

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
RINGKASAN EKSEKUTIF.....	xvii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Hemodialisa.....	1
1.2 Peluang Pasar Bisnis Hemodialisa.....	3
1.2.1 Data Jumlah Pasien Terdiagnosis Gagal Ginjal Kronik	3
1.2.2 Persentase Predisposisi Menjadi Gagal Ginjal Kronik.....	4
1.2.3 Data Jumlah Tindakan Hemodialisa.....	5
1.2.4 Jumlah Fasilitas Kesehatan.....	6
1.2.5 Jumlah Mesin Hemodialisa.....	6
1.2.6 Jenis Pendanaan Jaminan kesehatan.....	7
1.2.7 Gambaran Umum BPJS.....	8

BAB 2 ANALISA LINGKUNGAN BISNIS

2.1 Analisa Lingkungan Bisnis dari Segi PEST.....	13
2.1.1 Analisa Lingkungan Bisnis dari Segi Politik.....	14
2.1.2 Analisa lingkungan Bisnis dari Segi Ekonomi.....	15
2.1.3 analisa Lingkungan Bisnis dari Segi Sosial dan Budaya	16
2.1.4 Analisa Lingkungan Bisnis dari segi Teknologi	17
2.2 Analisa Lingkungan Bisnis dari Segi Peraturan.....	17
2.2.1 Regulasi Kesehatan.....	17
2.2.2 Regulasi JKN dan BPJS.....	18
2.2.3 Regulasi Hemodialisa.....	18
2.3 Analisa lingkungan Bisnis menggunakan Teori Porter Five Forces..	18
2.3.1 Persaingan Antara Pesaing yang ada.....	19
2.3.2 Tekanan Tawar Menawar dari Pemasok	21
2.3.3 Tekanan dari Pendatang Baru.....	21
2.3.4 Tekanan Tawar Menawar dari Pembeli	22
2.3.5 Tekanan dari Produk Pengganti.....	23

BAB 3 STRATEGI PERUSAHAAN

3.1 Profil Perusahaan	
3.1.1 Visi.....	24
3.1.2 Misi.....	24
3.1.3 Nilai Perusahaan	24
3.1.4 Tujuan	
3.1.4.1 Tujuan Jangka Panjang.....	25
3.1.4.2 Tujuan Jangka Menengah.....	25
3.1.4.3 Tujuan Jangka Pendek.....	25

3.1.5 Target Customer.....	25
3.1.6 Nama Klinik.....	26
3.2 Analisa Bisnis Internal dan Eksternal.....	26
3.2.1 Tahap I(Input Stage).....	26
3.2.1.1 EFE Matrix.....	26
3.2.1.2 IFE Matrix.....	28
3.2.1.3 Competitive Profile Matrix.....	30
3.2.2 Tahap 2(Maching Stage)	31
3.2.2.1 Matrix SWOT	31
3.2.2.2 SPACE Matrix.....	33
3.2.2.3 Grand Strategy.....	34
3.2.3 Tahap 3(Decision Stage)	36
3.2.4 Kesimpulan Analisa Internal dan Eksternal.....	39
3.3 Analisa Model Bisnis Kanvas	39
3.3.1 Customer Segments.....	40
3.3.2 Value Prepositions.....	41
3.3.3 Channel.....	41
3.3.4 Customer Relationship	42
3.3.5 Revenue Stream	42
3.3.6 Key Resources.....	43
3.3.7 Key Activity.....	45
3.3.8 Key Partnership.....	45
3.3.9 Cost Structure.....	46
3.4 Analisa Bisnis SIPOC	47
3.4.1 Suppliers	48
3.4.2 Inputs.....	48
3.4.3 Process.....	48
3.4.4 Output.....	49
3.4.5 Customer	49
3.5 Formulasi Strategi.....	49

BAB 4 STRATEGI OPERATIONAL

4.1 Tujuan dan Sasaran Operational.....	52
4.1.1 Tujuan Operational.....	52
4.1.2 Sasaran Operational.....	53
4.2 Perizinan.....	53
4.2.1 Perizinan perusahaan.....	53
4.2.2 Undang-undang Gangguan.....	54
4.2.3 Perizinan Limbah.....	55
4.2.4 Perizinan Klinik.....	56
4.2.5 Perizinan tenaga kerja.....	59
4.2.6 Kerjasama BPJS.....	60
4.3 Manajemen Proyek Operational.....	60
4.3.1 Pendirian Perusahaan.....	61
4.3.2 Renovasi Bangunan Klinik.....	61
4.3.3 Pengadaan Instalasi Klinik.....	62
4.3.4 Pembukaan Klinik.....	62
4.4 Lokasi dan Tata letak.....	62
4.4.1 Luas dan Ukuran.....	63

