



## PERENCANAAN BISNIS PENGEMBANGAN KLINIK FISIOTERAPI DI RUMAH SAKIT UMUM PRIMA MEDIKA DENPASAR BALI: SEBUAH PENDEKATAN *BUSINESS MODEL CANVAS* DAN *PORTER'S FIVE*

Agung Manik Septiana Putra<sup>1\*</sup>, Taufik Zulfikar<sup>2</sup>, Rukhiyat Syahidin<sup>3</sup>, Ety Sofia<sup>4</sup>, Vip Paramarta<sup>5</sup>

Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Sangga Buana YPKP  
manikseptian@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menyusun perencanaan bisnis pengembangan Klinik Fisioterapi di Rumah Sakit Umum Prima Medika Denpasar Bali. Masalah utama yang mendasari penelitian ini adalah meningkatnya permintaan layanan rehabilitasi medik yang belum terakomodasi secara optimal dalam struktur layanan rumah sakit. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif evaluatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Fokus analisis mencakup aspek pasar, sumber daya manusia, keuangan, serta perancangan model bisnis menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) dan analisis persaingan *Porter's Five Forces*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan klinik tersebut memiliki kelayakan untuk diimplementasikan secara bertahap. Temuan utama menyoroti potensi pasar yang stabil dari segmen rawat jalan dan mitra institusi. Secara finansial, proyek ini dinilai layak dengan nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 18,19%. Kontribusi utama penelitian ini terletak pada integrasi analisis kelayakan bisnis dengan pendekatan model bisnis dan analisis industri dalam konteks layanan kesehatan, yang menghasilkan kerangka strategis pengembangan unit fisioterapi sebagai *strategic business unit* berbasis keunggulan integrasi layanan rumah sakit. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi layanan fisioterapi dari unit penunjang menjadi unit bisnis mandiri tidak hanya meningkatkan profitabilitas, tetapi juga memperkuat kualitas layanan dan daya saing rumah sakit. Temuan ini memberikan implikasi penting bagi pengembangan ilmu manajemen rumah sakit serta praktik perencanaan bisnis layanan kesehatan yang adaptif dan berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Perencanaan Bisnis, Klinik Fisioterapi, Manajemen Rumah Sakit, Business Model Canvas, Porter's Five Forces.*

### Abstract

*This study aims to develop a business planning framework for the establishment of a Physiotherapy Clinic at Prima Medika General Hospital, Denpasar, Bali. The primary problem addressed is the growing demand for rehabilitation services that has not been optimally accommodated within the existing hospital structure. Using a qualitative descriptive evaluative approach, data were collected through in-depth interviews, field observations, and document analysis. The research focuses on market, human resources, and financial feasibility, alongside designing a business model through the Business Model Canvas (BMC) and analyzing competition using Porter's Five Forces. Results indicate that the clinic development is feasible and holds strong potential when implemented in a phased manner. Key findings highlight a stable market demand from outpatients and institutional partners. Financially, the project is deemed viable with an Internal Rate of Return (IRR) of 18.19%. The main contribution of this study lies in the integration of business feasibility analysis with business model and industry analysis approaches in the healthcare context, resulting in a strategic framework for developing the physiotherapy unit as a strategic business unit based on the competitive advantage of hospital service integration. This study emphasizes that transforming physiotherapy services from a supporting unit into an independent business unit not only enhances profitability but also strengthens service quality and the hospital's competitive position. These findings provide important implications for the advancement of hospital management knowledge as well as for the practice of adaptive and sustainable healthcare business planning.*

**Keywords:** *Business Planning, Physiotherapy Clinic, Hospital Management, Business Model Canvas, Porter's Five Force.*

@Jurnal Ners Prodi Sarjana Keperawatan & Profesi Ners FIK UP 2026

\* Corresponding author :

Address : Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Sangga Buana YPKP

Email : manikseptia@gmail.com

Phone : 081210500131

## PENDAHULUAN

Peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya gaya hidup sehat, rehabilitasi medik, dan pemulihan fungsional tubuh secara profesional telah mendorong permintaan layanan kesehatan yang spesifik. Tren ini diperkuat oleh pertumbuhan komunitas olahraga dan maraknya event olahraga rekreatif yang turut mendorong kebutuhan akan layanan fisioterapi yang terintegrasi dengan standar medis rumah sakit, khususnya dalam menangani cedera olahraga (*sports injury*) secara komprehensif. Menurut data Organisasi Kesehatan Dunia (WHO), cedera akibat aktivitas olahraga berkontribusi sebesar 3-5% dari total cedera fisik di seluruh dunia (World Health Organization, 2020). Di Indonesia, tren serupa terlihat melalui data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (Kementerian Kesehatan RI, 2018) yang menunjukkan adanya peningkatan sebesar 15% dalam jumlah kasus cedera olahraga yang memerlukan perawatan medis dalam lima tahun terakhir. Penanganan cedera tersebut memerlukan keahlian medis spesifik dan kompetensi bersertifikasi seperti *Advanced Trauma Life Support* (ATLS) untuk memastikan penanganan yang cepat dan tepat (World Health Organization, 2020).

