



Analisis kepemimpinan humanistik dan etis dalam meningkatkan kepuasan kerja: Studi kualitatif pada industri kelapa sawit di Riau, Indonesia

Analysis of humanistic and ethical leadership in enhancing job satisfaction: A qualitative study in the palm oil industry in Riau, Indonesia

Abd. Rasyid Syamsuri^{1*}, Nurman Zakaria²

^{1,2} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Riau, Pekanbaru, Indonesia

Abstrak

Penelitian ini menganalisis peran kepemimpinan humanistik dan etis dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada industri kelapa sawit di Provinsi Riau, Indonesia. Menggunakan pendekatan studi kualitatif dengan metode deskriptif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap 12 informan dari dua pabrik sawit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otoriter menciptakan komunikasi satu arah, motivasi berbasis tekanan, dan keterlibatan kerja yang rendah. Sebaliknya, gaya kepemimpinan yang partisipatif dan empatik membangun lingkungan kerja yang suportif, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan pentingnya reformasi gaya kepemimpinan menuju model yang lebih etis, adaptif, dan kontekstual, khususnya di sektor padat karya yang menghadapi tantangan keberlanjutan. Penelitian ini memberikan kontribusi terhadap literatur tentang hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan kerja serta menawarkan implikasi praktis bagi pengembangan kebijakan sumber daya manusia di sektor perkebunan

Kata Kunci: Kepemimpinan Humanistik, Kepemimpinan Etis, Kepuasan Kerja, Industri Kelapa Sawit

Abstract

This study analyzes the role of humanistic and ethical leadership in enhancing job satisfaction among employees in the palm oil industry in Riau Province, Indonesia. Using a qualitative descriptive approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and document analysis involving 12 informants from two palm oil mills. The findings reveal that authoritarian leadership fosters one-way communication, pressure-driven motivation, and low employee engagement. In contrast, participative and empathetic leadership styles cultivate a supportive work environment, enhance intrinsic motivation, and strengthen employee loyalty. These results highlight the urgency of leadership reform toward more ethical, adaptive, and culturally contextual models, particularly in labor-intensive industries facing sustainability challenges. This research contributes to the growing literature on the relationship between leadership and employee well-being, while offering practical implications for developing human resource policies in plantation sectors.

Keywords: Humanistic Leadership, Ethical Leadership, Job Satisfaction, Palm Oil Industry

Histori Artikel:

Diterima 17 Juni 2025, Direvisi 11 September 2025, Disetujui 12 September 2025, Dipublikasi 26 September 2025.

***Penulis Korespondensi:**

abd.rasyidsyamsuri@lecturer.unri.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.60036/jbm.757>

PENDAHULUAN

Provinsi Riau merupakan salah satu wilayah strategis dalam peta industri kelapa sawit nasional. Berdasarkan data terbaru dari BPS Provinsi Riau (2025), luas areal perkebunan sawit di provinsi ini telah mencapai lebih dari 3,38 juta hektar, mencakup sekitar 20% dari total luas perkebunan kelapa sawit di Indonesia. Kondisi ini menjadikan Riau sebagai episentrum aktivitas hulu dan hilir industri sawit, dengan ribuan unit usaha pengolahan dan pabrik yang beroperasi dan menyerap puluhan ribu tenaga kerja, tersebar dari kawasan pesisir hingga ke wilayah pedalaman. Meskipun kontribusi industri kelapa sawit terhadap perekonomian nasional dan daerah sangat signifikan, terdapat persoalan krusial yang kerap terabaikan, yakni dalam aspek pengelolaan sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan dimensi psikososial tenaga kerja. Kepuasan kerja karyawan, yang sering kali dianggap sebagai isu sekunder, sesungguhnya memiliki peran strategis dalam menentukan produktivitas, stabilitas organisasi, serta keberlanjutan operasional jangka panjang perusahaan.

Dalam praktiknya, pendekatan terhadap isu kepuasan kerja di banyak pabrik sawit masih terbatas pada aspek-aspek material dan administratif, seperti gaji, tunjangan, dan jam kerja. Sementara itu, dimensi relasional dan emosional seperti kualitas hubungan antarindividu, komunikasi dua arah, serta penghargaan non-material belum mendapat perhatian yang proporsional. Kesenjangan inilah yang berpotensi menciptakan ketidakseimbangan antara pemenuhan kebutuhan fisik dan kesejahteraan psikologis karyawan, yang seiring waktu dapat memperlebar jurang sosial di lingkungan kerja serta menurunkan loyalitas dan keterlibatan tenaga kerja terhadap organisasi. Lebih luas lagi, industri kelapa sawit global menghadapi tekanan signifikan dari berbagai aspek keberlanjutan termasuk kesehatan kerja, perlindungan sosial, serta kesejahteraan emosional tenaga kerja. Beberapa studi menyoroti bahwa pekerja sawit sering menghadapi kondisi kerja yang memicu stres, kelelahan, hingga gangguan muskuloskeletal akibat tuntutan fisik yang tinggi dan sistem insentif yang tidak adil (Guan, 2014; Kadandale et al., 2018).

Selain itu, penggunaan pekerja migran, praktik kerja kontrak, serta lemahnya pengawasan terhadap kondisi kerja menyebabkan peningkatan risiko gangguan psikososial seperti rasa tidak aman, tekanan psikologis, hingga minimnya rasa memiliki terhadap organisasi (Pye, 2017; Hidayat et al., 2018). Bahkan dari sisi generasi muda, studi menunjukkan adanya penurunan minat terhadap sektor ini karena citra industri yang dianggap kurang menarik secara sosial dan psikologis, serta rendahnya motivasi intrinsik untuk bergabung dalam sektor yang dinilai tidak mendukung kesejahteraan personal (Stapa et al., 2019).

Studi terbaru bahkan menunjukkan bahwa pekerja yang terlibat dalam praktik keberlanjutan perusahaan cenderung merasakan *psychological empowerment* dan menunjukkan loyalitas organisasi yang lebih tinggi (E-Vahdati et al., 2023). Isu-isu seperti ini telah menjadi perhatian global dalam diskursus keberlanjutan industri kelapa sawit, di mana dimensi sosial dan kesejahteraan tenaga kerja kini dianggap tak kalah penting dibandingkan aspek lingkungan. Meningkatkan kepuasan kerja bukan lagi hanya strategi HRD, melainkan bagian integral dari strategi keberlanjutan jangka panjang (Ngan et al., 2022).

