

MAKALAH

ISU-ISU DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Disusun untuk memenuhi salah satu tugas Mata Kuliah MSDM Strategik

Dosen Pembimbing: Setyabudi Indartono, Ph.D



Disusun Oleh :

Erlinda Iswandari (19808141052)

Veda Faustina Vashti (19808141074)

Laila Hartanti (19808141077)

Juwita Putri Oktaviana (19808141078)

Cantika Rizka Khoirunnisa (19808141079)

PRODI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2021

1. Latar Belakang

a. Profil Perusahaan Apple Inc

Apple Inc. (sebelumnya bernama Apple Computer, Inc.) adalah sebuah perusahaan multinasional yang berpusat di Silicon Valley, Cupertino, California dan bergerak dalam bidang perancangan, pengembangan, dan penjualan barang-barang yang meliputi elektronik, perangkat lunak komputer, serta komputer pribadi. Apple Inc. didirikan pada tanggal 1 April 1976 dan diinkorporasikan menjadi Apple Computer, Inc. pada tanggal 3 Januari, 1977. Pada 9 Januari 2007, kata "Computer" dihapus untuk mencerminkan fokus Apple terhadap bidang elektronik pascapeluncuran iPhone. Apple menggunakan ide brand “Apple makes technology so simple that everyone can be part of the future”. Logo awal Apple yaitu gambar Newton duduk di bawah pohon, logo ini di gambar oleh Ronald Wayne. Pada 1977, Jobs merasa logo tersebut sulit teringat maka logo Apple pun berubah menjadi sebuah buah apel yang tergigit. “Think different” adalah slogan iklan Apple pada tahun 1997 oleh Apple Computer, Inc., yang sekarang bernama Apple, Inc. Kampanye ini di kembangkan oleh kantor biro iklan Los Angeles TBWA/Chiat /Day. Slogan ini telah sukses secara luas sebagai tanggapan terhadap slogan IBM “Think”. Penggunaan slogan ini digunakan hingga sekarang.

Apple dikenal sebagai perusahaan yang memproduksi produk perangkat lunak diantaranya sistem operasi OS X dan iOS, pemutar musik iTunes, serta peramban web Safari, dan perangkat keras diantaranya iMac, MacBook Pro, iPad, iPod, serta iPhone dan Apple Watch (Putra, 2017).

b. Fokus Manajemen Sumber Daya Manusia di Apple Inc.

Dikutip dari Progress Report Apple (2019) bagi Apple Inc. sumber daya manusia merupakan aset terbesar karena tanpanya tidak akan lahir suatu kreativitas baru dalam produk. Fokus manajemen SDM Apple Inc. sampai saat ini adalah strategi *people management*. Strategi ini menekankan penggalian potensi individu berdasarkan kemampuan. Apple tidak membatasi para ilmunannya untuk bereksperimen dan mendukung para karyawan untuk bekerja dan berfikir sesuai gaya masing-masing. Adanya penggalian potensi individu ini membentuk kolaborasi seluruh karyawan untuk berfikir lebih serius dan inovatif dalam menciptakan karya/produk terbaik dan berkualitas tinggi dengan pengakuan positif dari masyarakat. Apple dalam proses pengembangan SDM membutuhkan

proses yang cukup panjang dalam menerapkan strategi *HR people management*, proses tersebut antara lain :

1. Melakukan Pendidikan dan pelatihan rutin

Apple selalu menggali potensi SDM yang ada secara rutin dengan pelatihan-pelatihan yang dapat memunculkan ide kreatifnya agar bekerja sesuai konsep perusahaan.

2. Fasilitas layak untuk semua karyawan

Apple berupaya menyediakan fasilitas yang memadai karena karyawan merupakan aset perusahaan. Namun tetap selalu memperhatikan pekerjaan karyawan hingga hal yang kecil sekalipun, seperti "employee mood" karena emosi seseorang terkadang dapat tidak terkendali ketika stress, Apple mencoba memberikan fasilitas nomor satu untuk karyawannya, mulai dari makanan enak dan bergizi, tempat istirahat, waktu yang fleksibel, lingkungan kerja yang mendukung dan sebagainya. Hal itu dilakukan semata mata agar karyawan dapat memberikan kontribusi terbaiknya untuk pencapaian dan kemajuan Apple.

