

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

Pengambilan keputusan adalah suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia, setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan keputusan (J.Reason, 1990). Menurut Baron dan Byrne (2008) Pengambilan keputusan adalah satu proses melalui kombinasi individu atau kelompok dan mengintegrasikan informasi yang ada dengan tujuan memilih satu dari berbagai pilihan. Sedangkan menurut Dermawan (2004) Pengambilan keputusan adalah ilmu dan seni pemilihan alternatif solusi atau alternatif tindakan dari sejumlah alternatif solusi dan tindakan yang tersedia untuk menyelesaikan masalah. Berdasarkan para ahli dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan adalah suatu proses untuk memilih satu alternatif yang terbaik diantara alternatif yang lainnya.

Proses pengambilan keputusan yang pertama yaitu identifikasi masalah, dalam hal ini peneliti diharapkan mampu mengidentifikasikan masalah yang ada didalam suatu keadaan. Selanjutnya yaitu pengumpulan dan penganalisis data, pengambil keputusan diharapkan dapat mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat membantu memecahkan masalah yang ada. Selanjutnya yaitu pembuatan alternatif-alternatif kebijakan, setelah masalah dirinci dengan tepat dan tersusun baik maka perlu dipikirkan cara-cara pemecahannya. Selanjutnya yaitu pemilihan salah satu alternatif terbaik, pemilihan satu alternatif yang dianggap paling tepat untuk memecahkan masalah tertentu dilakukan atas dasar pertimbangan yang matang atau rekomendasi. Selanjutnya yaitu pelaksanaan keputusan, dalam pelaksanaan keputusan berarti seorang pengambil keputusan harus mampu menerima dampak yang positif atau negatif. Selanjutnya yaitu pemantauan dan pengevaluasian hasil pelaksanaan, setelah keputusan dijalankan seharusnya pimpinan dapat mengukur dampak dari keputusan yang telah dibuat (Kotler, 2000).

Menurut *Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) Guide 6 Edition*, proyek merupakan serangkaian aktivitas atau tugas yang memiliki tujuan spesifik yang harus dicapai dengan spesifikasi tertentu, memiliki tanggal mulai dan selesai,

memiliki keterbatasan biaya, memerlukan sumber daya manusia dan non-manusia, dan kegiatan multifungsi. Proyek juga tidak dapat dipisahkan dari risiko, risiko dalam proyek dibagi menjadi risiko positif dan risiko negatif. Risiko positif adalah risiko yang dapat berupa peluang yang berguna dalam meningkatkan pendapatan sementara risiko negatif adalah risiko yang dapat mengganggu tujuan proyek.

Dalam sebuah proyek, proyek dipimpin oleh seorang manajer proyek. Manajer proyek adalah orang yang bertanggung jawab untuk merencanakan, mengarahkan, dan mengintegrasikan perencanaan dan pengendalian dari biaya, jadwal, dan pembagian tugas untuk mencapai tujuan proyek. Dalam seluruh kegiatan tersebut, seorang manajer proyek dituntut untuk dapat mengambil keputusan yang berhubungan dengan proyek secara cepat, tepat, dan juga harus teliti dalam mengambil keputusan dalam setiap kegiatan proyek. Apabila keputusan yang diambil oleh seorang manajer proyek tidak tepat, maka akan beresiko pada jalannya proyek kedepannya. Tetapi tidak semua pilihan mudah diputuskan, tidak semua dapat dilakukan dengan cepat untuk dipilih, karena itu manajer proyek harus menjalani beberapa analisis dalam proses pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan menjadi kompleks karena ada faktor-faktor keputusan yang berasal dari kepentingan organisasi atau pemangku kepentingan. Semakin tinggi tingkat keberhasilan maka semakin tinggi tingkat kesulitannya, dimana salah satu karakteristik yang paling rumit dalam proses pengambilan keputusan adalah persetujuan atau kesepakatan (Manunkusubroto K, 1982).

