

# HR BUSINESS PARTNER

Eddy Madiono Sutanto

## 1. Latar Belakang

Perubahan yang luar biasa dalam dunia teknologi informasi telah banyak menimbulkan dampak perubahan di berbagai bidang termasuk di dunia ketenagakerjaan (*Human Resources/HR/SDM*). Tuntutan praktik-praktik Manajemen SDM/HRM yang efektif semakin penting dan mendesak di era ini. HRM harus mampu berkontribusi dalam peningkatan performa bisnis perusahaan. Suatu konsep bagaimana memberikan nilai kepada karyawan, organisasi, pelanggan, investor, dan masyarakat melalui bakat individu (kompetensi, tenaga kerja, orang), kepemimpinan di seluruh organisasi, dan kemampuan organisasi (budaya, tempat kerja, sistem). Gagasan *HR Business Partner/HRBP* ini diinisiasi pertama kalinya oleh Dave Ulrich pada tahun 1997.

Infrastruktur dalam bisnis bukan hanya terletak pada fungsi-fungsi manajemen bisnis seperti *sales, marketing, business development*, aset perusahaan, dan kemampuan keuangan, namun juga terletak pada kemampuan manusianya. Tanpa didukung infrastruktur yang berasal dari aspek manusianya, yang dibentuk oleh Departemen Sumber Daya Manusia (yang selanjutnya ditulis HR), maka pertumbuhan usaha seringkali mengalami kendala atau rintangan. Oleh karenanya dibutuhkan HR yang akan bertindak sebagai *business partner*.

HR zaman sekarang tentu tak lagi sama dengan HR beberapa tahun lalu. Kini, HR di perusahaan tak lagi hanya tentang pengelolaan karyawan. Lebih dari itu, sebetulnya ada peran penting yang diemban oleh HR. Salah satunya adalah sebagai *strategic business partner*. Intinya, sebagai *strategic business partner*, HR diharapkan mampu berkontribusi terhadap pencapaian kinerja organisasi.

*HR Business Partner* adalah Departemen SDM yang bertindak sebagai *business partner* (mitra bisnis) dan berpartisipasi dalam perencanaan strategis untuk membantu memenuhi tujuan bisnis perusahaan saat ini dan masa depan. Tidak hanya berkonsentrasi pada tugas HR seperti tunjangan, gaji karyawan dan hubungan industri, tetapi HR juga berusaha untuk menambah nilai perusahaan dengan mengawasi perekrutan, pelatihan, kemajuan, dan penempatan karyawan baru yang dibutuhkan saat ini dan masa depan.

Hal ini seperti yang dinyatakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2017). Mereka menyatakan bahwa HRM harus meningkatkan efektivitasnya dengan menciptakan kepuasan karyawan dan pelanggan, inovasi, produktivitas, dan pengembangan reputasi perusahaan. Untuk itu HRM perlu dan harus mereposisi fungsi dan perannya. Konsep mitra bisnis (*business partner*) telah berevolusi secara dramatis dari fungsi, peran, dan hasil yang condong administratif ke strategik yang memiliki *high-impact* bagi bisnis (*strategic partner*).

Dave Ulrich menjabarkan lebih jauh tentang peran HR sebagai *business partner*. Perusahaan dituntut untuk meningkatkan pangsa pasar, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan fokus pada area bisnis yang paling menguntungkan. Untuk itu HR dituntut meningkatkan perannya. Bagaimana HR bisa menjalankan perannya sebagai *business partner* secara lancar?

## 2. Pendapat Para Ahli

Di dalam perkembangannya, implementasi praktik HR mengalami evolusi seiring dengan berkembangnya pemikiran manajemen.

Wren dan Bedeian (2009) dalam bukunya yang fenomenal "*The Evolution of Management Thought*" mengungkapkan secara gamblang munculnya berbagai mazhab yang mempengaruhi konsep pikir/paradigma/pemikiran terkait dengan keberadaan manusia di dalam organisasi. Mereka mengelompokkannya menjadi empat mazhab/era, antara lain: *early management thought*, *the scientific management era*, *the social person era*, dan *the modern era*.

