

“UPAYA APPLE INC. UNTUK MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF”

MAKALAH

Diajukan untuk Memenuhi Tugas “Keunggulan Kompetitif dalam MSDM”

Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik

Dosen Pengampu: Prof. Setyabudi Indartanto, Ph.D.



Oleh:

Juanli Rambe (19808141006)

Ikhsan Maulana Ahnan (19808141009)

Bagus Ambada (19808141065)

Nanda Mustika Aji P. (19808141067)

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA

2021

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Apple Inc. adalah perusahaan teknologi multinasional yang berpusat di Cupertino, California, yang merancang, mengembangkan, dan menjual barang elektronik konsumen, perangkat lunak komputer, dan layanan daring. Perangkat keras yang diproduksi Apple meliputi telepon pintar iPhone, komputer tablet iPad, komputer pribadi Mac, pemutar media portabel iPod, jam pintar Apple Watch, pemutar media digital Apple TV, dan pengeras suara pintar HomePod. Perangkat lunak yang diproduksi Apple meliputi sistem operasi macOS dan iOS, pemutar media iTunes, penjelajah web Safari, dan perangkat kreativitas dan produktivitas iLife dan iWork, serta berbagai aplikasi profesional seperti Final Cut Pro, Logic Pro, dan Xcode. Layanan darangnya meliputi iTunes Store, iOS App Store dan Mac App Store, Apple Music, dan iCloud.

Apple didirikan oleh Steve Jobs, Steve Wozniak, dan Ronald Wayne pada April 1976 untuk mengembangkan dan menjual komputer pribadi Apple I buatan Wozniak. Perusahaan ini resmi berdiri dengan nama Apple Computer, Inc. pada Januari 1977. Penjualan komputer-komputernya, termasuk Apple II, menandai pertumbuhan perusahaan ini. Dalam kurun beberapa tahun, Jobs dan Wozniak mempekerjakan banyak perancang komputer dan memiliki lini produksi. Apple menjadi perusahaan terbuka pada tahun 1980 dan meraup laba yang sangat besar. Selama beberapa tahun berikutnya, Apple memproduksi komputer-komputer baru yang memiliki antarmuka pengguna grafis inovatif seperti Macintosh pertama tahun 1984. Iklan produk Apple mendapat banyak pujian. Namun, harga produknya yang mahal dan perangkat lunak yang sedikit menjadi sumber perpecahan antara petinggi perusahaan. Pada tahun 1985, Wozniak keluar dari Apple dan Jobs mengundurkan diri. Jobs memboyong sejumlah karyawan Apple dan mendirikan perusahaan baru pada tahun berikutnya, NeXT.

Persaingan di dunia perdagangan sangatlah ketat tentunya di dalam bidang teknologi informasi pada saat ini sehingga berdampak pada tingginya persaingan untuk memperebutkan pangsa pasar pada dunia usaha sekarang ini. Perusahaan yang ingin berhasil memenangkan kompetisi persaingan harus memiliki strategi pemasaran yang tepat agar usaha dapat bertahan dan memenangi persaingan, sehingga tujuan dari perusahaan tersebut dapat tercapai. Tujuan perusahaan adalah untuk dapat

mempertahankan eksistensi kinerja agar dapat mencapai suatu tingkat pertumbuhan tertentu. Perusahaan yang baik yaitu perusahaan yang dapat mampu memahami konsumennya dengan baik. Zaman yang semakin modern, canggih dan serba cepat *smartphone* sudah menjadi kebutuhan primer bagi semua kalangan masyarakat bagi pelajar, mahasiswa, guru, pengusaha dan jenis pekerjaan lainnya. Seiring dengan perkembangan kemajuan teknologi dan tingkat pendidikan di mana dibutuhkan bukan hanya untuk memenuhi kebutuhan komunikasi saja, melainkan untuk memenuhi kebutuhan pekerjaan, pendidikan, hiburan, bisnis dan lain-lain. Merek-merek *smartphone* yang beredar di pasaran sekarang ini sangatlah beragam, mulai dari produk Nokia, Lenovo, LG, Blackberry, ASUS, Oppo, Sony, Apple, Samsung. Produk yang sangat mendominasi pasar *smartphone* di Indonesia seperti merek Nokia, Blackberry, Apple (Iphone) dan Samsung.

