



Analisis Efektivitas dan Efisiensi Penerapan *Flexible Roster* pada TKBM di Perusahaan Logistik

Intan Dewi Maharani^{1*}, Sofie Yunida Putri^{2*}

^{1,2} Universitas Pembangunan Negeri Veteran Jawa Timur, Surabaya

* E-mail Korespondensi: sofie.yunida.ak@upnjatim.ac.id

Information Article

History Article

Submission: 16-07-2024

Revision: 22-09-2024

Published: 10-01-2025

DOI Article:

10.24905/permana.v16i2.579

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengukur keberhasilan dan mengkaji efektivitas dan efisiensi dari kebijakan *flexible roster* menjadi isu penting dalam manajemen operasional. Ketentuan *flexible roster* ini sangat relevan untuk dibahas karena dapat mengupayakan penghematan biaya sekaligus memberikan kesejahteraan bagi pekerja. Penelitian ini dapat membahas aspek-aspek seperti penurunan biaya overhead, peningkatan produktivitas tenaga kerja, dan suatu peluang penghematan biaya lembur sebagai hasil dari penerapan jadwal kerja yang fleksibel. Secara khusus, penelitian ini berusaha untuk menjawab pertanyaan penelitian mengenai alasan dasar mengapa kebijakan *flexible roster* ini perlu diterapkan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif analisis untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan ini kurang mendapat dukungan dari pihak tenaga kerja bongkar muat dan memiliki pengaruh yang kecil pada upaya penghematan biaya. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa ketentuan *flexible roster* memerlukan tindakan *gap analysis*. Temuan ini memiliki implikasi penting untuk menjaga produktivitas pekerja, karena jika dilakukan secara terus menerus, implementasinya akan menjadi tidak efisien. Penelitian ini menyoroti perlunya penelitian lebih lanjut mengenai strategi manajemen operasional untuk meminimalkan biaya logistik.

Kata Kunci: jam kerja fleksibel, penghematan biaya, manajemen operasional, pengurangan biaya logistik

ABSTRACT

This research was conducted to measure the success and examine the effectiveness and efficiency of the flexible roster policies, which have become an important issue in operational management. This flexible roster policies is very relevant to discuss because it can achieve cost reduction while providing welfare for workers. It could discuss aspects

Acknowledgment

such as lower overhead costs, increased employee productivity, and the potential for savings on overtime expenses as a result of implementing flexible working schedules. Specifically, this research seeks to answer research questions regarding the basic reasons why flexible roster policies need to be implemented. This research uses descriptive qualitative analysis methods to collect and analyze data. The research results showed that these policies received little support from loading and unloading labour and has little impact on cost-saving efforts. Based on the research results, it can be concluded that the flexible roster policies still require gap analysis. This finding has important implications for maintaining worker productivity, if it is carried out continuously, its implementation will become inefficient. The study also highlighted the need for further research in areas such as operational management strategies for minimizing logistics costs.

Keyword: *flexible roster, cost reduction, operational management, minimizing logistic cost*

© 2024 Published by Permana. Selection and/or peer-review under responsibility of Permana

PENDAHULUAN

Seiring dengan persaingan perusahaan yang semakin kompetitif, manajemen keuangan harus memerankan tanggung jawabnya dalam mengatur biaya operasional secara lebih efektif dan efisien. Persaingan yang ketat memaksa perusahaan untuk tidak hanya fokus pada peningkatan pendapatan, tetapi pada pengendalian dan pengurangan biaya agar tetap kompetitif. Manajemen keuangan yang efektif harus mampu melakukan analisis mendalam terhadap setiap komponen biaya operasional, mengidentifikasi peluang yang dapat dioptimalkan, serta menerapkan strategi penghematan biaya tanpa mengurangi kualitas dari produk atau layanan sehingga perusahaan dapat menjaga margin keuntungan yang sehat dan mempertahankan daya saing di tengah persaingan yang sengit (Vanyaastutipusparani, 2012).

Kondisi persaingan inilah yang menjadi suatu tantangan bagi perusahaan logistik. Hal ini terjadi karena perusahaan logistik seringkali menghadapi kesulitan dalam mengatur biaya operasional. Salah satu alasan perusahaan logistik kesulitan mengurangi biaya operasional yaitu dikarenakan kompleksitas rantai pasokan dan berbagai faktor yang sulit dikendalikan. Pada kenyataannya, perusahaan logistik selalu berada di bawah tekanan sejak lama dalam mengurangi biaya operasional perusahaan. Akibatnya, area-area logistik dieksplorasi dengan

537

tujuan untuk optimalisasi biaya yang difokuskan pada aktivitas logistik seperti bongkar muat (Kucera, 2019).

Menurut Keputusan Menteri Perhubungan No. 14 Tahun 2002, kegiatan bongkar muat merupakan proses yang melibatkan pemindahan muatan dari darat ke kapal atau dari kapal ke darat dengan tujuan agar muatan tersebut dapat diangkut secara aman ke lokasi tujuan yang meliputi proses *Stevedoring*, *Cargodoring*, dan *Receiving/Delivery* di pelabuhan. Oleh sebab itu, alokasi penganggaran yang paling mengonsumsi biaya pada perusahaan logistik disebabkan oleh kegiatan bongkar muat.

