

**Peran *Cost-Benefit Analysis*, *Short-Term Resource Allocation*, dan
Operational Flexibility terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan
Taktis**

Feronika Arfianingrum¹, Yeni Kartika Dewi Nurjana², Lidh Iatul Izzah³, Novita
Mellyana Widyanti⁴, Lebrina Lorince Tangpen⁵, Elsy Margaritha Prastisye
Rihi⁶, Hwihanus⁷, Maria Yovita R. Pandin⁸

¹²³⁴⁵⁶⁷⁸Universitas 17 Agustus 1945, Surabaya

farfianingrum@gmail.com¹, tika.dewi22@gmail.com²,

lidhiatulizzah0@gmail.com³, novitamelly08@gmail.com⁴,

lebrinatangpen@gmail.com⁵, elsymargaritha@gmail.com⁶, hwihanus@untag-

sby.ac.id⁷, yovita_87@untag-sby.ac.id⁸

ABSTRACT

The current competitive and dynamic business era, encourages companies to be able to adapt and be able to make decisions quickly and appropriately. Short-term tactical decision making plays an important role in the company in maintaining the sustainability, profitability, and competitiveness of the company. In making tactical decisions, the integration between Cost-Benefit Analysis (CBA), Short-Term Resource Allocation (STRA), and Operational Flexibility (OF) plays an important role the purpose of this study to determine the role of Cost-Benefit Analysis, Short-Term Resource Allocation, and Operational Flexibility to the effectiveness of tactical decision making. This study comprehensively discusses how Cost-Benefit Analysis (CBA), Short-Term Resource Allocation (STRA), and Operational Flexibility (OF) work as three main pillars that complement each other in determining the quality of a company's tactical decisions. The CBA is tasked with evaluating financial viability through benchmarking relevant costs and benefits; the STRA ensures limited resources are allocated effectively according to priorities; while OF provides adaptability so that tactical decisions can be applied flexibly despite sudden changes in the business environment. The integration of the three concepts creates rational, efficient and adaptive tactical decisions. This study uses qualitative research methods with literature review approach.

Keywords: *cost-benefit analysis, short-term resource allocation, operational flexibility, tactical decisions*

ABSTRAK

Era bisnis saat ini yang kompetitif dan dinamis, mendorong perusahaan untuk dapat beradaptasi dan mampu mengambil keputusan dengan cepat dan tepat. Pengambilan keputusan taktis jangka pendek berperan penting dalam perusahaan dalam menjaga keberlangsungan, profitabilitas, dan daya saing perusahaan. Dalam melakukan pengambilan keputusan taktis, integrasi antara *Cost-Benefit Analysis* (CBA), *Short-Term Resource Allocation* (STRA), dan *Operational Flexibility* (OF) berperan penting Tujuan penelitian ini untuk mengetahui peran *Cost-Benefit Analysis*, *Short-Term Resource Allocation*, dan *Operational Flexibility* terhadap efektivitas pengambilan keputusan taktis. Penelitian ini membahas secara komprehensif bagaimana *Cost-Benefit Analysis* (CBA), *Short-Term Resource Allocation* (STRA), dan *Operational Flexibility* (OF) bekerja sebagai tiga pilar utama yang saling melengkapi dalam menentukan kualitas keputusan taktis perusahaan. CBA bertugas mengevaluasi kelayakan

finansial melalui perbandingan biaya dan manfaat yang relevan; STRA memastikan sumber daya yang terbatas dialokasikan dengan efektif sesuai prioritas; sementara OF memberikan kemampuan adaptasi agar keputusan taktis dapat diterapkan secara fleksibel meskipun terjadi perubahan mendadak di lingkungan bisnis. Integrasi ketiga konsep tersebut menciptakan keputusan taktis yang rasional, efisien, dan adaptif. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan *literature review*.

Kata Kunci: *cost-benefit analysis, short-term resource allocation, operational flexibility, keputusan taktis*

PENDAHULUAN

Pada era bisnis saat ini yang kompetitif dan dinamis, pengambilan keputusan menjadi kunci penting dalam menjaga keberlangsungan, profitabilitas, dan daya saing perusahaan. Pengambilan keputusan taktis berperan penting dalam bisnis yang penuh tekanan, berisiko tinggi, dan terus mengalami perubahan yang cepat. Keputusan taktis biasanya bersifat jangka pendek dan berfokus pada pelaksanaan strategi secara operasional, seperti keputusan mengenai *accept or reject special order, product mix decision, shutdown decision, outsourcing, dan capacity utilization*. Menurut Hansen dan Mowen (2018), keputusan taktis berfungsi sebagai jembatan antara strategi jangka panjang dan aktivitas operasional harian yang membutuhkan respons cepat, akurat, dan berbasis informasi.

Efektivitas dan kualitas dari pengambilan keputusan merupakan penentu utama keberhasilan dan daya saing suatu organisasi, terutama pada tingkat operasional atau taktis. Keputusan taktis, yang berfokus pada horizon waktu jangka pendek (harian, mingguan, bulanan), bertanggung jawab untuk menerjemahkan strategi besar menjadi tindakan yang dapat diimplementasikan dan efisien. Kualitas Keputusan taktis tidak hanya ditentukan dari analisis finansial tetapi juga dari kesesuaian sumber daya dan kemampuan organisasi merespons perubahan. Di tengah lingkungan bisnis yang ditandai oleh fluktuasi pasar, persaingan ketat, dan, yang paling penting, keterbatasan sumber daya, kualitas keputusan taktis menjadi semakin kritis (Slack et al., 2016). Kegagalan dalam membuat keputusan taktis yang tepat dapat berujung pada pemborosan biaya, hilangnya peluang pasar, dan penurunan efisiensi operasional.