Manajer proyek dalam mengambil keputusan dalam setiap kegiatan proyek harus memiliki etika dalam setiap keputusannya yang dibuat. Etika adalah standar baik atau buruknya seseorang. Menurut LugoSantiago (2018) tindakan tidak etis pada sebuah proyek dapat menghasilkan peningkatan besar dalam segi biaya, misalnya penyalahgunaan anggaran atau korupsi. Perilaku tidak etis dapat menimbulkan beberapa akibat, diantaranya adalah perilaku tidak etis dapat merusak organisasi dan dapat mengurangi antusiasme tim proyek dalam melakukan kegiatan proyek. Dalam konsep kepemimpinan proyek, pengaruh manajer proyek dalam memimpin proyek dapat menyebabkan proyek yang sukses. Manajer proyek dapat mengontrol proyek dan tim proyek akan mengikuti arahan manajer proyek karena percaya pada manajer proyek (Pratami dkk., 2018). Menurut Blake Ashford dan Vikas Anand

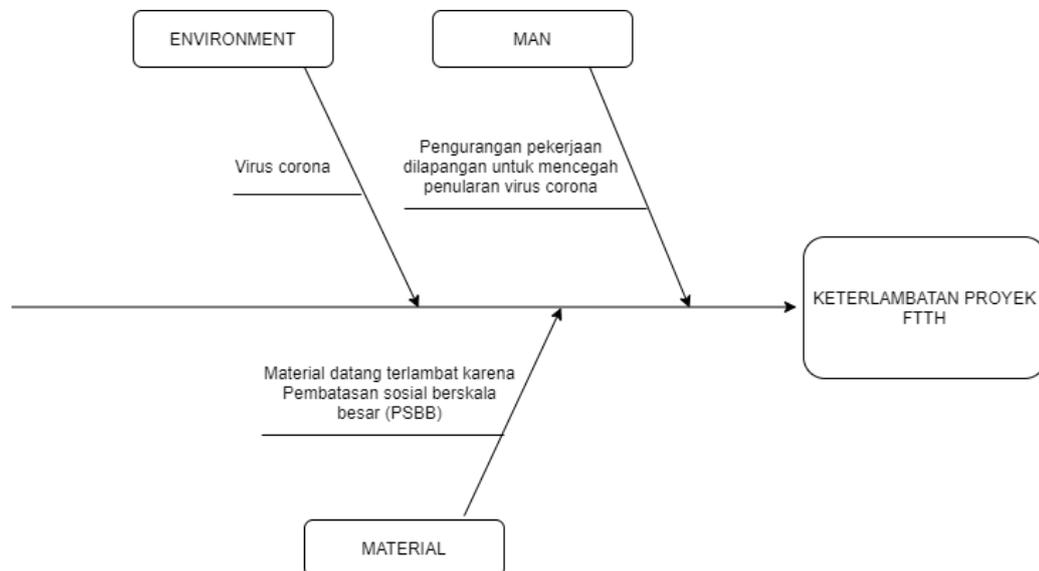
(2003) dalam penelitian mereka bahwa kepemimpinan memainkan peran utama dalam menormalkan perilaku dalam suatu organisasi. Karena itu, tindakan etis yang dilihatkan dimulai dengan pemimpin itu sendiri, jika pemimpin sudah etis, maka sangat mungkin bawahannya akan mengikuti tindakan seorang pemimpin.

PT. ABC bergerak dalam bisnis peyediaan layanan konstruksi, pengelolaan infrastruktur, dan juga berupaya menghadirkan koneksi internet berkualitas dan terjangkau untuk meningkatkan sumber daya manusia sehingga mampu bersaing di tingkat dunia. Proyek *Shift to The Front* (STTF) merupakan salah satu bentuk proyek *Fiber to The Home* (FTTH) dengan jenis *Outside Plant* (OSP). Proyek STTF adalah proyek yang dimiliki oleh PT. ABC dan dikelola oleh mitra PT. XYZ. FTTH menyediakan jaringan akses fiber optik yang saling terintegrasi untuk memberikan layanan transmisi digital kepada pelanggan.