Ramadani (2022) menyatakan bahwa proses kegiatan bongkar muat di pelabuhan dapat dijelaskan lebih spesifik antara lain : (a) *Stevedoring* adalah kegiatan memindah peti kemas dari kapal ke dermaga/tongkang/truk, atau proses memuat peti kemas dari dermaga-/tongkang/truk ke kapal dengan menggunakan derek kapal atau darat, (b) *Cargodoring* adalah kegiatan melepaskan tali tambat atau jala-jala di dermaga, memindahkan barang dari dermaga ke gudang atau lapangan penumpukan atau sebaliknya, dan (c) *Receiving/Delivery* adalah kegiatan memindahkan barang dari lapangan penumpukan dan menempatkannya di atas cassette yang ada pada pintu gudang atau lapangan penumpukan, atau sebaliknya.

Dalam kegiatan bongkar muat ini tentu melibatkan badan usaha yang bertanggung jawab dalam menyediakan pekerja terampil dan profesional untuk menjalankan kegiatan bongkar muat atau yang dikenal sebagai Koperasi Jasa TKBM. Pengertian dari Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) adalah pekerja yang terdaftar untuk bertugas melaksanakan kegiatan bongkar muat di pelabuhan setempat (Wulandari, 2023). Adapun dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, TKBM berada di bawah kendali organisasi yang dibentuk untuk melindungi dan menjamin kesejahteraan pekerja atau yang dikenal sebagai Serikat Pekerja TKBM. Dengan adanya organisasi serikat pekerja ini maka segala bentuk implementasi kebijakan dan penerapan pengaturan kerja yang masih baru harus mempertimbangkan manfaat, dampak, serta dukungan dari para pekerja.

Selain berperan sebagai rantai pasokan dalam aktivitas logistik, menurut Kamsariaty dkk., (2019) menjelaskan bahwa pada umumnya perusahaan logistik memiliki tugas dan tanggung jawabnya yang terdiri atas: (a) Kelancaran kegiatan bongkar muat hingga penyerahan dan penerimaan barang, (b) Tercapainya tingkat produktivitas kerja yang telah disepakati dalam kondisi wajar, (c) Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bagi seluruh pekerja TKBM selama

melaksanakan kegiatan bongkar muat di pelabuhan, (d) Kerusakan barang akibat kesalahan kelalaian dalam menangani kargo, (e) Kebenaran laporan kegiatan yang telah disampaikan, dan (f) Keamanan bagian *container ship* dan peralatan penunjang bongkar muat yang digunakan selama kegiatan bongkar muat berlangsung.

Berkenaan dengan kompleksitas proses bisnis dan tanggung jawab yang diemban oleh perusahaan logistik mengakibatkan biaya operasional relatif dialokasikan pada pemakaian biaya bahan bakar yang fluktuatif, biaya tenaga kerja yang meningkat, serta biaya pemeliharaan dan perbaikan alat berat yang signifikan. Tentu saja hal tersebut menjadi sebuah tantangan dalam manajemen keuangan untuk mengatur biaya operasional secara lebih efektif dan efisien. Adapun tantangan lain termasuk fluktuasi permintaan pelanggan dan ketidakpastian utilitas sarana dan prasarana yang memaksa perusahaan untuk selalu siap beradaptasi dengan perubahan yang cepat. Semua faktor ini saling berkaitan dan membuat penghematan biaya operasional menjadi tantangan yang kompleks bagi perusahaan logistik.

Menurut Vanyaastutipusparani (2012), manajemen keuangan perusahaan melakukan analisis mendalam sebelum mengambil keputusan yang dinilainya strategis, karena kesalahan dalam analisis dapat mengakibatkan dampak kerugian karena tidak efektif dan efisien yang dapat mempengaruhi kondisi keuangan perusahaan di masa mendatang. Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk mengurangi potensi tantangan itu muncul adalah membuat keputusan strategis dengan menerapkan kebijakan baru mengenai ketentuan *flexible roster*.

Kebijakan baru mengenai ketentuan *flexible roster* ini mengambil konsep *Activity Based Costing*, di mana efisiensi dari penerapan kebijakan dapat diukur melalui jumlah penghematan biaya yang terjadi karena pencatatan perhitungannya sesuai berdasarkan beban kerja aktivitas bongkar muat. Peneliti juga mengambil konsep *Activity Based Management* untuk mengukur efektivitas dari penerapan kebijakan dengan mengidentifikasi bagaimana aktivitas tersebut dapat dioptimalkan untuk meningkatkan produktivitas dan profitabilitas.

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nathania dkk., (2023) menyatakan bahwa biaya overhead yang digunakan sebagai tarif bongkar muat peti kemas memiliki selisih ketika dihitung menggunakan konsep *Activity Based Costing*. Dimana hal tersebut menunjukkan bahwa apabila perusahaan logistik menerapkan konsep yang sama maka akan terdapat selisih, baik secara profit margin maupun kerugian.

