

STRATEGI TRANSFORMASI BISNIS MENCAPAI KINERJA PERUSAHAAN BERKELANJUTAN PT PUPUK INDONESIA (PERSERO)

FRANS B. M. DABUKKE



**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@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.

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Strategi Transformasi Bisnis Mencapai Kinerja Perusahaan Berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)” 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 disertasi ini.

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

Bogor, November 2024

Frans B. M. Dabukke
NIM K16180039

¹ Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait.



RINGKASAN

FRANS B. M. DABUKKE. Strategi Transformasi Bisnis Mencapai Kinerja Perusahaan Berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero). Dibimbing oleh HARIANTO, BUNGARAN SARAGIH dan SETIADI DJOHAR.

Disertasi ini membahas transformasi bisnis PT Pupuk Indonesia (Persero) untuk mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan (*corporate sustainability performance*). Sektor pertanian sebagai pilar utama ekonomi Indonesia menghadapi tantangan berat, seperti perubahan iklim, keterbatasan lahan, dan efisiensi produksi. Sebagai produsen pupuk terbesar di Indonesia, PT Pupuk Indonesia (Persero) menghadapi penurunan profitabilitas yang signifikan akibat meningkatnya persaingan, salah alokasi subsidi, dan fluktuasi pasar global. Penelitian ini bertujuan untuk memetakan kinerja perusahaan, merumuskan strategi transformasi berbasis keberlanjutan, dan mengidentifikasi faktor penentu dalam pencapaian kinerja berkelanjutan.

Kerangka teoritis penelitian menggunakan *Triple Bottom Line* (*People, Planet, Profit*) dan *Environmental, Social, Governance* (ESG), yang mengintegrasikan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dalam pengambilan keputusan strategis. Studi ini menunjukkan pentingnya tata kelola yang baik, inovasi produk, serta pelaporan transparan dalam mencapai keseimbangan ekosistem dan profitabilitas jangka panjang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan campuran. Analisis kualitatif melalui wawancara dan FGD memetakan strategi bisnis perusahaan, sementara analisis kuantitatif dengan *Structural Equation Modelling* (SEM) dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) mengukur hubungan antara elemen ESG dan keberlanjutan operasional. Data dikumpulkan dari laporan tahunan PT Pupuk Indonesia (Persero) dan wawancara manajemen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor operasional, sosial, dan tata kelola merupakan elemen utama dalam pencapaian kinerja berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero). Strategi transformasi bisnis yang direkomendasikan meliputi efisiensi operasional, inovasi produk berbasis teknologi hijau seperti green ammonia, digitalisasi proses distribusi pupuk, dan penguatan pengelolaan lingkungan. Pendekatan ESG terbukti efektif dalam mengatasi tantangan bisnis sekaligus meningkatkan daya saing perusahaan di pasar domestik dan internasional.

Kesimpulan penelitian ini menegaskan pentingnya transformasi bisnis berbasis keberlanjutan untuk mendukung profitabilitas jangka panjang dengan penguatan faktor GCG. Implementasi prinsip ESG dapat membantu PT Pupuk Indonesia (Persero) menghadapi tantangan eksternal dan internal, serta berkontribusi pada pembangunan sektor pertanian nasional. Penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoretis pada manajemen strategik di industri pupuk tetapi juga menyajikan rekomendasi praktis untuk pengembangan kebijakan pemerintah dan strategi perusahaan menuju keberlanjutan.

Kata kunci: *Corporate Sustainability Performance* (CSP), *Environmental, Social, Governance* (ESG), Strategi Keberlanjutan, dan Pupuk Indonesia, Transformasi Bisnis.

SUMMARY

FRANS B. M. DABUKKE. Business Transformation Strategy to Achieve Corporate Sustainability Performance of PT Pupuk Indonesia (Persero). Supervised by HARIANTO, BUNGARAN SARAGIH, and SETIADI DJOHAR.

This dissertation discusses the business transformation of PT Pupuk Indonesia (Persero) to achieve corporate sustainability performance. The agricultural sector, as a cornerstone of Indonesia's economy, faces significant challenges such as climate change, limited arable land, and production efficiency. As the largest fertilizer producer in Indonesia, PT Pupuk Indonesia (Persero) experiences declining profitability due to increasing competition, misallocation of subsidies, and global market fluctuations. This research aims to map the company's performance, formulate sustainability-based transformation strategies, and identify key factors for achieving sustainable performance.

