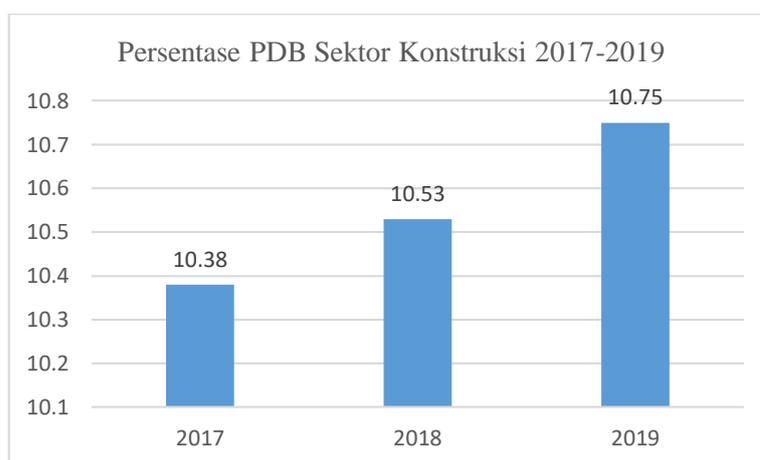


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Konstruksi merupakan sebuah aktivitas yang memberikan hasil akhir berupa bangunan/konstruksi yang kemudian digunakan sebagai fasilitas atau sarana yang dapat menunjang kegiatan manusia sehari-hari. Sektor konstruksi memberikan peranan yang cukup penting dalam peningkatan perekonomian di Indonesia dengan adanya pembangunan infrastruktur secara terus menerus. Hal ini dapat ditinjau dari besarnya persentase yang dimiliki oleh sektor konstruksi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia sebesar 10.60% dalam kurun waktu 2017-2019 dengan pertumbuhan PDB yang meningkat setiap tahun dibandingkan sektor lainnya (Badan Pusat Statistika, 2019).



Sumber : (Badan Pusat Statistika, 2019)

Gambar I. 1 Pertumbuhan PDB Sektor Konstruksi 2017-2019

Sektor konstruksi merupakan salah satu sektor yang terdampak akibat Pandemi virus Covid-19 di Indonesia dan tentunya sangat berdampak pada setiap sektor perekonomian di Indonesia. Pemerintah menyikapi situasi pandemi ini dengan melakukan pembaharuan kebijakan di sektor jasa konstruksi. Hal ini dapat menyebabkan pekerjaan konstruksi berhenti dan tertunda sementara. Berbagai kebijakan dan perubahan dilakukan oleh pemerintah agar sektor konstruksi dapat tetap berjalan karena mengingat pentingnya peran sektor konstruksi terhadap perekonomian Negara (Kementrian PUPR, 2020).

Basuki Hadimuljono (2020) selaku Menteri PUPR menyatakan bahwa meskipun terdapat tekanan ekonomi akibat Pandemi Covid-19, sektor jasa konstruksi di Indonesia harus terus berjalan dengan memperhatikan kaidah keselamatan konstruksi dan melakukan pengadaan jasa konstruksi yang kompetitif untuk dapat menghasilkan infrastruktur yang berkualitas. Perusahaan jasa konstruksi memiliki peran yang cukup penting bagi perusahaan lainnya, salah satunya dengan berperan sebagai *Vendor/outsorce*.

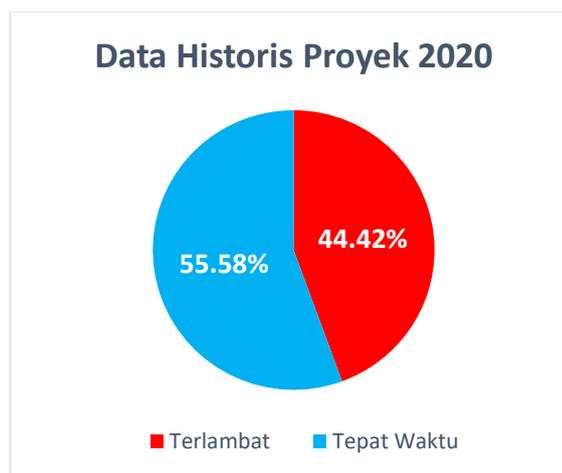
Menurut Giantoro (2011), *vendor* secara harfiah diartikan sebagai penjual atau dalam artian yang lebih spesifik yaitu pihak ketiga yang menjual barang kepada perusahaan untuk dijual kembali atau digunakan oleh perusahaan itu sendiri. Dalam hal ini *vendor* dapat pula disebut sebagai penyedia produk atau jasa dalam kegiatan pengadaan. Kegiatan pengadaan merupakan usaha untuk mendapatkan barang berupa material atau jasa dari pihak luar untuk proyek. *Vendor* berperan sebagai pihak penyedia dalam aktivitas pengadaan barang/jasa (*procurement*) yang dilakukan oleh perusahaan lain. *Vendor* sangat penting dalam kegiatan pengadaan dan merupakan hal yang vital karena kinerja *vendor* berdampak langsung pada efisiensi dan efektifitas perusahaan pelanggan (Amran dkk, 2014).