Paradigma manajemen di era awal mendasari berbagai paradigma yang muncul di era manajemen ilmiah. Hal ini seiring dengan terjadinya revolusi di dalam dunia industri. Revolusi industri 1.0. Revolusi industri menimbulkan suatu gelombang tsunami perubahan di bidang atau lingkungan ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Berbagai permasalahan manajemen yang muncul sebagai akibat system pabrikan/ *factory system*, memicu timbulnya pemikiran-pemikiran soal kebutuhan akan studi manajemen formal. Perubahan dunia industri yang revolusioner memaksa para pemimpin perusahaan menerapkan gaya manajemen pas di zaman itu. Pada masa itu revolusi tersebut telah menimbulkan perubahan yang disruptif yang memberikan dampak luar biasa karena menimbulkan VUCA (*volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity*).

Wren dan Bedeian (2009) memproposisi suatu model hubungan antara *people, management*, dan *organizations* dengan tajam. Mereka berpendapat bahwa ketiga variabel tersebut telah berevolusi dalam konteks berbagai nilai-nilai kultural dan institusi sepanjang peradaban. Perkembangan *the body of knowledge* mengenai *how to manage* telah juga berevolusi dalam kerangka aspek ekonomi, sosial, politik, dan teknologi dari berbagai kultur. Pemikiran manajemen pada dasarnya ialah suatu proses di dalam dan suatu produk dari lingkungan kultural yang harus diuji dalam kerangka kultural. *People* memiliki kebutuhan-kebutuhan ekonomi, sosial, dan politik natural yang mereka cari dan puaskan melalui upaya-upaya terorganisir. *Management* muncul sebagai individu-individu mencari untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui aksi kelompok dan memfasilitasi pencapaian tujuan-tujuan dari para individu maupun kelompok tersebut. Berbagai *organizations* telah muncul sepanjang sejarah sebagai wahana menuju *people's ends*. *People* membuat *organizations* untuk memperluas talentanya, melindunginya, memperkaya kehidupannya, dan memuaskan berbagai kebutuhan lainnya. Untuk mencapainya organisasi yang dibentuk oleh orang-orang yang memiliki tujuan yang sama dan yang tertarik kepada *group* untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya. Organisasi-organisasi ini harus dimanajemeni.

*Early management thought* didominasi dengan nilai-nilai kultural seperti antibisnis, anticapaian, dan juga antimanusia. Industrialisasi tidak dapat berkembang ketika terkungkung di bawah kekuasaan yang dipegang monarki tersentralistik. Sebagai akibatnya industrialisasi tidak berkembang. Revolusi industri menimbulkan suatu lingkungan kultural baru dan permasalahan manajemen yang baru pula. Pemikiran-pemikiran yang berkembang pada era ini berkontribusi pada terciptanya konsep *systematic management* yang menjadi dasar bagi lahirnya era *scientific management*.

*Scientific management* sebenarnya suatu sintesis, suatu tahapan perkembangan atau evolusi pemikiran manajemen. Bukanlah sekedar metode-metode dan studi waktu, melainkan suatu filosofi yang jauh lebih dalam tentang manajemen manusia dan sumber-sumber daya fisik lainnya. Frederick Taylor ialah tokoh sentral yang mensintesakan pemikiran-pemikiran itu menjadi suatu ide atau gagasan yang luar biasa besar dan membuatnya menjadi kenyataan. Olehnya terjadi revolusi mental bagi semua pihak, menemukan ilmu pengetahuan yang membawa adanya *industrial harmony, individual betterment, dan greater productivity*. Sebesar apapun suatu gagasan tidak pernah lepas dari kritik. Bak pepatah tiada gading yang tak retak.

*Social person era* lebih mencerminkan munculnya berbagai filosofi-filosofi baru daripada aksi-aksi manajerial. Diyakini bahwa kepuasan pekerja dan produktivitas bergantung pada interaksi-interaksi sosial yang diharapkan di antara para pekerja sendiri dan antara pekerja dengan atasannya. Oleh karena itu, kunci dari terwujudnya efisiensi dan harmoni di tempat kerja ialah adanya hubungan antar manusia yang mendukung atau kondusif. Dalam era sosial ini, pemikiran-pemikiran memberikan dorongan yang condong ke *people-oriented*.