4.4.2 Denah.....	64
4.4.3 Lay out.....	65
4.5 Analisa SIPOC.....	66
4.5.1 Suppliers.....	66
4.5.2 Input.....	68
4.5.3 Process.....	69
4.5.4 Output.....	72
4.5.5 Customer.....	72
4.6 Service blue Print.....	72
4.7 Strategi Persediaan.....	74
4.7.1 Persediaan Barang Medis.....	75
4.7.2 Jenis barang Medis.....	75
4.7.3 Proses Penyimpanan Barang Medis.....	75
4.7.4 Persediaan Mesin.....	76
4.7.5 Persedian Alat Pendukung.....	77
4.7.6 Alur Pengadaan Barang Medis dan pendukung.....	77
4.8 Strategi Kapasitas.....	79
4.8.1 Target Minimal Pasien.....	79
4.8.2 Target Maksimal Pasien.....	80
4.9 Pengendalian Limbah Lingkungan.....	80
4.9.1 pengendalian Limbah Medis Padat.....	81
4.9.2 pengendalian Limbah Non Medis Padat.....	82
4.9.3 Pengendalian Limbah Medis Cair.....	83
4.10 Patient Safety.....	84
4.10.1 hak Pasien.....	85
4.10.2 mendidik Pasien dan Keluarga.....	85
4.10.3 Keselamatan pasien dan kesinambungan pelayanan.....	86
4.10.4 Penggunaan metode peningkatan kinerja.....	86
4.10.5 peran Kepemimpinan dalam keselamatan Pasien.....	87
4.10.6 Mendidik staf tentang keselamatan pasien.....	87
4.10.7 komunikasi sebagai kunci mencapai Keselamatan pasien...	88
4.11 Pengeluaran Operational.....	88

BAB 5 STRATEGI PEMASARAN

5.1 Tujuan dan sasaran pemasaran.....	90
5.1.1 Tujuan pemasaran.....	90
5.1.1.1 tujuan Pemasaran jangka panjang.....	90
5.1.1.2 Tujuan Pemasaran jangka menengah.....	91
5.1.1.3 Tujuan Pemasaran Jangka Pendek.....	91
5.1.2 Sasaran Pemasaran.....	91
5.2 Gambaran Pasar Klinik Hemodialisa.....	91
5.3 Strategi Marketing.....	93
5.3.1 Segmentasi, Targeting dan Positioning.....	94
5.3.1.1 Segmentasi.....	94
5.3.1.2 Targeting.....	96
5.3.1.3 Positioning.....	96
5.3.2 Relationship marketing.....	97
5.3.3 CRM.....	101
5.3.4 Franchise.....	103

5.4 Taktik marketing.....	104
5.4.1 Experience (Service).....	105
5.4.2 Common Interest (Price).....	105
5.4.3 Networking (Place).....	106
5.4.4 Interaction (Promotion).....	106
5.4.5 Proses.....	110
5.4.6 People.....	111
5.4.7 Physical Evidence.....	111
5.5 Brand.....	112
5.5.1 Nama Perusahaan.....	112
5.5.2 Nama klinik.....	113
5.5.3 Logo.....	113
5.5.4 Moto/Tag line.....	114
5.6 Marketing Plan.....	114
5.6.1 Misi.....	114
5.6.2 Visi (Corporate Objective).....	115
5.6.3 SWOT Analisis.....	115
5.6.4 Marketing Assumptions(Proyeksi penjualan).....	115
5.6.5 Competitive Market.....	117
5.6.6 Forecast dan expected result.....	117
5.6.6.1 Skenario Penjualan Optimis.....	117
5.6.6.2 Skenario Penjualan Normal.....	118
5.6.6.3 Skenario penjualan Pesimis.....	119
5.6.6.4 Analisa peluang pada Skenario Bisnis.....	120
5.6.7 Created Alternated Plan.....	121
5.6.8 Detailed Action Plan.....	121
5.6.9 Marketing Budget.....	122
5.6.10 Marketing Audit.....	123
5.7 NMC.....	124

