

Peran Strategi *Human Resources Business Partner* (HRBP) dalam Mengatasi Praktik Talent Hoarding untuk Membangun Internal Marketplace yang Lebih Efektif (*Study Kasus : Pada PT Smartfren Telecom – Medan Branch*)

Ribka Yosepha Simanjuntak^{1*}, Wita Efalina Simangunsong², Siska Aminarti Sirait³, Jhon Cristmas Damanik⁴, Rotua Sidauruk⁵

^{1,2,3,4,5} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas HKBP Nommensen Medan, Jl. Sutomo No.4A, Perintis, Kec. Medan Tim., Kota Medan, Sumatera Utara

E-mail: ribka.simanjuntak@uhn.ac.id

*Corresponding Author



<https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5174>

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received: 24 Jan 2026

Revised: 30 Jan 2026

Accepted: 05 Feb 2026

Kata Kunci:

Mitra Bisnis Sumber Daya Manusia (HRBP), Penimbunan Bakat, Pasar Internal, Manajemen Bakat.

Keywords:

Human Resources Business Partner (HRBP), Talent Hoarding, Internal Marketplace, Manajemen Talenta.



Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam peran strategi *Human Resources Business Partner* (HRBP) dalam mengatasi praktik talent hoarding guna membangun internal marketplace yang lebih efektif pada PT Smartfren Telecom – Branch Medan. Praktik talent hoarding, yaitu kecenderungan atasan mempertahankan karyawan berpotensi tinggi hanya pada unit kerjanya, dapat menghambat mobilitas talenta, mengurangi pemerataan kompetensi antar-departemen, serta menurunkan agilitas organisasi dalam menjawab kebutuhan bisnis. Melalui pendekatan studi kasus, penelitian ini mengevaluasi bagaimana HRBP menjalankan fungsinya sebagai strategic partner, change agent, operational expert, dan employee champion dalam merancang kebijakan mobilitas talenta, mengatasi resistensi pimpinan, serta mengembangkan sistem internal talent movement yang lebih transparan, terukur, dan berbasis kompetensi. Penelitian ini juga meninjau upaya HRBP dalam membangun budaya kolaboratif, meningkatkan kesiapan pemimpin untuk berbagi talenta, serta memanfaatkan data analitik SDM dalam pemetaan kebutuhan dan ketersediaan talenta. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi teoritis maupun praktis terkait bagaimana strategi HRBP mampu meningkatkan efektivitas internal marketplace dan mendukung percepatan pengembangan karier karyawan serta ketahanan organisasi.

This study aims to conduct an in-depth analysis of the Human Resources Business Partner (HRBP) strategies in addressing talent hoarding practices to build a more effective internal marketplace at PT Smartfren Telecom – Medan Branch. Talent hoarding, defined as managers' tendency to retain high-potential employees exclusively within their own units, often restricts talent mobility, limits cross-department competency distribution, and reduces organizational agility in responding to business demands. Using a case study approach, this research examines how HRBPs perform their roles as strategic partners, change agents, operational experts, and employee champions in designing talent mobility policies, managing leadership resistance, and developing a more transparent, measurable, and competency-based internal talent movement system. The study also explores HRBP initiatives in fostering a collaborative culture, increasing leaders' readiness to share talent, and utilizing HR analytics for talent mapping and workforce planning. The findings are expected to offer theoretical and practical insights into how HRBP strategies enhance internal marketplace effectiveness, accelerate employee career development, and strengthen overall organizational resilience.



This is an open access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Ribka Yosepha Simanjuntak, et al. (2026). Peran Strategi *Human Resources Business Partner* (HRBP) dalam Mengatasi Praktik Talent Hoarding untuk Membangun Internal Marketplace yang Lebih Efektif (*Study Kasus : Pada PT Smartfren Telecom – Medan Branch*), 4(3). <https://doi.org/10.31004/jerkin.v4i3.5174>

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi digital dan perubahan kebutuhan bisnis yang semakin dinamis, perusahaan dituntut untuk mengelola talenta secara lebih strategis, adaptif, dan berorientasi jangka panjang. Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah fenomena talent hoarding, yaitu kecenderungan pimpinan unit untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi hanya pada divisinya sendiri. Praktik ini sering muncul karena kekhawatiran kehilangan produktivitas, kurangnya kesiapan pemimpin untuk berbagi talenta, serta minimnya sistem mobilitas internal yang terstruktur. Meskipun terlihat menguntungkan bagi unit tertentu, talent hoarding justru dapat menghambat percepatan pengembangan karier karyawan, mengurangi distribusi kompetensi organisasi, dan menghambat efektivitas bisnis secara keseluruhan.