*Modern management thought* merupakan hasil dari perkembangan pemikiran era-era sebelumnya dalam empat area besar, yaitu: *general management, beharioval developments, structure of organizations, quantitative approaches*. Dalam era modern ini konsep/pemikiran/paradigma manajemen mengalami kematangan keragaman dan mencari postur profesional yang dewasa. Keseimbangan pada capaian pada pemenuhan tujuan-tujuan organisasi/*organizational performance* dan pemahaman pada kemanusiaan menjadi fokus dan target yang diimpikan. Hal itu ditunjukkan dengan perkembangan utilisasi teknologi informasi dalam organisasi, *business ethics, corporate social responsibility, cross-cultural management, global management*.

Pemikiran Dave Ulrich tentang HR *business partner* tidak lain merupakan salah satu karya keragaman demi tercapainya kedewasaan postur profesional.

### **Ulrich's HR Roles Model**

Kontribusi utama dari Model SDM David Ulrich adalah awal dari pergerakan dari orientasi SDM fungsional ke organisasi kemitraan yang lebih dalam Fungsi HRM. *Business Partner/ Mitra Bisnis* tidak mungkin diterapkan tanpa perubahan besar dalam Organisasi SDM. Manfaatnya adalah organisasi Sumber Daya Manusia yang lebih bertanggung jawab dan fleksibel, yang memungkinkan banyak Profesional SDM untuk menjadi mitra bisnis nyata yang disegani.

### ***Empat Peran SDM***

David Ulrich adalah seorang Guru SDM yang mendefinisikan model Peran SDM yang paling umum, yang biasa digunakan di pasar. Model ini terkenal karena memperkenalkan terutama aspek Sumber Daya Manusia dengan nilai tambah tertinggi. Model SDM yang didefinisikan oleh Ulrich membawa kriteria utama:

- a. *Strategic partner*/mitra strategik
- b. *Change agent*/agen pembawa perubahan
- c. *Administrative expert*/ahli administratif
- d. *Employee champion*/juara karyawan

*Strategic partner* adalah tentang penyalarsan kegiatan dan inisiatif SDM dengan strategi bisnis global dan merupakan tugas Manajemen SDM/HR Management/HRM dan Mitra Bisnis SDM/HRBP. Terkadang, kedengarannya mudah untuk mengimplementasikan Kemitraan Strategis, tetapi perlu banyak upaya dari Sumber Daya Manusia.

*Change Agent* adalah area yang sangat penting dari Model SDM Ulrich. *Change agent* adalah tentang mendukung perubahan dan transisi bisnis di bidang sumber daya manusia dalam organisasi. Peran Sumber Daya Manusia adalah dukungan untuk kegiatan perubahan di bidang upaya perubahan dan memastikan kapasitas untuk perubahan.

*Administrative expert* berubah selama periode waktu. Pada awalnya, itu hanya tentang memastikan kualitas maksimum dari layanan yang disampaikan, tetapi saat ini tekanan diletakkan pada kemungkinan untuk memberikan layanan berkualitas dengan biaya serendah mungkin kepada organisasi.

*Employee champion* adalah peran Sumber Daya Manusia yang sangat penting. Pengacara karyawan tahu apa yang dibutuhkan karyawan dan HRM harus mengetahuinya. Pendukung karyawan dapat menjaga minat karyawan dan melindungi mereka selama proses perubahan dalam organisasi.

### Dave Ulrich Model of HR Roles



Semua Peran SDM yang ditentukan oleh Ulrich sangat penting untuk keberhasilan seluruh Fungsi HRM. Penekanannya harus diberikan pada semua area, tidak ada kesempatan untuk memilih satu dan unggul dalam area yang konkret ini.

Banyak Manajer HRM lupa untuk menyeimbangkan pendekatan dan mereka memutuskan untuk menjadi bintang nyata di salah satu komponen yang diperlukan dan mereka lupa tentang bahaya tidak memenuhi permintaan dasar dan harapan di sisanya.

