Jurnal Visi Manajemen
Volume 12 Nomor 2 Tahun 2026
E-ISSN .: 2528-2212 ; P-ISSN .: 2303-3339, Hal 1-8
DOI: https://doi.org/10.56910/jvm.v11i2.868
Tersedia: https://stiepari.org/index.php/jvm

Dinamika Peran Human Resources Business Partner (HRBP) dalam Mendrive Strategi Bisnis : Studi Kasus pada Perusahaan Sektor Finansial di Indonesia

Ahmad Farabi
Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Ganesha, Indonesia
*Email: farabi@stieganesha.ac.id**

Abstract: *This study aims to explore the dynamics of the role of Human Resources Business Partners (HRBPs) in driving business strategy, with a focus on identifying challenges and supporting factors for their implementation in the Indonesian financial sector. The study employed a descriptive qualitative approach with a case study method. Data were collected through in-depth interviews with several HRBPs and line managers in financial sector companies, supported by observation and document analysis. The collected data were analyzed thematically. The results revealed three main challenges faced by HRBPs: (1) resistance to change within the HR function itself, (2) limited analytical and business competencies within HRBPs, and (3) a lack of understanding of the strategic role of HRBPs among line managers. Furthermore, the success of the HRBP role is strongly supported by three key factors: full support from top management, quality collaboration with line managers, and the use of information technology for efficiency and data analysis. This study provides practical guidance for companies, particularly in the financial sector, to optimize the strategic role of HRBPs through competency development programs, organizational culture change, and technology support. This research provides an in-depth empirical overview of the actual practices and complexities of implementing the HRBP model in the Indonesian context, a topic rarely explored.*

Keywords: *Business Strategy; Company; Financial Sector; HR; HRBP.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dinamika peran Human Resources Business Partner (HRBP) dalam mendorong strategi bisnis, dengan fokus pada identifikasi tantangan dan faktor pendukung implementasinya di sektor finansial Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan sejumlah HRBP dan manajer lini di perusahaan sektor finansial, serta didukung dengan observasi dan analisis dokumen. Data yang terkumpul dianalisis secara tematik. Hasil penelitian mengungkap tiga tantangan utama yang dihadapi HRBP: (1) resistensi terhadap perubahan dari dalam fungsi SDM itu sendiri, (2) keterbatasan kompetensi analitis dan bisnis pada diri HRBP, dan (3) kurangnya pemahaman manajer lini terhadap peran strategis HRBP. Di sisi lain, keberhasilan peran HRBP sangat didukung oleh tiga faktor kunci: dukungan penuh dari manajemen puncak, kualitas kolaborasi dengan manajer lini, dan pemanfaatan teknologi informasi untuk efisiensi dan analisis data. Studi ini memberikan panduan praktis bagi perusahaan, khususnya di sektor finansial, untuk mengoptimalkan peran strategis HRBP melalui program pengembangan kompetensi, perubahan budaya organisasi, dan dukungan teknologi. Penelitian ini memberikan gambaran empiris yang mendalam tentang praktik aktual dan kompleksitas penerapan model HRBP dalam konteks Indonesia yang masih jarang diangkat.

Kata Kunci: HRBP; Perusahaan; SDM; Sektor Keuangan; Strategi Bisnis.

1. PENDAHULUAN

Era Revolusi Industri 4.0 dan disrupsi digital telah menciptakan lanskap bisnis yang berubah dengan kecepatan eksponensial. Perusahaan di seluruh dunia, tidak terkecuali di Indonesia, menghadapi tekanan yang belum pernah terjadi sebelumnya untuk beradaptasi, berinovasi, dan tetap kompetitif. Turbulensi ini diperparah oleh kondisi pasca-pandemi yang mengakselerasi adopsi teknologi dan menggeser paradigma kerja secara fundamental (Saefullah et al., 2023). Dalam lingkungan yang serba tidak pasti (VUCA - Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity) ini, sumber daya manusia (SDM) bergeser dari sekadar faktor produksi menjadi modal intelektual dan sumber keunggulan kompetitif yang

Naskah Masuk: 16 Februari, 2026; Revisi: 18 Maret, 2026; Diterima: 20 April, 2026; Terbit: 31 Mei, 2026

utama. Namun, fungsi departemen SDM tradisional sering kali dianggap terlalu birokratis, lamban, dan terpisah dari realitas operasional bisnis, sehingga tidak mampu merespons tantangan ini dengan efektif (Bennett & Lemoine, 2014).