BAB 6 SUMBER DAYA MANUSIA

6.1 Model McKinsey 7S.....	125
6.1 Strategy.....	126
6.2 Structure.....	127
6.3 System.....	127
6.4 Shared Value.....	128
6.5 Skill.....	129
6.6 Staff.....	129
6.7 Style	130
6.2 Tujuan dan sasaran Manejemen SDM.....	125
6.2.1 Tujuan Manajemen SDM.....	133
6.2.2 Sasaran Manajemen SDM.....	135
6.2.2.1 Societal Objective.....	135
6.2.2.2 Organizational Objectives.....	135
6.2.2.3 Functional Objectives.....	136
6.2.2.4 Personal Objectives.....	136
6.3 Budaya Klinik ESUMI Hemodialisa BPJS.....	137
6.4 Struktur Organisasi.....	138
6.4.1 Fungsi Struktur Organisasi	139

6.4.2 Bentuk Struktur Organisasi.....	139
6.5 Deskripsi Pekerjaan.....	140
6.6 Perencanaan SDM.....	141
6.6.1 Rekrutmen.....	142
6.6.2 Seleksi.....	143
6.6.3 Penempatan/Orientasi.....	144
6.6.4 Status Karyawan.....	145
6.6.5 Kebutuhan tenaga kerja.....	145
6.7 Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	147
6.8 Penilaian Kinerja.....	147
6.9 Kompensasi dan Penggajian.....	149
6.9.1 imbalan finansial.....	149
6.9.2 Imbalan Non Finansial.....	153
6.10 Hubungan Industrial.....	154
6.10.1 Peraturan Perusahaan Klinik Esumi Hemodialisa BPJS.....	154
6.10.1.1 waktu kerja.....	155
6.10.1.2 Cuti dan Libur.....	156
6.10.2 Hubungan Industrial Klinik Esumi Hemodialisa BPJS.....	157
6.10 Biaya SDM.....	157

BAB 7 STRATEGI KEUANGAN

7.1 Tujuan dan Sasaran Keuangan	159
7.2 Kebijakan investasi.....	160
7.2.1 Investasi awal.....	160
7.2.2 Kebijakan Aktiva Tetap	162
7.3 Kebijakan Pendanaan.....	163
7.3.1 Struktur Modal.....	163
7.3.2 Biaya Modal.....	164
7.4 Keputusan Operational.....	165
7.4.1 Kebijakan pendanaan dan Pengelolaan modal kerja.....	165
7.4.2 Manajemen Kas.....	166
7.4.3 Manajemen Piutang.....	167
7.4.4 Manajemen Biaya.....	167
7.4.5 Hutang Usaha.....	168
7.4.6 Pajak Penghasilan.....	168
7.4.7 Strategi Harga Pasar.....	169
7.4.8 Harga pokok Penjualan.....	169
7.4.9 Kebijakan deviden.....	170
7.5 Analisa Break Even.....	170
7.6 Proyeksi Keuangan.....	176
7.6.1 Asumsi Dana Pengganti Proyek.....	176
7.6.2 Analisa Keuangan.....	177
7.6.2.1 Laporan Laba Rugi.....	177
7.6.2.2 Laporan Neraca.....	180
7.6.2.3 Pertumbuhan Aset tetap.....	183
7.6.2.4 Pertumbuhan Ekuitas.....	185
7.6.2.5 Laporan Arus Kas.....	186
7.7 Analisa Kelayakan Investasi.....	186
7.7.1 Free Cash Flow Skenario Normal.....	188

7.7.2 Free Cash Flow Skenario Optimis.....	189
7.7.3 Free Cash Flow Skenario Pesimis.....	190
7.8 Ratio Keuangan.....	191
7.9 Analisa Sensitivitas.....	192
7.10 Manajemen Risiko.....	193
BAB 8 KESIMPULAN.....	195
Lampiran.....	200
DAFTAR REFERENSI.....	334