Penelitian berikutnya yang dilakukan oleh Pangestu (2019) menyebutkan bahwa biaya upah tenaga kerja bongkar muat (TKBM) berpengaruh signifikan terhadap profit margin. Pada hasil tersebut menunjukkan bahwa biaya upah tenaga kerja bongkar muat memiliki keterkaitan yang erat dengan keuntungan perusahaan logistik. Asumsikan apabila perusahaan memiliki strategi manajemen keuangan yang baik, misalnya pembayaran biaya upah yang didasarkan pada konsep *Activity Based Costing*, maka strategi tersebut dapat menjadi salah satu upaya mendukung peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

Dengan adanya manajemen keuangan yang baik, perusahaan dapat mengelola arus kas dan pengeluaran secara efektif dan efisien sehingga membantu kelancaran operasional dan keberlanjutan bisnis (Ompusunggu & Irenetia, 2023). Selain itu, manajemen keuangan juga membantu perusahaan dalam mengambil keputusan strategis yang berorientasi pada keuntungan jangka panjang serta pengelolaan risiko keuangan. Oleh karena itu, manajemen keuangan yang baik sangat berperan dalam menciptakan stabilitas ekonomi bagi perusahaan, serta mendorong pertumbuhan dan kesejahteraan ekonomi secara keseluruhan.

Alasan memilih perusahaan logistik sebagai objek penelitian karena industri logistik memiliki cakupan yang sangat luas dan skala yang besar, sehingga memungkinkan peneliti untuk menggeneralisasikan temuan dan membandingkan berbagai perusahaan (Kucera, 2019). Alasan lain memilih perusahaan logistik karena berdasarkan statistik aset kewilayahan nasional, luas wilayah perairan di Indonesia adalah 5,9 juta km² termasuk Zona Ekonomi Eksklusif, maka dari itu letak geografis inilah yang menjadi peluang bagi Indonesia dalam pengelolaan dan pengembangan sektor pelabuhan yang dilakukan dengan efisien dan efektif.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk melakukan studi eksploratif untuk meneliti secara mendalam tentang efektivitas dan efisiensi yang menjadi fokus penelitian ini. Penelitian dilakukan untuk mengetahui keberhasilan dari penerapan kebijakan baru *flexible roster*, membahas apa saja keuntungan dan kerugian yang dialami dari sudut pandang perusahaan maupun mitra, serta mengetahui permasalahan dan penanganan yang diberikan dari fenomena seputar keberhasilan perencanaan operasional dan kesejahteraan pekerja.

Implikasi penelitian dilakukan agar dapat menjelaskan penyebab atau urgensi mengapa perusahaan memberlakukan ketentuan *flexible roster*, baik dari sudut pandang hasil dari praktik sebenarnya maupun komparasi dari penelitian sebelumnya, serta bagaimana penelitian ini dapat memberikan rekomendasi atas temuan yang didapatkan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Jenis penelitian kualitatif yang digunakan adalah deskriptif analitik. Di mana pada kualitatif deskriptif analitik ini sering digunakan ketika peneliti ingin menggali lebih dalam tentang pengalaman, motivasi, atau pandangan individu lain. Hasil dari penelitian kualitatif deskriptif analitik berupa narasi rinci yang memberikan wawasan mendalam tentang topik yang diteliti.

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Teknik pengumpulan data dilakukan oleh peneliti melalui interaksi secara langsung dengan partisipan, mendengarkan cerita dan memahami makna di balik tindakan atau ucapannya. Dalam upaya mengumpulkan data, diperlukan berbagai cara atau metode pendekatan khusus untuk mengamati objek sasaran, karena setiap individu memiliki perbedaan metode yang dapat digunakan. Objek penelitian dalam pendekatan ini mengacu pada hubungan sebab akibat dengan fenomena yang dibahas.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari data sekunder dan data primer. Pengumpulan data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berupa informasi keuangan yang diperoleh dari perusahaan yang terdiri atas kontrak bersama dan ketentuan tarif, anggaran rencana uang muka, kalkulasi perhitungan tagihan pembayaran, serta dokumen pendukung lainnya yang merupakan arsip dokumen pada bulan Januari s.d Juni tahun 2023 dan 2024. Data sekunder yang digunakan lainnya juga dapat berupa kajian pustaka penelitian terdahulu yang mengkaji mengenai tarif aktivitas bongkar muat dan manajemen keuangan di perusahaan logistik.

Selanjutnya, pengumpulan data primer yang digunakan yaitu melalui wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan yang telah ditentukan pada Tabel 1. Wawancara ini dilakukan kepada 3 partisipan terdiri atas 2 partisipan dari pihak perusahaan logistik yaitu staf penanggung jawab tagihan vendor dan staf pelaksana perencanaan jadwal kapal sandar, serta 1 partisipan dari pihak Koperasi TKBM yaitu kepala pengelola terminal peti kemas. Pengumpulan data primer dilaksanakan selama 5 bulan pada bulan Februari s.d Juni 2024.

Kedua teknik pengumpulan data tersebut dikombinasi untuk mendukung pemahaman hasil penelitian karena data primer dapat digunakan untuk memverifikasi atau memperkaya temuan dari kumpulan data sekunder, serta mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam tentang topik yang sedang diteliti.

