

BAB I PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Pada masa pandemi seperti saat ini, sarana kesehatan berkembang cukup pesat. Hal ini dapat dilihat dari jumlah rumah sakit dan poliklinik yang mengalami peningkatan. Berdasarkan data yang diperoleh dari Databoks (2022), terjadi peningkatan jumlah sarana kesehatan yang ada di Indonesia. Jumlah peningkatan sarana kesehatan di Indonesia tersebut divisualisasikan seperti pada Gambar I.1 berikut.



Gambar I. 1 Jumlah Sarana Kesehatan di Indonesia

(Sumber: databoks.katadata.co.id)

Berdasarkan Gambar I.1, terjadi peningkatan jumlah sarana kesehatan yang ada di Indonesia. Jumlah rumah sakit yaitu yang awalnya pada tahun 2020 terdapat sebanyak 2471 rumah sakit, meningkat menjadi sebanyak 2617 rumah sakit pada tahun 2021. Hal serupa juga terjadi pada jumlah poliklinik, yaitu yang awalnya pada tahun 2020 terdapat sebanyak 8858 poliklinik meningkat menjadi sebanyak 8905 poliklinik pada tahun 2021.

Rumah sakit merupakan lembaga pelayanan kesehatan yang melaksanakan pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan rawat inap, rawat jalan dan juga gawat darurat (Selano, Kurniawan, & Sambodo, 2019).

Untuk terus meningkatkan pelayanan kesehatan rumah sakit, salah satu caranya yaitu dengan menerapkan BLUD. BLUD atau Badan Layanan Umum Daerah merupakan lembaga di lingkungan pemerintah yang dibentuk untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bentuk penyediaan barang dan/atau jasa yang dijual dengan tujuan tidak untuk mencari keuntungan dalam melakukan kegiatannya. BLUD didasarkan pada prinsip efisiensi dan produktivitas. Keuntungan dari penerapan BLUD ini adalah Rumah sakit memiliki fleksibilitas/keleluasaan untuk menerapkan praktek bisnis yang sehat guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat. Fleksibilitas/keleluasaan yang diberikan antara lain berupa: pengelolaan pendapatan dan biaya, pengelolaan kas, pengelolaan utang, pengelolaan piutang, pengadaan barang dan/atau jasa, penyusunan akuntansi, pelaporan, dan pertanggungjawaban, pengelolaan sisa kas di akhir tahun anggaran, dan pengelolaan dana secara langsung (Liawan, 2018).

Rumah sakit BLUD terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Hal ini dapat dilihat dari bertambahnya jumlah rumah sakit BLUD yang ada di Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh dari Direktorat pembinaan Keuangan BLU (2022), didapatkan peningkatan jumlah rumah sakit BLUD yang ada di Indonesia pada tahun 2015-2020 seperti pada Gambar I.2 berikut.



Gambar I. 2 Data Peningkatan Jumlah Rumah Sakit BLUD Tahun 2015-2020

(Sumber: Direktorat Pembinaan Pengelolaan Keuangan BLU, 2022)

Berdasarkan data pada Gambar I.2, pada tahun 2015 terjadi peningkatan sebanyak 5 rumah sakit yang telah menerapkan pengelolaan BLUD, tahun 2016 sebanyak 12 rumah sakit, tahun 2017 sebanyak 5 rumah sakit, tahun 2018 sebanyak 9 rumah sakit, tahun 2019 sebanyak 9 rumah sakit, dan tahun 2020 sebanyak 8 rumah sakit.

RS ABC merupakan salah satu rumah sakit milik pemerintah yang berada di daerah Jawa Barat. RS ABC memiliki akreditasi C dengan luas bangunan yang mencapai 16,000 m². RS ABC ingin memberikan pelayanan yang bermutu, tepat sasaran, lebih akuntabel dan dapat memiliki daya saing dalam bidang kesehatan guna meningkatkan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Untuk merealisasikan hal tersebut, RS ABC menunjuk PT XYZ selaku perusahaan konsultan untuk membantu pendampingan RS ABC menuju BLUD.