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Pasien Gagal Ginjal Kronik menurut PERNEFRI.....	3
Tabel 1.2	Predisposisi Gagal Ginjal Kronik di Tangerang.....	5
Tabel 1.3	Jumlah Tindakan Hemodialisa menurut PERNEFRI.....	5
Tabel 1.4	Jumlah mesin Hemodialisa.....	7
Tabel 3.1	EFE Matrix.....	26
Tabel 3.2	IFE Matrix.....	28
Tabel 3.3	CPM.....	31
Tabel 3.4	Matrix SWOT.....	32
Tabel 3.5	SPACE Matrix.....	33
Tabel 3.6	IE Matrix.....	35
Tabel 3.7	Grand Strategy.....	36
Tabel 3.8	QSPM.....	37
Tabel 4.1	Smart Operasional Jangka Pendek.....	52
Tabel 4.2	Smart Operasional Jangka Menengah.....	53
Tabel 4.3	Smart Operasional Jangka Panjang.....	53
Tabel 4.4	Perizinan limbah.....	56
Tabel 4.5	Perizinan Klinik.....	58
Tabel 4.6	Persetujuan Kerjasama BPJS.....	60
Tabel 4.7	Manajemen Proyek.....	61
Tabel 4.8	Supplier Klinik ESUMI Hemodialisa BPJS.....	67
Tabel 4.9	Proyeksi Persediaan Barang Baku.....	76
Tabel 4.10	Target Minimal Jumlah tindakan Hemodialisa.....	79
Tabel 4.11	Target Optimal Jumlah Tindakan Hemodialisa.....	80
Tabel 4.12	Investasi Awal.....	89
Tabel 4.13	Biaya Fixed Cost.....	89
Tabel 5.1	Action dan Penilaian Enam Model Pasar.....	98
Tabel 5.2	7P.....	105
Tabel 5.3	Proyeksi Penjualan persemester.....	116
Tabel 5.4	Competitive Market.....	117
Tabel 5.5	Skenario penjualan Optimis.....	118
Tabel 5.6	Skenario penjualan Normal.....	119
Tabel 5.7	Skenario penjualan Pesimis.....	120
Tabel 6.1	SMART SDM jangka pendek.....	134
Tabel 6.2	SMART SDM Jangka menengah.....	134
Tabel 6.3	SMART SDM Jangka Panjang.....	134
Tabel 6.4	Biaya iklan Lowongan Kerja.....	143
Tabel 6.5	Total Karyawan	146
Tabel 6.6	Pedoman penilaian.....	149
Tabel 6.7	Gaji Pokok, Tunjangan Jabatan dan Jasa Tindakan.....	151
Tabel 6.8	Perencanaan Kenaikan Gaji.....	153
Tabel 6.9	Tabel Kebutuhan Umum.....	158
Tabel 7.1	Perencanaan Biaya Modal kerja.....	161
Tabel 7.2	Fixed Aset.....	163
Tabel 7.3	Investasi dan Penyertaan Modal.....	163
Tabel 7.4	Perhitungan WACC Klinik Esumi Hemodialisa BPJS.....	165
Tabel 7.5	Perhitungan Break Even unit.....	171
Tabel 7.6	Break Even Unit PT. Esumi Hemodialisa.....	173

Tabel 7.7 Break Even Price PT. Esumi Hemodialisa.....	174
Tabel 7.8 Perhitungan Break Even Price.....	175
Tabel 7.9 Skenario Normal.....	178
Tabel 7.10 Skenario Optimis.....	179
Tabel 7.11 Skenario Pesimis.....	180
Tabel 7.12 Skenario Neraca Normal.....	181
Tabel 7.13 Skenario Neraca Optimis.....	182
Tabel 7.14 Skenario Neraca Pesimis.....	183
Tabel 7.15 Aset tetap	184
Tabel 7.16 Analisa Kelayakan Invesasi Bisnis	187
Tabel 7.17 FCF Normal.....	189
Tabel 7.18 FCF Optimis.....	190
Tabel 7.19 FCF Pesimis.....	190
Tabel 7.20 Perhitungan Analisa Ratio.....	192
Tabel 7.21 Sensitifitas Keuangan Klinik Esumi Hemodialisa.....	193

