

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Proses pengadaan barang atau jasa terdiri dari beberapa proses salah satunya adalah evaluasi kinerja *vendors* atau penilaian performansi *vendors*. Penilaian *vendors* merupakan kegiatan penting, karena kinerja *vendors* berdampak langsung pada efisiensi dan efektivitas perusahaan dan merupakan hal yang vital terutama apabila *vendors* tersebut akan memasok *item* yang kritis atau melakukan pekerjaan penting dan akan digunakan dalam kegiatan jangka panjang sebagai *vendors* penting dan strategis (Pujawan, 2005).

Mendapatkan *vendors* terbaik menggunakan penilaian performansi membutuhkan berbagai pertimbangan. Salah satunya adalah kriteria dan sub-kriteria, yang merupakan parameter dasar untuk acuan dalam kerangka menemukan penilaian performansi *vendors* yang paling tepat untuk menilai kinerja *vendors*, maka kriteria dalam penilaian merupakan salah satu hal penting dalam penilaian *vendors*.

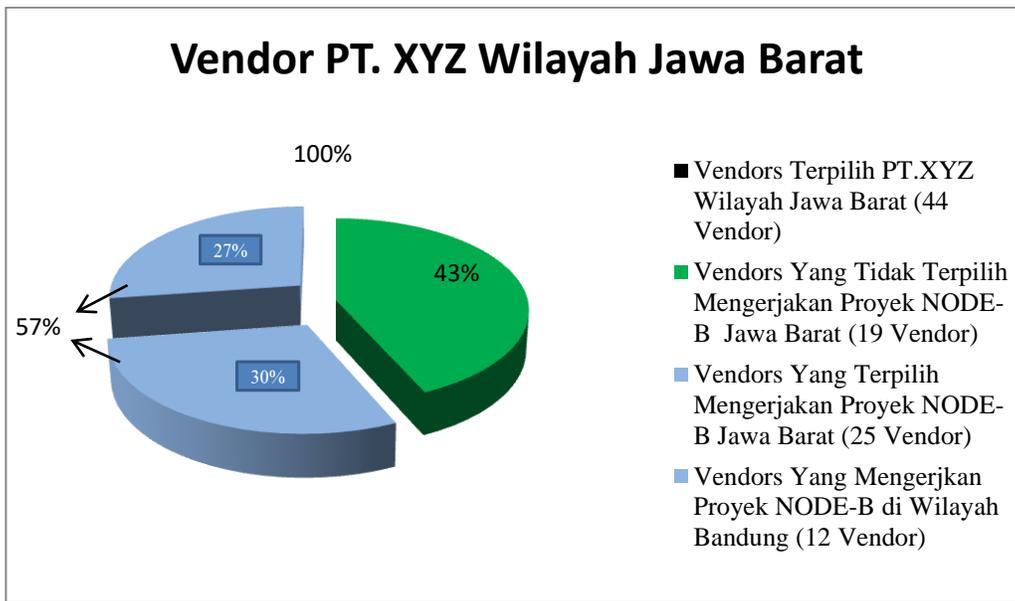
Dalam menentukan berbagai kriteria lain yang dianggap penting oleh perusahaan, kriteria yang digunakan tentunya harus mencerminkan strategi maupun karakteristik dari *item* yang akan dipasok oleh karena itu pada penelitian ini kriteria dan sub-kriteria didapatkan dari Kontrak Harga Satuan (KHS) Pengadaan dan Pemasangan *Outsite Plant Fiber Optic* (OSP-FO). Banyak permintaan menggunakan kriteria dasar seperti kualitas barang yang ditawarkan, harga, dan ketepatan waktu pengiriman. Namun, setiap perusahaan umumnya memiliki kriteria berbeda dalam penilaian dan memilih atau penunjukan *vendors* yang tepat sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tergantung bidang yang ditekuni perusahaan (Kurniawan, Hasibuan, & Nurgoho, 2017).

Setelah kriteria ditetapkan dan kandidat *vendors* yang melakukan pekerjaan berdasarkan kontrak telah ada, maka perusahaan harus melakukan

penilaian *vendors* atau evaluasi *vendors* sebagai bentuk *control procurement* (Project Management Intitute, 2017). Perusahaan akan menilai keseluruhan alternatif *vendors* yang ada melalui perbandingan. Perbandingan dilakukan untuk menentukan *vendors* yang akan menjadi yang terbaik atau dijadikan sebagai *vendors* utama dan dijadikan *vendors* cadangan. Evaluasi atau penilaian *vendors* dilakukan apabila bahan baku yang sama diperoleh lebih dari satu *vendors* (Pujawan, 2005).