Apple sebagai perusahaan multinasional yang menghadirkan produk andalannya yaitu dikenal dengan nama Iphone. Appel adalah satu-satunya perusahaan teknologi yang berhasil memadukan antara hardware dan softwarenya sendiri, berbeda dengan pabrikan lainnya yang lebih mengandalkan software dari google. Apple Iphone merupakan merek ternama yang telah di kenal oleh masyarakat Indonesia dengan kualitas produk yang telah di percaya sebagai produk yang paling di minati masyarakat baik dari segi kualitas produk, desain produk maupun harga. Saat ini Iphone merupakan *smartphone* terlaris di dunia, salah satunya Indonesia yang menjadikan Iphone produk andalan yang banyak di pakai oleh masyarakat Indonesia. Apple Iphone terus berinovasi dalam menciptakan produk-produk *smartphone* yang berkualitas dan canggih yang dapat memenuhi kebutuhan masyarakat moderen saat ini. Apple menciptakan produk baru dengan spesifikasi dan fitur-fitur lebih lengkap yaitu apple Iphone yang kini banyak diminati oleh masyarakat Indonesia baik dari kalangan masyarakat yang memiliki ekonomi menengah sampai ekonomi atas karena Iphone produk yang harganya cukup mahal. Murah atau mahalnya harga suatu produk tergantung pada spesifikasi, keunggulan dan kualitas dari produk itu sendiri. meskipun demikian Iphone dapat menembus pasar Indonesia dengan penjualan dari tahun ke tahun terus mengalami peningkatan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. SWOT & VRIO

Analisis SWOT (SWOT analysis) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan di perusahaan lain. Banyak perusahaan menggunakan jasa lembaga pemindaian untuk memperoleh keliping surat kabar, riset di internet, dan analisis tren-tren domestik dan global yang relevan (Richard L. Daft 2010:253).

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*). Menurut (irham fahmi, 2013:260) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu: (1) Faktor eksternal. Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* and *threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. (2) Faktor internal. Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenghts* and *weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Kerangka VRIO adalah suatu alat untuk menganalisa sumber daya internal dari perusahaan dan kemampuan untuk mengetahui apakah perusahaan dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam analisa VRIO, perusahaan akan menganalisa dari empat pertanyaan sebagai berikut (Antonio, & Cardael, 2012): *Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value*. VRIO dapat digunakan untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan kondisi internal perusahaan.

B. Keunggulan Kompetitif

Perusahaan yang akan bersaing pada kompetisi global harus memiliki keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dibanding pesaingnya. Swierz dan Spencer (1994) memberikan pengertian tentang keunggulan bersaing yaitu suatu posisi unik yang dikembangkan suatu organisasi sebagai upaya untuk mengalahkan pesaing. Sedangkan Wright dan McMahan (1992) membedakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) menurut pandangan tradisional dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustained competitive advantage*) menurut pandangan yang berbasis sumberdaya. Menurut pandangan tradisional, sumberdaya yang dimiliki perusahaan dalam industri yang sama bersifat beli atau diadopsi dengan mudah oleh perusahaan lain. Sedangkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan menurut pandangan yang berbasis sumberdaya dapat dicapai jika sumberdaya dan kemampuan yang dimiliki perusahaan bersifat homogen, berbeda dengan perusahaan lain atau pesaing, dan perusahaan lain atau pesaing tidak memiliki kemampuan untuk memperoleh sumberdaya sejenis.

Menurut Gluck dan Frederick. (1980) suatu perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing jika memenuhi ciri-ciri berikut: 1) Kompetensi khusus, misalnya mempunyai produk dengan mutu lebih baik, mempunyai saluran distribusi yang lebih lancar, penyerahan produk yang lebih cepat, mempunyai merk produk yang lebih terkenal. 2) menciptakan persaingan tidak sempurna. Dalam pasar persaingan sempurna setiap perusahaan dapat masuk dan keluar pasar dengan mudah sehingga perusahaan yang ingin mencari keunggulan bersaing harus keluar dari pasar persaingan sempurna. 3) Keberlanjutan, artinya keunggulan bersaing harus bisa berlanjut dan tidak terputus-putus. 4) Cocok dengan lingkungan eksternal. Lingkungan eksternal memberikan peluang dan ancaman kepada perusahaan yang saling bersaing. Oleh karena itu suatu keunggulan bersaing tidak hanya melihat kelemahan pesaing tetapi juga harus memperhatikan kondisi pasar. 5) Laba yang diperoleh lebih tinggi daripada rata-rata laba perusahaan lain. Upaya pencapaian keunggulan bersaing bagi perusahaan harus mendapat dukungan semua fungsi yang ada, termasuk di dalamnya Manajemen Sumberdaya Manusia (selanjutnya disingkat Manajemen SDM).

