

JURNAL PROMOTIF PREVENTIF

Analisis Kelayakan Bisnis Pengembangan Unit Fisioterapi Medik: Studi Kasus Rumah Sakit Swasta di Bali, Indonesia

Financial and Strategic Feasibility Analysis of Developing a Medical Physiotherapy Unit: A Case Study of a Private Hospital in Bali, Indonesia

Agung Manik Septiana Putra*, Vip Paramarta, Kosasih, Farida Yuliaty

Manajemen Rumah Sakit, Prodi Magister Manajemen, Universitas Sangga Buana, Bandung, Indonesia

Article Info

Article History

Received: 04 Feb 2026

Revised: 20 Feb 2026

Accepted: 27 Feb 2026

ABSTRACT / ABSTRAK

The expansion of rehabilitation services in private hospitals requires comprehensive financial feasibility analysis to ensure investment sustainability and efficient resource allocation. This study employed a quantitative financial feasibility approach supported by qualitative managerial assessment. Data were collected through in-depth interviews with eight hospital managers and physiotherapists, as well as financial document analysis conducted between January and November 2025. Investment evaluation was performed using Payback Period (PP), Net Present Value (NPV), and Internal Rate of Return (IRR) over a five-year investment horizon. With an initial investment of IDR 1,000,000,000 and an assumed annual revenue growth of 5%, the project generated an NPV of IDR 245,137,000 at a 10% discount rate, an IRR of 18.19%, and a Payback Period approximately 3 years and 2 months. Sensitivity analysis at a 20% discount rate indicated that the project approached the break-even point, reflecting moderate investment risk. The development of a Medical Physiotherapy Unit is financially feasible and economically rational within the framework of hospital service expansion. The findings provide managerial implications for private hospitals in planning sustainable rehabilitation service expansion while considering regulatory and healthcare financing risks.

Keywords: Health services management, financial analysis, hospital management, business feasibility, physiotherapy services

Pengembangan unit layanan rehabilitasi di rumah sakit swasta memerlukan analisis kelayakan finansial yang komprehensif untuk memastikan keberlanjutan investasi dan efisiensi alokasi sumber daya. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kelayakan finansial kuantitatif dengan dukungan analisis manajerial kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap 8 informan manajemen dan tenaga fisioterapis serta analisis laporan keuangan rumah sakit periode Januari–November 2025. Evaluasi investasi dilakukan menggunakan indikator Payback Period (PP), Net Present Value (NPV), dan Internal Rate of Return (IRR) dengan horizon investasi lima tahun. Dengan investasi awal sebesar Rp 1.000.000.000 dan asumsi pertumbuhan pendapatan 5% per tahun, diperoleh NPV sebesar Rp 245.137.000 pada tingkat diskonto 10%, IRR sebesar 18,19%, dan Payback Period selama 3 tahun 2 bulan. Uji sensitivitas pada diskonto 20% menunjukkan proyek mendekati titik impas, yang mengindikasikan tingkat risiko moderat. Pengembangan Unit Fisioterapi Medik dinilai layak secara finansial dan memiliki rasionalitas ekonomi dalam kerangka ekspansi layanan rumah sakit. Temuan ini memberikan implikasi manajerial bagi rumah sakit swasta dalam merencanakan ekspansi layanan rehabilitasi yang berkelanjutan serta adaptif terhadap risiko regulasi dan pembiayaan kesehatan.

Kata kunci: Manajemen layanan kesehatan, analisis finansial, manajemen rumah sakit, kelayakan bisnis, layanan fisioterapi

Corresponding Author:

Name : Agung Manik Septiana Putra

Affiliate : Manajemen Rumah Sakit, Prodi Magister Manajemen, Universitas Sangga Buana, Bandung

Address : Jl. Khp Hasan Mustopa no 68 Kota Bandung Jawa Barat 40192

Email : manikseptian@gmail.com

PENDAHULUAN

Layanan rehabilitasi medis, khususnya fisioterapi, merupakan bagian penting dalam sistem pelayanan kesehatan modern yang berperan dalam pemulihan fungsi, peningkatan kualitas hidup, serta pengurangan beban disabilitas jangka panjang. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa intervensi fisioterapi efektif dalam rehabilitasi stroke, gangguan muskuloskeletal, dan nyeri kronis (Hardianto, Rijal & Adliah 2020; Pristianto et al. 2022). Peningkatan angka harapan hidup dan prevalensi penyakit degeneratif mendorong meningkatnya kebutuhan layanan rehabilitasi berbasis rumah sakit.

