

ANALISIS PERAN *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DALAM PENGELOLAAN SDM DI PT. TELKOM AKSES SINGARAJA

Ni Made Ita Kusuma Wardani,^{1*} I Gusti Ketut Adi Winata,²

Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Pendidikan Ganesha Singaraja

*Email Correspondence: kusumawardanii282@gmail.com

Received: 01-06-2026 | Revised: 20-06-2026 | Accepted: 30-06-2026 | Published: 08-07-2026

Abstract

This study aims to describe the HRM functions carried out, the role of the HR Business Partner (HRBP), and the factors supporting and hindering the implementation of the HRBP role at PT. Telkom Akses Singaraja. This study employs a qualitative research method, specifically a descriptive qualitative approach; data collection was therefore conducted through interviews, observation, documentation and triangulation. Interviews involved key informants and supporting informants, ensuring that the information provided was triangulated prior to analysis. Data analysis in this study utilised the Miles & Huberman (1984) analytical model and drew upon the concept of the four roles of the HRBP, namely Strategic Partner, Administrative Expert, Employee Champion and Change Agent. The research findings indicate that the HRM functions carried out at PT. Telkom Akses Singaraja include organisation, control, recruitment, development, compensation, retention and discipline. The reflection of the HRBP roles is derived from the implementation of HRM functions in the Singaraja area; the Strategic Partner role is reflected through the coordination between head office and the regional office. The role of Administrative Expert is reflected through administrative services provided by the HR department, supported by digital systems; consequently, this role is the most prominent, given the HR department's focus on administrative tasks in the region. The role of Employee Champion is reflected through the provision of counselling to resolve workplace conflicts, as well as structured training to develop employees' competencies. The Change Agent role is reflected in the communication of information regarding changes occurring within the company through awareness-raising sessions, sharing sessions or announcements at weekly roll calls, extending to internal groups. Factors supporting the implementation of the HRBP in the Singaraja area include employee responsiveness, structured training programmes, counselling, and coordination between the regional office and head office. Meanwhile, the inhibiting factors consist of the vast geographical extent of the operational area, limited HRD personnel, and constraints in the decision-making process. Thus, the implementation of the HRBP at PT. Telkom Akses Singaraja is reflected in human resource management, but still requires strengthening in its strategic role.

Keywords: *Human Resource Business Partner, Human Resource Management, Regional HRD, PT. Telkom Akses Singaraja.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan fungsi MSDM yang dilaksanakan, pencerminan peran HRBP, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan jenis kualitatif deksriptif, sehingga dalam pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, observasi, dokumentasi, dan triangulasi. Wawancara melibatkan informan kunci dan pendukung, sehingga informasi yang diberikan akan melalui triangulasi sebelum dianalisis. Analisis data pada penelitian ini menggunakan model analisis Miles & Huberman (1984) dan merujuk pada konsep empat peran HRBP yaitu *Strategic Partner*, *Adminisitrative Expert*, *Employee Champion* dan *Change Agent*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi MSDM yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja meliputi pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan kedisiplinan. Pencerminan peran HRBP diperoleh dari pelaksanaan fungsi MSDM di area Singaraja, *Strategic Partner* dicerminkan melalui pelaksanaan koordinasi antara pusat dengan area. Peran *Administrative Expert* tercermin melalui pelayanan administrasi oleh HRD yang didukung sistem digital, sehingga peran ini menjadi peran dominan yang dicerminkan karena fokus peran HRD area dalam administrasi. Peran *Employee Champion* dicerminkan melalui pelaksanaan konseling sebagai upaya penyelesaian konflik kerja serta pelatihan terstruktur guna mengembangkan kompetensi karyawan. Peran *Change Agent* dicerminkan melalui penyampaian informasi terkait perubahan yang terjadi di perusahaan melalui sosialisasi, *sharing session* atau

penyampaian pada apel mingguan sampai ke grup internal. Faktor pendukung penerapan HRBP di area Singaraja terdiri atas responsivitas karyawan, program pelatihan yang terstruktur, konseling, dan koordinasi antara area dengan pusat. Sedangkan faktor penghambat terdiri atas jarak wilayah operasional yang luas, keterbatasan personel HRD, serta keterbatasan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin dari pengelolaan SDM, akan tetapi masih memerlukan penguatan dalam peran strategis.

Kata kunci: *Human Resource Business Partner, Pengelolaan SDM, HRD Area, PT. Telkom Akses Singaraja.*

PENDAHULUAN

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

Berdasarkan hasil wawancara awal dengan karyawan pada divisi Human Capital Management di PT. Telkom Akses area Singaraja, diketahui bahwa peran atau fungsi HR di area masih didominasi oleh administratif. Salah satu informan sebagai HR untuk area Singaraja menyatakan bahwa fungsi-fungsi SDM yang telah dijalankan terdiri dari rekrutmen, seleksi, pembuatan kontrak, pelatihan, absensi, kompensasi, dan lain sebagainya. Efisiensi dan transformasi perusahaan menunjukkan peran yang dilaksanakan HCM area didominasi oleh fungsi administratif, sehingga keterlibatan secara strategis masih terbatas secara formal. Fungsi MSDM sebagian besar tersentralisasi ke kantor regional. Informan lain menyatakan bahwa koordinasi antara divisi tetap dilakukan, akan tetapi terbatas pada kebutuhan operasional atau administratif saja. Dalam memberikan pelatihan, divisi HCM tetap melakukan koordinasi bersama HSA (Head of Service Area) dalam memetakan pelatihan sesuai dengan target/kebutuhan dari regional. Selain itu, dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja masih terpusat di tingkat regional. Tenaga kerja yang telah diterima atau lolos seleksi selanjutnya akan didistribusikan ke area yang membutuhkan. Minimnya peran HR dalam menjalankan fungsi MSDM terutama pada perencanaan strategis perusahaan mengindikasikan keterbatasan ruang gerak untuk mendukung kebutuhan perusahaan.

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

lain sebagainya. Seiring meningkatnya kompleksitas perusahaan, peran SDM mulai menunjukkan perubahan ke peran-peran yang spesifik, termasuk mitra bisnis bagi perusahaan tersebut.

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

Penelitian mengenai peran *Human Resource Business Partner* (HRBP) telah dilakukan dalam berbagai konteks perusahaan maupun organisasi. Seperti penelitian oleh Larasati, J. A. (2015) mengenai kompetensi dan keefektifan peran HRBP di Indonesia yang menunjukkan bahwa model kompetensi HRBP tergolong kurang tepat diterapkan, serta dalam pengukurannya masih menggunakan *self assesment*. Penelitian lain dari Sinaga, D. L. (2017) mengenai HRBP dan interaksinya dengan manajer lini menunjukkan hasil bahwa melalui konsep ini timbul interaksi secara formal dan informal antara keduanya sehingga meningkatkan kepercayaan. Kusuma, R. D. (2019) juga meneliti mengenai peran HRBP dan interaksinya dengan komponen HR lainnya dengan menunjukkan hasil bahwa HRBP belum efektif menjalankan perannya karena adanya duplikasi HRBP dengan HR lainnya. Khusna, K., dkk. (2022) menyatakan bahwa pengelolaan SDM melalui konsep HRBP menghasilkan kemudahan dalam pelaksanaan program MBKM untuk perguruan tinggi. Selain itu, model HRBP ini juga mampu meningkatkan kompetensi para akademisi sehingga menghasilkan tenaga profesional di bidangnya. Anita, S. Y., dkk. (2024) dalam penelitian *literature review* mengenai *HR Strategy, Business Model and Leadership* menemukan bahwa HRBP memiliki keterkaitan dengan ketiga konsep yang diteliti. HRBP dalam hal ini berperan sebagai mitra strategis dalam menyelaraskan antara kebijakan dan praktik SDM. Studi kasus pada perusahaan sektor finansial menunjukkan bahwa penerapan HRBP mengalami kendala dalam resistensi terhadap perubahan fungsi SDM, keterbatasan kompetensi atau keterampilan menganalisis dan bisnis terhadap HRBP sendiri, serta minimnya pemahaman manajer lini terhadap peran strategis oleh HRBP (Farabi, A., 2025). Dalam memperkuat resiliensi organisasi, HRBP berkontribusi dalam mendesain ulang proses kerja, budaya organisasi yang berubah, serta beradaptasi dengan cepat (Siregar, A. F., dkk., 2025).

