

ABSTRAK

INTISARI: Penelitian ini diadakan untuk menganalisis mengenai keselarasan strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) yang diadopsi dari penelitian Christiansen dan Higgs (2008) dengan menggunakan dasar tipologi strategi Miles dan Snow (1978). Dalam tipologi strategi Miles dan Snow (1978) terdapat 4 macam klasifikasi, yaitu, *defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. Dalam melakukan pengukuran, penelitian ini menggunakan dua instrument, yaitu, *Multi-Scale Instrument of Conant*, Mokwa, dan Varadarajan (1990) untuk mengkaji strategi bisnis dan *The New HR Strategy Instrument adapted from Miles and Snow's theory of Strategic HR System* (1990) untuk mengkaji strategi SDM. Untuk menentukan keselarasan menggunakan tiga klasifikasi yang dikembangkan oleh Christiansen dan Higgs (2008). Klasifikasi keselarasan strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia terdiri dari *tight alignment*, *minimal alignment*, dan *misalignment*.

Permasalahan yang mendasari mengapa penelitian ini diadakan adalah karena saat ini sedang terjadi banyak perubahan terutama di bidang teknologi dan demografi. Bank Jatim merupakan bank milik Pemprov Jawa Timur yang fokus bisnisnya banyak di bidang pemerintahan, namun saat ini mencoba untuk memasuki sektor baru, yaitu bidang teknologi finansial (*fintech*). Untuk mewujudkan rencana memasuki sektor *fintech*, Bank Jatim menciptakan tiga aplikasi, yaitu JatimPay, JatimCode, dan Jatim Kilat. Melalui aplikasi ini, diharapkan dapat menarik nasabah dari kalangan milenial setidaknya 500.000 nasabah dari 5 juta nasabah saat ini. Berdasarkan fenomena tersebut maka penelitian ini diadakan untuk mengidentifikasi strategi bisnis dan strategi SDM Bank Jatim, dan mengkaji bagaimana keselarasannya. Dengan melakukan kajian mengenai keselarasan, maka Bank Jatim akan mengetahui apakah strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia sudah sesuai dengan rencana strategik mereka. Di samping itu, dengan penelitian ini juga menguji bagaimana keselarasan antara strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia Bank Jatim.

Hasil penelitian awal didapatkan informasi mengenai strategi bisnis Bank Jatim adalah *prospector* (40%) dan strategi SDM-nya adalah *analyzer* (95%). Untuk mendapatkan informasi lebih mendalam kemudian dilakukan analisis lanjutan dengan melakukan wawancara dan melakukan kajian dari sumber lain, seperti majalah internal dan laporan keuangan. Setelah melakukan analisis lanjutan, strategi bisnis Bank Jatim mengalami perubahan menjadi *defender* (36%) dan *analyzer* (36%). Namun di sisi strategi sumber daya manusia tidak terjadi perubahan strategi, hanya persentasenya berubah dari 95% menjadi 54,55%. Perubahan tersebut didasari oleh hasil yang diperoleh melalui wawancara yang menggambarkan aktivitas bisnis Bank Jatim di masa lalu, masa kini, dan masa depan. Hasil dari analisis lanjutan tidak dapat disimpulkan apa strategi bisnis Bank Jatim secara spesifik karena tidak adanya nilai mayoritas. Namun jika digunakan analisis keselarasan per masing-masing strategi dengan *defender-analyzer* dan *analyzer-analyzer*, dapat menggambarkan bahwa, di beberapa aspek Bank Jatim sudah mendapatkan keselarasan kuat, namun di aspek yang lain terjadi keselarasan minimal. Apabila melihat dari rencana bisnis yang ada, Bank Jatim ingin memasuki pasar baru, namun juga tetap ingin mempertahankan domain mereka di sektor pemerintahan, mereka lebih tepat jika mengadopsi strategi *analyzer*. Agar terjadi keselarasan yang kuat, Bank Jatim harus melakukan penyesuaian di beberapa aspek agar strategi bisnis mereka berubah menjadi *analyzer*. Di bidang strategi SDM, Bank Jatim juga harus melakukan perubahan di beberapa aspek agar dapat mencapai persentase 100% *analyzer*. Karena jika bertahan pada kondisi saat ini, maka akan berpotensi pada tidak maksimalnya capaian dalam meraih semua sasaran strategis yang telah direncanakan. Akan ada yang berhasil, namun juga tidak menutup kemungkinan target yang lain tidak dapat terseksekusi dengan baik.

Kata Kunci: Tipologi Strategi Miles dan Snow, Strategi Bisnis, Strategi Sumber Daya Manusia, Keselarasan, Defender, Prospector, Analyzer, Reactor, Bank Jatim.

ABSTRACT

ABSTRACT: This study was conducted to analyze the alignment of the business strategy and human resource strategy of PT Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur Tbk (Bank Jatim) which adopted the research of Christiansen and Higgs (2008) using typology strategy of Miles and Snow (1978). In Miles and Snow's typology strategy (1978), there are 4 types of classifications, defender, prospector, analyzer, and reactor. In making measurements, this study uses two instruments, first, the Multi-Scale Instrument of Conant, Mokwa, and Varadarajan (1990) to examine business strategy and, second, The New HR Strategy Instrument adapted from Miles and Snow's theory of Strategic HR System (1990) to assess the HR strategy. To determine the alignment, this research using three classifications developed by Christiansen and Higgs (2008). The alignment classification of business strategy and human resource strategy consists of tight alignment, minimal alignment and misalignment.

The problem that underlies why this research was held is that there are currently many changes in many sectors, especially in the technology and demography. Bank Jatim is a bank owned by the East Java Provincial Government, which focuses a lot of business on the government sector, but nowadays they are trying to enter a new sector in the fintech business. To realize the plan to enter the fintech sector, Bank Jatim created three applications, namely JatimPay, JatimCode, and Jatim Kilat. Through this application, it is hoped that it can attract millennial customers at least 500,000 customers from the current of 5 million customers. Based on this phenomenon, this research was held to identify the business strategy and HR strategy of Bank Jatim, and to examine how they are aligned. This study also examines how the alignment between Bank Jatim's business strategy and human resource strategy.

The results of the initial study obtained information about the Bank Jatim business strategy is prospector (40%) and its HR strategy is analyzer (95%). To get a deeper information, further analysis was carried out by conducting interviews and conducting studies from other sources, such as internal magazines and financial reports. After conducting further analysis, Bank Jatim's business strategy changed into defender (36%) and analyzer (36%). However, from the human resources strategy side, there was no change in strategy, only the percentage changed from 95% to 54,55%. These changes are based on the results obtained through interviews that describe the past, present, and future business activities of Bank Jatim. The results of the further analysis cannot be concluded what is the business strategy of Bank Jatim is, because there is no majority score. However, if the analysis of the alignment of each strategy is used with the defender-analyzers and analyzers-analyzers, it can be illustrated that, in some aspects, Bank Jatim has obtained strong alignment, but in other aspects there is minimal alignment. If be seen from the existing business plan, Bank Jatim wants to enter new markets, but also still wants to maintain their domain in the government sector, they are more appropriate if adopt analyzer strategy. In order to have a tight alignment, Bank Jatim must make adjustments in several aspects to change their business strategy into analyzer. In the area of HR strategy, Bank Jatim must also make changes in several aspects in order to achieve 100% analyzer percentage.

Keywords: Miles and Snow Strategy Typology, Business Strategy, Human Resources Strategy, Alignment, Defender, Prospector, Analyzer, Reactor, Bank Jatim.