

Peran Serikat Pekerja PT Madusari Nusaperdana dalam Meningkatkan Produktivitas Pekerja: Studi Kasus Hubungan Industrial di Indonesia

Studi kasus ini ditulis oleh Riani Rachmawati*, Elok Savitri Pusparini, Casman Gunawan Jaya, dan Athiyyah Adhikaputri sebagai bahan diskusi di kelas. Tim Penulis tidak bermaksud menggambarkan apakah penanganan yang dilakukan untuk situasi tersebut sudah efektif atau tidak. Tim Penulis mungkin menyamarkan nama-nama dan informasi lainnya untuk alasan kerahasiaan. Informasi yang diberikan dalam kasus ini sebagian besar diambil dari sumber-sumber publik.

Penggandaan naskah ini harus seizin Center for Education and Learning in Economics and Business (CELEB) FEB UI. Kampus UI Depok 16424.

Pendahuluan

Perusahaan manapun pasti mengupayakan yang terbaik untuk memenangkan kompetisi. Strategi dibangun, sumber daya disiapkan, kapabilitas ditingkatkan untuk menjadi pemenang dalam persaingan bisnis yang makin sengit. Tidak dapat dipungkiri, kinerja perusahaan sangat tergantung pada kinerja orang-orang di dalamnya; sebesar apapun modal yang dimiliki, secanggih apapun teknologi yang diadaptasi tidak akan membuahkan hasil tanpa kinerja positif pegawai perusahaan.

Sebagai Direktur Sumber Daya Manusia (SDM) yang memahami arah bisnis perusahaan, Casman tahu bahwa menciptakan iklim Hubungan Industrial yang kondusif menjadi salah satu aspek penting dalam menjaga produktivitas pekerja. PT Mitindo Usaha Sejati tempatnya bekerja adalah perusahaan pengolahan daging dengan produk seperti sosis, daging burger, bakso, dan daging asap. Pesaing perusahaan ini adalah pemain-pemain besar di industri, seperti Belfoods, Cimory, Charoen Pokphand dan Japfa.

Salah satu pabrik yang dimiliki perusahaan ini adalah PT Madusari Nusaperdana yang berlokasi di Cikarang. Pabrik ini memiliki Serikat Pekerja yang cukup aktif, yang telah berdiri pada tahun 2004 dengan nama Serikat Buruh Madusari Bersatu (SBMB).

* riani.rachmawati@ui.ac.id

Pada tahun 2006, SBMB berafiliasi dengan Federasi Perjuangan Buruh Jabodetabek (FPBJ) yang kemudian berubah nama menjadi Federasi Perjuangan Buruh Indonesia (FPBI) pada tahun 2013.

Hubungan antara manajemen dan SBMB mengalami berbagai dinamika, seperti perundingan yang panjang mengenai perubahan *benefit*, perbaikan sarana dan prasarana, besaran bonus, dan proses Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Bahkan salah satu perselisihan yang terjadi sampai harus diselesaikan melalui Pengadilan Hubungan Industrial pada tahun 2019 terkait penggunaan tenaga kontrak yang melebihi ketentuan peraturan Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.

Setelah kejadian tersebut, manajemen dan SBMB bersepakat untuk menemukan pola komunikasi yang tepat sehingga berbagai perselisihan lebih jarang terjadi dan dapat diselesaikan secara bipartit. Selain itu, berbagai perundingan antara manajemen dan Serikat Pekerja juga telah memastikan terpenuhinya hak-hak dasar pekerja seperti pemenuhan Upah Minimum (mengikuti Kabupaten Bekasi) dan terlindunginya pekerja dengan BPJS Ketenagakerjaan.

Dengan pekerja sejumlah 260 orang dan 40% nya berserikat dan kondisi Hubungan Industrial di perusahaan yang telah membaik terutama selama empat tahun terakhir, Casman merasa sudah saatnya SBMB memainkan peran yang lebih besar dalam kemajuan bisnis perusahaan. Apalagi perusahaan selalu mengalami peningkatan target yang signifikan setiap tahunnya. Tahun 2023 ini misalnya, target pertumbuhan penjualan sebesar 25% dari tahun sebelumnya, suatu peningkatan yang membutuhkan strategi tersendiri dalam pencapaiannya. Data historis terkait pertumbuhan target kinerja, pencapaian, dan tingkat pertumbuhan penjualan PT Madusari dapat dilihat pada Lampiran Tabel 1.

Penetapan target sebesar 25% ini diputuskan melalui berbagai pertimbangan. Sebelumnya pada tahun 2019, PT Madusari Nusaperdana pernah mencapai angka pertumbuhan penjualan sebesar 26,3%. Keberhasilan tersebut menjadi tolok ukur target tahun berikutnya, menjadi 25%, karena perusahaan menganggap sudah mampu untuk mencapai target tersebut. Namun, di tahun berikutnya hingga 2023, target tersebut tidak pernah tercapai. Salah satu alasan yang menyebabkan terjadinya kegagalan pencapaian target adalah karena kurangnya kerja sama yang baik antara manajemen dengan pekerja pabrik yang pada umumnya menjadi anggota serikat pekerja.