HASIL

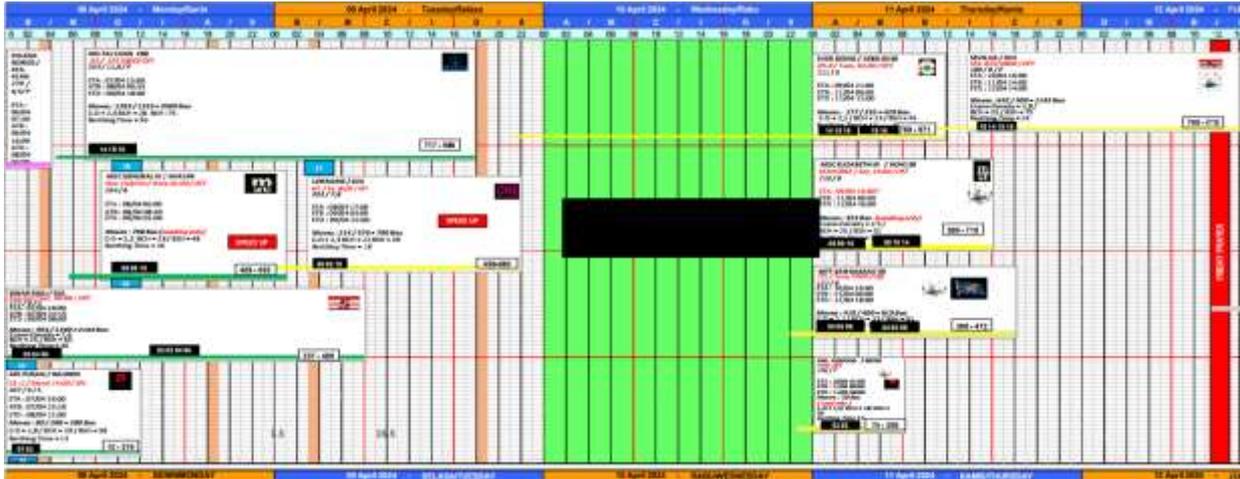
Hasil Realisasi Ketentuan *Flexible Roster*

Salah satu perusahaan logistik di kawasan pelabuhan memberlakukan kebijakan baru yang disebut sebagai *flexible roster*. Kebijakan baru ini diterapkan per tanggal 1 Maret 2024 untuk meminimalisir adanya potensi kecelakaan kerja, mengurangi penggunaan bahan bakar, dan menghemat biaya operasional. Oleh karena itu, penentuan biaya atas kebijakan ini dihitung berdasarkan konsep *Activity Based Costing* (ABC). Di mana konsep *Activity Based Costing* (ABC) yang dimaksud pada pembahasan ini yaitu penentuan jumlah pekerja TKBM yang dibayar untuk melaksanakan pekerjaan saat Hari Besar Nasional berdasarkan kesiapan penggunaan alat berat.

Kesiapan penggunaan alat berat disesuaikan dengan *Stowage Plan* atau rencana muatan yang dibuat sebelum aktivitas bongkar muat dilaksanakan. Rencana ini disusun melalui rapat *Daily Operational Meeting* (DOM) yang diselenggarakan setiap hari dan output dari rapat DOM yaitu dokumen yang disebut sebagai *Berth Allocation Map*, yang memuat informasi terkait jumlah penggunaan *container crane* seperti pada Gambar 1.

Setelah mengetahui jumlah penggunaan *container crane*, maka staf penanggung jawab tagihan vendor menyusun Surat Perintah Kerja Lembur (SPKL) yang memuat informasi terkait jumlah permintaan penyediaan pekerja TKBM. Jumlah permintaan penyediaan pekerja TKBM dihitung berdasarkan jumlah penggunaan *container crane* setiap shift. Sesuai kesepakatan antara perusahaan logistik dengan Koperasi Jasa TKBM, setiap *container crane* merupakan tanggung jawab tetap setiap grup yang terdiri atas 6 (enam) anggota TKBM, sehingga rumus perhitungan untuk menentukan jumlah permintaan penyediaan pekerja TKBM yaitu sebagai berikut :

$$\text{Jumlah Pekerja dalam SPKL} = \text{Total CC yang digunakan} \times 6 \text{ anggota TKBM}$$



Gambar 1 Berth Allocation Maps

Sumber: Data Internal Perusahaan Logistik (2024)

Selanjutnya, pihak yang memiliki hak dan kewenangan dalam memberikan perintah pada anggota TKBM untuk melaksanakan pekerjaan pada Hari Besar Nasional yaitu Koperasi Jasa TKBM. Sebagai wadah sekaligus penanggung jawab bagi para pekerja, Koperasi Jasa TKBM memberi arahan bahwa komunikasi yang baik diperlukan dalam menyikapi keadaan tersebut agar tidak menjadi masalah berkepanjangan.

Jika permintaan penyediaan jumlah pekerja TKBM kurang dari 60 orang, maka hal ini tentu memerlukan kesepakatan bersama dengan anggota TKBM karena tidak memungkinkan untuk dilaksanakan secara bergilir karena setiap *container crane* menjadi tanggung jawab tetap setiap grup anggota TKBM sedangkan penggunaan *container crane* baik *single lift* atau *twin lift* disesuaikan dengan beban kerja kegiatan bongkar muat.

Sama halnya dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hidayah dkk., (2023) memberikan hasil bahwa peran sumber daya manusia dan kesiapan alat memiliki pengaruh besar dalam kelancaran kegiatan bongkar muat secara efektif dan efisien. Akibatnya, terdapat 2 (dua) sistem yang dapat menjadi pilihan bagi anggota TKBM berdasarkan kesepakatan bersama diantaranya :

- Sistem A: Anggota TKBM yang diperintahkan menyelesaikan pekerjaan adalah anggota yang bertanggung jawab pada *container crane* masing-masing yang telah ditentukan dan upah diberikan untuk anggota tersebut.
- Sistem B: Seluruh anggota TKBM hadir untuk menyelesaikan pekerjaan dan upah yang diberikan perusahaan akan dibagi sama rata.

