

PERENCANAAN SKENARIO PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI OPTIMALISASI PENGELOLAAN INOVATOR: STUDI KASUS DI PUPUK INDONESIA GROUP

SISCHA MAULANA



PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
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.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Perencanaan Skenario Peningkatan Kinerja Perusahaan melalui Optimalisasi Pengelolaan Inovator: Studi Kasus di Pupuk Indonesia Group” adalah karya saya sendiri yang disusun dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum pernah diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Seluruh sumber informasi yang berasal dari karya orang lain, baik yang telah diterbitkan maupun belum diterbitkan, telah dicantumkan secara jelas dalam teks dan dituliskan dalam Daftar Pustaka pada bagian akhir tesis ini.

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

Bogor, Januari 2026

Sischa Maulana
K1501212272



RINGKASAN

SISCHA MAULANA. Perencanaan Skenario Peningkatan Kinerja Perusahaan melalui Optimalisasi Pengelolaan Inovator: Studi Kasus di Pupuk Indonesia Group. dibimbing oleh MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF dan ARRY EKANANTA.

@Hak cipta milik IPB University

Latar belakang dari penelitian ini adalah terdapatnya kebutuhan peningkatan kinerja perusahaan yang disebabkan adanya gap kinerja antara kondisi kinerja perusahaan saat ini dan visi perusahaan di masa depan yaitu *a leading global agro-solution and integrated chemical company*. Selain itu terdapat tantangan bisnis perusahaan untuk dapat tetap bertumbuh dalam situasi perubahan kebijakan pupuk bersubsidi di Indonesia yang mengarah ke *market to market*. Kebutuhan untuk peningkatan kinerja tidak terelakkan disebabkan kondisi produktivitas inovator saat ini masih fokus pada upaya peningkatan kinerja secara rutin, bukan pada hal-hal yang berdampak strategis di perusahaan. Dibutuhkan usulan strategi yang dapat menjawab tantangan perusahaan dalam skala jangka pendek dan menengah.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan perencanaan skenario peningkatan kinerja perusahaan melalui optimalisasi pengelolaan inovator dengan studi kasus pada PT Pupuk Indonesia (Persero) Group. Metode penelitian ini menggunakan *mix method* yaitu gabungan antara penelitian kuantitatif dan kualitatif. Pendekatan penelitian kuantitatif menggunakan analisis deskriptif, pengujian *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS), serta pendekatan kualitatif menggunakan perencanaan skenario berbasis kerangka TAIDA (*Tracking-Analysing-Imaging-Deciding-Acting*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi eksisting inovator berada pada kategori sangat baik, ditandai dengan tingkat motivasi kerja, keterikatan kerja, dan *learning agility* yang tinggi. Motivasi kerja inovator terutama dipengaruhi oleh kualitas hubungan dengan pimpinan, peningkatan keterampilan, dan kesempatan berprestasi. Pada keterikatan kerja, dimensi *vigor* dan *dedication* memiliki peran lebih dominan dibandingkan *absorption*, sedangkan pada *learning agility* inovator, lebih didominasi signifikan oleh dimensi *people agility*, *mental agility*, dan *change agility*. Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa terdapat kebutuhan pengembangan *result agility* dari inovator Pupuk Indonesia yang masih fokus pada aspek kepatuhan (*compliance*), *resource*, *delivery*, dan waktu. Adapun untuk produktivitas terhadap kepuasan *stakeholders* dan mutu (*quality*) masih perlu dikembangkan. Disebabkan kondisi ini, maka kinerja perusahaan lebih berdampak pada kinerja operasional dibandingkan dengan kinerja keuangan.