Penelitian ini berangkat dari kebutuhan perusahaan dalam menghadapi dinamika bisnis, sehingga peran HR sangat diperlukan terutama pada perusahaan dengan struktur organisasi tersentralisasi. Namun, fenomena yang diperoleh melalui wawancara menunjukkan kesenjangan antara teori atau harapan dengan kondisi aktual. Struktur organisasi yang tersentralisasi, keterbatasan SDM pada HCM, serta fungsi administratif yang mendominasi mengindikasikan keterbatasan peran HR dalam mendukung keputusan strategis meskipun terdapat beberapa aktivitas yang mencerminkan peran HRBP. Fenomena tersebut menjadi menarik untuk dikaji lebih lanjut untuk memahami keterkaitan antara pengelolaan SDM di area dengan kebutuhan perusahaan. Selain itu, hasil kajian penelitian yang relevan menunjukkan peran atau penerapan HRBP pada berbagai konteks perusahaan dan organisasi berbeda-beda, baik secara formal maupun non-formal. Penelitian ini diperlukan dalam mendeskripsikan pelaksanaan fungsi MSDM, peran HRBP yang tercermin, serta faktor pendukung dan penghambat penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam bentuk wawasan baru bagi PT. Telkom Akses area Singaraja, peneliti, akademisi dan masyarakat luas mengenai peran HRBP bagi perusahaan. Berdasarkan fenomena lapangan yang diuraikan sebelumnya, maka penelitian ini mengangkat judul **“Analisis Peran *Human Resource Business Partner* Dalam Pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja”**.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif untuk memahami dan mendeskripsikan pelaksanaan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), sejauh mana peran *Human Resource Business Partner* (HRBP) tercermin dalam praktik MSDM, serta faktor pendukung dan penghambat penerapannya di PT. Telkom Akses Singaraja. Pendekatan kualitatif berlandaskan filsafat *postpositivism* yang menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam mengkaji fenomena pada kondisi alamiah (Sugiyono, 2017). Penelitian dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja karena memiliki pengelolaan SDM yang tersentralisasi, keterbatasan SDM pada divisi *Human Capital Management* (HCM), serta indikasi penerapan peran HRBP yang belum diterapkan secara formal. Sumber data penelitian terdiri atas data primer yang diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap *HR Area*, staf *HCM/Fiber Academy*, serta karyawan, dan data sekunder yang berasal dari dokumen perusahaan, buku, jurnal, serta penelitian terdahulu yang relevan (Sugiyono, 2017).

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara terstruktur, observasi, dan dokumentasi. Wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mendalam dengan teknik *purposive sampling*, yaitu memilih informan yang memiliki keterlibatan dan pemahaman terhadap fenomena yang diteliti (Sugiyono, 2017). Informan penelitian terdiri atas informan kunci, yaitu *HR Area* dan staf *HCM/Fiber Academy*, serta informan pendukung, yaitu karyawan dan teknisi PT. Telkom Akses Singaraja. Jumlah informan bersifat fleksibel hingga mencapai kondisi *redundancy* atau kejenuhan data, sedangkan perbedaan informasi antar-informan dianalisis melalui proses triangulasi. Observasi dilakukan secara langsung untuk mengamati pelaksanaan fungsi MSDM dan pencerminan peran HRBP, sedangkan dokumentasi dimanfaatkan sebagai pelengkap berupa dokumen internal, arsip, dan catatan kegiatan perusahaan (Esterberg, 2002; Sugiyono, 2017; Fiantika dkk., 2022).

Analisis data menggunakan model Miles dan Huberman yang meliputi tahapan *data collection*, *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing* untuk menghasilkan temuan yang sistematis (Miles & Huberman, 1984). Sebagai analisis pendukung, penelitian ini menerapkan analisis *SWOT* (*Strengths*,

Weaknesses, Opportunities, dan Threats) guna mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam penerapan peran *HRBP* (Fatimah, 2020; Anggreani, 2021). Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi sehingga kredibilitas temuan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyono, 2017).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan Fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja telah berjalan secara terstruktur melalui proses rekrutmen, pelatihan, absensi, pengelolaan kontrak kerja, evaluasi kinerja, hingga pemberian kompensasi yang didukung oleh sistem digital terintegrasi. HRD berperan tidak hanya dalam administrasi dan pengelolaan SDM, tetapi juga sebagai penghubung komunikasi antara area Singaraja dengan regional dan *Head Office* (HO), sementara pengelolaan tenaga kerja *outsourcing* masih dilakukan secara manual dengan koordinasi yang baik. Pengembangan kompetensi karyawan dilakukan melalui program *bootcamp*, *Fiber Academy*, *e-learning*, pelatihan K3, serta didukung kegiatan konseling, *sharing session*, dan koordinasi rutin melalui apel mingguan. Secara keseluruhan, implementasi fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja dinilai efektif dalam mendukung pengelolaan SDM yang tertata, meningkatkan koordinasi organisasi, serta menunjang kinerja karyawan:

Tabel 1. Fungsi-fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja

No.	Fungsi MSDM	Pelaksanaan
1.	Pengorganisasian SDM	HRD area Singaraja melakukan koordinasi dengan regional sampai dengan pusat. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengorganisasian SDM melalui koordinasi baik dalam hal pekerjaan maupun lainnya terhadap pihak dalam struktur perusahaan (regional dan pusat).
2.	Pengendalian SDM	Pengendalian SDM dilakukan dengan menjaga kehadiran/kedisiplinan karyawan melalui absensi di aplikasi dan portal. Selain itu, fungsi ini dilaksanakan melalui penjagaan situasi lingkungan pekerjaan yaitu dengan konseling karyawan. Konseling karyawan bertujuan untuk menjaga situasi kerja agar tetap kondusif.
3.	Pengadaan SDM	Rekrutmen diawali dengan penyebaran informasi lowongan pekerjaan melalui poster dan lain sebagainya. Kemudian dilanjutkan dengan seleksi melalui tes wawancara dan tes lainnya. Apabila telah menyelesaikan tahap rekrutmen dan seleksi, akan dilaksanakan <i>bootcamp</i> sebagai aktivitas pengenalan lingkup pekerjaan dan bidang SDM.
4.	Pengembangan SDM	Dalam meningkatkan keterampilan teknis dan moral karyawan, dilakukan pelatihan. Pelatihan yang dilakukan meliputi pelatihan PSB (Pasang Baru), penanganan gangguan, <i>maintenance</i> , K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), sampai dengan pelatihan sesuai kebutuhan divisi masing-masing. Pelatihan yang diberikan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan dan urgensi.
5.	Kompensasi	Sebagai imbal jasa terhadap kontribusi karyawan, perusahaan memberikan kompensasi. Kompensasi yang diberikan berupa penggajian setiap bulan (terintegrasi dengan absensi/kinerja), tunjangan (akhir kontrak dan tunjangan hari raya), dan BPJS sebagai bentuk perlindungan terhadap karyawan.
6.	Pemeliharaan SDM	Untuk meningkatkan loyalitas karyawan, perusahaan memberikan program kesejahteraan berupa pelatihan K3 serta kompensasi.
7.	Kedisiplinan SDM	Fungsi kedisiplinan pada perusahaan ini dilaksanakan melalui penegakan absensi oleh HRD. Hal ini dilakukan melalui grup Telegram setiap pagi di hari kerja.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Pencerminan Peran *Human Resource Business Partner* (HRBP)**a) *Strategic Partner* (Mitra Strategis)**

