



Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Mengelola Konflik Sosial dan Meningkatkan Kinerja Organisasi pada PT Nabire Baru

Wisnu Wirabuana¹, Kristian H.P. Lambe², Johannes Baptista Halik³

^{1,2,3} Program Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia Paulus, Makassar, Indonesia

Submitted: 25-01-2026 | Review 02-02-2026 | Revision 07-02-2026 | Accepted 17-02-2026

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis peran strategis manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam mengelola konflik sosial dan meningkatkan kinerja organisasi pada PT Nabire Baru, perusahaan perkebunan kelapa sawit yang beroperasi di wilayah dengan kompleksitas sosial dan ekologis tinggi. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, melibatkan manajer SDM, staf HR/CSR, karyawan, manajemen perusahaan, serta tokoh dan perwakilan masyarakat adat.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi SDM telah berperan dalam pengelolaan konflik melalui komunikasi dialogis, koordinasi lintas fungsi, serta keterlibatan dalam program Corporate Social Responsibility (CSR) yang berdampak pada perbaikan hubungan perusahaan dengan masyarakat dan stabilitas operasional. SDM juga berkontribusi dalam pembentukan etika kerja dan penguatan budaya organisasi. Namun, peran strategis tersebut belum sepenuhnya optimal, terutama dalam sistematisasi manajemen konflik, keberlanjutan program CSR, serta integrasi nilai kearifan lokal ke dalam kebijakan dan budaya organisasi. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem manajemen konflik terintegrasi, internalisasi etika berbasis budaya lokal, serta pengembangan CSR partisipatif guna mendorong kinerja organisasi yang berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Konflik Sosial, Kinerja Organisasi, CSR, Budaya Organisasi.

Abstract: This study aims to analyze the strategic role of Human Resource Management (HRM) in managing social conflict and enhancing organizational performance at PT Nabire Baru, a palm oil plantation company operating in a socio-ecologically sensitive region. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through in-depth interviews, observation, and documentation, involving the HR manager, HR/CSR staff, employees, company management representatives, and indigenous community leaders.

The findings reveal that HRM has contributed to social conflict management through dialogical communication, cross-functional coordination, and active involvement in Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives, which have strengthened company-community relations and supported operational stability. HRM also plays a role in fostering work ethics and reinforcing organizational culture. However, its strategic function has not yet been fully optimized, particularly in the systematization of social conflict management, the sustainability and evaluation of CSR programs, and the integration of local wisdom into organizational policies and culture. The study recommends strengthening an integrated social conflict management system, institutionalizing culture-based ethical

¹E-mail: wisnuwirabuana79@gmail.com

²E-mail: kristian_lambe@ukipaulus.ac.id

³E-mail: johannes_halik@ukipaulus.ac.id

values, and developing participatory and sustainable CSR strategies to improve long-term organizational performance.

Keywords: *Human Resource Management, Social Conflict, Organizational Performance, Corporate Social Responsibility, Organizational Culture.*

Pendahuluan

Industri kelapa sawit merupakan salah satu sektor strategis dalam perekonomian Indonesia, baik dari sisi kontribusi terhadap devisa negara maupun penyerapan tenaga kerja. Namun demikian, ekspansi industri ini juga diiringi dengan meningkatnya dinamika konflik sosial, khususnya di wilayah yang memiliki karakteristik sosial-budaya dan hak ulayat masyarakat adat yang kuat. Laporan Kementerian Agraria dan Tata Ruang/BPN (2023) menunjukkan bahwa konflik agraria di sektor perkebunan masih menjadi salah satu kasus dominan dalam tujuh tahun terakhir. Sementara itu, Konsorsium Pembaruan Agraria (2022) mencatat bahwa sebagian besar konflik agraria melibatkan perusahaan perkebunan besar dan masyarakat lokal di kawasan timur Indonesia.

Fenomena ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik sosial tidak dapat semata-mata dipahami sebagai persoalan legal formal, melainkan juga sebagai persoalan manajerial dan relasional. Dalam konteks tersebut, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak lagi berperan terbatas pada fungsi administratif, tetapi dituntut menjadi aktor strategis dalam membangun relasi industrial yang harmonis, mengelola komunikasi lintas pemangku kepentingan, serta memperkuat budaya organisasi berbasis nilai (Armstrong & Taylor, 2020; Collings et al., 2021). Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa fungsi strategis MSDM berkontribusi terhadap stabilitas organisasi melalui pendekatan engagement, komunikasi dialogis, dan integrasi tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) (Cooke et al., 2022; Farndale et al., 2019).

Pada perusahaan perkebunan yang beroperasi di wilayah dengan kompleksitas sosial tinggi, seperti PT Nabire Baru, konflik sosial muncul dalam bentuk tuntutan hak ulayat, ketenagakerjaan lokal, hingga distribusi manfaat ekonomi. Data internal perusahaan (2022–2023) menunjukkan adanya eskalasi tuntutan masyarakat dan gangguan operasional yang berdampak pada produktivitas. Kondisi ini mempertegas bahwa pengelolaan konflik sosial memiliki implikasi langsung terhadap kinerja organisasi.