Sebagai contoh, salah satu perusahaan yang menggunakan jasa dari perusahaan lain sebagai *vendor/outsorce* dalam kegiatan bisnis nya yaitu PT XYZ. PT XYZ merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dalam bisnis penyediaan layanan konstruksi, pengelolaan infrastruktur dan juga berupaya untuk menghadirkan koneksi internet yang berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan sumber daya manusia. Dalam menjalankan aktivitas bisnis utamanya, PT XYZ memakai jasa konstruksi sebagai *vendor/kontraktor* yang utama untuk dapat mendukung tujuan proyeknya. Selain itu kegiatan utama yang terlibat dalam proyek yang ada pada PT XYZ sangat mengandalkan pada aktivitas konstruksi itu sendiri.

Terdapat beberapa proyek yang dikerjakan oleh perusahaan PT XYZ, salah satunya yaitu proyek *Shifting To The Front* (STTF) untuk pembangunan *Fiber to the Home* (FTTH). Proyek ini merupakan proyek pembangunan dalam rangka melakukan pengadaan dan pemasangan *Outside Plant* (OSP) *Fiber Optic* (FO) sebagai

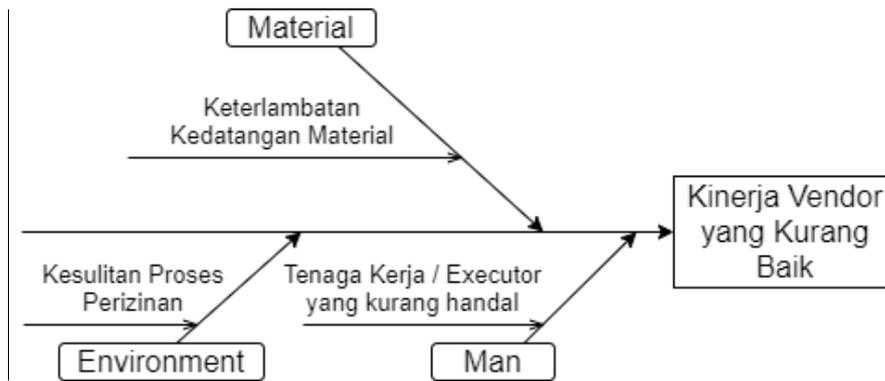
infrastruktur untuk dapat menghadirkan koneksi internet yang berkualitas bagi pelanggannya.

Pada suatu proyek, tentunya pemilik proyek menginginkan hasil yang terbaik untuk proyeknya. Berdasarkan Pai (2019), mengatakan bahwa proyek yang sukses itu memiliki tiga objektif utama, diantaranya yaitu proyek dikelola dengan tepat waktu, proyek tidak melebihi *budget* yang ada dan proyek sesuai dengan spesifikasi. Pada PT XYZ, terdapat beberapa proyek yang dinyatakan terlambat pada proses pengerjaannya, proyek tersebut tersebar di beberapa wilayah. Berdasarkan data perusahaan, didapatkan bahwa nilai persentase keterlambatan dari seluruh wilayah dengan total sejumlah 421 lokasi seperti yang terlihat pada Gambar I. 2 dengan proyek yang terlambat dan tepat waktu sebesar 44.42% dan 55.58% yang dikerjakan oleh *vendor* mitra sebanyak 33 *vendor*.



