

**STRATEGI PENINGKATAN LAYANAN PROGRAM
PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT DENGAN PENDEKATAN
DESIGN THINKING (STUDI KASUS PADA BADAN
PENGELOLA DANA PERKEBUNAN)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister
Manajemen**



**GULFI OKTARIANI
2241011002**

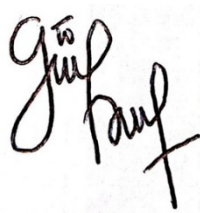
**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang di kutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Gulfi Oktariani

NIM : 2241011002

Tanda Tangan : 

Tanggal : 28 Januari 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh:

Nama : Gulfi Oktariani
NIM : 2241011002
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Judul Skripsi : Strategi Peningkatan Layanan Program Peremajaan Sawit Rakyat Dengan Pendekatan *Design Thinking* (Studi Kasus Pada Badan Pengelola Dana Perkebunan)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D

()

Penguji : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D

()

Penguji : Arief Bimantoro Suharko, Ph.D

()

Ditetapkan di Jakarta

Tanggal : 13 Februari 2026

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, atas limpahan rahmat, karunia, serta kasih sayang-Nya, sehingga penulis akhirnya dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini dengan baik. Penulisan tesis ini merupakan bagian dari kewajiban akademik yang harus dipenuhi untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

Saya sepenuhnya menyadari bahwa perjalanan hingga mencapai tahap ini bukanlah hal yang mudah. Banyak tantangan, keterbatasan, serta hambatan yang dihadapi sejak masa perkuliahan hingga proses penyusunan tesis. Namun berkat pertolongan Allah SWT, serta dukungan, arahan, dan bantuan dari berbagai pihak, saya dapat melalui setiap tahapan dengan baik.

Dengan segala kerendahan hati, saya ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan baik berupa bimbingan akademik, dan memberikan semangat, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- 1) Ibu Ovalia, S.Pd, M.Si, Ph.D. selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- 2) Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas arahan, masukan, dan dorongan yang beliau berikan pada tahap awal penyusunan tesis ini, yang menjadi landasan penting bagi kelancaran penelitian ini;
- 3) Bapak Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D., selaku Dosen Penguji yang telah memberikan saran dan masukan berharga dalam penyempurnaan penelitian ini;
- 4) Kedua orang tua dan keluarga tercinta, yang tidak pernah lelah memberikan doa, kasih sayang, dukungan moral maupun material, serta kepercayaan yang tiada henti. Segala cinta dan pengorbanan yang diberikan menjadi sumber

kekuatan dan motivasi terbesar bagi penulis dalam menyelesaikan studi dan penulisan tesis ini;

- 5) Manajemen dan seluruh tim Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP), yang telah memberikan kesempatan, kerja sama, serta bantuan data dan informasi yang sangat dibutuhkan dalam penelitian ini;
- 6) Seluruh dosen dan staf administrasi Program Studi Magister Manajemen Universitas Bakrie, yang telah memberikan ilmu yang sangat berharga, bimbingan, serta dukungan penuh selama penulis menempuh pendidikan. Terima kasih atas dedikasi dan pelayanan terbaik yang memungkinkan penulis dapat menyelesaikan studi ini dengan baik dan tepat waktu dalam tiga semester.
- 7) Rekan-rekan Magister Manajemen Universitas Bakrie Batch 22, atas kebersamaan, dukungan, dan semangat yang telah mengiringi perjalanan studi ini hingga tesis ini terselesaikan;
- 8) Semua sahabat terdekat, atas doa, semangat, dan dukungan yang senantiasa mengiringi penulis selama proses perkuliahan hingga penyusunan tesis ini;

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, Januari 2026

Gulfi Oktariani

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan:

Nama : Gulfi Oktariani
NIM : 2241011002
Program Studi : S2 Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis

demikian pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“STRATEGI PENINGKATAN LAYANAN PROGRAM PEREMAJAAN SAWIT RAKYAT DENGAN PENDEKATAN *DESIGN THINKING* (STUDI KASUS PADA BADAN PENGELOLA DANA PERKEBUNAN)”

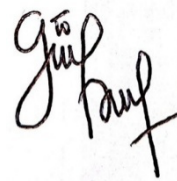
beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmediakan, memformatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 13 Februari 2026