Pengujian model SEM-PLS membuktikan bahwa motivasi kerja, keterikatan kerja, dan *learning agility* berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja inovator, dengan *learning agility* sebagai faktor paling dominan. *Learning agility* merupakan faktor penggerak produktivitas kerja inovator yang selanjutnya terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan dan berperan sebagai variabel mediasi utama dalam mengonversi faktor-faktor individual menjadi kinerja korporasi. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan kinerja perusahaan tidak terjadi secara langsung, melainkan melalui penguatan produktivitas inovator. Selain itu, kinerja operasional terbukti memiliki dampak yang lebih besar terhadap kinerja perusahaan dibandingkan kinerja keuangan. Adapun variabel lain seperti keterikatan kerja inovator sangat stabil dalam kondisi yang penuh tekanan atau nyaman dalam



bekerja. Hal ini membuktikan inovator di Pupuk Indonesia Group sangat terikat dalam bekerja khususnya dalam menghasilkan inovasi yang disebabkan memiliki karakteristik *vigor* dan *dedication* dalam bekerja. Namun, untuk kebutuhan produktivitas selanjutnya, dibutuhkan pengembangan terhadap aspek kenyamanan inovator dalam bekerja yang ditandai dengan keterserapan (*absorption*) inovator yang masih tergolong rendah jika dibandingkan dengan 2 (dua) dimensi keterikatan lainnya.

Berdasarkan analisis kuantitatif tersebut, penelitian ini menghasilkan empat skenario strategis, yaitu skenario optimis, semi optimis, semi pesimis, dan pesimis, yang disusun berdasarkan kombinasi kondisi produktivitas inovator dan kinerja perusahaan. Variabel produktivitas kerja dan kinerja perusahaan merupakan variabel yang memiliki tingkat dengan ketidakpastian tinggi jika dibandingkan dengan variabel penelitian lainnya, sehingga variabel tersebut dijadikan tolak ukur analisa *scenario planning* pada penelitian ini. Rangkuman strategi yang peneliti usulkan untuk kondisi perusahaan ini adalah *scale up* dan *sustain* melalui *coaching innovation with leader* untuk skenario optimis di perusahaan (produktivitas inovator tinggi dan kinerja perusahaan tinggi). Strategi *conversion* and *alignment* produktivitas inovator dan kinerja perusahaan untuk skenario semi optimis (produktivitas inovator tinggi dan kinerja perusahaan rendah). Strategi *kick-start productivity* melalui peningkatan faktor-faktor penggerak produktivitas inovator di perusahaan seperti optimalisasi *learning agility*, keterikatan kerja, dan motivasi kerja untuk menjaga keberlanjutan kinerja perusahaan di masa depan. Strategi berikutnya yaitu *Turnaround* karena dibutuhkan evaluasi dalam segala bidang khususnya untuk tren-tren yang menurunkan produktivitas inovator dan kinerja perusahaan. Fokus pada *learning agility* dan keterikatan kerja sebagai penggerak utama dan *stabilizer* inovator dalam bekerja, hal-hal yang menurunkan kinerja operasional, dan lakukan evaluasi tidak hanya bersifat intervensi melainkan evaluasi sistem. Keempat skenario tersebut memberikan kerangka manajerial yang adaptif bagi perusahaan dalam mengelola inovator menghadapi dinamika lingkungan bisnis di masa depan.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan pentingnya *learning agility* sebagai penggerak utama produktivitas, keterikatan kerja sebagai faktor stabilitas kinerja, dan motivasi kerja sebagai faktor pendukung keberlanjutan produktivitas inovator, serta menempatkan perencanaan skenario sebagai instrumen strategis dalam pengambilan keputusan peningkatan kinerja perusahaan.

Kata Kunci: Keterikatan Kerja, *Learning Agility*, Kinerja Perusahaan, Perencanaan Skenario, dan Produktivitas Kerja

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

2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SUMMARY

SISCHA MAULANA. Scenario Planning for Improving Corporate Performance through the Optimization of Innovator Management: A Case Study of Pupuk Indonesia Group. Supervised by MOHAMMAD SYAMSUL MAARIF and ARRY EKANANTA.

The background of this study is the need to improve corporate performance due to a performance gap between the company's current condition and its future vision of becoming *a leading global agrosolution and integrated chemical company*. In addition, the company faces business challenges in sustaining growth amid changes in Indonesia's subsidized fertilizer policy toward a market-to-market scheme. The need for performance improvement is unavoidable, as the current productivity of innovators is still largely focused on routine performance improvements rather than on activities with strategic impact on the company. Therefore, strategic proposals are required to address the company's challenges in both the short- and medium-term horizons.

