

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian

Dinamika bisnis yang dihadapi perusahaan semakin kompetitif dan berubah-ubah, sehingga perusahaan dituntut untuk menghadapi berbagai tantangan. Dalam menghadapi perkembangan bisnis yang dinamis, perusahaan memerlukan peranan dari sumber daya yang dimiliki, termasuk Sumber Daya Manusia (SDM). Kondisi ini juga dihadapi oleh PT. Telkom Akses sebagai perusahaan yang bergerak di bidang pengelolaan infrastruktur jaringan telekomunikasi. Dengan ruang lingkup usaha yang luas, PT. Telkom Akses memiliki 61 area yang tersebar di Indonesia, salah satunya adalah Singaraja, Bali. PT. Telkom Akses area Singaraja menjalankan usaha milik perusahaan yang mencakup beberapa wilayah, yaitu Singaraja, Seririt, Tabanan, Negara, Ubud, Gianyar, Bangli, Amlapura, dan Semarapura. Pada level area terkhususnya Singaraja, perusahaan menjalankan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) melalui peran Human Capital Management (HCM). HCM pada PT. Telkom Akses Singaraja terdiri dari satu orang HRD dan satu orang staff yang mengelola Fiber Academy. Keterbatasan sumber daya manusia pada divisi ini menimbulkan tantangan dalam pelaksanaan fungsi-fungsi SDM di PT. Telkom Akses Singaraja.

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan karyawan pada divisi Human Capital Management di PT. Telkom Akses area Singaraja, diketahui bahwa peran atau fungsi HR di area masih didominasi oleh administratif. Salah satu informan sebagai HR untuk area Singaraja menyatakan bahwa fungsi-fungsi SDM yang telah dijalankan terdiri dari rekrutmen, seleksi, pembuatan kontrak, pelatihan, absensi,

kompensasi, dan lain sebagainya. Efisiensi dan transformasi perusahaan menunjukkan peran yang dilaksanakan HCM area didominasi oleh fungsi administratif, sehingga keterlibatan secara strategis masih terbatas secara formal. Fungsi MSDM sebagian besar tersentralisasi ke kantor regional. Informan lain menyatakan bahwa koordinasi antara divisi tetap dilakukan, akan tetapi terbatas pada kebutuhan operasional atau administratif saja. Dalam memberikan pelatihan, divisi HCM tetap melakukan koordinasi bersama HSA (Head of Service Area) dalam memetakan pelatihan sesuai dengan target/kebutuhan dari regional. Selain itu, dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja masih terpusat di tingkat regional. Tenaga kerja yang telah diterima atau lolos seleksi selanjutnya akan didistribusikan ke area yang membutuhkan. Minimnya peran HR dalam menjalankan fungsi MSDM terutama pada perencanaan strategis perusahaan mengindikasikan keterbatasan ruang gerak untuk mendukung kebutuhan perusahaan.

Apabila dibandingkan dengan pandangan teoretis, terdapat indikasi kesenjangan yang terjadi antara harapan dengan kondisi aktual di lapangan. Manajemen Sumber Daya Manusia berfokus pada pengelolaan tenaga kerja manusia berdasarkan fungsi-fungsinya. Adapun komponen dalam MSDM meliputi pengusaha, karyawan, dan pemimpin/manajer. Karyawan merupakan kekayaan utama dalam perusahaan, hal ini disebabkan oleh peran karyawan sebagai perencana dan pelaku dalam segala aktivitas di perusahaan (Hasibuan, M. S., 2000). SDM merupakan aset yang perlu dijaga dan diperhatikan karena akan berpengaruh kepada pencapaian tujuan perusahaan. Sebagai penggerak dalam pengelolaan SDM, HR saat ini tidak hanya berperan pada administrasi seperti penggajian, pencatatan laporan mengenai karyawan, dan lain sebagainya. Seiring meningkatnya

kompleksitas perusahaan, peran SDM mulai menunjukkan perubahan ke peran peran yang spesifik, termasuk mitra bisnis bagi perusahaan tersebut.