Berikut gambaran fenomena konflik sosial sektor perkebunan di Indonesia:

Tabel 1. Fenomena Konflik Sosial Sektor Perkebunan di Indonesia

Tahun	Jumlah Konflik Agraria	Persentase Sektor Perkebunan	Sumber
2021	207 kasus	± 60%	KPA (2022)
2022	212 kasus	± 58%	KPA (2023)
2023	241 kasus	± 55%	ATR/BPN (2023)

Sumber: Dirangkum dari berbagai sumber (2026)

Tabel tersebut menunjukkan bahwa sektor perkebunan secara konsisten menjadi penyumbang konflik agraria terbesar dalam beberapa tahun terakhir. Artinya, pendekatan manajerial yang konvensional belum sepenuhnya efektif dalam mereduksi potensi konflik struktural dan kultural.

Secara teoritis, pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan pentingnya keselarasan antara strategi bisnis dan praktik pengelolaan

SDM untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Collings et al., 2021). Namun, kajian empiris di Indonesia yang secara spesifik menelaah peran MSDM dalam pengelolaan konflik sosial di sektor perkebunan masih relatif terbatas, khususnya pada konteks wilayah timur Indonesia yang memiliki karakteristik sosial khas.

Penelitian ini menjadi penting karena menawarkan perspektif bahwa pengelolaan konflik sosial bukan hanya isu legal atau eksternal perusahaan, melainkan bagian integral dari strategi MSDM dalam menjaga keberlanjutan organisasi. Tanpa sistem pengelolaan konflik yang terintegrasi dengan fungsi MSDM dan budaya organisasi, stabilitas operasional dan kinerja jangka panjang perusahaan berisiko terganggu. Oleh karena itu, penelitian ini berkontribusi dalam memperluas kajian SHRM pada konteks konflik sosial dan perusahaan perkebunan di Indonesia.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan konflik sosial di PT Nabire Baru?
2. Bagaimana kontribusi peran MSDM tersebut terhadap peningkatan kinerja organisasi?
3. Faktor-faktor apa saja yang menghambat optimalisasi fungsi strategis MSDM dalam pengelolaan konflik sosial?
4. Bagaimana model pengelolaan konflik sosial berbasis MSDM yang dapat dikembangkan untuk mendukung keberlanjutan organisasi?

Tinjauan Literatur

Strategic Human Resource Management (SHRM)

Perkembangan literatur Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam satu dekade terakhir menunjukkan pergeseran dari fungsi administratif menuju peran strategis yang terintegrasi dengan tujuan bisnis organisasi. Pendekatan Strategic Human Resource Management (SHRM) menekankan keselarasan (alignment) antara praktik SDM dan strategi organisasi untuk menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (Collings et al., 2021). Dalam konteks ini, MSDM tidak hanya mengelola rekrutmen dan kompensasi, tetapi juga berperan dalam membentuk budaya organisasi, sistem nilai, serta manajemen hubungan dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Cooke, Xiao, dan Chen (2019) menegaskan bahwa di negara berkembang, fungsi MSDM sering kali berada dalam tekanan institusional dan sosial yang kompleks, sehingga membutuhkan pendekatan yang adaptif dan kontekstual. Hal ini relevan dengan perusahaan perkebunan di Indonesia yang beroperasi di wilayah dengan dinamika sosial dan klaim hak adat yang kuat. Oleh karena itu, SHRM dalam konteks ini tidak dapat dilepaskan dari kemampuan organisasi dalam mengelola legitimasi sosial dan stabilitas operasional.

Manajemen Konflik Sosial dalam Organisasi

Konflik sosial dalam organisasi sering dipahami sebagai ketidaksesuaian kepentingan antara perusahaan dan kelompok pemangku kepentingan. Dalam sektor ekstraktif dan agribisnis, konflik biasanya berkaitan dengan akses lahan, distribusi manfaat ekonomi, dan dampak lingkungan (Bennett, 2019). Pendekatan modern

terhadap manajemen konflik menekankan pentingnya komunikasi dialogis, mediasi partisipatif, serta integrasi nilai budaya lokal sebagai bagian dari strategi organisasi.

Menurut Farndale, Brewster, dan Poutsma (2019), fungsi HR dapat memainkan peran sentral dalam membangun mekanisme penyelesaian konflik yang sistematis melalui kebijakan internal, pelatihan, serta penguatan etika organisasi. Ketika konflik tidak dikelola secara strategis, dampaknya dapat berupa penurunan produktivitas, meningkatnya turnover, serta gangguan reputasi organisasi (Boon, Den Hartog, & Lepak, 2019).

Dalam konteks perusahaan perkebunan, konflik sosial juga sering berkaitan dengan isu keberlanjutan dan hak masyarakat adat, sehingga membutuhkan pendekatan berbasis hubungan jangka panjang, bukan sekadar penyelesaian insidental.

