





DAFTAR ISI

RECRUITMENT AND SELECTION

Dr. Majang Palupi, BBA., MBA 1

PERFORMANCE MANAGEMENT

Prof. Dr. Heru Kurnianto Tjahjono, MM 27

CAREER DEVELOPMENT

Prof. Dr. Sundring Pantja Djati, M.Si., M.A. 55

PEOPLE DEVELOPMENT

Prof. Olivia Fachrunnisa, M.Si., Ph.D 105

ORGANIZATION DEVELOPMENT

Prof. Dr. Asri Laksmi Riani, M.S 147

COMPENSATION AND BENEFIT

Prof. Dr. Suharmono, M.Si 183

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Prof. Dr. Noermijati, MTM, CPHR 199

TALENT MANAGEMENT

Prof. Christantius Dwiatmadja, M.E., Ph.D 257

HR STRATEGIC

Dr. Indi Djastuti, M.S. 291

INDUSTRIAL RELATIONSHIP

Prof. Dr. Anis Eliyana, M. Si. 329

HR BUSINESS PARTNER

Prof. Dr. Eddy Madiono Sutanto, M. Sc. 355

KNOWLEDGE MANAGEMENT

Prof. Andreas Budihardjo Surijah, MPsi., Ph.D. 409

COACHING FOR GREAT PERFORMANCE

Dr. Pramudianto, M.Min.,M.M.,ACC 455

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 mensintesisakan 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 pemeanaan 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 penyelarasan 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



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.

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.*

Model mitra bisnis tidak unik untuk SDM; semua fungsi staf berusaha menemukan cara untuk memberikan nilai lebih baik untuk pertumbuhan garis atas atau profitabilitas garis bawah. Kebutuhan akan kinerja bisnis yang lebih besar telah menempatkan semua fungsi pendukung di bawah mikroskop.

Jika mereka tidak memberikan nilai yang pasti dan berkelanjutan, mereka telah diberi mandat untuk berubah, dihilangkan atau di-*outsource*. Sistem informasi, keuangan, hukum, pemasaran, penelitian dan pengembangan, dan SDM semuanya berada di bawah pengawasan dan tekanan untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi perusahaan mereka. Ini terutama berlaku untuk pekerjaan transaksi dan administrasi yang dapat distandarisasi, otomatis, atau di-*outsourcing*-kan.

2. *Tujuan dari model.*

Tujuan dari model mitra bisnis adalah untuk membantu para profesional HR mengintegrasikan lebih menyeluruh ke dalam proses bisnis dan untuk menyelaraskan pekerjaan mereka hari ini dengan hasil bisnis.

Topik ini telah didekati dari beberapa perspektif. Sebagai contoh, kami telah berbicara tentang fokus lebih pada kiriman (apa yang dibutuhkan bisnis untuk menang) daripada yang dapat dilakukan (apa yang terjadi dengan aktivitas SDM). Alih-alih mengukur proses (misalnya, berapa banyak pemimpin yang menerima 40 jam pelatihan), mitra bisnis didorong untuk mengukur hasil (misalnya, dampak pelatihan terhadap kinerja bisnis). Pendekatan ini berfokus pada peran SDM dalam penciptaan dan pemeliharaan kemampuan yang harus dimiliki organisasi untuk memberikan nilai kepada pelanggan, pemegang saham, karyawan, dan masyarakat.

3. *Empat peran SDM utama.*

Menjadi mitra bisnis dapat dicapai dalam banyak peran SDM. Profesional SDM cenderung masuk ke dalam empat kategori: SDM perusahaan; SDM tertanam; Spesialis SDM; dan pusat layanan.

Profesional SDM Korporat mendefinisikan inisiatif di seluruh perusahaan, mewakili perusahaan kepada pemangku kepentingan eksternal dan memenuhi permintaan unik dari para pemimpin senior.

Profesional SDM yang disematkan bekerja sebagai generalis SDM di dalam unit organisasi (bisnis, fungsi, atau geografis). Mereka berkolaborasi dengan para pemimpin lini untuk memastikan bahwa organisasi mereka memberikan nilai kepada para pemangku kepentingan dengan mendefinisikan dan memberikan strategi kompetitif. Mereka membantu membentuk strategi bisnis, melakukan diagnosa organisasi untuk menentukan kapabilitas mana yang paling kritis, merancang dan memberikan praktik SDM untuk mencapai strategi, melatih para pemimpin bisnis untuk berperilaku selaras dengan strategi, dan mengelola proses pengembangan strategi.

Spesialis SDM bekerja di pusat-pusat keahlian di mana mereka memberikan wawasan teknis tentang masalah SDM seperti kepegawaian, pengembangan kepemimpinan, penghargaan, komunikasi, pengembangan organisasi, tunjangan, dan sebagainya. Mereka memberikan nilai ketika praktik SDM yang direkomendasikan berada di garis depan bidang keahlian masing-masing dan ketika mereka menciptakan praktik baru yang menambah nilai di luar kompetitor mereka.

Profesional SDM yang bekerja di pusat layanan menambah nilai dengan membangun atau mengelola sistem e-HR berbasis teknologi yang memungkinkan karyawan mengelola hubungan mereka dengan perusahaan. Mereka mengatur kegiatan seperti memproses klaim tunjangan dan penggajian dan dengan menjawab pertanyaan karyawan. Orang-orang ini dapat bekerja di dalam atau di luar perusahaan. Mereka memberikan nilai kepada semua pemangku kepentingan dengan mengurangi biaya pemrosesan informasi karyawan dan dengan memberikan layanan yang akurat dan tepat waktu.

Kadang-kadang, salah satu peran di atas secara unik didefinisikan sebagai kemitraan bisnis ketika, pada kenyataannya, masing-masing peran adalah mitra untuk bisnis saat mereka bekerja untuk menciptakan nilai bagi karyawan, pelanggan, pemegang saham, masyarakat dan manajemen.

4. Bakat dan kemampuan organisasi.

Keberhasilan bisnis saat ini sangat tergantung pada agenda yang lebih lunak seperti bakat dan kemampuan organisasi. Profesional SDM terlibat secara terpusat dalam menyediakan orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. 'Perang' bakat mengamuk dan kemungkinan akan berlanjut dalam ekonomi pengetahuan global yang semakin meningkat. Profesional SDM juga bermitra dengan manajer lini untuk mengidentifikasi dan menciptakan kemampuan seperti kecepatan ke pasar, inovasi, kepemimpinan, kolaborasi, perubahan cepat, dan manajemen budaya. Kegiatan bisnis yang kurang nyata ini semakin berdampak pada nilai pemegang saham dan menjadi perhatian utama para CEO dan manajer umum.