Gambar I. 2 Data Historis Proyek 2020

Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan, faktor utama yang menyebabkan keterlambatan proyek adalah kurang baiknya kinerja yang dimiliki oleh *vendor* mitra. Kurang baiknya kinerja yang dimiliki oleh *vendor* mitra ini disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya faktor *man*, *material* dan *environment* seperti yang terlampir pada *Fishbone Diagram* pada Gambar I. 3.



Gambar I. 3 *Fishbone Diagram*

Proyek konstruksi sepenuhnya dilakukan oleh pihak *vendor* dan PT XYZ hanya berperan sebagai pengawas pelaksanaan proyek. Oleh karena itu, perusahaan tentunya dituntut untuk dapat melakukan pertimbangan yang baik dalam memutuskan *Vendor*/mitra mana yang akan dipakai untuk menjalankan kegiatan proyek nya. Kesuksesan atau kegagalan sebuah proyek dipengaruhi oleh beberapa keputusan yang dibuat, salah satunya yaitu pada proses pemilihan *vendor* (Hatush, 1997). Karena *vendor* memainkan peran yang penting dalam keseluruhan kinerja proyek, pemilihan *vendor* yang tepat untuk proyek merupakan tantangan yang krusial bagi setiap proyek konstruksi.

Singh (2006) menyebutkan bahwa pemilihan *vendor* dalam proyek konstruksi merupakan pengambilan keputusan dalam beraneka segi yang melibatkan pertimbangan dari beberapa kriteria seleksi yang sebagian besar bersifat subyektif dan sulit untuk diukur. Saat ini pertimbangan yang dilakukan oleh unit konstruksi pada PT XYZ hanya dengan mengandalkan kinerja historis dan kesesuaian nilai proyek dengan nilai kesanggupan yang dimiliki oleh *vendor* mitra. Berdasarkan hal yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemilihan *vendor*/mitra merupakan hal yang cukup penting dalam keberlangsungan kegiatan proyek yang terdapat pada perusahaan PT.XYZ.

Kesuksesan dan kegagalan proyek merupakan sebuah hasil dari usaha ataupun kelalaian yang dilakukan oleh seorang *project manager* (Pai, 2019). Sebagai seorang pemimpin, *project manager* diharapkan dapat menerapkan *Ethical Leadership* untuk mendukung suksesnya proyek yang dijalankan. Selain dapat mendukung suksesnya proyek, pemimpin yang etis juga diharapkan untuk dapat

mengambil keputusan yang etis dalam berjalannya sebuah proyek. Dalam sebuah studi menyebutkan bahwa pengambilan keputusan yang etis merupakan pengambilan keputusan yang baik/benar secara moral, transparan, dan penuh pertimbangan terhadap keuntungan dan kesejahteraan yang berdampak terhadap setiap pemangku kepentingan (Sharma dkk, 2019).

Santiago (2018) menyebutkan bahwa perilaku yang tidak etis juga dapat menyebabkan kenaikan biaya yang tinggi dalam sebuah proyek, misalnya akibat penyalahgunaan dana atau korupsi. Visi dari *ethical leadership* diantaranya adalah kebaikan moral dan nilai nilai inti yang menunjukkan integritas, kepercayaan, dan kejujuran moral. Rendahnya pertimbangan etis dalam pengambilan keputusan dapat menyebabkan organisasi berakhir dengan ratapan daripada kemenangan (Syahrani, 2017). Selain itu, Hassim (2011) menyebutkan bahwa pengadaan barang/jasa pada proyek merupakan salah satu area yang memiliki *ethical issues*. Menurut Adnan dkk (2012), *ethical issues* tidak hanya menyangkut perihal penyuapan atau korupsi, tetapi juga konflik kepentingan dan kolusi. Shah & Alotaibi (2018) juga menyebutkan bahwa praktik tidak etis dapat diklasifikasikan menjadi empat jenis, yaitu perilaku yang tidak adil, penipuan, kolusi dan penyuapan.