Dalam perspektif manajemen kesehatan, pengembangan unit layanan seperti klinik fisioterapi tidak hanya dipandang sebagai fungsi pelayanan (*service delivery*), tetapi juga sebagai bagian dari strategi bisnis rumah sakit untuk meningkatkan efisiensi, kualitas layanan, dan keberlanjutan finansial. Model bisnis dalam sektor kesehatan saat ini dituntut untuk adaptif terhadap dinamika pasar, regulasi, serta kebutuhan pasien yang semakin kompleks. Pendekatan seperti *Business Model Canvas* (BMC) telah banyak digunakan untuk memetakan nilai layanan kesehatan secara sistematis, sementara analisis *Porter's Five Forces* digunakan untuk memahami struktur persaingan industri layanan kesehatan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa integrasi model bisnis dan analisis strategis mampu meningkatkan daya saing organisasi layanan kesehatan (Skačkauskienė, 2022; Soyege et al., 2024).

Namun demikian, studi terkait pengembangan klinik fisioterapi dalam konteks rumah sakit masih cenderung terbatas dan umumnya hanya berfokus pada aspek pelayanan klinis atau kepuasan pasien, tanpa mengintegrasikan analisis kelayakan bisnis, model bisnis, dan analisis industri secara komprehensif. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara spesifik mengkaji transformasi unit fisioterapi dari sekadar unit penunjang menjadi *strategic business unit* yang berorientasi pada nilai ekonomi dan keunggulan kompetitif. Kesenjangan penelitian (*research gap*) ini menunjukkan perlunya pendekatan yang lebih integratif dalam merancang

pengembangan layanan fisioterapi berbasis perspektif manajemen strategis dan bisnis kesehatan. Berdasarkan gap tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyusun perencanaan bisnis pengembangan Klinik Fisioterapi di Rumah Sakit Umum Prima Medika Denpasar Bali dengan mengintegrasikan analisis kelayakan bisnis (pasar, sumber daya manusia, dan keuangan), *Business Model Canvas* (BMC), serta *Porter's Five Forces*. Penelitian ini menawarkan kontribusi ilmiah berupa kerangka strategis yang menghubungkan aspek operasional layanan kesehatan dengan pendekatan model bisnis dan analisis industri dalam satu kesatuan yang komprehensif.

Meskipun potensi pasar sangat terbuka, ketersediaan klinik fisioterapi profesional yang memiliki fasilitas memadai dan sistem pelayanan terstandar masih sangat terbatas, sehingga banyak pasien harus menghadapi antrean panjang di rumah sakit umum atau mengakses klinik mandiri yang belum tentu memiliki kompetensi medis memadai. Rumah Sakit Umum (RSU) Prima Medika Denpasar mengidentifikasi peluang strategis untuk mengembangkan Klinik Fisioterapi sebagai pusat layanan rehabilitasi terpadu dengan orientasi pasar dan keunggulan bersaing. Pengembangan ini memerlukan dukungan tenaga fisioterapis yang tersertifikasi, mengingat pelatihan lanjutan sangat krusial untuk menjamin kualitas layanan dan keamanan pasien, terutama dalam model praktik lanjutan (*advanced practice*) (Raymer et al., 2024). Selain itu, pengembangan aspek finansial membutuhkan kajian mendalam mengenai investasi peralatan, renovasi ruang, dan proyeksi pendapatan guna menilai kelayakan bisnis secara ekonomi.

Pentingnya aksesibilitas dalam sistem pelayanan kesehatan merupakan determinan krusial yang menentukan keberhasilan terapi, terutama pada layanan yang memerlukan interaksi jangka panjang. Aksesibilitas tidak hanya terbatas pada jarak geografis, namun mencakup dimensi yang lebih luas seperti kemudahan transportasi, keterjangkauan biaya, serta efisiensi prosedur pelayanan. Penelitian Hamdana et al., (2026) menegaskan adanya hubungan positif dan signifikan antara aksesibilitas pelayanan kesehatan dengan kepatuhan pasien dalam menjalani pengobatan; semakin mudah akses yang dirasakan pasien, maka semakin tinggi tingkat kepatuhan mereka terhadap regimen terapi yang telah ditetapkan. Dalam konteks layanan fisioterapi di RSU Prima Medika yang bersifat berkelanjutan dan memerlukan kunjungan berulang, pemastian akses yang baik menjadi kunci untuk mencegah penghentian pengobatan secara sepihak oleh pasien. Oleh karena itu, perencanaan pengembangan klinik ini harus menempatkan aspek kemudahan jangkauan dan kelancaran alur pelayanan sebagai elemen strategis guna menjamin

motivasi pasien dalam mempertahankan perilaku pengobatan yang patuh dan berkelanjutan