Corporate Social Responsibility (CSR) dan Relasi Perusahaan-Masyarakat

Corporate Social Responsibility (CSR) dipandang sebagai instrumen penting dalam membangun legitimasi sosial perusahaan. Literatur terbaru menunjukkan bahwa CSR yang bersifat partisipatif dan berbasis kebutuhan masyarakat lokal lebih efektif dalam mengurangi konflik dibandingkan CSR yang bersifat simbolik (Jamali, Samara, & Hossary, 2020).

Dalam perspektif manajemen strategis, CSR dapat menjadi bagian integral dari fungsi MSDM, khususnya dalam pembentukan budaya organisasi yang berorientasi pada nilai dan etika (Mishra & Modi, 2019). Keterlibatan HR dalam perencanaan dan implementasi CSR memungkinkan integrasi antara kebijakan internal perusahaan dengan ekspektasi eksternal masyarakat.

Pada perusahaan yang beroperasi di wilayah dengan kompleksitas sosial tinggi, CSR berfungsi sebagai jembatan relasional yang menghubungkan kepentingan bisnis dan kebutuhan komunitas. Namun, efektivitasnya sangat bergantung pada keberlanjutan program serta tingkat partisipasi masyarakat.

Budaya Organisasi dan Integrasi Nilai Lokal

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, dan praktik yang membentuk perilaku anggota organisasi. Dalam konteks konflik sosial, budaya organisasi yang inklusif dan adaptif dapat berfungsi sebagai mekanisme pencegahan konflik (Schein & Schein, 2017).

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa integrasi nilai lokal ke dalam budaya organisasi meningkatkan legitimasi sosial perusahaan dan memperkuat hubungan dengan masyarakat sekitar (Bruton, Ahlstrom, & Li, 2021). Di wilayah yang memiliki struktur adat kuat, pengabaian nilai lokal dapat memperbesar resistensi sosial terhadap perusahaan. Oleh karena itu, fungsi MSDM memiliki peran penting dalam menginternalisasi nilai etika dan kearifan lokal ke dalam kebijakan serta praktik organisasi.

Kinerja Organisasi dalam Perspektif Sosial

Kinerja organisasi tidak lagi diukur semata-mata melalui indikator finansial, tetapi juga mencakup stabilitas operasional, reputasi, dan keberlanjutan hubungan sosial. Studi terkini menunjukkan bahwa praktik MSDM yang strategis berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi melalui peningkatan engagement, stabilitas hubungan industrial, dan pengurangan risiko konflik (Jiang & Messersmith, 2018; Collings et al., 2021).

Dalam konteks perusahaan perkebunan yang beroperasi di wilayah rawan

konflik, kemampuan mengelola hubungan sosial menjadi determinan penting bagi keberlanjutan kinerja jangka panjang. Oleh karena itu, integrasi antara SHRM, manajemen konflik, CSR, dan budaya organisasi menjadi kerangka konseptual yang relevan untuk menjelaskan dinamika tersebut.

Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran adalah gambaran konseptual yang menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini. Penelitian ini berfokus pada peran manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja organisasi di PT Nabire Baru melalui beberapa aspek utama, yaitu pengelolaan konflik, etika kerja, komunikasi organisasi, dan program Corporate Social Responsibility (CSR).

1. Pengelolaan Konflik: Pengelolaan konflik yang baik akan menciptakan suasana kerja yang harmonis, sehingga meningkatkan fokus dan produktivitas karyawan.
2. Etika Kerja: Penerapan etika kerja yang kuat meningkatkan integritas dan disiplin karyawan, berdampak pada peningkatan kualitas kerja dan reputasi organisasi.
3. Komunikasi Organisasi: Komunikasi yang efektif memperkuat koordinasi dan kerja sama antar bagian, mengurangi miskomunikasi dan kesalahan kerja.
4. Corporate Social Responsibility (CSR): Program CSR yang dikelola dengan baik meningkatkan citra perusahaan dan hubungan dengan masyarakat, mendukung kelancaran operasional dan keberlanjutan organisasi.

Semua aspek tersebut berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi yang dapat diukur melalui pencapaian target, produktivitas, dan kepuasan kerja.



Sumber: Konsepsi pribadi penulis (2026)