Profesional SDM yang efektif tidak hanya bekerja dengan para pemimpin bisnis untuk menyusun strategi, mereka juga fokus dan berkolaborasi tentang bagaimana membuat strategi terjadi. Masalah bakat dan organisasi menjadi mekanisme terbaik untuk memberikan strategi. Para pemimpin bisnis semakin terbiasa dengan pentingnya bakat dan organisasi sebagai cara untuk mengubah aspirasi menjadi tindakan dan niat strategis menjadi hasil bisnis ketika mereka berkoordinasi erat dengan profesional SDM mereka.

5. Intelektual dan proses kepemimpinan.

Seiring meningkatnya masalah bakat dan organisasi dalam relevansi bisnis, profesional SDM dapat membantu merespons dengan menjadi arsitek, perancang, dan fasilitator. Manajer umum pada akhirnya bertanggung jawab dan bertanggung jawab atas masalah bakat dan organisasi. Sama seperti mereka beralih ke spesialis staf senior dalam pemasaran, keuangan dan IT untuk membingkai agenda dan proses intelektual untuk kegiatan ini, mereka beralih ke profesional SDM yang kompeten dan berfokus pada bisnis untuk memberikan kepemimpinan intelektual dan proses bagi orang dan masalah organisasi.

Mitra bisnis SDM yang efektif adalah mereka yang merespons tantangan manajemen umum ini. Model mitra bisnis berfokus pada masalah-masalah yang memerlukan bantuan manajerial umum untuk memberikan hasil bisnis. Karena sifat bisnis yang berubah, persyaratan model mitra bisnis lebih mendesak daripada sebelumnya.

6. Beberapa tidak akan pernah menjadi mitra bisnis.

Ada kekhawatiran bahwa beberapa profesional SDM tidak dapat melakukan pekerjaan mitra bisnis dan tidak dapat menghubungkan pekerjaan sehari-hari mereka dengan hasil bisnis. Penelitian kami menunjukkan bahwa profesi SDM secara keseluruhan bergerak cepat untuk menambah nilai lebih besar melalui fokus yang lebih strategis. Kami telah menunjukkan bahwa profesional SDM berkinerja tinggi memiliki pengetahuan bisnis yang lebih besar daripada rekan mereka yang berkinerja rendah. Dengan demikian, ada bukti empiris untuk mendukung model mitra bisnis.

Tetapi juga didukung secara empiris adalah bahwa beberapa profesional SDM tidak dapat memenuhi harapan baru. Dinamika ini berlaku untuk hampir semua upaya perubahan. Dalam setiap perubahan hampir ada 20-60-20 pengelompokan dari mereka yang terlibat. 20% individu teratas yang diminta untuk berubah sudah melakukan pekerjaan yang dibutuhkan perubahan. 20% lebih rendah tidak akan pernah sampai di sana. Dengan pelatihan, pembinaan dan dukungan, 60% lainnya dapat bergerak.

Kadang-kadang, beberapa pakar dan peneliti secara selektif melaporkan ekstrem: 20% yang bisa atau tidak bisa melakukan perubahan. Mereka yang ingin menemukan kegagalan memfokuskan pelaporan mereka pada 20% terbawah; mereka yang ingin menemukan fokus sukses pada 20% teratas. Demikian juga, beberapa pemimpin sering suka menghabiskan waktu dengan 20% yang sukses dan mengklaim bahwa mereka yang menyebabkannya ketika mereka tidak melakukannya. Pemimpin sering merasa terpaksa menghabiskan waktu dengan 20% terbawah dan mencoba memastikan penerimaan universal ketika mereka tidak bisa. Mereka harus menghabiskan waktu dengan 60% menengah dan bekerja untuk memberi informasi, memotivasi dan menggerakkan mereka untuk menjadi lebih sukses. Hal yang sama berlaku untuk para profesional SDM.

Seperti halnya semua fungsi pendukung, tidak diragukan lagi bahwa beberapa profesional SDM mungkin tidak pernah menjadi mitra bisnis. Mereka terperosok dalam peran SDM administrasi masa lalu di mana secara konseptual atau praktis mereka tidak dapat menghubungkan pekerjaan mereka dengan hasil bisnis.

Profesional SDM lainnya adalah mitra bisnis alami, mencari yang pertama dan terutama untuk memberikan nilai bisnis melalui pekerjaan yang mereka lakukan. Sebagian besar berada di antara keduanya.

Kami melihat sebagian besar dari mereka berada di antara bergerak menuju daripada menjauh dari relevansi bisnis. Jika Anda melihat isi konferensi SDM selama 20 tahun terakhir, jelaslah bahwa terjadi pergeseran dalam apa yang diinginkan dan perlu diketahui oleh para profesional SDM. Satu dekade lalu ada desakan untuk 'sampai ke meja' dan menjadi bagian

dari bisnis. Saat ini, banyak profesional SDM yang efektif sudah ada di meja dan perlu tahu apa yang harus dilakukan sekarang mereka ada di sana.

Berada di meja mengajukan serangkaian tantangan baru dalam bahasa dan logika menjadi seorang profesional SDM. Misalnya, secara historis banyak profesional SDM menggunakan istilah 'pelanggan' untuk merujuk pada pelanggan internal. Pada tabel strategi, pelanggan umumnya adalah pengecer eksternal atau pengguna akhir. Ketika profesional SDM ada di meja, pertanyaan, 'apa yang perlu kita lakukan untuk membuat pelanggan kita bahagia?', Memiliki makna yang berbeda dari makna tradisional HR. Ketika profesional SDM mengambil peran sebagai mitra bisnis, standar untuk keberhasilan SDM bergeser seiring dengan harapan bahasa mereka.

7. Jangan salahkan gadget - ajari pengguna untuk menggunakannya.

Menjadi mitra bisnis membutuhkan profesional SDM untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan baru. Secara tradisional, para profesional SDM cenderung berfokus pada negosiasi dan pengelolaan syarat dan ketentuan pekerjaan dan transaksi administrasi. Keterampilan SDM yang diperlukan berfokus pada masalah admin seperti pengaturan dan administrasi kebijakan, negosiasi serikat pekerja dan mengelola transaksi karyawan.