Dalam perspektif manajemen rumah sakit, pengembangan unit layanan baru tidak hanya ditentukan oleh kebutuhan klinis, tetapi juga oleh kelayakan ekonomi dan kesiapan organisasi. Studi kelayakan bisnis menjadi instrumen penting dalam pengambilan keputusan investasi sektor kesehatan, karena mempertimbangkan aspek pasar, teknis, manajerial, dan finansial secara komprehensif (Kasmir 2018; Umar 2019; Hijriah et al. 2023). Dalam konteks health economics, keputusan investasi rumah sakit harus mempertimbangkan efisiensi penggunaan sumber daya dan keberlanjutan finansial agar mampu memberikan manfaat jangka panjang bagi institusi dan masyarakat (Greve 2021; Agung & Mulyanti 2023; Dereziuk et al. 2023).

Di Provinsi Bali, pertumbuhan sektor kesehatan sejalan dengan berkembangnya industri wisata kesehatan (*health and wellness tourism*), yang membuka peluang bagi rumah sakit swasta untuk mengembangkan layanan rehabilitasi sebagai bagian dari strategi diferensiasi layanan (Bagus, Utama & Nyandra 2021). Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih berfokus pada efektivitas klinis fisioterapi (Raymer, Swete Kelly & O'Leary 2024; Azizah et al. 2025), sementara kajian mengenai analisis kelayakan bisnis pengembangan unit fisioterapi berbasis rumah sakit masih terbatas, khususnya dalam konteks Bali.

Hingga saat ini belum banyak penelitian yang secara spesifik menganalisis kelayakan finansial dan manajerial pengembangan unit fisioterapi medik di rumah sakit swasta di Bali dengan menggunakan indikator investasi seperti *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate of Return* (IRR). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelayakan bisnis pengembangan Unit Fisioterapi Medik di rumah sakit swasta di Bali serta memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan literatur manajemen layanan kesehatan dan ekonomi kesehatan berbasis studi kasus.

Kontribusi penelitian ini terletak pada integrasi analisis kelayakan finansial dengan perspektif manajemen rumah sakit dalam konteks layanan rehabilitasi di daerah destinasi wisata kesehatan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial serta referensi bagi rumah sakit swasta lain dalam merencanakan pengembangan unit layanan rehabilitasi yang berkelanjutan.

BAHAN DAN METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kelayakan finansial kuantitatif dengan penilaian manajerial kualitatif sebagai pendukung. Pendekatan kuantitatif digunakan sebagai analisis utama untuk menilai kelayakan investasi melalui indikator finansial, sedangkan pendekatan kualitatif digunakan untuk mengevaluasi kesiapan organisasi, aspek manajerial,

serta kondisi operasional unit fisioterapi. Dengan demikian, penelitian ini tidak semata-mata bersifat deskriptif kualitatif, melainkan merupakan studi kelayakan investasi berbasis analisis keuangan yang diperkuat dengan evaluasi manajemen layanan kesehatan (Jasper & Crossan 2012; Black et al. 2019; Kosiol et al. 2023).

Penelitian dilaksanakan di Rumah Sakit Prima Medika Denpasar, Bali, selama periode Januari–November 2025. Pemilihan lokasi penelitian didasarkan pada relevansi kebutuhan pengembangan unit fisioterapi sebagai bagian dari strategi peningkatan layanan rehabilitasi medis di rumah sakit swasta. Objek penelitian difokuskan pada rencana pengembangan Unit Fisioterapi Medik sebagai unit layanan yang dianalisis dari aspek finansial dan manajerial.

Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam terhadap manajemen rumah sakit dan tenaga fisioterapis sebanyak 8 orang, Informan dipilih secara *purposive* berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan dan operasional layanan fisioterapi. Selain wawancara, dilakukan observasi langsung terhadap sarana-prasarana, sistem pelayanan, serta alur operasional unit fisioterapi. Data sekunder diperoleh dari laporan keuangan rumah sakit, data kunjungan pasien, laporan laba rugi, dokumen investasi, serta dokumen perencanaan strategis.

Penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber, metode, dan teori untuk menjamin validitas. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara dengan data dokumentasi keuangan serta hasil observasi lapangan. Triangulasi metode dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumen laporan keuangan rumah sakit. Selain itu, penelitian ini juga menerapkan triangulasi teori, yaitu dengan menginterpretasikan temuan berdasarkan beberapa kerangka konseptual yang relevan. Analisis kelayakan finansial mengacu pada teori studi kelayakan bisnis (Paksoy, Gunduz & Demir 2023), yang menekankan evaluasi aspek pasar, teknis, manajerial, dan finansial secara komprehensif. Indikator investasi seperti *NPV*, *IRR*, dan *Payback Period* dianalisis berdasarkan prinsip ekonomi dan keuangan investasi. Penetapan tingkat diskonto dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan biaya modal yang relevan dengan kondisi rumah sakit sebagaimana dijelaskan dalam tesis. Tingkat diskonto tersebut mencerminkan biaya kesempatan modal serta risiko investasi di sektor layanan kesehatan.