Dalam praktiknya, kepemimpinan di pabrik kelapa sawit di Indonesia masih sering dijalankan secara konvensional, dengan orientasi kuat pada pencapaian target produksi melalui pendekatan yang bersifat instruksional dan otoriter. Gaya kepemimpinan ini menekankan kontrol struktural dan efektivitas komando, namun sering mengabaikan pentingnya pendekatan empatik dalam relasi kerja. Padahal, kepemimpinan yang berlandaskan empati, kehadiran personal, dan keterlibatan emosional terbukti dapat meningkatkan ketahanan psikologis karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih suportif, terutama di sektor padat karya seperti perkebunan (Choi et al., 2021; Bass & Riggio, 2006). Tanpa dimensi kemanusiaan dalam

kepemimpinan, karyawan cenderung merasa tidak dihargai sebagai individu, melainkan sekadar bagian dari sistem produksi mekanistik.

Dalam studi kepemimpinan modern, dua pendekatan yang paling menonjol dan sering diperbandingkan adalah *transformational leadership* dan *transactional leadership*. *Transformational leadership* pertama kali diperkenalkan secara sistematis oleh Bass & Avolio (1994), yang menekankan pentingnya inspirasi, pengaruh ideal, stimulasi intelektual, dan perhatian individual. Gaya kepemimpinan ini sangat relevan diterapkan dalam konteks industri padat karya seperti pabrik kelapa sawit, di mana pekerja membutuhkan lebih dari sekadar instruksi sehingga memerlukan motivasi intrinsik dan pengakuan personal. Sebaliknya, *transactional leadership*, sebagaimana diperkenalkan oleh Burns (1978) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass, lebih berfokus pada hubungan kerja berbasis imbal-balik, yaitu pemberian imbalan atau sanksi berdasarkan kinerja. Dalam banyak pabrik kelapa sawit, model transaksional masih sangat dominan karena dianggap efisien dan mudah diukur. Namun, kelemahan dari pendekatan ini yaitu kekurangmampuannya dalam membangun hubungan emosional berkelanjutan antara pemimpin dan bawahan, sehingga pendekatan transformasional dinilai lebih potensial untuk meningkatkan kepuasan kerja secara jangka panjang, terutama dalam konteks kerja yang menuntut ketahanan fisik dan emosional seperti industri sawit.

Teori motivasi kerja juga memberikan kerangka penting untuk menilai efektivitas kepemimpinan dalam meningkatkan kepuasan kerja. Dua teori yang kerap dijadikan acuan adalah *Two-Factor Theory* dari Herzberg (1959) dan *Hierarchy of Needs Theory* dari Maslow (1943). Herzberg membedakan antara faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja) dan faktor motivasional (seperti pengakuan dan pencapaian), dan hanya faktor motivasional yang benar-benar dapat menciptakan kepuasan kerja. Dalam praktiknya, banyak pabrik kelapa sawit hanya fokus pada faktor higienis seperti upah dan fasilitas dasar, namun mengabaikan kebutuhan karyawan akan pengembangan diri dan penghargaan. Sementara itu, Maslow menekankan bahwa kebutuhan akan rasa aman, cinta, harga diri, hingga aktualisasi diri akan menjadi prioritas setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi. Artinya, tanpa kepemimpinan yang mampu menyentuh lapisan kebutuhan yang lebih tinggi ini, karyawan akan sulit merasakan kepuasan kerja secara utuh. Perbandingan ini memperkuat urgensi pentingnya pendekatan kepemimpinan yang humanistik dan terstruktur, sesuai konteks sosiokultural pekerja di Provinsi Riau.

Berbagai studi terdahulu telah mengkaji hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di sektor perkebunan kelapa sawit. Misalnya, penelitian oleh Yansyah dan Damai (2022) serta Sebayang dan Lahindah (2025) menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan motivasi kerja karyawan di sektor ini. Namun, sebagian besar pendekatan dalam studi-studi tersebut bersifat kuantitatif, yang cenderung memusatkan perhatian pada hubungan variabel dan hasil statistik tanpa mengeksplorasi secara mendalam makna subjektif dan pengalaman emosional pekerja di lapangan. Akibatnya, aspek-aspek seperti persepsi karyawan terhadap perilaku pemimpin, makna personal dari kepuasan kerja, dan pengalaman emosional dalam struktur kerja yang hierarkis belum tergalai secara mendalam. Ketiadaan pendekatan kualitatif dalam penelitian-penelitian tersebut menciptakan gap pemahaman terhadap dimensi psikososial dan naratif yang sangat penting untuk menjelaskan fenomena kerja di sektor yang padat karya dan berisiko tinggi seperti industri sawit. Oleh karena itu, penelitian kualitatif diperlukan untuk melengkapi perspektif yang ada dan menangkap realitas sosial-emosional yang dialami pekerja secara langsung.

Penelitian mengenai kepemimpinan dan komunikasi interpersonal menunjukkan bahwa hubungan antara keduanya sangat menentukan efektivitas organisasi, termasuk dalam konteks industri berbasis komunitas seperti kelapa sawit. Meskipun demikian, sebagian besar studi yang ada masih terbatas pada kajian teoritik umum, tanpa mempertimbangkan kerangka budaya lokal secara eksplisit. Sebagai contoh, Nasution (2021) menekankan bahwa budaya Melayu memiliki

nilai-nilai kepemimpinan berbasis musyawarah, kesantunan, dan tanggung jawab sosial yang kuat, namun belum banyak dijadikan basis dalam formulasi gaya kepemimpinan partisipatif di sektor industri.

Lebih lanjut, Sutarto, et al. (2020) dalam penelitiannya mengembangkan model kepemimpinan berbasis kearifan lokal yang mampu menjembatani nilai-nilai budaya dengan prinsip kepemimpinan modern, seperti transformasional dan humanistik. Dalam konteks ini, pendekatan kualitatif dipandang sebagai metode yang tepat untuk menggali kedalaman makna, persepsi, dan pengalaman karyawan terhadap praktik kepemimpinan yang mereka alami di lapangan. Dengan menggabungkan pendekatan teori global dan pemahaman atas nilai-nilai lokal, penelitian ini bertujuan untuk menjawab kebutuhan akan model kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga diterima secara kultural. Hal ini menjadi penting dalam lingkungan kerja di Provinsi Riau, yang didominasi oleh masyarakat Melayu dengan sistem nilai yang menjunjung tinggi harmoni sosial, keadilan kolektif, dan penghormatan terhadap struktur adat. Oleh karena itu, studi ini tidak hanya akan menggambarkan praktik kepemimpinan di pabrik-pabrik kelapa sawit, tetapi juga berupaya menawarkan alternatif model kepemimpinan yang lebih kontekstual dan manusiawi.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan

Kepemimpinan sejatinya tidak dapat direduksi hanya pada posisi struktural atau wewenang formal untuk memberikan instruksi, tetapi merupakan proses sosial yang dinamis dan kompleks. Dalam kerangka ini, kepemimpinan dipahami sebagai hasil dari interaksi berkelanjutan antara pemimpin dan bawahan dalam membentuk makna bersama, nilai-nilai kerja, serta arah tindakan melalui komunikasi terbuka, partisipasi aktif, dan pembelajaran kolektif. Teori Z yang dikembangkan oleh Ouchi (1981) memberikan perspektif penting bahwa efektivitas kepemimpinan bergantung pada keterlibatan emosional, stabilitas hubungan kerja, dan penciptaan iklim organisasi yang berlandaskan kepercayaan serta loyalitas jangka panjang. Pemimpin yang mampu menjalin relasi empatik dan membangun komunikasi interpersonal yang sehat akan lebih efektif dalam mendorong produktivitas dan kepuasan kerja karyawan, terutama dalam konteks organisasi padat karya seperti industri kelapa sawit.

