

MAKALAH “ISU-ISU DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA”

Mata Kuliah : MSDM Stratejik

Dosen Pengampu : Setyabudi Indartono, Ph.D



Disusun oleh:

Dewi Sinta Q. A.	19808141105
Farhana Zalsa Nabila	19808141116
Firasti	19808144060
Roselina Sumbadra D. P.	19808144070

KELAS A
JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

A. Latar Belakang

1. Profil Perusahaan

Uniqlo adalah sebuah perusahaan retail yang fokus pada dasar pakaian jadi yang harganya lebih terjangkau dibandingkan dengan kompetitornya dan diproduksi secara massal dalam puluhan warna. Bisnis ini dimulai di pinggiran kota Jepang. Kurang dari 20 tahun kemudian, toko-tokonya tersebar di sepanjang jalan yang dipenuhi perbelanjaan megah di kota-kota besar dunia. Awalnya Uniqlo dibuka di



Hiroshima Jepang pada tahun 1984. Perusahaan ini adalah sebuah divisi dari perusahaan induk ritel Jepang Fast Retailing dengan Tadashi Yanai sebagai pimpinannya. Perusahaan ini pada awalnya disebut “*Unique clothing warehouse*”. Kata Uniqlo muncul setelah semua kata itu digabungkan.

Uniqlo adalah sebuah perusahaan Jepang, sekitar 70% dari pakaian yang diproduksi di China. Langkah Uniqlo untuk tetap bertahan di China ini juga membuat harganya tetap murah karena mereka membeli produk langsung dari pemasok. Kekuatan yang dimiliki oleh Uniqlo adalah memproduksi pakaian dengan harga yang rendah tetapi tetap unggul dalam kualitas (*Low Cost, High Quality*), kekuatan yang sekaligus merupakan keunikan dari produk-produk yang ditawarkan oleh Uniqlo ini dapat direalisasikan karena Uniqlo mengadaptasi strategi SPA, sehingga Uniqlo dapat menjual baju berkualitas kepada konsumen dengan pengeluaran yang terbatas. Satu hal lagi yang membedakan Uniqlo dengan pesaingnya adalah Uniqlo lebih fokus kepada pemilihan bahan dasar atau kain yang berkualitas dibandingkan dengan pesaingnya yang lebih fokus pada perkembangan mode.

Uniqlo sendiri tidak mempunyai pabrik produksi sendiri sehingga mereka melakukan pengawasan yang ketat terhadap proses produksinya serta membangun hubungan yang baik dengan pabrik-pabrik tersebut. Karena situasi ini Uniqlo secara rutin melakukan order produksi dengan jumlah yang sangat besar sehingga secara signifikan dapat menekan biaya procurement melalui *economies of scale*.

2. Fokus Manajemen SDM Perusahaan

- a. Perekrutan
- b. Motivasi kerja
- c. Komunikasi
- d. Keselamatan karyawan
- e. Kompenasi karyawan

3. Masalah Manajemen SDM yang muncul

Brand dibawah Fast Retailing Group, Uniqlo, disebut tidak membayar upah pekerja di pabrik garmen sewaan. Fast Retailing Group bekerjasama dengan PT Jaba Garmino sebagai pemasok sejak Oktober 2012 sampai Oktober 2014, dalam perkembangannya kerjasama tersebut bermasalah dalam segi kualitas produk dan pengiriman yang berkelanjutan. Fast Retailing Group menyatakan tidak dapat mempertahankan hubungan bisnis dengan PT Jaba Garmino, keluar dari hubungan kerja pada Oktober 2014, dengan menyelesaikan pembayaran untuk semua pesanan pada saat itu secara tepat waktu.

PT Jaba Garmino dinyatakan pailit dan bangkrut pada April 2015. Dalam keterangan pers Uniqlo menyatakan tidak memiliki kewajiban hukum terkait hal ini, termasuk tanggung jawab memberi kompensasi finansial kepada mantan pekerja PT Jaba Garmino. Uniqlo mengaku telah menawari para pekerja pabrik untuk bekerja dengan pihak-pihak terkait. Dalam perkembangan, Fast Retailing mengaku telah bertemu langsung dengan perwakilan serikat pekerja dari Jaba Garmino di Jakarta pada Juli 2017 dan November 2018 lalu. Namun, kedua pihak enggan membagikan hasil kesepakatan tersebut.