Selain analisis dasar kelayakan investasi, penelitian ini juga mempertimbangkan analisis sensitivitas terhadap perubahan asumsi pertumbuhan pendapatan sebesar $\pm 5\%$ untuk menilai ketahanan arus kas terhadap fluktuasi permintaan layanan. Analisis sensitivitas dilakukan dengan membandingkan perubahan nilai *NPV* dan *IRR* pada skenario optimistis dan pesimistis. Pendekatan ini digunakan untuk mengidentifikasi tingkat risiko finansial investasi.

Sebagai pendukung analisis finansial, dilakukan evaluasi manajerial. Analisis ini bertujuan menilai kesiapan organisasi dalam mengimplementasikan dan mengelola unit fisioterapi secara berkelanjutan, termasuk kesiapan sumber daya manusia, sistem operasional, dan tata kelola. Dengan pendekatan ini, penelitian tidak hanya menilai kelayakan investasi secara kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan kesiapan organisasi dalam memastikan keberlanjutan layanan fisioterapi sebagai bagian dari strategi pengembangan rumah sakit.

HASIL

Dalam proses bisnis Rumah Sakit Prima Medika Denpasar melakukan pengadaan peralatan Unit Fisioterapi Medik, sejumlah dana yang dikeluarkan tersebut disebut “Modal

Investasi Awal". Modal investasi awal yang dikeluarkan Rumah Sakit Prima Medika dalam pembelian peralatan Unit Fisioterapi Medik dalam hal ini dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini.

Tabel 1. Modal Investasi Awal (*Capital Outlays*) Pengadaan Peralatan Unit Fisioterapi Medik Rumah Sakit Prima Medika

No	Nama Aset	Jumlah Unit	Harga Per Unit (Rp)	Harga Total (Rp)
1	Shoulder wheel	1	24.000.000	24.000.000
2	Tangga	1	23.000.000	23.000.000
3	Short Wave Diathermi (SWD)	1	99.099.099	99.099.099
4	Rowing Devices	1	17.000.000	17.000.000
5	Infrared	3	20.500.000	61.500.000
6	Micro Wave Diathermi (MWD)	1	108.108.108	108.108.108
7	Transcutaneous Electrical Nerve Stimulation (TENS)	2	27.027.027	54.054.054
8	Ultrasound Therapy Unit	2	29.729.730	59.469.460
9	Sepeda Statis	1	9.500.000	9.500.000
10	Paralel Bar	1	17.000.000	17.000.000
11	Bed Pasien	7	2.000.000	14.000.000
12	Komputer Unit	2	3.800.000	7.600.000
13	Meja	2	1.400.000	2.800.000
14	Kursi	10	190.000	1.900.000
15	Kursi tunggu pasien	5	950.000	4.750.000
16	Lemari Dokumen	2	780.000	1.566.000
17	Set tirai dan rel	7	550.000	3.850.000
18	AC 1 PK	3	3.100.000	9.300.000
19	Televisi 40 inchi	1	3.651.000	3.651.000
20	Foot step	7	125.000	875.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

Lalu setelah diketahui nilai modal pembelian aset awal selanjutnya dihitung besarnya Modal Investasi Awal (*Initial Investment*) dengan menambahkan Rumah Sakit Prima Medika dapat beroperasi pada tahun 2026. *Working Capital* tersebut adalah Biaya Instalasi ditambah Biaya Non Instalasi penggunaan instalasi Unit Fisioterapi Medik. Detail dari perhitungan dapat dilihat di Tabel 2 dibawah ini.

Tabel 2. Perhitungan Modal Investasi Awal (Initial Investment)

	Modal Awal	Jumlah (Rp)
Keterangan	Modal Pembelian Aset Awal	798.457.350
Working Capital:	Biaya Instalasi Tahun 2025	126.842.275
	Biaya Non Instalasi Tahun 2025	74.700.375
	Total Modal Awal	1.000.000.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

Berdasarkan Tabel 2, total kebutuhan investasi awal pengembangan Unit Fisioterapi Medik sebesar Rp 1.000.000.000. Investasi ini terdiri atas pembelian aset utama dan kebutuhan modal kerja awal. Investasi awal tersebut menjadi dasar dalam perhitungan kelayakan finansial menggunakan metode *Payback Period* (PP), *Net Present Value* (NPV), dan *Internal Rate of Return* (IRR).

Selanjutnya, biaya depresiasi yang dikeluarkan Unit Fisioterapi Medik di Rumah Sakit Prima Medika setiap tahunnya dapat dilihat pada Tabel 3. Dalam Tabel 3 terlihat bahwa depresiasi jenis aset memiliki umur ekonomis 10 tahun maka aset tersebut depresiasinya dihitung untuk seluruh tahun di sepanjang periode perkiraan lamanya investasi yaitu 10 tahun.