3. Kebebasan berinovasi

Apple memberikan ruang kebebasan berpikir dan berinovasi kepada semua karyawannya. Sejak tahun 2008 salah satu program untuk para karyawan Apple seperti Program Supplier Employee Education and Development ini telah memberdayakan karyawan pemasok melalui pendidikan seperti kuliah atau karyawan juga bisa mengambil kursus mulai dari seni hingga mempelajari bahasa baru atau perencanaan finansial. Pada tahun 2017 sertifikasi ditambahkan ke kurikulum SEED, hal ini tentu saja dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian baru setelah menyelesaikan pelatihan.

4. Meminimalisir kesalahan

Apple mencoba meminimalisir kesalahan sekecil apapun yang dapat berakibat fatal, terutama dalam masalah hukum dan kerugian finansial perusahaan. Seperti dalam hal hukum Apple selalu berusaha melakukan pemetakan bahan meliputi timah, titanium, tungsten dan emas hingga pengolahan atau pemurnian dan lebih jauh lagi melacak beberapa bahan seperti kobalt, mineral tertentu hingga ke sumbernya. Selanjutnya untuk memenuhi dan melampaui standar yang diterima secara internasional, Apple berkomitmen melindungi kesejahteraan orang-orang yang ada di rantai pasokan, sehingga Audit

Independen pihak ketiga tidak saja mempertimbangkan konflik tetapi juga hak asasi manusia dan risiko lain. Sehingga dari penilaian yang sangat detail tersebut, Apple dapat menemukan 3 tingkat pelanggaran yaitu ketipaktuhan administrasi (terkait dengan kebijakan, prosedur, pelatihan atau komunikasi), pelanggaran (terkait penerapan tunjangan, pemeriksaan Kesehatan dan perizinan lingkungan), dan yang terakhir adalah pelanggaran inti dari Kode Etik Pemasok Apple.

5. Menggunakan Software HR

Apple menggunakan software HRIS (Human Resource Information System) dalam membantu meningkatkan produktivitas kinerja karyawan dan mempermudah manajemen keuangan dalam mengelola keuangan seperti payroll system.

6. Rapat rutin

Manajemen SDM Apple juga menganjurkan semua divisi melakukan rapat rutin guna membangun komunikasi yang baik antar lini dan untuk menghindari konflik vertikal juga horizontal di dalam perusahaan.

c. Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia di Apple Inc.

Menurut studi kasus, kunci kesuksesan Apple Inc dalam organisasi ada pada karyawan di posisi teknis, pemasaran, dan posisi staf. Namun, banyak fakta yang membuktikan bahwa Apple telah mengeksploitasi karyawannya dalam berbagai bidang, mulai dari teknik, pemasaran, operasi, hingga penjualan. Tidak adanya alat manajemen sumber daya manusia standar yang sistematis adalah masalah utama bagi Apple. Dengan tidak adanya sistem dan proses yang terstruktur dengan baik, budaya perusahaan menjadi tidak berfungsi. Banyak orang berbakat meninggalkan Apple, karena mereka tidak menyukai budaya di Apple.

Dikutip dari UKEssays (2018), studi kasus menunjukkan bahwa Apple dinilai masih kurang dalam hal pengakuan dan penghargaan karyawannya. Bahkan, studi lain menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam promosi dan perlakuan karyawan terjadi di Apple. Apple sering tidak menghargai kerja keras dan dedikasi karyawannya. Hanya karyawan dengan posisi tinggi yang menerima penghargaan. Dalam struktur organisasi, peluang kemajuan karir terbatas. Penilaian di Apple tidak didasarkan pada kontribusi kepada tim dan dukungan orang lain, melainkan berdasarkan kinerja individu yang luar biasa.