The theoretical framework employs the concepts of the Triple Bottom Line (People, Planet, Profit) and Environmental, Social, Governance (ESG), integrating economic, social, and environmental dimensions into strategic decision-making. The study highlights the importance of good governance, product innovation, and transparent reporting in achieving ecosystem balance and long-term profitability.

The research adopts a mixed-methods approach. Qualitative analysis through interviews and Focus Group Discussions (FGD) maps the company's business strategies, while quantitative analysis using Structural Equation Modelling (SEM) and Analytical Hierarchy Process (AHP) measures the relationships between ESG elements and operational sustainability. Data were collected from PT Pupuk Indonesia's annual reports and management interviews.

The findings indicate that operational, social, and governance factors are pivotal in achieving sustainable performance for PT Pupuk Indonesia (Persero). Recommended business transformation strategies include operational efficiency, green technology innovations such as green ammonia, digitization of fertilizer distribution processes, and strengthened environmental management. The ESG approach proves effective in addressing business challenges while enhancing the company's competitiveness in domestic and international markets.

This study concludes by emphasizing the importance of sustainability-based business transformation to support long-term profitability. Implementing ESG principles can help PT Pupuk Indonesia (Persero) tackle external and internal challenges and contribute to the development of the national agricultural sector. This research not only provides theoretical contributions to strategic management in the fertilizer industry but also offers practical recommendations for government policy development and corporate strategies towards sustainability.

Keywords: Corporate Sustainability Performance (CSP), Environmental, Social, Governance (ESG), Business Transformation, Sustainability Strategy, Environmental Management dan Pupuk Indonesia.



@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 2024
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.

STRATEGI TRANSFORMASI BISNIS MENCAPAI KINERJA PERUSAHAAN BERKELANJUTAN PT. PUPUK INDONESIA (PERSERO)

FRANS B. M. DABUKKE

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2024**



@Hak cipta milik IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

1. Prof. Dr. Ir. Rachmat Pambudy M.S.
2. Dr. Tanti Novianti S.P., M.Si.

Penguji Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Prof. Dr. Ir. Rachmat Pambudy M.S.
2. Dr. Tanti Novianti S.P., M.Si.

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.

Judul Disertasi : Strategi Transformasi Bisnis Mencapai Kinerja Perusahaan Berkelanjutan PT. Pupuk Indonesia (Persero)
 Nama : Frans B. M. Dabukke
 NIM : K16180039

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
 Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.



Pembimbing 2:
 Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih, M.Ec.

Pembimbing 3:
 Ir. Setiadi Djohar, M.S.M., D.B.A.

Diketahui Oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
 Manajemen dan Bisnis:
 Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
 NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
 Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
 NIP 196812291992031016



Tanggal Ujian Tertutup: 28 November 2024 Tanggal Lulus:
 Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 18 Desember 2024