Untuk itu, Casman mengharapkan seluruh pekerja pabrik PT Madusari mengambil peran dan berkontribusi secara aktif dalam meningkatkan produktivitas. Casman merasa sudah saatnya mengubah arah pemikiran dan narasi SBMB, dari yang semula bersifat tuntutan normatif menjadi narasi yang lebih memperhatikan kondisi dan arah perusahaan termasuk di dalamnya tentang peningkatan produktivitas.

Casman telah meminta manajemen pabrik dan manajer SDM PT Madusari Nusaperdana untuk menguatkan upaya untuk membangun komunikasi dengan SBMB mengenai hal ini. Komunikasi perlu dilakukan dengan baik agar tidak ada kesalahpahaman, mengingat narasi peningkatan produktivitas dapat diterjemahkan sebagai eksploitasi pekerja bila tidak tersampaikan dengan tepat. Bila hal tersebut terjadi, hubungan yang telah membaik beberapa dalam tahun terakhir dapat kembali menjadi hubungan yang didasari dengan kecurigaan dan rasa saling tidak percaya antara masing-masing pihak.

Namun di sisi lain, SBMB merasa mereka belum pernah diikutsertakan dalam diskusi-diskusi peningkatan produktivitas oleh manajemen pabrik. Bani Israil, Ketua SBMB mengatakan kalau SBMB siap mendukung upaya peningkatan produktivitas perusahaan apabila diajak serta. Selama ini SBMB mencoba menduga kinerja perusahaan hanya melalui data-data lapangan seperti jumlah pembelian bahan baku dan jumlah hasil produksi sebagai bahan negosiasi hak-hak normatif pekerja. Menurut pandangan Casman, hal tersebut merupakan pendekatan yang kurang tepat dalam menggambarkan kondisi perusahaan dan bila dibiarkan dapat berpotensi menciptakan konflik-konflik yang mengganggu iklim hubungan industrial.

Casman terus berpikir dan menganalisis langkah-langkah yang perlu dilakukannya agar SBMB dapat lebih terlibat dalam peningkatan produktivitas pabrik tanpa intervensi terlalu dalam agar peran manajer pabrik dan manajer SDM tetap menjadi sentral dalam hal ini. Selain itu, Casman juga merasakan perlunya menjaga kondisi hubungan industrial yang baik di pabrik agar kondisi saling tidak percaya antara manajemen dan Serikat Pekerja di pabrik ini tidak terulang kembali.

Profil dan Sejarah PT Madusari Nusaperdana

PT Madusari Nusaperdana sejak awal berdiri senantiasa berkomitmen untuk menyediakan beragam produk pangan daging olahan yang bernilai tambah, bernutrisi, terjangkau, sekaligus membuka lapangan pekerjaan di Indonesia. Produk daging olahan yang diproduksi antara lain sosis sapi, daging burger (*patties*), daging asap (*smoked beef*), bakso dan produk daging olahan lainnya. Semua produk PT Madusari Nusaperdana dijamin diproduksi secara modern, higienis, dikemas secara vakum, dan disimpan di lemari pendingin untuk menjaga kualitasnya agar tetap prima sampai ke tangan konsumen.

Seiring berjalannya waktu, perusahaan terus tumbuh dan berkembang untuk melayani kebutuhan konsumen melalui berbagai produk andalan yang dipasarkan dengan merek dagang Kimbo, Vigo, dan Fino. PT Madusari Nusaperdana juga

melayani kebutuhan mitra bisnis (B2B) dengan menyediakan produk daging olahan yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan mitra bisnis perusahaan ke depan.

Pada tahun 2010, Kimbo menghadirkan produk baru untuk menciptakan kebiasaan baru mengonsumsi makanan ringan bernutrisi melalui produk dengan merek Kimbo Reddi, pioneer sosis siap santap berprotein yang panjang dan nikmat dengan harga yang terjangkau. Pada tahun yang sama, Kimbo meluncurkan serangkaian produk siap saji (*convenient meal*) dengan merek dagang Kimbo Kitchen, untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin aktif dan memiliki keterbatasan waktu untuk menyiapkan makanan yang nikmat dan bernutrisi.

Dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan bercita rasa tinggi, PT Madusari Nusaperdana telah menerapkan sistem keamanan pangan HACCP, ISO 22000:2005, dan produk-produknya berhasil mendapatkan sertifikat Halal MUI dan izin edar dari Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM) untuk memberikan rasa aman bagi masyarakat Indonesia. PT Madusari Nusaperdana selalu berkomitmen untuk terus berinovasi mengikuti perkembangan zaman dan menghadirkan produk-produk yang nikmat dan bergizi untuk kebaikan keluarga Indonesia.