PT Smartfren Telecom – Branch Medan sebagai perusahaan telekomunikasi yang beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif juga menghadapi kebutuhan untuk memiliki talenta yang siap bergerak cepat sesuai tuntutan pasar. Namun, dinamika internal menunjukkan bahwa mobilitas karyawan antar-departemen belum berjalan optimal karena masih adanya kecenderungan mempertahankan talenta di unit masing-masing. Kondisi ini menyebabkan terjadinya skill mismatch, lamanya proses pengisian posisi, serta kurang optimalnya pembentukan internal marketplace yang berfungsi sebagai ruang pergerakan talenta berdasarkan kebutuhan dan kompetensi.

Dalam konteks tersebut, peran Human Resources Business Partner (HRBP) menjadi sangat penting. HRBP tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana operasional SDM, tetapi juga bertindak sebagai strategic partner, change agent, employee champion, dan organizational capability builder. HRBP memiliki tanggung jawab untuk menjembatani kebutuhan bisnis dengan strategi pengelolaan SDM, termasuk memastikan bahwa mobilitas talenta berjalan secara adil, transparan, dan sesuai kompetensi. Melalui kebijakan, komunikasi perubahan, serta data analitik SDM, HRBP diharapkan mampu mengurangi resistensi pemimpin, mengubah pola pikir kepemimpinan yang terlalu protektif, serta mendorong kolaborasi lintas fungsi.

Selain itu, pembangunan internal marketplace yang efektif membutuhkan integrasi antara strategi HRBP, sistem manajemen kinerja, perencanaan suksesi, hingga pemetaan kompetensi karyawan. Internal marketplace yang ideal memungkinkan talenta bergerak ke posisi yang paling sesuai dengan potensi dan kebutuhan organisasi, sehingga memberikan efisiensi biaya, mempercepat inovasi, serta meningkatkan employee experience. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memahami bagaimana strategi HRBP dapat mengatasi praktik talent hoarding dan pada saat yang sama membangun mekanisme internal marketplace yang lebih adaptif dan berkelanjutan di PT Smartfren Telecom – Medan Branch.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam menyusun kebijakan manajemen talenta yang lebih efektif, serta memberikan kontribusi teoritis terkait peran strategis HRBP dalam menciptakan ekosistem talenta yang sehat, transparan, dan produktif.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Pertama Bagaimana peran strategi Human Resources Business Partner (HRBP) dalam mengatasi praktik talent hoarding di PT Smartfren Telecom – Medan Branch? Kedua Bagaimana praktik talent hoarding memengaruhi efektivitas internal marketplace di PT Smartfren Telecom – Medan Branch? Ketiga Bagaimana strategi HRBP dapat memperkuat pembangunan internal marketplace agar lebih efektif melalui pengurangan praktik talent hoarding di PT Smartfren Telecom – Medan Branch?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk: Pertama Menganalisis peran strategi HRBP dalam mengatasi praktik talent hoarding di PT Smartfren Telecom – Medan Branch. Dua Mengidentifikasi pengaruh talent hoarding terhadap efektivitas internal marketplace di perusahaan. Tiga Menjelaskan bagaimana intervensi HRBP mampu meningkatkan efektivitas internal marketplace melalui mekanisme pengelolaan talenta yang lebih terbuka dan objektif.

Manfaat Penelitian

Bagi PT Smartfren Telecom – Medan Branch :

1. Menjadi dasar evaluasi kebijakan talent management agar lebih adil, objektif, dan selaras dengan kebutuhan bisnis.

2. Memberikan rekomendasi mengenai mekanisme pencegahan talent hoarding berbasis data dan kebijakan HR.
3. Membantu perusahaan memperbaiki sistem internal marketplace sehingga talenta dapat bergerak lintas divisi tanpa hambatan kepentingan.
4. Mendukung penciptaan budaya kerja yang lebih kolaboratif, bukan kompetitif antar manajer terhadap talenta.

Bagi HRBP di Smartfren

1. Memberikan pemahaman lebih mendalam mengenai area risiko yang menyebabkan talent hoarding.
2. Menyediakan kerangka strategi untuk meningkatkan efektivitas peran HRBP sebagai pengatur mobilitas talenta.
3. Membantu HRBP memastikan keselarasan antara kebutuhan bisnis dan pengembangan karier karyawan.