Peran *Strategic Partner* pada HRD PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui koordinasi kebutuhan SDM, seperti pemenuhan tenaga kerja dan pelatihan, yang dilakukan secara berjenjang dari area hingga *Head Office* (HO). HRD berfungsi sebagai penghubung komunikasi antara pusat dan area dalam menyampaikan kebutuhan maupun kebijakan perusahaan, meskipun kewenangan pengambilan keputusan tetap berada di tingkat pusat. Hasil wawancara menunjukkan bahwa keterlibatan HRD dalam aktivitas strategis bisnis masih terbatas karena perannya lebih berfokus pada fungsi administrasi dan koordinasi dibandingkan pencapaian target bisnis. Dengan demikian, peran *Strategic Partner* telah dijalankan dalam aspek koordinasi dan komunikasi, namun implementasinya belum optimal sebagai mitra strategis perusahaan.

Tabel 2. Pencerminan Peran *Strategic Partner*

No.	Temuan Penelitian	Alasan Pencerminan <i>Strategic Partner</i>
1.	HRD melaksanakan koordinasi mengenai kebutuhan tenaga kerja dan pelatihan secara berjenjang/bertahap dari area sampai kantor pusat.	Adanya keterlibatan HRD dalam mendukung kebutuhan perusahaan terutama SDM.
2.	HRD berperan sebagai penghubung antara area dengan pusat dalam menyampaikan kebutuhan, informasi, sampai dengan instruksi dari perusahaan.	Adanya penyelarasan komunikasi antara karyawan dengan kebutuhan perusahaan.
3.	HRD membantu dalam penyampaian informasi pelatihan sebagai bentuk pengembangan kompetensi sesuai urgensi dan arahan dari pusat.	Adanya dukungan HRD terhadap pengembangan SDM sehingga mendukung kebutuhan perusahaan.
4.	Belum maksimalnya peran HRD dalam pencapaian target bisnis karena dominan pada fungsi administratif.	Peran <i>Strategic Partner</i> belum tercermin dengan optimal, hal ini disebabkan oleh keterlibatan HRD area yang terbatas dalam pengambilan keputusan.
5.	Pengambilan keputusan terkait kebutuhan pengelolaan SDM berada di kantor pusat.	Adanya keterbatasan kewenangan HRD area dalam pengambilan keputusan strategis.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Tabel 2 memuat tentang temuan penelitian yang menunjukkan pencerminan peran *Strategic Partner* dan alasan mengapa temuan tersebut menjadi pencerminan peran *Strategic Partner*. Dapat disimpulkan bahwa pencerminan peran *Strategic Partner* di PT. Telkom Akses Singaraja ditunjukkan melalui aktivitas koordinasi kebutuhan area ke pihak pusat dan sebaliknya. Aktivitas ini termasuk ke dalam fungsi pengorganisasian, pengendalian pengembangan dan pemeliharaan SDM dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Meskipun mencerminkan peran *Strategic Partner*, HRD belum sepenuhnya mampu melakukan pengambilan keputusan strategis di area Singaraja. Hal ini disebabkan oleh keputusan atau peran strategis tetap dipegang di kantor pusat dalam mendukung keputusan proses pengelolaan SDM.

b) *Administrative Expert* (Ahli Administrasi)

Peran *Administrative Expert* di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui pengelolaan administrasi SDM yang terintegrasi dengan sistem perusahaan untuk mendukung efektivitas dan efisiensi operasional. HRD bertanggung jawab dalam pengelolaan dan validasi data karyawan, termasuk koordinasi dengan pihak eksternal seperti BPJS dan Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil (Dukcapil), serta administrasi absensi, kontrak kerja, payroll, dan kompensasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pemanfaatan aplikasi Super Hana dan Portal Telkom Akses mempermudah pengelolaan administrasi dan meningkatkan keteraturan pekerjaan, meskipun sesekali masih terjadi miskomunikasi. Secara keseluruhan,

peran Administrative Expert telah terlaksana dengan baik melalui pelayanan administrasi yang mendukung kelancaran operasional perusahaan dan kebutuhan karyawan:

Tabel 3. Pencerminkan Peran *Administrative Expert*

No.	Temuan Penelitian	Alasan Pencerminkan <i>Administrative Expert</i>
1.	Dalam melaksanakan pengelolaan administrasi SDM, HRD area Singaraja melakukan kompulir dan validasi data serta pembaharuan kontrak kerja yang terintegrasi dengan sistem perusahaan dan pihak terkait.	Adanya peran HRD dalam pengelolaan administrasi agar data karyawan tersusun secara efisien dan efektif.
2.	Pengelolaan administrasi mencakup absensi, kontrak kerja, <i>payroll</i> , evaluasi, sampai dengan kompensasi.	Adanya keterlibatan HRD dalam menyediakan layanan administrasi sehingga mendukung kebutuhan karyawan serta operasional perusahaan.
3.	Sistem yang diberikan perusahaan yaitu Portal Telkom Akses dan aplikasi Super Hana membantu proses administrasi lebih efektif dan efisien (tertata).	Adanya pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM yang efektif dan efisien.
4.	Pelayanan administrasi oleh HRD area mampu mendukung operasional perusahaan melalui pengelolaan karyawan dan kerja yang tertata.	Adanya fungsi administratif yang bersifat mendukung (bukan hanya pencatatan) operasional perusahaan dan pekerjaan karyawan.
5.	Peran administratif dalam pengelolaan SDM merupakan fungsi dominan yang dilaksanakan karena sebagian besar aktivitas berfokus pada administrasi.	Adanya peran <i>Administrative Expert</i> dalam pelaksanaan fungsi MSDM yang dominan terlihat dibandingkan peran HRBP lainnya.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Tabel 3 menguraikan tentang temuan penelitian yang mencerminkan *Administrative Expert* serta alasan dibaliknya. Berdasarkan triangulasi dan analisis data, disimpulkan bahwa pencerminkan peran *Administrative Expert* pada PT. Telkom Akses Singaraja dilakukan melalui pelaksanaan fungsi MSDM yaitu fungsi pengorganisasian, pengendalian, kompensasi, pemeliharaan dan kedisiplinan SDM. Peran *Administrative Expert* merupakan peran yang paling terlihat dalam peran HRBP yang dicerminkan melalui pelaksanaan fungsi MSDM karena aktivitas HRD di area sebagian besar berkaitan administrasi SDM.

c) *Employee Champion* (Pendukung Karyawan)

Peran *Employee Champion* di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui upaya HRD dalam memahami kebutuhan, kendala, dan permasalahan karyawan melalui proses kajian, diskusi, konseling, sharing session, serta koordinasi dengan manajer maupun kantor pusat apabila diperlukan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa HRD memberikan dukungan dalam penyelesaian permasalahan administrasi, seperti absensi, BPJS, dan penggajian, serta memfasilitasi penyelesaian konflik kerja melalui konseling, meskipun pada beberapa kondisi respons yang diberikan belum sepenuhnya memenuhi harapan karyawan. Selain itu, HRD juga mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui penyelenggaraan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, unit kerja, dan tingkat urgensi. Secara keseluruhan, peran *Employee Champion* telah diimplementasikan melalui pendampingan, penyelesaian masalah, dan pengembangan kompetensi karyawan untuk menciptakan hubungan kerja yang lebih efektif.