PT Madusari Nusaperdana berdiri sejak tahun 1995 dengan pabrik pertama berlokasi di Bekasi sebagai perusahaan pengolahan makanan berbahan baku daging sapi dan ayam. Perusahaan dibangun dengan komitmen untuk menyediakan beragam produk pangan daging olahan yang bernilai tambah, bernutrisi, terjangkau, sekaligus dengan tujuan membuka lapangan pekerjaan di Indonesia. Produk daging olahan yang diproduksi antara lain sosis sapi, daging burger (*patties*), daging asap (*smoked beef*), bakso dan produk daging olahan lainnya. Produk ini diluncurkan bertahap dari tahun 1996 melalui merek dagang Kimbo, dan pada tahun 2000 dengan merek dagang Vigo, Fino serta Madusari Foods, sebagai upaya memperluas cakupan segmentasi target market dan didukung dengan strategi distribusi ke pasar tradisional dan mitra usaha di bidang *food service B2B (Business to Business)*.

Tidak terbatas pada produk olahan daging biasa, PT Madusari Nusaperdana juga melakukan beberapa inovasi dan pengembangan bisnisnya agar dapat berkompetisi di pasar. Pada tahun 2010, Kimbo menghadirkan produk baru berupa makanan ringan bernutrisi melalui produk Kimbo Reddi, pionir sosis siap santap berprotein dengan harga yang terjangkau. Pada tahun yang sama, Kimbo meluncurkan serangkaian produk siap saji dengan merek dagang Kimbo Kitchen, untuk menjawab kebutuhan masyarakat yang semakin aktif dan memiliki keterbatasan waktu untuk menyiapkan makanan yang nikmat sekaligus bernutrisi. Dengan lini usaha yang terus berkembang tersebut, PT Madusari Nusaperdana mendirikan pabrik kedua di Boyolali, Jawa Tengah, yang fokus pada penyediaan produk Kimbo Reddi siap santap pada tahun 2013. Dapat

dilihat pada Lampiran Tabel 2 bahwa produk Sosis Vigo dari PT Madusari Nusaperdana berhasil menduduki peringkat teratas sosis yang direkomendasikan oleh konsumen.

Inovasi terus dilanjutkan melalui produk lain dan memperluas jangkauan pasar. Pada tahun 2016, Kimbo meluncurkan Frozen Bratwurst yang ditargetkan untuk pangsa pasar menengah ke atas. Selanjutnya, pada tahun 2019 PT Madusari Nusaperdana menghadirkan inovasi baru melalui produk Kimbo Sosis Lauk & Serbaguna. Pada tahun yang sama, di sisi penjualan pun PT Madusari Nusaperdana sudah berhasil mengembangkan saluran penjualan secara langsung ke konsumen secara daring melalui *Official Store* Kimbo di 6 *marketplace*: Tokopedia, Shopee, Blibli, Jd.id, Bukalapak, Lazada. Terakhir, pada tahun 2021, PT Madusari Nusaperdana meluncurkan produk Kimbo Probites, camilan berprotein diluncurkan untuk menemani dan mendukung setiap aktivitas remaja dan anak.

Sejarah Pembentukan Serikat Pekerja PT Madusari Nusaperdana (Serikat Buruh Madusari Bersatu)

Pada awal pendiriannya di tahun 2004-2005, wadah komunikasi pekerja dibentuk sebagai reaksi terhadap kondisi ketimpangan sosial yang dialami dan dirasakan oleh para pekerja di masa itu. Adanya hak-hak normatif yang belum dipenuhi seperti misalnya besaran upah, sistem kerja, dan perhitungan lembur yang tidak sesuai aturan. Serikat pekerja menjadi wadah untuk memperkuat posisi tawar pekerja kepada pihak manajemen perusahaan. Wadah ini menjadi cikal bakal organisasi dengan tujuan yang sama, yaitu agar hak normatif karyawan di PT Madusari dapat dipenuhi oleh perusahaan yang kemudian diberi nama Serikat Buruh Madusari Bersatu (SBMB).

Salah satu peran utama dari SBMB adalah untuk menegosiasikan pemenuhan hak dari pekerja. Saat itu, anggota Serikat Pekerja adalah 100 orang dari 150 orang pekerja tetap PT Madusari. Kesepakatan yang telah berhasil dicapai antara Manajemen dengan Serikat Pekerja sejak tahun 2008 dituangkan ke dalam Peraturan Perusahaan yang kemudian menjadi bagian dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Dalam perjalanannya, isi dari PKB mengalami perkembangan sesuai dengan peningkatan standar kualitas hidup karyawan. Hal-hal yang semula tidak dicantumkan seperti pemberian beasiswa untuk anak pekerja, menjadi usulan di tahun-tahun berikutnya.

Pada tahun 2006, SBMB berafiliasi dengan Federasi Perjuangan Buruh Indonesia (FPBI) dengan dasar pertimbangan untuk memperluas pengetahuan terkait peningkatan kualitas sumber daya manusia, terbukanya kesempatan mengakses informasi yang dapat dipergunakan dalam menganalisis kondisi perusahaan, kondisi persaingan di dalam industri, kondisi lingkungan lokal, kabupaten, nasional sampai kondisi internasional sehingga serikat dapat lebih objektif dalam menentukan berbagai keputusan.