Pengadaan juga dilaksanakan oleh PT. XYZ yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi yang mempunyai beberapa proyek telekomunikasi, salah satunya proyek yang dijalankan yaitu proyek NODE-B (*Node To BTS*) yang merupakan suatu format produk dari industri telekomunikasi, NODE-B istilah dalam teknologi telepon genggam UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) untuk menandakan suatu BTS (*Base Transceiver Station*) penerima untuk teknologi 3G, 3.5 G ataupun 4G yang berbeda dengan BTS untuk GSM. Dalam proses pengerjaannya Proyek NODE-B juga merupakan proyek OSP-FO seperti proyek PT.XYZ lainnya dan dijalankan oleh divisi *Network Deployment and Project Supervision*.

Setiap proyek yang dimiliki oleh PT. XYZ selalu melakukan pengerjaan menggunakan *vendors* sebagai jasa pengerjaan proyek yang dijalankan. *Vendors* dalam proyek di PT. XYZ merupakan mitra bisnis dinaungi oleh Kontrak KHS yang memegang peranan penting dalam menjamin ketepatan waktu dan biaya pada pengerjaan proyek yang berdampak kepada target perusahaan. Perusahaan PT. XYZ mempunyai 12 *vendors* sebagai mitra yang biasa mengerjakan proyek NODE-B di wilayah Bandung pada tahun 2018.



Gambar I. 1 Diagram Pie Chart Jumlah *Vendors* di PT. XYZ

Bisa dilihat pada gambar I.1 dijelaskan dari 44 *vendors* yang sudah terpilih di Wilayah Jawa Barat, terdapat *vendors* yang tidak memiliki performansi sesuai yang diharapkan oleh PT. XYZ pada pelaksanaan proyek di Wilayah Jawa Barat termasuk wilayah Kota Bandung. Berdasarkan hal tersebut, PT. XYZ melakukan seleksi kembali terhadap 44 *vendors* berdasarkan performansi *vendors* ketika melaksanakan proyek dilapangan, penilaian tersebut dilakukan langsung oleh para Wasalak (Pengawas Pelaksana) dan Waspang (Pengawas Lapangan) PM (*Project Manager*) di proyek yang dibawah oleh masing-masing divisi. Terpilih 25 dari 44 *vendors* yang memiliki *requirement* yang sesuai keinginan PT.XYZ pada proyek NODE-B, 25 *vendors* ini akan diberikan kontrak yang setelah itu akan mengerjakan proyek lanjutan. Namun pada penelitian ini kasus proyek NODE-B ada 12 *vendors* yang mengerjakan proyek tersebut pada tahun 2018 di Kota Bandung.

Pada pengerjaan proyek di PT. XYZ yang dilakukan *vendors* mitra masih memerlukan banyak perbaikan dalam kinerja dan performansi. Pada proses pengerjaan proyek di lapangan setiap *vendors* tidak semuanya memiliki performansi yang sesuai dengan keinginan PT. XYZ, Untuk memperbaiki

kinerja dan performansi sebagai sebagai bentuk control *procurement*, manajemen perusahaan perlu mempunyai strategi tertentu dalam pencapaian visi dan misi perusahaan yang telah ditetapkan. Penilaian *vendors* berdasarkan performansi merupakan langkah tepat bagi perusahaan PT. XYZ, karena evaluasi *vendors* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan, sebagai bentuk control *procurement* supaya suatu proyek dapat dilaksanakan dapat sesuai dengan surat pesanan dan kontrak yang telah disepakati.



Gambar I. 2 Permasalahan Penilaian *Vendors* di PT. XYZ

Pada proses penilaian *vendors* di PT. XYZ terdapat suatu permasalahan dapat dilihat pada Gambar I.2, yaitu belum adanya penilaian dan perangkaan untuk proyek NODE-B, dan belum ada pedoman dalam penilaian *vendors* dan dasar pedoman parameter penilaian *vendors* berdasarkan performansi untuk pengerjaan disetiap suatu produk proyek dan bukan penilaian secara *General* untuk semua produk proyek PT.XYZ, karena pada penilaian eksisting setiap penilaian *vendors* dilakukan secara *General* untuk semua produk proyek PT.XYZ bukan spesifik kepada penilaian tiap-tiap produk proyek PT.XYZ dan juga setiap divisi mempunyai penilaian masing-masing tidak memiliki pedoman penilaian yang sama dalam penilaian sehingga output penilaian bisa berbeda-beda.