Dalam era industri yang terus berubah, termasuk sektor kelapa sawit yang menghadapi tekanan dari sisi lingkungan, regulasi, serta kemajuan teknologi, pemimpin dituntut untuk tidak sekadar mempertahankan operasional di tengah ketidakpastian, tetapi juga mampu menavigasi dan mengelola perubahan secara proaktif. *Adaptive Structuration Theory* (AST) yang dikembangkan oleh DeSanctis dan Poole (1994) menegaskan bahwa efektivitas kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap struktur sosial dan teknologi yang terus berevolusi. Dalam kerangka ini, pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengendali struktur, melainkan sebagai fasilitator yang mampu mendorong terbentuknya pola interaksi baru, inovasi proses kerja, serta penyesuaian norma yang relevan dengan konteks terkini. Dalam konteks operasional industri kelapa sawit, di mana dinamika lintas fungsi, penerapan teknologi baru, dan regulasi ketenagakerjaan terus berubah, pemimpin yang adaptif memiliki peran kunci dalam memastikan kelangsungan dan kinerja organisasi. Alih-alih mempertahankan status quo, pemimpin adaptif justru aktif dalam membentuk struktur-struktur baru yang lebih responsif terhadap kebutuhan organisasi masa kini dan mendatang.

Salah satu pendekatan kontemporer dalam memahami kepemimpinan dalam organisasi kerja adalah melalui lensa teori *Job Demands–Resources* (JD-R) yang diperkenalkan oleh Bakker dan Demerouti (2007). Teori ini menekankan bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu menciptakan keseimbangan antara tingginya tuntutan kerja seperti target produksi, beban tanggung jawab, dan tekanan waktu dengan penyediaan sumber daya yang mendukung seperti

kejelasan peran, dukungan sosial, pelatihan, serta umpan balik yang konstruktif. Dalam konteks industri padat karya seperti kelapa sawit, model ini sangat relevan karena banyak pekerjaan bersifat fisik dan berisiko tinggi mengalami kelelahan kerja. Kepemimpinan yang bersifat suportif (*supportive leadership*) terbukti dapat meningkatkan keterlibatan kerja (*work engagement*), memperkuat ketahanan psikologis (*resilience*), serta menurunkan kemungkinan stres kronis dan *burnout* (Gerbeth, 2025; Chromčáková et al., 2025). Sebaliknya, jika pemimpin gagal menyediakan sumber daya yang memadai, tingginya tuntutan kerja dapat menurunkan motivasi, memperburuk kelelahan emosional, dan meningkatkan angka *turnover*.

Kepemimpinan etis (*ethical leadership*) merupakan dimensi fundamental dalam menciptakan iklim kerja yang sehat serta mendukung kesejahteraan psikologis karyawan. Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh integritas moral, transparansi dalam komunikasi, dan konsistensi antara prinsip dan tindakan nyata (Demirtas, 2015). Dalam kerangka keadilan organisasi, *Equity Theory* yang diperkenalkan oleh Adams (1963) menjelaskan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dalam pembagian beban kerja, sistem kompensasi, dan perlakuan interpersonal secara langsung memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Ketika pemimpin menerapkan nilai-nilai keadilan dan keterbukaan secara konsisten, karyawan akan merasa dihargai dan diperlakukan setara, sehingga terbentuk suasana kerja yang aman secara psikologis dan mendorong keterlibatan aktif (Al Halbusi et al., 2020). Sebaliknya, ketimpangan dalam pemberian reward, ketidakjelasan instruksi, atau ketidaksesuaian antara janji dan realisasi kepemimpinan akan menimbulkan perasaan tidak puas, kecemasan, bahkan konflik internal di tempat kerja (Cropanzano & Stein, 2009). Dengan demikian, penerapan kepemimpinan etis bukan hanya memperkuat kepercayaan jangka panjang antara pemimpin dan karyawan, tetapi juga berperan penting dalam mendorong dedikasi, tanggung jawab, serta kohesi tim yang lebih kuat dalam menghadapi dinamika organisasi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis kompleks yang mencerminkan bagaimana seorang individu mengevaluasi dan merespons secara emosional terhadap berbagai aspek dalam pekerjaannya. Tidak terbatas pada rasa senang, kepuasan kerja juga melibatkan penilaian kognitif dan afektif terhadap pengalaman kerja secara keseluruhan, mencakup lingkungan sosial, jenis pekerjaan, serta sistem kompensasi yang diterima. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu keadaan emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Definisi ini menekankan bahwa aspek psikologis memainkan peran penting dalam persepsi terhadap kualitas kerja, termasuk dalam konteks industri kelapa sawit yang sarat tekanan fisik dan mental, seperti suhu ekstrem, tugas yang monoton, dan medan kerja yang menantang. Dengan demikian, memahami kepuasan kerja tidak cukup hanya dari sisi kompensasi finansial semata, tetapi juga harus memperhatikan kualitas pengalaman emosional dan sosial di tempat kerja. Perspektif ini sangat penting dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia yang berkelanjutan, terutama pada industri padat karya seperti sawit.

Teori kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Smith, et al., (1969) mengklasifikasikan kepuasan kerja ke dalam lima dimensi utama, yaitu kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, supervisi, rekan kerja, peluang promosi, dan kompensasi. Pendekatan multidimensi ini menjadi dasar dalam pengukuran kepuasan kerja secara menyeluruh, karena mencakup baik aspek relasional maupun material dalam lingkungan kerja. Dalam industri kelapa sawit yang memiliki karakteristik struktural hirarkis dan tantangan akses terhadap mobilitas karier, dimensi supervisi dan hubungan antar rekan menjadi sangat penting. Ketika kepemimpinan tidak memberikan ruang partisipasi dan dukungan, serta hubungan antar karyawan tidak harmonis, maka potensi turunnya kepuasan kerja akan semakin tinggi. Oleh karena itu, pemahaman terhadap kelima

dimensi ini dapat menjadi pijakan penting dalam menyusun strategi peningkatan kesejahteraan psikososial karyawan di sektor industri ini.