Sejak tahun 2008, pihak perusahaan dan SBMB berhasil menginisiasi Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan pokok-pokok aturan yang bertujuan untuk melindungi hak dan kewajiban di antara kedua belah pihak dengan tetap mempertimbangkan kondisi bisnis dan kemampuan perusahaan. Sejak tahun 2010 hingga saat ini, Serikat Pekerja yang beranggotakan karyawan dengan status Karyawan Tetap terus mengalami pertumbuhan. Hingga saat ini, total jumlah anggota aktif dari Serikat Pekerja adalah 145 orang, dengan iuran wajib sebesar Rp 80.000 yang secara langsung dipotong melalui sistem *payroll* perusahaan.

Berbagai program dan aktivitas dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan kesejahteraan anggota. Sistem rekrutmen anggota dilakukan melalui sosialisasi program dan pola komunikasi antara pengurus dan karyawan dengan tidak ada unsur pemaksaan bagi karyawan untuk bergabung ke dalam Serikat Pekerja. Struktur kepengurusan SBMB terdiri dari organ-organ utama meliputi Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Ketua Divisi yang terdiri atas Divisi Advokasi, Divisi Pendidikan, Divisi Ekonomi, dan Divisi Humas.

Sejak tahun 2010, SBMB secara aktif terlibat di dalam kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh Federasi, baik di tingkat lokal maupun nasional. Dari berbagai kegiatan tersebut diantaranya adalah Program Pelatihan yang dinamakan Pendidikan Tingkat 1 (Peta 1) dan Pendidikan Tingkat 2 (Peta 2). Di dalam Peta 1 para anggota diberikan pendidikan dasar dengan materi yang meliputi sejarah pergerakan perburuhan, ekonomi dan politik, hukum dan ketatanegaraan, pendidikan demokrasi, dan diskusi terkait perkembangan terkini. Sementara Pendidikan Tingkat 2 (Peta 2) adalah pendidikan yang ditujukan bagi calon Pemateri (*Training of Trainer*) dengan kurikulum pelatihan meliputi pendalaman materi Peta 1 dilengkapi dengan pendidikan filsafat, pendidikan ekonomi dan keuangan, pendidikan politik, dan pendidikan manajemen organisasi termasuk di dalamnya cara membaca laporan keuangan, cara memahami kondisi perekonomian, ilmu negosiasi, dan sebagainya. Untuk mendapatkan predikat kelulusan, para anggota diwajibkan untuk menyelesaikan proses asesmen dan evaluasi, hingga layak untuk mendapatkan sertifikat sebagai Pemateri (*Trainer*).

Kondisi Industri: Peluang dan Tantangan

Pada tahun 2023, industri pangan Indonesia diharapkan mengalami perkembangan yang signifikan. Hal ini terlihat dari beberapa faktor, seperti pertumbuhan ekonomi yang stabil, peningkatan daya beli masyarakat, serta terjadinya transformasi digital yang semakin meluas di sektor ini. Selain itu, pemerintah juga telah menerapkan berbagai kebijakan yang mendukung pengembangan industri pangan, seperti penyederhanaan izin usaha, peningkatan akses terhadap teknologi, serta pemberian insentif bagi industri kecil dan menengah. Dengan demikian, diharapkan industri pangan Indonesia

akan semakin kompetitif di pasar internasional, serta mampu meningkatkan daya saing produk-produk Indonesia di tingkat global. Sementara itu, upaya peningkatan kualitas produk juga terus dilakukan oleh industri pangan Indonesia. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan standar produksi, serta memperhatikan aspek keamanan pangan dan lingkungan. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen terhadap produk-produk Indonesia, serta meningkatkan ekspor ke negara-negara lain.

Melihat tren eksternal yang disampaikan oleh Siaran Pers Kementerian Perindustrian Republik Indonesia (2023), industri pengolahan daging sedang bertumbuh pesat. Hal tercermin dari kenaikan Indeks Kepercayaan Industri (IKI), yaitu indikator derajat keyakinan dari industri pengolahan yang menggambarkan prospek bisnis selama enam bulan ke depan. IKI industri pengolahan pada Januari 2023 menunjukkan angka 51,54, lebih tinggi jika dibandingkan dengan IKI Desember tahun 2022 yang mencapai 50,9. Beberapa variabel yang membentuk peningkatan ini antara lain adalah peningkatan pesanan baru, peningkatan produksi dan penurunan volume persediaan produk.