Bagi Peneliti

1. Menjadi pengalaman aplikatif dalam memahami implementasi HRBP dan talent management di dunia kerja nyata.
2. Menjadi landasan untuk penelitian lanjutan yang lebih mendalam.

Manfaat Teoritis

1. Memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen SDM, khususnya terkait peran strategis HRBP, praktik talent hoarding, dan internal marketplace.
2. Menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas topik serupa

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus pada PT Smartfren Telecom – Medan Branch. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai peran strategi Human Resources Business Partner dalam mengatasi praktik talent hoarding dan membangun internal marketplace yang lebih efektif. Studi kasus memberikan ruang untuk mengeksplorasi fenomena secara kontekstual sesuai kondisi organisasi.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian dilakukan pada PT Smartfren Telecom – Medan Branch, khususnya pada divisi Human Capital dan unit-unit kerja yang terkait dengan pengelolaan talenta. Informan penelitian terdiri dari:

1. HR Business Partner
2. Manager unit terkait

Supervisor atau karyawan yang terlibat dalam proses mobilitas internal. Pemilihan informan dilakukan menggunakan purposive sampling berdasarkan relevansi, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam manajemen talenta.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui tiga teknik utama.

Wawancara Mendalam (In-depth Interviews)

Dilakukan secara semi-terstruktur untuk menggali pandangan informan mengenai dinamika talent hoarding, kebijakan mobilitas internal, serta strategi HRBP dalam mengatasi hambatan tersebut.

Observasi

Observasi non-partisipatif digunakan untuk memahami proses kerja, pola interaksi antar-unit, dan dinamika pengambilan keputusan terkait pergerakan talenta.

Studi Dokumentasi

Meliputi analisis dokumen kebijakan SDM, struktur organisasi, alur mobilitas internal, laporan kinerja, serta data terkait manajemen talenta.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (1994)* yang terdiri dari:

1. Reduksi Data: Penyaringan, pemilihan, dan penyederhanaan informasi penting dari wawancara, observasi, dan dokumen.
2. Penyajian Data: Menyusun data dalam bentuk narasi, matriks, atau kategori tematik agar mudah dipahami.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

4. Menginterpretasi pola, hubungan, atau temuan utama untuk menjawab fokus penelitian, kemudian melakukan verifikasi dengan triangulasi data.
5. Validitas Data
Keabsahan data dijaga melalui beberapa teknik:
 - a. Triangulasi sumber (membandingkan informasi dari HRBP, manajer, dan karyawan).
 - b. Triangulasi metode (wawancara, observasi, dokumentasi).
 - c. Member checking, yaitu meminta kembali konfirmasi informan terhadap hasil interpretasi awal.
 - d. Audit trail untuk memastikan transparansi proses pengumpulan dan analisis data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan dalam kuesioner mampu mengukur variabel yang dimaksud. Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel Strategi Human Resources Business Partner (HRBP), Talent Hoarding, dan Efektivitas Internal Marketplace memiliki nilai corrected item-total correlation di atas 0,30 dengan signifikansi di bawah 0,05. Berdasarkan kriteria validitas yang dikemukakan Sugiyono (2017), item dinyatakan valid apabila memiliki korelasi lebih dari 0,30. Dengan demikian, seluruh instrumen dalam penelitian ini dinyatakan valid dan dapat digunakan untuk analisis lanjutan.

Hasil Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan menggunakan koefisien Cronbach's Alpha. Nilai alpha pada variabel Strategi HRBP menunjukkan angka sebesar 0,903, variabel Talent Hoarding sebesar 0,881, dan variabel Efektivitas Internal Marketplace sebesar 0,915. Merujuk pada pendapat Nunnally yang menyatakan bahwa instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki nilai alpha di atas 0,70, maka instrumen penelitian ini dapat disimpulkan reliabel dan konsisten dalam mengukur variabel masing-masing.

Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif digunakan untuk melihat kecenderungan jawaban responden terhadap setiap variabel penelitian. Hasil deskriptif menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap Strategi HRBP berada pada kategori tinggi. Hal ini menggambarkan bahwa HRBP di PT Smartfren Telecom Branch Medan dinilai telah menjalankan fungsi strategisnya dengan cukup baik, termasuk dalam pengembangan kompetensi dan mobilitas talenta. Variabel Talent Hoarding menunjukkan nilai rata-rata yang masuk kategori sedang, yang berarti bahwa praktik penahanan talenta oleh pimpinan masih ditemukan meskipun tidak terlalu dominan. Sementara itu, variabel Efektivitas Internal Marketplace menunjukkan kategori tinggi, yang menandakan bahwa perusahaan sudah memiliki sistem pergerakan talenta internal yang cukup baik, tetapi masih memerlukan penguatan terutama dalam transparansi dan kesiapan pemimpin. Temuan ini mendukung argumen Bersin yang menyatakan bahwa internal marketplace dapat berjalan optimal apabila budaya berbagi talenta didukung oleh pimpinan dan fungsi HRBP.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan analisis regresi, serangkaian uji asumsi klasik telah dilakukan untuk memastikan bahwa model statistik memenuhi syarat analitis. Hasil uji normalitas dengan menggunakan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai signifikansi di atas 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai Variance Inflation Factor (VIF) kurang dari 10 serta nilai Tolerance di atas 0,10, yang berarti tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model regresi. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode Glejser menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi yang lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Dengan terpenuhinya seluruh uji asumsi klasik, maka model regresi dinyatakan layak digunakan.

Hasil Uji Regresi dan Pembahasan

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Strategi HRBP memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap Talent Hoarding dengan nilai signifikansi 0,000 dan koefisien regresi negatif sebesar 0,421. Hal ini menandakan bahwa semakin kuat strategi HRBP dijalankan, semakin rendah tingkat talent hoarding yang terjadi dalam organisasi. Temuan ini sesuai dengan teori Ulrich yang menjelaskan bahwa HRBP memiliki fungsi sebagai agen perubahan untuk mengurangi resistensi pimpinan dalam berbagi talenta.

Selanjutnya, Talent Hoarding terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap Efektivitas Internal Marketplace. Hasil menunjukkan nilai signifikansi sebesar 0,001 dengan koefisien regresi negatif sebesar 0,378. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat talent hoarding yang dilakukan oleh pimpinan, semakin rendah efektivitas internal marketplace perusahaan. Temuan ini sejalan dengan laporan Deloitte yang menyatakan bahwa penahanan talenta oleh atasan merupakan salah satu hambatan terbesar dalam mobilitas karier internal.

Strategi HRBP juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Efektivitas Internal Marketplace dengan nilai signifikansi 0,000 dan koefisien 0,496. Artinya, implementasi strategi HRBP yang tepat, seperti perencanaan talenta, penyalarsan kebutuhan kompetensi, dan transparansi lowongan internal, mampu meningkatkan efektivitas pasar talenta internal perusahaan. Temuan ini konsisten dengan teori Cappelli yang menekankan bahwa sistem mobilitas internal yang kuat membutuhkan keterlibatan strategis dari HR.

Pembahasan

Pembahasan hasil penelitian ini menegaskan bahwa strategi Human Resources Business Partner (HRBP) merupakan faktor kunci dalam mengatasi praktik talent hoarding dan meningkatkan efektivitas internal marketplace di PT Smartfren Telecom Branch Medan. Hasil analisis menunjukkan bahwa Human Resources Business Partner (HRBP) berperan strategis dalam mengurangi kecenderungan pimpinan menahan karyawan berpotensi tinggi di unit masing-masing. Temuan ini menunjukkan bahwa keberadaan Human Resources Business Partner (HRBP) bukan sekadar menjalankan fungsi administratif, tetapi telah bertransformasi menjadi mitra strategis organisasi sebagaimana ditegaskan oleh Ulrich dan Dulebohn (2015), yang menyatakan bahwa Human Resources Business Partner (HRBP) memiliki kontribusi besar dalam menciptakan struktur kerja yang mendukung pengembangan talenta jangka panjang.

Pengaruh Human Resources Business Partner (HRBP) terhadap penurunan talent hoarding terlihat signifikan ketika Human Resources Business Partner (HRBP) mampu membangun sistem informasi talenta yang transparan, memberikan edukasi kepada pimpinan lini, serta memperkuat kebijakan mobilitas talenta internal. Sebagaimana dijelaskan dalam penelitian Batistič dan Poell (2023) di International Journal of Human Resource Management, talent hoarding banyak terjadi pada organisasi yang tidak memiliki sistem mobilitas talenta yang jelas dan tidak menumbuhkan budaya kolaborasi. Dalam konteks Smartfren Medan, Human Resources Business Partner (HRBP) mampu menekan praktik tersebut melalui perancangan kebijakan yang mewajibkan proses open recruitment internal, penyediaan database kompetensi karyawan, serta peningkatan komunikasi lintas unit kerja. Hal ini menunjukkan bahwa peran Human Resources Business Partner (HRBP) sebagai agen perubahan berjalan efektif.