Selain aspek aksesibilitas, tingkat kepuasan pelanggan terhadap kualitas pelayanan merupakan instrumen evaluasi vital untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memastikan keberlanjutan bisnis di sektor kesehatan. Rusnedy et al., (2025) dalam studinya mengenai pelayanan kefarmasian menegaskan bahwa analisis pelayanan secara rutin sangat diperlukan untuk mempertahankan keunggulan dan memperbaiki dimensi mutu yang masih kurang. Dengan menggunakan konsep *Servqual* yang menitikberatkan pada dimensi *responsiveness*, *reliability*, dan *empathy*, penelitian tersebut menunjukkan bahwa pelayanan maksimal oleh tenaga kesehatan secara langsung berkontribusi pada terciptanya hubungan harmonis serta loyalitas pelanggan. Bagi rencana pengembangan Klinik Fisioterapi RSUD Prima Medika, pemantauan berkala terhadap dimensi-dimensi pelayanan ini menjadi sangat krusial. Hal ini bertujuan agar manajemen dapat melakukan perbaikan mutu secara konsisten, menciptakan pengalaman berbelanja yang menyenangkan, dan pada akhirnya meningkatkan daya jual serta posisi kompetitif unit bisnis di masa mendatang

Dalam upaya menyusun perencanaan bisnis yang komprehensif, penelitian ini mengintegrasikan pendekatan *Business Model Canvas* (BMC) untuk merancang model bisnis yang relevan dan Porter's Five Forces untuk menilai kekuatan posisi daya saing klinik dalam industri layanan rehabilitasi medik di Denpasar. Analisis situasi internal dan eksternal juga diperkuat secara deskriptif menggunakan pendekatan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*) untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis organisasi. Pendekatan SWOT merupakan metode efektif dalam mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal untuk mendukung pengambilan keputusan strategis (Wijayanto et al., 2025). Urgensi penelitian ini terletak pada perlunya dasar analitis bagi manajemen RSUD Prima Medika guna meminimalkan risiko kegagalan bisnis serta memastikan kesesuaian antara kebutuhan pasar dan kapabilitas internal rumah sakit. Dengan mengintegrasikan berbagai instrumen analisis tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyusun perencanaan bisnis pengembangan Klinik Fisioterapi yang komprehensif dan adaptif terhadap dinamika industri kesehatan

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis deskriptif evaluatif yang disusun dalam kerangka studi kelayakan bisnis. Pendekatan kualitatif dipilih untuk memperoleh pemahaman mendalam mengenai kondisi

operasional, kebutuhan pasar, serta konteks strategis pengembangan layanan fisioterapi dalam lingkungan rumah sakit, sementara analisis kuantitatif digunakan secara terbatas pada aspek finansial untuk menilai kelayakan ekonomi melalui indikator investasi. Kehadiran peneliti dalam studi ini berperan sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data primer melalui observasi lapangan, wawancara mendalam, serta penyebaran kuesioner. Lokasi penelitian ditetapkan di Rumah Sakit Umum (RSU) Prima Medika Denpasar, dengan fokus pengamatan pada Unit Rehabilitasi Medik sebagai subjek penelitian. Data yang dianalisis mencakup periode operasional Januari hingga November 2025, sementara rangkaian kegiatan penelitian mulai dari studi literatur hingga penyusunan laporan akhir dilaksanakan dalam kurun waktu Juli hingga Desember 2025. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria memiliki peran strategis, pengalaman, serta keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan pemanfaatan layanan fisioterapi. Informan terdiri dari direktur rumah sakit, manajer keuangan, kepala bagian perencanaan strategis, kepala instalasi fisioterapi, tenaga fisioterapis, serta pasien atau pengguna potensial layanan. Jumlah informan sebanyak 10–15 orang atau hingga mencapai titik saturasi data (*data saturation*), yaitu ketika informasi yang diperoleh telah berulang dan tidak menghasilkan temuan baru.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi metode yang meliputi wawancara mendalam dengan pedoman pertanyaan semi-terstruktur, observasi langsung terhadap alur layanan dan fasilitas, serta studi dokumentasi terhadap laporan kinerja internal rumah sakit. Instrumen penelitian dirancang secara sistematis mencakup panduan pengamatan fasilitas, pedoman wawancara manajerial, dan kuesioner untuk menggali persepsi kebutuhan pasar. Prosedur analisis data dilakukan secara bertahap yang meliputi: (1) reduksi data melalui proses seleksi dan penyederhanaan informasi lapangan, (2) penyajian data dalam bentuk narasi deskriptif dan tabel analisis, serta (3) penarikan kesimpulan dan verifikasi untuk memastikan konsistensi temuan. Analisis ini difokuskan pada tiga aspek utama, yaitu pasar, sumber daya manusia, dan keuangan. Untuk analisis finansial, digunakan pendekatan arus kas bersih incremental dengan metode Net Present Value (NPV) dan Internal Rate of Return (IRR) sebagai indikator kelayakan ekonomi (Prayogi & Lubis, 2025). Validasi data dilakukan melalui beberapa teknik, yaitu: (1) triangulasi sumber dengan membandingkan informasi antar-informan, (2) triangulasi metode dengan menguji konsistensi hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, serta (3) triangulasi teori dengan mengaitkan temuan pada perspektif manajemen strategis, *Business Model Canvas*, dan