BAB III PEMBAHASAN

A. Isu Utama Pengelolaan Keunggulan SDM Apple Inc.

Apple Inc. telah berhasil dalam bisnis teknologi komputer dan smartphone, meskipun terus menghadapi berbagai macam tantangan dalam lingkungan bisnis global yang sangat dinamis. Perusahaan menggunakan *strength* dan kompetensi inti untuk mencapai keunggulan kompetitif jangka panjang guna melawan kompetitor lain yang agresif seperti (Xiaomi, Samsung, Asus dan lain-lain). Rencana strategis dan tujuan perusahaan berfokus pada pengembangan bisnis di area pesaing yang kurang memiliki keunggulan kompetitif. Dengan menggunakan analisis VRIO Apple, manajer dapat mengupayakan tindakan terbaik untuk memperkuat bisnis berdasarkan keunggulan kompetitif jangka panjangnya, yang memenuhi keempat variabel VRIO. Referensi diperoleh dari analisis VRIO yang dilakukan oleh Veronica Newton. Tabel berikut menyajikan sumber daya dan kapabilitas Apple Inc. Setiap faktor dievaluasi berdasarkan variabel VRIO.

Analisis VRIO Apple Inc.

Apple's Organizational Resources & Capabilities	V	R	I	O
NON-CORE COMPETENCIES:				
1. Product mix diversity	✓	✓	✓	
2. Human resource capabilities for innovation	✓	✓		
3. Competitive employee compensation packages	✓	✓		
4. Business process automation	✓			
CORE COMPETENCIES OR SUSTAINED (LONG-TERM) COMPETITIVE ADVANTAGES:				
1. Systems set up for rapid innovation	✓	✓	✓	✓
2. Artificial intelligence capabilities	✓	✓	✓	✓
3. Globally popular premium brand	✓	✓	✓	✓
4. Ecosystem of complementary products	✓	✓	✓	✓
5. Global distribution and sales network	✓	✓	✓	✓
6. Access to user information	✓	✓	✓	✓

Tabel VRIO di atas mengidentifikasi enam sumber daya atau kemampuan yang dikategorikan sebagai kompetensi inti atau keunggulan kompetitif jangka panjang dari Apple. Misalnya, nomor 5 *Globally popular premium brand* adalah salah satu kompetensi inti karena memiliki value, langka, dan sulit (jika bukan tidak mungkin) untuk ditiru, dan kegiatan bisnis diatur berdasarkan penggunaan merek ini sebagai

kekuatan kompetitif utama. Apple juga memiliki keunggulan kompetitif *systems set up for rapid innovation*, yang merupakan faktor penentu keberhasilan bisnis. *Strength* ini memungkinkan perusahaan untuk mempertahankan tingkat inovasi yang tinggi, terutama dalam produk perangkat keras seperti iPhone dan MacBook.

Tabel VRIO juga mengidentifikasi *ecosystem of complementary products* sebagai salah satu keunggulan kompetitif Apple. Kompetensi ini melibatkan produk yang saling mempromosikan satu sama lain. Misalnya, karena kompatibilitas dan aksesibilitas lintas perangkat, pelanggan lebih cenderung membeli iPhone ketika mereka sudah memiliki MacBook, dan lebih cenderung membeli aplikasi dan produk digital melalui iTunes ketika mereka sudah memiliki MacBook atau iPhone. Ekosistem produk pelengkap ini menyulitkan pesaing untuk mendapatkan pelanggan yang sudah memiliki produk Apple.

Apple Inc. juga memiliki keunggulan kompetitif jangka panjang dari *access to user information* yang mencakup jenis dan model perangkat, lokasi geografis, penggunaan aplikasi, dan sebagainya, bergantung pada pengaturan privasi masing-masing pengguna. Terlepas dari peraturan privasi, basis pengguna global perusahaan yang besar membantu mendapatkan informasi berharga untuk mendukung inovasi dan pengembangan produk baru, serta strategi pemasaran dan manajemen bisnis dan perencanaan strategis. Selain itu, *artificial intelligence capabilities* Apple memberikan keunggulan kompetitif dalam hal layanan yang nyaman dan efisien. Misalnya, perusahaan mengembangkan kecerdasan buatan untuk layanan seperti Siri dan fungsi terkait.

Di antara faktor VRIO, *global distribution and sales network* yang dimiliki perusahaan juga diidentifikasi sebagai kompetensi inti. Apple Inc. mempertahankan keunggulan kompetitif jangka panjang sebagian melalui jaringan *global distributor* dan penjual resminya yang berlokasi strategis. Jaringan ini menyederhanakan rencana dan upaya strategis perusahaan dalam menjangkau pelanggan sasaran di seluruh dunia. Kompetensi lain yang tidak memenuhi semua pertanyaan VRIO dianggap sebagai kompetensi non-inti dimiliki Apple Inc. Misalnya, pada tabel di atas, kompetensi non-inti Apple mencakup *business process automation*, yang berharga tetapi umum di seluruh industri dan bahkan di industri dan pasar lain.