Pertumbuhan juga terlihat dari Produk Domestik Bruto (PDB) industri makanan dan minuman, sebagai bagian dari industri pengolahan, selama satu dekade terakhir. Sebagai contoh, PDB industri makanan dan minuman pada 2022 naik sebesar 4,90% dibandingkan dengan tahun 2021, konsisten dengan kenaikan selama satu dekade terakhir (Badan Pusat Statistik, 2022). Pada kuartal pertama tahun 2023, kinerja industri makanan dan minuman per-kuartal (*q-on-q*) mengalami kontraksi atau penurunan, sementara untuk pertumbuhan tahunan sektor industri makanan dan minuman (*year on year*) sampai dengan kuartal pertama tahun 2023 menunjukkan pertumbuhan positif. Kinerja positif tersebut merupakan *rebound* dan menempatkan industri makanan dan minuman kembali pada kinerja pada tahun-tahun sebelumnya yang selalu menunjukkan nilai positif. Grafik Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman 2011-2023 dapat dilihat pada Lampiran Gambar 1 dan 2.

Adapun tantangan terbesar dalam industri makanan dan minuman di Indonesia adalah ketersediaan bahan baku yang terbatas. Indonesia merupakan negara agraris yang banyak mengandalkan pertanian sebagai sumber pangan utama. Namun, masalah lahan yang semakin sempit, perubahan iklim yang tidak stabil, serta adanya serangan berbagai penyakit pada hewan dan tanaman menjadi faktor yang menghambat produktivitas sektor ini. Hal ini berakibat pada keterbatasan bahan baku yang tersedia bagi industri makanan dan minuman, sehingga menyulitkan proses produksi dan meningkatkan harga pangan di pasaran. Permasalahan keamanan pangan juga merupakan tantangan bagi industri pangan Indonesia. Kasus seperti kebocoran zat berbahaya, masa kadaluarsa produk, dan kurangnya jaminan higienitas produk, dapat merusak kepercayaan konsumen terhadap produk pangan Indonesia, serta berpotensi merugikan industri pangan.

Adanya perubahan pola konsumsi masyarakat yang semakin terbuka terhadap pengaruh dari budaya asing, membuat pola konsumsi pangan semakin beragam. Hal ini membuat industri pangan harus beradaptasi dengan kebutuhan konsumen yang semakin beragam, serta memenuhi kebutuhan pangan yang terus berubah. Industri pangan harus bisa mengikuti tren yang terjadi di pasaran, serta memproduksi produk pangan yang sesuai dengan kebutuhan dan selera masyarakat Indonesia. Kurangnya sinergi antar pemangku kepentingan dalam industri makanan dan minuman juga merupakan tantangan bagi industri di Indonesia yang ditandai dengan masih terdapatnya berbagai konflik kepentingan antar pemangku kepentingan yang mengakibatkan rendahnya tingkat sinergi di dalam industri. Hal tersebut dapat menghambat proses produksi dan pemasaran produk pangan, serta menyulitkan pengembangan industri makanan dan minuman di Indonesia.

Respon Perusahaan terhadap Perkembangan Industri

Peningkatan Target Baru Perusahaan

Dengan mencermati perkembangan yang terjadi di dalam industri, baik yang bersifat peluang maupun tantangan, perusahaan menetapkan pertumbuhan bisnis sebesar 25%. Angka tersebut diambil berdasarkan pertimbangan posisi produk-produk PT Madusari Nusaperdana memiliki daya saing yang cukup tinggi di pasar. Hal ini didukung dengan beberapa rekomendasi dari hasil riset pasar yang dilakukan oleh berbagai pihak independen, sebagaimana tercantum di dalam Lampiran Tabel 2. Pihak manajemen optimis bahwa pertumbuhan akan terus meningkat mengingat pasar konsumsi menunjukkan tren positif setelah memasuki masa pasca pandemi Covid-19.

Beberapa pemain utama dalam industri ini antara lain adalah produk Kanzler dari PT Cisarua Mountain Dairy, Tbk), produk So Good dan So Nice dari PT Japfa Comfeed Indonesia, Tbk, Produk Champ dari Pt Charoen Pokphand Indonesia, Tbk, dan produk Belfoods dari PT Sreeya Sewu Indonesia, Tbk. Kinerja produk-produk pesaing pun menunjukkan tren positif, didukung oleh strategi pengembangan produk dan strategi pemasaran yang semakin inovatif. Produk andalan PT Madusari seperti Kimbo dan Vigo berada di tengah persaingan yang semakin ketat.

Berbagai strategi telah ditetapkan oleh perusahaan untuk dapat mencapai tingkat pertumbuhan tersebut, seperti menjadikan *Chef Juna Rorimpandey* sebagai duta merek Kimbo hingga berusaha untuk melakukan pendekatan kepada karyawan terutama Serikat Pekerja untuk membantu produktivitas perusahaan.

