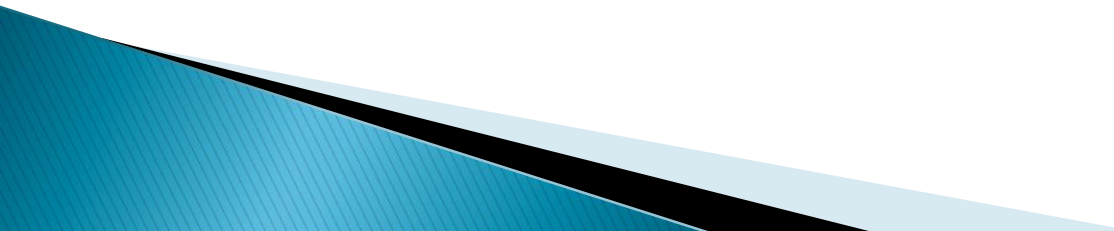


PENGAMBILAN KEPUTUSAN TAKTIS

HARIRI, SE., M.Ak
Universitas Islam Malang
2017

Definisi dan Tujuan

- ▶ **Pengambilan keputusan taktis (*tactical decision making*)** adalah pengambilan keputusan dengan memilih dari beberapa alternatif dalam waktu yang singkat. *Misalnya:* menerima pesanan khusus dengan harga yang lebih rendah dari harga normal untuk memanfaatkan kapasitas yang masih menganggur.
 - ▶ **Tujuan pengambilan keputusan taktis:** Memilih strategi alternatif sehingga keunggulan bersaing jangka panjang dapat tercapai.
- 

Model Pembuatan Keputusan Taktis

Langkah–langkah yang menjelaskan proses pengambilan keputusan taktis adalah sebagai berikut:

1. Mengenali dan menemukan masalah.
2. Mengidentifikasi setiap alternatif yang mungkin menjadi solusi yang layak dari permasalahan serta menghilangkan alternatif yang tidak layak.
3. Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berhubungan dengan setiap alternatif yang layak. Selanjutnya mengidentifikasi biaya dan manfaat mana yang relevan/tidak relevan, serta menghapus biaya yang tidak relevan dari pertimbangan.
4. Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan dari masing–masing alternatif.
5. Memberikan pertimbangan dan penilaian terhadap aspek kualitatif dari masing–masing faktor, misalnya kualitas bahan baku, keandalan sumber pasokan, perkiraan kestabilan harga, dll.
6. Membuat keputusan dengan memilih alternatif yang memberikan manfaat terbesar secara keseluruhan.

► ***Langkah 1: Menetapkan Masalah***

Mengenali dan mendefenisikan masalah yang sfesifik. Misal: Semua anggota tim manajemen Tidwell menyadari kebutuhan tambahan ruangan untuk, gudang, kantor dan produksi cetakan plastik, luas ruangan yang dibutuhkan, alasan kebutuhan dan bagaimana tambahan ruangan itu akan dimanfaatkan.

► ***Langkah 2 : Mengidentifikasi Alternatif***

Membuat daftar dan mempertimbangkan berbagai solusi layak, contoh :

1. Membangun fasilitas sendiri dengan kapasitas yang cukup untuk kebutuhan saat ini.
2. Menyewa fasilitas yang lebih besar dan mengalihkan sewa fasilitasnya saat ini pada pihak ke tiga.
3. Menyewa fasilitas tambahan yang mirip dengan yang ada saat ini.
4. Menyewa gedung tambahan yang akan dimanfaatkan sebagai gudang sehingga ada ruangan untuk memperluas produksi.
5. Membeli barang dan alat pengukur secara eksternal serta memanfaatkan ruangan yang tersedia untuk mengatasi masalah ruangan.

- ***Langkah 3:*** Mengidentifikasi biaya dan manfaat yang berkaitan dengan setiap alternatif yang layak.