Penggunaan analisis dengan menggunakan *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, serta *Operational Flexibility (OF)* dapat mendukung tercapainya keputusan taktis yang berkualitas. *Cost-Benefit Analysis (CBA)* sebagai alat analisis untuk menilai kelayakan finansial setiap alternatif melalui perbandingan biaya dan manfaat yang relevan. *Short-Term Resource Allocation (STRA)* sebagai dasar pengaturan sumber daya yang terbatas untuk memaksimalkan keuntungan. *Short-Term Resource Allocation (STRA)* digunakan sebagai mekanisme operasional yang memastikan sumber daya yang terbatas dialokasikan dengan efektif sesuai prioritas. Sementara *Operational Flexibility (OF)* sebagai kemampuan organisasi beradaptasi terhadap ketidakpastian operasional dan dinamika pasar, yang memberikan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan taktis.

Ketiga metode analisis tersebut menjadi dasar yang saling melengkapi dalam menghasilkan keputusan taktis yang berkualitas. CBA memberikan dasar rasionalitas

yang menentukan kelayakan keputusan, STRA memastikan implementasi dapat dijalankan secara optimal, dan OF menjamin keputusan tetap efektif meskipun terjadi perubahan eksternal. Dengan demikian, integrasi ketiganya sangat krusial dalam memastikan kualitas keputusan taktis yang efisien, responsif, adaptif dan berkelanjutan.

Mengingat peran vital dan interaksi kompleks antara ketiga variabel tersebut, penelitian ini menjadi relevan dan mendesak. Dengan menganalisis peran dan interaksi *Cost-Benefit Analysis*, *Short-Term Resource Allocation*, dan *Operational Flexibility*, penelitian ini bertujuan untuk memberikan panduan yang komprehensif mengenai kontribusi masing-masing pilar terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Taktis, serta menawarkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti bagi para manajer operasional.

TINJAUAN LITERATUR

Pengambilan Keputusan Taktis (*Tactical Decision Making*)

Menurut Hansen dan Mowen (2018), pengambilan keputusan taktis terdiri dari memilih di antara berbagai alternatif dengan tujuan jangka pendek atau jangka pendek. Dalam proses pengambilan keputusan ini, organisasi perlu fokus dalam penyelesaian masalah operasional demi mencapai tujuan taktis baik jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Berbagai analisis dapat dimanfaatkan guna mencapai keputusan taktis yang efisien dan efektif diantaranya adalah menggunakan *Cost-Benefit Analysis* (CBA), *Short-Term Resource Allocation* (STRA) dan *Operational Flexibility* (OF).

***Cost-Benefit Analysis* (CBA)**

Cost-Benefit Analysis (CBA) digunakan sebagai alat mengevaluasi kelayakan keputusan dengan membandingkan total biaya yang digunakan dengan manfaat yang diperoleh. Perusahaan yang menerapkan pendekatan ini dapat mengidentifikasi alternatif yang paling menguntungkan secara finansial, operasional sekaligus meminimalkan risiko kerugian (Suganda, dkk., 2025).

Setiap keputusan taktis melibatkan *trade-off* dan pengorbanan. Untuk meminimalkan risiko dan memaksimalkan potensi pengembalian, manajer harus memiliki alat evaluasi yang rasional. CBA hadir sebagai kerangka kerja fundamental yang memungkinkan organisasi untuk mengukur dan membandingkan total biaya yang relevan dengan total manfaat yang diharapkan dari setiap alternatif tindakan (Cooper & Kaplan, 1998). Dalam konteks taktis, pemahaman yang mendalam mengenai prinsip dasar CBA sangat krusial, karena ia bertindak sebagai mekanisme penyaring awal (*risk-filtering*) yang memastikan bahwa sumber daya dialokasikan hanya untuk inisiatif yang secara finansial paling menjanjikan. Dengan mengaplikasikan prinsip CBA secara disiplin, manajer dapat meningkatkan rasionalitas keputusan taktis.

***Short-term Allocation Resource* (STRA)**

Meskipun CBA telah menentukan opsi yang paling bernilai, keberhasilan aktual sangat bergantung pada eksekusi. *Short-Term Allocation Resource* (STRA)

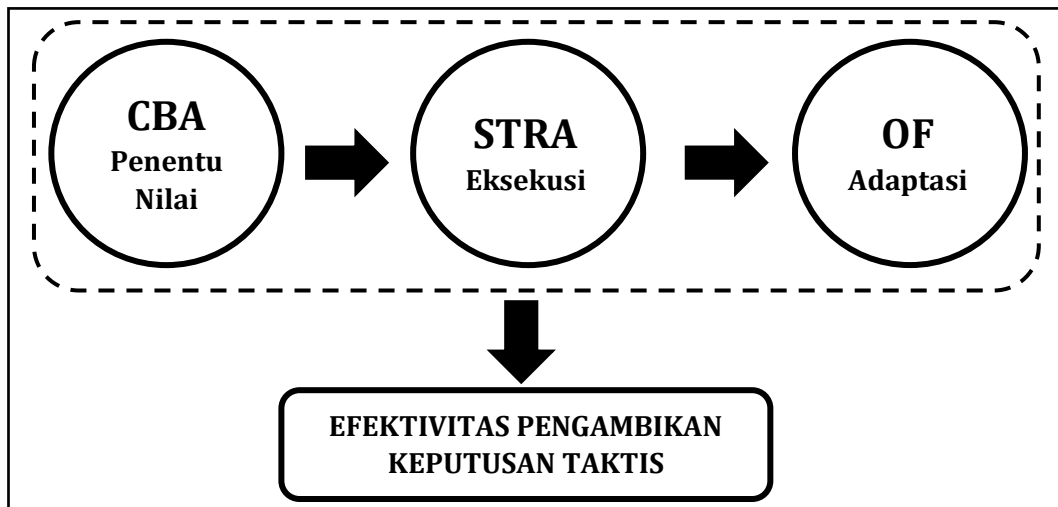
berfungsi menjadi jembatan operasional dalam mengeksekusi rencana jangka pendek menjadi nyata. Krajewski et al. (2018) menyatakan bahwa alokasi sumber daya jangka pendek adalah inti dari keputusan operasional, terutama ketika terdapat faktor pembatas seperti kapasitas mesin, bahan baku, atau tenaga kerja. Sumber daya (tenaga kerja, modal, waktu, bahan baku) yang pada dasarnya terbatas, dan keputusan taktis seringkali bersaing untuk mendapatkan porsi dari sumber daya yang sama. Oleh karena itu, alokasi sumber daya memiliki peran penting dalam menentukan prioritas penggunaan sumber daya agar menghasilkan kinerja perusahaan yang efektif dan efisien. Alokasi yang cepat dan optimal memastikan bahwa kapasitas operasional tidak terhambat dan setiap keputusan dapat dieksekusi tepat waktu, sehingga meningkatkan efisiensi operasional.