Gambar 1. Alur Pikir Penelitian

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah memahami secara mendalam peran strategis Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam pengelolaan konflik sosial dan implikasinya terhadap kinerja organisasi dalam konteks spesifik perusahaan perkebunan. Studi kasus memungkinkan eksplorasi fenomena secara kontekstual dan holistik, terutama ketika batas antara fenomena dan konteksnya tidak sepenuhnya jelas (Yin, 2018). Selain itu, pendekatan kualitatif relevan untuk menggali makna, persepsi, serta dinamika relasional antara perusahaan dan masyarakat yang tidak dapat dijelaskan secara kuantitatif (Creswell & Poth, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada PT Nabire Baru, sebuah perusahaan perkebunan kelapa sawit yang beroperasi di Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah. Lokasi ini dipilih secara purposif karena perusahaan beroperasi dalam wilayah dengan kompleksitas sosial yang tinggi, termasuk keberadaan masyarakat adat dan dinamika klaim hak ulayat. Penelitian dilaksanakan dalam rentang waktu enam bulan, mulai dari tahap pra-observasi, pengumpulan data lapangan, hingga verifikasi temuan.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pemangku kepentingan internal dan eksternal yang terlibat dalam pengelolaan konflik sosial perusahaan, termasuk manajemen, staf MSDM, bagian CSR, karyawan, serta perwakilan masyarakat lokal. Teknik pengambilan sampel menggunakan purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam fenomena yang diteliti (Palinkas et al., 2015). Informan utama terdiri atas manajer HRD, staf HR/CSR, pimpinan operasional, karyawan tetap, serta tokoh masyarakat dan perwakilan komunitas adat. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memperoleh informasi yang kaya dan mendalam terkait dinamika konflik dan strategi pengelolannya.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam (in-depth interviews), observasi partisipatif terbatas, dan studi dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan fleksibilitas dalam menggali isu-isu strategis terkait peran MSDM, praktik komunikasi, program CSR, serta dampaknya terhadap stabilitas organisasi. Observasi digunakan untuk memahami pola interaksi dan implementasi kebijakan di lapangan, sedangkan dokumentasi mencakup laporan internal perusahaan, dokumen kebijakan SDM, serta laporan kegiatan CSR. Triangulasi sumber dan metode diterapkan untuk meningkatkan kredibilitas dan validitas data (Creswell & Poth, 2018).

Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif yang meliputi reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi secara berkelanjutan (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Data yang diperoleh dari wawancara ditranskripsi dan dikodekan secara tematik untuk mengidentifikasi pola, kategori, dan hubungan antar konsep, khususnya terkait peran strategis MSDM dalam pengelolaan konflik sosial. Proses analisis dilakukan secara iteratif, di mana temuan awal dibandingkan dengan literatur yang relevan untuk memperkuat interpretasi konseptual. Untuk menjaga keabsahan temuan, penelitian ini menerapkan teknik member checking dan peer debriefing, sehingga interpretasi data tetap konsisten dengan pengalaman dan perspektif informan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Nabire Baru merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan kelapa sawit dan beroperasi di Kabupaten Nabire, Provinsi Papua Tengah. Perusahaan ini menjalankan kegiatan usaha mulai dari pembukaan lahan, pembibitan, penanaman, pemeliharaan, hingga pengolahan tandan buah segar (TBS). Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan berinteraksi langsung dengan masyarakat adat yang memiliki struktur sosial dan sistem nilai yang kuat, termasuk terkait hak ulayat atas tanah.

Karakteristik wilayah operasional yang memiliki kompleksitas sosial tinggi menjadikan perusahaan tidak hanya berhadapan dengan tantangan teknis dan produksi, tetapi juga tantangan relasional dan sosial. Konflik yang muncul umumnya berkaitan dengan klaim lahan, tuntutan tenaga kerja lokal, serta distribusi manfaat ekonomi. Dalam konteks ini, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Corporate Social Responsibility (CSR) menjadi bagian strategis dalam menjaga stabilitas operasional dan keberlanjutan organisasi.

Karakteristik Informan

Penelitian ini melibatkan **6 informan kunci** yang dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan konflik sosial perusahaan. Pendekatan ini sesuai dengan karakter penelitian kualitatif studi kasus yang menekankan kedalaman data dibandingkan kuantitas responden.

Tabel 2. Karakteristik Informan Penelitian

No	Kode Informan	Jabatan/Peran	Lama Bekerja/Keterlibatan
1	I1	Manajer HRD	>5 tahun
2	I2	Staf HRD	3-5 tahun
3	I3	Staf CSR	3-5 tahun
4	I4	Manajer Operasional	>5 tahun
5	I5	Tokoh Masyarakat/Adat	>10 tahun
6	I6	Perwakilan Masyarakat Lokal	5-10 tahun

Sumber: Data primer (2026)

Komposisi ini menunjukkan representasi dua perspektif utama, yaitu pihak internal perusahaan (4 informan) dan pihak eksternal masyarakat (2 informan). Dengan demikian, triangulasi perspektif dapat dilakukan secara memadai.

Hasil Wawancara

1. Konflik Sosial Bersumber dari Komunikasi dan Persepsi Hak

Sebagian besar informan menekankan bahwa konflik tidak semata-mata dipicu oleh aspek legalitas lahan, tetapi oleh persepsi kurangnya pelibatan masyarakat dalam proses awal.

Informan I5 menyatakan:

"Masyarakat merasa keputusan sering sudah jadi sebelum kami diajak bicara."

Pernyataan ini diperkuat oleh I1 (Manajer HRD) yang menyebutkan:

"Secara administratif perusahaan sudah sesuai prosedur, tetapi pendekatan sosial"

kadang belum maksimal."