Biaya pembuatan batang dan alat ukur sbb:

Bahan baku langsung	130.000
Tenaga Kerja Langsung	150.000
Overhead variabel	65,000
Total biaya produksi variabel	345.000

► ***Langkah 3 Lajutan...***

Gudang yang sesuai telah ditemukan biaya sewanya 135.000 pertahun.

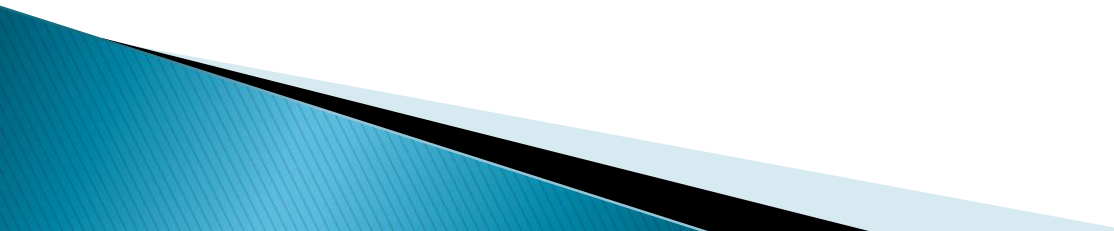
Alternatif ke 2 membeli batang dan alat pengukur secara eksternal serta memanfaatkan ruang produksi yang telah dikosongkan. Pemasok luar telah menawarkan untuk memasok produk dengan jumlah mencukupi sebesar 460.000 pertahun.

- **Langkah 4** : Menghitung total biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif yang layak.

Alternatif 4 : memproduksi secara internal dan menyewa ruang tambahan biayanya 480,000 **Alternatif 5** : Membeli dari luar dan memanfaatkan ruang sendiri membutuhkan biaya 460.000.

Alternatif 4		Alternatif 5	
Biaya produksi variabel	345.000	Harga beli	460.000
Sewa gedung	135.000		
Total	480.000		

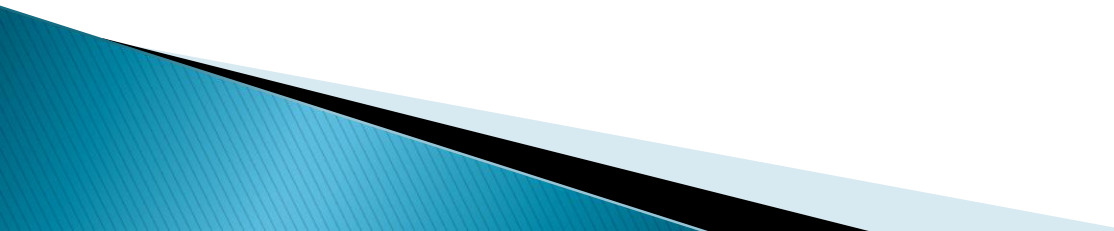
Perbedaan \$20,000 untuk keunggulan Alternatif 5.

- ▶ ***Langkah 5: Menilai faktor–faktor kualitatif***
 - Mutu batang dan alat pengukur yang dibeli secara eksternal.
 - Keandalan sumber pasokan.
 - Perkiraan kestabilan harga selama beberapa tahun berikutnya.
 - Hubungan ketenagakerjaan.
 - Citra masyarakat.
 - Dan lain–lain.
- 

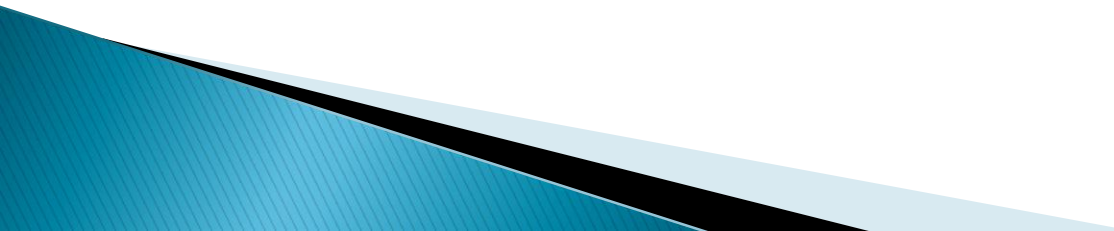
► ***Langkah 6: Membuat keputusan***

Setelah semua biaya dan manfaat yang relevan untuk setiap alternatif selesai dinilai dan faktor–faktor kualitatif dipertimbangkan, keputusan dapat dibuat, Dalam contoh perusahaan diatas selisih dari kedua alternatif yang lebih kecil dan beban dalam menjamin mutu serta pekerjaan secara penuh, maka diputuskan membuat batang dan alat pengukur secara internal serta menyewa gudang.