Salah satu pendekatan klasik dalam memahami kepuasan kerja adalah melalui perspektif motivasi intrinsik, sebagaimana dijelaskan dalam *Self-Determination Theory* (SDT) yang dikembangkan oleh Deci dan Ryan (1985). Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja akan lebih tinggi apabila tiga kebutuhan psikologis dasar, yaitu otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial, dapat terpenuhi di lingkungan kerja. Dalam praktiknya, karyawan yang memiliki kendali atas tugasnya (otonomi), merasa mampu dan berkembang dalam pekerjaannya (kompetensi), serta merasa terhubung secara sosial dengan atasan dan rekan kerja (*relatedness*), akan menunjukkan tingkat keterlibatan kerja dan kepuasan yang lebih tinggi. Sebaliknya, meskipun aspek kompensasi telah dipenuhi, karyawan tetap dapat mengalami ketidakpuasan apabila kebutuhan psikologis ini terabaikan. Oleh karena itu, pemimpin yang memahami prinsip-prinsip SDT dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kebutuhan tersebut berpeluang lebih besar untuk membangun tim yang berdaya, loyal, dan produktif.

Kepuasan kerja juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dan pemimpin dalam memfasilitasi keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan. Isu *work-life balance* menjadi semakin krusial, khususnya di sektor industri seperti pabrik kelapa sawit yang identik dengan waktu kerja yang panjang, lokasi yang terpencil, serta akses terbatas terhadap fasilitas sosial. Ketidakseimbangan antara tuntutan kerja dan kebutuhan pribadi tidak hanya menurunkan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatkan risiko stres kerja, *burnout*, dan intensi untuk meninggalkan pekerjaan (*turnover intention*) (Greenhaus & Allen, 2011). Penelitian oleh Boamah et al. (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang tidak mampu menjaga keseimbangan kehidupan kerja memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah serta rentan mengalami gangguan kesehatan mental. Oleh karena itu, organisasi perlu mengadopsi kebijakan kerja yang fleksibel, menyediakan fasilitas sosial yang memadai, dan mengembangkan kepemimpinan yang responsif terhadap kebutuhan emosional karyawan guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih holistik dan berkelanjutan.

Kepuasan kerja tidak hanya penting bagi kesejahteraan individu, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap efektivitas organisasi. Robbins dan Judge (2020) menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih baik, tingkat absensi yang lebih rendah, serta keterlibatan kerja yang lebih kuat. Dalam konteks industri kelapa sawit, kondisi ini menjadi sangat penting mengingat produktivitas sangat dipengaruhi oleh ketekunan, ketelitian, dan konsistensi tenaga kerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas lebih rentan mengalami konflik interpersonal, melakukan pelanggaran terhadap prosedur keselamatan, serta menurunkan kualitas hasil kerja. Oleh karena itu, kepuasan kerja seharusnya dipandang sebagai indikator kunci dalam evaluasi manajemen sumber daya manusia, bukan hanya isu sekunder. Menempatkan kesejahteraan karyawan sebagai bagian integral dari strategi organisasi akan memperkuat fondasi kerja yang sehat dan berkelanjutan.

Hubungan Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Kepemimpinan merupakan faktor penentu dalam membentuk iklim kerja yang berdampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. *Leader-Member Exchange Theory* (LMX) yang dikembangkan oleh Graen dan Uhl-Bien (1995) menekankan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan bawahan yang didasarkan pada kepercayaan, komunikasi terbuka, serta penghargaan terhadap kontribusi individu akan menentukan persepsi karyawan terhadap pekerjaannya. Hubungan yang berkualitas tinggi mendorong terbentuknya rasa memiliki dan keterlibatan emosional yang lebih kuat, sedangkan hubungan yang hanya bersifat transaksional cenderung mengurangi loyalitas dan kepuasan kerja. Dalam konteks pabrik kelapa sawit, di mana beban kerja fisik dan psikologis karyawan relatif tinggi, kehadiran pemimpin yang

menjalin interaksi positif dapat berfungsi sebagai sumber dukungan psikologis yang krusial. Sebaliknya, kepemimpinan yang hanya berorientasi pada instruksi dan hukuman berisiko menurunkan motivasi serta menimbulkan perasaan tidak dihargai secara manusiawi.

Kepemimpinan yang bersifat inklusif merupakan katalisator penting dalam membangun rasa keadilan dan kenyamanan kerja. Menurut *Inclusive Leadership Theory* yang dikemukakan oleh Carmeli, et al., (2010), pemimpin yang terbuka terhadap perbedaan, mendukung kontribusi bawahan, dan menunjukkan penghargaan yang tulus akan meningkatkan kepercayaan interpersonal serta memperkuat kohesi tim. Pendekatan ini relevan dalam konteks pabrik kelapa sawit, yang memiliki keragaman etnis dan latar belakang sosial-ekonomi karyawan yang tinggi. Selain itu, kepemimpinan yang menekankan keteladanan moral juga memainkan peran penting. Walumbwa et al. (2008) melalui konsep *Authentic Leadership* menekankan integritas, transparansi, dan konsistensi nilai sebagai fondasi yang menciptakan rasa aman psikologis serta kepuasan afektif di kalangan karyawan. Pemimpin otentik bukan hanya mengarahkan, tetapi juga menginspirasi loyalitas jangka panjang melalui keteladanan etis.

Lebih lanjut, gaya kepemimpinan transformasional dan partisipatif terbukti secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Judge dan Piccolo (2004) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional meningkatkan motivasi intrinsik, rasa percaya diri, dan kepuasan kerja melalui pemberian inspirasi serta pengembangan karyawan. Sementara itu, Vroom dan Jago (1988) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan partisipatif, yang memberi ruang bagi bawahan untuk berperan dalam pengambilan keputusan, memperkuat makna kerja dan rasa tanggung jawab. Dalam konteks retensi tenaga kerja, studi Kuvaas dan Dysvik (2009) menegaskan bahwa pemimpin yang mendukung pengembangan profesional karyawan dan menunjukkan empati terhadap kebutuhan personal mampu menumbuhkan *affective commitment* yang kuat. Komitmen ini tidak hanya menurunkan intensi keluar (*turnover intention*), tetapi juga meningkatkan motivasi intrinsik dan kepuasan kerja karyawan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Pemilihan pendekatan ini didasarkan pada tujuan penelitian yang berfokus untuk memahami secara mendalam bagaimana gaya kepemimpinan memengaruhi kepuasan kerja karyawan di pabrik kelapa sawit. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menggali makna, persepsi, serta pengalaman subjektif karyawan terhadap praktik kepemimpinan yang dijalankan di lapangan. Lokasi penelitian ditetapkan pada dua pabrik kelapa sawit yang beroperasi di Kabupaten Siak dan Pelalawan, Provinsi Riau. Penentuan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa kedua kabupaten tersebut merupakan sentra produksi kelapa sawit dengan tingkat keterlibatan tenaga kerja yang tinggi. Subjek penelitian meliputi 12 informan, terdiri dari 8 orang karyawan operasional dan 4 orang staf manajerial. Informan dipilih dengan menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: (1) memiliki pengalaman kerja minimal tiga tahun, (2) terlibat langsung dalam proses produksi atau pengelolaan unit kerja, serta (3) memiliki pengalaman berinteraksi dengan gaya kepemimpinan di lingkungannya.