Selanjutnya Apple dikritik karena memiliki jam kerja yang panjang. Karyawan harus menyeimbangkan kehidupan pekerjaan dan keluarga, sementara Apple tidak memperhatikan kehidupan keluarga karyawan-karyawannya. Bahkan perusahaan tersebut digugat oleh karyawannya dengan alasan melanggar undang-undang perburuhan California.

2. Kajian Pustaka

a. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Fungsi Manajerial

- **Perencanaan (*Planning*)**

Sebuah organisasi memiliki visi dan misi yang harus dicapai. Untuk mewujudkan visi dan misi diperlukan program-program sebagai media untuk mengantarkan organisasi pada tujuan yang diharapkan.

- **Pengorganisasian (*Organizing*)**

Setelah melewati tahap perencanaan, tahap selanjutnya yaitu pengorganisasian. Proses pengorganisasian yaitu membentuk organisasi lalu membaginya ke dalam unit-unit sesuai dengan fungsinya, namun tetap memiliki tujuan yang sama.

- **Pengarahan (*Directing*)**

Pengarahan oleh pemimpin sangat diperlukan agar seluruh kegiatan dapat berjalan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

- **Pengendalian (*Controlling*)**

Pengendalian atau pengawasan dilakukan dengan membandingkan tindakan anggota dengan tujuan yang telah dibuat. Semua tindakan yang dilakukan anggota harus berorientasi pada tujuan awal. Sehingga jika ada hal yang tidak sesuai dapat diminimalisir dan diatasi langsung melalui fungsi pengendalian ini.

2) Fungsi Operasional

- **Pengadaan Tenaga Kerja atau Pengadaan Sumber Daya Manusia (*Recruitment*)**

Pada bidang ini berfungsi mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja (sumber daya manusia) untuk ditempatkan pada unit kerja yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan.

- **Pengembangan (*Development*)**
Setelah mendapatkan tenaga kerja, maka diperlukan adanya pengembangan tenaga sampai pada tingkat tertentu sesuai dengan pengembangan organisasi. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan kualitas SDM demi meningkatkan keahlian. Pengembangan sumber daya manusia bisa dilaksanakan perusahaan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan.
- **Kompensasi (*Compensation*)**
Kompensasi adalah fungsi organisasi yang memberikan baras jasa yang layak atau memadai kepada karyawan. Hal ini diberikan kepada karyawan karena telah memberikan tenaga dan pikirannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.
- **Pengintegrasian (*Integration*)**
Pengintegrasian adalah kegiatan yang bertujuan untuk merekonsiliasi kepentingan karyawan dalam suatu organisasi. Dalam suatu kasus pelaksanaan kegiatan organisasi seringkali terjadi benturan kepentingan maka diperlukan fungsi integrasi sehingga diperoleh kesepakatan dalam pelaksanaan organisasi.
- **Pemeliharaan (*Maintenance*)**
Untuk mempertahankan kondisi sumber daya manusia yang telah ada, diperlukan pemeliharaan. Karyawan merupakan sumber daya yang sangat penting, dalam pemeliharaan ini ditujukan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental maupun loyalitas karyawan supaya kerjasama semakin terjaga.
- **Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*)**
Fungsi manajemen SDM secara operasional yang terakhir yaitu pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun PHK diatur oleh fungsi manajemen SDM.

b. Manajemen Strategis

1) Pengertian Manajemen Strategis

Pengertian manajemen strategi menurut Bambang Haryadi (2003) yaitu sebuah proses yang disusun secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, mengimplementasikan strategi, dan melakukan evaluasi

terhadap strategi yang dijalankan. Semua rangkaian kegiatan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi sebuah organisasi. Sedangkan menurut Mulyadi (2001), manajemen strategi adalah sebuah proses yang dilakukan oleh manajer dan pegawai untuk merumuskan dan melaksanakan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Thomas Wheelen, manajemen strategi ialah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/perencanaan strategi, pelaksanaan/implementasi dan evaluasi. Manajemen strategi menurut Arnaldo C.Hax dan Nichholas S Majluk ialah beberapa cara menuntun perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, tanggung jawab organisasi, kapabilitas manajemen, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategik serta tindakan operasional pada seluruh tingkat hierarki yang melewati lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.