Lokasi proyek ini berada di kota Manado, Sulawesi Utara. Proyek ini berupaya untuk mendukung jaringan telekomunikasi dalam rangka pemberian layanan kepada konsumen. Proyek ini dimulai sejak adanya Surat Pesanan (SP) tertanggal 5 Desember 2019. Berdasarkan SP tersebut, maka mitra PT. XYZ dan PT. ABC membuat penjadwalan proyek yang tertuang dalam *Plan of Work* (POW). Dalam POW pekerjaan dilaksanakan dalam 9 minggu terhitung mulai pada tanggal 5 Desember 2019 dan selesai pada tanggal 4 Februari 2020. Seiring berjalannya waktu, proyek ini memiliki kendala yaitu berupa perizinan yang membuat proyek ini mengalami keterlambatan dan dilakukan permohonan perpanjangan waktu yang berujung pada amandemen pertama terhadap perubahan waktu, proyek STTF ini diperpanjang selama 8 minggu terhitung dari tanggal 5 Februari 2020 sampai dengan 31 Maret 2020. Seiring dengan proyek berlanjut, proyek ini mengalami amandemen kedua terhadap perubahan waktu, proyek ini diperpanjang selama 4 minggu terhitung dari tanggal 1 April 2020 sampai dengan 27 April 2020.

Pada bulan April 2020, ada wabah penyakit virus Covid-19 yang berada di Indonesia ini makin meningkat yang membuat pemerintah Indonesia menerapkan aturan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 21 Tahun 2020 tentang Pembatasan Sosial Berskala Besar dalam rangka percepatan penanganan virus Covid-19 mengatakan bahwa virus

Covid-19 ini berdampak pada aspek politik, ekonomi, sosial, budaya, pertahanan dan keamanan, serta kesejahteraan masyarakat Indonesia. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 21 Tahun 2020 Pasal 2 Ayat 1 yang mengatakan dengan persetujuan Menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang Kesehatan, Pemerintah Daerah dapat melakukan Pembatasan Sosial Berskala Besar atau pembatasan terhadap pergerakan orang dan barang untuk satu provinsi atau kabupaten/kota tertentu. Sesuai dengan peraturan tersebut, proyek ini berakibat pada terhambatnya proses pengerjaan proyek dan proses pengiriman material proyek. Adanya wabah penyakit virus Covid-19 ini proyek STTF Sulawesi Utara jadi mengalami keterlambatan untuk yang ketiga kalinya.



Gambar I. 1 Fisbone Chart Keterlambatan Proyek

(Sumber : Hasil Wawancara dengan General Manager)

Berdasarkan Gambar I.1 dapat ditemukan bahwa faktor yang menyebabkan proyek FTTH mengalami keterlambatan saat ini adalah karena adanya wabah penyakit virus Covid-19. Pada proyek STTF Sulawesi utara ini sudah mencapai 75% dan sedang pada tahapan pekerjaan penyambungan kabel dan terminasi. Dengan selesainya tahapan tersebut maka *progress* proyek sudah mencapai 80%. Kegiatan selanjutnya yaitu *Commissioning Test* untuk menguji keseluruhan instalasi. Tahap selanjutnya yaitu pelaksanaan Uji Terima (UT) lalu dilakukan Berita Acara Serah Terima Pertama (BAST-1). Dengan adanya wabah virus Covid-19 ini proyek

STTF Sulawesi Utara mengalami keterlambatan untuk ketiga kalinya, Seorang manager proyek harus mengambil keputusan terhadap proyek STTF ini.

Sebagai seorang manager proyek, standar etika dalam pengambilan keputusan diperlukan untuk menghilangkan sebuah dilema etika dalam kasus keterlambatan proyek ini yang berujung pada amandemen kontrak proyek. Dilema etika Ketika berhadapan dengan amandemen adalah “Apakah dengan amandemen kontrak tidak mengabaikan kesan meremehkan pekerjaan?”. Project Management Institute telah merancang kerangka kerja untuk proses pengambilan keputusan yaitu *Ethical Decision Making Framework* (EDMF). *Ethical Decision Making Framework* adalah suatu kerangka kerja yang dapat memandu dan membantu untuk membuat proses pengambilan keputusan. Etika proses pengambilan keputusan akan menggunakan EDMF ini sebagai acuan untuk menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Untuk mengatasi permasalahan proyek pengadaan dan pemasangan *Outside Plant* (OSP) *Fiber Optic* (FO) STTF Witel Sulawesi Utara di PT. ABC yang dikelola oleh mitra PT. XYZ, maka dirancanglah etika proses pengambilan keputusan untuk membantu manager proyek dalam menentukan keputusan dalam proyek yang mengalami keterlambatan waktu yang berujung pada permintaan perubahan kontrak yang disebut amandemen kontrak proyek. Latar belakang tersebut yang mendasari pengambilan judul penelitian yaitu “Perancangan Proses pengambilan Keputusan Amandemen Kontrak Proyek Berdasarkan *Ethical Decision Making Framework* (EDMF) pada Proyek FTTH (*Fiber To The Home*) di PT. XYZ”.

