

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>xix</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	<b>xxi</b>
<b>BAB 1 .....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	4
1.2.1. <i>Jobs to be done</i> .....	4
1.2.2. <i>Customer Pain</i> .....	5
1.2.3. <i>Customer Gain</i> .....	5
1.3. <i>Value Proportion and Business Definition</i> .....	7
1.3.1. <i>Pain Relievers</i> .....	7
1.3.2. <i>Gain Creator</i> .....	8
1.3.3. <i>Product And Service</i> .....	9
1.4. <i>Visi &amp; Misi</i> .....	12
<b>BAB 2 .....</b>	<b>14</b>
<b>ANALISA FAKTOR EKSTERNAL.....</b>	<b>14</b>
2.1. Framework .....	14
2.2. <i>Competitive Five Forces</i> .....	14
2.2.1. Ancaman Pendetang baru ( <i>Threats of New Entrants</i> ).....	14
2.2.2. Persaingan Antar Pesaing yang ada ( <i>Rivalry among Existing Firms</i> ) .....	16
2.2.3. Ancaman dari produk pengganti ( <i>Threats of Substitute Product</i> ).....	17

2.2.4. Tekanan tawar-menawar dari Pemasok ( <i>Bargaining Power of Suppliers</i> )	18
2.2.5. Tekanan tawar menawar dari pembeli ( <i>Bargaining Power of Buyer</i> )	19
2.3.6. Analisa Porter	21
2.3. PEST Analisis	23
2.3.1. Politik	23
2.3.2. Ekonomi	24
2.3.3. Sosial	25
2.3.4. Teknologi	27
2.4. <i>Opportunity – Threat (EFE)</i>	28
<b>BAB 3</b>	<b>29</b>
<b>ANALISA FAKTOR INTERNAL</b>	<b>29</b>
3.1. Framework	29
3.2. <i>Analysis of Demand</i>	29
3.2.1. Lokasi yang strategis, dan area parkir (R2)	29
3.2.2. Peralatan yang modern (R3)	29
3.2.3. <i>Pricing (R4)</i>	30
3.2.4. Alur Pelayanan (R5)	30
3.2.5. Digital marketing (R6)	31
3.3. <i>Analysis of Competition</i>	32
3.3.1. Struktur modal optimal (R1)	32
3.3.2. Penjaminan (C1)	32
3.3.3. <i>Knowledge</i> manajemen (C2)	32
3.3.4. Reputasi (C3)	33
3.3.5. <i>Culture (C4)</i>	33
3.3.6. <i>Skill (C5)</i>	33
3.3.7. <i>Communication dan Collaboration (C6)</i>	34
3.4. Tabel Penilaian <i>Resource and Capability</i>	34
3.5. <i>Competitive Advantage</i>	35
3.6. <i>Strength – Weakness (IFE)</i>	36

<b>BAB 4</b> .....	<b>37</b>
<b>STRATEGIC PLAN</b> .....	<b>37</b>
4.1. Framework .....	37
4.2. <i>Establish Long Term Objectives</i> .....	38
4.2.1. Tujuan Jangka Pendek.....	38
4.2.2. Tujuan Jangka Menengah.....	38
4.2.3. Tujuan Jangka Panjang.....	39
4.3. <i>The Input Stage</i> .....	40
4.3.1. <i>EFE Matrix</i> .....	40
4.3.2. <i>IFE Matrix</i> .....	40
4.3.3. <i>Competitive Profile Matrix (CPM)</i> .....	41
4.4. <i>The Matching Stage</i> .....	43
4.4.1. TOWS Matrix.....	43
4.4.2. <i>IE Matrix</i> .....	45
4.5. <i>The Decision Stage</i> .....	46
4.5.1. <i>QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)</i> .....	46
4.6. <i>Porter's Generic Strategy</i> .....	48
4.7. <i>Lean Canvas Model</i> .....	48
4.7.1. <i>Customer Segments</i> .....	49
4.7.2. <i>Problem</i> .....	49
4.7.3. <i>Revenue Streams</i> .....	49
4.7.4. <i>Solution</i> .....	49
4.7.5. <i>Unique Value Propositions</i> .....	49
4.7.6. <i>Channels</i> .....	49
4.7.7. <i>Key Metric</i> .....	49
4.7.8. <i>Cost Structure</i> .....	50
4.7.9. <i>Unfair Advantage</i> .....	50
<b>BAB 5</b> .....	<b>52</b>
<b>MARKETING PLAN</b> .....	<b>52</b>
5.1. Tujuan dan Sasaran Pemasaran .....	52