"Fast Retailing telah mengonfirmasi rencana untuk pembahasan lebih lanjut dengan perwakilan dari serikat pekerja untuk membantu memfasilitasi kembali lapangan pekerjaan bagi mantan pekerja PT Jaba Garmino yang hingga saat ini belum memiliki pekerjaan," demikian paparan manajemen Uniqlo. Dalam situs itu disebutkan, Uniqlo masih terus menolak untuk membayar utang kepada mantan pekerja Jaba Garmino. Didukung oleh kelompok buruh berskala global, para mantan pekerja Jaba Garmino terus berkampanye menentang pencurian upah Uniqlo, sejak penutupan pabrik mereka. 2.000 pekerja yang menjahit berbagai pakaian Uniqlo masih berutang sekitar 5,5 juta Euro. Sebagai informasi, Uniqlo merupakan pembeli utama pabrik Jaba Garmino yang ditutup tanpa peringatan atau penjelasan kepada para pekerja.

B. Kajian Pustaka

1. Fungsi-fungsi Manajemen SDM

a. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fungsi pertama dari SDM adalah tentang mengetahui kebutuhan masa depan organisasi. Orang seperti apa yang dibutuhkan organisasi, dan berapa banyak? Mengetahui hal ini akan membentuk perekrutan, seleksi, manajemen kinerja, pembelajaran dan pengembangan, dan semua fungsi SDM lainnya. Perencanaan sumber daya manusia mirip dengan perencanaan tenaga kerja. Keduanya fokus pada posisi organisasi saat ini dan apa yang dibutuhkan untuk sukses di masa depan.

b. Rekrutmen dan seleksi

Fungsi SDM kedua meliputi perekrutan orang untuk bekerja di organisasi dan memilih kandidat terbaik. Perekrutan yang efektif akan memberikan peluang kerja kepada orang-orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang memenuhi kualifikasi dan spesifikasi dari pekerjaan. Seleksi tenaga kerja merupakan proses untuk menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia. Tahap pertama yang diperlukan setelah menerima surat lamaran adalah mempelajari riwayat hidup (*curriculum vitae*) para pelamar kerja. Kemudian dari riwayat hidup dilakukan penyaringan antara pelamar kerja yang nantinya akan dipanggil dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar kualifikasi. Kemudian kandidat yang telah terpilih dipanggil untuk diuji baik tertulis, wawancara atau proses uji seleksi yang lain.

c. Manajemen kinerja

Manajemen kinerja sangat penting untuk memastikan bahwa pekerja tetap produktif dan terlibat. Manajemen kinerja yang baik melibatkan kepemimpinan yang baik, penetapan tujuan yang jelas, dan umpan balik terbuka. Alat manajemen kinerja alat umpan balik 360 derajat di mana rekan kerja, manajer, bawahan, dan terkadang bahkan pelanggan meninjau kinerja karyawan. Alat semacam ini bisa sangat membantu dalam memberikan umpan balik. Manajemen kinerja juga merupakan instrumen untuk menutup kesenjangan antara tenaga kerja yang dimiliki saat ini dan yang ingin dimiliki di masa depan.

d. Pembelajaran dan pengembangan

Memungkinkan karyawan untuk mengembangkan keterampilan yang mereka butuhkan untuk masa depan merupakan tanggung jawab penting bagi SDM. Ini juga terkait dengan fungsi SDM pertama yang kami daftarkan, di mana

SDM menjembatani kesenjangan antara tenaga kerja saat ini dan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam waktu dekat. Secara tradisional, organisasi memiliki anggaran yang ditetapkan untuk pembelajaran dan pengembangan. Anggaran ini kemudian dibagikan kepada karyawannya. Di beberapa negara, biaya ini bersifat wajib.

