

**TRANSFORMASI MANAJEMEN PERKEBUNAN SAWIT KELUARGA
MENUJU PENGELOLAAN USAHA YANG LEBIH PROFESIONAL DAN
BERKELANJUTAN: STUDI KASUS DI KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

TESIS



REGITA INDAHSARI

2241011034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

**TRANSFORMASI MANAJEMEN PERKEBUNAN SAWIT KELUARGA
MENUJU PENGELOLAAN USAHA YANG LEBIH PROFESIONAL DAN
BERKELANJUTAN: STUDI KASUS DI KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen



REGITA INDAHSARI

2241011034

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2026**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Regita Indahsari

NIM : 2241011034

Tanda Tangan : 

Tanggal : 31 Agustus 2026

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : Regita Indahsari
NIM : 2241011034
Program Studi. : Magister Manajemen
Judul Tesis. : Transformasi Manajemen Perkebunan Sawit Keluarga
Menuju Pengelolaan Usaha yang Lebih Profesional dan
Berkelanjutan: Studi Kasus Di Kabupaten Indragiri
Hulu

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 : Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM



Penguji 1 : Prof. M. Taufiq Amir, SE., MM., Ph.D



Penguji 2 : Gunardi Endro, Ph.D



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 31 Agustus 2026

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

- 1) Dr. Okder Pendrian, S.TP., MM., selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini;
- 2) Pihak Pengelola Perkebunan sawit keluarga di kabupaten Indragiri Hulu yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- 3) Orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- 4) Sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan 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, 31 Agustus 2026



Regita Indahsari

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Regita Indahsari
NIM : 2241011034
Program Studi. : Magister Manajemen
Judul Tesis. : Transformasi Manajemen Perkebunan Sawit Keluarga
Menuju Pengelolaan Usaha yang Lebih Profesional dan
Berkelanjutan: Studi Kasus Di Kabupaten Indragiri
Hulu

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:

Transformasi Manajemen Perkebunan Sawit Keluarga Menuju Bisnis Berkelanjutan Berbasis ESG: Studi Kasus Di Kabupaten Indragiri Hulu

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, 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: 31 Agustus 2026

Yang menyatakan



Regita Indahsari

**TRANSFORMASI MANAJEMEN PERKEBUNAN SAWIT KELUARGA
MENUJU PENGELOLAAN USAHA YANG LEBIH PROFESIONAL DAN
BERKELANJUTAN: STUDI KASUS DI KABUPATEN INDRAGIRI HULU**

Regita Indahsari

ABSTRAK

Perkebunan kelapa sawit keluarga berperan strategis dalam keberlanjutan industri sawit Indonesia dengan kontribusi lebih dari 40% terhadap produksi nasional. Namun, sebagian besar perkebunan sawit keluarga, khususnya yang dikelola secara swadaya, masih menerapkan sistem pengelolaan yang bersifat tradisional dan informal. Kondisi ini ditandai dengan pengambilan keputusan yang terpusat pada pemilik, lemahnya tata kelola, minimnya dokumentasi usaha, serta belum tersusunnya sistem manajemen yang terstandarisasi. Di sisi lain, meningkatnya tuntutan pasar global dan regulasi keberlanjutan seperti Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) dan European Union Deforestation Regulation (EUDR) mendorong perlunya penguatan pengelolaan usaha menuju sistem yang lebih profesional dan berkelanjutan.

Penelitian ini dilakukan pada tiga perkebunan sawit keluarga swadaya di Kabupaten Indragiri Hulu, Provinsi Riau, yang memiliki tingkat formalisasi manajemen yang berbeda. Penelitian bertujuan untuk menganalisis kondisi pengelolaan usaha saat ini, mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi perubahan pengelolaan, serta merumuskan arah penguatan pengelolaan menuju usaha yang lebih profesional dan berkelanjutan.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus eksploratif. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan analisis tematik dan analisis lintas kasus. Model perubahan Lewin digunakan sebagai *analytical lens* untuk membantu memahami dinamika perubahan yang ditemukan, sedangkan ADKAR digunakan sebagai perspektif pendukung untuk memahami kesiapan individu dalam menjalankan perubahan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai arah penguatan pengelolaan perkebunan sawit keluarga serta memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian manajemen strategis dan perubahan organisasi.

Kata Kunci: Perkebunan sawit keluarga, pengelolaan manajemen, perubahan organisasi, tata kelola, keberlanjutan usaha.

ABSTRACT

Family-owned oil palm plantations play a strategic role in the sustainability of Indonesia's palm oil industry, contributing more than 40% of national production. However, most family-owned oil palm plantations, particularly independent smallholder plantations, still rely on traditional and informal management practices. These conditions are characterized by centralized decision-making by the owner, weak governance, limited business documentation, and the absence of standardized management systems. At the same time, increasing global market demands and sustainability regulations, such as the Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) and the European Union Deforestation Regulation (EUDR), have created a need to strengthen business management toward a more professional and sustainable system.

This study was conducted on three independent family-owned oil palm plantations in Indragiri Hulu Regency, Riau Province, which have different levels of management formalization. The study aims to analyze the current condition of business management, identify internal and external factors influencing changes in management practices, and formulate directions for strengthening management toward a more professional and sustainable business.

This study employs a qualitative approach with an exploratory case study design. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document analysis, and were analyzed using thematic analysis and cross-case analysis. Lewin's change model was used as an *analytical lens* to help understand the dynamics of change identified in the findings, while ADKAR was used as a supporting perspective to examine individual readiness to implement change.

This study is expected to provide an understanding of directions for strengthening the management of family-owned oil palm plantations and contribute to the development of strategic management and organizational change literature.