2) Tujuan Manajemen Strategi

Menurut Suwandiyanto “2010:02” terdapat empat tujuan manajemen strategi yaitu:

- Memberikan Arah Pencapaian Tujuan Organisasi atau Perusahaan
Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena arah yang jelas akan dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.
- Membantu Memikirkan Kepentingan Berbagai Pihak
Organisasi atau perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- Mengantisipasi Setiap Perubahan Kembali Secara Merata
Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian,

sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

- Berhubungan dengan Efisiensi dan Efektivitas

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

3) Manfaat Manajemen Strategi

- Manajemen strategi dapat menghasilkan keputusan terbaik bagi organisasi
- Kegiatan merumuskan strategi akan membantu meningkatkan kemampuan organisasi dalam menghadapi berbagai tantangan
- Keterlibatan pegawai dalam merumuskan strategi akan membuat mereka mengerti dan menghargai produktivitas yang pada akhirnya meningkatkan motivasi kerja
- Implementasi manajemen strategi akan membuat sebuah organisasi menjadi lebih peka terhadap ancaman dari luar
- Manajemen strategi yang baik akan membantu mencegah berbagai masalah yang berasal dari dalam ataupun dari luar
- Implementasi manajemen strategi akan membuat proses operasional sebuah organisasi menjadi lebih efektif dan efisien
- Strategi manajemen membantu perusahaan untuk bisa beradaptasi terhadap perubahan
- Pelaksanaan manajemen strategi akan membuat organisasi lebih profitable ketimbang organisasi yang belum menerapkannya

3. Isu Utama

Apple merupakan perusahaan besar yang namanya telah dikenal di seluruh dunia dan memiliki banyak konsumen yang loyal terhadap produknya. Akan tetapi perusahaan ini kerap kali menjadi perhatian terkait dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusianya yang buruk. Apple dinilai masih kurang dalam hal pengakuan dan penghargaan karyawannya. Bahkan, studi lain menunjukkan bahwa ketidakadilan dalam promosi dan perlakuan karyawan terjadi di Apple. Bahkan pada

saat kepemimpinan CEO Steve Jobs, perusahaan Apple tidak memberikan kebebasan bagi bawahannya untuk berinovasi.

Akibat merebaknya COVID-19, Apple langsung mengambil sikap dengan menutup seluruh Apple Store di seluruh dunia di luar China. Langkah tersebut sebagai upaya pencegahan penularan virus corona. Pihak perusahaan tidak menampik kemungkinan terjadinya PHK terhadap karyawannya apabila keadaan dirasa terlalu berat untuk mempertahankan karyawannya. Meski tak mengelak bahwa pandemi Corona akan berdampak pada perusahaannya, Cook (CEO Apple Inc) yakin di masa mendatang perusahaannya akan baik-baik saja. Cook mengusahakan untuk tetap membayar gaji mereka secara penuh, walaupun toko-toko perusahaan tutup. Saat berbicara jangka panjang, Cook mengatakan tak menutup kemungkinan ada pengurangan karyawan. Akan tetapi isu PHK pekerja Apple ini berbanding terbalik dengan kondisi keuangan Apple. Pada Agustus 2019, Apple menimbun uang sebanyak USD 210,6 miliar atau lebih dari Rp 2.900 triliun, berdasarkan laporan keuangan di kuartal tiga fiskalnya.