Dessler, G. (2000) menuliskan bahwa manajemen SDM mulai melewati fase keempat dari peran yang dilaksanakan, dan bergerak menjadi mitra strategis serta agen perubahan. Peran yang dilaksanakan mulai berkembang dan menunjukkan keterlibatan pada pengembangan dan penerapan strategi perusahaan. Seiring dengan perubahan fungsi tersebut, SDM diharapkan ikut memastikan arah bisnis, proses pengambilan keputusan, membentuk budaya kerja yang relevan, dan lain sebagainya. Transformasi ini menjadi landasan dikenalnya konsep *Human Resource Business Partner* (HRBP) atau SDM sebagai *Partner* Bisnis dari perusahaan. *Human Resource Business Partner* merupakan peran strategis dari fungsi SDM yang memiliki tugas dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan, dimana peran ini melibatkan sumber daya manusia. Ulrich, D (1997) menyatakan terdapat empat peran *Human Resource Business Partner* dalam membangun perusahaan yang kompetitif, yaitu *Strategic Partner* (Mitra Strategis), *Administrative Expert* (Ahli Administratif), *Employee Champion* (Pendukung Karyawan) dan *Change Agent* (Agen Perubahan). Keempat peran ini memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan strategis dengan pengelolaan SDM yang tidak hanya berfokus pada administrasi. Penerapan konsep HRBP memberikan peran strategis untuk pencapaian tujuan perusahaan, akan tetapi implementasi di lapangan tidak selalu berjalan sesuai dengan harapan atau teori. Peran HR pada kenyataannya masih menunjukkan fungsi administratif dan operasional, seperti melakukan rekap absensi, penggajian, pelaporan administrasi kepegawaian/karyawan, dan lain sebagainya. Kondisi ini dapat disebabkan oleh

beberapa faktor seperti keterbatasan sumber daya manusia, struktur organisasi yang terpusat, dukungan manajerial yang rendah, dan kesiapan perusahaan dalam mengadopsi konsep HRBP secara menyeluruh.

Penelitian mengenai peran *Human Resource Business Partner* (HRBP) telah dilakukan dalam berbagai konteks perusahaan maupun organisasi. Seperti penelitian oleh Larasati, J. A. (2015) mengenai kompetensi dan keefektifan peran HRBP di Indonesia yang menunjukkan bahwa model kompetensi HRBP tergolong kurang tepat diterapkan, serta dalam pengukurannya masih menggunakan *self assesment*. Penelitian lain dari Sinaga, D. L. (2017) mengenai HRBP dan interaksinya dengan manajer lini menunjukkan hasil bahwa melalui konsep ini timbul interaksi secara formal dan informal antara keduanya sehingga meningkatkan kepercayaan. Kusuma, R. D. (2019) juga meneliti mengenai peran HRBP dan interaksinya dengan komponen HR lainnya dengan menunjukkan hasil bahwa HRBP belum efektif menjalankan perannya karena adanya duplikasi HRBP dengan HR lainnya. Khusna, K., dkk. (2022) menyatakan bahwa pengelolaan SDM melalui konsep HRBP menghasilkan kemudahan dalam pelaksanaan program MBKM untuk perguruan tinggi. Selain itu, model HRBP ini juga mampu meningkatkan kompetensi para akademisi sehingga menghasilkan tenaga profesional di bidangnya. Anita, S. Y., dkk. (2024) dalam penelitian *literature review* mengenai *HR Strategy, Business Model and Leadership* menemukan bahwa HRBP memiliki keterkaitan dengan ketiga konsep yang diteliti. HRBP dalam hal ini berperan sebagai mitra strategis dalam menyelaraskan antara kebijakan dan praktik SDM. Studi kasus pada perusahaan sektor finansial menunjukkan bahwa penerapan HRBP mengalami kendala dalam resistensi terhadap perubahan fungsi

SDM, keterbatasan kompetensi atau keterampilan menganalisis dan bisnis terhadap HRBP sendiri, serta minimnya pemahaman manajer lini terhadap peran strategis oleh HRBP (Farabi, A., 2025). Dalam memperkuat resiliensi organisasi, HRBP berkontribusi dalam mendesain ulang proses kerja, budaya organisasi yang berubah, serta beradaptasi dengan cepat (Siregar, A. F., dkk., 2025).