Selama pelaksanaannya anggota TKBM relatif memilih pembagian upah berdasarkan Sistem B agar tidak terjadi perselisihan antar anggota. Namun, tidak sedikit kemungkinan bahwa pada beberapa waktu anggota TKBM memilih Sistem A yang dinilai telah sesuai dengan tanggung jawab masing-masing sehingga anggota TKBM diharapkan hadir untuk menyelesaikan pekerjaan kecuali sedang sakit atau kondisi mendesak.

Dengan demikian, rumus menghitung penghematan biaya perlu adalah besaran upah TKBM di Hari Libur yang ditentukan sesuai dengan kontrak bersama senilai Rp418.541,- dikalikan dengan jumlah permintaan penyediaan pekerja TKBM dalam Surat Perintah Kerja Lembur (SPKL). Berikut rekapitulasi realisasi penerapan *flexible roster* dan penghematan biaya selama Hari Besar Nasional pada Januari hingga Juni 2023 dan 2024:

Tabel 2. Rekapitulasi Realisasi Penerapan *Flexible Roaster*

Hari Libur Nasional	2023			2024			Efisiensi Biaya
	Tanggal/ Bulan	Jmlh. Pekerja	Realisasi (Rp)	Tanggal/ Bulan	Jmlh. Pekerja	Realisasi (Rp.)	
Tahun Baru Masehi	01/01	180	75,337,454	01/01	180	75,337,454	0
Isra Mikraj Muhammad SAW	18/02	180	75,337,454	08/02	180	75,337,454	0
Tahun Baru Imlek Kongzili	22/01	180	75,337,454	10/02	180	75,337,454	0
Hari Raya Nyepi	22/03	180	75,337,454	11/03	144	60,269,963	15,067,491
Hari Wafat Isa Almasih	07/04	180	75,337,454	29/03	174	72,826,205	2,511,248
Hari Paskah	09/04	180	75,337,454	31/03	150	62,781,212	12,556,242
Hari Raya Idul Fitri	07/04	180	75,337,454	10/04	0	0	75,337,454
Hari Raya Idul Fitri	23/04	180	75,337,454	11/04	144	60,269,963	15,067,491
Hari Buruh Internasional	01/05	180	75,337,454	01/05	156	65,292,460	10,044,994
Kenaikan Isa Almasih	18/05	180	75,337,454	09/05	180	75,337,454	0
Hari Raya Waisak	04/06	180	75,337,454	23/05	174	72,826,205	2,511,248
Hari Lahir Pancasila	01/06	180	75,337,454	01/06	180	75,337,454	0
Hari Raya Idul Adha	28/06	180	75,337,454	17/06	144	60,269,963	15,067,491
Total Efisiensi Biaya							148,163,659

Sumber : Data Internal Perusahaan Logistik (2024)

Hasil dari data realisasi penerapan *flexible roster* pada Tabel 2 menunjukkan bahwa ketentuan *flexible roster* telah membantu perusahaan dalam mengurangi alokasi pengeluaran yang seharusnya dibayarkan kepada pekerja yang tidak melaksanakan pekerjaan pada Hari Besar Nasional dengan kisaran sebesar Rp148.163.659,- dalam kurun 6 (enam) bulan.

Hal ini berarti bahwa ketentuan *flexible roster* berhasil mencapai target penghematan biaya dan salah satu upaya yang tepat untuk *cost reduction*, sehingga dapat dikategorikan sebagai cukup efisiensi. Selain itu, ketentuan ini dapat mengurangi biaya operasional seperti

penggunaan penggunaan bahan bakar untuk alat besar. Berdasarkan hasil tersebut dapat dikonfirmasi dengan penelitian terdahulu oleh Novak dkk., (2020) yang menyatakan bahwa meskipun *flexible roster* memiliki pengaruh pada *cost reduction*, namun tetap perlu memperhatikan keseimbangan kehidupan (*work-life balanced*) tenaga kerja dengan tetap mencapai target produksi perusahaan.

Analisis Profitabilitas dalam Penerapan *Flexible Roster*

Dalam mengetahui keberhasilan pada tingkat efektivitas, perlu menghitung rasio penghematan biaya dari tagihan pembayaran selama 6 (enam) bulan Januari s.d. Juni tahun 2023 dan 2024 dapat dihitung dengan menggunakan penghematan biaya berdasarkan *Return On Investment* (ROI).

Menurut Birken (2021), *Return On Investment* (ROI) merupakan konsep rasio dalam mengukur keuntungan yang didapatkan dengan membandingkan biaya yang dikeluarkan untuk menilai tingkat efisiensinya. Melalui persentase yang dihasilkan dari perhitungan, perusahaan dapat membandingkan efektivitas tahun 2023 dan 2024 yang dirumuskan berikut:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Sebelum ada flexible roster} - \text{Setelah ada flexible roster}}{\text{Setelah ada flexible roster}} \times 100\%$$

Berikut ini merupakan data realisasi pembayaran tagihan TKBM periode bulan Januari s.d. Juni tahun 2023 dan 2024 yang didapatkan dari arsip dokumen berita acara pelunasan pembayaran tagihan di perusahaan logistik antara lain sebagai berikut:

Tabel 3. Hasil Perhitungan *Return on Investment* (ROI)