Saat ini, model mitra bisnis membutuhkan profesional SDM juga untuk menghubungkan pekerjaan mereka secara langsung dengan bisnis. Beberapa praktisi SDM tidak memiliki keterampilan ini. Jika mereka gagal mendapatkannya, kemampuan mereka untuk berfungsi sebagai mitra bisnis berkurang. Ini sangat mendukung model mitra bisnis.

Penelitian kami menunjukkan bahwa ketika profesional SDM memperoleh keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menjadi mitra bisnis, mereka menambah nilai signifikan pada hasil bisnis keuangan dan pelanggan. Demikian juga penelitian kami menunjukkan bahwa mereka yang tidak melakukan transisi dalam pengetahuan dan keterampilan cenderung memiliki dampak bisnis. Ketika profesional SDM adalah mitra bisnis, kesuksesan bisnis mengikuti. Dengan metafora, jika seseorang tidak dapat bekerja dengan remote untuk gadget elektronik baru, kita tidak boleh menyalahkan gadget, tetapi harus mengajarkan pengguna bagaimana lebih baik menggunakan gadget.

8. Alasan kegagalan.

Kegagalan yang tak terhindarkan dalam penerapan model mitra bisnis mungkin disebabkan oleh beberapa faktor. Seperti ditunjukkan di atas, 20% profesional SDM mungkin tidak akan pernah bisa beradaptasi dengan peran mitra bisnis penuh. Meminta para profesional SDM yang telah berfokus pada kebijakan dan transaksi untuk melakukan audit bakat dan organisasi dan membuat perubahan besar mungkin merupakan perubahan besar bagi sebagian orang.

Beberapa mungkin tidak beralih ke mitra bisnis karena kepentingan pribadi yang menghalangi mereka untuk terlibat dalam peran mitra bisnis. Minat dan kemampuan mereka mungkin membuat mereka memfokuskan detail administrasi daripada merangkul perspektif bisnis yang lebih besar dan lebih rumit secara keseluruhan.

Beberapa praktisi SDM mungkin ingin menjadi mitra bisnis tetapi tidak mau melanjutkan. Individu semacam itu perlu memahami kerangka kerja, logika, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan agar mereka tumbuh menjadi peran mitra bisnis. Bukti empiris yang substansial menunjukkan bahwa profesional SDM yang diberikan informasi tersebut dapat dengan cepat menerapkannya dalam menambah nilai yang lebih besar bagi bisnis.

Misalnya, perusahaan pertahanan dan kedirgantaraan BAE Systems melakukan komitmen serius untuk meningkatkan kompetensi profesional SDM-nya. Sebagai hasil dari program pengembangan, dampak HR yang dirasakan pada kinerja bisnis meningkat secara dramatis (persentase manajer lini menilai HR sebagai empat atau lima dalam efektivitas bisnis meningkat sebesar 120%.)

Mungkin ada beberapa kasus yang mana keberhasilan organisasi tidak tergantung pada kemampuan individu atau kemampuan organisasi. Misalnya, perusahaan mungkin memiliki monopoli, dan dapat dilindungi dari tekanan persaingan. Dalam keadaan seperti itu kinerja bisnis dapat ditentukan terutama dengan mempertahankan monopoli itu. Dinamika internal akan relatif kurang berkaitan dengan keberhasilan bisnis daripada pemeliharaan monopoli.

Oleh karena itu, profesional SDM yang mendorong penyelarasan, integrasi, dan inovasi dalam bakat dan organisasi cenderung berkontribusi pada kesuksesan bisnis. Selain itu, kerja empiris kami baru-baru ini bersama dengan kolega kami, Alejandro Sioli dan Arthur Yeung, menunjukkan bahwa SDM paling erat terkait dengan kinerja bisnis di bawah kondisi perubahan yang signifikan dan memiliki pengaruh yang jauh lebih kecil di bawah kondisi perubahan kecil. Jadi, dampak SDM pada bisnis dapat bervariasi tergantung pada pengaturan bisnis.

Beberapa manajer lini mengalami kesulitan untuk menerima pentingnya bakat dan organisasi dan / atau menerima profesional SDM sebagai kontributor signifikan untuk agenda ini. Ini mungkin karena mereka memiliki perspektif terbatas tentang sifat bisnis yang berubah atau karena pengalaman buruk masa lalu.

Penelitian oleh sejumlah perusahaan konsultan menunjukkan bahwa eksekutif tingkat senior lebih berfokus pada isu-isu seperti eksekusi strategi, kepemimpinan, bakat, dan perubahan - semua agenda SDM. Oleh karena itu, manajer sering menginginkan dan membutuhkan apa yang dapat membantu para profesional SDM yang efektif untuk memberikannya.

9. Apa alternatifnya?

Ada beberapa pilihan lain. Ketika seseorang berkata kepada kami bahwa model mitra bisnis tidak berfungsi, kami bertanya: 'Apa yang akan Anda sarankan?' Berikut ini adalah dua tanggapan yang kami terima.

Pertama, 'Beberapa profesional SDM tidak mengenal bisnis dengan cukup baik untuk dapat berfungsi sebagai mitra bisnis'. Kedua, 'Beberapa profesional SDM terlalu terikat dalam pekerjaan administrasi transaksional untuk dapat berfungsi sebagai mitra bisnis'. Kedua masalah ini memiliki solusi langsung dan jelas.

Solusi untuk respons pertama adalah bahwa profesional SDM perlu mempelajari bisnis dari luar. Mereka harus mengetahui dengan cukup baik tidak hanya untuk melakukan pekerjaan SDM yang lebih baik tetapi juga untuk dapat berkontribusi pada proses pengambilan keputusan strategis dari tim manajemen senior. Solusi untuk yang kedua adalah bahwa sebagian besar pekerjaan admin perlu *outsourcing* atau digital untuk pemrosesan elektronik.

Kenyataannya adalah bahwa para profesional SDM harus berkembang 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. Mereka termasuk teknologi, globalisasi, komunikasi, peraturan, daya saing, demografi, tuntutan pemegang saham dan pasar tenaga kerja yang ketat untuk bakat-bakat utama.