*Porter's Five Forces*. Selain itu, dilakukan *member checking* kepada informan kunci untuk memastikan akurasi interpretasi data yang diperoleh peneliti.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum dilakukan analisis mendalam terhadap aspek bisnis, penelitian ini terlebih dahulu memastikan validitas temuan melalui teknik triangulasi sumber, metode, dan teori. Hasil pengujian menunjukkan bahwa data yang diperoleh dari laporan internal Unit Rehabilitasi Medik bersifat konsisten ketika dikonfrontasi dengan hasil wawancara mendalam bersama pihak manajemen dan tenaga fisioterapis. Validasi silang ini mengonfirmasi bahwa narasi manajerial mengenai potensi pengembangan sejalan dengan data kinerja kunjungan dan pendapatan aktual di lapangan.

Selain itu, triangulasi metode yang membandingkan hasil observasi langsung terhadap fasilitas dengan studi dokumentasi administratif menunjukkan kesesuaian data, sehingga temuan penelitian ini dapat dipertanggungjawabkan dan relevan sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Penggunaan berbagai perspektif teori dalam menganalisis fenomena yang sama juga memberikan interpretasi yang lebih utuh dan meminimalkan bias subjektivitas peneliti. Dengan terpenuhinya kriteria keabsahan ini, maka hasil analisis aspek pasar, SDM, dan keuangan yang disajikan berikutnya memiliki kredibilitas ilmiah yang kuat.

#### Analisis Kelayakan Aspek Pasar, Sumber Daya Manusia, dan Keuangan

Hasil analisis aspek pasar menunjukkan bahwa layanan fisioterapi di RSUD Prima Medika Denpasar memiliki tingkat utilisasi yang stabil dengan kecenderungan meningkat, yang didominasi secara signifikan oleh pasien rawat jalan. Tabel 1. merupakan data kunjungan periode Januari–November 2025 memperlihatkan volume pasien yang konsisten, mencapai puncaknya pada bulan Oktober dengan total 1.575 kunjungan.

Tabel 1. Jumlah Kunjungan Pasien Unit Rehab Medik Tahun 2025

Bulan	Jumlah Pasien	Rawat Jalan	Rawat Inap
Jan	1.178	1.137	41
Feb	1.288	1.231	57
Mar	1.221	1.190	31
Apr	1.080	1.058	22
Mei	1.227	1.176	51
Jun	1.164	1.137	27
Jul	1.437	1.385	52
Agt	1.271	1.240	31
Sep	1.304	1.259	45
Okt	1.575	1.552	23
Nov	1.297	1.286	11

sumber: laporan rehab medik RSUD Prima Medika, 2025

Pada Tabel 1 dominasi segmen rawat jalan mengindikasikan bahwa model pengembangan klinik berbasis *ambulatory care* sangat relevan dengan pola kebutuhan masyarakat akan rehabilitasi berkelanjutan. Secara statistik deskriptif, proporsi pasien rawat jalan mencapai lebih dari 95% dari total kunjungan, yang menegaskan bahwa model layanan berbasis *ambulatory care* merupakan pendekatan yang paling relevan. Tren peningkatan pada bulan Oktober (1.575 kunjungan) menunjukkan adanya pola musiman yang dapat dimanfaatkan dalam strategi pemasaran layanan. Temuan ini sejalan dengan konsep *value-based healthcare* yang menekankan pentingnya layanan berkelanjutan berbasis outcome pasien (Khalil et al., 2025), di mana fisioterapi menjadi bagian penting dalam meningkatkan kualitas hidup pasien secara jangka panjang. Implikasi praktisnya adalah rumah sakit perlu mengembangkan paket layanan fisioterapi berbasis program (*program-based therapy*) untuk meningkatkan retensi pasien dan nilai ekonomi layanan.