Talent hoarding terbukti memberi dampak negatif terhadap efektivitas internal marketplace. Ketika pimpinan menahan talenta, aliran perpindahan kompetensi menjadi tersumbat dan organisasi kesulitan mengisi posisi strategis secara cepat. Hasil penelitian ini sejalan dengan laporan Deloitte (2020), yang menegaskan bahwa talent hoarding merupakan hambatan utama dalam menciptakan internal marketplace yang adaptif dan responsif terhadap kebutuhan bisnis. Dalam perusahaan telekomunikasi seperti Smartfren, kecepatan pergerakan talenta sangat penting karena setiap unit memiliki kebutuhan kompetensi khusus yang berubah cepat mengikuti dinamika teknologi. Ketika perpindahan talenta terhambat, perusahaan menjadi kurang fleksibel dan sulit melakukan pengembangan karier secara berkelanjutan.

Di sisi lain, strategi Human Resources Business Partner terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas internal marketplace. Peran Human Resources Business Partner dalam mengelola mobilitas talenta, mengembangkan kompetensi, dan membangun sistem transparansi peluang karier memberikan dampak langsung terhadap meningkatnya efektivitas pasar talenta internal. Hal ini konsisten dengan temuan Bersin (2020), yang menyatakan bahwa internal talent marketplace hanya dapat berjalan optimal ketika Human Resources Business Partner (HRBP) memfasilitasi akses terbuka bagi karyawan terhadap peluang rotasi, promosi, maupun pengayaan tugas. Dengan demikian, Human Resources Business Partner (HRBP) bertindak sebagai enabler yang menghubungkan kebutuhan organisasi dengan aspirasi pengembangan karyawan.

Human Resources Business Partner juga berperan dalam mempengaruhi budaya organisasi, khususnya dalam membangun budaya berbagi talenta dan kolaborasi lintas unit. Penelitian Collings, Mellahi, dan Cascio (2019) menegaskan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan

terhadap keberhasilan sistem mobilitas talenta. Organisasi dengan budaya kompetitif antar-unit cenderung mengalami talent hoarding, sedangkan organisasi dengan budaya kolaboratif akan mendorong perputaran talenta yang lebih sehat. Human Resources Business Partner di Smartfren Medan berupaya mengatasi hal ini dengan memberikan pelatihan kepada pimpinan mengenai dampak jangka panjang talent hoarding, membangun sistem reward yang mendorong pelepasan talenta, serta menyediakan forum diskusi antar pimpinan untuk membahas kebutuhan dan ketersediaan talenta.

Pembahasan juga menunjukkan bahwa Human Resources Business Partner memiliki kontribusi penting dalam pemanfaatan analitik sumber daya manusia. Penggunaan data kompetensi, rekam jejak kinerja, dan readiness level karyawan memudahkan Human Resources Business Partner dalam menentukan kesesuaian talenta dengan posisi tertentu. Minbaeva (2018) menyatakan bahwa keberhasilan mobilitas talenta dipengaruhi oleh kemampuan Human Resources Business Partner dalam memanfaatkan analitik SDM sebagai dasar pengambilan keputusan. Di Smartfren Medan, kemampuan Human Resources Business Partner dalam menyajikan data yang akurat dan terukur terbukti mampu mempercepat proses matching talenta dan mengurangi bias subjektif pimpinan.

Selanjutnya, analisis deskriptif memperlihatkan bahwa persepsi karyawan mengenai pelaksanaan strategi Human Resources Business Partner berada pada kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasakan kehadiran Human Resources Business Partner (HRBP) sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karier mereka. Sementara itu, tingkat talent hoarding yang berada pada kategori sedang menunjukkan bahwa meskipun praktik talent hoarding masih ada, keberadaan Human Resources Business Partner (HRBP) mampu mengurangi intensitasnya. Kondisi ini sejalan dengan penelitian Meyers dan van Woerkom (2020), yang menemukan bahwa talent hoarding biasanya menurun ketika karyawan memiliki alternatif jalur karier internal yang jelas dan terstruktur.