5.1.1. Tujuan Pemasaran .....	52
5.1.2. Sasaran Pemasaran .....	53
5.2. Strategi Pemasaran .....	53
5.2.1. <i>Segmenting</i> .....	53
5.2.2. <i>Targeting</i> .....	54
5.2.3. <i>Positioning</i> .....	55
5.3. Marketing Mix.....	56
5.3.1. <i>Networking</i> .....	56
5.3.2. <i>Interaction</i> .....	56
5.3.3. <i>Common Interest</i> .....	57
5.3.4. <i>Experience</i> .....	58
5.4. Sales .....	59
5.4.1. <b>Sales Activities</b> .....	59
5.4.2. <b>Sales Team</b> .....	61
5.4.3. <b>Sales Budget</b> .....	63
5.5. Revenue Streams .....	63
5.5.1. Marketing Assumptions .....	63
5.5.2. <i>Net Marketing Contribution (NMC)</i> .....	66
<b>BAB 6</b> .....	<b>67</b>
<b>OPERATIONAL PLAN</b> .....	<b>67</b>
6.1. Tahapan Pendirian Bisnis/Usaha.....	68
6.2. Tujuan dan Sasaran Operasional .....	69
6.2.1. Tujuan Operasional .....	69
6.2.2. Sasaran Operasional .....	69
6.3. Desain Operasi .....	70
6.3.1. Desain Produk dan Layanan.....	70
6.3.2. Layout dan Aliran Jasa.....	75
6.3.3. Teknologi Proses .....	76
6.4. Penghantaran Operasi.....	77
6.4.1. Manajemen Rantai Pasok .....	77

6.4.2. Perencanaan dan Kontrol Persediaan .....	79
6.4.3. Manajemen Kualitas.....	81
6.5. Proyeksi Operasional Cost .....	82
6.5.1. Asumsi Biaya Operasional .....	82
6.5.2. Proyeksi Biaya Operasional .....	85
<b>BAB 7 .....</b>	<b>87</b>
<b>HUMAN CAPITAL PLAN .....</b>	<b>87</b>
7.1. Tujuan dan Sasaran <i>Human Capital</i> .....	87
7.1.1. Tujuan <i>Human Capital</i> .....	87
7.1.2. Sasaran <i>Human Capital</i> .....	88
7.2. Budaya Organisasi.....	89
7.2.1. Artefak.....	89
7.2.2. Nilai Organisasi.....	90
7.2.3. Asumsi.....	91
7.3. Struktur Organisasi.....	91
7.4. Perencanaan <i>Human Capital</i> .....	93
7.4.1. Perencanaan SDM .....	93
<b>7.4.2. Pengembangan strategi kompetensi .....</b>	<b>96</b>
7.5. Perencanaan Biaya <i>Human Capital</i> .....	100
7.5.1. Perencanaan Biaya Gaji dan Kebutuhan Kerja Klinik.....	101
7.5.2. Perencanaan biaya SDM lainnya.....	102
<b>BAB 8 .....</b>	<b>104</b>
<b>FINANCIAL PLAN .....</b>	<b>104</b>
8.1. Tujuan Dan Sasaran Keuangan .....	104
8.1.1. Tujuan.....	104
8.1.2. Sasaran .....	105
8.2. Elemen Perencanaan Keuangan .....	106
8.2.1. Perencanaan Pendapatan .....	106
8.2.2. Perencanaan Biaya Terkait.....	106
8.2.3. Perencanaan Investasi .....	108

<b>8.2.4. Perencanaan Kebutuhan Modal</b> .....	109
<b>8.2.5. Perencanaan Pembiayaan</b> .....	110
8.3. Proyeksi Keuangan.....	110
8.3.1. Proyeksi Laba Rugi .....	111
8.3.2. Proyeksi Balance Sheet .....	111
8.3.3. Proyeksi Cash Flow.....	112
8.4. Analisis Kelayakan Investasi .....	114
8.4.1. <i>Return on Investment (ROI)</i> .....	114
8.4.2. <i>Payback Period</i> .....	115
8.4.3. <i>Net Present Value</i> .....	115
<b>8.4.4. Internal Rate of Return</b> .....	116
<b>8.5. Analisis Kinerja Keuangan</b> .....	117
8.5.1. Rasio Likuiditas.....	117
<b>8.5.2. Rasio Solvabilitas</b> .....	117
<b>8.5.3. Rasio Profitabilitas</b> .....	117
<b>BAB 9</b> .....	<b>119</b>
<b>RISK PLAN</b> .....	<b>119</b>
9.1. Tujuan Dan Sasaran Manajemen Risiko .....	119
9.1.1. Tujuan Manajemen Risiko .....	119
9.1.2. Sasaran Manajemen Risiko .....	119
9.2. Prinsip Manajemen Risiko .....	120
9.3. Kerangka Manajemen Risiko .....	121
9.4. Proses Manajemen Risiko .....	121
9.4.1. Ruang Lingkup.....	122
9.4.2. Komunikasi & konsultasi.....	123
9.4.3. Penilaian Risiko.....	123
9.4.4. Mitigasi risiko .....	123
9.4.5. Monitor Dan Review .....	125
9.4.6. Pencatatan & Pelaporan .....	125
<b>9.5. Perencanaan Biaya Manajemen Risiko</b> .....	125