Yang Menyatakan



Gulfi Oktariani

NIM. 224011002

**Strategi Peningkatan Layanan Program Peremajaan Sawit
Rakyat dengan Pendekatan *Design Thinking* (Studi Kasus Pada
Badan Pengelola Dana Perkebunan)**

Gulfi Oktariani

ABSTRAK

Program Peremajaan Sawit Rakyat (PSR) merupakan salah satu upaya strategis pemerintah dalam meningkatkan produktivitas perkebunan kelapa sawit nasional dan kesejahteraan petani melalui dukungan pembiayaan yang dikelola oleh Badan Pengelola Dana Perkebunan (BPDP). Meskipun telah didukung oleh regulasi dan sistem digital, pelaksanaan program PSR di lapangan masih menghadapi berbagai kendala, terutama kompleksitas dan fragmentasi proses administrasi, verifikasi berlapis, serta keterbatasan koordinasi lintas lembaga. Kondisi tersebut berdampak pada rendahnya partisipasi petani dan keterlambatan realisasi program di berbagai daerah.

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi peningkatan layanan Program Peremajaan Sawit Rakyat melalui pendekatan *design thinking* yang berorientasi pada pengalaman dan kebutuhan petani sebagai pengguna layanan. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi kasus pada Badan Pengelola Dana Perkebunan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi NVivo melalui tahapan pengkodean tematik, yang selanjutnya disintesis berdasarkan tahapan *design thinking* yaitu *empathize*, *define*, *ideate*, *prototype*, dan *test*.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa permasalahan utama layanan PSR tidak terletak pada ketiadaan regulasi atau sistem digital, melainkan pada desain proses bisnis layanan yang masih bersifat berlapis dan sequential. Strategi peningkatan layanan PSR dirumuskan melalui penyederhanaan dan integrasi proses bisnis, penerapan *one gate verification*, serta transformasi alur layanan menjadi proses paralel dengan dukungan sistem digital sebagai *enabler* transparansi dan pengendalian waktu layanan. Strategi tersebut berpotensi meningkatkan efisiensi,

kepastian layanan, dan pengalaman petani, serta mendorong peningkatan partisipasi petani dalam Program PSR.

Kata kunci: *Design Thinking*, Kualitas Layanan, Proses Bisnis Layanan, Peremajaan Sawit Rakyat, BPDP

***Strategy for Improving the Service Quality of the Smallholders' Palm Oil Replanting Program Using a Design Thinking Approach
(A Case Study at the Palm Oil Plantation Fund Management Agency)***

Gulfi Oktariani

ABSTRACT

Smallholder Oil Palm Replanting Program (Peremajaan Sawit Rakyat / PSR) is a strategic government initiative aimed at improving productivity of oil palm plantations and enhancing welfare of smallholders through financial support managed by Oil Palm Plantation Fund Management Agency (BPDP). Despite regulatory support and introduction of digital systems, implementation of PSR continues to face significant challenges, particularly complexity and fragmentation of administrative processes, multi-layered verification, and limited inter-agency coordination. These conditions have contributed to low farmer participation and delays in program realization across various regions.

This study aims to formulate strategies for improving PSR service delivery using a design thinking approach oriented toward farmers' experiences and needs as service users. Research adopts a qualitative case study approach conducted at BPDP. Data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis. Data analysis was carried out using NVivo through thematic coding and subsequently synthesized according to design thinking stages: empathize, define, ideate, prototype, and test.

Findings indicate that primary service delivery issues in PSR are not caused by absence of regulations or digital applications, but by design of service business processes that remain multi-layered and sequential. Strategies for improving PSR services are formulated through simplification and integration of business processes, implementation of one-gate verification, and transformation of service workflows into parallel processes, supported by digital systems as enablers of transparency and service time control. These strategies have potential to enhance efficiency, service certainty, and farmers' experiences, thereby encouraging greater participation in PSR.