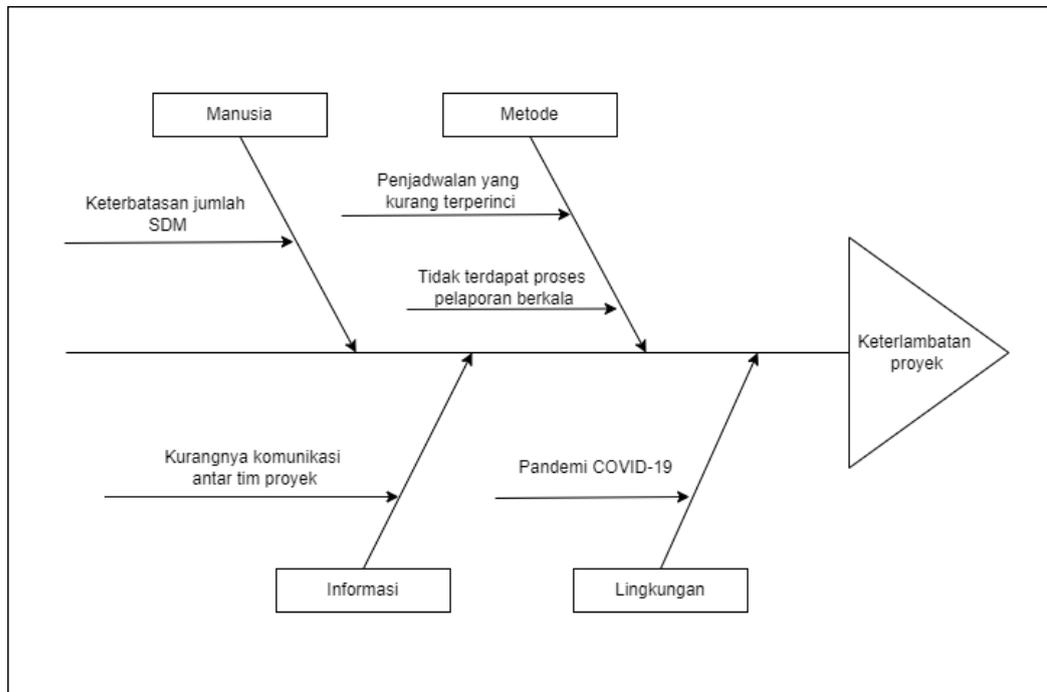
PT XYZ merupakan perusahaan konsultan yang berlokasi di DKI Jakarta dan telah berdiri sejak tahun 2005. PT XYZ bergerak di bidang pelayanan kesehatan. PT XYZ memiliki tujuan sebagai tempat berkreasi serta berinovasi dalam menuju pelayanan kesehatan masyarakat Indonesia ke arah yang lebih baik. PT XYZ memiliki visi yaitu menjadi perusahaan konsultan kesehatan terkemuka di Indonesia – menuju kualitas kelas dunia dan untuk mewujudkan visi tersebut, PT XYZ memiliki misi yaitu memberikan keahlian konsultasi kelas dunia dalam perawatan kesehatan, menyampaikan konsultasi dalam pelayanan kesehatan yang melampaui harapan, menciptakan inovasi dan perbaikan berkelanjutan, kemitraan strategis dengan pemangku kepentingan nasional dan internasional serta terus meningkatkan tanggung jawab sosial. Aktivitas-aktivitas yang biasanya dilakukan oleh PT XYZ selaku mitra pengembangan manajemen pelayanan kesehatan antara lain adalah penelitian, seminar, pelatihan, konsultasi, publikasi, kerjasama organisasi, *investment and fund*, dan sebagainya.

Proyek BLUD ini awalnya dijadwalkan akan mulai pada akhir bulan Mei 2022 dan berakhir pada bulan Agustus 2022, namun pada kenyataannya proyek ini mengalami keterlambatan. Pihak klien dan PT XYZ telah menyepakati untuk menunda awal mulai proyek ini, sehingga proyek baru akan dijalankan pada 19 September 2022. Tabel I.1 merupakan *timeline* rencana proyek dengan aktual perencanaan proyek.

Tabel I. 1 *Timeline* Rencana dan Aktual Perencanaan Proyek

<i>Timeline</i>	2022							
Bulan	Mei	Jun	Jul	Agu	Sep	Okt	Nov	Des
Rencana								
Aktual								

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT XYZ, terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pekerjaan proyek tersebut mengalami keterlambatan. Beberapa faktor tersebut diuraikan dalam Gambar I.3 berikut.