### HR Business Partner Model

Peran HR (Human Resource)/SDM mengalami perubahan seiring dengan perkembangan zaman. Tumbuhnya pengaruh otomatisasi dan kebutuhan untuk memberikan nilai yang terukur telah mengubah tanggung jawab SDM.

Dalam model tradisional, departemen SDM bertanggung jawab untuk merekrut dan merekrut karyawan, mengelola penggajian dan tunjangan, dan menangani hubungan karyawan. Teknologi SDM otomatis sekarang menangani banyak dari tugas-tugas itu, seringkali membebaskan *bandwidth* bagi SDM untuk mengambil tanggung jawab baru. Hasilnya? Banyak perusahaan sekarang memandang SDM sebagai mitra bisnis – yang memainkan peran vital dalam mendorong pertumbuhan dan profitabilitas.

### ***Tujuan***

Tujuan dari *HR business partners model* adalah untuk menambah nilai nyata bagi perusahaan dengan mengintegrasikan SDM ke dalam semua aspek perencanaan strategis dan operasi bisnis. Sebagai ahli pada aspek manusiawi dari bisnis, SDM paling baik diperlengkapi untuk mengidentifikasi bagaimana setiap karyawan cocok dengan tujuan organisasi dan menempatkan setiap karyawan pada posisi untuk memberikan hasil yang positif. Pada dasarnya, SDM bekerja untuk memastikan bahwa investasi perusahaan dalam sumber daya manusia menghasilkan ROI yang kuat.

*HR business partners* tidak hanya memainkan peran penting dalam memperoleh bakat baru teratas, tetapi juga harus memverifikasi bahwa karyawan saat ini ditempatkan di posisi yang tepat, dengan manajer dan rekan tim yang tepat, dan memiliki akses ke peluang pelatihan yang diperlukan yang akan memungkinkan untuk jangka panjang. Dengan mempromosikan keberhasilan individu dan kepuasan karyawan, *HR business partners* membantu mempromosikan kesuksesan bisnis.

Di mana area *HR business partners model* menambahkan nilai paling besar? Sementara jawaban itu akan sedikit berbeda dari perusahaan ke perusahaan, *HR business partners* terbaik bekerja sama dengan tim manajemen senior untuk mengidentifikasi tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Kemudian, mereka akan mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan ini dan memeriksa struktur organisasi untuk mengidentifikasi area masalah.

Selama proses perekrutan, SDM akan mengidentifikasi individu-individu yang diperlengkapi paling baik untuk memenuhi kebutuhan strategis perusahaan. Dengan menilai pengalaman masa lalu, kepribadian, kekuatan dan kelemahan, mereka akan mencocokkan individu dengan manajer dan tim yang akan memungkinkan mereka untuk berkembang – mereka harus cocok seperti potongan puzzle. *HR business partners* juga akan menganalisis ulasan karyawan dan data kinerja untuk menunjukkan kekuatan, yang dapat dikembangkan menjadi posisi kepemimpinan potensial, serta kelemahan. Mereka akan memberikan pelatihan yang diperlukan untuk memperbaiki kelemahan-kelemahan itu, sementara juga merawat karyawan berkinerja tinggi untuk naik pangkat. Bagaimanapun, mengembangkan dan mempertahankan talenta terbaik di rumah adalah cara terbaik untuk menjamin ROI positif pada investasi sumber daya manusia.

*HR business partners* juga paling siap untuk melacak moral karyawan, mengadvokasi tunjangan baru dan tunjangan yang akan memberikan keunggulan kompetitif, dan membangun budaya perusahaan yang kuat dari karyawan terbaru hingga veteran dengan masa kerja paling lama.

Untuk mengukur nilai mitra SDM, bisnis harus fokus pada hasil alih-alih proses. Misalnya, alih-alih sekadar mengubah proses peninjauan kinerja, *HR professionals* perlu mengukur dan menilai dampak perubahan tersebut. Ada sejumlah metrik SDM yang dapat dilacak yang dapat digunakan perusahaan untuk mengukur hasil.

Agar *HR business partner model* berhasil, *HR professionals* harus terbiasa dengan setiap aspek bisnis. Ini mungkin akan memerlukan otomatisasi atau *outsourcing* lebih banyak tugas administratif untuk membebaskan para profesional hingga fokus pada hasil gambaran besar.