Dalam keadaan eksisting penilaian *vendors* di pusat PT.XYZ hanya menggunakan aplikasi atau *web* yang diinputkan oleh pengawas lapangan, *Manager* proyek dan pengawas pelaksanaannya. Namun kenyataannya tidak semua proyek memiliki koneksi langsung kepada aplikasi atau web yang sudah ada dan juga pada aplikasi atau *web* yang dimiliki PT.XYZ bercampur dengan keseluruhan dalam proyek pengadaan. Oleh karena itu PT. XYZ wilayah Jawa Barat tepatnya divisi *General Affair Procurement* membuat penilaian *vendors* sendiri untuk penilaian *internal* Proyek di Jawa Barat namun secara *General* kepada semua produk proyek PT. XYZ bukan pada tiap-tiap produk proyek PT.XYZ dan untuk responden yang memeberikan penilaian tidak ditentukan pasti karena setiap karyawan yang melaksanakan produk proyek bisa melakukan penilaian dengan memiliki bobot penilaian yang sama. Lebih *detail* lagi, setiap divisi yang menjalankan mempunyai penilaian tersendiri, seperti divisi *Network Deployment and Project Supervision* yang menjalankan proyek NODE-B memiliki penilaian tersendiri. PT.XYZ juga tidak memiliki dasar pedoman yang disepakati agar penilaian disetiap divisi memiliki kesamaan, karena PT. XYZ tidak memiliki pedoman dalam penilaian dan perangkaan *vendors*.

Dari permasalahan tersebut disimpulkan bahwa pada proyek di PT. XYZ belum memiliki penilaian untuk proyek NODE-B dan belum mempunyai pedoman penilaian yang sama sehingga ouput penilaian pada setiap divisi pada setiap proyek tidak memiliki kesamaan output penilaian karena model penilaian di setiap divisi berbeda-beda. Dan untuk Penilaian terhadap *vendors* pada setiap bobot kriteria, dan bobot sub-kriteria yang diperhitungkan dalam penilaian *performance vendors* tidak memiliki pedoman sehingga bobot kriteria dan kriteria disetiap divisi tidak memiliki kesamaan.

Penelitian ini memerlukan sebuah metode yang dapat mempermudah dalam menganalisa, menentukan kriteria dan melakukan penelitian untuk melakukan penilaian kinerja (*performance*) terhadap *vendors*. Didapatkan tingkat perangkaan *performance* tiap *vendors* dengan lebih akurat berbentuk

Bobot Penilaian Performansi *Vendors*, yang dapat membantu *owner* atau PT.XYZ sebagai masukan dalam pertimbangan dalam sebagai *control procurement* terhadap *vendors*. Penilaian *performance* terhadap *vendors* yang akan diteliti dibutuhkan kriteria dengan sub-kriteria yang sesuai dan rinci yang tentunya akan mempermudah dalam penilaian *vendors* untuk menemukan *vendors* terbaik dari setiap alternatif-alternatif *vendors* yang ada.

Dalam menentukan penilaian diperlukan metode yang dapat menggabungkan *inputan* secara objektif maupun subjektif dari para ahli maupun *expert judgement*, yang memiliki pendapat tersendiri terhadap tingkatan kepentingan dari setiap kriteria dan sub-kriteria yang ada. salah satu metode umum yang digunakan dalam menyelesaikan *Multi Criteria Dimension Making* adalah *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Model AHP pertama yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty, disebut *additive* karena operasi aritmatika untuk mendapatkan bobot totalnya adalah penjumlahan. AHP digunakan dalam menangani kriteria kualitatif dan kuantitatif (Buckley, 1985). Pada penelitian ini jumlah responden *Expert judgement* berjumlah 3 orang yang terlibat langsung dalam proyek NODE-B.

Model *Analytical Hierarchy Process* (AHP) adalah sebuah hierarki fungsional dengan *input* utamanya persepsi manusia. AHP memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan. Salah satunya adalah dapat menggambarkan secara grafis sehingga mudah dipahami oleh semua pihak yang terlibat dalam pengambilan keputusan (Kusrini, 2007).