No.	Sebelum diterapkan <i>flexible roster</i>		Setelah diterapkan <i>flexible roster</i>		Efisiensi Biaya	Persentase
	Bulan/Tahun	Jumlah Realisasi	Bulan/Tahun	Jumlah Realisasi		
1.	01/2023	3,217,760,978	01/2023	2,793,131,390	424,629,588	13.20%
2.	02/2023	2,836,770,926	02/2023	2,739,865,384	96,905,542	3.42%
3.	03/2023	3,298,040,038	03/2023	2,838,099,570	459,940,468	13.95%
4.	04/2023	2,948,341,856	04/2023	2,531,944,733	416,397,123	14.12%
5.	05/2023	3,349,815,080	05/2023	2,917,319,875	432,495,205	12.91%
6.	06/2023	3,322,685,560	06/2023	2,763,827,723	558,857,837	16.82%
RATA-RATA						12.40%

Sumber : Data Internal Perusahaan Logistik (2024)

Selisih yang terjadi dari jumlah perhitungan dari bulan Januari s.d Juni tahun 2023 dan 2024 disebabkan oleh penghematan biaya dari ketentuan *flexible roster*, jumlah hari kerja TKBM, jumlah jam lembur TKBM, serta jumlah produktivitas bongkar muat yang berubah-ubah setiap shiftnya sehingga mempengaruhi besaran biaya premi box atau biaya kompensasi yang dikenakan untuk penanganan setiap peti kemas.

Berdasarkan hasil perhitungan *Return on Investment* (ROI) pada Tabel 3 sebesar 12,40% diterapkan selama 4 (empat) bulan yang menunjukkan bahwa penerapan *flexible roster* memiliki nilai rata-rata yang cukup rendah. Berdasarkan teori *Activity Based Costing*, efektivitas dari ketentuan *flexible roster* ini masih memerlukan optimalisasi dengan didukung melalui program *cost reduction* lainnya. Hal ini juga didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rosyaida & Arifin, (2021) menyebut bahwa semakin tinggi persentase profitabilitas, maka semakin besar pula citra perusahaan. Profitabilitas yang tinggi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan yang signifikan dari modal yang diinvestasikan.

Tanggapan Pemangku Kepentingan mengenai *Flexible Roster*

Ketentuan *flexible roster* menetapkan bahwa jumlah permintaan penyediaan pekerja TKBM disesuaikan dengan kebutuhan penggunaan *container crane*. Suatu penerapan ketentuan yang masih baru sangat wajar apabila terdapat sudut pandang yang berbeda dikarenakan beberapa alasan yang berhubungan dengan latar belakang, kepentingan, dan penilaian yang berbeda dari para pemangku kepentingan. Berkenaan dengan ketentuan *flexible roster* yang diterapkan pada lingkungan pelabuhan logistik di kawasan pelabuhan, peneliti melakukan wawancara dengan 3 (tiga) partisipan terdiri atas 2 partisipan dari pihak perusahaan logistik dan 1 partisipan dari pihak Koperasi Jasa TKBM.

Hasil Wawancara

“Apa saja target perusahaan dari penerapan ketentuan *flexible roster*?”

“*Flexible roster* ini semacam upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengurangi potensi kecelakaan kerja, mengurangi biaya utilitas seperti biaya penggunaan air dan biaya bahan bakar, serta memberikan TKBM waktu luang lebih banyak bersama keluarga ketika hari libur nasional. (Superintendent Pelayanan Sumber Daya, Wawancara, 30 April 2024)”

Seperti yang ditunjukkan pada hasil wawancara tersebut, partisipan yang menjawab pertanyaan ini adalah Superintendent Pelayanan Sumber Daya yang bertugas sebagai staff penanggung jawab tagihan vendor. Secara umum, *flexible roster* adalah ketentuan yang diterapkan oleh perusahaan sebagai upaya untuk meminimalisir potensi kecelakaan kerja, mengurangi biaya operasional seperti pemakaian bahan bakar dan air, serta memberi kesejahteraan pada TKBM untuk memiliki waktu luang bersama keluarga selama hari libur nasional. Tujuan yang dimaksud oleh perusahaan mendukung pernyataan bahwa ketentuan *flexible roster* adalah ketentuan yang sangat menguntungkan bagi vendor. Kondisi ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mišić & Perakis, (2020) menyebutkan bahwa perusahaan perlu memprediksi estimasi pendapatan di masa depan secara maksimal melalui analisis manajemen pendapatan.

Dalam implementasinya selama 1 (satu) bulan, pelaksanaan kebijakan ini menghasilkan pernyataan baru dari partisipan yang menjabat sebagai Staf Pelaksana Perencanaan Dermaga dan Kapal bertugas mengatur jadwal kapal sandar untuk kegiatan bongkar muat yang berkaitan dengan pekerjaan TKBM.

“Bagaimana tanggapan Anda mengenai ketentuan baru *flexible roster*?”