Operational Flexibility (OF)

Keputusan taktis diambil dalam kondisi yang seringkali tidak menentu. Meskipun CBA telah dilakukan dan sumber daya telah dialokasikan (STRA), perubahan tak terduga dapat membuat keputusan awal menjadi tidak optimal. Oleh karena itu *Operational Flexibility (OF)* berperan dalam memastikan alokasi sumber daya tidak kaku dan dapat menyesuaikan perubahan pasar. Menurut Apriadi, dkk (2024) fleksibilitas ini mengacu pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dalam permintaan pasar, teknologi, atau lingkungan bisnis tanpa mengorbankan kinerja. Konsep OF dan aspek-aspek fleksibilitas dalam operasional perusahaan (seperti fleksibilitas volume atau proses) adalah kapasitas adaptif yang memungkinkan manajer taktis untuk mengubah arah keputusan atau menyesuaikan skala operasi dengan biaya dan waktu minimal, menjaga efektivitas keputusan meskipun ada gejala eksternal.

Hubungan Sinergis dengan Pengambilan Keputusan Taktis

Ketiga konsep ini tidak berdiri sendiri dan saling berintegrasi. Efektivitas pengambilan keputusan taktis yang superior dicapai ketika terjadi hubungan sinergis antara CBA (penentu nilai), STRA (mekanisme eksekusi), dan OF (kapasitas adaptif). CBA sebagai penentu nilai berfungsi menjadi landasan rasional dalam memvalidasi keputusan dan menetapkan prioritas yang didasarkan biaya dan manfaat yang diperoleh; STRA sebagai mekanisme eksekusi berfungsi menjamin alokasi sumber daya yang terbatas secara optimal untuk mendukung keputusan prioritas yang telah ditetapkan; dan OF sebagai kapasitas adaptif berfungsi melengkapi proses dan beradaptasi terhadap perubahan tak terduga sehingga keputusan taktis yang telah dijalankan oleh STRA dapat dipertahankan, disesuaikan dan efektif meskipun mengalami gangguan. Dengan integrasi ketiga metode ini maka keputusan taktis yang telah ditetapkan dan dijalankan menjadi bernilai dan dapat berkelanjutan.



Berdasarkan kajian teoritis tersebut, *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, dan *Operational Flexibility (OF)* dalam penelitian ini diposisikan sebagai pilar konseptual yang saling melengkapi dalam membentuk efektivitas pengambilan keputusan taktis. *CBA* berfungsi sebagai dasar rasionalitas ekonomi, *STRA* berperan dalam memastikan kelayakan implementasi operasional, sedangkan *OF* bertindak sebagai mekanisme adaptif dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis. Kerangka konseptual ini menjadi landasan dalam melakukan sintesis literatur dan analisis pada bagian selanjutnya.

Kajian Literatur

Penelitian ini berfokus pada peran *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, serta *Operational Flexibility (OF)* terhadap pengambilan keputusan taktis. Dalam pelaksanaannya, peneliti menggunakan berbagai jurnal sebagai sumber data dengan menggabungkan berbagai peran variabel terhadap pengambilan keputusan taktis. Berbagai penelitian terdahulu telah menguji peran dari masing-masing variabel namun untuk jurnal yang membahas langsung peran ketiga variabel masih sangat terbatas. Oleh karena itu, peneliti menghimpun berbagai jurnal guna menghubungkan peran masing-masing variabel dan membuktikan perannya dalam menghasilkan keputusan taktis yang berkualitas.

No	Penulis., Judul (Tahun)	Fokus Penelitian	Hasil Temuan
1	Hayatul Khairul Rahmat., <i>Balancing Profits and Responsibility : The Role of Cost-Benefit Analysis in Business Decision Making</i>	Peran <i>Cost-Benefit Analysis</i>	<i>Cost-Benefit Analysis</i> merupakan kerangka kerja yang strategis, di mana manajer dapat memasukkan manfaat tidak berwujud seperti reputasi dan kepatuhan dalam analisis. Hal ini membantu menyelaraskan strategi bisnis

	(2025)		dengan tujuan lingkungan dan sosial yang lebih luas dan menyeimbangkan profitabilitas dan tanggung jawab
2	Nailul Fithri Arrasilly, dkk., Analisis dan Relevansi <i>Cost-Benefit Analysis</i> sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN) (2025)	Peran <i>Cost-Benefit Analysis</i>	Lebih dari 21% investasi rumah sakit dilaporkan berisiko bangkrut karena kegagalan dalam pengambilan keputusan taktis. Peneliti menekankan CBA harus diperluas menjadi CBA Sosial-Inklusif untuk menimbang manfaat sosial dan risiko sistemik disamping keuntungan finansial demi memastikan keberlanjutan investasi strategis
3	Mohammad Alam Adeyaka Putra, Muhammad Akmal Fahrezi, dan Toto Sudianto., Studi <i>Cost Benefit Analysis</i> di Kolam Renang Renca Tales Mini Waterboom (2025)	Peran <i>Cost-Benefit Analysis</i>	Analisis dengan CBA menyatakan program promosi diskon 10% pada hari kerja menunjukkan adanya keuntungan finansial serta memberikan <i>intangible benefits</i> seperti peningkatan loyalitas pelanggan, peningkatan motivasi karyawan dan penguatan daya saing perusahaan pada musim sepi
4	Ernest Whitman, Henry A. Brown dan Patricia N. Mayer., <i>Cost-Benefit Analysis and Project Performance</i> (2023)	Peran <i>Cost-Benefit Analysis</i>	CBA berperan penting dalam meningkatkan kinerja proyek yang memungkinkan manajer dalam mengambil keputusan yang terinformasi berdasarkan pemahaman terkait biaya dan manfaat yang diperoleh. Dengan CBA dapat membantu memprioritaskan sumber daya dan investasi dengan tepat. CBA merupakan alat yang penting terkait manajemen proyek karena menghubungkan antara pertimbangan ekonomi dengan hasil proyek yang sukses
5	Matteo Cristofaro, Ivo Hristov, Riccardo Cimini, dan Dan Lovallo.,	Peran alokasi sumber daya	Penggunaan strategi alokasi sumber daya yang agresif dapat mendorong investasi yang kuat pada aset non-finansial, khususnya