Keterlibatan Serikat Pekerja dalam Peningkatan Produktivitas

Untuk memastikan tercapainya target bisnis yang terus meningkat secara signifikan, Casman merasa perlunya meningkatkan keterlibatan pekerja secara lebih aktif. Untuk itu, Casman ingin melibatkan Serikat Pekerja sebagai perwakilan para pekerja. Peningkatan produktivitas pekerja perlu dibangun dengan kerjasama yang lebih baik antara manajemen dan pekerja. Casman mengingat adanya kejadian yang kurang menyenangkan sebelumnya, saat perusahaan yang merupakan konsumen dari segmen *Business to Business* (B2B), menemukan adanya lalat dalam produk yang dikirimkan oleh PT Madusari Nusaperdana. Sebagai pemain di industri makanan, adanya lalat dalam produk menjadi peringatan keras karena berpotensi kehilangan rekan bisnis. Casman sangat berharap setiap pekerja di lini manapun dapat berperan menjaga kualitas produk melalui disiplin perilaku kerja.

Dalam hal ini, SBMB berperan dalam memberikan pemahaman kepada para anggota tentang pentingnya terlibat secara aktif dalam memastikan kualitas produk yang dihasilkan, terutama aspek-aspek kualitas dalam industri makanan. Selain itu, SBMB juga diharapkan memahami dan menyampaikan pada seluruh anggotanya manfaat yang akan dirasakan pekerja dan manajemen bila produktivitas meningkat. Di sisi lain, Serikat Pekerja juga perlu memastikan bahwa peningkatan produktivitas tidak berarti eksploitasi pekerja oleh manajemen, sehingga hak-hak dasar pekerja harus tetap terjaga.

Casman memerintahkan manajer pabrik dan manajer Sumber Daya Manusia (SDM) pabrik untuk mulai membuka komunikasi dengan Serikat Pekerja. Komunikasi menjadi sentral dalam agenda ini karena terdapat stigma bahwa peningkatan produktivitas hanya menjadi keuntungan bagi manajemen dan kerugian bagi pekerja. Agenda produktivitas sangat mungkin dilakukan dengan cara menekan biaya terkait dengan pekerja selain meningkatkan kinerja produksi. Bila komunikasi tidak berjalan, Serikat Pekerja dapat membangun dugaannya sendiri sehingga kecurigaan pada manajemen dapat terjadi kembali. Hal ini akan merusak kontrak psikologis (*psychological contract*) yang selama ini telah terbangun antara manajemen dan pekerja.

Casman menginginkan peningkatan produktivitas terjadi karena adanya rasa keterikatan para pekerja dengan perusahaan bukan karena keterpaksaan karena ketakutan kehilangan pekerjaan bila pekerja tidak patuh pada agenda perusahaan. Casman meyakini bahwa dengan peningkatan produktivitas melalui rasa keterikatan dan komitmen pekerja akan bertahan dalam jangka panjang karena kontrak psikologis antara kedua belah pihak dapat dijaga.

Permasalahan

Casman melihat laporan produksi PT Madusari Nusaperdana di atas meja kerjanya. Laporan tersebut menunjukkan bahwa target penjualan kuartal keempat 2022 hampir mendekati target dan menutup tahun 2022 dengan kinerja penjualan yang memuaskan. Namun ada hal mengusiknya: beberapa pengurus SPMB menemuinya beberapa hari lalu dan menyampaikan suatu hal yang membuat Casman merasa harus segera melakukan sesuatu. Bani Israil (Ketua SBMB), Riswan (Wakil Ketua SBMB), Suswandi (Sekretaris SBMB), dan Pandji (Bendahara SBMB) mengatakan bahwa mereka hampir tidak pernah dikomunikasikan mengenai arah bisnis dan kinerja perusahaan.

Selama ini, mereka hanya berusaha menduga-duga melalui jumlah pembelian bahan baku dan jumlah produksi di pabrik. Casman sangat mengkhawatirkan hal ini karena data-data tersebut tidak dapat memberikan gambaran mengenai kinerja pabrik secara akurat. Terlebih lagi, data ini digunakan oleh SPMB dalam negosiasi kenaikan gaji dan tunjangan dengan manajemen. Hal ini berpotensi SPMB tidak dapat memahami bila manajemen tidak dapat memenuhi tuntutan mereka dalam proses negosiasi.

Casman juga mengkhawatirkan ketiadaan komunikasi yang efektif antara manajemen dan SPMB akan merusak kontrak psikologis yang ada dan merusak hubungan baik yang telah terjalin selama ini. Salah satu yang menjadi tujuan Casman selain peningkatan produktivitas tentunya juga mengendalikan gangguan dan insiden terbuka akibat konflik antara kedua belah pihak. Bila hal ini terjadi akan berisiko mengganggu proses produksi dan pencapaian target perusahaan disamping mengganggu upaya menjaga hubungan industrial yang kondusif selama beberapa tahun terakhir.

Casman telah mengingatkan pihak manajemen pabrik mengenai pentingnya membangun komunikasi terkait arah pengembangan produksi kepada SBMB. Hal ini juga dijadikan sebagai salah satu indikator kinerja manajemen dan dipandang sebagai salah satu kunci utama bagi keberhasilan perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya. Casman juga menyadari bahwa komunikasi terbuka dengan SBMB perlu disertai dengan peningkatan kapabilitas pengurus dan anggota SBMB dalam memahami berbagai aspek perusahaan, seperti pemahaman lingkungan industri, peningkatan kualitas kerja, dan kemampuan komunikasi atas hal-hal yang bersifat lebih strategis.