Selain itu, berdasarkan data pada Tabel 2 adanya *captive market* melalui skema Ikatan Kerja Sama (IKS) memberikan jaminan kesinambungan permintaan layanan yang meminimalkan risiko fluktuasi pasar pada tahap awal pengembangan.

Tabel 2. Jenis Pasien Unit Rehab Medik Tahun 2025

Jenis Pasien	Rata-rata/ Bulan	Keterangan
Umum	Relatif stabil	Potensi peningkatan layanan premium
BPJS	Stabil	Sensitif terhadap waktu layanan
IKS	Dominan	Pasar utama dan berkelanjutan
WNA/KITAS	Sangat kecil	Segmen khusus

sumber: laporan rehab medik RSUD Prima Medika, 2025

Pada aspek Sumber Daya Manusia (SDM), berdasarkan Tabel 3 unit ini didukung oleh delapan tenaga profesional dengan kualifikasi pendidikan profesi fisioterapi yang telah tersertifikasi dalam standar keselamatan pasien rumah sakit. Meskipun ketersediaan SDM saat ini memadai untuk operasional rutin, temuan lapangan menunjukkan perlunya perencanaan rekrutmen atau pelatihan spesialis, seperti fisioterapi olahraga atau pediatri, untuk mendukung diferensiasi layanan di masa depan. Hal ini selaras dengan teori

manajemen strategis yang menekankan pentingnya peningkatan kompetensi SDM sebagai aset utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif di sektor kesehatan.

Namun, analisis kebutuhan menunjukkan adanya gap kompetensi pada layanan spesialis seperti fisioterapi olahraga dan pediatri. Hal ini penting karena penelitian menunjukkan bahwa inovasi model bisnis dalam fisioterapi sangat bergantung pada kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan kompetensi internal dengan kebutuhan pasar. Implikasi praktisnya adalah perlunya strategi pengembangan SDM melalui pelatihan spesialisasi dan sertifikasi lanjutan sebagai bentuk diferensiasi layanan.

Tabel 3. Komposisi SDM Unit Rehab Medik RSU Prima Medika

Jabatan	Jumlah	Kualifikasi
Kepala Unit Fisioterapis	1	Profesi Fisioterapi
Pelaksana	7	Profesi Fisioterapi
Total	8	

sumber: laporan rehab medik RSU Prima Medika 2025

Secara finansial, hasil analisis arus kas bersih *incremental* menunjukkan bahwa pengembangan Klinik Fisioterapi memiliki rasionalitas ekonomi yang kuat. Berdasarkan proyeksi lima tahun dengan total investasi awal sejumlah 1 Milyar Rupiah dengan tingkat diskonto 10%, penelitian ini menghasilkan nilai *Net Present Value* (NPV) positif sebesar Rp245.137.000. Pengujian lebih lanjut melalui *Internal Rate of Return* (IRR) menghasilkan nilai sebesar 18,19%, yang melampaui biaya modal (*cost of capital*) rumah sakit.

Tabel 4. Perhitungan *Net Present Value* (NPV)

Tahun	CF (Rp)	Faktor Diskonto 10%	PV (Rp)
1	300.000.000	0,909	272.700.000
2	315.000.000	0,826	260.190.000
3	331.000.000	0,751	248.581.000
4	347.000.000	0,683	237.001.000
5	365.000.000	0,621	226.665.000
<b>Total PV</b>			<b>1.245.137.000</b>

sumber: data diolah, 2025

$$NPV = 1.245.137.000 - 1.000.000.000 = +245.137.000$$

Untuk memperkuat analisis, dilakukan interpretasi komparatif dengan studi sejenis yang menunjukkan bahwa investasi klinik kesehatan dengan NPV positif dan IRR di atas *discount rate* merupakan indikator kuat kelayakan investasi (Sartono et al., 2025). Selain itu, tren arus

kas yang meningkat setiap tahun menunjukkan adanya potensi scalability bisnis, terutama jika didukung oleh peningkatan volume pasien dan optimalisasi tarif layanan.

### Perencanaan Model Bisnis melalui Pendekatan *Business Model Canvas*

Model bisnis Klinik Fisioterapi RSU Prima Medika dikonstruksi melalui sembilan elemen *Business Model Canvas* (BMC) untuk menciptakan struktur layanan yang lebih sistematis.