	<i>From star to stardom: The impact of resource allocation strategies on new venture survival and growth (2025)</i>		aset tetap. Alokasi pada aset tepat adalah faktor pendorong keberlangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan melalui kapasitas operasional dan produksi yang dihasilkan. Sehingga hal ini dapat dijadikan prediktor untuk keberhasilan perusahaan rintisan dalam mencapai keberlangsungan hidup awal dan pertumbuhan berkelanjutan
6	Theofanis Petropoulos, Yannis Thalassinos dan Konstantinos Liapis., <i>Greek Public Sector's Resource Allocation: Key Findings and Policy Management (2024)</i>	Peran alokasi sumber daya	Hasil penelitian mengidentifikasi adanya inefisiensi alokasi sumber daya sektor publik Yunani yang cenderung menghabiskan pengeluaran yang tidak produktif daripada pengeluaran yang mendorong pertumbuhan. Peneliti menyarankan pemerintah Yunani mengubah komposisi belanja dengan mengurangi pengeluaran operasional tidak penting dan meningkatkan alokasi sumber daya ke proyek modal yang strategis dan produktif.
7	Siyu Zhang, Peng Liao, Heng-Qing Ye dan Zhili Zhou., <i>Dynamic Marketing Resource Allocation with Two-Stage Decisions (2022)</i>	Peran alokasi sumber daya	Hasil penelitian menemukan pada pengiklanan <i>e-commerce</i> perlu mengadopsi model alokasi sumber daya dinamis dua tahap dalam menghadapi ketidakpastian respons pasar dan optimalisasi anggaran. Model ini membuktikan bahwa strategi alokasi yang menargetkan minimalisasi regret menghasilkan kinerja lebih unggul dan kuat sehingga sangat cocok untuk lingkungan digital yang berubah cepat
8	Wei He, Wenjing Li dan Wei Wang., <i>Developing a Resource Allocation Approach for</i>	Peran alokasi sumber daya	Penelitian ini mengembangkan kerangka kerja optimasi multi objektif berbasis algoritma genetika kuantum (QGA) yang efektif mengatasi masalah alokasi

	<i>Resource-Constrained Construction Operation under Multi-Objective Operation (2021)</i>		sumber daya yang kompleks yaitu pertentangan waktu, biaya dan konsumsi energi. Dengan QGA manajer mengidentifikasi kombinasi sumber daya optimal untuk mencapai keseimbangan <i>trade-off</i> terbaik. Kerangka kerja ini membantu dalam mengambil keputusan alokasi sumber daya selaras dengan praktik pembangunan berkelanjutan
9	Main Naser Alolayyan, dan Mohammad Sharif Alyahya., <i>Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability (2023)</i>	Peran fleksibilitas operasional	Hasil penelitian menunjukkan fleksibilitas operasional memiliki dampak positif signifikan terhadap kapabilitas manajemen dan keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dan kapabilitas manajemen berperan sebagai efek mediasi parsial antara fleksibilitas operasional dan kinerja rumah sakit. Dampak fleksibilitas melalui penguatan kapabilitas manajemen adalah memastikan sumber daya dialokasikan secara efektif. Dan peningkatan keterlibatan karyawan memastikan penyampaian layanan berkualitas.
10	IG.N.P.A.E. Darmawan, dan W. Cipta., Pengaruh <i>Operating Flexibility dan Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Selama Pandemi Covid-19 pada Perusahaan Sub Sektor Transportasi (2023)</i>	Peran fleksibilitas operasional	Hasil penelitian menunjukkan fleksibilitas operasional dan modal intelektual berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan transportasi yang mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang tidak terduga cenderung memiliki kinerja lebih baik. Selain itu aset tidak berwujud (pengetahuan, sistem dan hubungan dengan pelanggan) menjadi kunci mempertahankan kinerja, terutama ketika aset fisik tidak dapat dimanfaatkan secara optimal

11	Nindar Septiani Eka Pratiwi, dan Wiwik Handayani., Analisis Fleksibilitas <i>Supply Chain</i> Berbasis <i>Make to Order</i> dengan Metode Fuzzy-AHP pada Konveksi UD Habsy Ponorogo (2022)	Peran fleksibilitas operasional	Fleksibilitas rantai pasok sangat penting karena menuntut kemampuan adaptasi terhadap permintaan pelanggan yang berubah-ubah dan spesifikasi yang berbeda. Dalam fleksibilitas rantai pasok ini terdapat 5 kriteria fleksibilitas : <i>supplier flexibility</i> , <i>production flexibility</i> , <i>delivery flexibility</i> , <i>quality flexibility</i> dan <i>order volume flexibility</i> . Hasil analisis fuzzy menunjukkan bobot tertinggi pada fleksibilitas pemasok (0,7674). Sehingga untuk meningkatkan daya saing dalam model <i>make to order</i> maka perusahaan perlu memprioritaskan peningkatan fleksibilitas pemasok dalam hal kemampuan pemasok merespons permintaan bahan yang mendesak dengan cepat dan efisien
12	Prasun Sarote, Cherian Samuel, dan Ajeet Kumar Yadav., <i>Evaluation of Operational Flexibility for a Manufacturing Organizatin</i> (2021)	Peran fleksibilitas operasional	Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi subjek secara keseluruhan memiliki tingkat fleksibilitas operasional yang sangat fleksibel. Tingkat fleksibilitas ini memungkinkan organisasi merespons perubahan secara internal dan efisien. Peneliti mengusulkan menggabungkan tinjauan literatur yang komprehensif dengan pendekatan logika Fuzzy yang terbukti efektif menilai dan mengukur kemampuan organisasi manufaktur dalam menghadapi ketidakpastian (internal dan eksternal) melalui fleksibilitas operasionalnya