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara pendekatan formal dan pendekatan sosial-kultural.

2. Peran HRD sebagai Mediator Internal-Eksternal

HRD tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga menjadi fasilitator dialog ketika terjadi ketegangan antara perusahaan dan masyarakat.

I2 menyampaikan:

"Ketika ada tuntutan tenaga kerja lokal, HRD biasanya turun langsung untuk mediasi bersama tokoh adat."

Namun, belum terdapat sistem manajemen konflik yang terdokumentasi secara formal.

3. CSR sebagai Instrumen Reduksi Konflik

Program CSR dipandang sebagai sarana membangun kepercayaan sosial. Namun efektivitasnya sangat bergantung pada tingkat partisipasi masyarakat.

I3 menyatakan:

"Kalau program dirancang bersama masyarakat, resistensi jauh berkurang."

Hal ini menunjukkan bahwa CSR bersifat strategis, bukan sekadar kewajiban normatif.

Analisis Tematik

Berdasarkan proses open coding, axial coding, dan kategorisasi, diperoleh tema-tema berikut:

Tabel 3. Hasil Analisis Tematik

Tema Utama	Subtema	Interpretasi
Akar Konflik Sosial	Hak ulayat, komunikasi tertutup	Konflik dipicu oleh gap komunikasi dan persepsi keadilan
Peran Strategis HRD	Mediasi, fasilitasi dialog	HRD menjadi penghubung perusahaan-masyarakat
Strategi CSR Partisipatif	Pelibatan masyarakat, pemberdayaan	CSR efektif jika berbasis kebutuhan lokal
Keterbatasan Sistem	Tidak adanya SOP konflik	Pengelolaan konflik masih bersifat reaktif
Pendekatan Kultural	Pengakuan struktur adat	Penyelesaian konflik membutuhkan legitimasi sosial

Sumber: Data primer diolah (2026)

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa konflik sosial dalam perusahaan perkebunan tidak dapat disederhanakan sebagai persoalan hukum atau administratif. Faktor komunikasi, persepsi keadilan, dan pengakuan terhadap struktur adat memiliki peran dominan.

Peran MSDM dalam konteks ini berkembang menjadi fungsi strategis, yaitu

mediator dan fasilitator legitimasi sosial perusahaan. Namun, peran tersebut masih bersifat reaktif karena belum didukung oleh sistem manajemen konflik yang terstruktur.

Secara substantif, penelitian ini menjawab rumusan masalah bahwa:

1. MSDM berperan sebagai mediator dan fasilitator dialog dalam konflik sosial.
2. CSR yang partisipatif dapat menurunkan intensitas konflik.
3. Hambatan utama terletak pada belum terintegrasinya sistem manajemen konflik dalam kebijakan SDM.

Implikasinya, transformasi fungsi MSDM dari administratif menuju strategic social partner menjadi kebutuhan mendesak dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya alam yang beroperasi di wilayah dengan kompleksitas sosial tinggi.

Model Konseptual Pengelolaan Konflik Sosial Berbasis MSDM

Berdasarkan temuan penelitian, dikembangkan model konseptual pengelolaan konflik sosial berbasis MSDM yang menekankan integrasi antara fungsi internal organisasi dan dinamika sosial eksternal. Model ini terdiri atas empat komponen utama:

1. Identifikasi dan Pemetaan Konflik Sosial

MSDM berperan dalam melakukan deteksi dini terhadap potensi konflik melalui pemetaan pemangku kepentingan (stakeholder mapping), analisis isu sosial, serta identifikasi risiko berbasis konteks lokal. Pendekatan ini mencegah konflik berkembang menjadi eskalatif.

2. Komunikasi Dialogis dan Mediasi Partisipatif

MSDM bertindak sebagai fasilitator dialog antara perusahaan dan masyarakat adat. Proses ini menekankan transparansi, partisipasi, dan pengakuan terhadap struktur sosial lokal. Pendekatan komunikasi dua arah menjadi inti dalam membangun legitimasi sosial.

3. Integrasi CSR dengan Strategi SDM

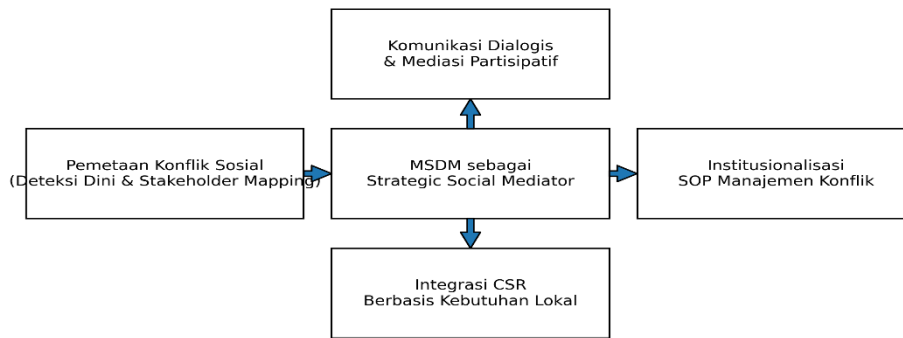
Program CSR tidak diposisikan sebagai aktivitas filantropi, tetapi sebagai bagian dari strategi hubungan industrial dan sosial. Pelibatan masyarakat dalam perencanaan dan evaluasi program menjadi kunci dalam mereduksi resistensi.