PRAKATA

Segala puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala nikmat dan petunjuk-Nya yang tiada batas, sehingga saya dapat menyelesaikan disertasi berjudul “Strategi Transformasi Bisnis Mencapai Kinerja Perusahaan Berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)”. Hal ini merupakan suatu hasil yang membanggakan bagi penulis setelah melalui proses panjang dan usaha ini tidak akan mungkin terlaksana tanpa dukungan serta bimbingan dari berbagai individu dan para pihak, yang saya menyampaikan juga rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Komisi Pembimbing, khususnya Prof. Dr. Ir. Harianto, MS, selaku Ketua, yang telah meluangkan banyak waktu untuk berdiskusi dan membimbing saya; Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih, M.Ec., dan Ir. Setiadi Djohar, M.SM., DBA, sebagai anggota, yang memberikan wawasan dan pemahaman berharga untuk penyempurnaan disertasi ini.
2. Ketua Program Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc., dan Dekan Sekolah Bisnis Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S., atas waktu, masukan, dan dukungan sepenuh hati mereka, serta para penguji luar dari Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Ir. Rachmat Pambudy, M.S., dan Dr. Tanti Novianti, S.P., M.Si.
3. Kepada Bapak alm. Prof. Dr. Ir. Arief Daryanto, MEc dan keluarga, yang menjadi ketua pembimbing awal Disertasi ini.
4. Kepada jajaran Direksi PT Pupuk Indonesia (Persero) yang telah mendukung program sekolah doktoral dan penelitian Disertasi ini.
5. Seluruh staf pendukung akademik SB IPB.
6. Rekan-rekan terkasih dari DMB 13 SB IPB dan Kementerian Pertanian.
7. Keluarga tercinta, yang telah menunjukkan kesabaran luar biasa dan dukungan sepenuh hati dengan cinta tanpa batas, menjadi sumber kekuatan saya serta dorongan cinta dari Istri saya Ir. Jane N. D. Silitonga, anak saya Michelle E.S. Boru Dabukke, Michael L.M. Dabukke, Marcell J.F. Dabukke, dan juga harapan besar dari kedua orang tua saya, serta keluarga besar seluruhnya.
8. Kepada ayah dan ibu tercinta Bapak alm. St. Ir. Bonar Dabukke dan alm. St. Elmi Boru Sipayung kupersembahkan kepadamu dari anakmu ini yang dapat menyelesaikan pendidikan sampai S3 di SB IPB.
9. Terkhusus kepada Prof. Dr. Ir. Bungaran Saragih, M.Ec dan ibu yang sudah kami anggap menjadi seperti orang tua kami sendiri. Yang tanpa paksaan dan dukungan beliau, mungkin sekolah doktoral dan disertasi ini tidak akan mungkin selesai.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan sehingga dapat menjadi amal yang tidak pernah terputus pahalanya bagi penulis serta tim pembimbing di hari kemudian.

Bogor, Desember 2024

Frans B. M. Dabukke

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian	11
1.4 Manfaat Penelitian	12
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	12
1.6 Kebaruan Penelitian (<i>Novelty</i>)	12
II TINJAUAN PUSTAKA	14
2.1 Kerangka Teoritis	14
2.2 Permodelan SEM <i>Corporate Sustainability Performance</i> PT Pupuk Indonesia (Persero)	29
2.3 Kajian Penelitian Terdahulu	30
2.4 Kerangka Konseptual Penelitian	32
2.5 Kerangka Model Penelitian	33
III METODE PENELITIAN	37
3.1 Desain Penelitian	37
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	37
3.3 Jenis dan Sumber Data	37
3.4 Variabel Penelitian	38
3.5 Definisi Operasional	38
3.6 Teknik Pengolahan dan Analisis Data	48
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	56
4.1 Kondisi Industri Pupuk Dunia dan Nasional	56
4.2 Analisis Deskriptif	62
4.3 Analisis Verifikatif	89
4.4 Strategi Transformasi Bisnis Mencapai Kinerja Perusahaan Berkelanjutan PT. Pupuk Indonesia (Persero)	103
4.5 Diagram Radar Kinerja Berkelanjutan Perusahaan	111
4.6 Usulan Strategi Transformasi Bisnis	114
4.7 Usulan Implementasi Langkah Strategi Transformasi Bisnis	117
4.8 Implikasi Manajerial	120
4.9 Implikasi Ilmiah	120
V SIMPULAN DAN SARAN	121
5.1 Simpulan	121
5.2 Saran	121
DAFTAR PUSTAKA	123
LAMPIRAN	134
RIWAYAT HIDUP	159

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.