Sebagian besar penelitian terdahulu masih membahas masing-masing variabel secara parsial dan berdiri sendiri. Kajian yang secara eksplisit mengaitkan *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, dan *Operational*

Flexibility (FO) dalam satu kerangka pengambilan keputusan taktis masih relatif terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan menyusun sintesis literatur yang mengintegrasikan ketiga variabel tersebut sebagai satu kesatuan dalam meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan taktis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan Deskriptif Kualitatif dengan menggunakan metode Studi Literatur (*Library Research*). Pendekatan ini dipilih karena fokus penelitian adalah untuk menjelaskan secara komprehensif dan menyusun kerangka konseptual mengenai peran sinergis dari *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, dan *Operational Flexibility (OF)* terhadap efektivitas pengambilan keputusan taktis. Penelitian ini sepenuhnya mengandalkan data sekunder yang diperoleh dari berbagai literatur seperti jurnal, buku dan sebagainya yang terkait dengan penelitian ini.

Penggunaan model pendekatan literature review dan penggunaan data sekunder ini bertujuan untuk mengumpulkan, mengevaluasi dan mensintesis literatur yang diperoleh guna menghasilkan penelitian yang relevan dengan topik. Peneliti mengumpulkan literatur terkait dengan topik penelitian sehingga dapat peneliti dapat menyusun kerangka pemahaman yang komprehensif terkait peran *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, dan *Operational Flexibility (OF)* terhadap efektivitas pengambilan keputusan taktis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini literatur yang telah dikumpulkan diambil intisari dan disesuaikan dengan topik penelitian sehingga dapat diperoleh analisis terkait peran masing-masing variabel terhadap efektivitas keputusan taktis.

Peran CBA dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Dalam penelitian ini, digunakan 4 analisis jurnal terkait peran *Cost-Benefit Analysis (CBA)* terkait pengambilan keputusan. CBA sebagai dasar pengambilan keputusan taktis memberikan landasan yang rasional dan ekonomis sebagai penentu nilai untuk memvalidasi dan memprioritaskan keputusan. CBA memastikan bahwa setiap keputusan memiliki dasar finansial yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan literature review yang telah dilakukan peneliti, maka dapat diambil beberapa peran CBA dalam pengambilan keputusan:

1. Menilai Kelayakan Proyek

CBA dapat dimanfaatkan sebagai metode dalam menentukan apakah proyek layak dilaksanakan. Kelayakan proyek dinilai melalui perhitungan keuntungan yang diperoleh serta biaya yang dikeluarkan.

Contoh: Program diskon 10% pada hari kerja di Kolam Renang Ranca Tales Mini Waterboom menghasilkan tambahan keuntungan sebesar Rp4.620.000 (17.820.000-13.200.000). Dengan keuntungan bersih Rp2.820.000 (dikurangi biaya promosi) sehingga dari rasio CBA sebesar 2,57 dikatakan proyek layak. (Putra, 2025)

2. Mengintegrasikan Proyek dengan Visi Jangka Panjang

CBA berfungsi dalam memverifikasi apakah suatu proyek menguntungkan bagi perusahaan. Dengan CBA maka perusahaan dapat menganalisis konsekuensi total atas suatu keputusan proyek, selain itu perusahaan juga dapat menganalisis kemungkinan peluang yang kemudian dapat dilakukan proyeksi jangka panjang. Contoh:

- Analisis keberlanjutan Starbuck dengan menimbang biaya jangka pendek, reputasi, loyalitas konsumen dan mitigasi risiko (Penelitian Rahmat, 2025)
- Analisis kelayakan investasi dalam sistem JKN yang harus dilengkapi dengan pendekatan berbasis risiko dan mempertimbangkan manfaat sosial secara eksplisit (Penelitian Arrasily, 2025)

3. Menyeimbangkan Tanggung Jawab Lingkungan

CBA tidak hanya menilai keuntungan dan kerugian saja tetapi juga menyeimbangkan antara keuntungan yang diperoleh dengan tanggung jawab yang saat ini relevan dengan ESG (*Environmental, Social and Governance*). Faktor dalam ESG saat ini menjadi pertimbangan baik bagi investor maupun konsumen sehingga analisis terhadap hal ini perlu dijadikan sebagai bahan pertimbangan oleh perusahaan dalam melaksanakan proyek.

Contoh: Penelitian Rahmat, H.K (2025) menunjukkan bahwa penilaian bisnis tidak hanya berdasarkan profitabilitas namun juga kontribusi terhadap keberlanjutan dan kesejahteraan sosial sehingga analisis CBA sebagai penyedia kerangka kerja dalam mengintegrasikan rasionalitas ekonomi dengan tanggung jawab strategis

4. Memfasilitasi Keterlibatan Pemangku Kepentingan

CBA membantu perusahaan dalam menyelaraskan informasi dalam menginterpretasikan ekspektasi oleh pemangku kepentingan. CBA dapat memberikan ilustrasi terkait manfaat dan biaya yang diharapkan terkait suatu proyek sehingga dapat mendorong transparansi dan dialog diantara pemangku kepentingan. *Cost-Benefit Analysis* memungkinkan organisasi untuk membuat pilihan yang terinformasi, memprioritaskan proyek, dan mengurangi kemungkinan berinvestasi dalam proyek dengan imbal hasil negatif, sehingga meningkatkan kinerja proyek secara keseluruhan (Whitman, 2023).