Keywords: *Design Thinking, Service Quality, Business Process Redesign, Smallholder Oil Palm Replanting, BPDP*

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
BAB I: PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	8
1.3. Tujuan Penelitian	8
1.4. Batasan Penelitian	9
1.5. Manfaat Penelitian	9
BAB II: TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Manajemen Strategi dalam Konteks Layanan Publik dan Inovasi Kebijakan	10
2.2. Teori Partisipasi Masyarakat.....	15
2.3. Teori Kualitas Layanan Publik	18
2.4. Strategi Peningkatan Layanan.....	21
2.5. Program Peremajaan Sawit Rakyat.....	22
2.5.1. Persyaratan, Kelembagaan Pekebun, dan Legalitas Lahan.....	23
2.5.2. Kriteria dan Teknik Peremajaan	23
2.5.3. Dokumen Pengusulan	24
2.5.4. Peremajaan Melalui Dinas Daerah.....	24
2.5.5. Peremajaan Melalui Kemitraan.....	24
2.5.6. Penanaman Tanaman Sela	25
2.6. Penelitian Terdahulu	25
2.7. Kerangka Berpikir.....	34
BAB III: METODOLOGI PENELITIAN	36
3.1. Pendekatan Penelitian	36
3.2. Paradigma Penelitian	36
3.3. Desain Penelitian	37

3.4.	Objek Penelitian.....	38
3.5.	Populasi.....	40
3.6.	Sampel dan Teknik Sampling	40
3.7.	Metode Penelitian (Pengambilan Data)	41
3.8.	Teknik Analisis Data.....	43
3.8.1.	Analisis Tematik	43
3.9.	Trustworthiness.....	47
3.10.	Design <i>Thinking</i>	48
3.10.1.	Proses Tahapan <i>Design Thinking</i>	50
BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN		52
4.1.	Deskripsi Singkat tentang Program	52
4.2.	Profil Partisipan Penelitian	53
4.3.	Tahapan Pelaksanaan Program PSR	54
4.4.	Hasil Analisis Data	58
4.5.	Tema Sentral dalam pelaksanaan Program PSR (isu aplikasi, administrasi, pendampingan, dan kepastian proses).....	64
4.6.	Hasil Implementasi Metode Design Thinking	68
4.6.1.	Tahap <i>Empathize</i>	69
4.6.2.	Tahap <i>Define</i>	73
4.6.3.	Tahap <i>Idea</i>	74
4.6.4.	Tahap Prototype	76
4.6.5.	Tahap Test.....	84
4.7.	Pembahasan Hasil Penelitian	85
4.7.1.	Interpretasi Pendekatan Design Thinking dalam Peningkatan Layanan Program PSR.....	86
4.7.2.	Dimensi Empati dan Keamanan dalam Pengalaman Petani PSR .	88
4.7.3.	Ketidakpastian Ekonomi sebagai Konsekuensi Kualitas Proses Layanan	89
4.7.4.	Ketidakjelasan Informasi dan Keterbatasan Teknologi	89
4.7.5.	Hambatan Struktural dan Koordinasi Lintas Lembaga sebagai Batas Kualitas Layanan	90
BAB V: KESIMPULAN.....		91
5.1.	Kesimpulan	91
5.2.	Refleksi Penulis	92
DAFTAR PUSTAKA		95

LAMPIRAN.....	101
---------------	-----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	34
Gambar 3.1 Desain Penelitian	39
Gambar 3.2 Alur analisis data tematik	47
Gambar 3.3 Proses Design Thinking.....	50
Gambar 4.1 Penyajian data pada NVIVO	60
Gambar 4.2 Pembuatan codes dan tema.....	62
Gambar 4.3 Fitur word frequency query	63
Gambar 4.4 Fitur word cloud	65
Gambar 4.5 Hierarchy chart faktor penghambat dan pengalaman petani dalam PSR	66
Gambar 4.6 Mind Map	69
Gambar 4.7 Flowchart model eksisting layanan PSR	79
Gambar 4.8 Flowchart model usulan layanan PSR.....	81

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Negara Penghasil Minyak Sawit Tertinggi Tahun 2024/2025	4
Tabel 1.2	Realisasi program Peremajaan Sawit Rakyat tahun 2022-2024	6
Tabel 2.1	Penelitian terdahulu.....	26
Tabel 3.1	Deskripsi partisipan penelitian.....	42
Tabel 4.1	Hasil topik utama	67
Tabel 4.2	Faktor-faktor yang menghambat partisipasi petani.....	70
Tabel 4.3	Perbandingan model eksisting dan model usulan	82