### 3. Perkembangan Implementasi



#### 1. Perbedaan HR dan Personalia

HR tidaklah sama dengan personalia. Umumnya, tugas utama HRD adalah mengurus hal-hal yang berkaitan dengan karyawan, mulai dari rekrutmen, pengembangan, evaluasi, konsultasi, administrasi, hingga PHK. Di sisi lain, departemen personalia lebih mengacu pada serangkaian kegiatan SDM dalam menangani urusan yang terkait dengan administratif, misalnya *payroll*, *database* karyawan, dan lainnya. Terkadang ada perusahaan yang menggabungkan fungsi HRD dan personalia sehingga banyak orang yang menganggap keduanya sama.

#### 1. Peran HR sebagai Business Partner

HR sebagai *business partner* harus dapat menyelaraskan seluruh strategi, program, dan kebijakan dengan tujuan strategik perusahaan. Harus ada keterkaitan antara tujuan strategik perusahaan dan fungsi-fungsi yang dilakukan HR. HR berperan vital memberi kontribusi yang relevan dan signifikan pada pencapaian tujuan dan sasaran strategik perusahaan.

Biasanya, untuk mengetahui sejauh mana peran HRD sebagai *strategic business partner*, perusahaan harus melakukan evaluasi. Salah satunya melalui penggunaan *HR Scorecard*, yang dilengkapi dengan alat ukur kuantitatif sebagai indikator pencapaian target strategi HRD. Tentunya *HR Scorecard* ini juga disertai target bisnis yang jelas dan penjabaran langkah atau inisiatif untuk mencapainya. Dengan begini, penilaian atau evaluasi bisa dilakukan secara jelas.

### **Relevansi Ulrich's Model**

Sekarang sudah lebih dari 20 tahun sejak Dave Ulrich menerbitkan buku klasik tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Champions, 1997). Satu generasi profesional SDM menggunakan 'model Ulrich' sebagai dasar untuk mengubah fungsi SDM mereka. Itu didasarkan pada gagasan memisahkan peran kebijakan SDM, administrasi dan mitra bisnis. Tujuan utamanya adalah untuk menggeser peran SDM dari administrasi ke strategi. Ini menjanjikan masa depan yang cerah bagi mereka yang berhasil menerapkan pendekatan tersebut.

Ketika model Ulrich bertambah usia, sudah waktunya untuk bertanya apakah ia telah berhasil mencapai usia dewasa atau apakah sudah melewati masa jayanya. Jika ini masalahnya, mungkin ada panggilan untuk pensiun dini. Namun, banyak yang mengklaim bahwa model itu tidak relevan dan tidak praktis di abad ke-21. Orang-orang berargumen bahwa meskipun telah memberikan manfaat bagi sebagian orang, ini merupakan perjalanan yang mengecewakan dan SDM sekarang tidak lebih strategis daripada di tahun 1995.

Mungkin para penyembah berpikir itu akan sederhana. Lencana ulang tim SDM sebagai mitra bisnis, bangun pusat layanan, berikan sedikit teknologi, dan sebut transformasi. Pekerjaan selesai. Kalau saja sesederhana itu. Sebagian besar berjuang dengan mendapatkan hanya salah satu komponen yang benar, apalagi paket lengkap.

Mungkin masalahnya tidak terletak pada model Ulrich, tetapi cara profesi HR melompat pada konsep yang hampir tidak mereka pahami. Mereka menyederhanakannya dan '*cherry pick*' terbaik. Banyak yang mengabaikan bagian-bagian yang tampaknya terlalu sulit untuk diterapkan atau terlalu sulit untuk dipahami.

Ulrich tidak pernah menginginkan peran seperti 'mitra bisnis' sebagai cetak biru untuk mengatur SDM. Dia tidak pernah secara langsung menerjemahkannya ke dalam pekerjaan tertentu (meskipun karyanya umumnya ditafsirkan seolah-olah dia melakukannya). Akibatnya, banyak organisasi meluncurkan peran mitra bisnis (BP) sebelum memperkenalkan Pusat Servis Bersama atau melakukan *outsourcing* pengiriman layanan mereka. Ini membuat BP tidak bisa menyeimbangkan beban kerja transaksional dengan harapan strategis pelanggan. Dia juga jelas bahwa tanggung jawab untuk mengubah SDM tidak hanya terletak pada departemen SDM. Akan tetapi, CEO dan manajemen senior juga memiliki peran kunci untuk dimainkan.