Dalam kondisi seperti itu, sisi manusia dari bisnis muncul sebagai sumber utama keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, spesialis dalam proses optimalisasi manusia dan organisasi menjadi pusat kesuksesan bisnis. Spesialis ini harus tinggal di departemen SDM sebagai mitra bisnis.

Memperbarui Model Aslinya

Ulrich menekankan bahwa selama 20 tahun terakhir, ia terus memperbarui dan merevisi pemikiran awalnya. Siapa pun yang bekerja dengan model klasik 1996 pasti ketinggalan zaman. Karyanya yang terbaru (2012) tentang kompetensi SDM adalah tahap terbaru dalam pemikirannya. Jangan lupa dia pada dasarnya adalah akademis, pragmatis selamanya dan bersedia mengubah teorinya jika bukti tidak mendukungnya.

Meskipun demikian, prinsip dasar 'Ulrichisme' tetap: Tentukan peran yang jelas untuk SDM. Memahami bagaimana hal itu memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Buat struktur yang memberikan nilai. Lalu ukur itu. Ulrich tidak sempurna tetapi ini adalah titik awal yang sangat bagus.

Tujuh Pelajaran

Ulrich dan Brockbank (2017) telah mengamati, mempelajari, dan membentuk model mitra bisnis melalui penelitian empiris yang ketat dan pekerjaan yang luas dalam organisasi tertentu. Mereka telah melakukan tujuh putaran studi Kompetensi SDM yang mempelajari kompetensi profesional SDM dan kemampuan departemen SDM. Pengumpulan data pada tahun 2016 adalah kolaborasi dengan 22 asosiasi SDM di seluruh dunia dan 32.000 responden. Mereka secara pribadi telah terlibat dalam lebih dari 100 Transformasi SDM di mana mereka menilai dan memberi saran bagaimana menjadi mitra bisnis yang lebih baik. Berdasarkan data ini, ada tujuh pelajaran yang mencerminkan apa yang telah mereka pelajari tentang relevansi model mitra bisnis.

a. Model mitra bisnis tidak unik untuk SDM.

Semua fungsi staf berusaha menemukan cara untuk memberikan nilai lebih baik untuk pertumbuhan garis atas maupun profitabilitas garis bawah. Sistem informasi, keuangan, hukum, pemasaran, R&D, dan SDM semuanya berada di bawah pengawasan dan tekanan untuk menciptakan nilai yang lebih besar bagi perusahaan mereka. Hal ini terutama berlaku

untuk pekerjaan transaksi dan administrasi yang dapat distandarisasi, otomatis, direkayasa ulang, atau di-*outsourcing*.

- b. *Maksud dari model mitra bisnis adalah lebih fokus pada hal yang dapat disampaikan/deliverables (apa yang dibutuhkan oleh bisnis untuk menang) daripada yang dapat dilakukan/ doables (apa yang terjadi pada aktivitas SDM).*

Mereka telah melihat empat fase hasil kerja, bergerak dari efisiensi administrasi ke keunggulan fungsional ke SDM strategis ke SDM luar dalam. Alih-alih mengukur proses (mis. Berapa banyak pemimpin yang menerima 40 jam pelatihan), mitra bisnis bergerak untuk mengukur hasil (mis. Dampak pelatihan terhadap kinerja bisnis), kemudian beralih ke bagaimana pelatihan membangun nilai eksternal dengan pelanggan dan investor. Misalnya, ketika SDM membangun modal kepemimpinan yang lebih baik, investor memiliki citra perusahaan yang lebih baik yang muncul dalam nilai pasar.

- c. *Menjadi mitra bisnis dapat dicapai dalam banyak kategori pekerjaan SDM.*

Sebagai mitra bisnis, profesional SDM perusahaan mendefinisikan inisiatif di seluruh perusahaan, mewakili perusahaan kepada pemangku kepentingan eksternal, memenuhi permintaan unik dari para pemimpin senior (dan terlihat), memanfaatkan sinergi lintas unit, dan mengatur fungsi SDM. Profesional SDM yang disematkan bekerja sebagai generalis SDM di dalam unit organisasi (bisnis, fungsi, atau geografis). Mereka berkolaborasi dengan para pemimpin lini untuk membantu membentuk strategi bisnis, melakukan diagnosa organisasi untuk menentukan kapabilitas mana yang paling kritis, merancang dan memberikan praktik SDM untuk mencapai strategi. Spesialis SDM bekerja di pusat-pusat keahlian di mana mereka memberikan wawasan tentang isu-isu SDM seperti kepegawaian, pengembangan kepemimpinan, penghargaan, komunikasi, pengembangan organisasi, manfaat, dan sebagainya dan mereka memberi nasihat kepada para pemimpin bisnis dan profesional SDM tentang cara mengubah wawasan menjadi dampak. Profesional SDM yang bekerja di pusat layanan menambah nilai dengan membangun atau mengelola sistem e-HR berbasis teknologi, memproses klaim tunjangan dan penggajian, serta menjawab pertanyaan karyawan. Orang-orang ini dapat bekerja di dalam atau di luar perusahaan.

- d. *Profesional SDM sebagai mitra bisnis/business partner memiliki informasi, wawasan, dan rekomendasi unik untuk memberikan keunggulan kompetitif.*

Dalam diskusi bisnis formal dan informal, setiap kelompok staf membawa wawasan unik untuk mendorong hasil bisnis: pembicaraan keuangan tentang kinerja ekonomi dengan informasi tentang pendapatan, biaya, dan pengembalian keuangan; pemasaran membahas pelanggan dengan rekomendasi tentang penargetan pelanggan utama, respons pelanggan (mis., skor promotor bersih), dan koneksi pelanggan; operasi membuat rekomendasi dan sistem, kualitas, dan rantai pasokan. Ketika HR bermitra dalam diskusi strategi ini, kami mengusulkan agar mereka memberikan wawasan, informasi, dan rekomendasi tentang:

- **Bakat.**

Profesional SDM terlibat secara terpusat dalam menyediakan orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Wawasan bakat menangkap kompetensi masa depan serta komitmen dan kontribusi. Meningkatkan pengalaman karyawan telah menjadi bagian penting jangka panjang dari menjadi mitra bisnis.