This study aims to formulate scenario planning for improving corporate performance through the optimization of innovator management, using a case study of PT Pupuk Indonesia (Persero) Group. The research employs a mixed-method approach, combining quantitative and qualitative methods. The quantitative approach includes descriptive analysis and Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) testing, while the qualitative approach applies scenario planning based on the TAIDA framework (Tracking–Analysing–Imaging–Deciding–Acting).

The results indicate that the existing condition of innovators is categorized as very good, as reflected by high levels of work motivation, work engagement, and learning agility. Innovators' work motivation is mainly influenced by the quality of relationships with leaders, skill development, and opportunities for achievement. In terms of work engagement, the dimensions of vigor and dedication play a more dominant role than absorption. Meanwhile, learning agility among innovators is significantly driven by people agility, mental agility, and change agility. The findings also reveal a need to further develop innovators' result agility at Pupuk Indonesia, as current productivity is still focused on compliance, resources, delivery, and time. Productivity related to stakeholder satisfaction and quality remains an area requiring improvement. Consequently, corporate performance is more strongly reflected in operational performance than in financial performance.

SEM-PLS model testing confirms that work motivation, work engagement, and learning agility have a significant effect on innovators' work productivity, with learning agility as the most dominant factor. Learning agility acts as the primary driver of innovators' productivity, which in turn significantly affects corporate performance and serves as the main mediating variable in converting individual factors into corporate performance. These findings emphasize that improvements in corporate performance do not occur directly but are achieved through strengthening innovator productivity. Furthermore, operational performance has a greater impact on corporate performance than financial performance. Other variables, such as innovators' work engagement, tend to remain stable under both high-pressure and comfortable working conditions, indicating a strong level of attachment among

Hak cipta milik IPB University

IPB University

innovators at Pupuk Indonesia Group, particularly in producing innovation due to their vigor and dedication. However, to further enhance productivity, improvements are needed in innovators' comfort at work, as reflected by relatively lower absorption compared to the other two engagement dimensions.

Based on the quantitative analysis, this study produces four strategic scenarios—optimistic, semi-optimistic, semi-pessimistic, and pessimistic—developed from combinations of innovator productivity and corporate performance conditions. Innovator productivity and corporate performance are identified as variables with the highest level of uncertainty compared to other research variables, and thus serve as the main axes in the scenario planning analysis. The proposed strategies include *scale up and sustain* through innovation coaching with leaders for the optimistic scenario (high innovator productivity and high corporate performance); *conversion and alignment* between innovator productivity and corporate performance for the semi-optimistic scenario (high innovator productivity and low corporate performance); *kick-start productivity* by strengthening key productivity drivers such as learning agility, work engagement, and work motivation to maintain corporate performance sustainability; and a *turnaround strategy* requiring comprehensive evaluation, particularly of trends that reduce innovator productivity and corporate performance. This turnaround strategy focuses on learning agility and work engagement as the main drivers and stabilizers of innovator performance, addresses factors that reduce operational performance, and emphasizes systemic evaluation rather than merely intervention-based actions. Collectively, these four scenarios provide an adaptive managerial framework for managing innovators in response to future business dynamics.

Overall, this study highlights the importance of learning agility as the primary driver of productivity, work engagement as a performance stability factor, and work motivation as a supporting factor for sustaining innovator productivity, while positioning scenario planning as a strategic instrument for decision-making in improving corporate performance.

Keywords: Corporate Performance, Learning Agility, Scenario Planning, Work Engagement, and Work Productivity



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 2026¹ 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.

PERENCANAAN SKENARIO PENINGKATAN KINERJA PERUSAHAAN MELALUI OPTIMALISASI PENGELOLAAN INOVATOR: STUDI KASUS DI PUPUK INDONESIA GROUP

SISCHA MAULANA

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

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**

@Hak cipta milik IPB University

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.