Bahkan sekarang, banyak organisasi masih belum memiliki sistem yang terintegrasi untuk catatan SDM, rekrutmen, pembelajaran, penggajian, kompensasi dan manajemen bakat. Ini meninggalkan celah dalam efisiensi administrasi dan informasi manajemen, pilar utama model Ulrich. Bagian yang menakutkan adalah bahwa banyak (jika bukan mayoritas) profesional SDM memperoleh pengetahuan mereka tentang apa-apa yang telah dikerjakan Ulrich sebelumnya. Ini melalui perusahaan konsultan, artikel majalah, konferensi dan jaringan profesional.

Menanggapi berbagai kritik bahwa konsep/model ini tidak dapat diterapkan, Ulrich dan Brockbank (2008) melakukan refleksi pada apa yang dapat dipelajari dari relevansi dari model ini selama dekade sebelumnya, antara lain:

1. *Semua fungsi pendukung berada di kapal yang sama.*

Ada banyak upaya untuk menentukan kompetensi bagi para profesional SDM yang efektif. Melalui University of Michigan, RBL Group, dan mitra di seluruh dunia, kami telah menghabiskan 30 tahun mempelajari (teori, penelitian, dan praktik) bagaimana kompetensi untuk profesional SDM yang efektif mendorong efektivitas pribadi, hasil pemangku kepentingan, dan kinerja bisnis (yang akan dilaporkan dalam buku, artikel, dan posting).

Profesional SDM harus berevolusi menjadi pemikir terbaik di perusahaan tentang sisi manusia dan organisasi bisnis. Sifat bisnis berubah secara dramatis. Perubahan terjadi di hampir setiap elemen lingkungan sosial, politik, dan ekonomi yang memengaruhi bisnis. Dalam kondisi seperti itu, sisi manusia dari bisnis muncul sebagai sumber utama keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, spesialis SDM dalam logika, penelitian, dan proses optimalisasi manusia dan organisasi menjadi pusat kesuksesan bisnis.

Banyak profesional SDM melakukan pekerjaan SDM yang luar biasa. Dari ING di Hong Kong, ke ICICI dan TATA di India, ke ADIA di Uni Emirat Arab, ke MTN di Afrika Selatan, ke DHL dan Sistem BAE di Inggris, ke Arcos Dorados dan América Movil di Amerika Latin, dan ke Walgreens, Intel, dan GE di Amerika Serikat dan di ribuan perusahaan lain di seluruh dunia, profesional SDM membuat kemajuan besar dalam memberikan nilai sebagai mitra bisnis.

#### 4. Saran implementasi (praktik) ke depan dengan tantangannya “kekinian”

Untuk mengoptimalkan peran HRD sebagai *strategic business partner*, maka dibutuhkan persiapan-persiapan. Dave Ulrich menyebutkan bahwa HR setidaknya harus memiliki tiga kompetensi bisnis utama, yaitu:

- a. *Strategic positioner*  
Kompetensi ini terkait dengan peran HR dalam mendorong pertumbuhan bisnis yang diinginkan perusahaan demi terciptanya keunggulan kompetitif. Untuk itu, HR dituntut untuk memahami bisnis dan cara beroperasinya.
- b. *Credible activist*  
HR harus mendapat kepercayaan dari manajemen atau pimpinan perusahaan serta karyawan sebagai partner kerja yang kredibel serta dapat diandalkan. Dalam hal ini, kemampuan komunikasi HR sangat diandalkan karena sebagai *strategic business partner*, HR harus bisa menyampaikan aspirasi karyawan kepada pimpinan sekaligus mengomunikasikan kebijakan pimpinan kepada karyawan.
- c. *Paradox navigator*  
Kompetensi ini menuntut HR untuk menjadi divisi yang fleksibel, terutama jika berkaitan dengan finansial perusahaan. HR harus bisa peka terhadap kondisi finansial perusahaan agar dapat menyelaraskan strategi mereka dengan kebutuhan perusahaan.