<b>BAB 10 .....</b>	<b>127</b>
<b>PENUTUP.....</b>	<b>127</b>
<b>Daftar Pustaka.....</b>	<b>1</b>
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN .....</b>	<b>2</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Klinik IVF di Indonesia dan Siklusnya selama 2016-2020 .....	2
Tabel 1.2: Daftar Tarif Bayi Tabung.....	7
Tabel 2.1: Pesaing Klinik Kamala .....	17
Tabel 2.2: Total Tabel Nilai Porter's Five Forces Klinik Kamala.....	21
Tabel 2.3: Total Nilai Rata-rata Competitive Forces .....	22
Tabel 2.4: PDRB per kapita wilayah Jawa Barat.....	24
Tabel 2.5: External Factor Evaluation .....	28
Tabel 3. 1:Resource and Capability Analysis Klinik Kamala.....	34
Tabel 3.2: VRIO Analisis Klinik Kamala.....	35
Tabel 3.3: Internal Factor Strategy.....	36
Tabel 4.1: Tujuan jangka pendek klinik Kamala .....	38
Tabel 4.2: Tujuan jangka menengah klinik Kamala .....	38
Tabel 4.3: Tujuan jangka panjang klinik Kamala .....	39
Tabel 4.4: EFE Matrix Klinik Kamala.....	40
Tabel 4.5: IFE Matrix Klinik Kamala.....	40
Tabel 4.6: Competitive Profile Matrix (CPM) Klinik Kamala .....	41
Tabel 4.7: TOWS Matrix Klinik Kamala.....	43
Tabel 4.8: QSPM Klinik Kamala .....	47
Tabel 5.1: Tujuan Pemasaran klinik Kamala .....	52
Tabel 5.2: Sasaran Marketing Klinik Kamala.....	53
Tabel 5.3: Segmenting Klinik Kamala.....	54
Tabel 5.4: Promosi Klinik Kamala.....	57
Tabel 5.5: Ilustrasi Tarif Klinik Kamala .....	58
Tabel 5.6: Aktivitas Pemasaran Klinik Kamala.....	60
Tabel 5.7: Tabel Pemasaran Klinik Kamala .....	61
Tabel 5.8: Biaya Marketing Klinik Kamala.....	63
Tabel 5.9: Asumsi proyeksi marketing klinik Kamala.....	64



Tabel 5.10: Proyeksi Pasien per Tahun.....	65
Tabel 5.11: Proyeksi Pendapatan per Tahun.....	65
Tabel 5.12: NMC Klinik Kamala.....	66
Tabel 6.1: Tujuan Operasional Klinik Kamala .....	69
Tabel 6.2: Sasaran Operasional Klinik Kamala .....	70
Tabel 6.3: Alat-alat Kedokteran Klinik Kamala .....	77
Tabel 6.4: Daftar Inventaris Peralatan dan Perlengkapan Klinik Kamala .....	80
Tabel 6.5: Asumsi Biaya Operasional.....	82
Tabel 6.6: Proyeksi Biaya Operasional Klinik Kamala .....	85
Tabel 7.1: Tujuan SDM Klinik Kamala.....	87
Tabel 7.2: Sasaran SDM Klinik Kamala.....	88
Tabel 7.3: Nilai-Nilai Klinik Kamala.....	90
Tabel 7.4: Asumsi Budaya Organisasi Klinik Kamala .....	91
Tabel 7.5: Pelatihan Klinik Kamala .....	97
Tabel 7.6: Penilaian Kinerja Klinik Kamala.....	97
Tabel 7.7: Kompensasi Karyawan .....	99
Tabel 7.8: Perencanaan Kebutuhan Karyawan Klinik Kamala.....	101
Tabel 7.9: Perencanaan Kebutuhan Gaji Klinik Kamala .....	101
Tabel 7.10: Perencanaan Biaya SDM Klinik Kamala.....	103
Tabel 8.1: Tujuan Financial Klinik Kamala.....	104
Tabel 8.2: Proporsi Modal Klinik Kamala.....	105
Tabel 8.3: Sasaran Klinik Kamala .....	105
Tabel 8.4: Pendapatan Bersih Klinik Kamala.....	106
Tabel 8.5: Biaya Produksi Klinik Kamala Tahun 1-5.....	107
Tabel 8.6: Proyeksi Biaya non produksi Klinik Kamala.....	107
Tabel 8.7: Perencanaan Kebutuhan Alat-Alat Kesehatan Klinik Kamala .....	108
Tabel 8.8: CAPEX Klinik Kamala.....	108
Tabel 8.9: Skenario Pembiayaan Cabang Medan dan Surabaya.....	109
Tabel 8.10: Total Kebutuhan Modal .....	109
Tabel 8.11: Proporsi Modal Klinik Kamala.....	109