Data penelitian dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pedoman semi-terstruktur untuk menggali pengalaman personal dan persepsi informan. Selain itu, peneliti juga melakukan observasi non-partisipatif terhadap dinamika interaksi kerja di pabrik serta menelaah dokumen pendukung yang relevan, seperti laporan internal perusahaan dan catatan manajerial. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis tematik mengikuti langkah-langkah Braun dan Clarke (2006), yakni: (1) transkripsi hasil wawancara secara verbatim, (2) pemberian kode awal (*initial coding*), (3) pengelompokan kode ke dalam tema-tema utama, dan (4) interpretasi tema untuk menjawab fokus penelitian. Proses analisis dilakukan secara iteratif hingga diperoleh pola makna yang konsisten.

Untuk memastikan keabsahan data, peneliti menggunakan beberapa strategi, yaitu triangulasi sumber (karyawan dan manajerial), triangulasi metode (wawancara, observasi, dan dokumentasi), serta member checking dengan mengonfirmasi kembali hasil interpretasi kepada informan. Dengan langkah ini, validitas dan reliabilitas data dapat terjaga, sehingga hasil penelitian memiliki kredibilitas yang kuat dan relevansi dengan konteks sosial-budaya di Provinsi Riau.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya ketimpangan dalam penerapan gaya kepemimpinan antar-unit maupun antar-pabrik kelapa sawit di Provinsi Riau. Fenomena ini memperlihatkan absennya kebijakan formal yang menegaskan standar kepemimpinan berbasis nilai, etika, dan kesejahteraan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Shan (2020), yang menunjukkan bahwa lemahnya keadilan organisasi dan kurangnya praktik kepemimpinan otentik di sektor perkebunan dapat mengurangi kepercayaan serta keterlibatan karyawan.

Lebih lanjut, studi Bogahalande dan Ahamed (2019) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang tidak berakar pada etika dan keadilan berisiko menghambat budaya organisasi yang sehat, terutama di sektor perkebunan yang padat karya. Dalam konteks yang lebih spesifik, Siregar et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan etis dan transformasional di industri perkebunan kelapa sawit berhubungan erat dengan keberlanjutan kerja serta keterlibatan karyawan. Dengan demikian, ketiadaan regulasi internal yang mengikat dalam sistem kepemimpinan tidak hanya membuka ruang penyalahgunaan wewenang, tetapi juga melemahkan fungsi pengawasan manajemen SDM (Raihan & Ambia, 2024). Kondisi ini berpotensi melahirkan konflik laten yang dapat mengancam stabilitas organisasi dalam jangka panjang.

Temuan penelitian ini konsisten dengan berbagai studi sebelumnya yang menekankan pentingnya kepemimpinan sebagai determinan utama dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan di sektor perkebunan. Penelitian Purnomo, Prasetyo, dan Dwiatmanto (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, menggarisbawahi peran kepemimpinan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia. Demikian pula, penelitian Setiawan dan Darmawan (2022) menegaskan bahwa kombinasi antara gaya kepemimpinan yang efektif dan budaya organisasi yang suportif mampu mendorong peningkatan kinerja secara substansial. Senada dengan itu, studi Judge dan Piccolo (2004) dalam meta-analisisnya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara konsisten berkorelasi positif dengan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Hasil-hasil tersebut memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan berbasis kebiasaan lama yang cenderung otoritatif dan transaksional semakin tidak relevan dengan tuntutan organisasi modern. Sebaliknya, kepemimpinan yang menekankan nilai-nilai keadilan, empati, dan partisipasi terbukti lebih adaptif terhadap dinamika tenaga kerja padat karya seperti industri kelapa sawit. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperkuat argumen bahwa tanpa adanya standarisasi kepemimpinan yang berbasis nilai, praktik kepemimpinan akan rentan dipengaruhi oleh preferensi pribadi dan bias, yang pada akhirnya dapat melemahkan moral karyawan serta produktivitas organisasi.

Kondisi ini berkelindan dengan temuan berbagai lembaga internasional yang menyoroti adanya praktik diskriminatif dalam relasi kerja di sektor perkebunan sawit. Menurut ILO (2013), diskriminasi dapat muncul dalam bentuk ketimpangan pembagian tugas, bias dalam promosi, serta evaluasi kinerja yang tidak objektif. Ketidakadilan semacam ini memperkuat persepsi negatif karyawan terhadap sistem organisasi dan berpotensi menggerus kepercayaan, sehingga melemahkan iklim kerja yang sehat. Lebih lanjut, ILO (2023) menegaskan bahwa sektor

perkebunan, termasuk kelapa sawit, masih sangat rentan terhadap diskriminasi akibat lemahnya mekanisme pengawasan dan dominasi struktur kerja yang hierarkis.

Hasil penelitian ini juga menemukan adanya perbedaan yang cukup kontras antara unit-unit kerja yang dipimpin oleh figur dengan gaya kepemimpinan otoriter dan unit yang dipimpin oleh pemimpin dengan pendekatan terbuka, komunikatif, serta empatik. Perbedaan ini tampak tidak hanya dalam dinamika komunikasi, tetapi juga pada persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja, tingkat motivasi, dan hasil kerja. Pada unit dengan kepemimpinan otoriter, komunikasi cenderung satu arah, hubungan antara atasan dan bawahan bersifat kaku dan formal, serta karyawan merasa kurang dihargai. Hal ini berdampak pada menurunnya partisipasi dan keterlibatan emosional dalam pekerjaan, tingkat motivasi kerja lebih didasarkan pada tekanan daripada dorongan pribadi. Sebaliknya, unit dengan kepemimpinan terbuka dan empatik menunjukkan suasana kerja yang lebih harmonis, komunikasi dua arah yang efektif, serta adanya rasa saling percaya. Karyawan di unit ini merasa dihargai secara personal maupun profesional, dan lebih terdorong untuk berkontribusi secara aktif karena adanya rasa memiliki terhadap organisasi. Tabel berikut merangkum perbedaan kontras tersebut:

Tabel 1. Perbandingan Kontras Gaya Kepemimpinan dan Dampaknya terhadap Dinamika Kerja