Berbagai peran diatas menjelaskan bagaimana CBA menyediakan kerangka kerja komprehensif yang tidak hanya berfokus pada aspek finansial, namun juga aspek tanggung jawab sosial, keberlanjutan dan konsensus pemangku kepentingan. Prioritas tradisional yang hanya berfokus pada “apakah proyek menguntungkan?” telah bergeser menjadi “apakah proyek menguntungkan, berkelanjutan, bertanggung jawab sosial dan selaras dengan pemangku kepentingan?”. Secara ringkas *Cost-Benefit Analysis* (CBA) berperan sebagai media penilai kelayakan melalui perhitungan biaya dan manfaat sehingga mengurangi bias keputusan.

Peran STRA dalam Optimalisasi Sumber Daya

Dalam penelitian ini, digunakan 4 jurnal sebagai bahan analisis untuk mengetahui bagaimana peran *Short-Term Resource Allocation* (STRA). STRA membantu perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Tanpa STRA,

keputusan berbasis CBA bisa saja tidak dapat diimplementasikan karena adanya keterbatasan sumber daya Berdasarkan literature riview yang telah dilakukan peneliti, maka dapat diambil beberapa peran STRA dalam pengambilan keputusan:

1. Mengelola Sumber Daya Terbatas

Melalui STRA perusahaan dapat memastikan untuk mengalokasikan sumber daya terbatas seefisien mungkin melalui pencocokan ketersediaan sumber daya dengan kebutuhan proyek, sehingga meminimalkan waktu mengganggu atau penggunaan persediaan yang berlebih.

Contoh: Penelitian Petropoulos (2024) menunjukkan bahwa sektor publik beroperasi dengan sumber daya yang terbatas sehingga untuk pengeluaran investasi perlu dianalisis mendalam sehingga pengeluaran operasional tidak penting perlu diminimalisir serta melakukan investasi untuk program yang strategis dan produktif.

2. Mitigasi Risiko

STRA menganalisis bagaimana jika alokasi sumber daya dilakukan tidak sesuai yang dapat menyebabkan difisit dan efek berkepanjangan. Oleh karena itu pelaksanaan alokasi sumber daya harus diarahkan pada titik optimal untuk menghindari dan meminimalisir risiko serta memaksimalkan keuntungan yang diperoleh.

Contoh: Abstrak penelitian Petropoulos (2024) *"Our analysis revealed that the crisis impacted the size and allocation of public inputs and outputs"* yang menunjukkan akibat kesalahan dari alokasi sumber daya dalam investasi.

3. Kelangsungan Hidup Bisnis

Alokasi sumber daya dalam hal ini berperan membantu usaha baru untuk mengatasi liabilitas kebaruan (*liability of newness*), di mana ditandai dengan kurangnya sumber daya, pengalaman dan legitimasi. "We provide evidence that more aggressive resource allocation strategies can help overcome the 'infant mortality' effect of new ventures..." (Kami memberikan bukti bahwa strategi alokasi sumber daya yang lebih agresif dapat membantu mengatasi efek "kematian bayi" dari usaha baru...). (Cristofaro, 2025). Alokasi sumber daya agresif dari sebagian besar total aset yang dimiliki ke sumber daya non-keuangan berperan dalam membangun kapasitas produksi, control kualitas dan infrastruktur operasional (aset tetap-properti, peralatan, dll) serta menciptakan produk unik dan terdiferensiasi serta keunggulan teknologi (aset tidak berwujud-R&D, hak cipta, merek, dll).

4. Memaksimalkan Jumlah Konsumen

Melalui alokasi sumber daya pada sektor pemasaran berperan dalam memaksimalkan efektivitas promosi melalui dampak yang diberikan. *"Later on, we take market demand and the resources supplied into consideration, as the demand of customers is always uncertain, and our promotion resources in hand are limited"* (Kemudian, kami mempertimbangkan permintaan pasar dan sumber daya yang tersedia, karena permintaan pelanggan selalu tidak pasti, dan sumber daya promosi yang kami miliki terbatas). (Zhang, 2022). Alokasi sumber daya pemasaran dapat dianalisis dengan mengintegrasikan pelanggan sesuai dengan

klasifikasinya sehingga sumber daya uang tepat dialokasikan pada pelanggan yang tepat.

5. Penentu Waktu, Biaya dan Konsumsi Energi

Alokasi sumber daya secara langsung berpengaruh terhadap kinerja suatu proyek. Alokasi yang tidak efisien dapat menyebabkan kerugian seperti keterlambatan proyek, pembengkakan biaya maupun pemborosan sumber daya sehingga perusahaan mengalami kerugian baik dari segi finansial, waktu maupun energi. *"The construction resources allocated in each construction activity would eventually determine its execution time, cost, and EC."* (Sumber daya konstruksi yang dialokasikan pada setiap kegiatan konstruksi pada akhirnya akan menentukan waktu pelaksanaan, biaya, dan konsumsi energi) (He, 2021).

Penjabaran peran STRA diatas menjelaskan bagaimana STRA memastikan bagaimana alokasi sumber daya cukup terhadap suatu proyek sehingga menghasilkan nilai maksimal bagi perusahaan. Keputusan terkait alokasi sumber daya yang terbatas mempengaruhi kelayakan, efisiensi, pertumbuhan, dan keberhasilan proyek organisasi. STRA merupakan implementasi nyata dari keputusan manajerial yang memastikan operasi berjalan lancar dan efisien sambil tetap mendukung tujuan organisasi yang lebih luas. Secara ringkas *Short-Term Resource Allocation* (STRA) merupakan upaya alokasi kapasitas sumberdaya berdasar prioritas sehingga penggunaan sumber daya menjadi optimal.