Perpustakaan IPB University





@Hak cipta milik IPB University

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr.Ir. Yunus Triyonggo, M.M
- 2 Dr. Raden Isma Anggarini,S.P.,M.M

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 Tesis : Perencanaan Skenario Peningkatan Kinerja Perusahaan melalui Optimalisasi Pengelolaan Inovator di Perusahaan: Studi Kasus di Pupuk Indonesia Group

Nama : Sischa Maulana

NIM : K1501212272

Disetujui oleh

Pembimbing 1 :

Prof. Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng



Pembimbing 2 :

Dr. Arry Ekananta, S.T, M.Si



Disetujui 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



Noer Azam Achsani

Tanggal Ujian Tesis: 14 Januari 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji syukur Peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya sehingga tesis dengan judul "Perencanaan Skenario Peningkatan Kinerja Perusahaan melalui Optimalisasi Pengelolaan Inovator di Perusahaan: Studi Kasus di Pupuk Indonesia Group" ini dapat diselesaikan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dan Bisnis. Penelitian ini berfokus pada upaya strategis yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui pengelolaan inovator di perusahaan. Strategi ini penting untuk disampaikan kepada Manajemen Perusahaan dalam menetapkan Pengelolaan Inovator kedepan dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan keberlanjutan ketahanan pangan di Indonesia.

Pertama-tama, Peneliti ingin menyampaikan rasa terima kasih yang mendalam kepada pembimbing, Bapak Dr. Ir. Mohammad Syamsul Maarif, M.Eng., dan Bapak Dr. Arry Ekananta, S.T., M.si, yang telah memberikan bimbingan, arahan, dan motivasi selama proses penelitian ini. Tanpa bantuan dan kesabaran dari kedua pembimbing, penyusunan proposal ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik. Selanjutnya, Peneliti juga mengucapkan terima kasih untuk setiap Bapak dan Ibu penguji pada setiap tahap penelitian ini, antara lain: kolokium, seminar hasil, dan penguji tesis. Peneliti ucapkan terima kasih untuk Dosen penguji kolokium, Dosen penguji kolokium, Dr. Suprehatin, S.P., M.M Dosen penguji seminar hasil, Dr. Asep Taryana, S.T.P., M.M., dan Dosen penguji tesis, Dr. Ir. Yunus Triyonggo, M.M dan Dr. Raden Isma Anggraini, S.P., M.M.

Peneliti juga menyampaikan terima kasih kepada pihak Manajemen PT Pupuk Indonesia (Persero) dan Anak Perusahaan yang telah memberikan dukungan berupa data, informasi, kesempatan untuk melakukan penelitian, dan dukungan motivasi yang sangat dibutuhkan dalam proses penelitian ini. Ucapan terima kasih juga ditujukan kepada seluruh pihak yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu dalam penyelesaian penelitian ini.

Penelitian ini bertujuan untuk mengusulkan strategi dalam peningkatan kinerja perusahaan melalui produktivitas kerja inovator di perusahaan. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif, khususnya untuk pengelolaan inovator kedepan di PT Pupuk Indonesia (Persero) dan Anak Perusahaan. Akhir kata, Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran dari semua pihak sangat diharapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Bogor, Januari 2026

Sischa Maulana

DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	5
II TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Motivasi Kerja	6
2.2 Keterikatan Kerja (<i>Work Engagement</i>)	11
2.3 <i>Learning Agility</i>	13
2.4 Kinerja Perusahaan	14
2.5 Produktivitas Kerja Karyawan	15
2.6 <i>Structural Equation Modeling</i> (SEM)	18
2.7 <i>Scenario Planning</i>	18
2.8 Sekilas terkait PT Pupuk Indonesia (Persero)	22
2.9 Kerangka Penelitian	23
2.10 Hipotesis Penelitian Kuantitatif	25
III METODE PENELITIAN	26
3.1 Prosedur Penelitian	26
3.2 Rancangan Penelitian	28
3.3 Waktu dan Lokasi Penelitian	28
3.4 Definisi Operasional Variabel	28
3.5 Metode Penentuan Sampel	32
3.6 Metode Pengumpulan Data	33
3.7 Metode Analisis Data	34
3.8 Pengujian <i>Outer Model</i>	37
3.9 <i>Inner Model</i>	38
3.10 Pengujian Hipotesis	39
IV PEMBAHASAN	42
4.1 Karakteristik Responden	42
4.2 Analisis Deskriptif Variabel	42
4.3 Hasil Analisis Data	53
4.4 Pembahasan	76
V SIMPULAN DAN SARAN	89
5.1 Simpulan	89
5.2 Saran	90
DAFTAR PUSTAKA	92
LAMPIRAN	96
RIWAYAT HIDUP	129