- Kepemimpinan
Profesional SDM membantu mempersiapkan tidak hanya pemimpin individu kunci, tetapi kepemimpinan kolektif di seluruh organisasi. Mereka memastikan bahwa para pemimpin memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk memenuhi tuntutan masa depan dan selaras dengan harapan pelanggan.
- Kemampuan organisasi
Profesional SDM bermitra dengan manajer lini untuk mengidentifikasi dan menciptakan kemampuan organisasi seperti kecepatan/ketangkasan, inovasi, risiko, kolaborasi, pengungkapan informasi, budaya/pola pikir bersama, akuntabilitas, dan efisiensi. Kemampuan ini menjadi identitas dan kepribadian organisasi.

Sebagai mitra bisnis, profesional SDM memberikan analisis, wawasan, dan rekomendasi tentang bakat, kepemimpinan, dan kemampuan untuk memberikan hasil bisnis dan untuk melayani semua pemangku kepentingan.

- e. *Ketika bakat, kepemimpinan, dan masalah kemampuan meningkat dalam relevansi bisnis, profesional SDM dapat membantu merespons dengan menjadi arsitek dan antropolog.*
Sebagai arsitek, para profesional SDM merancang, cetak biru, dan memfasilitasi investasi dalam bakat, kepemimpinan, dan kemampuan. Sebagai arsitek, SDM membawa apa yang disebut informasi terstruktur di mana informasi berada dalam lembar kerja yang memungkinkan analisis statistik kuantitatif tradisional untuk menemukan tren. Sebagai antropolog, profesional SDM semakin melihat melampaui batas organisasi untuk mengidentifikasi pemangku kepentingan eksternal apa (pelanggan, investor, komunitas, regulator) dan tren bisnis apa (sosial, teknologi, ekonomi, politik, lingkungan, dan demografi) yang akan membentuk kesuksesan bisnis di masa depan. Dalam hal ini, SDM sering sumber data tidak terstruktur di mana mereka menggunakan wawasan kualitatif untuk mengantisipasi tren.
- f. *Seperti halnya dengan hampir semua perubahan, kami telah melihat pola 20-60-20 yang tak terhindarkan bagi profesional SDM untuk sepenuhnya mengadopsi peluang mitra bisnis.*
Dua puluh persen profesional SDM mendapatkannya, melakukannya, dan bertindak sebagai mitra bisnis. Dua puluh persen kemungkinan tidak akan pernah sampai di sana karena sejumlah alasan (mis., Ketidakmampuan pribadi, kurangnya keinginan atau kurangnya dukungan organisasi) dan 60% sedang belajar dan bergerak ke arah yang benar. Sementara kita melihat profesi SDM bergerak ke arah yang benar, beberapa mungkin tidak pernah berhasil. Terkadang, kritikus SDM suka fokus pada 20% keterlambatan yang tersisa dan mengklaim bahwa profesional SDM belum membaik. Ini sama tidak akuratnya dengan berfokus pada 20% inovator dan mengklaim bahwa SDM telah sepenuhnya diterima. Model mitra bisnis didukung secara empiris dan lebih dari 60% membuat kemajuan positif. Satu dekade yang lalu ada desakan untuk "sampai ke meja" dan menjadi bagian dari bisnis. Saat ini, sebagian besar profesional SDM yang efektif sudah ada di meja dan mereka harus jelas tentang bagaimana wawasan mereka tentang bakat, kepemimpinan, dan kemampuan akan memberikan hasil bisnis.
- g. *Menjadi mitra bisnis membutuhkan profesional SDM untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan baru.*

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 menyesuaikan 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 dipersensajatai 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

proses komunikasi melibatkan negosiasi, meyakinkan atau membujuk, dan yang paling penting, mendengarkan.

c. *Terorganisir*

Keterampilan organisasi, orientasi metrik, manajemen waktu, dan disiplin ikut bermain ketika menjadi seorang praktisi SDM. Untuk menjadi sukses di bidang Sumber Daya Manusia, perlu tahu bagaimana mengatur waktu dan tugas secara efektif. Dalam menyeimbangkan aktivitas sehari-hari, *multi-tasking* adalah kuncinya.

d. *Etika*

Departemen SDM adalah hati nurani serta penjaga rahasia dari suatu organisasi. Oleh karena melayani baik manajemen maupun karyawan sehingga harus menjaga etika dalam hal informasi rahasia dan memantau implementasi kebijakan perusahaan. Departemen SDM menjaga keharmonisan dalam perusahaan, memastikan bahwa semuanya adil. Kepercayaan sangat penting karena karyawan cenderung terbuka dan mencari saran tentang berbagai masalah. Ini tidak hanya berlaku untuk masalah profesional karyawan, terkadang juga meluas ke kehidupan pribadi mereka. Karyawan percaya bahwa HRBP akan melakukan hal yang benar dan akan selalu memiliki minat terbaik mereka. Kepercayaan juga sangat penting dalam berurusan dengan manajemen karena mereka mempercayakan informasi rahasia kepada HRBP.

e. *Kemampuan interpersonal*

Departemen SDM menangani berbagai aspek yang melibatkan karyawan. Untuk menjadi sukses di bidang ini, harus memiliki kebijakan pintu terbuka; harus mudah didekati. HRBP mungkin berperan menjadi ahli dalam hukum ketenagakerjaan dan praktik SDM lainnya, tetapi jika tidak memiliki keterampilan interpersonal yang kuat, maka tidak akan membantu. Sebagai HRBP, menyelesaikan konflik adalah bagian dari kesibukan sehari-hari. Keterampilan interpersonal juga termasuk yang dapat dihubungkan dan mampu berhubungan dengan karyawan.

f. *Imparsial dan Objektif*

Menjadi netral adalah permainan sehari-hari. Dalam menangani insiden kerja, pendapat pribadi tidak masalah; harus objektif dan tidak memihak. Keputusan dan penilaian perlu memiliki fakta sebagai satu-satunya dasar. Memiliki keterampilan memecahkan masalah yang solid adalah suatu keharusan karena perlu menerapkannya dalam berbagai situasi. Akan ada banyak waktu untuk dapat melepaskan diri dari situasi yang dihadirkan agar tidak ada emosi yang mengaburkan resolusi. Ini sangat penting ketika skenario negatif muncul dan harus menghasilkan resolusi positif. Kabar baiknya adalah akan menjadi lebih baik dalam hal ini seiring berjalannya waktu dan pengalaman.