Biaya Relevan

- ▶ Biaya relevan adalah biaya masa depan yang berbeda untuk masing-masing alternatifnya. Untuk menjadi relevan, suatu biaya tidak hanya harus merupakan biaya yang timbul di masa depan, namun juga harus berbeda untuk masing-masing alternatif.
 - ▶ Jika biaya masa depan itu terdapat dalam beberapa alternatif, maka biaya tersebut tidak ada pengaruhnya terhadap keputusan. Biaya semacam ini disebut biaya tidak relevan.
- 

Etika dalam Pengambilan Keputusan Taktis

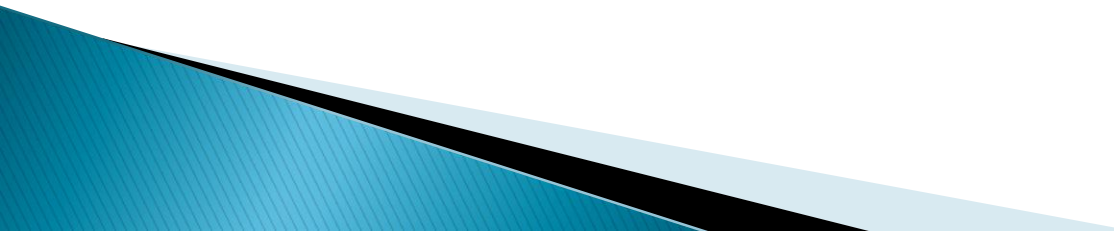
- ▶ Dalam pengambilan keputusan taktis, masalah etika selalu berkaitan dengan cara keputusan diimplementasikan dan kemungkinan pengorbanan sasaran jangka panjang untuk memenuhi sasaran jangka pendek. Pencapaian sasaran adalah penting, tetapi bagaimana cara mencapainya adalah hal yang lebih penting.
 - ▶ Namun sayang, sebagian manajer mengabaikan aspek etika dalam pengambilan keputusan taktis dengan alasan adanya tekanan yang berat untuk menghasilkan kinerja yang tinggi.
- 

- ▶ Misalnya: PHK karyawan serta pengurangan kualitas bahan dan desain untuk menaikkan laba jangka pendek. Pada dasarnya, dilema etika ini dapat diatasi dengan menggunakan rasio dan tidak memfokuskan semata-mata pada sasaran jangka pendek atau beban jangka panjang. Tanggung jawab moral terhadap berbagai stakeholders (karyawan, pelanggan, pemerintah, masyarakat) hendaknya menjadi pertimbangan utama.