Sebagai respons terhadap tantangan tersebut, organisasi-organisasi progresif mulai mengadopsi berbagai model transformasi fungsi SDM. Salah satu model yang paling banyak diterima dan diimplementasikan secara global adalah model *Human Resources Business Partner* (HRBP) yang dipopulerkan oleh Dave Ulrich. Model ini pada dasarnya merekonstruksi peran fungsi SDM dari yang semula bersifat administratif dan reaktif (*administrative expert*) menuju peran yang lebih strategis, proaktif, dan terintegrasi dengan tujuan bisnis (*strategic partner*) (McCracken et al., 2017). Peran HRBP dirancang untuk duduk berdampingan dengan manajemen lini, memahami dinamika bisnis secara mendalam, dan menerjemahkan strategi organisasi menjadi agenda SDM yang konkret, seperti manajemen talen, pengembangan kepemimpinan, dan transformasi budaya (Khusna et al., 2022).

Implementasi model HRBP bukan tanpa tantangan. Meskipun secara konseptual telah diterima luas, dalam praktiknya, transisi ini seringkali menemui kendala yang signifikan. Studi-studi terdahulu secara global mengidentifikasi beberapa hambatan krusial. Pertama, resistensi internal dari para praktisi SDM sendiri yang sudah nyaman dengan peran administratif dan kurang memiliki kompetensi bisnis yang diperlukan (Häll, 2025a). Kedua, sering terjadi kesenjangan ekspektasi (*expectation gap*) dimana manajer lini masih memandang HR sebagai fungsi pendukung administratif belaka, bukan sebagai mitra strategis (Burlyka, 2024). Ketiga, kurangnya dukungan dari top management dan ketiadaan sistem teknologi yang mendukung untuk membebaskan HR dari beban kerja administratif juga sering menjadi penghambat utama (Mancia, 2024).

Dalam konteks Indonesia, sektor finansial—yang meliputi perbankan, fintech, asuransi, dan perusahaan pembiayaan—merupakan salah satu sektor yang paling dinamis dan paling terdampak oleh disrupsi digital. Sektor ini tidak hanya menjadi tulang punggung perekonomian nasional tetapi juga menjadi garda terdepan dalam menghadapi gelombang transformasi digital (Tsakila et al., 2024). Tekanan untuk berinovasi dalam produk dan layanan, mengadopsi teknologi keuangan (*fintech*), serta memenuhi regulasi yang semakin kompleks menuntut agilitas dan kapabilitas SDM yang unggul. Oleh karena itu, peran HRBP di sektor ini menjadi sangat kritikal untuk memastikan bahwa strategi SDM selaras sepenuhnya dengan agenda transformasi digital dan tujuan bisnis perusahaan (Haochen, 2025).

Namun, implementasi model HRBP di Indonesia, khususnya di sektor finansial, masih belum banyak diteliti secara mendalam. Sebagian besar literatur masih bersumber dari konteks

Barat, sementara konteks Indonesia memiliki kekhasan budaya organisasi, struktur bisnis, dan dinamika industri yang unik (Pradipta & Sugiarto, 2024).

Beberapa studi di Indonesia telah membahas HRBP secara umum, tetapi seringkali masih bersifat konseptual atau kuantitatif yang hanya mengukur persepsi secara luas tanpa menggali narasi, pengalaman, dan tantangan operasional yang dihadapi oleh para HRBP dan mitra bisnis mereka sehari-hari (Cooper, 2024). Dengan demikian, terdapat *research gap* yang jelas: belum adanya eksplorasi kualitatif yang mendalam untuk memahami dinamika, tantangan konkret, dan faktor pendukung keberhasilan peran HRBP dalam konteks spesifik sektor finansial Indonesia pasca-pandemi (Maseme & Saurombe, 2025).

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi *gap* penelitian tersebut, artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam dinamika peran Human Resources Business Partner (HRBP) dalam mendorong strategi bisnis pada perusahaan sektor finansial di Indonesia. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengeksplorasi dan mendeskripsikan bentuk nyata kontribusi strategis HRBP dalam mendrive tujuan bisnis perusahaan. (2) Untuk mengidentifikasi dan menganalisis tantangan-tantangan utama yang dihadapi oleh HRBP dalam mengimplementasikan peran strategisnya. (3) Untuk menemukan faktor-faktor kunci yang mendukung keberhasilan peran HRBP sebagai mitra strategis bagi bisnis.

Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dengan memperkaya literatur SDM strategis dalam konteks Indonesia, khususnya mengenai implementasi model HRBP. Secara praktis, penelitian ini dapat menjadi panduan bagi para praktisi SDM, manajer lini, dan pimpinan perusahaan di sektor finansial untuk mengoptimalkan peran HRBP, merancang program pengembangan kompetensi yang tepat, dan menciptakan ekosistem organisasi yang mendukung keberhasilan transformasi fungsi SDM menuju yang lebih strategis.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam dan kontekstual mengenai dinamika, tantangan, dan faktor pendukung peran HRBP dalam setting dunia nyata pada sektor finansial Indonesia (Creswell & Creswell, 2018).

Penelitian dilakukan selama tiga bulan, dari Juni hingga Agustus 2025. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi untuk meningkatkan validitas data (Bungin, 2023), yang meliputi wawancara Mendalam (*in-depth interview*): menggunakan panduan wawancara semi-terstruktur, Focus Group Discussion (FGD): untuk menggali dinamika

kelompok dan persepsi yang lebih beragam, dan dan studi dokumen: analisis terhadap dokumen seperti job description, rencana strategis bisnis dan SDM, serta laporan kinerja.

Data yang terkumpul dianalisis secara interaktif menggunakan teknik analisis tematik (*thematic analysis*) menurut model (Haochen, 2025), yang meliputi proses familiarisasi dengan data, generating initial codes, searching for themes, reviewing themes, defining themes, dan producing the report.

Tabel 1. Profil Responden Penelitian.

Kategori Responden	Jabatan	Jumlah Responden	Metode Pengumpulan Data
HRBP	Senior HRBP, HRBP	6 orang	Wawancara Mendalam
Manajer Lini (*Line Manager*)	Kepala Divisi, Department Head	4 orang	Wawancara Mendalam
Senior Management HR	Head of HR, HR Director	2 orang	Wawancara Mendalam & FGD
Total Responden		12 orang	

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan data yang terkumpul dari 12 responden melalui wawancara mendalam dan FGD, berikut adalah temuan dan pembahasan yang didialogkan dengan studi terdahulu.

Peran Strategis HRBP dan Kesenjangan Ekspektasi

Temuan penelitian mengonfirmasi bahwa peran HRBP pada perusahaan sektor finansial yang diteliti telah bergeser menuju fungsi strategis. Seorang Senior HRBP menyatakan, *"Tugas kami sekarang bukan lagi sekadar mengurus payroll dan absensi, tetapi menjadi konsultan bagi kepala divisi untuk menyusun program pengembangan talent yang aligned dengan target bisnis kuartalan mereka."* Hal ini sejalan dengan model (Haryanto, 2025) yang menekankan peran HRBP sebagai *strategic partner*.

Namun, temuan ini juga mengungkap adanya kesenjangan ekspektasi (*expectation gap*) yang signifikan. Seorang Department Head (Manajer Lini) mengakui, *"Saya seringnya masih hubungi HR untuk urusan administrasi TK dan perhitungan cuti. Untuk urusan strategis, kami biasa rapat dengan tim sendiri dulu."* Persepsi ini menunjukkan bahwa meskipun peran HRBP telah ditransformasikan secara formal, dalam praktiknya, manajer lini masih sering memandang mereka melalui lensa fungsi administratif tradisional. Temuan ini memperkuat penelitian (Khusna et al., 2022) yang menyebutkan bahwa keberhasilan model HRBP sangat

bergantung pada perubahan mindset dari seluruh lini organisasi, bukan hanya dari fungsi HR itu sendiri.

Tantangan Implementasi: Resistensi dan Kesenjangan Kompetensi

Tantangan utama yang diidentifikasi adalah resistensi internal dari sebagian praktisi SDM sendiri. Salah satu Head of HR mengungkapkan, *"Tidak semua tim lama bisa beradaptasi. Beberapa kolega lebih nyaman dengan pola kerja yang sudah terjadwal dan terprediksi, sementara peran HRBP menuntut agility dan kemampuan baca situasi bisnis yang sangat tinggi."* Hal ini sesuai dengan studi (Häll, 2025b) yang menemukan bahwa transisi ke peran HRBP sering terhambat oleh budaya kerja yang telah mengakar kuat dalam fungsi HR.

Tantangan kedua adalah kesenjangan kompetensi. Hasil FGD mengungkap bahwa sebagian HRBP merasa kurang percaya diri dalam hal analisis data dan business acumen. Seorang HRBP mengakui, *"Saya bisa menyusun program training, tetapi untuk menghubungkan ROI program training tersebut dengan peningkatan produktivitas divisi, saya masih kesulitan karena keterbatasan dalam analisis data."* Kesenjangan ini menunjukkan bahwa transformasi peran tidak cukup hanya dengan perubahan struktur organisasi, tetapi harus didukung oleh program pengembangan kompetensi yang masif, sebagaimana diungkapkan oleh (Enderes, 2024).