Saat ini, terdapat proyek yang sedang dijalankan oleh PT XYZ, salah satunya yaitu proyek pembangunan *Fiber To The Home*. Proyek ini merupakan proyek pembangunan dalam rangka melakukan pengadaan dan pemasangan *Outside Plant (OSP) Fiber Optic (FO)* sebagai infrastruktur untuk dapat menghadirkan koneksi internet yang berkualitas. Proyek ini akan dilaksanakan di 2 lokasi yang terdapat di Sentral Telepon Otomat (STO) Cicadas (CCD) Kota Bandung, Jawa Barat. Saat ini proyek masih berada dalam fase perencanaan. Sebelumnya, proyek akan meliputi tahap perizinan, persiapan material, pelaksanaan dan penutupan yang akan dilakukan oleh *Vendor* Mitra A. Hal tersebut dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang disepakati oleh pihak *vendor* maupun pihak perusahaan. Proses pemilihan *vendor* dilakukan dengan cara penunjukan secara langsung oleh pihak kantor Wilayah Usaha Telekomunikasi (Witel) yang kemudian akan diajukan ke pihak Kantor Regional. Kantor Regional merupakan pihak yang berwenang untuk menentukan keputusan akhir terkait pemilihan *vendor*.

Saat ini status Surat Pesanan (SP) untuk proyek ini belum terbit karena ada nya hambatan berupa proses *approval* yang dilakukan oleh pihak Kantor Regional. Hal ini disebabkan oleh adanya indikasi total nilai proyek yang melebihi kapasitas kesanggupan mitra dalam melaksanakan proyek yang terlampir pada Standar Kesanggupan Nyata (SKN) yang dimiliki oleh *vendor* mitra terkait. Hal ini dikhawatirkan dapat mempengaruhi performansi dari pekerjaan yang dilakukan oleh pihak *Vendor* Mitra A. Oleh karena itu, pihak Kantor Regional dihadapkan dengan dilema etik dalam melakukan pengambilan keputusan apakah harus melakukan *approval* terhadap *vendor* yang diajukan, atau mengganti *vendor* mitra untuk pelaksanaan proyek dengan *vendor* mitra lain.

Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat praktik tidak etis yaitu perilaku yang tidak adil berdasarkan Shah & Alotaibi (2018). Selain itu hal ini juga bertolak belakang dengan salah satu teori etika yaitu etika utilitarianisme. Utilitarianisme merupakan salah satu teori etika yang digunakan dalam melakukan pengambilan keputusan untuk memperoleh manfaat / kebaikan yang paling banyak (Mill, 2020).

Berdasarkan permasalahan yang telah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini diusung untuk dapat melakukan pengambilan keputusan yang etis dengan menggunakan *Ethical Decision Making Framework (EDMF)*. Sebelumnya telah dilakukan penelitian dengan metode serupa yakni *EDMF* yang diterapkan dalam pengambilan keputusan untuk melakukan amandemen proyek (Pratami dkk, 2019). Penelitian lainnya membahas mengenai perancangan proses pengambilan keputusan amandemen kontrak berdasarkan *Ethical Decision Making Framework* pada proyek FTTH (Sulistianto dkk, 2020). Pada penelitian ini, keputusan yang diambil yaitu dalam memilih *vendor* untuk kegiatan pengadaan barang/jasa dalam proyek agar memberikan hasil yang memuaskan dan menguntungkan untuk perusahaan. Selain itu, *EDMF* juga dapat digunakan sebagai alat bantu pengambilan keputusan untuk menghadapi dilema etis.

Dilema etis merupakan situasi yang dihadapi seseorang dimana keputusan harus dibuat dengan perilaku yang sesuai (Arens dkk, 2012). dalam *EDMF*, terdapat tahapan analisis yang meliputi aktivitas menganalisis masing masing alternatif yang sebelumnya telah diidentifikasi memang merupakan pilihan yang baik untuk dipilih

atau tidak bagi pengambil keputusan dan perusahaan. Karena melibatkan lebih dari satu kriteria yang dipertimbangkan untuk memilih, tahapan analisis ini dapat dilakukan dengan menggunakan salah satu metode *Multi Criteria Decision Making (MCDM)*, yaitu *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

MCDM ini didefinisikan sebagai teknik keputusan yang memungkinkan pengambil keputusan untuk menentukan alternatif terbaik melalui evaluasi dan proses perbandingan antar alternatif (Nursal dkk, 2016). Rouyendegh dkk (2012) menyebutkan bahwa *AHP* dapat membantu proses pengambilan keputusan dengan melakukan perbandingan berpasangan dan menghasilkan bobot untuk masing masing parameter/kriteria dalam masalah. Bobot ini lah yang akan membantu pengambil keputusan untuk dapat memilih alternatif yang lebih unggul dibanding yang lainnya.