Aspek	Unit dengan Kepemimpinan Otoriter	Unit dengan Kepemimpinan Terbuka & Empatik
Gaya Kepemimpinan	Tertutup, instruksional, top-down	Terbuka, partisipatif, mendukung
Komunikasi	Satu arah, dominasi instruksi	Dua arah, responsif dan terbuka
Hubungan Atasan-Bawahan	Kaku, formal, kurang empati	Hangat, saling percaya, mendukung
Persepsi Karyawan	Kurang dihargai, pasif	Dihargai secara personal dan profesional
Motivasi Kerja	Ekstrinsik, berbasis tekanan	Intrinsik, berbasis komitmen
Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan	Minim, keputusan sepihak	Tinggi, karyawan dilibatkan aktif
Produktivitas dan Kinerja	Standar minimum, cenderung defensif	Melebihi target, berorientasi kontribusi

Sumber: Hasil observasi dan wawancara lapangan peneliti, 2025

Ketimpangan gaya kepemimpinan antar-unit dan antar-pabrik di wilayah Provinsi Riau merupakan fenomena yang signifikan dan tidak bisa diabaikan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen puncak belum memiliki pendekatan yang sistematis dalam merumuskan kebijakan kepemimpinan yang berlaku menyeluruh. Ketidakhadiran standar ini berdampak langsung terhadap kepuasan kerja karyawan, karena persepsi atas keadilan, keterlibatan, dan penghargaan sangat dipengaruhi oleh cara pemimpin menjalankan perannya. Karyawan yang bekerja di bawah pemimpin dengan pendekatan sepihak, yang cenderung menggunakan pola otoritatif dan bertumpu pada preferensi pribadi, akan lebih rentan mengalami stres kerja, demotivasi, dan kelelahan psikologis. Ketimpangan ini bukan hanya berpengaruh pada persepsi karyawan terhadap pemimpinnya, tetapi juga terhadap persepsi mereka tentang organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks masyarakat Melayu Riau yang menjunjung tinggi prinsip *muafakat* dan *adat bersendi syarak, syarak bersendi Kitabullah*, gaya kepemimpinan yang otoritatif tanpa ruang dialog jelas bertentangan dengan nilai-nilai lokal yang menghargai musyawarah dan keseimbangan sosial.

Temuan ini diperkuat oleh hasil analisis komparatif antar unit kerja yang menunjukkan adanya perbedaan mencolok dalam hal suasana kerja, komunikasi, serta keterlibatan emosional karyawan. Tabel sebelumnya menggambarkan bahwa gaya kepemimpinan tidak hanya memengaruhi struktur kerja formal, tetapi juga membentuk iklim psikososial yang sangat menentukan kualitas relasi antar individu, motivasi, dan kinerja karyawan. Perbedaan ini sejalan dengan teori gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Goleman (2000) dan Bass (1990), yang menekankan bahwa kepemimpinan partisipatif dan empatik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat rasa memiliki, serta mendorong motivasi intrinsik. Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter cenderung melahirkan kepatuhan semu, komunikasi yang tertutup, serta produktivitas yang stagnan jika tidak diimbangi dengan dukungan emosional dan partisipasi karyawan.

Dengan demikian, hasil penelitian ini bukan hanya menggambarkan beragam pola gaya kepemimpinan yang diterapkan di pabrik-pabrik kelapa sawit di Provinsi Riau, tetapi juga mempertegas perlunya reformasi pendekatan kepemimpinan dalam industri ini. Kepemimpinan yang etis, komunikatif, dan berorientasi pada nilai-nilai kemanusiaan bukan lagi sekadar wacana ideal, melainkan kebutuhan nyata yang harus dipenuhi. Ini bukan hanya soal manajemen sumber daya manusia, tetapi juga berkaitan langsung dengan pemenuhan tanggung jawab moral dan hukum untuk menciptakan sistem kerja yang adil, manusiawi, dan produktif. Penguatan regulasi internal perusahaan, pembentukan pedoman kepemimpinan yang berbasis nilai, serta peningkatan fungsi pengawasan baik dari internal manajemen maupun lembaga eksternal, menjadi langkah strategis yang mendesak demi mendukung terciptanya iklim kerja yang sehat dan keberlanjutan industri kelapa sawit di Indonesia, khususnya di Provinsi Riau.

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang menekankan pada kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan karyawan secara personal maupun profesional. Model ini pertama kali dikembangkan secara konseptual oleh Bass dan Avolio, yang menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong perubahan positif dalam organisasi dengan memfokuskan diri pada nilai-nilai seperti kepercayaan, integritas, empati, dan pencapaian bersama (Bass & Riggio, 2006; Avolio & Bass, 2004). Pemimpin transformasional tidak hanya memberikan arahan, tetapi juga menjadi teladan etika dan pembimbing yang aktif bagi bawahannya. Empat dimensi utama dari kepemimpinan ini mencakup: (1) *idealized influence*, (2) *inspirational motivation*, (3) *intellectual stimulation*, dan (4) *individualized consideration* (Bass & Riggio, 2006). Dalam konteks sektor padat karya seperti industri kelapa sawit, pendekatan ini menjadi relevan karena menumbuhkan iklim kerja yang inklusif dan menghargai kontribusi personal karyawan.

Berbagai studi empiris telah menunjukkan korelasi positif antara gaya kepemimpinan transformasional dan tingkat kepuasan kerja karyawan. Liu, et al., (2020) menekankan bahwa kepercayaan terhadap pemimpin serta rasa percaya diri karyawan menjadi mediator penting dalam hubungan antara kepemimpinan dan kesejahteraan kerja. Sementara itu, Purnomo, et al., (2021) membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja dalam sektor manufaktur dan jasa di Indonesia. Dalam penelitian lain yang lebih kontekstual terhadap sektor perkebunan, Rukayah dan Nugroho (2019) menemukan bahwa gaya kepemimpinan yang menekankan empati dan keadilan berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas dan kepuasan kerja karyawan di lingkungan kerja yang bersifat hierarkis seperti di perkebunan kelapa sawit.

Budaya organisasi juga memainkan peran krusial sebagai konteks tempat gaya kepemimpinan diimplementasikan. Budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan menghargai partisipasi akan memperkuat dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap karyawan. Wang, et al., (2017) menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat dan identifikasi karyawan terhadap organisasi menjadi moderator penting dalam efektivitas kepemimpinan.