Kualitas di atas bukanlah satu ukuran untuk semua. Organisasi yang berbeda menyerukan kualitas yang berbeda dan HRBP harus belajar bagaimana menjadi sangat fleksibel agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. HRBP bukan hanya terlihat dari daftar kualitas di atas, kita harus menerima peran berbeda yang perlu kita mainkan dan tidak membatasi diri kita pada fungsi SDM atau yang lain. Itu bukan menjadi satu-satunya peran yang akan kita mainkan.

Saran Praktis

Amelia Black (2019), *Konsultan Sumber Daya Manusia di Berwick Partners*, mengajukan saran-saran praktis, sebagai berikut:

Ketika merekrut untuk HR Business Partners, dan memeriksa daftar persyaratan mereka, banyak klien akan meminta seseorang yang “benar-benar strategis”. Meskipun pada permukaan ini cukup sederhana untuk dipahami, saya pikir layak untuk mengeksplorasi apa artinya ini bagi kandidat dan perekrut.

Model kemitraan bisnis SDM dikembangkan oleh Profesor David Ulrich. Saat ini, ini adalah pendekatan standar untuk menyusun fungsi SDM, khususnya di antara organisasi yang lebih besar. Peran HR Business Partner adalah untuk bekerja erat dengan para pemangku kepentingan internal untuk mengembangkan agenda orang-orang yang selaras dengan, dan mendukung tujuan strategis keseluruhan organisasi. Tujuan individu mereka, yang paling penting, adalah menjadi kredibel dengan semua orang secara internal; seseorang yang pendapatnya diminta, didengarkan dan dihormati.

Intinya, HR Business Partner yang sukses harus benar-benar memahami semua aspek bisnis. Mereka harus mengetahui strategi dan kebutuhan organisasi mereka, dan dapat menentukan keterampilan dan individu yang diperlukan untuk memberikan strategi ini. HR Business Partner harus terus-menerus memikirkan talenta dan perencanaan suksesi, dan bekerja secara teratur dengan manajemen senior untuk memastikan organisasi mereka memiliki saluran pipa pemimpin masa depan. Mereka perlu mengelola potensi tinggi mereka, serta memahami dan mampu menemukan bakat baru yang dibutuhkan organisasi mereka. Ini semua setara dengan kemampuan mendesain organisasi, untuk jangka panjang, yang pada akhirnya akan memberikan hasil untuk bisnis.

Untuk mencapai hal di atas, *HR Business Partner* yang efektif harus dapat bertindak sebagai agen perubahan. Seperti semua orang tahu, "perubahan adalah satu-satunya hal yang konstan". *HR Business Partner* perlu mengantisipasi, membantu merancang, dan kemudian membentuk perubahan organisasi.

Istilah *HR Business Partner* dapat digunakan secara luas untuk kandidat dengan gaji mulai dari £ 40.000 hingga hampir £ 200.000 dan tidak semua dari mereka benar-benar akan berada dalam peran "kemitraan bisnis strategis". Di Berwick Partners, ketika mereka mewawancarai kandidat SDM untuk klien, mereka akan fokus pada apakah dan bagaimana orang-orang mendapatkan pengalaman yang disebutkan di atas. Jadi para kandidat perlu menunjukkan bahwa mereka memiliki hubungan penasihat yang tepercaya, terlibat dalam semua aspek manajemen dan pengembangan bakat, dan memahami bisnis tempat mereka bekerja.

Bagi orang-orang yang merasa bahwa mereka terjebak dalam peran SDM yang lebih operasional dan ingin maju, sebagai titik awal saya sarankan berhenti menunggu bisnis datang kepada Anda dengan pertanyaan sederhana di sekitar liburan atau membayar. Sebaliknya, jadilah proaktif dan masuk ke bisnis dengan pemikiran dan perspektif baru. Meskipun ini bisa menjadi langkah yang sulit untuk diambil, jika Anda yakin dengan pemahaman dan ide Anda, Anda akan mendapatkan rasa hormat itu dan Anda akan melihat pertanyaan akan mulai ditanyakan yang tidak hanya seputar kebijakan SDM transaksional.

Untuk meringkas, organisasi tidak mencari "*HR Business Partner* strategis" yang hanya akan melafalkan kebijakan SDM kelompok kembali kepada mereka. Sebaliknya, mereka menginginkan

seseorang yang akan bekerja bersama mereka dalam memecahkan masalah dan menemukan solusi, untuk mendorong bisnis ke depan.

5. Beberapa Contoh Studi Kasus “Kekinian”

Studi kasus di Curve Group, Australia.

Kita hidup di zaman gangguan digital. Ketika merek Australia yang ikonik ini berevolusi untuk memenuhi tantangan pasar, merek ini juga mengakui bahwa proses, praktik, dan kemampuan karyawannya perlu berkembang untuk mendukung aspirasi bisnis di masa depan dan untuk memberikan strategi yang berfokus pada hari esok. Untuk mendukung maksud ini, Curve Group merancang dan memberikan Pusat Pengembangan Mitra Bisnis *SDM/HR business partner development centre*.

Curve Group berkolaborasi dengan tim kepemimpinan senior SDM untuk membuat profil pekerjaan *HR Business Partner* generik untuk melukiskan gambaran yang transparan dan konsisten tentang apa yang tampak seperti kesuksesan dalam peran ini. Dengan arsitektur pekerjaan utama ini, fokus kami bergeser ke merancang proses yang akan memberikan wawasan yang lebih besar tentang kemampuan dan 'kekuatan dasar' dari kohort Mitra Bisnis SDM. Pusat Pengembangan dipesan lebih dahulu kemudian dirancang untuk jaringan nasional 60 Mitra Bisnis SDM. Tujuan utama adalah untuk:

- Memperdalam pemahaman tentang sifat yang berkembang dari peran Mitra Bisnis SDM.
- Memberikan pengalaman pengembangan yang unik dalam dan dari dirinya sendiri.
- Hasilkan data penilaian kebutuhan obyektif untuk menginformasikan pengembangan yang ditargetkan pada tingkat individu dan kelompok, untuk mendukung pertumbuhan profesional yang berkelanjutan dan keterlibatan komunitas Mitra Bisnis SDM.