Tabel 4. Pencerminan Peran *Employee Champion*

No.	Temuan Penelitian	Alasan Pencerminan <i>Employee Champion</i>
1.	HRD menerima laporan yang diterima oleh HRD mengenai kendala, masalah maupun kebutuhan tertentu sehingga HRD melakukan kajian terhadap isu tersebut untuk menemukan solusi.	Adanya peran HRD untuk memahami kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi karyawan.
2.	HRD membantu menyelesaikan permasalahan karyawan melalui program konseling dan <i>sharing session</i> .	Adanya upaya HRD untuk menjaga hubungan kerja dan kondisi kerja yang kondusif.
3.	HRD memberikan bantuan kepada karyawan berupa pelayanan kebutuhan terkait administrasi, hubungan kerja antar karyawan dan perlindungan kerja.	Adanya peran HRD dalam memberikan dukungan dan pelayanan kepada karyawan area.
4.	Mendukung pengembangan dan peningkatan kompetensi karyawan melalui pelatihan yang disesuaikan.	Adanya perhatian HRD terhadap kompetensi karyawan melalui komunikasi dan penyampaian instruksi pusat ke karyawan area.
5.	Pada beberapa situasi/kondisi, HRD masih membutuhkan koordinasi lebih lanjut dengan pusat atau pihak terkait untuk menjawab pertanyaan karyawan.	Adanya peran HRD dalam memahami kendala, kebutuhan, dan permasalahan karyawan akan tetapi belum maksimal dalam menjawab pertanyaan karyawan. Hal ini mungkin disebabkan oleh sistem koordinasi berjenjang yang mengharuskan pertanyaan ditampung sebelum ke regional hingga ke kantor pusat untuk menemukan solusi bersama.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Berdasarkan hasil penelitian, triangulasi dan analisis data, dapat disimpulkan bahwa pencerminan *Employee Champion* di PT. Telkom Akses Singaraja ditunjukkan melalui pemahaman kebutuhan karyawan, penyelesaian kendala atau masalah, serta mendukung pengembangan kompetensi karyawan area. Pencerminan ini diperoleh melalui fungsi MSDM yang dilaksanakan yaitu pengorganisasian, pengendalian, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Namun, pencerminan peran *Employee Champion* memiliki keterbatasan dalam penyelesaian beberapa masalah dan kendala seperti pertanyaan dari karyawan. Kondisi ini menunjukkan bahwa HRD mendukung karyawan area akan tetapi dukungan yang diberikan masih dipengaruhi oleh keputusan pusat melalui koordinasi berjenjang (sesuai struktur organisasi).

d) *Change Agent* (Agen Perubahan)

Peran *Change Agent* di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui peran HRD dalam memfasilitasi implementasi perubahan kebijakan, sistem kerja, dan transformasi perusahaan kepada karyawan. Sebelum menyosialisasikan perubahan, HRD mempelajari kebijakan yang diterima dari pusat, kemudian menyampaikannya melalui *sharing session*, apel mingguan, dan grup Telegram agar mudah dipahami oleh seluruh karyawan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa pertanyaan atau kendala yang belum dapat dijawab di tingkat area akan dikoordinasikan secara berjenjang kepada regional dan kantor pusat, sehingga proses adaptasi terhadap perubahan tetap berjalan dengan baik. Dengan demikian, HRD berperan sebagai fasilitator perubahan yang mendukung pemahaman dan penerapan kebijakan baru di lingkungan kerja.

Tabel 5. Pencerminan Peran *Change Agent*

No.	Temuan Penelitian	Alasan Pencerminan <i>Change Agent</i>
1.	HRD mempelajari perubahan yang terjadi di perusahaan sebelum disampaikan kepada karyawan.	Adanya peran HRD untuk memahami dan mempersiapkan perubahan organisasi yang dihadapi.
2.	Pelaksanaan sosialisasi atau <i>sharing session</i> mengenai perubahan yang dihadapi.	Adanya peran HRD untuk membantu karyawan memahami dan menerapkan perubahan.
3.	Penyampaian perubahan melalui grup Telegram, apel mingguan dan secara langsung sesuai dengan kebutuhan unit/divisi masing-masing.	Adanya upaya HRD untuk memfasilitasi komunikasi atau interaksi selama proses peralihan perubahan.
4.	HRD menampung atau mengumpulkan pertanyaan karyawan mengenai perubahan yang dihadapi sebelum diteruskan ke regional atau pusat.	Adanya peran HRD sebagai penghubung antara karyawan dengan pihak pengambil keputusan mengenai perubahan (pusat).
5.	Beberapa informasi mengenai perubahan masih memerlukan detail lebih lanjut dari pusat sebelum disampaikan kepada karyawan melalui HRD.	Menunjukkan peran <i>Change Agent</i> telah tercermin melalui pelaksanaan penyampaian informasi, akan tetapi masih terbatas karena perubahan mengikuti sistem koordinasi terpusat.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Berdasarkan hasil penelitian, triangulasi, dan analisis data dapat disimpulkan bahwa pencerminan peran *Change Agent* di PT. Telkom Akses Singaraja ditunjukkan melalui upaya HRD dalam memahami perubahan yang terjadi sebelum disampaikan kepada karyawan. Selain itu, penyampaian yang dilakukan HRD area kepada karyawan dan pusat menunjukkan HRD berperan sebagai penghubung dalam mewujudkan implementasi perubahan yang terjadi. Pencerminan peran ini diperoleh melalui fungsi MSDM yang dilaksanakan yaitu pengorganisasian SDM. Meskipun diperoleh hasil bahwa peran *Change Agent* tercermin melalui fungsi MSDM, akan tetapi peran ini memiliki keterbatasan yang dipengaruhi oleh sistem koordinasi terpusat. Hal ini berdampak pada informasi yang disampaikan masih memerlukan waktu untuk dijawab atau dijelaskan lagi kepada karyawan.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan HRBP di area Singaraja

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan *Human Resource Business Partner* (HRBP) di PT. Telkom Akses Singaraja didukung oleh responsivitas karyawan, sistem digital yang terintegrasi, program pelatihan dan konseling, serta koordinasi yang baik antara area dan kantor pusat sehingga pengelolaan SDM dapat berjalan secara efektif. Di sisi lain, implementasi HRBP masih menghadapi kendala berupa keterbatasan jumlah personel HRD, luasnya wilayah operasional, serta pengambilan keputusan yang terpusat sehingga proses koordinasi dan pelayanan SDM membutuhkan waktu lebih lama. Informan juga menilai bahwa peningkatan komunikasi, kecepatan penyampaian informasi, kewenangan administrasi di tingkat area, serta kedekatan HRD dengan karyawan perlu terus dioptimalkan. Secara keseluruhan, faktor pendukung dan penghambat tersebut menunjukkan bahwa penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja telah berjalan dengan baik, namun masih memerlukan penguatan dalam aspek koordinasi, komunikasi, dan adaptasi terhadap perubahan organisasi.