Tabel 8.12: Perencanaan Pembiayaan Klinik Kamala .....	110
Tabel 8.13: Proyeksi Laba Rugi Klinik Kamala tahun 1-5 .....	111
Tabel 8.14: Proyeksi Neraca Klinik Kamala Tahun .....	112
Tabel 8.15: Proyeksi Cash Flow Klinik Kamala.....	112
Tabel 8.16: ROI Klinik Kamala .....	114
Tabel 8.17: Payback Periode Klinik Kamala .....	115
Tabel 8.18: NPV Klinik Kamala.....	116
Tabel 8.19: Rasio Likuiditas Klinik Kamala.....	117
Tabel 8.20: Rasio Solvabilitas Klinik Kamala.....	117
Tabel 8.21: Rasio Profitabilitas Klinik Kamala .....	118
Tabel 9.1: Risk Criteria.....	122
Tabel 9.2: <i>Risk Probability Criteria</i> .....	122
Tabel 9.3: <i>Risk Impact Criteria</i> .....	122
Tabel 9.4: Inherent Risk Map.....	124
Tabel 9.5: Residual Risk Map.....	124
Tabel 9.6: Biaya Manajemen Risiko Klinik Kamala .....	126

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1: Jumlah anak per perempuan (Angka rata-rata kesuburan).....	1
Gambar 1.2: Diagram Siklus Bayi Tabung di Indonesia .....	2
Gambar 1.3: Diagram Faktor Penyebab subfertilitas .....	4
Gambar 1.4: Tatalaksana sistem pelayanan subfertilitas .....	6
Gambar 1.5: Diagnosis Subfertilitas Pasien menurut WHO.....	7
Gambar 1.6: Value Proposition Canvas Klinik Kamala .....	9
Gambar 1.7: Brosur Klinik Kamala .....	10
Gambar 1.8: Alur Layanan kunjungan klinik .....	11
Gambar 1.9: Klinik Kamala .....	12
Gambar 1.10: Logo Klinik Kamala.....	13
Gambar 2.1: Framework Analisa Faktor Eksternal.....	14
Gambar 2.2: Diagram Spider Porter's Five Forces Klinik Kamala .....	22
Gambar 2.3: Matriks O dan T Faktor Politik .....	24
Gambar 2.4: Matriks O & T Faktor Ekonomi.....	25
Gambar 2.5: Diagram Total fertility Rate (TFR) tahun 2017 .....	26
Gambar 2.6: Matriks O & T Faktor Sosial.....	27
Gambar 2.7: Matriks O & T Faktor Teknologi .....	28
Gambar 3.1: Framework Analisa Faktor Internal .....	29
Gambar 3.2: Penilaian Resource and Capability Analysis Klinik Kamala.....	35
Gambar 4.1: Framework Strategic Plan .....	37
Gambar 4.2: Diagram IE Matrix Klinik Kamala .....	45
Gambar 4.3: Diagram TOWS EFAS dan IFAS Klinik Kamala.....	46
Gambar 4.4: <i>Porter's Generic Strategy</i> .....	48
Gambar 4.5: Lean Canvas Model Klinik Kamala.....	51
Gambar 5.1: Framework Strategi Marketing .....	52
Gambar 5.2: Grafik Positioning Klinik Kamala .....	55
Gambar 5.3: Gambaran Website Klinik Kamala .....	58