e. Perencanaan karir

Fungsi kelima dari SDM adalah perencanaan karir, pembinaan, dan pengembangan bagi karyawan yang secara bersama-sama disebut sebagai career pathing. Menunjukkan kepada karyawan bagaimana ambisi pribadi mereka dapat selaras dengan masa depan perusahaan membantu melibatkan dan mempertahankan mereka. Bagi organisasi, ada manfaat dari perencanaan suksesi yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan merekrut pemberi kerja yang lebih kuat.

f. Fungsi Evaluasi

Fungsi Evaluasi adalah peran yang lebih teknis dari SDM yang melibatkan perbandingan berbagai fungsi dalam hal kualifikasi, kualitas, dan ketersediaan pekerja, lokasi pekerjaan, waktu kerja, situasi ekonomi, tanggung jawab pekerjaan, dan seberapa besar nilai yang ditambahkan pekerjaan ini. Gagasan di balik evaluasi fungsi adalah bahwa pekerjaan serupa harus diberi penghargaan yang sama. Ada berbagai cara untuk memeringkat fungsi secara internal.

- 1) Metode pemeringkatan: sebuah metode di mana para ahli memeringkat fungsi dalam hal seberapa banyak mereka berkontribusi pada organisasi secara keseluruhan. Fungsi dipasangkan dan penilai harus memutuskan mana yang lebih berharga. Ini dilakukan dengan semua fungsi dan berdasarkan hasilnya, peringkat ditetapkan.
- 2) Metode klasifikasi: pekerjaan juga dapat diklasifikasikan dalam kategori yang berbeda menggunakan metode klasifikasi. Dalam hal ini, pekerjaan dikategorikan dan kemudian diberi peringkat dalam kategori ini untuk menghasilkan peringkat. Pengkategorian dapat mencakup pendidikan, pengalaman, tingkat keterampilan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, sejauh mana keterampilan ini dibutuhkan, dan sebagainya.
- 3) Metode poin: pekerjaan dikategorikan menurut faktor-faktor yang diyakini organisasi berkontribusi paling besar terhadap keberhasilannya. Poin kemudian diberikan ke setiap kategori untuk setiap pekerjaan. Kategori ini dapat mencakup kompetensi utama, seperti pemecahan masalah, pengetahuan teknis,

keterampilan komunikasi dan mempengaruhi, kemampuan inovatif, kecerdasan bisnis, dan sebagainya. Kompetensi ini akan berbeda di setiap organisasi

- 4) Metode pribadi: dalam metode ini, pekerjaan itu sendiri tidak dievaluasi tetapi orang yang melakukan pekerjaan itu. Di sini, karyawan diberi penghargaan berdasarkan keterampilan dan kompetensi pribadi mereka.

g. Imbalan

Menghargai karyawan atas pekerjaan mereka adalah fungsi yang tidak mungkin terlewatkan. Imbalan termasuk gaji tetapi juga peluang pertumbuhan dan karier, status, pengakuan, budaya organisasi yang baik, dan keseimbangan kehidupan kerja yang memuaskan. Kerangka total reward menunjukkan bahwa reward lebih dari sekadar uang. Mereka juga bisa menjadi hasil relasional dan psikologis. Misalnya, kolega yang luar biasa dan pekerjaan yang bermakna juga bermanfaat bagi karyawan. Imbalan moneter dari pekerjaan tersebut terdiri dari imbalan finansial dan tunjangan (sekunder) lainnya.

h. Hubungan Industrial

Fungsi lain dari SDM adalah memelihara dan membina hubungan dengan serikat pekerja dan kolektif lainnya, serta anggotanya. Unionisasi masih sangat lazim di Eropa. Menjaga hubungan baik dengan serikat pekerja akan membantu menemukan dan menyelesaikan potensi konflik dengan cepat dan juga akan bermanfaat dalam masa ekonomi yang lebih sulit ketika pemutusan hubungan kerja atau tindakan lain diperlukan.