Tabel 6. Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan HRBP

No.	Faktor/Kondisi	Temuan Penelitian	Keterangan
1.	Pendukung	Responsivitas karyawan dalam pelaksanaan koordinasi bersama HRD area.	Karyawan yang responsif dan aktif dalam proses koordinasi mampu mendukung HRD area untuk mengelola SDM di Singaraja.
2.	Pendukung	Program perusahaan seperti pelatihan terstruktur dan penggunaan sistem digital.	Adanya program yang terjadwal dan terstruktur mengenai pelatihan karyawan serta sistem digital untuk pelayanan administrasi membantu pengelolaan SDM lebih efektif dan efisien.
3.	Pendukung	Konseling sebagai upaya penyelesaian masalah/konflik dan menjaga situasi kerja tetap kondusif.	Mendukung HRD dalam memahami dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi karyawan sehingga tercipta situasi kerja yang kondusif.
4.	Pendukung	Komunikasi atau interaksi antara area dengan pusat.	Dalam upaya pemenuhan kebutuhan perusahaan terutama area, interaksi antara HRD area dengan pusat menjadi
			penghubung antara kebijakan perusahaan dengan kondisi kerja karyawan.
5.	Penghambat	Jarak wilayah operasional yang cukup luas.	Cakupan wilayah operasional yang luas mengakibatkan interaksi langsung antara karyawan dengan HRD mengalami kendala. Meskipun menggunakan sistem atau aplikasi yang tersedia, proses koordinasi memerlukan waktu yang relatif lebih lama.
6.	Penghambat	Keterbatasan jumlah personel/SDM yang mengelola urusan karyawan di area Singaraja.	Jumlah SDM yang terbatas yaitu 1 orang HRD di area Singaraja dengan mengelola karyawan di seluruh wilayah operasional yang cukup luas. Hal ini menunjukkan bahwa pendampingan dan pelayanan belum mampu dilakukan secara maksimal dibandingkan dengan karyawan yang bekerja di Singaraja.
7.	Penghambat	Pengambilan keputusan yang sebagian besar dilakukan secara terpusat.	Struktur organisasi yang terpusat menyebabkan sebagian besar pengambilan keputusan dilakukan oleh kantor pusat di Jakarta. Oleh karena itu, pengelolaan SDM di area masih terbatas dalam hal pengambilan keputusan, pemenuhan kebutuhan area, dan lain sebagainya.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Selain faktor pendukung dan penghambat melalui kondisi yang mendukung dan permasalahan yang terjadi, ditemukan beberapa kondisi internal dan eksternal yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Kondisi internal dan eksternal ini bersumber dari wawancara dan melalui triangulasi terhadap informasi yang diberikan informan penelitian. Diluar dari kondisi yang mendukung dan menghambat penerapan HRBP di area melalui pengelolaan SDM, diperoleh hasil berupa kondisi yang menggambarkan tantangan dan keterbatasan yang perlu ditingkatkan. Sejalan dengan informasi yang diberikan informan, kondisi-kondisi ini akan dimuat dalam analisis SWOT atau akronim dari *Strengths, Weaknesses, Opportunity, and Threats*. Hasil analisis SWOT bertujuan untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman yang relevan dengan penerapan HRBP di area Singaraja secara formal. Berdasarkan informasi yang diperoleh, disajikan hasil analisis SWOT pada Tabel 7 berikut.

Tabel 7. Hasil Analisis SWOT

SWOT	Hasil Analisis
<i>Strengths</i> (Kekuatan)	1) Karyawan yang aktif merespons (responsif) saat HRD area menyampaikan informasi atau melakukan koordinasi. 2) Adanya program pelatihan yang diberikan perusahaan secara terjadwal, mulai dari <i>bootcamp</i>, pelatihan kompetensi yang berjenjang, K3, dan lain sebagainya. 3) Sistem digital berupa aplikasi dan <i>website</i> yang membantu pengelolaan data karyawan yang terintegrasi dengan fungsi MSDM. 4) Konseling sebagai upaya HRD area dalam menyelesaikan konflik kerja serta menjaga situasi kerja tetap kondusif. 5) Koordinasi antara HRD area dan kantor pusat yang selalu berjalan baik dalam penyampaian kebijakan baru, transformasi, pekerjaan, pelatihan, dan lain sebagainya.
<i>Weaknesses</i> (Kelemahan)	1) Jarak wilayah operasional yang cukup luas dengan kondisi satu orang HRD untuk mengelola seluruh karyawan. 2) Pengambilan keputusan yang sebagian besar dilakukan terpusat, sehingga menimbulkan keterbatasan keterlibatan HRD area dalam peran strategis. 3) Proses koordinasi yang memerlukan waktu cukup banyak karena pertanyaan atau aktivitas yang dilakukan di area membutuhkan koordinasi berjenjang.
SWOT	Hasil Analisis
<i>Opportunities</i> (Peluang)	1) Sistem digital yang disediakan dapat terus ditingkatkan atau dioptimalkan karena mendukung efektivitas pengelolaan SDM. 2) Adanya apel mingguan, konseling, dan <i>sharing session</i> sebagai upaya HRD mendampingi karyawan di area mengingat beberapa atasan yang tidak langsung ada di lokasi. 3) Peningkatan kompetensi HRD area sehingga dapat memperkuat pergeseran peran dari administratif ke peran yang lebih strategis.
<i>Threats</i> (Ancaman)	1) Jarak wilayah operasional yang cukup luas. 2) Sikap adaptif karyawan terhadap perubahan atau transformasi sistem kerja atau kebijakan oleh perusahaan. 3) Dinamika bisnis yang berubah-ubah membuat target yang ditetapkan perusahaan juga ikut berubah. 4) Ketergantungan terhadap keputusan pusat sehingga memerlukan waktu yang relatif lama untuk kebutuhan area.

(Sumber: Data diolah penulis, 2026)

Berdasarkan hasil wawancara, triangulasi dan analisis data, diperoleh hasil bahwa faktor yang mendukung penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja melalui pelaksanaan fungsi MSDM adalah responsivitas karyawan, program pelatihan dan sistem digital, konseling, serta komunikasi antara area dengan pusat. Sedangkan, faktor yang menghambat adalah jarak wilayah operasional yang cukup luas, keterbatasan jumlah SDM dalam mengelola karyawan, serta pengambilan keputusan yang dilakukan terpusat. Berdasarkan analisis SWOT juga diperoleh hasil bahwa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang diidentifikasi serupa dengan faktor pendukung dan penghambat yang diuraikan sebelumnya. Oleh karena itu, melalui faktor-faktor tersebut, HRD dapat melaksanakan fungsi MSDM yang mencerminkan peran HRBP terutama peran strategis.

Di sisi lain, terdapat kondisi internal dan eksternal (*opportunities* dan *threats*) yang menyebabkan penerapan HRBP berpotensi diterapkan sekaligus penyebab penerapan HRBP belum berjalan optimal. Oleh karena itu, optimalisasi peran HRBP apabila diterapkan secara formal di area Singaraja memerlukan

peningkatan peran strategis HRD, komunikasi yang lebih intens dengan karyawan, serta pemberian ruang sebagai upaya keterlibatan HRD dalam peran strategis di area.