Gambar 6 1: Framework Perencanaan Operasional.....	67
Gambar 6 2: Tahapan Pendirian PT, Berdasarkan Regulasi Pemerintah.....	68
Gambar 6 3: Fasilitas Pelayanan Klinik Kamala .....	70
Gambar 6 4: <i>Service Blueprint</i> Klinik Kamala .....	72
Gambar 6 5: Alur Proses Program IVF - Bergaransi Klinik Kamala .....	73
Gambar 6 6: Design Interior Klinik Kamala.....	76
Gambar 6 7: Rantai Pasok Obat dan Barang Habis Pakai .....	78
Gambar 6 8: Rantai Pasok Alat Kesehatan .....	79
Gambar 7.1: Framework HCM Klinik Kamala.....	87
Gambar 7.2: Logo Klinik Kamala.....	89
Gambar 7.3: Struktur Organisasi Klinik Kamala.....	92
Gambar 7.4: Struktur Organisasi RSIA Kamala.....	92
Gambar 7.4: Perencanaan HCM Klinik Kamala.....	93
Gambar 7.5: Perencanaan SDM Klinik Kamala .....	94
Gambar 8.1: Framework Rencana Keuangan Klinik Kamala.....	104
Gambar 9.1: Framework Risk Plan Klinik Kamala .....	119
Gambar 9.2: Proses Manajemen Risiko Klinik Kamala .....	121

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.1 Peraturan Pemerintah.....	2
Lampiran 1.2 Kuesioner Pasien .....	5
Lampiran 1.3 Kuesioner Anamnesa Awal .....	7
Lampiran 4. 1. Grand Design Klinik Kamala .....	10
Lampiran 5.1 Klasifikasi Pendapatan Masyarakat Indonesia .....	11
Lampiran 5.2 Perjanjian Kerjasama Faskes dan Nakes .....	12
Lampiran 5.3 Jumlah Tenaga Kesehatan Khusus Ginekologi di Indonesia.....	15
Lampiran 5. 4. Proyeksi Jumlah Pasien Per Bulan Klinik Kamala.....	16
Lampiran 5. 5. Proyeksi penjualan per bulan Klinik Kamala .....	18
Lampiran 5. 6. Proyeksi biaya marketing per bulan Klinik Kamala.....	20
Lampiran 5. 7. Proyeksi NMC per bulan Klinik Kamala .....	22
Lampiran 6.1. Perjanjian Kerjasama Operasional - Penyedia Alat Kesehatan .....	24
Lampiran 6.2. Perjanjian Kerjasama dengan RS Gizar.....	30
Lampiran 6.3. Informed Consent Pasien IVF .....	35
Lampiran 6.4. Perjanjian Kerjasama Rumah Sakit Rujukan.....	37
Lampiran 6.5. Perjanjian Kerjasama Dokter Perujuk .....	42
Lampiran 6.6. Proyeksi Stimulasi pertahun .....	46
Lampiran 6.7. Asumsi Biaya HPP Per bulan .....	47
Lampiran 6.8. Asumsi Biaya ADM & Umum per bulan .....	49
Lampiran 7.1 Tugas Dan Tanggung Jawab Jabatan.....	52
Lampiran 7.2 Kualifikasi Jabatan .....	58
Lampiran 7.3 Contoh Surat Ijin Praktek Dokter Spesialis.....	60
Lampiran 7.4 Contoh Surat Tanda Registrasi Dokter Spesialis.....	61
Lampiran 7.5 Tampilan Knowledge Manajemen “Kamala Hari Ini” .....	62
Lampiran 7.6 Asumsi Kebutuhan Pegawai klinik Kamala per Bulan .....	64
Lampiran 7.7 Asumsi Gaji Pegawai Klinik Kamala.....	67
Lampiran 7.8 Asumsi Training Klinik Kamala .....	69
Lampiran 7.9 Asumsi Beban SDM lain-lain Klinik Kamala .....	71

Lampiran 8.1 Asumsi Jumlah Asset.....	73
Lampiran 8.2 Nilai Asset per Bulan.....	78
Lampiran 8.3 Nilai Penyusutan per bulan.....	83
Lampiran 8.4 Laba Rugi per Bulan Klinik Kamala .....	86
Lampiran 8.5 Perubahan Modal Klinik Kamala .....	88
Lampiran 8.6 Balance Sheet per Bulan Klinik Kamala .....	90
Lampiran 8.7 Cashflow Klinik Kamala .....	93
Lampiran 9.1 Risk Register.....	98