Tabel 5. *Business Model Canvas* Klinik Fisioterapi RSU Prima Medika

Elemen BMC	Uraian
<i>Customer Segments</i>	Pasien rawat jalan, pasien rawat inap, pasien pascaoperasi, lansia, atlet, pasien kerja sama institusi
<i>Value Proposition</i>	Layanan fisioterapi profesional terintegrasi rumah sakit dengan standar medis dan keselamatan pasien
<i>Channels</i>	Rujukan internal dokter, kerja sama institusi, informasi layanan rumah sakit
<i>Customer Relationships</i>	Pelayanan berkelanjutan, monitoring terapi, edukasi pasien
<i>Revenue Streams</i>	Pendapatan layanan fisioterapi rawat jalan dan rawat inap, paket terapi
<i>Key Resources</i>	SDM fisioterapis profesional, fasilitas dan alat kesehatan, ruang layanan
<i>Key Activities</i>	Pelayanan fisioterapi, evaluasi pasien, pengembangan layanan
<i>Key Partnerships</i>	Dokter spesialis, unit pelayanan rumah sakit, mitra institusi
<i>Cost Structure</i>	Biaya SDM, pemeliharaan alat, biaya operasional

sumber: data diolah, 2025

Proposisi nilai utama klinik ini terletak pada integrasi penuh dengan sistem rumah sakit, yang menjamin standar medis, keselamatan pasien, serta kontinuitas perawatan melalui rujukan internal dokter spesialis. Hal ini merupakan faktor pembeda yang signifikan dibandingkan dengan praktik mandiri yang seringkali terpisah dari ekosistem pelayanan medis komprehensif.

Saluran pelayanan (*channels*) dan hubungan pelanggan (*customer relationships*) dikelola melalui koordinasi lintas unit dan layanan pemantauan progres terapi secara berkelanjutan. Struktur biaya didominasi oleh pemeliharaan fasilitas dan SDM, sementara arus pendapatan utama bersumber dari paket terapi rawat jalan yang diproyeksikan tumbuh secara moderat sebesar 5% per tahun. Temuan penelitian menunjukkan bahwa BMC tidak hanya berfungsi sebagai alat pemetaan statis, tetapi juga sebagai alat interpretatif yang fleksibel terhadap dinamika regulasi dan budaya organisasi rumah sakit.

Dalam konteks penelitian ini, inovasi model bisnis terletak pada integrasi layanan fisioterapi dengan sistem rumah sakit, yang menciptakan keunggulan kompetitif berupa *continuity of care* dan *patient safety*. Implikasi praktisnya adalah rumah sakit dapat mengembangkan ekosistem layanan terintegrasi yang meningkatkan loyalitas pasien serta efisiensi operasional lintas unit.

**Persaingan Industri Berdasarkan Perspektif Porter's Five Forces**

Berdasarkan Tabel 6. struktur persaingan eksternal di wilayah Denpasar dinilai memiliki intensitas yang cukup tinggi, terutama karena menjamurnya klinik fisioterapi mandiri dan fasilitas kesehatan swasta lainnya. Namun, analisis *Porter's Five Forces* mengungkapkan bahwa RSU Prima Medika memiliki posisi kompetitif yang kuat. Hambatan bagi pendatang baru berada pada tingkat sedang karena integrasi medis dan kepercayaan publik terhadap institusi rumah sakit sulit untuk direplikasi oleh pemain baru secara instan.

Tabel 6. Ringkasan Analisis *Porter's Five Forces*

Kekuatan Persaingan	Tingkat	Strategi
Ancaman Pendatang Baru	Sedang	Integrasi dengan rumah sakit
Daya Tawar Pasien	Tinggi	Mutu dan kenyamanan layanan
Daya Tawar Pemasok	Rendah-Sedang	Risiko ketergantungan
Ancaman Produk Substitusi	Sedang	Tidak sepenuhnya menggantikan layanan fisioterapi medis
Persaingan Industri	Tinggi	Diperlukan diferensiasi mutu dan layanan

sumber: data diolah, 2025

Daya tawar pasien tergolong tinggi mengingat banyaknya alternatif layanan, sehingga fokus strategi klinik harus ditekankan pada mutu pelayanan dan kenyamanan pasien untuk mempertahankan loyalitas. Sementara itu, daya tawar pemasok alat kesehatan relatif terkendali karena ketersediaan berbagai opsi vendor medis di pasar. Secara keseluruhan, strategi yang direkomendasikan adalah penguatan diferensiasi berbasis keamanan pasien dan standar klinis yang tinggi guna menghadapi tekanan produk substitusi maupun kompetitor langsung dalam industri layanan rehabilitasi medik.