i. Partisipasi dan komunikasi karyawan

Menurut Dave Ulrich, salah satu peran kunci SDM adalah menjadi aktivis yang kredibel bagi karyawan. Karyawan perlu diinformasikan dan didengar tentang berbagai topik yang relevan bagi mereka. Komunikasi berkaitan dengan penyebaran informasi yang relevan kepada karyawan.

j. Kesehatan dan Keselamatan

SDM berperan penting dalam membuat dan menerapkan regulasi kesehatan dan keselamatan. Menjadikan regulasi tersebut sebagai bagian dari budaya perusahaan merupakan salah satu fungsi utama SDM. Contoh terkenal adalah perusahaan minyak Shell di mana dilarang menaiki tangga tanpa memegang pagar - juga di kantor pusat perusahaan. Ini adalah bagian dari 'Sasaran Nol' Shell, yang berarti kecelakaan nihil. Meskipun memegang pagar jauh lebih penting di anjungan

minyak, keselamatan adalah bagian besar dari budaya perusahaan sehingga peran keselamatan diterapkan di mana-mana.

k. Personal well being

HR memiliki fungsi dalam membantu dan merawat karyawan ketika mengalami masalah pribadi. Kesejahteraan pribadi adalah tentang mendukung karyawan ketika segala sesuatunya tidak berjalan sesuai rencana.

l. Tanggung jawab administratif

Fungsi akhir SDM adalah tanggung jawab administratifnya. Ini termasuk prosedur personalia dan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia. Prosedur personalia melibatkan penanganan promosi, relokasi, disiplin, peningkatan kinerja, penyakit, peraturan, keragaman budaya dan ras, keintiman yang tidak diinginkan, intimidasi, dan sebagainya. Untuk setiap situasi ini, kebijakan dan prosedur perlu dikembangkan dan diikuti agar berhasil memenuhi permintaan, atau mengatasi tantangan ini. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia menyimpan data karyawan. Sistem ini perlu dibeli, diterapkan, dan dikelola sehingga datanya dapat digunakan untuk pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Manajemen Strategis

Menurut Pearch (1997), manajemen strategik adalah pengumpulan dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen strategi adalah seperangkat strategi dan tindakan yang menyebabkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi.

Tujuan:

- a. Memberikan arah jangka panjang perusahaan yang bakal dicapai.
- b. Membantu perusahaan beradaptasi pada setiap perusahaan.
- c. Membuat kinerja perusahaan menjadi lebih efektif.
- d. Mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi yang disepakati dengan efektif dan efisien.
- e. Membuat strategi baru untuk menyesuaikan dengan perkembangan lingkungan eksternal.
- f. Meninjau ulang kelebihan dan kelemahan serta mencermati peluang dan ancaman bisnis perusahaan.
- g. Berinovasi pada produk dan layanan sehingga selalu disukai oleh konsumen.

C. Isu Utama yang Muncul di Perusahaan Uniqlo

Brand Uniqlo di bawah naungan Fast Retailing Group milik orang terkaya di Jepang itu disebut tak membayar upah para pekerja yang membuat pakaian di pabrik garmen sewaanannya. Menanggapi hal itu, manajemen Uniqlo Indonesia menyampaikan pernyataan melalui keterangan tertulis di situs resminya. Disebutkan, Fast Retailing Group menunjuk PT Jaba Garmino sebagai salah satu pabrik pemasok untuk merek Uniqlo sejak Oktober 2012 hingga Oktober 2014. Sejak tahun 2015 silam, nasib mantan pekerja PT Jaba Garmino terkatung-katung akibat korporasinya dinyatakan pailit setelah Uniqlo menarik pesannya tanpa pemberitahuan dan penjelasan lebih lanjut kepada pekerjanya. Protes yang didukung oleh NGO dan serikat pekerja di berbagai belahan dunia ini tergabung dalam Clean Clothes Campaign (CCC). Mereka mengecam tindakan korporasi di industri garmen yang mengabaikan hak-hak pekerja.