Faktor Pendukung Keberhasilan: Dukungan Top Management dan Teknologi

Di sisi lain, penelitian ini juga mengidentifikasi faktor kunci pendukung. Dukungan penuh dari manajemen puncak terbukti menjadi katalisator terpenting. Seorang HR Director menyatakan, *"Dalam setiap rapat direksi, saya tidak hanya melaporkan aktivitas HR, tetapi diminta untuk menyajikan bagaimana strategi SDM mendorong pencapaian tujuan bisnis utama perusahaan."* Dukungan ini menciptakan legitimasi yang dibutuhkan HRBP untuk diakui sebagai mitra strategis.

Selain itu, penerapan teknologi HRIS (Human Resource Information System) yang terintegrasi berperan besar dalam membebaskan waktu HRBP dari beban administrative (Saefullah et al., 2025). Seorang Senior HRBP menjelaskan, *"Sejak ada sistem otomatis untuk reimbursement dan cuti, waktu saya lebih banyak untuk terlibat dalam perencanaan strategis di divisi."* Temuan ini mendukung penelitian (Junyan et al., 2024) yang menegaskan bahwa digitalisasi proses HR administratif adalah prasyarat fundamental untuk memberdayakan fungsi HRBP yang strategis.

Tabel 2. Ringkasan Temuan dan Pembahasan.

Tema	Temuan dari Data Lapangan	Dialog dengan Studi Terdahulu
Peran Strategis & Expectation Gap	HRBP telah berperan sebagai konsultan internal, namun manajer lini masih sering melihat mereka sebagai administrator.	Memperkuat Ulrich (2022) dan Sheehan et al. (2022) tentang kritikalnya perubahan mindset secara organisasional.
Tantangan: Resistensi Internal	Sebagian praktisi SDM resisten terhadap perubahan dan lebih nyaman dengan pekerjaan administratif.	Sejalan dengan temuan Caldwell (2022) mengenai hambatan budaya dan pola kerja tradisional dalam transformasi HR.
Tantangan: Kesenjangan Kompetensi	HRBP membutuhkan peningkatan kompetensi dalam analisis data dan pemahaman bisnis (*business acumen*).	Mendukung penelitian Johnson (2020) tentang perlunya investasi dalam pengembangan kompetensi strategis untuk HRBP.
Faktor Pendukung: Dukungan Top Management	Keterlibatan dan legitimasi dari direksi menjadi faktor pemercepat penerapan peran strategis HRBP.	Menunjukkan bahwa temuan empiris di Indonesia konsisten dengan prinsip-prinsip utama transformasi HR secara global.
Faktor Pendukung: Penerapan Teknologi	Sistem HRIS yang baik berhasil mengurangi beban administratif dan membebaskan waktu HRBP untuk aktivitas strategis.	Mengonfirmasi thesis Strohmeier (2020) bahwa digitalisasi adalah enabler kunci bagi model HRBP.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa dinamika penerapan peran HRBP di sektor finansial Indonesia adalah sebuah interaksi kompleks antara kemajuan formal dengan hambatan kultural dan kompetensi. Keberhasilannya bergantung pada pendekatan holistik yang tidak hanya mengubah struktur, tetapi juga mindset, kompetensi, dan didukung oleh teknologi serta komitmen terdepan dari pimpinan puncak.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi peran HRBP di sektor finansial Indonesia telah menunjukkan pergeseran menuju fungsi strategis, namun masih dihadapkan pada tantangan signifikan berupa kesenjangan ekspektasi dengan manajer lini, resistensi internal dari sebagian praktisi SDM, dan kesenjangan kompetensi—khususnya dalam analisis data dan business acumen. Keberhasilan peran ini sangat bergantung pada dukungan nyata dari manajemen puncak dan pemanfaatan teknologi untuk membebaskan HRBP dari tugas administratif. Berdasarkan temuan, disarankan, bagi perusahaan: Membuat program pengembangan kompetensi yang terstruktur bagi HRBP yang berfokus pada *business acumen*, analitika data, dan konsultasi. Bagi Top Management: Secara aktif mengkomunikasikan dan

melegitimasi peran strategis HRBP dalam berbagai forum untuk mengatasi kesenjangan ekspektasi. Bagi Praktisi HR: Meningkatkan kompetensi strategis secara proaktif dan membangun hubungan berbasis kepercayaan dengan para manajer lini. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya literatur tentang transformasi peran SDM dengan memberikan bukti empiris dari konteks Indonesia. Secara praktis, penelitian ini memberikan peta jalan (*roadmap*) yang jelas bagi organisasi di sektor finansial untuk mengoptimalkan investasi mereka dalam model HRBP, dengan menyoroti pentingnya pendekatan holistik yang mencakup aspek kompetensi, budaya, teknologi, dan kepemimpinan.