4. Institusionalisasi Sistem Manajemen Konflik

Diperlukan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) manajemen konflik yang terintegrasi dengan kebijakan SDM dan tata kelola perusahaan. Institusionalisasi ini mengubah pola penanganan konflik dari reaktif menjadi preventif dan sistematis.

Secara konseptual, model ini menempatkan MSDM sebagai pusat koordinasi antara sistem internal organisasi dan lingkungan sosial eksternal. Konflik sosial tidak dipandang sebagai gangguan operasional semata, tetapi sebagai fenomena strategis yang harus dikelola melalui pendekatan struktural, kultural, dan partisipatif secara simultan.

Model ini memperkaya literatur MSDM dengan menegaskan bahwa dalam konteks perusahaan berbasis sumber daya alam di wilayah adat, fungsi HR tidak hanya strategic business partner, tetapi juga strategic social mediator. Kontribusi teoritis penelitian ini terletak pada integrasi perspektif manajemen konflik sosial ke dalam kerangka kerja MSDM strategis. Lihat **Gambar 2** di bawah.



Sumber: Disintesis berdasarkan hasil penelitian (2026)

Gambar 2. Penanganan Konflik Sosial

Model konseptual yang dikembangkan dalam penelitian ini menempatkan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai *strategic social mediator* dalam pengelolaan konflik sosial perusahaan perkebunan yang beroperasi di wilayah dengan kompleksitas sosial tinggi. Berbeda dari pendekatan tradisional yang memposisikan fungsi HR sebatas *administrative expert* atau *business partner*, model ini mengintegrasikan dimensi sosial-kultural sebagai elemen strategis dalam tata kelola organisasi.

Secara struktural, model ini terdiri atas empat pilar utama yang saling terhubung secara sistemik.

Pertama, **pemetaan konflik sosial** berfungsi sebagai mekanisme deteksi dini melalui identifikasi aktor, kepentingan, serta potensi eskalasi konflik. Tahap ini bersifat preventif dan berbasis analisis risiko sosial.

Kedua, **komunikasi dialogis dan mediasi partisipatif** menjadi inti operasional model. Di sinilah MSDM menjalankan peran strategis sebagai penghubung kepentingan perusahaan dan masyarakat adat. Dialog dua arah yang transparan dan inklusif membangun legitimasi sosial dan mengurangi resistensi.

Ketiga, **integrasi CSR berbasis kebutuhan lokal** menempatkan program sosial bukan sebagai aktivitas filantropi reaktif, melainkan sebagai instrumen strategis untuk membangun hubungan industrial yang berkelanjutan.

Keempat, **institusionalisasi sistem manajemen konflik** memastikan bahwa praktik penyelesaian konflik tidak bergantung pada individu, tetapi terdokumentasi dalam SOP yang terintegrasi dengan kebijakan SDM dan tata kelola perusahaan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa konflik sosial yang terjadi pada PT Nabire Baru tidak semata-mata bersumber dari persoalan legalitas formal, melainkan dari kesenjangan komunikasi, persepsi keadilan, serta kurangnya pelibatan masyarakat adat dalam proses pengambilan keputusan. Kompleksitas sosial di wilayah operasional perusahaan menuntut pendekatan yang tidak hanya administratif, tetapi juga kultural

dan partisipatif.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbukti memainkan peran strategis sebagai mediator internal-eksternal. Fungsi MSDM tidak lagi terbatas pada pengelolaan tenaga kerja, melainkan berkembang menjadi fasilitator dialog, penghubung kepentingan perusahaan dan masyarakat, serta koordinator program CSR yang berorientasi pada stabilitas sosial. Namun demikian, peran tersebut masih bersifat reaktif karena belum didukung oleh sistem manajemen konflik yang terstruktur dan terdokumentasi secara formal.

Dengan demikian, efektivitas pengelolaan konflik sosial sangat ditentukan oleh kemampuan MSDM dalam mengintegrasikan pendekatan komunikasi dialogis, pengakuan terhadap struktur adat, serta program CSR partisipatif ke dalam strategi organisasi. Transformasi MSDM menjadi *strategic social partner* menjadi prasyarat bagi keberlanjutan operasional perusahaan di wilayah dengan kompleksitas sosial tinggi.

Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi Teoretis. Penelitian ini memperluas perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM) dengan memasukkan dimensi legitimasi sosial dan mediasi konflik sebagai bagian dari peran strategis HR. Ini merupakan perluasan konseptual dari HR sebagai *strategic partner* menjadi *strategic social mediator* dalam konteks industri berbasis sumber daya alam.