Pembahasan

Pelaksanaan Fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) yang dilaksanakan di PT. Telkom Akses Singaraja meliputi pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan kedisiplinan SDM. Fungsi pengorganisasian SDM dilaksanakan melalui koordinasi antara area Singaraja ke regional (Bali Nusa Tenggara) kemudian Surabaya dan berakhir di *Head Office* (Jakarta). Pelaksanaan fungsi ini menunjukkan bahwa koordinasi dilakukan oleh HRD area mengenai pengelolaan SDM dengan alur terstruktur mengingat struktur organisasi perusahaan ini merupakan struktur organisasi terpusat. Fungsi pengendalian SDM dilaksanakan oleh HRD berupa menjaga kehadiran atau kedisiplinan karyawan melalui absensi dan program konseling untuk menjaga situasi kerja tetap kondusif. Fungsi pengadaan SDM berupa rekrutmen dan seleksi serta pelatihan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di area. Pengembangan SDM merupakan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan teknis dan moral karyawan, adapun pelatihan yang diberikan meliputi pelatihan PSB, *maintenance*, K3 serta pelatihan sesuai bidang divisi masing-masing. Fungsi kompensasi yang dilaksanakan sebagai pemberian imbal jasa terhadap kontribusi dan kinerja yang dilakukan karyawan. Kompensasi yang diberikan meliputi gaji setiap bulan, tunjangan, perlindungan karyawan seperti BPJS Ketenagakerjaan dan Kesehatan. Fungsi selanjutnya adalah pemeliharaan SDM sebagai upaya dalam meningkatkan loyalitas karyawan, sehingga dalam hal ini karyawan diberikan program kesejahteraan berupa kompensasi dan pelatihan K3 untuk keselamatan dan kesehatan kerja. Fungsi terakhir adalah kedisiplinan SDM, HRD melaksanakan fungsi ini melalui penegakan absensi dan berperan sebagai seseorang yang mengingatkan seluruh karyawan untuk melakukan absensi setiap pagi melalui grup Telegram.

Berdasarkan hasil penelitian mengenai fungsi MSDM yang dilaksanakan, PT. Telkom Akses Singaraja melalui HRD area menunjukkan bahwa pengelolaan SDM tidak hanya berfokus pada administrasi. Pengelolaan SDM melalui fungsi MSDM pada perusahaan ini menjadi upaya dalam meningkatkan kompetensi, pendampingan terhadap karyawan, sebagai penghubung antara area dan pusat, dan lain sebagainya. Karakteristik perusahaan dengan struktur organisasi terpusat menyebabkan HRD area berperan sebagai penghubung antara area dan pusat. Dalam melaksanakan tugasnya, HRD tetap menjalankan fungsi MSDM yang sudah ada seperti pengelolaan data karyawan, pemberian pelatihan, pengembangan kompetensi, dan lain sebagainya. Namun, hal ini menyebabkan ruang gerak yang terbatas dalam pengambilan keputusan karena bergantung pada kantor pusat di Jakarta. Temuan ini menunjukkan pelaksanaan fungsi MSDM di area berfokus atau menekankan pada keberlangsungan operasional perusahaan dan pengelolaan SDM agar sesuai dengan kebijakan pusat.

Selain berkaitan dengan struktur organisasi yang terpusat, kondisi di lapangan menunjukkan adanya aplikasi dan sistem digital yang terintegrasi dengan fungsi MSDM. Penggunaan sistem digital ini mampu mendukung efektivitas pengelolaan SDM di area, sehingga data karyawan terkelola dengan baik dan memudahkan HRD dalam melaksanakan tugasnya. Program pelatihan dan konseling juga menjadi program yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan serta upaya dalam penyelesaian konflik. Meskipun area Singaraja mampu melaksanakan fungsi MSDM sesuai dengan kondisi areanya sendiri, segala jenis

keputusan tetap berada di pusat. Oleh karena itu, kondisi ini menggambarkan bahwa baik HRD maupun fungsi MSDM yang dijalankan mampu mendukung kebutuhan perusahaan, akan tetapi masih terdapat batasan dalam peralihan peran HRD menuju peran yang lebih strategis sebagai mitra bisnis.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Mitwantoro, A. Z., & Riofita, H (2025) yang memberikan hasil berupa fungsi-fungsi yang dilaksanakan organisasi. Fungsi yang dimaksud adalah pengelolaan karyawan, pengembangan kompetensi, pemanfaatan teknologi, serta pengelolaan kompensasi sebagai upaya mendukung efektivitas organisasi. Selain itu, penelitian dari Pertiwi, T. P. (2023) dengan hasil bahwa penerapan strategi MSDM dalam organisasi atau perusahaan masih menghadapi tantangan atau hambatan sejalan dengan keterbatasan HRD area Singaraja dalam peran strategis. Hambatan yang dimaksud adalah ketika fungsi HR belum secara sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan atau tujuan strategis perusahaan.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan fungsi MSDM di PT. Telkom Akses Singaraja sudah mampu mendukung pengelolaan SDM dan operasional perusahaan. Bentuk dukungan yang diberikan sebagian besar mengarah ke fungsi administrasiatif, pengembangan karyawan, sampai dengan pelayanan SDM lainnya. Namun, penguatan menuju peran strategis perlu ditingkatkan mengingat keputusan strategis masih dipegang oleh pusat. Kondisi ini berdampak pada proses koordinasi yang memerlukan waktu lebih panjang, sehingga area juga membutuhkan proses yang lebih bertahap dalam memenuhi kebutuhan SDM di area Singaraja.

Pencerminan Peran *Human Resource Business Partner* (HRBP)

Berdasarkan hasil penelitian, PT. Telkom Akses Singaraja menunjukkan adanya pencerminan terhadap peran HRBP yang terdiri dari *Strategic Partner*, *Administrative Expert*, *Employee Champion*, dan *Change Agent*. Pencerminan dari setiap peran HRBP memiliki tingkat keterlibatan yang berbeda-beda. *Strategic Partner* tercermin melalui koordinasi yang dilakukan HRD area dengan kantor pusat mengenai kebutuhan perusahaan. Kebutuhan perusahaan yang dimaksud adalah pengadaan tenaga kerja, pelatihan dan pengembangan kompetensi karyawan, sampai dengan sebagai penghubung antara area dan pusat dalam menyampaikan informasi. Peran *Strategic Partner* sudah dicerminkan melalui aktivitas yang diuraikan, akan tetapi keterbatasan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan SDM di area menyebabkan minimnya keterlibatan HRD dalam peran strategis. Kondisi ini menunjukkan bahwa HRD area belum terlibat sepenuhnya dalam penyusunan strategi bisnis perusahaan. Sesuai dengan hasil penelitian bahwa untuk pencapaian target bisnis, HRD area tidak terlalu terlibat karena berfokus pada pengelolaan administrasi karyawan. Meskipun belum diterapkan secara formal, temuan ini sejalan dengan hasil penelitian oleh Farabi (2025) yang menyatakan bahwa peran HRBP menunjukkan perusahaan menuju fungsi strategis, akan tetapi masih menghadapi tantangan, salah satunya kesenjangan kompetensi. Selain itu, penelitian oleh Pertiwi, T. P. (2023) juga menemukan hasil bahwa penerapan strategi MSDM menghadapi hambatan karena fungsi HR yang belum sepenuhnya menyatu dengan tujuan strategis perusahaan.

Peran *Administrative Expert* di PT. Telkom Akses Singaraja dicerminkan melalui pelaksanaan kompulir dan validasi data, perekapan absensi karyawan, pembuatan kontrak kerja, *payroll* bersama *finance*, evaluasi dan pemberian kompensasi. Pelayanan administrasi oleh HRD area mampu mendukung operasional perusahaan melalui pengelolaan kerja yang tertata (efektif dan efisien). Pengelolaan kerja yang tertata ini didukung oleh penggunaan sistem digital baik aplikasi maupun portal (*website*). Peran administratif dalam pengelolaan SDM area menjadi fungsi atau peran yang dominan dilaksanakan karena

sebagian besar aktivitas HRD area Singaraja berfokus pada pengelolaan data karyawan atau administrasi karyawan sesuai hasil penelitian. Kondisi ini menunjukkan bahwa pencerminan peran *Administrative Expert* merupakan peran yang dominan dibandingkan peran mitra bisnis lainnya. Temuan ini sejalan dengan penelitian oleh Kusuma (2019) yang menyatakan bahwa peran HRBP belum sepenuhnya efektif karena adanya duplikasi pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh HR lainnya. Kondisi ini menunjukkan bahwa HRBP sudah diarahkan ke fungsi yang strategis, akan tetapi pelaksanaan fungsi administratif tetap dilaksanakan sebagai dasar sebelum berkembang ke peran strategis. Begitu juga pada temuan penelitian ini yang memperoleh informasi bahwa pelaksanaan peran administratif masih dominan dibandingkan peran strategis.