Pusat Pengembangan yang sangat tersesuai yang terdiri dari tiga kegiatan individu dan kelompok kecil yang relevan dengan pekerjaan dirancang, sebagai tambahan untuk sarapan pagi dan diskusi panel saat makan siang. Sejumlah elemen inovatif, biasanya bukan bagian dari Pusat Pengembangan standar stok, dimasukkan. Ini termasuk:

- Learning Bites:
Untuk memaksimalkan sifat perkembangan dari pengalaman, para peserta diberikan konten pembelajaran 'ukuran gigitan' seperti alat, model dan / atau kerangka kerja untuk mendukung kinerja dan pembelajaran mereka di setiap kegiatan Pusat Pengembangan.
- Pod Pembelajaran:
Peserta dialokasikan untuk 'Pod Pembelajaran' lintas fungsi untuk menyelesaikan kegiatan Pusat Pengembangan. Di akhir setiap kegiatan ada peluang bagi anggota untuk memberikan umpan balik teman satu sama lain untuk mendukung dan memperkuat pembelajaran mereka.
- Pelatih Pengembangan:
Setiap Pod Pembelajaran diberikan 'Pelatih Pengembangan' (anggota tim kepemimpinan senior SDM) untuk memberikan pelatihan dan umpan balik di seluruh Pusat Pengembangan.
- Panel Pengembangan:
Peserta mengambil bagian dalam diskusi panel yang terdiri dari para pemimpin bisnis senior, yang berbagi apa yang mereka cari dalam mitra bisnis, serta pembicara tamu yang memberikan wawasan eksternal mengenai keunggulan mitra bisnis yang sukses.

Aktivitas yang dinilai termasuk presentasi yang disiapkan dan disampaikan oleh peserta yang menguraikan perubahan bisnis utama, peran mereka dalam perubahan ini dan dampaknya, termasuk apa arti perjalanan transformasi bisnis organisasi bagi mereka secara pribadi. Kegiatan kedua mengambil isyarat dari latihan khas 'di-baki' yang terdiri dari item-item dengan kepentingan dan urgensi yang berbeda-beda yang mencerminkan 'hari dalam kehidupan' yang khas dari Mitra Bisnis SDM, yang membedakan prioritas masa lalu dan masa depan untuk melihat di mana peserta menghabiskan waktu mereka. Item spesifik juga dirancang untuk menguji komitmen peserta untuk memanfaatkan model operasi SDM yang lebih luas untuk menanggapi kebutuhan bisnis, misalnya menggambar Layanan Bersama atau merujuk ke Pusat Keahlian. Kegiatan ketiga adalah analisis studi kasus individu dari laporan tahunan organisasi fiktif, perencanaan orang dan anggaran diikuti dengan diskusi kelompok di mana peserta perlu secara kolaboratif menyetujui serangkaian rekomendasi untuk pertemuan dengan Direktur SDM yang telah meminta nasihat kelompok tentang pengurangan biaya. Mengikuti Pusat Pengembangan, tim psikolog organisasi yang berpengalaman menyiapkan laporan umpan balik yang dipersonalisasi untuk setiap peserta dan melakukan sesi tanya jawab untuk mengeksplorasi implikasi data dan untuk menginformasikan rencana pengembangan individu peserta.

Meskipun inisiatif ini selalu dimaksudkan untuk menandai awal dari perjalanan pengembangan, bukan tujuan dalam dan dari dirinya sendiri, hasil-hasil berikut telah dicapai:

- Percakapan tengah tahun yang ditingkatkan ditinjau mengingat data analisis kebutuhan belajar yang kaya yang dapat dimasukkan ke dalam diskusi ini.
- Mobilitas bakat yang meningkat, termasuk dua peran Kepala SDM yang diisi secara internal, sebagian diinformasikan oleh Pusat Pengembangan yang kuat, hasil yang dicapai oleh kandidat yang berhasil.
- Peningkatan retensi bakat. Misalnya, kehilangan Mitra Bisnis SDM yang berbakat dalam peran yang terpengaruh dihindari.

Selain itu, umpan balik peserta dan sponsor menyoroti manfaat-manfaat berikut:

Untuk Peserta

- Kejelasan peran yang lebih besar, termasuk hal-hal yang perlu dilakukan oleh Mitra Bisnis HR 'lebih banyak' / 'kurang' untuk mendukung bisnis dengan lebih baik selama perubahan.
- Meningkatnya rasa kebersamaan dengan peserta merasa lebih terhubung dan nyaman untuk saling mendukung dan memberikan bantuan.
- Penghargaan yang lebih dalam terhadap tantangan yang dihadapi bidang bisnis lain yang mendorong keseimbangan yang lebih baik dari prioritas lokal dan perusahaan.
- Kesiediaan yang lebih besar untuk menantang melalui kesadaran bahwa selalu ada lebih dari satu cara untuk melakukan sesuatu dan berpotensi cara yang lebih baik daripada bagaimana hal itu selalu dilakukan di masa lalu.
- Hubungan yang lebih kuat dengan para pemimpin senior melalui partisipasi para Kepala SDM sebagai Pembina Pengembangan dan para pemimpin bisnis senior berkontribusi sebagai tamu panel.
- Wawasan yang lebih dalam, dengan para peserta secara khusus menghargai kesempatan untuk merefleksikan peran dan karier mereka secara lebih luas dengan pihak ketiga yang tidak memihak dalam debriefing satu lawan satu.

Untuk Sponsor

- Peningkatan visibilitas dan pemahaman tentang kedalaman kumpulan bakat Mitra Bisnis SDM, melalui pengamatan pribadi para peserta 'beraksi' dan data Capability Heatmap.
- Panduan di mana harus menargetkan inisiatif pengembangan berbasis kelompok melalui pemahaman yang lebih dalam tentang kebutuhan pengembangan kolektif kohort Mitra Bisnis SDM.
- Peluang untuk refleksi diri pada kemampuan dan pendekatan mereka sendiri untuk mengembangkan orang lain melalui peran mereka sebagai Pelatih Pengembangan, dengan banyak anggota SLT SDM yang merangkul inisiatif ini sebagai kesempatan untuk meningkatkan visibilitas dan profil mereka sendiri dalam komunitas SDM.