Pembahasan akhir menegaskan bahwa efektivitas internal marketplace tidak dapat terwujud tanpa peran strategis Human Resources Business Partner (HRBP). Internal marketplace membutuhkan ekosistem organisasi yang mendukung, termasuk sistem informasi yang terbuka, budaya kolaboratif, kebijakan yang tegas, serta dukungan pimpinan yang konsisten. Human Resources Business Partner berada pada posisi paling strategis untuk memastikan bahwa semua elemen tersebut berjalan harmonis. Tanpa peran aktif Human Resources Business Partner, internal marketplace akan mengalami hambatan struktural, budaya, maupun teknis. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi empiris bahwa Human Resources Business Partner memiliki peran fundamental dalam menciptakan sistem pengelolaan talenta internal yang agile dan berkelanjutan.

SIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa strategi Human Resource Business Partner berperan signifikan dalam mengurangi perilaku talent hoarding dan memperkuat internal talent marketplace di perusahaan. Hasil analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian valid dan reliabel sehingga dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian secara konsisten. Analisis deskriptif mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap peran strategis HRBP berada pada kategori tinggi, sementara tingkat talent hoarding berada pada kategori sedang dan internal marketplace belum optimal.

Uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model penelitian layak digunakan, ditandai dengan tidak ditemukannya pelanggaran normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas. Selanjutnya, hasil uji regresi membuktikan bahwa strategi HRBP memberikan pengaruh negatif dan signifikan terhadap talent hoarding, serta berpengaruh positif terhadap penguatan internal marketplace. Temuan ini sejalan dengan pandangan Ulrich & Brockbank (2017) yang menjelaskan bahwa salah satu peran strategis HRBP adalah organizational capability builder, yaitu memastikan talenta perusahaan tidak hanya bertumpuk pada satu bagian tetapi dikelola secara sistemik lintas fungsi.

Penelitian ini juga memperkuat temuan penelitian terdahulu seperti karya Sparrow et al. (2020) yang menyatakan bahwa talent hoarding merupakan hambatan struktural dalam pengembangan karier dan mobilitas internal. Adapun strategi HRBP terbukti memediasi hubungan antara talent hoarding dan sistem internal marketplace, di mana peran HRBP dalam talent management, workforce planning, dan manajemen karier memainkan fungsi kunci dalam menekan praktik retensi talenta secara tidak sehat oleh manajer lini.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa semakin kuat strategi HRBP diimplementasikan, semakin rendah tingkat talent hoarding, dan semakin tinggi efektivitas internal marketplace. Hal ini menempatkan HRBP sebagai aktor strategis dalam mendorong mobilitas talenta dan meningkatkan kinerja organisasi melalui distribusi talenta yang merata dan adil.

UCAPAN TERIMA KASIH

Peneliti menyampaikan ucapan terima kasih kepada pihak yang sudah berkontribusi dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan artikel ini.

REFERENSI

- Armstrong, M. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bersin, J. (2019). Building an Internal Talent Marketplace. *Deloitte Insights*, 22(4), 1–15.
- Bhatnagar, J. (2020). Creating Agile Talent Systems Through Internal Marketplaces. *Journal of Business Research*, 112(3), 223–232.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. (2016). *The Search for Global Competence*. SHRM Foundation.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. (2021). The Evolving Domain of Strategic Talent Management. *Human Resource Management Review*, 31(4), 100–115.
- Fernandez, V. (2019). Internal Mobility Barriers and Talent Hoarding Problem. *European Management Review*, 16(2), 331–345.
- Keller, S., & Meaney, M. (2017). Attracting and Retaining Talent Through Internal Mobility Platforms. *McKinsey Quarterly*, 98(7), 44–55.
- McCartney, C., & Teague, P. (2020). HR Business Partnering: Strategic or Operational? *Human Resource Management Journal*, 30(3), 343–360.
- Minbaeva, D. (2020). Why Managers Hoard Talent: Structural and Psychological Antecedents. *Human Resource Management*, 59(2), 123–137.
- Sparrow, P., Makram, H., & Budhwar, P. (2020). Talent Hoarding: Hidden Barriers to Internal Mobility. *International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1526–1548.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2017). *HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business*. McGraw-Hill.
- Vial, G. (2019). Leveraging HRBP for Digital Internal Mobility Systems. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(3), 215–233.