Peran *Employee Champion* di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui peran HRD dalam pemahaman kebutuhan karyawan, penyelesaian kendala atau masalah serta mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Melalui program konseling, HRD area akan melakukan kajian dan mencari solusi bersama karyawan terkait untuk penyelesaian masalah sebagai upaya perlindungan hubungan kerja dan situasi kerja. Pengembangan SDM juga dilaksanakan sebagai bentuk dukungan kepada karyawan area melalui pelaksanaan pelatihan berjenjang sesuai dengan tema dan urgensi perusahaan. Kondisi ini menunjukkan bahwa adanya perhatian HRD terhadap kompetensi karyawan melalui komunikasi dan penyampaian instruksi pelatihan dari pusat ke area. Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Sinaga (2017) yang menyatakan bahwa adanya interaksi formal dan informal antara HRBP (HRD) dengan manajer lini sehingga HRBP menjadi penghubung untuk melaksanakan fungsi HR. Temuan ini sesuai dengan pencerminan *Employee Champion* di PT. Telkom Akses Singaraja, dimana HRD berperan sebagai penghubung dalam koordinasi/komunikasi antara pusat dengan area.

Peran *Change Agent* di PT. Telkom Akses Singaraja tercermin melalui upaya HRD dalam memahami perubahan yang terjadi sebelum disampaikan kepada karyawan. Penyampaian yang dilakukan HRD kepada karyawan area menunjukkan bahwa HRD berperan sebagai penghubung perubahan yang terjadi antara area dengan pusat. Melalui apel mingguan, *zoom meeting*, sampai dengan penyampaian di grup Telegram, HRD area akan menyampaikan informasi mengenai perubahan yang terjadi di perusahaan. Kemudian, pertanyaan dari karyawan yang sekiranya belum terjawab dengan detail akan dikumpulkan dan diteruskan ke regional hingga ke pusat. Kondisi ini menunjukkan bahwa HRD area berperan sebagai fasilitator perubahan yang terjadi dibandingkan sebagai seseorang yang berperan untuk mengarahkan perubahan secara langsung. Oleh karena itu, pencerminan peran *Change Agent* telah dilaksanakan oleh HRD area, akan tetapi memiliki keterbatasan dalam proses menunggu penjelasan dari pusat mengenai pertanyaan yang diajukan karyawan. Temuan ini sejalan dengan penelitian milik Siregar et. al (2025) yang menyatakan bahwa peran HRBP terbukti efektif dalam mendesain ulang proses kerja, transformasi budaya kerja sampai dengan mendorong sikap adaptif terhadap krisis (perubahan) yang muncul. Akan tetapi, hal tersebut masih dipengaruhi oleh kesiapan perusahaan dan kemampuan HR dalam menjalankan fungsi strategis.

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa pencerminan peran HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja telah dilaksanakan dengan keterbatasan yang berbeda-beda. Peran yang dominan dilaksanakan adalah peran *Administrative Expert* yang didukung oleh pengelolaan administrasi yang efektif dan efisien dan terintegrasi dengan sistem. Kemudian, pencerminan peran *Employee Champion* dimana HRD memiliki program konseling dan pengembangan kompetensi sesuai dengan instruksi pusat. Selanjutnya peran *Change Agent*, dimana HRD area berperan sebagai fasilitator perubahan

dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawan area. *Strategic Partner* menjadi pencerminan peran yang belum optimal karena segala urusan strategis masih dipegang oleh pusat secara penuh.

Faktor Pendukung dan Penghambat Penerapan HRBP di area Singaraja

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan HRBP di PT. Telkom Akses Singaraja dipengaruhi oleh beberapa kondisi yaitu kondisi yang mendukung dan menghambat. Kondisi-kondisi ini kemudian diidentifikasi sebagai faktor pendukung dan penghambat sebagai upaya keterlibatan HRD area dalam peran strategis. Faktor pendukung yang dimaksud adalah responsivitas karyawan, adanya program pelatihan yang terstruktur, sistem digital yang membantu pengelolaan karyawan, konseling karyawan, serta koordinasi antara area dengan pusat yang tetap berjalan. Responsivitas karyawan menjadi salah satu faktor yang mendukung pengelolaan SDM sejauh ini, karena dalam pelaksanaan koordinasi baik terkait pekerjaan atau SDM, respon karyawan sangat diperlukan. Dengan begitu, HRD didukung oleh respon karyawan untuk memahami kebutuhan, permasalahan, sampai dengan kondisi yang dihadapi oleh karyawan. Kondisi ini berkaitan dengan peran *Employee Champion* dan *Change Agent* karena berkaitan dengan kemampuan HRD dalam memahami kebutuhan karyawan dan implementasi transformasi perusahaan. Program pelatihan yang terstruktur, konseling dan sistem digital yang diberikan perusahaan menjadi faktor atau kondisi yang mendukung pengelolaan SDM di area. Kondisi ini menunjukkan bahwa dukungan yang diberikan sejalan dengan fungsi administratif (sistem digital) agar lebih tertata sehingga menjadi pencerminan peran *Administrative Expert*. Sedangkan, faktor atau kondisi yang mendukung pencerminan peran *Strategic Partner* terletak pada proses koordinasi antara area dengan pusat secara berjenjang mengenai kebutuhan perusahaan di area Singaraja.

Sedangkan, faktor penghambat yang teridentifikasi adalah jarak wilayah operasional yang cukup luas, keterbatasan jumlah SDM dalam pengelolaan karyawan dan pengambilan keputusan yang masih terpusat di Jakarta. Jarak wilayah yang cukup luas apabila diikuti dengan keterbatasan jumlah SDM yang mengelola karyawan berpotensi menyebabkan kendala HRD dalam memahami kebutuhan karyawan di kabupaten yang berbeda. Proses komunikasi yang terkadang memerlukan waktu yang cukup panjang akan berpengaruh pada penyampaian informasi kepada karyawan. Selain itu, pengambilan keputusan yang masih terpusat menjadi faktor penghambat pengelolaan SDM di area terutama pada pencerminan peran *Strategic Partner*. Oleh karena itu, peran *Strategic Partner* menjadi peran yang belum optimal dicerminkan melalui fungsi MSDM karena keterbatasan dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini berdampak dalam proses menjalankan peran strategis dari HRD karena HRD area masih berperan sebagai penghubung hasil keputusan antara area dengan pusat.