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jenis Pendanaan Jaminan Kesehatan Unit Renal	7
Gambar 2.1 Porter Five Forces Model	19
Gambar 3.1 Kuadran EFE IFE.....	30
Gambar 3.2 SPACE Matrix.....	34
Gambar 3.3 Kuadran Grand Strategy	35
Gambar 3.4 Model Bisnis Kanvas.....	40
Gambar 3.5 Strategi menurut Treacy and Wiersema	51
Gambar 4.1 Alur Pembuatan izin Perusahaan.....	54
Gambar 4.2 Alur Pembuatan izin UUG.....	55
Gambar 4.3 Lokasi Ruko Grand Ampera.....	63
Gambar 4.4 Denah Klinik ESUMI Hemodialisa BPJS.....	64
Gambar 4.5 Peta Lokasi Klinik ESUMI Hemodialisa BPJS.....	65
Gambar 4.6 Analisa SIPOC.....	66
Gambar 4.7 Mesin Hemodialisa	67
Gambar 4.8 Alur Proses Rujukan.....	68
Gambar 4.9 Alur Pengajuan Klaim BPJS kesehatan.....	71
Gambar 4.10 Proses Alur Pengumpulan Berkas Klaim BPJS.....	72
Gambar 4.11 Alur pengadaan Barang.....	77
Gambar 4.12 Alur Pengolahan Limbah.....	81
Gambar 4.13 Pengolahan Air Limbah.....	84
Gambar 5.1 Segmentasi, targeting dan positioning.....	94
Gambar 5.2 Sumber Pendanaan tindakan hemodialisa.....	95
Gambar 5.3 Positioning statement.....	97
Gambar 5.4 Enam Model Pasar Klinik ESUMI Hemodialisa.....	100
Gambar 5.5 IMC.....	107
Gambar 5.6 Logo.....	113
Gambar 5.7 Diagram market share.....	116
Gambar 6.1 Model McKinsey 7S.....	125
Gambar 6.2 Value Perilaku Utama Budaya.....	129
Gambar 6.3 Leadership.....	131
Gambar 6.4 Nilai Budaya Klinik ESUMI hemodialisia BPJS.....	138
Gambar 6.5 Struktur Klinik ESUMI hemodialisa BPJS.....	140
Gambar 6.3 Alur Seleksi tenaga Kerja.....	143
Gambar 7.1 rumus perhitungan BEP.....	171
Gambar 7.2 <i>Break Even Unit</i> PT. Esumi Hemodialisa.....	174
Gambar 7.3 <i>Break Even Price</i> PT. Esumi Hemodialisa.....	175
Gambar 7.4 Perubahan Ekuitas Berdasarkan Skenario.....	186

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	200
Daftar nama fasilitas kesehatan di wilayah kota Tangerang	
1. Rumah Sakit	
2. Klinik/Balai Pengobatan	
3. Puskesmas	
Lampiran 2 Standart Operational Prosedur.....	203
1. Menerima pasien baru hemodialisa	
2. Persiapan hemodialisa	
3. Persiapan pasien saat akan dimulai hemodialisa	
4. Tindakan hemodialisa	
5. Pemantauan selama proses dialisis	
6. Mengakhiri dialisis	
7. Perawatan mesin dialisis	
Lampiran 3 Lay out.....	218
1. Lay out lantai 1	
2. Lay out lantai 2	
3. Lay out lantai 3	
Lampiran 4 Form rekam Medis.....	221
Lampiran 5 Form Informed Consernt.....	222
Lampiran 6 Form Resume Medis.....	223
Lampiran 7 Service Blue Print.....	224
Lampiran 8 Barang Medis Habis Pakai.....	225
Lampiran 9 Perjanjian Kerjasama KSO.....	226
Lampiran 10 Formulir Pengadaan Barang.....	239
1. Form Permintaan Barang	
2. Form Purchacing Order	
3. Form Penerimaan Barang	
Lampiran 11 Alur CRM.....	242
Lampiran 12 Perhitungan Skenario penjualan optimis.....	248
Lampiran 13 Perhitungan Skenario penjualan normal.....	249
Lampiran 14 Perhitungan Skenario penjualan pesimis.....	250
Lampiran 15 Program Marketing.....	251
Lampiran 16 Initial Cost Pemasaran.....	252
Lampiran 17 biaya Pemasaran Optimal.....	253
Lampiran 18 Biaya Pemasaran Normal.....	255
Lampiran 19 Biaya Pemasaran Pesimis.....	257
Lampiran 20 form Kepuasan Pelanggan.....	259
Lampiran 21 NMC.....	260
Lampiran 22 Form Permintaan Tenaga Kerja.....	261
Lampiran 23 Form Pengisian Calon Tenaga Kerja Baru.....	262
Lampiran 24 Form Interview Calon Tenaga Kerja Baru.....	265
Lampiran 25 Kebutuhan Perawat sesuai Strategi Pemasaran.....	266
Lampiran 26 Perhitungan Kebutuhan Perawat strategi pemasaran.....	267
Lampiran 27 Perhitungan kebutuhan tenaga kerja sesuai strategi normal..	268
Lampiran 28 Form Penilaian Karyawan.....	269
Lampiran 29 Peraturan Perusahaan.....	275
Lampiran 30 Form Permintaan lembur.....	307

Lampiran 31 Permohonan Cuti.....	308
Lampiran 32 Perhitungan Gaji Optimis, Normal Pesimis.....	309
Lampiran 33 Uraian Tugas.....	312
Lampiran 34 Perjanjian Kerjasama Bank Darah.....	318
Lampiran 35 Fixed Assets Klinik Esumi Hemodialisa BPJS.....	325
Lampiran 36 Skenario Arus Kas Normal.....	331
Lampiran 37 Skenario Arus Kas Optimis.....	332
Lampiran 38 Skenario Arus Kas Pesimis.....	333