Gambar I. 3 Diagram Tulang Ikan

Berdasarkan Gambar I.3, dapat dilihat bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pekerjaan proyek ini mengalami keterlambatan. Faktor pertama yaitu keterbatasan jumlah SDM, keterbatasan jumlah SDM untuk membantu keberlangsungan perusahaan karena adanya pandemi COVID-19. Faktor kedua yaitu penjadwalan yang kurang terperinci. Faktor ketiga yaitu tidak terdapat proses pelaporan berkala, hal ini dikarenakan tempat penyimpanan data yang digunakan belum terintegrasi sehingga masih perlu menunggu data dari masing-masing pegawai. Faktor keempat yaitu kurangnya komunikasi antar tim proyek sehingga sering menyebabkan kesalahpahaman informasi. Faktor terakhir yaitu

pandemi COVID-19 karena adanya pembatasan sosial, hal ini menyebabkan terhambatnya mobilisasi untuk melakukan pekerjaan.

Pada proyek pendampingan RS ABC menuju BLUD belum memiliki penjadwalan yang terperinci sehingga terjadi permasalahan seperti keterlambatan, padahal penjadwalan proyek yang terperinci dapat berfungsi sebagai alat untuk komunikasi, mengelola harapan dari *stakeholder* dan sebagai dasar untuk pelaporan kinerja (*Project Management Institute, 2017*). Oleh sebab itu, pada perancangan tugas akhir kali ini akan membahas tentang perancangan penjadwalan proyek dengan menggunakan metode *Critical Path Method (CPM)*.

I.2 Alternatif Solusi

Berdasarkan akar permasalahan yang telah diuraikan dalam diagram tulang ikan pada Gambar I.3, terdapat beberapa alternatif solusi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan tersebut. Alternatif solusi tersebut dituangkan ke dalam Tabel I.2 seperti berikut.

Tabel I. 2 Alternatif Solusi

No	Akar Masalah	Potensi Solusi
1	Keterbatasan jumlah SDM	Perancangan <i>resource management plan</i> dengan acuan <i>PMBOK 6th Edition</i> .
2	Penjadwalan yang kurang terperinci	Perancangan penjadwalan proyek dengan menggunakan <i>Critical Path Method (CPM)</i> .
3	Tidak terdapat proses pelaporan secara berkala.	Perancangan <i>dashboard</i> untuk pengukuran performansi kinerja proyek menggunakan metode <i>earned value management (EVM)</i> dengan tools <i>Google Studio</i> .

Pada Tabel I.2, didapatkan alternatif pertama untuk permasalahan keterbatasan jumlah SDM terdapat solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, yaitu membuat perancangan *resource management plan* dengan acuan *PMBOK 6th Edition*. *Resource management plan* merupakan komponen dari rencana pengelolaan proyek, *resource management plan* ini akan memberikan panduan tentang bagaimana seharusnya sumber daya yang ada di proyek dikategorikan,

dialokasikan dan dikelola dengan baik (*Project Management Institute, 2017*), dengan adanya *resource management plan* ini diharapkan dapat membantu untuk mengelola dan mengalokasikan sumber daya dengan semaksimal mungkin.

Pada alternatif kedua untuk permasalahan penjadwalan yang kurang terperinci terdapat solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, yaitu membuat perancangan penjadwalan proyek dengan menggunakan metode CPM. Perancangan penjadwalan merupakan suatu proses menetapkan kebijakan, prosedur, dan dokumentasi untuk perencanaan, pengembangan, pengelolaan, pelaksanaan, dan pengendalian jadwal proyek. Manfaat utama dari perencanaan penjadwalan pada proyek ini adalah dapat memberikan panduan serta arahan tentang bagaimana jadwal proyek akan dikelola di seluruh proyek. Metode CPM adalah metode yang digunakan untuk memperkirakan durasi proyek minimum dan menentukan jumlah fleksibilitas jadwal pada *logical network paths* dalam model jadwal. Teknik analisis jaringan jadwal ini menghitung *early start, early finish, late start* dan *late finish* untuk semua aktivitas tanpa memperhatikan batasan sumberdaya apapun dengan melakukan analisis lintasan maju dan mundur melalui jaringan jadwal (*Project Management Institute, 2017*).

Pada alternatif ketiga untuk permasalahan tidak adanya pelaporan secara berkala, terdapat solusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut, yaitu membuat Perancangan pengukuran performansi kinerja proyek menggunakan metode *earned value management (EVM)* dengan *tools Google Studio*. Metode *Earned value management* merupakan metodologi yang menggabungkan *scope*, jadwal dan pengukuran sumber daya untuk menilai kinerja dan progres proyek (*Project Management Institute, 2017*), dengan mengetahui nilai performansi kinerja proyek, akan memudahkan untuk pengambilan tindakan yang perlu dilakukan jika progres proyek terindikasi mengalami keterlambatan atau kemajuan.