4. Solusi Terhadap Isu yang Dihadapi

Sumber Daya Manusia merupakan aspek yang terpenting dalam perusahaan Apple Inc. Karena tanpa mereka tidak akan lahir suatu kreativitas baru dalam produk Apple. Apple selalu mengikutsertakan karyawannya untuk berinovasi dalam menjalankan berbagai proyek dan pengembangan produk-produknya. Misalnya saat Apple hendak mempersiapkan peramban safari untuk iPad, Apple menunjuk beberapa orang engineer untuk menuliskan kode-kodenya. Salah satu strategi HR yang dilakukan Apple sampai saat ini adalah strategi people management. Penerapan strategi ini merupakan perpaduan antara pengoptimalan sumber daya manusia yang handal dan kerja tim dari berbagai fungsional untuk mencapai visi perusahaan. Pada masa kepemimpinan CEO baru yaitu Tim Cook, Apple memberi kebebasan kepada para ilmunya dalam bereksperimen dan mendukung para bawahannya untuk bekerja dan berfikir sesuai dengan gaya dan kemampuan masing-masing. Penggalan potensi individu ini dapat menghasilkan produk terbaik, dan dapat membuat seluruh karyawan Apple dapat terlibat. Mereka berkolaborasi dan dapat saling menutupi kekurangan masing-masing. Apple meyakini bahwa kreativitas dapat membawa orang-orang yang terlibat di perusahaan berfikir lebih serius dan inovatif dalam

menciptakan karya/produk terbaik dan berkualitas tinggi dengan pengakuan positif dari masyarakat.

Terkait isu PHK yang sebelumnya disinggung oleh Cook, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri dengan segala perubahan global seperti pandemi ini. Untuk mengurangi risiko penurunan pendapatan dan risiko terjadinya PHK perusahaan dapat tetap membuka toko-toko perusahaan dengan menerapkan protokol kesehatan secara tertib dan melakukan tes kesehatan terhadap karyawannya secara teratur untuk meminimalisir penyebaran virus.

DAFTAR PUSTAKA

- Apple Inc. 2019. Progress Report. URL : https://www.apple.com/supplier-responsibility/pdf/Apple_SR_2019_Progress_Report.pdf. Diakses pada 23 Februari 2021.
- Christine Moorman. 2018. Why Apple Is Still A Great Marketer And What You Can Learn. URL : <https://www.forbes.com/sites/christinemoorman/2018/01/12/why-apple-is-still-a-great-marketer-and-what-you-can-learn/?sh=3e02fc9c15bd>. Diakses pada 23 Februari 2021.
- Putra, P. G. 2017. Pengaruh Daya Tarik Iklan Video The New Macbook Pro Versi So Much To Touch di Youtube Terhadap Proses Pengambilan Keputusan Konsumen (Survei Pada Karyawan CODEinc). *Doctoral dissertation*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta.
- Rob Siltanen. 2011. The Real Story Behind Apple's "Think Different" Campaign. URL : <https://www.forbes.com/sites/onmarketing/2011/12/14/the-real-story-behind-apples-think-different-campaign/?sh=68ea49e162ab>. Diakses pada 23 Februari 2021.
- UKEssays. 2018. Emerging Issues In Strategic Human Resource Management Commerce Essay. URL: <https://www.ukessays.com/essays/commerce/emerging-issues-in-strategic-human-resource-management-commerce-essay.php?vref=1>. Diakses pada tanggal 23 Februari 2021.
- Aprilia Rosita. 2021. Rahasia Manajemen Sumberdaya Manusia Dibalik Kesuksesan Apple. URL : <https://www.indonesiana.id/read/145002/sistem-pengendalian-manajemen-pada-strategi-pengembangan-hr-apple-company>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2021.
- Agus Tri. 2020. Bos Apple Dikhawatirkan PHK Karyawan Walau Punya 'Gudang Uang'. URL : <https://inet.detik.com/business/d-4982026/bos-apple-dikhawatirkan-phk-karyawan-walau-punya-gudang-uang>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2021.
- Dosen Pendidikan. 2020. Pengertian Manajemen Strategi. URL : <https://www.dosenpendidikan.co.id/pengertian-manajemen-strategi/>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2021.
- Yugi Al. 2019. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia. URL : <https://cerdika.com/fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia/>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2021.
- Ma'ruf. 2019. 10 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). URL : <https://www.akuntansilengkap.com/manajemen/10-fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia-sdm/#:~:text=>. Diakses pada tanggal 24 Februari 2021.