Kontribusi Kontekstual. Sebagian besar literatur SHRM masih berfokus pada kinerja internal organisasi. Penelitian ini menawarkan bukti empiris dari konteks Papua yang memiliki karakteristik sosial adat yang kuat – sebuah konteks yang masih minim dalam literatur nasional.

Kontribusi Praktis. Model ini memberikan kerangka implementatif yang dapat direplikasi oleh perusahaan perkebunan atau ekstraktif lain yang beroperasi di wilayah adat, sehingga meningkatkan relevansi kebijakan berbasis keberlanjutan sosial.

Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa pengelolaan konflik sosial dalam perusahaan perkebunan tidak dapat lagi diposisikan sebagai fungsi tambahan atau sekadar respons insidental terhadap tekanan eksternal. Konflik sosial harus dipandang sebagai risiko strategis organisasi yang memerlukan integrasi dalam kebijakan tata kelola perusahaan.

Pertama, pada level kebijakan internal perusahaan, diperlukan institusionalisasi sistem manajemen konflik yang terintegrasi dengan kebijakan MSDM. SOP penyelesaian konflik sosial perlu disusun secara formal, mencakup mekanisme deteksi dini, protokol mediasi, serta prosedur evaluasi pasca-konflik. Tanpa sistem yang terdokumentasi, pengelolaan konflik akan sangat bergantung pada kapasitas personal manajer tertentu dan berisiko inkonsisten.

Kedua, perusahaan perlu mengintegrasikan pendekatan komunikasi partisipatif dalam seluruh tahapan pengambilan keputusan yang berdampak pada masyarakat lokal. Pelibatan masyarakat adat sejak tahap perencanaan bukan hanya memperkuat legitimasi sosial, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko operasional.

Ketiga, kebijakan CSR perlu diarahkan dari pendekatan filantropis menuju pendekatan strategis berbasis kebutuhan dan pemberdayaan. Integrasi CSR dengan strategi SDM – misalnya melalui pelatihan tenaga kerja lokal dan skema rekrutmen inklusif – dapat mengurangi resistensi sosial sekaligus meningkatkan kualitas hubungan industrial.

Keempat, pada level kebijakan pemerintah daerah, temuan ini mengindikasikan pentingnya regulasi yang mendorong perusahaan untuk memiliki mekanisme manajemen konflik sosial yang terdokumentasi sebagai bagian dari standar tata kelola perusahaan berkelanjutan. Tanpa kerangka regulatif yang jelas, praktik pengelolaan konflik berpotensi bersifat sporadis dan tidak terukur.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dicermati secara kritis.

Pertama, jumlah informan yang terbatas (enam orang) memungkinkan kedalaman eksplorasi, tetapi membatasi keluasan perspektif. Meskipun telah dilakukan triangulasi, dinamika konflik sosial yang kompleks berpotensi belum sepenuhnya terwakili.

Kedua, penelitian ini menggunakan desain studi kasus tunggal pada satu perusahaan. Konteks sosial Papua memiliki karakteristik budaya dan struktur adat yang spesifik, sehingga generalisasi temuan ke sektor atau wilayah lain harus dilakukan secara hati-hati.

Ketiga, penelitian ini bersifat kualitatif eksploratif dan belum menguji secara kuantitatif hubungan antara peran strategis MSDM dan indikator kinerja organisasi. Oleh karena itu, kontribusi penelitian ini lebih kuat pada pengembangan model konseptual dibandingkan pengujian kausalitas.

Keempat, data bersumber dari persepsi informan, sehingga tidak sepenuhnya menangkap dinamika konflik yang mungkin tidak terdokumentasi atau tidak diungkapkan secara terbuka.

Agenda Riset Lanjutan

Berdasarkan keterbatasan tersebut, beberapa agenda riset lanjutan dapat dikembangkan.

Pertama, penelitian kuantitatif dapat dilakukan untuk menguji model konseptual yang dihasilkan dalam studi ini. Variabel seperti komunikasi dialogis, integrasi CSR, institusionalisasi SOP konflik, dan legitimasi sosial dapat dioperasionalkan dan diuji menggunakan pendekatan SEM untuk melihat pengaruhnya terhadap stabilitas operasional atau kinerja perusahaan. **Kedua**, studi komparatif lintas perusahaan atau lintas wilayah dapat dilakukan untuk mengidentifikasi apakah model *strategic social mediator* bersifat kontekstual atau memiliki daya jelajah yang lebih luas. **Ketiga**, penelitian longitudinal diperlukan untuk mengkaji bagaimana transformasi peran MSDM dalam jangka panjang memengaruhi dinamika hubungan perusahaan-masyarakat. Konflik sosial bersifat dinamis, sehingga studi satu periode waktu belum tentu menangkap perubahan struktural. **Keempat**, integrasi perspektif institutional theory atau stakeholder theory dalam penelitian lanjutan dapat memperkuat landasan teoretis model ini dan menghindarkan pengembangan model yang terlalu deskriptif. **Kelima**, riset masa depan juga dapat mengeksplorasi dimensi digitalisasi dalam pengelolaan konflik sosial, misalnya penggunaan sistem pelaporan digital atau platform komunikasi komunitas sebagai bagian dari transformasi fungsi MSDM.