Di samping tiga kompetensi utama tersebut, perlu dikembangkan lagi kompetensi tambahan, antara lain:

- a. *Compliance manager*  
HR tak hanya harus mematuhi regulasi perusahaan, tetapi juga harus dapat mencegah karyawan agar tidak melakukan ketidakpatuhan. Dengan begitu, HR sebagai *strategic business partner* pun berfungsi untuk menjaga profil risiko perusahaan.



- b. *Analytics designer and interpreter*  
Aktivitas HRD melibatkan banyak data penting yang dapat dimanfaatkan untuk mengambil keputusan strategis.
- c. *Technology and media integrator*  
Proses kerja HRD tidak bisa dilepaskan dari teknologi, yang memang berfungsi untuk memudahkan pekerjaan sehari-hari. Hal ini memungkinkan departemen HR untuk mengelola banyak hal terkait karyawan secara mudah dan otomatis, mulai dari absensi, payroll, hingga pembayaran pajak.
- d. *Culture and change champion*  
HR harus dapat menjadi “perekat” untuk membantu karyawan dalam meningkatkan komitmennya terhadap perusahaan, yakni dengan menciptakan budaya yang terbuka dan transparan.
- e. *Human capital curator*  
Kompetensi ini mengharuskan HR untuk memastikan bahwa setiap proses yang dilakukan telah sejalan dengan kebutuhan perusahaan.
- f. *Total Rewards Stewards*  
Meningkatkan kesejahteraan karyawan dengan memberikan penghargaan sepatutnya kepada mereka. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan retensi karyawan.

Pada era yang semakin maju dan disruptif seperti saat ini, HR terus dituntut untuk memberikan performa terbaik. Tak lagi hanya bertanggung jawab terhadap hal-hal terkait karyawan, HR juga harus mampu berperan sebagai *strategic business partner*. Artinya, HR juga harus mampu menyelaraskan proses kerja dan strateginya dengan target perusahaan.

### **Karakteristik dan Skill**

Chesca Gardaya (dalam Manalo, 2017), seorang *HR business partner* (HRBP) di Staffbuilders Asia, menyatakan bahwa HRBP membina hubungan positif antara karyawan dan organisasi mereka masing-masing untuk meningkatkan produktivitas dan menghindari masalah antarpribadi. Untuk melakukan itu, seorang HRBP (atau HR profesional) akan memerlukan karakteristik dan rangkaian keterampilan berikut untuk membantu organisasi menavigasi perairan yang bergejolak dalam hubungan bisnis interpersonal, antara lain:

- a. *Pengetahuan dan Keahlian Praktik Ketenagakerjaan dan Hukum*  
Sebagai HRBP, pengetahuan dan keahlian tentang praktik dan hukum ketenagakerjaan sangatlah penting. Kita harus memastikan bahwa kebijakan dan praktik organisasi kita memenuhi apa yang disyaratkan undang-undang. Ini juga mencakup kebutuhan kita untuk terus diperbarui dengan praktik dan tren terbaru di bidang SDM. Dengan ini, kita dipersenjatai dan siap untuk menghadapi tantangan sehari-hari dan komplikasi di masa depan yang mungkin dihadapi organisasi kita.
- b. *Kemampuan komunikasi yang baik*  
Komunikasi memainkan peran penting, tidak hanya dalam bisnis, tetapi juga dalam kehidupan sehari-hari. Menjadi praktisi SDM mengharuskan untuk menjadi komunikator dan presenter utama. Fungsi utama seorang HRBP adalah untuk memfasilitasi komunikasi antara organisasi dan karyawannya. Ini berarti harus sangat bergantung pada keterampilan komunikasi tertulis dan lisan untuk mendapatkan pesan di semua tingkatan. Bagian dari

- Implementasi program pelatihan Akademi SDM dan Mitra Bisnis untuk mempercepat pengembangan kemampuan di semua tingkatan. Ada fokus khusus di sini pada pengembangan keterampilan konsultasi, proyek dan perubahan manajemen serta ketajaman bisnis dan komersial umum.

