analysis indicate that although the restructuring process at BRMP has been implemented, several stages have not been optimally achieved, particularly in building a sense of urgency, communicating the change vision, empowering employees, and institutionalizing change. The SEM-PLS analysis reveals that prior restructuring experience is the most influential factor affecting readiness for change, followed by organizational valence, communication systems, and self-efficacy. Furthermore, the AHP results identify strengthening two-way communication systems as the highest priority strategy for improving readiness for change. This strategy is considered the most relevant in supporting the stages of change in Kotter's model, particularly in fostering shared understanding, employee engagement, and consolidation of change.

The findings underscore that successful restructuring at BRMP requires systematic change management grounded in structured stages of organizational change and reinforced employee readiness. This study provides empirical evidence to support BRMP and the Ministry of Agriculture in managing organizational restructuring in a more directed and sustainable manner, while also contributing to the literature on change management in public sector organizations.

Keywords: change readiness, communication, restructuring, self-efficacy, valence



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

KESIAPAN PEGAWAI BADAN PERAKITAN DAN MODERNISASI PERTANIAN DALAM MENGHADAPI RESTRUKTURISASI

ANNISA HANA FITRIANI

Tesis
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister pada
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:
U. Dr. Nia Rosiana S.P., M.Si.

Judul Tesis : Kesiapan Pegawai Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian dalam Menghadapi Restrukturisasi

Nama : Annisa Hana Fitriani

NIM : H2501231065

Disetujui Oleh

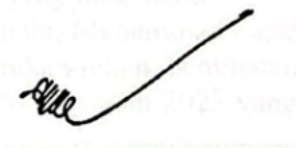
Pembimbing 1:

Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.



Pembimbing 2:

Dr. Ir Yunus Triyonggo, M.M.



Diketahui Oleh

Ketua Program Studi Magister Ilmu Manajemen

Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I

NIP. 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen

Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P., MSc.Ec.

NIP. 197904222006041002



Tanggal Ujian:

23 Desember 2025

Tanggal Pengesahan: 20 JAN 2026



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis berjudul "Kesiapan Pegawai Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian dalam Menghadapi Restrukturisasi" ini dapat diselesaikan. Penyelesaian tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan kepada:

1. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I. selaku ketua komisi pembimbing dan Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M selaku anggota komisi pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan, dan masukan berharga sejak awal hingga akhir penyusunan tesis.
2. Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian yang telah memberikan izin dan akses data selama pelaksanaan penelitian dilaksanakan.
3. Keluarga penulis atas dukungan, doa, dan kasih sayang yang tiada henti.
4. Fauziah Ayu Kusdini, Asep Aulia Rahman, Mitri Manalu, Muhammad Fajar Syahputra Lubis, dan Nur Fajri Rahmawati selaku rekan-rekan peminatan Manajemen Sumber Daya Manusia Kelas Khusus PSIM angkatan 2023 yang telah memberikan dukungan untuk penulis.
5. Rekan-rekan di Program Studi Ilmu Manajemen (PSIM) Kelas Khusus angkatan 2023 yang telah menemani perjalanan penulis dalam menempuh pendidikan pascasarjana.
6. Keluarga besar PSIM yaitu dosen pengajar yang telah banyak memberikan ilmu dan tenaga kependidikan yang sangat membantu dalam setiap proses dan kebutuhan administrasi.
7. Sahabat-sahabat penulis, Aliyah Shalihah, Arief Huda Setyanto, Zhafira Nisrina, Rifad Anjar Jumara, Yoel Agustheo Rinding, Juwita Permata Sari, Dian Abby Yoga, Alifia Nada Putri Galuh, dan Nuraiman Febiansyah, atas dukungan dan semangat selama proses penyusunan tesis.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih memiliki kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga tesis ini dapat memberikan kontribusi nyata dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia.

Bogor, Januari 2026

Annisa Hana Fitriani



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IPB University



DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	15
1.4 Manfaat Penelitian	15
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	15
II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Manajemen Perubahan Organisasi	17
2.2 Tahap Perubahan Organisasi	19
2.3 Restrukturisasi Organisasi	23
2.4 Kesiapan untuk Perubahan Organisasi	24
2.5 Kesiapan Individu dalam Perubahan	27
2.6 Kesiapan Organisasi dalam Perubahan	31
2.7 Penelitian Terdahulu	34
2.8 Kerangka Pemikiran	38
2.9 Pengujian Hipotesis	40
2.10 Variabel Operasional	42
III METODOLOGI PENELITIAN	43
3.1 Lokasi dan Waktu	43
3.2 Jenis Data dan Sumber Data	43
3.3 Teknik Pengumpulan Data	43
3.4 Populasi dan Sampel	44
3.5 Pengolahan dan Analisis Data	49
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Badan Perakitan dan Modernisasi	53
4.2 Gambaran Responden	54
4.3 Tahap Restrukturisasi Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian	56
4.4 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kesiapan Pegawai Badan Perakitan dan Modernisasi Pertanian dalam Menghadapi Restrukturisasi	70
4.5 Penentuan Rekomendasi Strategi untuk Meningkatkan Kesiapan Perubahan	90
4.6 Integrasi Hasil Model Perubahan Kotter, SEM-PLS dan AHP	95
4.7 Implikasi Manajerial	103
V SIMPULAN DAN SARAN	121
DAFTAR PUSTAKA	125
LAMPIRAN	131
RIWAYAT HIDUP	143