Peran OF dalam Adaptasi dan Ketahanan Operasional

OF memastikan keputusan yang telah diambil tetap dapat dijalankan meskipun terjadi perubahan. Fleksibilitas menghasilkan ketahanan operasional yang menjadi keunggulan kompetitif, terutama ketika pasar berubah secara tiba-tiba. Analisis 4 jurnal dalam literatur terkait *Operational Flexibility (OF)* menunjukkan perannya dalam adaptasi dan ketahanan bisnis:

1. Dasar Resiliensi (Ketahanan)

"Operational flexibility, as one of the basic types of resilience, has become essential to respond quickly and effectively to dynamic environments, thereby improving its performance." (Fleksibilitas operasional, sebagai salah satu jenis dasar dari ketahanan, telah menjadi penting untuk merespons lingkungan yang dinamis secara cepat dan efektif, sehingga meningkatkan kinerjanya). (Alolayyan, 2023). Dalam konteks ini, perusahaan berusaha bertahan dan beradaptasi sehingga dapat pulih tanpa mengalami kegagalan/kerugian yang signifikan. Dengan begitu perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan bisnis serta mempertimbangkan manajemen risiko dari perubahan yang dialami sehingga organisasi dapat terus berjalan meskipun menghadapi ketidakpastian.

2. Meningkatkan Kapabilitas Manajemen

"Operational flexibility has a positive impact on developing operational design and quality improvement and ensuring proper handling of procedures by a capable management." (Fleksibilitas operasional memiliki dampak positif pada pengembangan desain operasional dan peningkatan kualitas serta memastikan penanganan prosedur yang tepat oleh manajemen yang cakap). (Alolayyan,

2023). Perubahan lingkungan pada perusahaan terkadang memberikan dampak positif bagi manajemen dimana manajemen harus mengembangkan desain operasional dan peningkatan kualitas guna menyesuaikan perubahan yang dihadapi. Dengan melakukan hal tersebut maka manajemen dapat menangani perubahan yang terjadi dengan prosedur yang tepat.

3. **Memperkuat Daya Saing dan Keunggulan Kompetitif**

Perusahaan yang menerapkan *OF* dapat menyesuaikan proses operasi perusahaan guna merespon perubahan pada pasar. Perusahaan menerapkan strategi operasi yang efektif dan strategis dalam mencapai keunggulan yang kompetitif. Fleksibilitas telah menempati posisi sentral dalam bagaimana operasi dapat dikembangkan secara strategis untuk memainkan peran yang efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Slack, 2005 dalam Darmawan, 2023). Perusahaan dapat menyesuaikan proses operasionalnya untuk tetap menjaga daya saing melalui berbagai tindakan seperti mengubah volume produksi, mengubah bauran produk, memperkenalkan produk baru dan inovasi dalam proses operasi.

4. **Mitigasi Risiko**

“... bahwa ketidakpastian lingkungan pasar dan adanya faktor risiko membuat *supply chain* perusahaan harus merespon situasi yang tidak diharapkan dengan cepat.” (Luo, 2020 dalam Pratiwi, 2022). Perusahaan yang memiliki kemampuan Operational Flexibility (*OF*) memudahkan perusahaan dalam mendiversifikasi rantai pasok, mengubah proses produksi, mengalihkan sumber daya dan sebagainya guna meminimalisir dampak perubahan sehingga dapat membangun keberlangsungan bisnis dan ketahanan jangka panjang. “*A manufacturing organization must deal with changes in its operations to breakout from threats posed by uncertainties and changing environments.*” (Suatu organisasi manufaktur harus menghadapi perubahan dalam operasinya untuk keluar dari ancaman yang ditimbulkan oleh ketidakpastian dan perubahan lingkungan). (Sarote, 2021). Untuk menghindari risiko negatif dari perubahan lingkungan maka perusahaan dapat mengubah ancaman menjadi peluang dalam proses bisnisnya. Implementasi fleksibilitas berarti perusahaan menjadi proaktif atau reaktif dalam menanggapi ketidakpastian perubahan operasional.

Peran *OF* di atas menjelaskan bagaimana perusahaan perlu mengambil keputusan strategis terhadap perubahan yang mungkin terjadi secara cepat, efektif dan strategis sehingga perusahaan mampu bertahan dan meningkatkan daya saingnya. Secara ringkas *Operational Flexibility* (*OF*) merupakan adaptasi organisasi dalam menghadapi perubahan dengan menyesuaikan proses dan volume sehingga terjadi ketahanan operasional.

Integrasi Sinergis *CBA*, *STRA* dan *OF* dalam Pengambilan Keputusan Taktis

Efektifitas pengambilan keputusan taktis dicapai apabila *CBA*, *STRA*, dan *OF* terintegrasi dan saling melengkapi. Integrasi ketiganya dapat dipahami melalui tiga peran:

1. *CBA*: Landasan Rasional Penentu Keputusan.

CBA menjadi langkah awal pengambilan keputusan dengan memberikan landasan rasional dari berbagai aspek seperti aspek finansial, aspek tanggung jawab sosial, keberlanjutan dan konsensus pemangku kepentingan yang kemudian digunakan untuk memvalidasi dan memprioritaskan keputusan. Dalam integrasi 3 konsep pengambilan keputusan *CBA* bertindak sebagai mekanisme penyaring awal untuk menentukan pilihan yang paling menjanjikan.

2. *STRA*: Mekanisme Eksekusi dan Efisiensi

Hasil keputusan yang dipilih (paling layak) dieksekusi untuk dijalankan. *STRA* berperan sebagai jembatan operasional dalam implementasinya dengan mengalokasikan sumber daya yang terbatas dengan efektif dan optimal sesuai prioritas yang telah ditetapkan *CBA*.