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis, sehingga peran HR sangat diperlukan terutama pada perusahaan dengan struktur organisasi tersentralisasi. Fenomena yang diperoleh menunjukkan kesenjangan antara teori dengan kondisi aktual, baik dari struktur organisasi yang tersentralisasi, peran administrasi yang mendominasi, keterbatasan SDM dalam pengelolaan SDM, sampai dengan adanya indikasi penerapan HRBP. Fenomena tersebut dikaji lebih lanjut untuk memahami keterkaitan antara pengelolaan SDM di area dengan struktur yang tersentralisasi dalam menjalankan fungsi MSDM serta menganalisis peran HRBP yang terindikasi dicerminkan. Selain itu, penelitian ini dilakukan untuk memahami dan mendeskripsikan bagaimana HRD dengan personel terbatas mampu mengelola SDM di perusahaan dengan cakupan wilayah operasional yang cukup luas terutama sebagai mitra bisnis perusahaan. Hasil kajian penelitian yang relevan menunjukkan peran atau penerapan HRBP pada berbagai konteks perusahaan dan organisasi berbeda-beda, baik secara formal maupun non-formal. Meskipun perusahaan belum menerapkan HRBP secara formal, penelitian ini diperlukan dalam mendeskripsikan pelaksanaan fungsi MSDM, peran HRBP yang tercermin, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bentuk wawasan baru bagi PT. Telkom Akses area

Singaraja, peneliti, akademisi dan masyarakat luas mengenai peran HRBP bagi perusahaan. Berdasarkan fenomena lapangan yang diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini mengangkat judul **“Analisis Peran *Human Resource Business Partner* Dalam Pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja”**.

1.2 Identifikasi Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti mengidentifikasi permasalahan yang terjadi adalah sebagai berikut:

- 1) Pelaksanaan pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja terindikasi dominan pada peran administrasi. Oleh karena itu, pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM dalam pengelolaan SDM perlu dikaji lebih lanjut.
- 2) Struktur organisasi yang tersentralisasi mengakibatkan keterlibatan HRD area dalam peran strategis dan lainnya masih terbatas, sehingga perlu dikaji untuk mengetahui pencerminan HRBP dalam pelaksanaan fungsi MSDM.
- 3) HRBP belum diterapkan secara formal atau resmi, akan tetapi terdapat indikasi peran HRD Area yang mencerminkan HRBP. Oleh karena itu, faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di level area perlu dikaji lebih lanjut sebagai bahan pertimbangan.

Penerapan peran HRBP yang belum terlihat secara jelas dan optimal, hal ini disebabkan oleh belum adanya pemetaan konsep HRBP secara formal, meskipun tetap dilakukan beberapa peran yang masuk ke dalam peran HRBP.

1.3 Pembatasan Masalah Penelitian

Agar penelitian lebih terfokus dan tidak terlalu luas, maka dilakukan pembatasan masalah. Adapun batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Penelitian dilakukan di PT. Telkom Akses Singaraja yang melibatkan Divisi HCM (Human Capital Management) dan pihak terkait dalam keterlibatan pengelolaan SDM.
- 2) Penelitian tidak meluas ke kebijakan regional secara mendalam baik dari segi bisnis maupun kebijakan lainnya, kecuali terkait dengan pelaksanaan di area Singaraja.

Fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), peran *Human Resource Business Partner* (HRBP) yang tercermin di dalamnya, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di level area Singaraja.

1.4 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di PT. Telkom Akses Singaraja?
- 2) Bagaimana peran HRBP (*Human Resource Business Partner*) tercermin dalam pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja?
- 3) Apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan peran HRBP di level area Singaraja?

1.5 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mendeskripsikan bagaimana fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja.
- 2) Untuk mendeskripsikan bagaimana peran HRBP (*Human Resource Business Partner*) tercermin dalam pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja.
- 3) Untuk mendeskripsikan apa saja faktor pendukung dan penghambat penerapan peran HRBP di level area Singaraja.

1.6 Manfaat Penelitian

1) Manfaat Teoretis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan Manajemen terutama peran atau fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada perusahaan dan HRBP (*Human Resource Business Partner*) yang membantu perusahaan mencapai tujuan strategis.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi perusahaan dalam memberikan gambaran kondisi aktual pelaksanaan fungsi MSDM di area terkhususnya Singaraja, sehingga mampu melihat peluang penguatan peran HRBP untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

b) Bagi HR Area dan Unit Terkait

Penelitian ini diharapkan mampu menjadi masukan dalam merancang peran HR yang strategis terutama menerapkan HRBP sehingga dapat memperkuat koordinasi dan mencapai tujuan strategis perusahaan.

c) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan pengalaman empiris dalam memahami pengelolaan SDM/HR di lapangan (perusahaan). Selain itu, penelitian ini juga bermanfaat dalam penerapan teori MSDM yang diperoleh ke dalam dunia kerja.

d) Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian diharapkan mampu menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya tentang penerapan fungsi MSDM dan HRBP terutama pada perusahaan.