Inisiatif ini telah memicu momentum dan fokus untuk pengembangan Mitra Bisnis SDM melalui desain Kerangka Pengembangan Mitra Bisnis SDM yang terdiri dari elemen-elemen berikut:

- Penyempurnaan dan pelaksanaan rencana pengembangan individu peserta melalui percakapan dengan manajer mereka, wawasan dari Laporan Umpan Balik mereka dan saran yang diberikan oleh 70:20:10 Panduan Pengembangan Kompetensi.
- Forum SDM Interaktif dan kelanjutan Learning Pods untuk menyediakan tempat yang aman untuk belajar dan peluang untuk pemecahan masalah berbasis skenario praktis dan pengembangan keterampilan yang ditargetkan.
- Kelanjutan peran Pelatih Pembangunan, khususnya untuk mendukung Forum SDM dan Pod Pembelajaran dan untuk mempromosikan visibilitas kepemimpinan yang lebih luas dan pengaruh di seluruh komunitas SDM.
- Memperluas penggunaan Portal SDM untuk mempromosikan akses siap ke alat dan sumber daya yang konsisten, dan untuk berbagi informasi.

Akhirnya, Pusat Pengembangan saat ini sedang dipertimbangkan untuk peran tambahan dan keluarga pekerjaan, termasuk Pusat Keunggulan SDM, Mitra Bisnis Keuangan dan Manajer Area Ritel, menyoroti keberhasilan inisiatif ini dalam mengembangkan kemampuan untuk mendukung strategi bisnis dan menggarisbawahi keberlanjutannya sebagai mekanisme untuk mengembangkan bakat.

Studi kasus di Deloitte Afrika Selatan.

Sumber Daya Manusia/HR ada pada titik balik

CEO mengharapkan Sumber Daya Manusia berfungsi untuk memainkan yang jauh lebih aktif peran dalam memungkinkan strategi bisnis. Selama satu dekade sekarang, SDM telah menjalani proses transformasi. Namun, untuk banyak organisasi proses ini semakin gagal menghasilkan hasil yang diharapkan darinya. Selama ini saat ekonomi berubah dengan cepat, SDM dihadapkan dengan pilihan yang jelas. Itu bisa berevolusi dan membuat kontribusi yang signifikan terhadap bisnis atau menjadi berkurang dan tersebar ke dalam bisnis dan fungsi lainnya. Di organisasi terkemuka saat ini, bakat menjadi sepenuhnya terintegrasi ke dalam strategi bisnis, modal investasi dan operasi. Masalah modal manusia perintah meningkatkan perhatian dan, dalam beberapa hal kasus, telah menjadi perlengkapan permanen di papan tulis agenda. Para pemimpin bisnis senior mempertimbangkan bakat mungkin menjadi faktor penting dalam dorongan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan kebutuhan untuk mengelola yang baru peluang dan risiko secara lebih kompleks – dan saling tergantung – dunia.

Tantangan kemitraan bisnis SDM

Upaya transformasi SDM terus dihambat oleh ketidakmampuan untuk menerapkan model kemitraan bisnis secara efektif. The 2013 Deloitte Human Capital Trends Report menunjukkan bahwa mengubah SDM untuk bertemu baru prioritas bisnis adalah salah satu tren teratas. Di Afrika Selatan, banyak organisasi telah menerapkan model kemitraan bisnis yang dipandang sebagai kunci untuk mempercepat evolusi fungsi SDM. Paling namun organisasi berjuang untuk memahami bagaimana Mitra Bisnis SDM harus berkontribusi pada bisnis. Secara khusus, cara peran itu disusun dan diposisikan dapat menjadi tantangan mendasar. Ada juga kebutuhan terkait untuk Bisnis Peran mitra memiliki dampak yang lebih besar pada rantai nilai bisnis serta memastikan SDM itu layanan dan solusi menghasilkan yang diinginkan berdampak pada hasil dan hasil bisnis.

Dalam iklim pertumbuhan ekonomi rendah kita saat ini kami melihat banyak organisasi mengikuti biaya strategi penahanan sementara masih terus berlanjut mencari peluang untuk mengembangkan bisnis melalui ekspansi ke pasar berkembang. Ada juga oleh karena itu harapan yang tinggi dari Bisnis Mitra untuk memainkan peran penasehat untuk bisnis dalam mengembangkan dan menerapkan strategi itu selaras dengan tujuan bisnis. Untuk akhir ini, organisasi menghadapi sejumlah tantangan:

- Tingkat kemampuan profesional SDM tidak idealnya cocok dengan persyaratan Bisnis Peran mitra;
- Tingkat kematangan banyak fungsi SDM tidak namun pada titik di mana Mitra Bisnis dapat melakukannya sepenuhnya memanfaatkan model pengiriman layanan SDM;
- Banyak organisasi sedang mencari untuk cara meminimalkan biaya orang dan Mitra Bisnis karenanya sangat terlibat dalam latihan restrukturisasi dan optimalisasi biaya.

Bagaimana tanggapan organisasi Afrika Selatan?

Perusahaan lokal membutuhkan Mitra Bisnis SDM untuk memainkan peran seperti seorang manajer akun – dalam pengetahuan organisasi dan industri cocok dengan pemahaman tinggi tentang ke mana harus pergi untuk membawa layanan dan solusi.

Mitra Bisnis juga perlu memainkan peran utama dalam mempengaruhi keputusan bisnis utama dan mengelola risiko dan kepatuhan terkait orang sementara terus fokus pada tanggapan inovatif untuk tantangan bakat yang kami alami di Afrika Selatan. Posisi Mitra Bisnis karenanya perlu untuk diisi dengan orang-orang yang memiliki proyek yang kuat kemampuan manajemen, yang mudah beradaptasi dengan yang baru proyek, dan siapa yang dapat memanfaatkan yang terbaik dari Pusat Keahlian untuk input spesialis.

Organisasi-organisasi menerapkan beberapa strategi dan tindakan berikut untuk mengatasi tantangan yang sedang dialami:

- Optimalisasi sistem dan proses untuk meningkatkan efisiensi dan mengurangi beban transaksional yang mendorong struktur organisasi SDM;
- Mengatur ulang pengiriman layanan SDM dan model operasi agar lebih selaras dengan arsitektur bisnis serta lebih fokus pada klien dan fleksibel dalam persyaratan bisnis;
- Sumber "Bintang" dari SDM luar - Perekrutan sumber daya non-SDM ke dalam peran Mitra Bisnis SDM untuk memastikan pemahaman yang lebih dalam tentang bisnis dalam fungsi SDM.

- 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
- Holley, N. (2009). *HR model – lessons from best practice*. Retrieved from 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.
- 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.