Metode AHP banyak digunakan untuk menyelesaikan strategi yang bersifat kompleks. Metode AHP mempunyai kekurangan pada prinsip perbandingan berpasangan, membutuhkan waktu, dan terpenuhinya indeks konsistensi (Santoso, 2016). Kekurangan tersebut menyulitkan penyelesaian yang membutuhkan pilihan alternatif yang banyak. Oleh karena itu selanjutnya metode AHP bisa dilanjutkan dengan metode *Tehnique For Order Performance By Similiar To Ideal Solution* (TOPSIS), metode TOPSIS dapat digunakan untuk menentukan keputusan yang praktis dan dapat dilakukan dengan prinsip

alternatif yang terpilih harus mempunyai jarak terpanjang dari solusi ideal negatif dan jarak terdekat dari solusi ideal positif dari sudut pandang geometri (Usman & Moengin, 2017).

Fungsi AHP adalah untuk melakukan dan menghasilkan pembobotan dari perbandingan kriteria dan subkriteria yang nantinya akan menjadi *input* dalam metode TOPSIS. TOPSIS adalah metode yang didasarkan pada konsep alternatif terpilih yang terbaik, tidak hanya memiliki jarak terpendek dari solusi ideal positif. Namun juga memiliki jarak terpanjang dari solusi ideal negatif. Solusi ideal positif didefinisikan sebagai jumlah dari seluruh nilai terbaik yang dapat dicapai untuk setiap atribut, sedangkan solusi ideal negatif terdiri dari seluruh nilai terburuk yang dicapai untuk setiap atribut (Hwang & Yoon, 1981).

Penelitian yang dilakukan oleh (Merry, Ginting, & Marpaung, 2013), penggunaan AHP dan TOPSIS dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi *supplier* sesuai dengan kriteria utama dan kriteria lain yang bisa menjadi bahan pertimbangan dalam pemilihan *supplier*. Penelitian tersebut ditunjang dengan yang dilakukan (Taufik, Sumantri, & Tantrika, 2014), menyatakan bahwa setelah dengan Metode AHP dan TOPSIS didapatkan *vendors* yang mempunyai performansi terbaik pada tiap bahan baku. Selain itu ada penelitian dari (Ramayanti & Ulum, 2017), yang menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) untuk pemilihan kriterianya dan *Tehnique For Order Performance By Similiar To Ideal Solution* (TOPSIS) untuk pemeringkatan atau mengevaluasi *alternative supplier*.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan usulan penilaian performansi *vendors* sebagai alternatif pedoman dalam proyek NODE-B di PT. XYZ, dan usulan pedoman alternatif penilaian *vendors* dalam penilaian *vendors* proyek NODE-B dan mendapatkan rangking dari *vendors* berdasarkan nilai performansi yang diinginkan oleh perusahaan dalam penilaian *vendors* ke depannya dalam proyek NODE-B di PT. XYZ. Dan juga mendapatkan bobot (derajat kepentingan) dari masing-masing kriteria dan sub-kriteria untuk penilaian *performance vendors* menggunakan metode *Analytical Hierarchy*

Process (AHP) dan *Tehnique For Order Performance By Similiar To Ideal Solution* (TOPSIS) untuk penilaian *vendors* di proyek NODE-B PT. XYZ.

Dalam penelitian ini *output* yang dihasilkan berupa hasil usulan penilaian performansi *vendors* proyek NODE-B, usulan pedoman penilaian *vendors* pada proyek NODE-B dan perangkingan berdasarkan penilaian performansi terhadap *vendors*. Hasil penelitian ini dapat diimplementasikan dalam proyek-proyek pengadaan pada suatu di PT. XYZ untuk mendapatkan *vendors* terbaik sebagai *control procurement* pada proyek yang dijalankan PT.XYZ.

I.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam perusahaan, rumusan masalah yang akan digunakan dalam penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana merancang usulan pedoman penilaian performansi *vendors* dengan multi-kriteria untuk melakukan evaluasi *vendors* di proyek NODE-B PT. XYZ untuk mendapatkan penilaian untuk *vendors* terbaik?
2. Apa saja kriteria dan sub-kriteria yang diperlukan dalam penilaian *performance vendors* untuk menentukan perangkingan *vendors* terbaik dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan *Tehnique For Order Performance By Similiar To Ideal Solution* (TOPSIS)?
3. Bagaimana cara menilai *vendors* untuk proyek NODE-B di wilayah Kota Bandung untuk mendapatkan *vendors* terbaik?
4. Bagaimana perbandingan kriteria dan sub-kriteria dalam usulan penilaian vendor dengan penilaian vendor eksisting di PT.XYZ?