DAFTAR TABEL

1.1	Laba bersih PT Pupuk Indonesia dan perusahaan dunia	5
2.1	Ringkasan kajian penelitian terdahulu yang relevan	31
3.1	Definisi umum konstruk dalam penelitian	38
3.2	Pernyataan untuk Indikator <i>Corporate Sustainability Performance</i>	39
3.3	Pernyataan untuk Indikator <i>Leadership</i>	41
3.4	Pernyataan untuk Indikator Strategi Transformasi	42
3.5	Pernyataan untuk Indikator <i>Environmental</i>	43
3.6	Pernyataan untuk Indikator <i>Social</i>	45
3.7	Pernyataan untuk Indikator <i>Governance</i>	46
3.8	Pernyataan untuk Indikator <i>Operational</i>	47
3.9	Nilai skala yang digunakan dalam AHP	54
4.1	Posisi keuangan PT Pupuk Indonesia (Persero) dari tahun 2019-2023 (Jutaan Rupiah)	61
4.2	Indikator variabel <i>leadership</i>	64
4.3	Indikator variabel strategi transformasi	66
4.4	Indikator variabel <i>environmental</i>	67
4.5	Indikator variabel sosial	68
4.6	Indikator variabel <i>governance</i> (tata kelola)	70
4.7	Indikator variabel operasional	72
4.8	Indikator variabel <i>corporate sustainability performance</i>	74
4.9	Tabulasi silang antara profil responden dan variabel <i>leadership</i>	75
4.10	Hubungan antara profil responden dengan variabel strategi transformasi	78
4.11	Hubungan antara profil responden dan variabel <i>environmental</i>	80
4.12	Hubungan antara profil responden dan variabel sosial	81
4.13	Hubungan antara profil responden dan variabel <i>governance</i> (tata kelola)	83
4.14	Hubungan antara profil responden dan variabel operasional	86
4.15	Hubungan antara profil responden dan variabel <i>corporate sustainability performance</i>	88
4.16	Analisis kesesuaian (<i>goodness of fit test</i>) model keseluruhan	89
4.17	Nilai R-square	90
4.18	Nilai <i>forrell-lacker criterion</i>	91
4.19	Hasil nilai f2	91
4.20	Nilai loading untuk semua konstruk	92
4.21	Output algoritma Smart PLS	93
4.22	Nilai <i>path coefficients</i> pengaruh langsung pada variabel laten	94
4.23	Nilai <i>path coefficients</i> hubungan tidak langsung pada variabel laten	95
4.24	Nilai <i>path coefficients</i> hubungan spesifik pada variabel laten	95
4.25	Nilai <i>path coefficients</i> pengaruh keseluruhan (<i>total effect</i>) pada variabel laten	96
4.26	Hasil pengujian langsung hipotesis	97
4.27	Hasil pengujian tidak langsung hipotesis	99
4.28	Bobot faktor terhadap strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	104

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

4.29	Bobot aktor terhadap faktor dalam strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	105
4.30	Bobot tujuan terhadap aktor dalam strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	106
4.31	Bobot alternatif terhadap tujuan dalam strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	108
4.32	Alternatif strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	108
4.33	Dimensi kinerja keberlanjutan	113

DAFTAR GAMBAR

1.1	Kinerja penjualan pupuk PSO	7
2.1	<i>Triple Bottom Line</i>	21
2.2	Model SEM <i>Corporate Sustainability Performance</i> PT Pupuk Indonesia (Persero)	30
2.3	Kerangka pemikiran konseptual	33
2.4	Diagram path model kinerja perusahaan berkelanjutan PT Pupuk Indonesia (Persero)	34
3.1	Bentuk umum abstraksi sistem hierarki	52
3.2	Skema proses pengolahan data analisis hierarki	55
4.1	Peta jaringan produksi dan distribusi pupuk Indonesia	57
4.2	Perkembangan harga pupuk global	58
4.3	Kapasitas produksi holding PT Pupuk Indonesia (Persero)	59
4.4	Output SEM (<i>Standardized Solution</i>)	90
4.5	<i>Output Bootstrapping</i> (t-value atau p-value)	94
4.6	Model SEM-PLS Hasil Penelitian	96
4.7	Hierarki strategi transformasi bisnis mencapai kinerja perusahaan berkelanjutan PT. Pupuk Indonesia (Persero)	103
4.8	Struktur hierarki hasil pengolahan AHP	111
4.9	Diagram radar kinerja berkelanjutan perusahaan	112
4.10	Pilar transformasi saat ini di PT Pupuk Indonesia (Persero)	114
4.11	Usulan strategi dan pilar transformasi PT Pupuk Indonesia (Persero)	114
4.12	Usulan implementasi langkah strategi transformasi PT Pupuk Indonesia (Persero)	117

DAFTAR LAMPIRAN

1	Ringkasan kajian penelitian terdahulu yang relevan	135
2	Profil responden penelitian	153



@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