Fast Retailing Group (FRG) sebagai induk bisnis Uniqlo dituntut untuk membayar upah pekerja PT Jaba Garmino yang sudah bertahun-tahun menjadi elemen utama dalam mengangkat Uniqlo sebagai salah satu korporasi berpengaruh dalam industri fashion dunia dan menjadikan CEO mereka, Tadashi Yanai, masuk ke jajaran orang terkaya di Jepang dan bahkan di dunia. Walaupun pihak Uniqlo mengklaim bahwa mereka sudah melunasi seluruh pesanan mereka, namun yang harus dipertanyakan adalah apakah quality and safety management yang mereka terapkan telah memenuhi standar internasional yang termaktub dalam UN Guiding Principles on Business and Human Right (UNGPs) dan OECD Guidelines for Multinational Enterprises? Atau hanya mengedepankan kepuasan konsumen sehingga mengesampingkan kesejahteraan pekerjanya? Kalaupun sudah memenuhi standar internasional, apakah kelas pekerja di industri garmen akan terbebas dari subordinasi para pemilik modal?

D. Solusi terhadap Isu yang Dihadapi

Fast Retailing bertemu langsung dengan perwakilan serikat pekerja PT Jaba Garmino di Jakarta, Indonesia, pada Juli 2017 dan November 2018, di hadapan mediator independen. Pertemuan terbaru dihadiri oleh eksekutif Fast Retailing yang bertanggung jawab atas keberlanjutan, serta anggota perusahaan yang terlibat langsung dalam masalah ini. Karena kesepakatan bersama untuk menjaga kerahasiaan isi rapat, rincian lebih lanjut tidak tersedia untuk dibagikan saat ini. Namun, Fast Retailing mengonfirmasi rencananya untuk terus membahas dengan perwakilan serikat pekerja tentang tawaran untuk membantu memfasilitasi kembali pekerjaan bagi mantan karyawan PT Jaba Garmino yang tetap tidak memiliki pekerjaan hari ini. Meskipun Uniqlo telah melakukan pertemuan

di Indonesia pada tahun 2015 dan 2018, hal tersebut tetap tidak membawa penyelesaian. Uniqlo sampai saat ini belum membayar hak 2000 orang karyawan yang sebagian besar adalah wanita. Mencarikan pekerjaan baru bukanlah solusi dari menggantinya hak karyawan tersebut. Uniqlo perlu berlaku adil terhadap seluruh karyawannya baik itu berupa gaji, keselamatan, maupun kesejahteraan karyawan mereka. Karena seorang pebisnis haruslah memahami apa itu etika bisnis yang sebenarnya.

Melihat kasus yang terjadi pada Uniqlo, semestinya mereka tidak melakukan pelanggaran etika tersebut yang sudah sangat melukai banyak pekerjanya. Selain perusahaan yang tidak melakukan pelanggaran terhadap pekerja dan lebih memperhatikan hak-hak pekerjanya, pemerintah juga harus ikut andil dalam kasus-kasus yang melanggar hak pekerjanya. Upaya-upaya yang dapat dilakukan oleh pemerintah yaitu membuat peraturan yang menjadi jaminan agar para pekerja merasa aman. Dan juga pemerintah melakukan tindakan-tindakan terhadap perusahaan yang melakukan pelanggaran terhadap pekerja dengan memberikan sanksi atau pun bahkan bisa mencabut izin perusahaan tersebut.

Referensi

<http://nichonotes.blogspot.com/2015/02/fungsi-tujuan-manajemen-sumber-daya-manusia.html>

<https://www.digitalhrtech.com/human-resources-functions/>

<https://www.gurupendidikan.co.id/pengertian-manajemen-strategi/>

<https://accurate.id/marketing-manajemen/pengertian-manajemen-strategis/>

<https://www.kompasiana.com/ariewidie/5caa12353ba7f75f2272f182/pelanggaran-etika-yang-dilakukan-uniqlo-terhadap-pekerjanya>

<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20190409120204-92-384591/kronologi-uniqlo-soal-tuntutan-upah-buruh-di-indonesia>

<https://indoprogress.com/2019/05/%EF%BB%BFmemaknai-kembali-perjuangan-kelas-kasus-buruh-uniqlo/>