I.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini pada Proyek NODE-B PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan usulan pedoman penilaian performansi dan mendapatkan rangking pada setiap kriteria dan sub-kriteria untuk penilaian *performance vendors* dan untuk mendapatkan *vendors* terbaik dari perangkingan *vendors* di proyek NODE-B PT. XYZ.
2. Untuk menentukan kriteira dan sub-kriteira dalam penilaian performansi *vendors* Dan mendapatkan bobot (derajat kepentingan) dari masing-masing kriteria dan sub-kriteria untuk penilaian *performance vendors* menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan melakukan penilaian *vendors* menggunakan *Tehnique For Order Performance By Similiar To Ideal Solution* (TOPSIS) dari proyek PT. XYZ.
3. Untuk mendapatkan hasil *vendors* terbaik dari perangkingan *vendors* pada proyek NODE-B PT. XYZ dan sebagai bentuk *control procurement* pada proyek NODE-B di wilayah Kota Bandung.
4. Untuk melihat perbedaan dan persamaan usulan penilaian vendor dengan penilaian vendor eksisting di PT.XYZ.

I.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian pada PT. XYZ ini adalah sebagai berikut:

1. Perusahaan mendapat referensi terkait dengan penyelesaian masalah dari hasil penelitian seperti mendapatkan usulan penilaian *performance vendors* untuk menentukan pedoman alternatif penilaian *vendors* dan perangkingan *vendors*. Seperti yang diketahui bahwa proyek PT. XYZ belum memiliki hasil penilaian *vendors* NODE-B pada tahun 2018, belum memiliki pedoman alternatif penilaian yang memiliki output yang sama setiap pada setiap jenis produk proyek PT.XYZ dan perangkingan penilaian *performance vendors* dalam perusahaan secara lengkap.
2. Perusahaan mendapatkan usulan, opsi dan pertimbangan untuk menilai performansi *vendors* sebagai bentuk *control procurement* pada proyek

NODE-B yang memiliki output penilaian *vendors* yang sama setiap divisi.

3. Pembaca dapat mengetahui permasalahan dan solusi yang dapat diterapkan terkait dengan penelitian ini.
4. Sebagai acuan untuk penelitian lebih lanjut berkaitan dengan proyek pengadaan, *control procurement* dan *vendors management*.

I.5 Ruang Lingkup

I.5.1 Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dari penelitian di PT. XYZ adalah sebagai berikut:

1. Penilaian performansi *vendors* berdasarkan Kontrak KHS yang dimiliki perusahaan di PT. XYZ untuk menilai *vendors* yang mengerjakan proyek NODE-B.
2. Data yang diolah hanya performansi *vendors* yang mengerjakan proyek NODE-B di Kota Bandung.
3. Kriteria dan sub-kriteria pada penelitian ini berdasarkan dari pasal kontrak KHS yang dimiliki PT. XYZ.
4. Berfokus pada proses *control procurement* di *project management*.

I.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini diuraikan dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Pada bab pendahuluan ini akan diuraikan latar belakang permasalahan penilaian, serta menerangkan alasan pengambilan topik permasalahan untuk penelitian, lalu menerangkan tentang tujuan yang akan dicapai dari penelitian, terdapat pula batasan hingga penelitian yang diambil lebih fokus dan mengarah kepada permasalahan yang sesuai dan membahas mengenai sistematika yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini.

Bab II Kajian Literatur

Pada bab kajian literatur ini dibahas mengenai beberapa *jurnal* atau *paper* yang berkaitan dengan penelitian dan metode atau teori yang mendukung untuk digunakan sebagai bahan acuan untuk melakukan penelitian laporan tugas akhir ini.

Bab III Metodologi

Pada bab metodologi penelitian ini menjelaskan langkah-langkah penyelesaian yang akan dilakukan untuk penelitian ini yang secara rinci meliputi tahap merumuskan masalah penelitian, merumuskan hipotesis, merancang pengumpulan serta pengolahan data, merancang analisis terhadap pengolahan data dan pengambilan kesimpulan dan saran yang dapat diberikan ke Proyek NODE-B PT. XYZ .

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab pengumpulan dan pengolahan data ini berisi data yang akan digunakan untuk pengolahan data selanjutnya. Pengolahan data ini dilakukan berdasarkan data-data yang tersedia dari perusahaan atau proyek.

Bab V Analisis Data

Pada bab analisis data ini berisi tentang hasil penjelasan dan penjabaran hasil dari perhitungan pada bab sebelumnya dan membandingkan metode yang digunakan dalam penelitian.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Pada bab kesimpulan dan saran ini berisi tentang kesimpulan berdasarkan tujuan dari penelitian yang disesuaikan dengan hasil yang diperoleh pada pengolahan data dan analisis data. Dan memberikan saran untuk perusahaan maupun penelitian kedepannya.