DAFTAR TABEL

1	Laba bersih 3 (tiga) besar perusahaan pupuk di dunia	4
2	Penelitian terlebih dahulu terkait motivasi kerja (<i>lanjutan</i>)	9
3	Sub variabel learning agility karyawan (<i>lanjutan</i>)	13
4	Perbedaan produktivitas dan performa kerja karyawan	15
5	Penelitian terdahulu terkait produktivitas kerja karyawan (<i>lanjutan</i>)	16
6	Penelitian terdahulu terkait scenario planning (<i>lanjutan</i>)	21
7	SIPOC prosedur penelitian	26
8	Sub variabel motivasi kerja-motivasi intrinsik	28
9	Sub variabel motivasi kerja-motivasi ekstrinsik	29
10	Sub variabel keterikatan kerja karyawan	29
11	Sub variabel <i>learning agility</i> karyawan	30
12	Sub variabel produktivitas kerja karyawan	31
13	Sub variabel kinerja perusahaan	31
14	Analisis deskriptif	34
15	Persamaan pengukuran variabel penelitian	37
16	Data responden berdasarkan tempat kerja	42
17	Data responden berdasarkan peran sebagai <i>Leader</i> dan <i>Non Leader</i>	42
18	Deskripsi jawaban motivasi kerja	43
19	Dimensi motivasi kerja	44
20	Deskripsi jawaban keterikatan kerja	46
21	Rata-Rata 5 (lima) teratas keterikatan kerja inovator	47
22	Deskripsi jawaban <i>Learning Agility</i>	48
23	Gambaran <i>Learning Agility Inovator</i>	49
24	Gambaran 5 (lima) Aspek rata-rata teratas <i>Learning Agility Inovator</i>	50
25	Deskripsi jawaban produktivitas kerja	51
26	Variabel produktivitas kerja	51
27	Deskripsi jawaban kinerja perusahaan	52
28	Rata-rata item kinerja perusahaan	53
29	Hasil <i>outer loading</i>	56
30	Hasil AVE	57
31	Hasil <i>discriminant validity</i>	58
32	Hasil uji reliabilitas	60
33	Hasil R Square	61
34	Hasil persamaan model	62
35	Uji hipotesis deskriptif	63
36	Uji hipotesis statistik	64
37	<i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> motivasi kerja	66
38	<i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> keterikatan kerja	69
39	<i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> pada variabel <i>learning agilitys</i>	70
40	<i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> variabel produktivitas kerja	73
41	<i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> variabel kinerja perusahaan	74
42	Variabel berdasarkan kekuatan pengaruh	79
43	Variabel peningkatan kinerja perusahaan	80
44	Indikator yang dipantau dalam proses <i>analysing</i>	81

DAFTAR GAMBAR

1 Grafik pendapatan dan laba bersih di PT Pupuk Indonesia	2
2 Diagram laba bersih 3 (tiga) besar perusahaan pupuk di dunia	3
3 Analisis TAIDA	19
4 Matrix scenario planning	20
5 Kerangka pemikiran penelitian	24
6 Total karyawan organik PI Group	32
7 Model SEM-PLS	35
8 Faktor motivasi intrinsik dan ekstrinsik	45
9 Rata-rata 5 (lima) teratas yang dipilih inovator	47
10 Lima item teratas yang dipilih oleh inovator	49
11 Variabel produktivitas kerja	51
12 3 (tiga) item rata-rata teratas kinerja perusahaan	52
13 Model struktural yang diajukan	54
14 Model measurement (outer model)	55
15 Hasil proses <i>bootstrapping</i>	61
16 <i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> motivasi kerja	65
17 <i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> keterikatan kerja	68
18 <i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> pada variabel <i>learning agility</i>	70
19 <i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> variabel produktivitas kerja	72
20 <i>Outer loading</i> dalam <i>inner model</i> variabel kinerja perusahaan	74
21 Matriks Scenario Planning	86

DAFTAR LAMPIRAN

1 Kuesioner Penelitian	97
2 Verbatim Wawancara untuk Merumuskan Masalah Penelitian	103
3 Diagram Aktivitas Penelitian	115
4 Surat Permintaan Data dari IPB	127
5 Surat Permintaan Data dari Pupuk Indonesia	128