“Setelah diterapkan kurang lebih 1 (satu) bulan, ketentuan baru ini masih perlu dibahas lebih detail oleh pihak dari PBM maupun Koperasi Jasa TKBM karena harus saling menguntungkan (*win-win solution*), jika terjadi sebaliknya maka nanti timbul berkurangnya motivasi pegawai bahkan dapat terjadi unjuk rasa yang mengancam mogok kerja, niat untung malah buntung. (Staf Pelaksana Perencanaan Dermaga dan Kapal, Wawancara, 1 April 2024)”

Berdasarkan temuan wawancara mendalam dengan Staf Pelaksana Perencanaan Dermaga dan Kapal, kebijakan baru *flexible roster* ini adalah suatu ketentuan yang baik untuk dilanjutkan namun masih memerlukan adanya *gap analysis* dengan mengidentifikasi situasi yang terjadi saat ini, kemungkinan di masa depan, serta hambatannya. Pasalnya kebijakan ini masih baru dan menjadi percobaan dengan hanya menerapkan pada Hari Besar Nasional sehingga memerlukan *feedback* dari para pemangku kepentingan. Apabila kebijakan baru ini telah berhasil diterapkan dan saling menguntungkan bagi pihak perusahaan dan TKBM, maka dapat diimplementasikan pada hari kerja baik hari biasa maupun hari libur.

“Hal apa saja yang terpengaruh akibat penerapan ketentuan baru?”

“Ketentuan mengenai *flexible roster* ini memiliki tujuan yang baik dengan harapan agar pekerja TKBM memiliki waktu istirahat lebih banyak bersama keluarga, namun sayangnya beberapa TKBM tidak setuju dengan ketentuan ini karena kehilangan mendapatkan upah harian yang lumayan besar apalagi hari libur. Selanjutnya, anggota TKBM yang diliburkan tidak mendapat apa-apa dan upah premi box yang seharusnya didapatkan juga berkurang. (Kepala Terminal Sektor, Wawancara, 15 Mei 2024)”

Kepala Terminal Sektor menyampaikan kebijakan baru ini kurang mendapatkan persetujuan dari TKBM, pasalnya anggota TKBM yang terpaksa diliburkan pada Hari Besar Nasional sama sekali tidak mendapatkan upah hari libur yang nominalnya lebih besar dibandingkan dengan hari biasa sehingga ketentuan ini dianggap merugikan.

“Keuntungan atau kerugian yang dialami TKBM dari *flexible roster*?”

“Keuntungan yang dirasakan Koperasi Jasa TKBM, apabila tidak ada kapal maka tidak perlu berangkat bisa istirahat di rumah, bisa menghemat biaya transportasi dan uang makan. Sedangkan kerugiannya tidak mendapatkan upah harian di hari libur yang jumlahnya 30% lebih besar dari hari biasa, dan upah premi box yang biasa dapat Rp2.000.000 s.d. Rp2.500.000 jadi berkurang. (Kepala Terminal Sektor, Wawancara, 15 Mei 2024)”

Koperasi Jasa TKBM mendapat keuntungan dapat mengurangi alokasikan biaya konsumsi dan biaya transportasi. Hal ini karena anggota TKBM dapat beristirahat di rumah ketika tidak ada jadwal kapal sandar yang mempengaruhi tidak adanya kegiatan bongkar muat. Namun, beberapa anggota TKBM kurang mendukung kebijakan ini pasalnya selain tidak mendapatkan upah harian, biaya premi box yang seharusnya didapat oleh anggota TKBM akan berkurang, karena rata-rata produktivitas mendapat ± 700 boxes per shift, di mana harga per box yaitu Rp1.100,-. Jadi, apabila diasumsikan 1 (satu) tim terdiri dari 6 (enam) anggota TKBM diliburkan selama 1 (satu) hari maka akan kehilangan kesempatan mendapat upah premi box senilai Rp770.000,-/tim sedangkan sebelum penerapan kebijakan *flexible roster* upah premi box TKBM selama 1 (satu) bulan berkisaran Rp2.000.000 s.d. Rp2.500.000 per orang. Dengan demikian, menurut sudut pandang dari pihak TKBM kurang menyetujui kebijakan *flexible roster* karena mengurangi pendapatan upah anggota TKBM.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu oleh Susilawati dkk., (2024) menyatakan bahwa upah yang didapatkan oleh TKBM tidak sebanding dengan beban kerja yang berat sehingga tingkat kesejahteraan TKBM dinilai masih rendah, sekaligus masih lemahnya perlindungan hukum dalam memperjuangkan hak-hak para pekerja TKBM.

SIMPULAN

Ketentuan *flexible roster* adalah sistem pengaturan jadwal kerja yang memberi fleksibilitas terhadap jam kerja para pekerja. Tujuan diberlakukan ketentuan *flexible roster* adalah untuk memaksimalkan kinerja operasional perusahaan dengan merencanakan jadwal kerja pekerja sesuai dengan kebutuhan operasional yang kondisinya sering berubah-ubah. Maka dari itu, teknik pencatatan tagihannya dihitung berdasarkan pendekatan *Activity Based Costing*. Dimana konsep ini diinterpretasikan dengan jumlah permintaan penyediaan TKBM untuk bekerja di Hari Besar Nasional yang disesuaikan berdasarkan rencana penggunaan alat.

Bagi perusahaan logistik, ketentuan *flexible roster* memiliki dampak yang saling menguntungkan, baik dari pihak perusahaan maupun vendor. Tujuan utama perusahaan memberlakukan ketentuan tersebut yaitu untuk mengurangi potensi kecelakaan kerja, mengurangi biaya utilitas seperti biaya penggunaan air dan pemakaian bahan bakar, dan meningkatkan kesejahteraan anggota TKBM.