Relevansi, Perilaku Biaya dan Model Penggunaan Sumber Daya

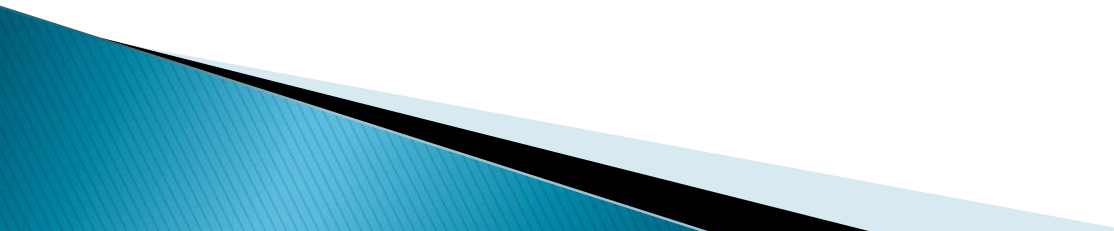
- ▶ Biasanya biaya variabel dianggap sebagai biaya yang relevan, sedangkan biaya tetap dianggap tidak relevan. Namun kunci utama dalam memahami biaya relevan/tidak relevan ini adalah bahwa perubahan terhadap permintaan dan penawaran atas sumber daya aktivitas harus dipertimbangkan dalam penilaian relevansi.
- ▶ Jika perubahan dalam penawaran dan permintaan sumber daya terhadap beberapa alternatif menyebabkan perubahan dalam pengeluaran sumber daya, maka perubahan dalam pengeluaran sumber daya merupakan biaya relevan yang harus digunakan dalam menilai keunggulan relatif dari dua alternatif.

Model penggunaan sumber daya aktivitas memiliki tiga kategori sumber daya, yaitu:

1. Sumber daya yang diperoleh karena digunakan dan diperlukan;
 2. Sumber daya yang diperoleh di muka (periode tunggal atau jangka pendek); dan
 3. Sumber daya yang diperoleh di muka (kapasitas pelayanan multiperiode).
- 

Model penggunaan sumber daya aktivitas dan penilaian relevansi.

Kategori Sumber Daya	Keterkaitan Permintaan dan Prenawaran	Relevansi
Diperoleh ketika dibutuhkan	Penawaran = Permintaan 1. Permintaan berubah 2. Permintaan tetap	1. Relevan 2. Tidak relevan
Diperoleh dimuka (jangka pendek)	Penawaran - Permintaan = Kapasitas tak terpakai 1. Kenaikan permintaan < Kapasitas tidak terpakai 2. Kenaikan permintaan > Kapasitas tidak terpakai 3. Kenaikan permintaan (permanen) a. Kapasitas aktivitas berkurang b. Kapasitas aktivitas tidak berubah	1. Tidak relevan 2. Relevan a. Relevan b. Tidak relevan
Diperoleh dimuka (kapasitas atau multiperiode atau jangka panjang)	Penawaran - Permintaan = Kapasitas tidak terpakai 1. Kenaikan permintaan < Kapasitas tidak terpakai 2. Penurunan permintaan (permanen) 3. Kenaikan permintaan > Kapasitas tidak terpakai	1. Tidak relevan 2. Tidak relevan 3. Keputusan modal

- ▶ Sumber daya fleksibel (*flexible resources*)
Sumber daya fleksibel adalah sumber daya yang dapat dengan mudah diperoleh pada saat dan dengan jumlah yang diinginkan, misalnya: listrik. Sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan sama dengan jumlah sumber daya yang ditawarkan. Jika permintaan sumber daya berubah untuk setiap alternatif, biayanya relevan.
- 

- ▶ Sumber daya terikat (*committed resources*)
Sumber daya terikat adalah sumber daya yang diperoleh sebelum digunakan, misalnya gaji pegawai. Biaya dari sumber daya terikat ini bisa relevan/tidak relevan. Untuk sumber daya terikat jangka pendek, jika terdapat perubahan permintaan di antara aktivitas yang mengakibatkan perubahan penawaran sumber daya dan perubahan biaya aktivitas, maka biaya tersebut menjadi relevan untuk pengambilan keputusan taktis.

Penerapan Konsep Pembuatan Keputusan Taktis dalam Berbagai Situasi Bisnis

Konsep keputusan taktis dapat digunakan dalam berbagai skenario pembuatan keputusan seperti berikut ini:

- ▶ Keputusan membuat atau membeli produk (*make or buy decision*)

Manajer sering dihadapkan pada keputusan untuk membuat sendiri atau membeli komponen yang akan digunakan dalam proses produksi. Dengan mengidentifikasi dan menghitung biaya relevan yang berhubungan dengan keputusan membuat sendiri atau membeli komponen tersebut, maka manajer mengambil keputusan yang menghasilkan biaya terendah dan memberikan manfaat terbesar. Biaya yang relevan dalam keputusan membuat sendiri antara lain adalah biaya bahan langsung, tenaga kerja langsung, overhead variabel serta biaya-biaya lain yang harus dikeluarkan untuk membuat sendiri komponen produk tersebut. Adapun biaya pembelian komponen, biaya tenaga kerja pembelian, dan biaya-biaya lain yang dikeluarkan untuk membeli komponen dari luar perusahaan adalah biaya yang relevan untuk keputusan membeli (*outsourcing*).