DAFTAR TABEL

1	Pegawai BSIP Berdasarkan Golongan Per Unit Kerja Per Desember 2022	5
2	Perbandingan Peran Strategis Balitbangtan, BSIP, dan BRMP	7
3	Penelitian Terdahulu	36
4	Variabel Operasional	42
5	Jenis Data dan Sumber Data	43
6	Hasil Analisis Multikolinearitas untuk Uji Komunalitas	45
7	Nilai AVE Pada Uji Validitas Konvergen untuk Uji Komunalitas	46
8	Hasil HTMT Pada Uji Validitas Diskriminan untuk Uji Komunalitas	46
9	Hasil <i>Fornell-Larcker</i> Pada Uji Validitas Diskriminan Uji Komunalitas	47
10	Nilai <i>Cronbach's alpha</i> , <i>Composite reliability</i> , dan AVE Uji Komunalitas	47
11	Hasil Nilai <i>Predictive Relevance</i> (Q^2) untuk Uji Komunalitas	48
12	Narasumber AHP	49
13	Komposisi Responden Berdasarkan Unit Kerja dan Unit Pelaksana Teknis	54
14	Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja	55
15	Komposisi Responden Berdasarkan Usia	56
16	Tahap Restrukturisasi BRMP	56
17	Hasil Analisis Multikolinearitas	70
18	<i>Loading factor</i> pada variabel kesiapan perubahan	72
19	<i>Loading factor</i> pada variabel pengalaman restrukturisasi sebelumnya	73
20	<i>Loading factor</i> pada variabel efikasi diri	74
21	<i>Loading factor</i> pada variabel valensi organisasi	74
22	<i>Loading factor</i> pada variabel sistem komunikasi	75
23	Nilai AVE pada Uji Validitas Konvergen	75
24	Hasil HTMT Pada Uji Validitas Diskriminan	76
25	Hasil <i>Fornell-Larcker</i> Pada Uji Validitas Diskriminan	77
26	Hasil <i>Cross-loading</i> Pada Uji Validitas Diskriminan	77
27	Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> , <i>Composite Reliability</i> , dan AVE	79
28	<i>Coefficient of Determination</i> Kesiapan Perubahan dan Valensi Organisasi	79
29	Nilai <i>path coefficient</i> (β) <i>direct effects</i>	80
30	Nilai <i>path coefficient</i> (β) <i>indirect effects</i>	80
31	Nilai <i>f-square</i>	80
32	Hasil Nilai <i>Predictive Relevance</i> (Q^2)	81
33	Nilai t-hitung pada kesiapan perubahan	81
34	Nilai t-hitung untuk <i>Indirect Effects</i>	82
35	Nilai <i>Consistency Ratio</i> (CR) Setiap Level Hierarki Model AHP	91
36	Implikasi Manajerial	105
37	Rekomendasi Strategi Utama	115

DAFTAR GAMBAR

1	Persentase Peneliti Balitbangtan Kementerian Pertanian	4
2	Perbandingan Bagan Struktur Organisasi Unit Pelaksana Teknis Sebelum dan Sesudah Restrukturisasi	8
3	Delapan Tahap Perubahan Organisasi (Kotter 2012)	20

4	Kerangka Pemikiran	39
5	Hipotesis Penelitian	40
6	Model dan Nilai <i>Loading Factor</i> untuk Uji Komunalitas	46
7	Logo BRMP	53
8	Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	55
9	Pemaparan Rencana <i>Roadmap</i> BRMP	61
10	Rapat Pembagian Kelompok untuk Penyusunan Renstra	61
11	Dokumentasi Dialog Kepegawaian BRMP dengan BKN	62
12	Infografis Hasil Rapat Koordinasi Manajemen BRMP Tanaman Pangan	63
13	Komposisi Pegawai BRMP Berdasarkan Tingkat Pendidikan	65
14	Apresiasi Formal yang Diberikan Pada Individu	67
15	Apresiasi Formal yang Diberikan Pada Unit Kerja	67
16	<i>Outer model</i> dan Nilai <i>Loading Factors</i>	71
17	Hierarki Penentuan Strategi Rekomendasi	91
18	Struktur Hierarki dan Bobot Prioritas Penentuan Strategi	92
19	Model <i>Experiential Learning</i> Kolb (1984)	96

DAFTAR LAMPIRAN

1	Struktur Organisasi Balitbangtan	132
2	Struktur Organisasi BSIP	133
3	Struktur Organisasi BRMP	134
4	Nilai <i>Outer Loading</i> untuk Uji Komunalitas	135
5	Nilai <i>Cross Loading</i> untuk Uji Komunalitas	137
6	Hasil <i>Outer Loadings</i> untuk Sampel Utama (100 Sampel)	139
7	Nilai <i>Cross Loading</i> untuk 100 Sampel	141



@Hak cipta milik IPB University

IPB University



IPB University
— Bogor Indonesia —

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.