ACKNOWLEDGEMENT

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, kontribusi, dan kerja sama dalam penyelesaian penelitian ini.

Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada **Dr. Kristian H.P. Lambe, S.T., M.M.** selaku Pembimbing I, atas arahan akademik, ketajaman analitis, serta konsistensi dalam memberikan masukan konstruktif sejak tahap perumusan masalah hingga penyempurnaan naskah penelitian ini. Bimbingan beliau tidak hanya memperkuat landasan konseptual penelitian, tetapi juga memperdalam ketelitian metodologis dan kualitas argumentasi ilmiah.

Penulis juga menyampaikan terima kasih yang tulus kepada **Dr. Johannes B. Halik, S.E., M.M.** selaku Pembimbing II, atas dukungan, motivasi, serta berbagai saran strategis yang sangat membantu dalam memperkaya perspektif teoritis dan implikasi praktis penelitian ini.

Apresiasi turut disampaikan kepada manajemen dan seluruh informan di PT Nabire Baru serta para tokoh masyarakat yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman secara terbuka selama proses pengumpulan data. Tanpa keterbukaan dan partisipasi mereka, penelitian ini tidak akan dapat terlaksana dengan baik.

Semoga penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademik maupun praktis dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia dan pengelolaan konflik sosial yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Bennett, N. J. (2019). Marine social science for the peopled seas. *Coastal Management*, 47(2), 244–252. <https://doi.org/10.1080/08920753.2019.1564958>
- Boon, C., Den Hartog, D. N., & Lepak, D. P. (2019). A systematic review of human resource management systems and their measurement. *Journal of Management*, 45(6), 2498–2537. <https://doi.org/10.1177/0149206318818718>
- Bruton, G. D., Ahlstrom, D., & Li, H. L. (2021). Institutional theory and entrepreneurship: Where are we now and where do we need to move in the future? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(2), 259–289. <https://doi.org/10.1177/1042258719890986>
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic human resource management and COVID-19: Emerging challenges and research opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378–1382. <https://doi.org/10.1111/joms.12695>
- Cooke, F. L., Xiao, M., & Chen, Y. (2022). Still in search of strategic human resource management? A review and suggestions for future research. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Boselie, P. (2019). An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain. *Human Resource Management*, 58(3), 267–281. <https://doi.org/10.1002/hrm.21925>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.

-
- Jamali, D., Samara, G., & Hossary, M. (2020). Corporate social responsibility and human resource management: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100–115. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100679>
- Jiang, K., & Messersmith, J. (2018). On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 6–33. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1384930>
- Kementerian Agraria dan Tata Ruang/Badan Pertanahan Nasional. (2023). *Laporan kinerja Kementerian ATR/BPN Tahun 2023*. Kementerian ATR/BPN Republik Indonesia.
- Konsorsium Pembaruan Agraria. (2022). *Catatan akhir tahun 2022: Konflik agraria dan perampasan ruang hidup rakyat*. Konsorsium Pembaruan Agraria.
- Konsorsium Pembaruan Agraria. (2023). *Catatan akhir tahun 2023: Eskalasi konflik agraria dan tantangan reforma agraria*. Konsorsium Pembaruan Agraria.
- Lambe, K. H. P., Palondongan, E., Ma'na, P., & Tandi, A. (2024). Strategi Peningkatan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Toraja Utara. *Al-Buhuts*, 20(1), 138–147. <https://doi.org/10.30603/ab.v20i1.4711>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mishra, S., & Modi, S. B. (2019). Corporate social responsibility and shareholder wealth: The role of marketing capability. *Journal of Marketing*, 83(1), 26–46. <https://doi.org/10.1177/0022242918816421>
- Panggalo, A., Lambe, K. H. P., & Halik, J. B. (2025). Analisis Kinerja Pengadaan Barang dan Jasa Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Yahukimo : Peran Sistem LPSE Dalam Meningkatkan Proses Pengadaan. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 1(2), 70–78. <https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/jmebi/article/view/992/824>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Rumopa, M., Baharuddin, Halik, J. B., & Lambe, K. H. P. (2025). Improving Ship Crew Job Satisfaction : The Role of Work Environment and Career Development. *Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)*, 4(2), 1304–1315. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.665>
- Sanggenafa, M., Lambe, K. H. P., & Baka, A. (2025). Pelayanan Publik di Distrik Nabire Kota : Kajian Peran Pegawai dan Partisipasi Masyarakat dalam Perspektif Kelembagaan. *Journal of Marketing Management and Innovative Business Review (MARIOBRE)*, 3(1), 22–28. <https://doi.org/10.63416/mrb.v3i1.300>
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage Publications.