Namun, keunggulan diferensiasi berbasis integrasi layanan medis memberikan barrier to entry yang cukup kuat dibandingkan klinik mandiri. Hal ini sejalan dengan literatur yang menyatakan bahwa keunggulan kompetitif dalam layanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh harga, tetapi juga oleh kualitas layanan dan integrasi sistem pelayanan (Sudirjo & Sulistiyani, 2023). Implikasi strategisnya adalah rumah sakit perlu fokus pada peningkatan kualitas layanan, pengalaman pasien, dan integrasi digital untuk mempertahankan posisi kompetitif.

**SWOT dan Implikasi Manajerial**

Integrasi hasil analisis ke dalam matriks SWOT menegaskan bahwa strategi paling rasional bagi manajemen adalah strategi progresif-bertahap: memanfaatkan reputasi dan fasilitas eksisting untuk menangkap peluang pertumbuhan pasar rehabilitasi yang belum tergarap maksimal. Hal ini sejalan dengan pandangan Barney & Hesterly, (2019) mengenai pentingnya identifikasi kondisi internal untuk mendukung keputusan strategis. Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan secara eksplisit bahwa Klinik Fisioterapi RSU Prima Medika memiliki fondasi strategis yang kuat untuk berkembang menjadi unit bisnis mandiri yang berkontribusi signifikan terhadap profitabilitas dan kualitas pelayanan rumah sakit secara keseluruhan.

Analisis kritis terhadap matriks SWOT juga menyingkap adanya diskrepansi operasional, khususnya terkait keterbatasan jumlah SDM spesialis dan jam layanan yang belum optimal. Oleh karena itu, strategi progresif-bertahap yang diusulkan mencakup rencana pengembangan kapasitas staf melalui pelatihan kompetensi spesifik seperti fisioterapi olahraga dan pediatri untuk mendukung diferensiasi layanan di tengah gempuran klinik mandiri. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menegaskan bahwa identifikasi kondisi internal secara presisi merupakan prasyarat mutlak dalam merumuskan kebijakan yang dapat dikendalikan dan dijalankan infrastruktur dan layanan guna menjamin kualitas pelayanan yang berkelanjutan (Bayan et al., 2024; Skaskauskienė, 2022; Soyege et al., 2024).

Secara manajerial, penelitian ini memberikan landasan empiris bahwa transformasi layanan fisioterapi dari sekadar unit penunjang menjadi unit bisnis strategis yang mandiri adalah langkah yang sangat layak secara ekonomi dan operasional. Dengan nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 18,19% dan NPV yang positif, klinik ini diproyeksikan tidak hanya menjadi pusat biaya (*cost center*), tetapi beralih menjadi pusat laba (*profit center*) yang berkontribusi signifikan terhadap profitabilitas rumah sakit secara keseluruhan. Integrasi antara keunggulan medis rumah sakit dan model bisnis yang adaptif akan menciptakan standar baru dalam kualitas pelayanan rehabilitasi di Denpasar, sekaligus mengamankan pangsa pasar dalam industri kesehatan yang semakin kompetitif.

Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengelola risiko investasi secara lebih terkendali sekaligus mengoptimalkan peluang pasar yang ada. Selain itu, transformasi unit fisioterapi menjadi *strategic business* unit menunjukkan adanya pergeseran paradigma dalam manajemen rumah sakit, dari *cost center* menjadi *profit center* yang berorientasi pada nilai (*value-driven healthcare*). Implikasi praktisnya adalah manajemen perlu menyusun roadmap

pengembangan yang mencakup ekspansi layanan, peningkatan kapasitas SDM, serta integrasi teknologi untuk mendukung keberlanjutan bisnis.

## SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, penelitian ini menyimpulkan bahwa perencanaan bisnis pengembangan Klinik Fisioterapi di Rumah Sakit Umum (RSU) Prima Medika Denpasar menunjukkan tingkat kelayakan yang komprehensif dan prospek keberlanjutan yang kuat. Ditinjau dari aspek pasar, terdapat stabilitas permintaan yang signifikan dengan dominasi pasien rawat jalan mencapai puncaknya pada 1.575 kunjungan, yang didukung oleh pangsa pasar institusional (IKS) sebagai jaminan utilisasi layanan. Dari perspektif sumber daya manusia, ketersediaan tenaga profesional saat ini telah memadai, meskipun pengembangan layanan spesifik di masa depan menuntut adanya eskalasi kompetensi fisioterapis secara terencana. Secara finansial, investasi pengembangan unit ini dinilai sangat layak dengan nilai *Internal Rate of Return* (IRR) sebesar 18,19%, yang memberikan indikasi kuat bahwa proyek ini mampu menghasilkan nilai tambah ekonomis bagi organisasi di atas biaya modal yang ditetapkan.