Keywords: Management transformation, family-owned oil palm plantations, ESG, governance, business sustainability

DAFTAR ISI

ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.4.1 Manfaat Akademik.....	5
1.4.2 Manfaat Praktis	6
1.4.3 Manfaat Kebijakan.....	6
1.5 Sistematika Penulisan	6
1.6 Batasan Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1 Environmental, Social, and Governance (ESG) sebagai Konteks Keberlanjutan.....	8
2.1.1 Konsep dan Dimensi ESG	8
2.1.2 ESG dalam Industri Kelapa Sawit	9
2.1.3 ESG sebagai Tekanan Eksternal bagi Perkebunan Sawit Keluarga.....	10
2.2 Perkebunan Sawit Keluarga Swadaya	11
2.2.1 Konsep Usaha Keluarga (Family Business)	11
2.2.2 Karakteristik Perkebunan Sawit Keluarga Swadaya.....	12
2.2.3 Tata Kelola dan Tantangan Manajerial Perkebunan Sawit Keluarga	13
2.3 Transformasi Manajemen	15
2.3.1 Konsep Transformasi Manajemen	15
2.3.2 Kondisi Aktual dan Arah Perubahan Pengelolaan.....	16
2.3.3 Dimensi Transformasi Manajemen pada Usaha Keluarga.....	18
2.4 Hambatan Transformasi Manajemen pada Usaha Keluarga.....	19
2.5 Teori Perubahan Organisasi	21
2.5.1 Model Perubahan Lewin.....	22
2.5.2 Model Perubahan Kotter	23
2.5.3 Model ADKAR.....	23
2.5.4 Posisi Teori Perubahan dalam Penelitian.....	24
2.6 Penelitian terdahulu	25
2.6.1 Mapping Penelitian Terdahulu.....	27
2.7 Research Gap Penelitian.....	29
2.8 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	33

3.1 Paradigma Penelitian	33
3.2 Design Penelitian	34
3.3 Lokasi dan Subjek Penelitian.....	36
3.3.1 Lokasi Penelitian.....	36
3.3.2 Subjek Penelitian	36
3.4 Definisi Operasional.....	37
3.4.1 Transformasi Manajemen	38
3.4.2 Kondisi Aktual Pengelolaan	38
3.4.3 Arah Perubahan Pengelolaan	39
3.4.4 Faktor Pendorong dan Penghambat Perubahan	39
3.4.5 Family Governance	40
3.4.6 Kapasitas Manajerial.....	40
3.4.7 ESG sebagai Konteks Tekanan Eksternal.....	41
3.5 Informan Penelitian	41
3.6 Jenis dan Sumber Data	43
3.6.1 Data Primer	43
3.6.2 Data Sekunder	44
3.7 Teknik Pengumpulan Data.....	45
3.7.1 Wawancara Mendalam (In-Depth Interview)	45
3.7.2 Observasi Lapangan.....	46
3.7.3 Studi Dokumentasi.....	46
3.7.4 Instrumen Penelitian	47
3.8 Protokol Wawancara	48
3.8.1 Pemilik Usaha	48
3.8.2 Anggota Keluarga yang Terlibat dalam Pengelolaan	50
3.8.3 Mandor atau Pengelola Lapangan.....	52
3.8.4 Pekerja.....	53
3.8.5 Informan Eksternal.....	53
3.9 Teknik Analisis Data.....	55
3.9.1 Familiarisasi Data (<i>Familiarization with Data</i>).....	55
3.9.2 Penyusunan Kode Awal (<i>Generating Initial Codes</i>)	55
3.9.3 Pencarian Tema (<i>Searching for Themes</i>).....	56
3.9.4 Peninjauan Tema (<i>Reviewing Themes</i>)	56
3.9.5 Pendefinisian dan Penamaan Tema (<i>Defining and Naming Themes</i>).....	56
3.9.6 Penyusunan Laporan (<i>Producing the Report</i>).....	56
3.10 Keabsahan Data.....	56
3.10.1 Triangulasi Sumber.....	57
3.10.2 Triangulasi Teknik.....	57
3.10.3 Triangulasi Waktu.....	57
3.10.4 Member Checking.....	57
3.10.5 Audit Trail.....	57
3.11 Alur Penelitian.....	58
3.12 Kriteria Pemilihan Kasus	58
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	60
4.1 Pendahuluan	60
4.2 Gambaran Umum Objek Penelitian.....	61
4.2.1 Profil Objek Penelitian.....	61
4.2.2 Profil Informan Penelitian.....	64

4.3 Hasil Penelitian	66
4.3.1 Kondisi Aktual Pengelolaan Perkebunan Sawit Keluarga	66
4.3.2 Analisis Lintas Kasus (<i>Cross-Case Analysis</i>)	92
4.3.3 Analisis Temuan Berdasarkan Teori Perubahan Lewin	96
4.3.4 Keterkaitan Temuan Penelitian dengan Penelitian Terdahulu	101
4.4 Faktor Pendorong dan Penghambat Transformasi Manajemen Perkebunan Sawit Keluarga	106
4.4.1 Faktor Pendorong Transformasi	109
4.4.2 Faktor Penghambat Transformasi	110
4.5 Arah Penguatan Pengelolaan Manajemen Perkebunan Sawit Keluarga	113
4.5.1 Analisis Arah Perubahan Pengelolaan	115
4.6 Implikasi Penelitian	119
4.6.1 Implikasi Teoretis	120
4.6.2 Implikasi Praktis	121
BAB V PENUTUP	123
5.1 Kesimpulan	123
5.2 Saran	124
Daftar Pustaka	125
Lampiran	129