## **I.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang, berikut merupakan rumusan masalah dari penelitian ini:

1. Bagaimana merancang proses pengambilan keputusan untuk proyek yang mengalami keterlambatan waktu berdasarkan *Ethical Decision Making Framework* pada proyek STTF Sulawesi Utara?

2. Apa keputusan yang akan direkomendasikan untuk diambil oleh manajer proyek dalam kasus proyek yang mengalami keterlambatan waktu pada proyek STTF Sulawesi Utara?

### **I.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian dari rumusan masalah, berikut merupakan tujuan dari penelitian ini:

1. Merancang proses pengambilan keputusan untuk proyek yang mengalami keterlambatan waktu berdasarkan *Ethical Decision Making Framework* pada proyek STTF Sulawesi Utara.
2. Mengetahui keputusan apa yang direkomendasikan untuk diambil oleh manajer proyek dalam kasus proyek yang mengalami keterlambatan waktu pada proyek STTF Sulawesi Utara.

### **I.4 Manfaat Penelitian**

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

1. Perusahaan mendapatkan referensi terkait dengan penyelesaian masalah dari hasil penelitian.
2. Mendapatkan rancangan pengambilan keputusan proyek bagi perusahaan.
3. Mendapatkan gambaran mengenai hal apa saja yang diperlukan dalam pengambilan keputusan proyek.
4. Pembaca dapat mengetahui permasalahan dan solusi yang dapat diterapkan terkait dengan penelitian ini.
5. Membantu tahap *monitoring & controlling* dalam penyelesaian proyek.
6. Sebagai acuan untuk penelitian lebih lanjut yang berkaitan.

### **I.5 Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian hanya dilakukan pada proyek STTF Sulawesi Utara di PT.XYZ.
2. Penelitian ini hanya membahas mengenai pengambilan keputusan terhadap keterlambatan proyek STTF Sulawesi Utara.

3. Penelitian ini selesai pada tahap pemberian rekomendasi keputusan terkait proyek yang mengalami keterlambatan waktu pada proyek STTF Sulawesi Utara di PT.XYZ.
4. Menidentifikasi usulan alternatif yang terbaik berdasarkan *Ethical Decision Making Framework*.
5. *Ethical Decision Making Framework* ini hanya menggunakan tahap *Assesment*, tahap *Alternative*, dan tahap *Analysis*.
6. Pengumpulan data dilakukan pada bulan Januari – April 2020.

## **I.6 Sistematika Penulisan**

Berikut adalah sistematika penulisan dalam proses penelitian:

### **Bab I      Pendahuluan**

Bab ini berisi penjelasan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **Bab II     Tinjauan Pustaka**

Bab ini berisi tentang studi literatur yang bersumber pada buku dan jurnal yang terkait dengan permasalahan yang menjadi objek penelitian.

### **Bab III    Metodologi Penelitian**

Bab ini berisi penjelasan tentang model konseptual mengenai variable-variabel yang berkaitan sebagai input dan output. Dan juga diuraikan tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini dalam sistematika pemecahan masalah yang dilakukan dalam penelitian sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

### **Bab IV    Pengumpulan dan Pengolahan Data**

Bab ini berisi tentang bahasan mengenai proses pengumpulan dan pengolahan data yang diperlukan dalam penelitian untuk mendekati penyelesaian masalah sesuai dengan topik penelitian. Data yang

dikumpulkan bersumber dari hasil wawancara dan dokumen perusahaan.

## **Bab V Analisis Data**

Bab ini berisi tentang analisis berdasarkan hasil pengolahan data. Analisis yang dilakukan yaitu analisis kondisi eksisting, analisis hasil *Expected Monetary Value* dan Analisis implikasi manajerial PT. XYZ terhadap usulan pengambilan keputusan. Selanjutnya hasil analisis dapat memberikan informasi sebagai *lesson learned* bagi proyek serupa dimasa yang akan datang.

## **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bagian penutup yang membahas mengenai kesimpulan dari akhir penelitian dan juga berisi saran bagi perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.