Efektivitas *Business Model Canvas* (BMC) dalam sektor kesehatan tidak bersifat statis, melainkan adaptif terhadap variabel regulasi dan tata kelola klinis rumah sakit. Proposisi nilai utama yang menempatkan integrasi medis sebagai pembeda strategis terbukti mampu menciptakan hambatan masuk (*barrier to entry*) yang kuat dalam menghadapi tekanan persaingan industri di wilayah Denpasar. Penelitian ini menegaskan bahwa transformasi unit fisioterapi dari sekadar layanan penunjang medis menjadi unit bisnis strategis (*Strategic Business Unit*) yang mandiri adalah langkah manajerial yang krusial. Keberhasilan model ini bergantung pada sinergi antara standar mutu medis rumah sakit dengan fleksibilitas model bisnis yang berorientasi pada pasar, guna menjamin profitabilitas sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan rehabilitasi secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, di antaranya penggunaan pendekatan kualitatif yang bersifat kontekstual pada satu lokasi penelitian sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi secara luas. Selain itu, analisis kuantitatif yang dilakukan masih terbatas pada aspek finansial, sehingga belum sepenuhnya menggambarkan hubungan antar variabel secara statistik. Oleh karena itu, disarankan bagi pengambil keputusan rumah sakit untuk mengimplementasikan pengembangan klinik secara bertahap dengan tetap memperhatikan penguatan kompetensi SDM, optimalisasi kapasitas layanan, serta integrasi sistem pelayanan berbasis teknologi. Sementara itu, untuk penelitian

selanjutnya disarankan untuk mengembangkan pendekatan kuantitatif yang lebih komprehensif, seperti penggunaan model statistik atau *Structural Equation Modeling* (SEM), guna menguji faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan pengembangan layanan fisioterapi secara lebih generalizable dan empiris.

## DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2019). *Strategic Management and Competitive Advantage* (6th ed.). Pearson. <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Hamdana, Erika, Johan, E., & Ardan, M. (2026). Pengaruh Aksesibilitas Pelayanan Kesehatan Terhadap Kepatuhan Pasien Dalam Menjalani Pengobatan Di Rsud I.A. Moeis Samarinda. *Jurnal Ners*, 10(2), 2842–2849.
- Kementerian Kesehatan RI. (2018). Laporan Riset Kesehatan Dasar (RISKESDAS). In *Badan Penelitian dan Pengembangan Kesehatan*. [http://labdata.litbang.kemkes.go.id/images/download/laporan/RKD/2018/Laporan\\_Nasiona1\\_RKD2018\\_FINAL.pdf](http://labdata.litbang.kemkes.go.id/images/download/laporan/RKD/2018/Laporan_Nasiona1_RKD2018_FINAL.pdf)
- Prayogi, B., & Lubis, V. (2025). Feasibility Analysis For Hospital Development Using Cost-Benefit Approach: A Case Study In Legok District, Tangerang Regency. *SEEIJ (Social Economics and Ecology International Journal)*, 9(1), 18–26. <https://doi.org/10.21512/seeij.v9i1.12918>
- Raymer, M., Swete Kelly, P., & O'Leary, S. (2024). Developing and embedding an advanced practice musculoskeletal physiotherapy service in public specialist outpatient services in Queensland: A health service masterclass. *Musculoskeletal Science and Practice*, 70, 102917. <https://doi.org/10.1016/j.msksp.2024.102917>
- Rusnedy, R., Hizra Alpatiqah, H., Riani, S., Febriana, M., Hendri Sandi, N., & Siti AIsyah, H. (2025). Analisis Tingkat Kepuasan Pelanggan Terhadap Pelayanan Kefarmasian di Apotek Keluarga 3 STIFAR. *Jurnal Ners*, 9(3), 3519–3524.
- Skačkauskienė, I. (2022). Research on management theory: A development review and bibliometric analysis. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 335–347. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.28](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.28)
- Soyege, O. S., Nwokedi, C. N., Tomoh, B. O., Mustapha, A. Y., Mbata, A. O., Balogun, O. D., & Iguma, D. R. (2024). Strategic Planning in Healthcare: A Framework for Sustainable Growth and Service Excellence. *International Journal of Multidisciplinary Research and Growth Evaluation*, 5(6), 1579–1583. <https://doi.org/10.54660/IJMRGE.2024.5.6.1579-1583>

- Wijayanto, Arifin., Y. Ony Djogo, & Zulfikar, T. . (2025). Peranan Kebijakan Infrastruktur dalam Mendukung Implementasi Strategi Perpindahan Penerbangan Guna Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Bandar Udara Kertajati Majalengka. *Jurnal Ekonomi Dan Statistik Indonesia*, 5(1), 134–158. <https://doi.org/10.11594/jesi.05.01.13>
- World Health Organization. (2020). Injuries and violence: The facts 2020. Geneva: *World Health Organization*.