Bagi vendor Koperasi TKBM, ketentuan *flexible roster* masih kurang dapat diterima oleh beberapa pihak TKBM. Hal ini disebabkan karena apabila kebutuhan anggota TKBM yang dipekerjakan <60 orang/shift, maka sisa anggota TKBM yang tidak dipekerjakan jelas tidak mendapatkan upah harian di Hari Libur, yang mana besaran upahnya lebih besar dibandingkan di Hari Biasa, serta jumlah upah premi box yang didapatkan selama per bulan juga akan berkurang.

DAFTAR PUSTAKA

- Birken, Emily Guy. (September, 2021). *Return On Investment (ROI)*. Forbes Media. Diakses melalui <https://www.forbes.com/advisor/investing/roi-return-on-investment/> pada 10 Juni 2024.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Hornsgren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (16th ed.).
- Desitama, F. S., Poniman, & Rustono. (2022). *Analisis Perhitungan Metode Konvensional dan Metode ABC dalam Menentukan Tarif Jasa Bongkar Muat Internasional pada Terminal*



Peti Kemas PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Semarang.

- Hansen, Don R. & Maryanne, M Mowen. (2004). *Manajemen Biaya, Edisi Bahasa Indonesia (Buku Kedua)*. Jakarta: Salemba Empat
- Herman, Irmawati Alimuddin, Winda Ayu Virginia, Muarif Leo, & Akbar, M. (2022). Analysis of Conventional Methods and Activity Based Costing (ABC) Methods in Determining Product Cost Unit in Bagoster Business Baubau City. *Jurnal AKSI (Akuntansi Dan Sistem Informasi)*, 7(2). <https://doi.org/10.32486/aksi.v7i2.304>
- Hidayah, N. I., Aisah, D. N., & Syabriani, A. Y. (2023). *Hambatan Bongkar-Muat Kapal dalam Kegiatan Ekspor-Impor di Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta*. 1. <https://doi.org/10.61722/jiem.v1i4.288>
- Kamsariaty, Bahar, R., & Yusuf, M. (2019). *Tanggung Jawab PBM PT. Pelindo III Cabang Banjarmasin Terhadap Kerusakan Barang dalam Pelaksanaan Perjanjian Bongkar Muat Barang di Pelabuhan Trisakti*.
- Kucera, T. (2019). Application of the Activity-Based Costing to the Logistics Cost Calculation for Warehousing in the Automotive Industry. *Communications - Scientific Letters of University of Zilina*, 21(4), 35–42. <https://doi.org/10.26552/com.C.2019.4.35-42>
- Martopo, Arso dan Soegiyanto. (2004). *Penanganan dan Pengaturan Muatan*. Semarang: Politeknik Ilmu Pelayaran Semarang.
- Mišić, V. V., & Perakis, G. (2020). Data Analytics in Operations Management: A Review. *Manufacturing & Service Operations Management*, 22(1), 158–169. <https://doi.org/10.1287/msom.2019.0805>
- Nathania Pratiwi, Sahade, & Afiah, N. (2023). Analisis Penentuan Tarif Bongkar Muat Peti Kemas Dengan Metode Activity Based Costing (Studi Kasus PT Pelindo Terminal Petikemas New Makassar). *Bongaya Journal of Research in Accounting (BJRA)*, 6(2), 39–51. <https://doi.org/10.37888/bjra.v6i2.451>
- Novak, A., Badanik, B., Brezonakova, A., & Lusiak, T. (2020). Implications of Crew Rostering on Airline Operations. *Transportation Research Procedia*, 44, 2–7. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2020.02.001>
- Ompusunggu, D. P., & Irenetia, N. (2023). Pentingnya Manajemen Keuangan Bagi Perusahaan. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 140–147. <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v3i2.1129>
- Pangestu, W. P. S. (2019). *Biaya Tenaga Kerja Bongkar Muat, dan Biaya Tally Terhadap Net Profit Margin PT. Samudera Raya Indo Lines*.
- Quesado, P., & Silva, R. (2021). Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 41. <https://doi.org/10.3390/joitmc7010041>
- Ramadani, F. (2022). *Analisis Tarif Pada Kegiatan Stevedoring di Terminal Petikemas New Makassar*.
- Rosyaida, S., & Arifin, J. (2021). Pengaruh Profitabilitas (*Return on Equity dan Return on*



- Investment*) Terhadap Nilai Perusahaan pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Tahun 2017-2019. *JAPB*, 4(1).
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta CV
- Shiau, J.-Y., Huang, M.-K., & Huang, C.-Y. (2020). A Hybrid Personnel Scheduling Model for Staff Rostering Problems. *Mathematics*, 8(10), 1702. <https://doi.org/10.3390/math8101702>
- Susilawati, Siagian, F., & Nikson, W. (2024). Analisis Tingkat Kesejahteraan Tenaga Kerja Bongkar Muat (TKBM) di Pelabuhan Cirebon. *Jurnal Cahaya Mandalika*, 5(2). <http://ojs.cahayamandalika.com/index.php/JCM>
- Vanyaastutipusparani, C. (2012). *Analisa Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Metode Return On Investment dan Economic Value Added pada PT. Semen Gresik (Persero) Tbk*.
- Wulandari, S. (2023). *Analisis Penentuan Harga Bongkar Muat Pada PT. Solid Sentosa Indonesia*.