Ketika nilai-nilai organisasi selaras dengan prinsip keadilan, etika, dan kolaborasi, maka motivasi intrinsik karyawan cenderung meningkat. Selanjutnya, Setiawan dan Darmawan (2022) mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai variabel mediasi antara budaya organisasi, kepemimpinan, dan kinerja. Oleh karena itu, reformasi gaya kepemimpinan harus berjalan seiring dengan transformasi budaya organisasi agar tercipta kesinambungan antara nilai yang diyakini, perilaku yang diterapkan, dan hasil yang dicapai. Dalam konteks masyarakat Melayu Riau, konsep kepemimpinan tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai lokal seperti “penghulu beradat” yakni pemimpin yang tidak hanya bertanggung jawab secara struktural, tetapi juga secara moral terhadap komunitasnya. Nilai-nilai seperti musyawarah, keadilan, dan keseimbangan sosial menjadi fondasi budaya yang dapat dijadikan inspirasi dalam membangun model kepemimpinan yang kontekstual dan berakar pada kearifan lokal.

Gaya kepemimpinan yang bersifat otoriter dan tidak akomodatif terbukti memperlemah kualitas hubungan sosial di tempat kerja. Studi oleh Ahmed et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berkorelasi negatif dengan partisipasi karyawan dan sering kali menyebabkan pembungkaman aspirasi di lingkungan kerja. Hal ini memperkuat temuan Chiaburu dan Harrison (2008) yang menegaskan bahwa rendahnya kualitas interaksi sosial dapat menciptakan perasaan terasing (*alienation*) dan ketidakpercayaan terhadap organisasi. Dalam jangka panjang, kondisi ini akan menurunkan loyalitas karyawan dan memperbesar kemungkinan konflik laten serta tingkat turnover.

Temuan terkait diskriminasi dalam bentuk perlakuan yang tidak setara berdasarkan latar belakang etnis menunjukkan bahwa pemimpin di sejumlah unit belum mampu menjalankan perannya sebagai penjaga keadilan sosial. Hal ini diperkuat oleh laporan ILO (2022) yang menyatakan bahwa diskriminasi dalam promosi dan evaluasi kinerja merupakan pelanggaran terhadap prinsip kerja layak. Untuk itu, pelatihan kepemimpinan inklusif menjadi hal mendesak, sebagaimana diungkapkan oleh Choi et al. (2021), yang menyatakan bahwa pemimpin inklusif mampu mendorong pemberdayaan psikologis dan mengurangi eksklusivitas sosial dalam tim kerja.

Unit kerja yang dipimpin oleh figur-figur suportif memperlihatkan kontras yang mencolok dalam hal harmoni dan produktivitas. Pemimpin yang mendengarkan aspirasi, memberi umpan balik konstruktif, dan peduli terhadap kesejahteraan bawahannya mampu menciptakan iklim kerja yang sehat dan membangun. Suasana kerja yang positif ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Dalam model kepemimpinan seperti ini, perintah digantikan dengan kerja sama, dan kontrol digantikan dengan kepercayaan. Konsep berkampung batino yang hidup dalam masyarakat Riau yaitu semangat hidup bersama dalam satu tujuan kolektif bisa menjadi model sosial yang diterapkan dalam kepemimpinan modern untuk menciptakan kerja yang penuh rasa memiliki. Dalam konteks industri kelapa sawit yang tengah dihadapkan pada tekanan global terhadap praktik keberlanjutan, kepemimpinan memainkan peran strategis sebagai agen perubahan. Pemimpin yang tidak hanya berorientasi pada output, tetapi juga pada kesejahteraan tenaga kerja dan kelestarian lingkungan, akan membawa perusahaan kepada reputasi yang baik dan keberlanjutan bisnis jangka panjang. Oleh sebab itu, reformasi kepemimpinan bukan hanya jadi kebutuhan organisasi internal, tetapi juga menjadi bagian dari strategi keberlanjutan nasional dan global. Kepemimpinan yang humanistik menjadi fondasi bagi industri sawit yang inklusif dan bertanggung jawab.

Berdasarkan seluruh temuan dan pembahasan, maka rekomendasi strategis yang dapat diajukan mencakup tiga hal utama. Pertama, diperlukan penyusunan dan penerapan standar kepemimpinan formal yang memuat nilai etis, profesionalisme, dan tanggung jawab sosial. Kedua, fungsi pengawasan terhadap pelaksanaan gaya kepemimpinan harus diperkuat, baik melalui unit SDM internal maupun lembaga independen eksternal. Ketiga, pendidikan dan

pelatihan kepemimpinan berbasis inklusi, komunikasi, dan keadilan harus diberikan secara berkala kepada seluruh level manajerial. Untuk konteks Provinsi Riau, pelatihan kepemimpinan sebaiknya juga menyentuh aspek budaya lokal, seperti nilai adat berperpatih, syarak bersendi Kitabullah, guna membangun kepemimpinan yang tidak hanya efektif secara manajerial, tetapi juga bermakna secara sosial dan budaya. Tanpa langkah konkret ini, ketimpangan, diskriminasi, dan konflik kerja akan terus menjadi hambatan bagi terciptanya industri kelapa sawit yang berkelanjutan dan manusiawi di Provinsi Riau.

SIMPULAN

Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam membentuk kepuasan kerja karyawan di industri kelapa sawit. Kepemimpinan otoriter cenderung menimbulkan komunikasi satu arah, rendahnya partisipasi, serta motivasi berbasis tekanan. Sebaliknya, kepemimpinan partisipatif-empatik mampu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, meningkatkan motivasi intrinsik, serta memperkuat loyalitas karyawan. Temuan ini menegaskan perlunya reformasi kepemimpinan dalam industri kelapa sawit menuju model yang lebih humanistik, etis, dan kontekstual sesuai nilai sosial-budaya lokal.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada jumlah informan yang relatif kecil (12 orang) dan hanya dilakukan di dua pabrik kelapa sawit di Kabupaten Siak dan Pelalawan. Hal ini membatasi generalisasi temuan pada konteks industri kelapa sawit secara keseluruhan. Selain itu, teknik pengumpulan data lebih dominan menggunakan wawancara, sehingga masih terdapat ruang untuk memperkaya data melalui observasi partisipatif dan analisis dokumen internal perusahaan.

Implikasi Penelitian

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai hubungan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja, khususnya dalam konteks industri padat karya. Penelitian juga menegaskan relevansi pendekatan kepemimpinan transformasional dan partisipatif dalam meningkatkan kesejahteraan karyawan. Secara praktis, hasil penelitian dapat menjadi acuan bagi perusahaan perkebunan kelapa sawit untuk mengembangkan model kepemimpinan yang lebih adaptif terhadap nilai budaya lokal dan tantangan keberlanjutan. Secara kebijakan, temuan ini dapat mendorong pemerintah daerah maupun asosiasi industri untuk merancang standar kepemimpinan berbasis etika dan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strategi keberlanjutan sektor kelapa sawit nasional.