***Apa faktor keberhasilannya?***

Ada tren yang terkait dengan organisasi yang telah menerapkan model Mitra Bisnis SDM yang sukses. Ini ditunjukkan pada tabel di bawah ini:

Tren	Deskripsi
Dapatkan dasar-dasarnya di tempat pertama	Peran Mitra Bisnis SDM tidak dapat berfungsi sepenuhnya, atau kredibel, tanpa penyediaan pengiriman transaksional SDM yang andal dan fondasi yang mendasarinya, seperti pelaporan, teknologi, dan kebijakan standar.
Persiapkan manajer lini	Jelaskan dengan jelas jenis-jenis hasil bisnis HR yang harus difokuskan oleh Mitra Bisnis.
Perjelas perannya	Fokus pada pengembangan kemampuan mitra Bisnis SDM tetapi juga pada klarifikasi dan memilah antarmuka dan harapan peran antara garis peran, Mitra Bisnis, layanan bersama. COE. Manajemen hubungan adalah manajemen bakat baru dan fokus yang signifikan perlu masuk ke ruang antara peran tidak hanya dalam peran.
Cocokkan orang tersebut dengan perannya	Fokus pada keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk menjadi kredibel dan dipercaya sebagai Mitra Bisnis SDM.
Kekuatan informasi	Berikan metrik dan laporan manajemen yang tepat waktu dan bermakna untuk memandu keputusan yang terkait dengan orang. Kemudian lacak hasil.
Fokus pada kebutuhan bisnis	Pertahankan hasil bisnis yang diinginkan tetap terlihat saat Anda pergi.
Ini membutuhkan waktu	Fokus pada kemenangan cepat pertama tetapi jangan melakukan terlalu banyak terlalu cepat.

Sumber: Evans, Pillay, dan Smith, 2013

**6. Referensi**

Bernardin, H. J. (2010). *Human resource management*. International Edition. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

Black, A. (2019). *What makes a true strategic HR business partner?* Retrieved from <https://www.berwickpartners.co.uk/what-we-think/leadership-insights/what-makes-a-true-strategic-hr-business-partner-12089/>

Curve group (2016). *Case study: HR business partner development centre*. Retrieved from <http://www.curvegroup.com/hr-business-partner-development-centre/>

- Evans, G., Pillay, J., & Smith, C. (2013). *Deloitte: HR business partnering a costum approach*. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/financial-services/za\\_human\\_resources\\_business\\_partnering\\_20\\_jan\\_2015.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/financial-services/za_human_resources_business_partnering_20_jan_2015.pdf)
- Holley, N. (2009). *HR model – lessons from best practice*. Retrieved from [https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books\\_5085\\_0.pdf](https://www.dphu.org/uploads/attachements/books/books_5085_0.pdf)
- Manalo, S. (2017). *Qualities of a good HR business partner*. Retrieved from <https://medium.com/the-looking-glass/qualities-of-a-good-hr-business-partner-8be18c3920ca>
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. Tenth Edition. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- <sup>3</sup> Ulrich, D. (2018). *Dave Ulrich: HR business partner 2.0*. Retrieved from <https://www.hrdconnect.com/2018/08/21/dave-ulrich-hr-business-partner-2-0/>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2008). *The business partner model: 10 years on - Lessons learned*. Retrieved from <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/the-business-partner-model-10-years-on-lessons-learned>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2017). *7 lessons learned from the HR business partner model*. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/7-lessons-learned-from-hr-business-partner-model-dave-ulrich>
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought*. Sixth Edition. Hoboken, NJ: Jon Wiley & Sons, Inc.

# HR BUSINESS PARTNER

---

## ORIGINALITY REPORT

---

**7** %

SIMILARITY INDEX

**6** %

INTERNET SOURCES

**0** %

PUBLICATIONS

**1** %

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

**1**

**sleekr.co**

Internet Source

**5** %

**2**

**www.jadwaltraining2016.com**

Internet Source

**1** %

**3**

**Submitted to Coventry University**

Student Paper

**1** %

---

Exclude quotes      On

Exclude matches      < 1%

Exclude bibliography      On