Casman menimbang-nimbang apa yang dapat dilakukannya. Sebagai Direktur SDM induk perusahaan, Casman tidak ingin melakukan intervensi dengan membuka komunikasi langsung dengan SPMB. Casman meyakini bahwa manajer pabrik dan manajer SDM pabrik perlu berperan lebih aktif untuk peningkatan produktivitas berkelanjutan. Disisi lain, komunikasi terbuka dengan SBMB perlu dilakukan dengan segera karena lini waktu pencapaian target perusahaan terus berjalan.

Penutup

Pelibatan Serikat Pekerja dalam agenda atau tujuan manajemen menjadi penting, terutama untuk perusahaan yang memiliki Serikat Pekerja yang cukup kuat. PT Madusari Nusaperdana memiliki Serikat Pekerja yang aktif dengan jumlah keanggotaan 40% dari seluruh pekerja tetap. Perusahaan ini juga menghadapi persaingan usaha yang sengit sehingga perusahaan induk memberikan target produksi yang terus meningkat secara signifikan setiap tahunnya.

Casman telah memerintahkan manajemen pabrik PT Madusari Nusaperdana untuk melakukan mulai membangun komunikasi dengan SBMB mengenai peningkatan produktivitas agar peningkatan terjadi karena adanya pemahaman dan komitmen dari para pekerja. Dengan demikian, setiap pekerja akan merasa memiliki tanggung jawab untuk menjaga kualitas produksi selain meningkatkan kuantitas produksi. Casman tidak ingin perusahaan kehilangan rekan bisnis karena produk yang mengecewakan.

Namun ternyata SBMB menyampaikan pada Casman bahwa mereka belum pernah diajak berdiskusi mengenai peningkatan produktivitas pabrik, baik berapa besar maupun bagaimana caranya. SBMB menggunakan data kasar dari pembelian bahan baku dan jumlah produksi yang dicatat secara manual oleh pengurus atau anggota SBMB dan Casman sangat khawatir akan ketidakakuratan data ini. Hal ini dapat memicu konflik dalam negosiasi dan menghancurkan kontrak psikologis yang selama ini telah terbangun. Casman menyadari bahwa dirinya harus segera melakukan sesuatu.

Pertanyaan Diskusi

- a. Strategi apa yang harus dilakukan Casman dalam menghadapi situasi ini? Buatlah dalam bentuk rencana dan *timeline* aktivitas secara detail.
- b. Jelaskan mengapa kontrak psikologis (*psychological contract*) memegang peranan penting dalam peningkatan produktivitas dalam kasus ini? Mengapa Casman sangat khawatir adanya potensi buruknya kontrak psikologis bila komunikasi dengan SBMB tidak segera dilakukan?
- c. Terdapat beberapa bentuk ikatan (*attachment*) antara pekerja dengan manajemen/perusahaan. Bentuk mana yang paling tepat dipraktikkan di PT Madusari Nusaperdana agar peningkatan produktivitas dapat tercapai? Berikan argumentasi yang mendukung.
- d. Sejauh mana Serikat Pekerja dan pekerja dapat ikut berperan dalam menjaga kualitas produk yang dihasilkan perusahaan? Apa yang dapat dilakukan oleh manajemen dan SBMB dalam inisiatif menjaga/meningkatkan kualitas?
- e. Manajemen memiliki tujuan yang memengaruhi pekerja dan hubungan industrial perusahaan. Apa sajakah tujuan manajemen yang dapat ditemukan dalam kasus tersebut dan apa dampaknya terhadap hubungan industrial?

Lampiran

Tabel 1. Histori Target, Pencapaian dan Pertumbuhan Penjualan PT Madusari Nusaperdana Tahun 2019-2023 (dalam Hitungan Ton)

Tahun	Target	Pencapaian Aktual	Pertumbuhan
2019	4.750.000	5.999.077	26,3%
2020	7.498.846,25	6.425.690	7,1%
2021	8.032.112,5	7.796.163	21,3%
2022	9.745.203,75	9.129.305	17,1%
2023	11.411.631,25	5.092.748	YTD Juli 2023