Selain itu, paket *competitive employee compensation packages* adalah kemampuan yang membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja yang sangat terampil yang mendukung inovasi yang cepat. Namun, kemampuan ini adalah

kompetensi non-inti dalam kasus Apple karena perusahaan teknologi lain (Amazon, Google, Microsoft, dan Intel) juga menawarkan hal tersebut. Sehubungan dengan itu, *human resource capabilities* Apple untuk mendukung inovasi adalah hal biasa di perusahaan lain dalam industri teknologi komputasi, elektronik konsumen, dan *e-service*. *Product mix diversity* perusahaan yang semakin beragam merupakan tanda upaya strategis untuk mengurangi eksposur risiko dalam pasar bisnis. Sumber daya dan kapabilitas ini penting tetapi bukan prioritas utama yang ditentukan dalam analisis VRIO Apple Inc.

B. Solusi terhadap isu

Kompetensi inti Apple Inc. yang ditampilkan dalam tabel VRIO memberikan gambaran tentang keunggulan kompetitif jangka panjang yang digunakan perusahaan untuk memastikan kegiatan bisnis di masa depan dapat memperoleh laba sambil mengatasi segala permasalahan yang sedang dialami saat ini. Misalnya, Apple menggunakan merek dan kapasitasnya untuk inovasi cepat guna mempertahankan daya saing meskipun ada perusahaan lain yang agresif (Samsung, Xiaomi, dan Asus). Operasi Apple Inc. saat ini difokuskan pada produk elektronik dan produk digital, yang merupakan sumber pendapatan utama. Namun, rencana strategis perusahaan sudah memasukkan peluang besar untuk mengembangkan bisnis di industri atau pasar lain. Misalnya, pasar *artificial intelligence* (AI) dan robotika mulai berkembang, bersama dengan pasar mobil listrik. Peluang ini mengharuskan Apple menggunakan keunggulan kompetitif intinya yang diidentifikasi dalam analisis VRIO ini untuk memposisikan bisnis secara strategis untuk menawarkan produk berteknologi maju yang menjadikan korporasi sebagai pemain utama sejak awal saat industri dan pasar lain ini berkembang.

Apple perlu meningkatkan keunggulan sumber daya manusia mereka, khususnya pada kemampuan untuk berinovasi. Karena inovasi SDM Apple masih dapat dengan mudah ditiru oleh perusahaan lainnya. Apabila hal tidak ditingkatkan, maka besar kemungkinan pesaing akan meniru atau bahkan mengungguli “Apple’s *human resource capabilities for innovation*” dan mampu memproduksi produk dengan harga yang lebih murah. Selain itu, Apple juga perlu untuk meningkatkan keunggulan *competitive employee compensation packages*. Paling tidak untuk lebih terorganisir dengan sistem, proses, struktur, dan budaya manajemen yang baik. Meskipun kelemahan Apple terdapat pada kompetensi non-inti, akan tetapi sangat penting bagi Apple untuk terus memperbaiki sistem, proses, dan struktur dari masing-masing kompetensi untuk

meningkatkan keunggulan perusahaan. Dengan begitu, Apple akan meraih keunggulan kompetitif yang dapat membantu menuju kemajuan perusahaan yang berkepanjangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Wandrial Son. ANALISIS INTERNAL PERUSAHAAN (STRENGTH & WEAKNESS), MENGGUNAKAN KONSEP 'RESOURCE-BASED VIEW OF THE FIRM' DENGAN KERANGKA VRIO. Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Komunikasi, BINUS University Jln. K.H. Syahdan No. 9, Palmerah, Jakarta Barat 11480
- Nisak Zuhrotun. 2013. ANALISIS SWOT UNTUK MENENTUKAN STRATEGI KOMPETITIF
- Saputra Dony. 2017. Analisa VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized to Capture Value)
- Widajanti Erni. PERENCANAAN SUMBERDAYA MANUSIA YANG EFEKTIF: STRATEGI MENCAPAI KEUNGGULAN KOMPETITIF
- [Apple Inc. Annual Report to the U.S. Securities and Exchange Commission.](#)
- [Apple Inc. Retail Store List.](#)
- Veronica Newton. (2021). [Apple Inc. VRIO Analysis – Core Competencies & Competitive Advantages.](#) Rancord Society