Pada tugas akhir ini alternatif yang dipilih adalah Perancangan penjadwalan proyek dengan menggunakan *Critical Path Method (CPM)* untuk mengatasi permasalahan jadwal yang kurang terperinci, hal ini dikarenakan berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT XYZ, salah satu faktor utama yang menyebabkan keterlambatan proyek adalah belum adanya penjadwalan yang

terperinci, selain itu, perancangan tugas akhir kali ini memiliki tujuan untuk mengetahui bagaimana hasil rancangan penjadwalan proyek dan apa saja aktivitas kritis proyek yang akan digunakan oleh tim proyek untuk membantu dalam pengestimasian durasi proyek.

I.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang ada, berikut merupakan rumusan masalah tugas akhir:

1. Bagaimana hasil perancangan penjadwalan pada proyek pendampingan RS ABC menuju BLUD di PT XYZ dengan menggunakan *Critical Path Method*?
2. Apa saja aktivitas kritis pada proyek pendampingan RS ABC menuju BLUD di PT XYZ dengan menggunakan *Critical Path Method*?

I.4 Tujuan Tugas Akhir

Berdasarkan rumusan permasalahan yang ada, berikut merupakan tujuan dari perancangan tugas akhir:

1. Mengetahui bagaimana hasil perancangan penjadwalan pada proyek pendampingan RS ABC menuju BLUD di PT XYZ dengan menggunakan *Critical Path Method*.
2. Mengetahui aktivitas kritis pada proyek pendampingan RS ABC menuju BLUD di PT XYZ dengan menggunakan *Critical Path Method*.

I.5 Manfaat Tugas Akhir

Berikut merupakan manfaat dari perancangan tugas akhir:

1. Dapat mempelajari lebih dalam mengenai ilmu manajemen proyek khususnya dalam hal penjadwalan.
2. Dapat mengetahui aktivitas-aktivitas yang ada dalam proyek.
3. Dapat mengetahui aktivitas-aktivitas kritis dari proyek yang akan dijalankan.
4. Dapat mengetahui urutan aktivitas yang dilakukan dalam proyek.
5. Dapat membantu perusahaan membuat penjadwalan untuk proyek.
6. Dapat memberikan perencanaan durasi jadwal proyek yang optimal.
7. Dapat memberikan informasi terkait aktivitas yang memiliki resiko keterlambatan proyek.

8. Dapat dijadikan acuan untuk memantau perkembangan proyek.
9. Dapat menjadi referensi mengenai perencanaan jadwal selanjutnya untuk PT XYZ.
10. Dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya dengan jenis atau proyek serupa.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan Tugas Akhir yang diuraikan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Pada Bab I berisikan uraian mengenai latar belakang yang mencakup permasalahan dari proyek, alternatif solusi yang menampilkan analisis akar permasalahan dan alternatif solusi untuk permasalahan yang ada, rumusan masalah, tujuan tugas akhir, manfaat tugas akhir, batasan tugas akhir, dan sistematika penulisan tugas akhir.

BAB II Landasan Teori

Pada Bab II berisikan uraian dari teori atau konsep umum yang berkaitan dengan permasalahan dan rancangan serta pemilihan teori/model/kerangka standar yang digunakan dalam perancangan.

BAB III Metodologi Perancangan

Pada Bab III berisikan tentang sistematika perancangan yang menjelaskan mengenai tahapan perancangan, mekanisme pengumpulan data yang dibutuhkan dalam proses perancangan, mekanisme pengujian dan evaluasi rancangan, serta batasan maupun asumsi yang berlaku dalam perancangan.

BAB IV Perancangan Sistem Terintegrasi

Pada Bab IV berisikan spesifikasi rancangan ditentukan berdasarkan data faktual dan proses perancangan yang dilakukan sesuai tahapan yang diuraikan dalam sistematika perancangan.

BAB V Analisis dan Hasil Perancangan

Pada Bab V berisikan proses validasi serta evaluasi hasil perancangan dari perusahaan terkait yang dapat menjadi sebuah tolak ukur mengenai kesesuaian perancangan dengan kebutuhan proyek sesuai dengan permasalahan yang ada.

BAB VI Kesimpulan dan Saran

Pada Bab VI berisikan kesimpulan mengenai hasil penyusunan tugas akhir yang merupakan jawaban dari perumusan masalah dan masukkan berupa saran untuk perusahaan terkait dan peneliti selanjutnya.