3. *OF*: Kapasitas Adaptif dan Resiliensi (Memastikan Keputusan Tetap Berhasil)

OF menjadi faktor kunci bagi perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis yang terus berubah. *OF* memberikan kemampuan bagi perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan tanpa mengorbankan kinerja / kerugian yang berarti. *OF* memastikan keputusan taktis yang telah dijalankan oleh *STRA* dapat bertahan, disesuaikan dan dirubah arahnya dengan tetap menjaga efektifitas dari keputusan walaupun terjadi perubahan lingkungan.

Dengan menggabungkan rasionalitas (*CBA*), efisiensi (*STRA*) dan *adaptable* (*OF*) maka perusahaan dapat menghasilkan keputusan taktis yang bernilai, dapat diimplementasi dan berkelanjutan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa *Cost-Benefit Analysis (CBA)*, *Short-Term Resource Allocation (STRA)*, dan *Operational Flexibility (OF)* memiliki peran yang sangat penting dalam menentukan efektivitas keputusan taktis perusahaan. Integrasi ketiga konsep ini menjadi pilar yang saling melengkapi sehingga dapat menciptakan keputusan taktis yang rasional, efisien dan adaptif. *CBA* memberikan dasar rasionalitas ekonomis, *STRA* memastikan efisiensi pengalokasian sumber daya, dan *OF* memungkinkan perusahaan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Saran

Penelitian ini masih perlu ditingkatkan dari banyak hal. Oleh karena itu, peneliti memberikan saran yang dapat dijadikan rujukan bagi penelitian dengan topik terkait yang mencakup beberapa hal berikut:

1. Mempersempit ruang lingkup penelitian. Topik penelitian yang membahas integrasi *CBA*, *STRA* dan *OF* terhadap pengambilan keputusan taktis dianggap terlalu luas. Penelitian mendatang diharapkan dapat lebih fokus pada aspek tertentu atau pada sektor tertentu.
2. Menggali literatur dengan lebih luass dan mendalam terkait topik penelitian. Dengan memperoleh dasar teori yang lebih kuat maka penelitian dapat

menghasilkan temuan yang lebih konsisten dan dapat diandalkan terkait peran CBA, STRA dan OF terhadap kualitas keputusan taktis.

3. Melibatkan studi kasus / wawancara nyata. Hal ini dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman lebih mendalam terkait topik penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Alolayyan, M. N., & Alyahya, M. S. (2023). Operational flexibility impact on hospital performance through the roles of employee engagement and management capability. *BMC Health Services Research*, 23(1), 19.
- Apriadi, D., Nuryakin, R. A., Sariwardani, A., Dawud, M. Y., Syamsuddin, F. R., Supangat, Rottie, R. F. I., Nurjannah, D. R., Bonok, Z., Nirwani, A., Suryaningsih, & Supriyadi, I. (2024). *Manajemen Produksi dan Operasi: Era Revolusi Industri 4.0*. Gita Lentera.
- Arrasily, N. F., Minarsih, T. J., Farhiyah, N. L., Faizah, H., Hartono, B., & Wizraa, I. (2025). Analisis dan Relevansi Cost-Benefit Analysis sebagai Dasar Pengambilan Keputusan Investasi Rumah Sakit di Era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). *Journal of Innovative and Creativity*, 5(2), 18705–18718.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1998). *The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Cristofaro, M., Hristov, I., Cimini, R., & Lovallo, D. (2025). From start to stardom: The impact of resource allocation strategies on new venture survival and growth. *Long Range Planning*, 58(3), 102513.
- Darmawan, I. G. N. P. A. E., & Cipta, W. (2023). Pengaruh Operating Flexibility dan Intellectual Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Selama Pandemi Covid-19 Pada Perusahaan Sub Sektor Transportasi. *Prospek: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 485–495.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Managerial Accounting: The cornerstone of business decision-making* (9th ed.). Cengage Learning.
- He, W., Li, W., & Wang, W. (2021). Developing a Resource Allocation Approach for Resource-Constrained Construction Operation under Multi-Objective Operation. *Sustainability*, 13(13), 7318.
- Krajewski, L. J., Malhotra, M. K., & Ritzman, L. P. (2018). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Pearson Education.
- Petropoulos, T., Thalassinou, Y., & Liapis, K. (2024). Greek Public Sector's Efficient Resource Allocation: Key Findings and Policy Management. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(2), 60.
- Pratiwi, N. S. E., & Handayani, W. (2022). Analisis Fleksibilitas Supply Chain Berbasis Make to Order Dengan Metode Fuzzy-AHP Pada Konveksi UD Hasby Ponorogo. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 7(2), 1–16.
- Putra, M. A. A., Fahrezi, M. A., & Sudianto, T. (2025). Studi Cost Benefit Analysis di Kolam Renang Ranca Tales Mini Waterboom. *JUTIN: Jurnal Teknik Industri Terintegrasi*, 8(3), 3061–3066.

- Rahmat, H. K. (2025). Balancing Profits and Responsibility: The Role of Cost-Benefit Analysis in Business Decision Making. *Al-Ihtiram: Multidisciplinary Journal of Counseling and Social Research*, 4(1), 273–280.
- Sarote, P., Samuel, C., & Yadav, A. K. (2021). Evaluation of Operational Flexibility for a Manufacturing Organization. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 1–9.
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2016). *Operations Management* (8th ed.). Pearson Education.
- Suganda, D. A., Syafii, M., Parluhutan, T. A., & Somad, A. (2025). *Akuntansi Manajerial Pengambilan Keputusan Berbasis Data*. PT Media Penerbit Indonesia.
- Whitman, E., Brown, H. A., & Meyer, P. N. (2023). Cost-Benefit Analysis and Project Performance. *Journal of Project Management Studies*, 1(1), 1–12.
- Zhang, S., Liao, P., Ye, H-Q., & Zhou, Z. (2022). Dynamic Marketing Resource Allocation with Two-Stage Decisions. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17(1), 327–344.
- .