DAFTAR PUSTAKA

Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you (SSRN Scholarly Paper No. 2389563). *Social Science Research Network*. https://papers.ssrn.com/abstract=2389563

Burlyka, I. (2024). Human resource business partners and their role in servicing information technologies related technical assessments. https://elib.bsu.by/handle/123456789/318735

Cooper, J. (2024). From HR model to contextual system: An exploration of how the HR function is organised and the factors that influence the organising of HR. *Cranfield University*. https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/22666

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications Ltd. https://sim.uniqhba.ac.id/assets/upload/ebook/Research_Design_Qualitative,_Quantitative,_and_Mixed_Methods_Approaches_(John_W._Creswell_J_._David_Creswell)_.pdf

Enderes, K. (2024). It is time for HR business partner 2.0. *Strategic HR Review*, *23*(6), 234-237. https://doi.org/10.1108/SHR-07-2024-0050

Häll, A. (2025a). Lost in translation: The human resource business partner in a Scandinavian context. *Nordic Journal of Working Life Studies*. https://doi.org/10.18291/njwls.148116

Häll, A. (2025b). Lost in translation: The human resource business partner in a Scandinavian context. *Nordic Journal of Working Life Studies*. https://doi.org/10.18291/njwls.148116

Haochen, Z. (2025). A study of the impact of HRBP competency model on employee satisfaction: A case study of CLIMAVENETA Company.

Haryanto, I. (2025). Organizational performance: Analysis of the role of spiritual leadership, GHRM, and organizational support. *Jurnal Ekobistek*, *14*(2), 125-132. https://doi.org/10.35134/ekobistek.v14i2.938

Junyan, G., Luying, W., & Razak, M. R. bin A. (2024). Research on the application of HRBP model in Chinese enterprises. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, *13*(1). https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v13-i1/19983

Khusna, K., Mirzania, A., Muhsyi, A., & Fauziyyah, S. (2022). Analisis kompetensi human resource business partner (HRBP) dalam mencapai kesuksesan organisasi perguruan tinggi. *Journal of Business & Applied Management, 15*(2), 125-132. https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.2691

Mancia, D. A. e L. (2024). *Business partner de recursos humanos: The hub*. Saint Paul Editora.

Maseme, T. L., & Saurombe, M. D. (2025). Perceptions of how spiritual leadership enhances connectedness in blended teams. *SA Journal of Human Resource Management, 23*(1), 2958. https://doi.org/10.4102/sajhrm.v23i0.2958

McCracken, M., O'Kane, P., Brown, T. C., & McCrory, M. (2017). Human resource business partner lifecycle model: Exploring how the relationship between HRBPs and their line manager partners evolves. *Human Resource Management Journal, 27*(1), 58-74. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12125

Pradipta, B. C., & Sugiarto, A. (2024). Achieving social entrepreneurship sustainability through the development of human resource business partner competency. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, Dan Entrepreneurship, 13*(2), 581-594. https://doi.org/10.30588/jmp.v13i2.1621

Saefullah, A., Gustiawan, W., Kuraesin, A. D., Rahmawati, Nurasiah, & Moeljono. (2023). Human resource management functions in business sustainability: (Frozen food business case study). *Upajiwa Dewantara: Jurnal Ekonomi, Bisnis Dan Manajemen Daulat Rakyat, 7*(2), Article 2.

Saefullah, A., Hidayatullah, S., Fadli, A., & Candra, H. (2025). The impact of transformational leadership on energy innovation: A review from the viewpoint of the consumer. *International Journal of Artificial Intelligence Research, 8*(1.1), Article 1.1. https://doi.org/10.29099/ijair.v8i1.1.1357

Tsakila, N. F., Wirahadi, M. A., Fadilah, A. A., Simanjuntak, H., & Siswajanty, F. (2024). Analisis dampak fintech terhadap kinerja dan inovasi perbankan di era ekonomi digital. *Indonesian Journal of Law and Justice, 1*(4), 11-11. https://doi.org/10.47134/ijlj.v1i4.2787