Sumber: Data internal milik PT Madusari Nusaperdana

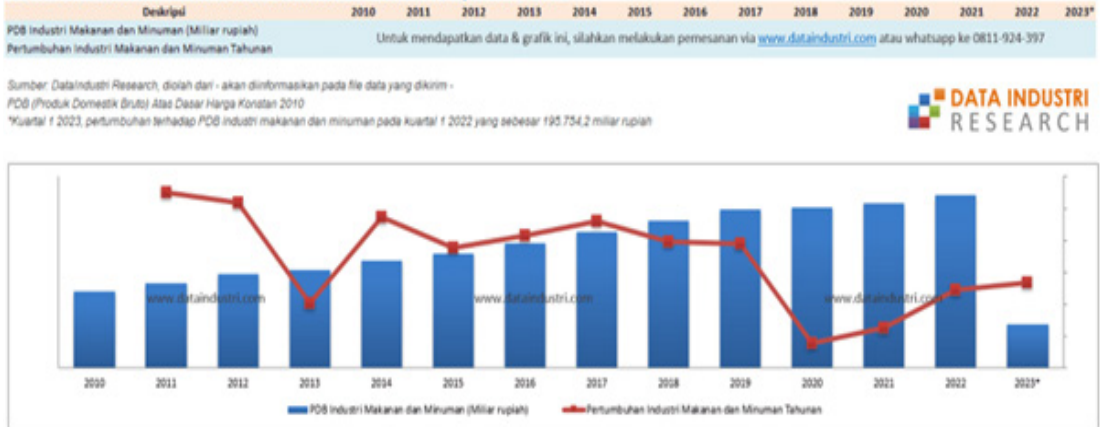
Tabel 2. Rekomendasi Merek Produk Sosis Terbaik*

No.	Produk	Gambar	Poin Keunggulan
1	Madusari Foods Vigo Sosis Sapi Bakar		Produk sosis yang cocok untuk jualan hotdog, lebih cuan!
2	Bernardi Horeca Pack Beef Breakfast Sausages		Terbuat dari selongsong selulosa, tak perlu dikupas dahulu
3	CP Food Champ Chicken Sausage		Sosis dengan harga murah yang cocok dimasak apa saja
4	Kanzler Sosis Singles Hot		Sosis siap santap dengan kualitas daging premium dan rasa pedas
5	Pureeland Petite Sausage MPASI		Bebas pengawet dan MSG, sosis yang aman untuk bayi dan ibu hamil
6	Kimbo Mini Bratwurst Keju		Bratwurst sosis rasa keju dari Kimbo, rasanya sangat spesial
7	Kemfood Sosis Sapi Beef Wiener		Ukurannya lebih panjang, enak dijadikan sosis bakar
8	Hanzel Cocktail		Sarapan dan bekal lebih praktis dengan sosis berukuran mini
9	CP Food Fiesta Frankfurter Sausage		Sosis frankfurter dengan ekstra daging dan ekstra gurih
10	Japfa So Nice Sosis Siap Makan Rasa Ayam		Merek sosis yang bagus untuk pendamping makanan berkuah

Sumber: Mulyani (2023) 10 Merk Sosis Terbaik (Terbaru Tahun 2023) diakses dari laman <https://id.my-best.com/51920>

*Hasil review terhadap produk sosis terbaik yang dipilih secara teliti dengan mempertimbangkan kualitas produk, review pembeli, dan tingkat kepercayaan terhadap seller. Produk urutkan berdasarkan popularitasnya di marketplace Shopee.

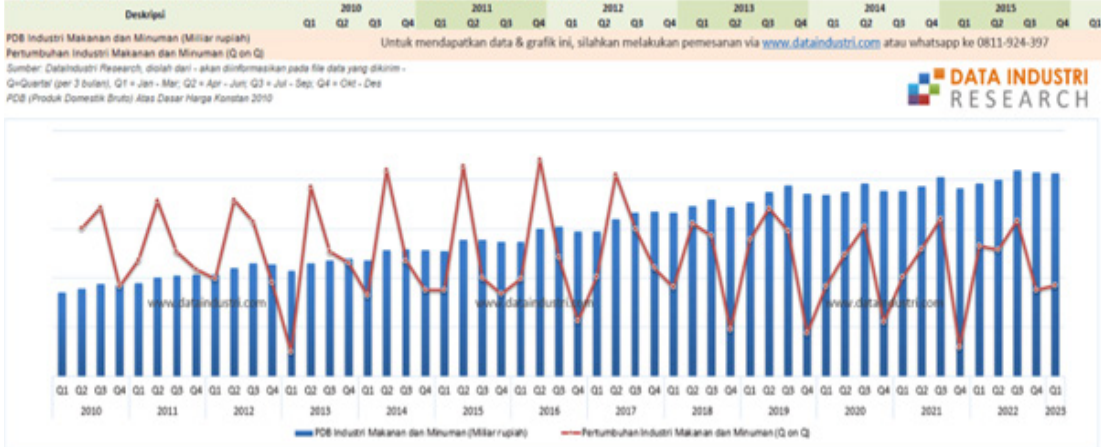
Tren Data Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman, 2011 - 2023



Gambar 1. Tren Data Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Tahun 2011-2023

Sumber: <https://www.dataindustri.com/produk/data-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman/>

Tren Data Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman, Q2 2010 - Q1 2023 (Per Kuartal)



Gambar 2. Tren Data Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Tahun 2011-2023 dalam Kuartal

Sumber: <https://www.dataindustri.com/produk/data-pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman/>