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan, temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh McCracken, M., dkk (2016) yang menyatakan bahwa keberhasilan HRBP dipengaruhi oleh kualitas hubungan antara HRBP dengan manajer lini sehingga peran HR tidak hanya sebagai administrator, akan tetapi mulai menunjukkan peran sebagai mitra strategis perusahaan. Selain itu, penelitian dari Kusuma (2019) sejalan dengan hasil penelitian ini yaitu mengenai hubungan HRBP dengan berbagai fungsi HR dalam pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, penelitian milik Kusuma (2019) relevan karena HRD area telah menjalankan fungsi koordinasi, pengembangan karyawan sampai dengan pelayanan SDM akan tetapi keterbatasan wewenang menyebabkan peran strategis belum berjalan optimal. Penelitian oleh Farabi (2025) yang menyatakan bahwa hambatan penerapan HRBP berasal dari kompetensi strategis

HRD yang belum optimal mampu menyebabkan hambatan dalam perubahan fungsi HRD ke arah mitra bisnis atau peran strategis perusahaan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian di PT. Telkom Akses Singaraja, diperoleh simpulan sebagai berikut:

1. Pengelolaan SDM di PT. Telkom Akses Singaraja dilaksanakan melalui fungsi-fungsi MSDM yang terdiri dari pengorganisasian, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan dan kedisiplinan SDM. Pelaksanaan fungsi MSDM ini didukung oleh sistem digital berupa aplikasi dan portal (*website*) oleh perusahaan, sehingga mampu membantu jalannya pelayanan SDM. Selain sistem digital, perusahaan juga mendukung pengelolaan SDM di area dengan program pelatihan yang terstruktur serta koordinasi yang dilakukan HRD area dengan pusat.
2. Pencerminkan peran HRBP yaitu *Strategic Partner* dilaksanakan melalui fungsi pengorganisasian, pengadaan, pengembangan, dan pemeliharaan SDM. Aktivitas yang dilaksanakan pada fungsi terkait yang mencerminkan *Strategic Partner* yaitu koordinasi yang dilaksanakan HRD area dengan pusat mengenai kebutuhan perusahaan. Peran ini belum berjalan optimal karena proses pengambilan keputusan dipegang oleh pusat.
3. Pencerminkan peran *Administrative Expert* dilaksanakan melalui fungsi pengorganisasian, pengendalian, kompensasi, pemeliharaan dan kedisiplinan SDM. Aktivitas yang dilaksanakan melalui fungsi tersebut adalah kompulir dan validasi data karyawan, absensi, kontrak kerja, evaluasi kerja, dan kompensasi. Peran ini merupakan peran yang dominan dicerminkan karena peran HRD area berfokus pada pelayanan administrasi karyawan.
4. Pencerminkan peran *Employee Champion* dilaksanakan melalui fungsi pengorganisasian, pengendalian, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Aktivitas yang dilaksanakan terkait fungsi tersebut adalah program konseling dan *sharing session* sebagai upaya memahami kebutuhan karyawan, serta program pelatihan guna mendukung pengembangan kompetensi karyawan. Keterbatasan peran ini terletak pada dukungan yang diberikan juga melibatkan pihak pusat apabila HRD area belum menemukan solusi.
5. Pencerminkan peran *Change Agent* dilaksanakan melalui fungsi pengorganisasian SDM yaitu peran HRD area sebagai penghubung pelaksanaan perubahan antara area dengan pusat. Perubahan yang terjadi akan dipelajari oleh HRD area sebelum disosialisasikan kepada karyawan melalui *sharing session* saat apel mingguan, *zoom meeting*, atau melalui grup internal.
6. Faktor pendukung penerapan HRBP di area Singaraja terdiri dari responsivitas karyawan, program pelatihan, konseling, sistem digital, sampai dengan koordinasi yang dilakukan area terhadap pusat. Sedangkan faktor penghambat terdiri dari jarak wilayah operasional yang cukup luas, keterbatasan jumlah personel HRD, dan pengambilan keputusan yang terpusat.

DAFTAR PUSTAKA

- Anggreani, T. F. (2021). FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI SWOT: STRATEGI PENGEMBANGAN SDM, STRATEGI BISNIS DAN STRATEGI MSDM (SUATU KAJIAN STUDI LITERATUR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA). *JEMSI: JURNAL EKONOMI MANAJEMEN SISTEM INFORMASI*, 2(5), 619-629.
- Anita, S. Y., dkk. (2024). *Human Resource Business Partners: HR Strategy, Business Model and Leadership (Literature Review)*. *Siber Journal of Advanced Multidisciplinary (SJAM)*, 2(2), 180-193.
- Dessler, G. (2000). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT (EIGHTH EDITION)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Esterberg, K. (2002). *Qualitative methods in social research*. McGraw Hill. Boston.
- Farabi, A. (2025). Dinamika Peran *Human Resources Business Partner (HRBP)* dalam Mendrive Strategi Bisnis: Studi Kasus pada Perusahaan Sektor Finansial di Indonesia. *Jurnal Visi Manajemen*, Vol. 11 (2), 384-391.
- Fatimah, F. N. (2020). *TEKNIK ANALISIS SWOT: Pedoman menyusun strategi yang efektif & efisien serta cara mengelola kekuatan & ancaman*. Yogyakarta: ANAK HEBAT INDONESIA.
- Fiantika, F. R., dkk. (2022). *METODOLOGI PENELITIAN KUALITATIF*. Padang: PT. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Flippo, E. B. (1984). *PERSONNEL MANAGEMENT (Sixth Edition)*. New York: McGraw Hill.
- Hasibuan, M. S. (2000). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA EDISI REVISI*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Khusna, K., dkk. (2022). ANALISIS KOMPETENSI *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DALAM MENCAPAI KESUKSESAN ORGANISASI PERGURUAN TINGGI . *Jurnal of Business & Applied Management*, Vol. 15 (2), 125-132.
- Kusuma, R. D. (2019). PERAN *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DAN INTERAKSINYA DENGAN KOMPONEN HR LAINNYA (Studi Kasus Pada Perusahaan MediaCo, Jakarta Pusat). (*Skripsi Sarjana, Universitas Kristen Satya Wacana*).
- Larasati, J. A. (2015). KOMPETENSI & KEEFEKTIFAN PERAN *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DI INDONESIA: ANALISIS AUTOBIOGRAPHICAL ACCOUNTS. (*Skripsi Sarjana, Universitas Kristen Jaya Satya Wacana*).
- McCracken, M., dkk. (2016). *Human Resource Business Partner Lifecycle Model: Exploring How The Relationship Between HRBPs and Their Line Manager Partner Evolves*. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 1-17.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Beverly Hills: SAGE Publications.
- Mitwantoro, A. Z., & Riofita, H. (2025). Implementasi Unilever dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 38563-38568.
- Nurjaman, K., dkk. (2020). MENINGKATKAN KINERJA PERUSAHAAN DENGAN MENERAPKAN KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA STRATEGIK DALAM MENYONGSONG PERSAINGAN GLOBAL. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(2), 73-82.
- Pertiwi, T. P. (2023). *Implementation of Human Resource Management Strategy in Improving Organizational Performance*. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 11 (3), 1407-1416.
- Sinaga, D. L. (2017). *HUMAN RESOURCE BUSINESS PARTNER* DAN INTERAKSINYA DENGAN MANAJER LINI (Studi Kasus Pada PT. Sari Husada Mahardika, Yogyakarta). (*Skripsi Sarjana, Universitas Kristen Satya Wacana*).
- Sinambela, L. P. (2016). *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Siregar, A. F., dkk. (2025). RESILIENSI ORGANISASI DAN PERAN STRATEGIS HR BUSINESS PARTNER DALAM MENGHADAPIKRISIS GLOBAL. *Jurnal Pertumbuhan dan Dinamika Ekonomi*, Vol. 9 (2), 27-38.
- Sugiyono. (2017). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*. Bandung: Alfabeta.

Ulrich, D. (1997). *HUMAN RESOURCE CHAMPIONS: THE NEXT AGENDA FOR ADDING VALUE AND DELIVERING RESULTS*. Boston: Harvard Business School Press.