DAFTAR PUSTKA

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Ahmed, U., Ahmad, M., Majid, A. H. A., & Zin, M. L. M. (2020). Authoritarian leadership and employee silence: The mediating role of organizational justice. *Management Research Review*, 43(9), 1059–1079. <https://doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0450>
- Al Halbusi, H., Williams, K. A., & Mansoor, H. O. (2020). Examining the impact of ethical leadership and organizational justice on employees' ethical behavior: Does person–organization fit play a role? *Ethics & Behavior*, 30(5), 341–363. <https://doi.org/10.1080/10508422.2019.1694024>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. Mind Garden.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Boamah, S. A., Hamadi, H. Y., Havaei, F., Smith, H., & Webb, F. (2022). Striking a balance between work and play. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 809. <https://www.mdpi.com/1660-4601/19/2/809>
- Bogahalande, N., & Ahamed, F. (2019). Leadership style and innovativeness in the plantation sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(5), 56–72.
- BPS Provinsi Riau. (2025). *Statistik Kelapa Sawit Provinsi Riau 2023*. Badan Pusat Statistik Riau. <https://riau.bps.go.id>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp0630a>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260. <https://doi.org/10.1080/10400419.2010.504654>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B., & Tan, O. K. (2021). Inclusive leadership and employee outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 42(6), 768–786. <https://doi.org/10.1002/job.2527>
- Chromčáková, T., Kłosowski, I., & Kriesel, O. J. (2025). AI Disruption in the Workplace. *DIVA Portal*. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1965304>
- Cropanzano, R., & Stein, J. H. (2009). Organizational justice and behavioral ethics. *Business Ethics Quarterly*, 19(2), 193–233. <https://doi.org/10.5840/beq200919213>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum.
- Demirtas, O. (2015). Ethical leadership influence at organizations. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 273–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1950-5>
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use. *Organization Science*, 5(2), 121–147. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.2.121>
- E-Vahdati, S., Noor, N. A. M., Mah, P. Y., & Zainol, Z. (2023). Social and environmental sustainability and workers' well-being in palm oil industries. *Sustainability*, 15(12), 9514. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/12/9514>
- Gerbeth, S. (2025). *The Interplay of Emotional Competence and Team Activities in Work Teams* [Doctoral dissertation, University of Regensburg]. <https://epub.uni-regensburg.de/77521/>
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78–90. <https://hbr.org/2000/03/leadership-that-gets-results>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Leader–member exchange (LMX) theory. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (2nd ed., pp. 165–183). APA.

- Guan, N. (2014). *Effectiveness of Integrated Ergonomics Intervention Approach in Reducing Musculoskeletal Disorders among Oil Palm Harvesters* [Master's thesis, Universiti Putra Malaysia]. <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/51131/>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Hidayat, N. K., Offermans, A., & Glasbergen, P. (2018). Sustainable palm oil as a public responsibility? *Agriculture and Human Values*, 35, 619–633. <https://doi.org/10.1007/s10460-017-9816-6>
- International Labour Organization. (2013). *Kesetaraan dan Non-Diskriminasi di Tempat Kerja di Indonesia*. https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS_203503/lang-id/index.htm
- International Labour Organization. (2023). *Panduan Pengawasan Ketenagakerjaan*. https://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS_896579/lang-id/index.htm
- International Labour Organization. (2022). *Eliminating Discrimination in the World of Work*. Geneva: ILO. <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/lang-en/index.htm>
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kadandale, S., Marten, R., & Smith, R. (2018). The palm oil industry and noncommunicable diseases. *Bulletin of the World Health Organization*, 96(7), 606–612. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6357563/>
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217–236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>
- Liu, Y., Fu, W., & Liu, X. (2020). Transformational leadership and employee well-being. *Journal of Health Psychology*, 25(2), 198–207.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nasution, H. (2021). Kepemimpinan dalam budaya Melayu. *Jurnal Kepemimpinan dan Budaya*, 7(1), 55–67.
- Ngan, S. L., Er, A. C., Yatim, P., & Ramli, Z. (2022). Social sustainability of palm oil industry: A review. *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.855551>
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Addison-Wesley.
- Purnomo, A., Prasetyo, P. E., & Dwiatmanto. (2021). The effect of transformational leadership on employee performance: Work motivation as a mediating variable. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 707–716.
- Pye, O. (2017). A plantation precariat: Class dynamics of agro-industrial proletarianisation in Southeast Asia. *Development and Change*, 48(5), 965–988. <https://doi.org/10.1111/dech.12334>
- Raihan, R., & Ambia, M. A. M. (2024). Leadership's role in overcoming ethical challenges: Implementing Islamic business ethics in the palm oil industry. *Aplikatif: Journal of Research Trends in Social Sciences*, 4(1), 45–59. <https://rcsdevelopment.org/index.php/aplikatif/article/view/428>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education.

- Rukayah, S., & Nugroho, R. A. (2019). Leadership and employee satisfaction: A study on palm oil plantation in Indonesia. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship*, 5(3), 215–225.
- Sebayang, A. V. M., & Lahindah, L. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Turnover Intention. *Jurnal Locus Penelitian dan Pengabdian Masyarakat*, 5(2). <https://locus.rivierapublishing.id/index.php/jl/article/view/4232>
- Setiawan, R., & Darmawan, R. (2022). Transformational leadership and organizational culture: Their impact on employee performance. *IJOSMAS*, 3(3), 1–13.
- Shan, I. A. T. M. E. I. (2020). *Authentic leadership, organizational justice, trust and work engagement among employees at plantation company* [Doctoral dissertation, Universiti Utara Malaysia]. https://etd.uum.edu.my/9238/1/s824886_01.pdf
- Siregar, D., Lubis, Z., & Rahmadani, V. G. (2024). Determine the appropriate leadership style for supporting sustainable agriculture. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1297(1), 012028. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1297/1/012028>
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Rand McNally.
- Stapa, S. H., Bakar, K. A., & Hashim, F. (2019). Attitudes and motivation of the young generation towards the palm oil industry. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 10(1), 132–139. <http://archive.sciendo.com/MJSS/mjss.2019.10.issue-1/mjss-2019-0012/mjss-2019-0012.pdf>
- Sutarto, A. P., Widyasari, D., & Supriyanto, A. (2020). Local wisdom-based leadership model in Indonesia. *Journal of Leadership in Education and Culture*, 5(2), 33–41. <https://doi.org/10.24815/jlec.v5i2.17152>
- Timotius, E., & Waribi, S. (2022). The framework of plantation leadership: An insight from Indonesia. *IEOM Proceedings, Istanbul*. <https://www.academia.edu/104315234>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. Prentice-Hall.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>
- Wang, H., Demerouti, E., & Le Blanc, P. M. (2017). Transformational leadership and job crafting. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 185–195.
- Yansyah, D., & Damai, P. (2022). Peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. *Journal of Economic and Business Research*, 2(2), 37–46. <https://www.academia.edu/118638666>