- ▶ Keputusan meneruskan atau menghentikan produksi (*keep or drop decision*)

Sering kali manajer harus memutuskan apakah suatu segmen, seperti lini produk, harus dipertahankan atau dihapus. Laporan segmen yang disusun atas dasar perhitungan biaya variabel memberikan informasi yang berharga bagi keputusan meneruskan atau menghentikan ini. Perhitungan biaya relevan akan membantu menggambarkan bagaimana informasi tersebut harus digunakan.

Seorang manajer hendaknya berusaha mengumpulkan seluruh informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan terbaik dan mengidentifikasi setiap solusi yang layak. Manajer mungkin tidak mampu untuk melakukannya sehingga sebaiknya manajer meminta input-input dari orang lain yang memahami masalah tersebut. Boleh jadi muncul alternatif tambahan dari input tersebut. Contoh solusi yang mungkin muncul dalam jenis keputusan ini: (1) mempertahankan lini produk, (2) menghentikannya, atau (3) menghentikan lini produk dan menggantikannya dengan produk lain.

- ▶ Keputusan terhadap suatu pesanan khusus (*special order decision*)

Perusahaan sering mendapat kesempatan untuk mempertimbangkan pesanan khusus dari calon pelanggan dalam pasar yang dilayani tidak seperti biasanya. Oleh karenanya manajer harus memutuskan apakah akan menerima atau menolak pesanan khusus tersebut. Pesanan seperti ini akan menguntungkan perusahaan, terutama ketika perusahaan sedang beroperasi di bawah kapasitas produksi maksimumnya. Meskipun penawaran untuk pesanan tersebut mungkin berada di bawah harga jual normal produk atau bahkan di bawah total biaya per unit, menerima pesanan tersebut mungkin akan menguntungkan. Pemanfaatan kapasitas menganggur, pengoptimalan biaya tetap, serta hilangnya biaya-biaya yang tidak lagi relevan menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap pesanan khusus.

- ▶ Keputusan menjual atau memproses produk lebih lanjut (*sell or process further*)
Produk gabungan (joint products) memiliki proses yang umum dan biaya produksi sampai pada titik pemisahan (split off point). Pada titik tersebut, produk-produk tersebut dapat dibedakan. Seringkali produk gabungan dijual pada titik pemisahan. Namun terkadang lebih menguntungkan memproses lebih lanjut suatu produk gabungan sebelum menjualnya. Keputusan penting harus dibuat manajer mengenai apakah akan menjual atau memproses lebih lanjut produk gabungan setelah titik pemisahan. Dalam membuat keputusan, biaya yang dikeluarkan sebelum titik pemisahan (*joint costs*) tidaklah relevan. Biaya yang relevan adalah pendapatan yang akan diterima dan biaya yang harus dikeluarkan jika produk diproses lebih lanjut.

Keputusan Bauran Produk (*Product Mix*)

Suatu perusahaan yang memproduksi dan menjual beberapa macam produk harus membuat keputusan tentang proporsi produksi masing-masing produk dalam total produksinya. Hal ini disebut dengan produk mix. Setiap bauran produk mencerminkan suatu alternatif yang memiliki konsekuensi terhadap laba yang dihasilkan. Manajer harus memilih alternatif yang memaksimalkan margin kontribusi total. Dengan keterbatasan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan (disebut dengan *constraint*), manajer harus memilih bauran produk yang optimal. Pemilihan bauran yang optimal akan sangat dipengaruhi oleh hubungan antara keterbatasan sumber daya terhadap produk individual. Hubungan ini mempengaruhi kuantitas tiap-tiap produk yang akan diproduksi dan selanjutnya mempengaruhi margin kontribusi yang dapat dihasilkan.