Setelah bobot diperoleh, penilaian terhadap setiap alternatif dilakukan dengan menggunakan *Factor Rating Method*. *Factor Rating Method* merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk melakukan evaluasi dan perbandingan dari beberapa alternatif (Agisni dkk, 2014). Metode ini dapat digunakan dalam melakukan pengambilan keputusan yang melibatkan beberapa elemen / faktor karena mencakup variasi faktor yang cukup luas dan berguna dalam evaluasi dalam melakukan perbandingan antara alternatif.

I.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana perancangan proses pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor* pada proyek pembangunan FTTH dengan menggunakan *Ethical Decision Making Framework*?
2. Keputusan apa yang harus direkomendasikan untuk diambil pada proses pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor* pada proyek pembangunan FTTH?

I.3 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Merancang proses pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor* pada proyek pembangunan FTTH dengan menggunakan *Ethical Decision Making Framework*
2. Mengetahui keputusan apa yang harus diambil dalam proses pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor* pada proyek pembangunan FTTH

I.4 Batasan Tugas Akhir

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan dalam lingkup pemilihan *vendor* terhadap lokasi pelaksanaan proyek
2. Penelitian hanya dilakukan hingga tahap pencarian solusi, tidak meliputi tahap implementasi pada perusahaan
3. Alternatif *vendor* yang akan dipilih merupakan mitra eksisting yang sudah memiliki kontrak kerja dengan perusahaan
4. Alternatif *vendor* merupakan mitra yang mengerjakan jenis proyek yang sama dan berada di kota yang sama

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Manfaat dari penelitian ini terhadap penulis maupun praktisi adalah sebagai berikut:

1. Hasil dari penelitian ini dapat membantu untuk menjadi alat penambah wawasan terhadap mahasiswa tentang kondisi yang sedang terjadi di perusahaan dengan teori yang diperoleh di perkuliahan
2. Sebagai masukan dan bahan pertimbangan yang bermanfaat bagi instansi instansi yang terkait
3. Membantu perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor* secara etis untuk proyek yang akan datang
4. Sebagai peningkatan dan bahan evaluasi bagi perusahaan pada proyek proyek mendatang dalam menentukan *vendor*

I.6 Sistematika Penulisan

Tugas akhir ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini berisi uraian mengenai latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka

Pada bab ini berisi literatur yang relevan dengan penelitian yang dilakukan dan dibahas pula hasil dari penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengambilan keputusan dalam pemilihan *vendor*.

Bab III Metodologi Penyelesaian Masalah

Metodologi penyelesaian merupakan penjelasan metode / konsep / kerangka kerja yang telah dipilih pada bab Tinjauan Pustaka. Pada bab ini dijelaskan langkah-langkah tugas akhir secara rinci meliputi: tahap inisiasi , tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis hingga tahap kesimpulan dan saran. Pada bab ini dibahas juga mengenai operasionalisasi variabel yang digunakan dalam tugas akhir dan pengukuran variabel yang digunakan.

Bab IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Seluruh kegiatan dalam rangka perancangan sistem terintegrasi untuk penyelesaian masalah dapat ditulis di bab ini. Pada bab ini berisi penjelasan pengumpulan data yang diperlukan pada penelitian diantaranya *Statements of Works (SoW)*, *Work Breakdown Structure (WBS)*, identifikasi kriteria dan sub krtieria dalam pemilihan *vendor* serta struktur hierarki kriteria dan sub kriteria dalam pemilihan *vendor*. Pada bab ini juga menjelaskan proses pengolahan data yang sesuai dengan menggunakan *Ethical Decision Making Framework*.

Bab V Analisa Hasil dan Evaluasi

Pada bab ini disajikan hasil rancangan, temuan, analisis dan pengolahan data. Analisis dilakukan pada kriteria dan sub kriteria yang digunakan, dan penilaian dari setiap alternatif terhadap kriteria dan sub kriteria yang digunakan. Selain itu bab ini juga berisi

mengenai analisis batasan dan analisis sensitivitas terhadap rancangan yang telah dibuat.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini dijelaskan kesimpulan dari penyelesaian masalah yang dilakukan serta jawaban dari rumusan permasalahan yang ada pada bagian pendahuluan. Saran dari solusi dikemukakan pada bab ini untuk tugas akhir selanjutnya.