Penetapan Harga Produk

- ▶ Penetapan harga berdasarkan biaya (*cost based pricing*)

Untuk memperoleh laba, pendapatan perusahaan harus mampu menutupi biaya. Oleh karena itu, seringkali perusahaan yang akan menetapkan harga memulainya dengan biaya, yaitu dengan menghitung biaya produk dan menambahkan laba yang diinginkan. Pendekatan ini disebut *straight forward*. Biasanya ada suatu biaya dasar dan markup. Markup adalah persentase terhadap biaya dasar, meliputi laba yang diinginkan dan biaya-biaya lain yang tidak termasuk ke dalam biaya dasar. Penetapan harga dengan markup ini sering digunakan dalam bisnis eceran/retail. Keuntungan utama dari pendekatan ini adalah kemudahan markup standar ini untuk diterapkan

- ▶ Perhitungan Biaya Target (*target costing*)
Target costing merupakan suatu metode untuk menentukan biaya produk/jasa berdasarkan harga (target harga) yang mampu untuk pelanggan bayarkan. Hal ini disebut *price driven costing*. Berkebalikan dari *cost based pricing*, pendekatan ini bersifat *backward*, yaitu dimulai dari harga untuk menentukan biaya. Divisi pemasaran menentukan karakteristik produk dan harga yang pantas untuk dibayar pelanggan. Kemudian menjadi tugas dari lini produksi untuk mendesain dan mengembangkan produk dengan struktur biaya dan laba sesuai dengan harga yang ditetapkan. *Target costing* dapat digunakan secara efektif dalam tahap desain dan pengembangan siklus hidup produk. Perusahaan Jepang menjadi pelopor dalam penggunaan *target costing* dan mampu menghasilkan produk dengan harga rendah serta berhasil memenangkan pasar.

Aspek Hukum dalam Penetapan Harga

Prinsip dasar dari peraturan hukum dalam penetapan harga adalah mendorong persaingan yang sehat dan mencegah terjadinya kolusi untuk menetapkan harga dan menyingkirkan pesaing dari bisnis.

- ▶ Penetapan harga predator (*predatory pricing*). Praktik pengaturan harga yang lebih rendah dari biaya dengan tujuan merugikan pesaing dan mengeliminasi persaingan disebut harga predator. Namun demikian, tidak semua penetapan harga di bawah biaya merupakan biaya predator karena perusahaan dapat mengenakan harga khusus di bawah biaya untuk suatu barang, misalnya harga khusus untuk produk laris atau diskon khusus mingguan/bulanan. Harga predator dalam pasar internasional disebut dumping, yaitu ketika suatu perusahaan menjual produknya di negara lain dengan harga di bawah biaya.
- ▶ Diskriminasi harga, yaitu pengenaan harga yang berbeda kepada beberapa pelanggan atas produk-produk yang dasarnya sama.

Keadilan dalam Penetapan Harga

Standar masyarakat mengenai keadilan sangat penting dalam penetapan harga. Eksploitasi harga (*price gouging*) terjadi jika perusahaan dengan kekuatan pasar menghargai produknya sangat tinggi. Dalam keadaan ini biaya menjadi pertimbangan. Jika harga yang dikenakan hanya untuk menutupi biaya, maka eksploitasi harga tidak terjadi. Perusahaan sering mendapat kesulitan untuk menjelaskan struktur biaya mereka dan mendapati munculnya biaya-biaya yang mungkin tidak disadari pelanggan. Perlu diingat bahwa etika dibangun di atas rasa keadilan. Perilaku yang tidak etis dalam penetapan harga berkaitan dengan usaha mendapatkan keuntungan secara tidak adil dari pelanggan, misalnya menaikkan harga barang dalam kondisi bencana untuk mengambil keuntungan.

TERIMA KASIH