Tabel 3. Depresiasi Seluruh Aset di Unit Fisioterapi Medik Rumah Sakit Prima Medika Periode 2015-2025

No	Nama Aset	Harga Total (Rp)	Umur Ekonomis (Tahun)	Depresiasi per Tahun (Rp)
1	Shoulder wheel	24.000.000	10	2.400.000
2	Tangga	23.000.000	10	2.300.000
3	Short Wave Diathermi (SWD)	99.099.099	10	9.909.909
4	Rowing Devices	17.000.000	10	1.700.000
5	Infrared	61.500.000	10	6.150.000
6	Micro Wave Diathermi (MWD)	108.108.108	10	10.810.810
7	Transcutaneous Electrical Nerve Stimulation (TENS)	54.054.054	10	5.405.405
8	Ultrasound Therapy Unit	59.469.460	10	5.946.946
9	Sepeda Statis	9.500.000	10	950.000
10	Paralel Bar	17.000.000	10	1.700.000
11	Bed Pasien	14.000.000	10	1.400.000
12	Komputer Unit	7.600.000	10	760.000
13	Meja	2.800.000	10	280.000
14	Kursi	1.900.000	10	190.000
15	Kursi tunggu pasien	4.750.000	10	475.000
16	Lemari Dokumen	1.566.000	10	156.600
17	Set tirai dan rel	3.850.000	10	385.000
18	AC 1 PK	9.300.000	10	930.000
19	Televisi 40 inchi	3.651.000	10	365.100
20	Foot step	875.000	10	87.500

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

Proyeksi keuangan pengembangan Unit Fisioterapi Medik disusun berdasarkan pendekatan incremental revenue. Pendapatan tahun pertama ditetapkan sebagai baseline sebesar Rp 750.000.000 dan diproyeksikan tumbuh moderat sebesar 5% per tahun. Biaya operasional diasumsikan sebesar 60% dari pendapatan tahunan, mencerminkan karakteristik layanan fisioterapi yang berbasis tenaga profesional dan penggunaan alat medis.

Tabel 4. Proyeksi Pendapatan dan Arus Kas (2026–2030)

Tahun	Pendapatan (Rp)	Biaya Operasional (60%)	Arus Kas Bersih (CF)
1	750.000.000	450.000.000	300.000.000
2	787.500.000	472.500.000	315.000.000
3	826.875.000	495.875.000	331.000.000
4	868.219.000	521.219.000	347.000.000
5	911.630.000	546.630.000	365.000.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

Arus kas bersih menunjukkan tren peningkatan yang stabil selama lima tahun, mencerminkan pertumbuhan layanan yang berkelanjutan. NPV dihitung menggunakan tingkat diskonto 10% sebagai skenario dasar.

Tabel 5. Perhitungan NPV pada Diskonto 10%

Tahun	CF (Rp)	Faktor Diskonto 10%	Present Value (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
Total PV			1.245.137.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

$$NPV = 1.245.137.000 - 1.000.000.000$$

$$NPV = +245.137.000$$

Nilai NPV yang positif menunjukkan bahwa proyek menghasilkan nilai tambah finansial dan layak untuk diimplementasikan. IRR dihitung menggunakan metode interpolasi antara dua tingkat diskonto, yaitu 18% dan 20%, yang menghasilkan NPV positif dan negatif.

Tabel 6. Perhitungan NPV pada Diskonto 18%

Tahun	CF (Rp)	Faktor 18%	Nilai Sekarang (Rp)
1	300.000.000	0,847	254.100.000
2	315.000.000	0,718	226.170.000
3	331.000.000	0,609	201.579.000
4	347.000.000	0,516	179.052.000
5	365.000.000	0,437	159.505.000
Total PV			1.020.406.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

$$NPV_{18\%} = +20.406.000$$

Karena NPV pada 18% bernilai positif dan pada 20% bernilai negatif, maka IRR berada di antara kedua tingkat diskonto tersebut. Menggunakan interpolasi linear:

$$IRR = 18\% + (20.406.000 / (20.406.000 - (-25.857.000))) \times (20\% - 18\%)$$

$$IRR \approx 18,19\%$$

Nilai IRR yang lebih tinggi dari tingkat pengembalian minimum yang disyaratkan menunjukkan bahwa investasi pengembangan Unit Fisioterapi Medik layak secara finansial (tabel 7).

Tabel 7. Perhitungan NPV pada Diskonto 20%

Tahun	CF (Rp)	Faktor 20%	Nilai Sekarang (Rp)
1	300.000.000	0,833	249.900.000
2	315.000.000	0,694	218.610.000
3	331.000.000	0,579	191.649.000
4	347.000.000	0,482	167.254.000
5	365.000.000	0,402	146.730.000
Total PV			974.143.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

$NPV_{20\%} = -25.857.000$

Payback Period digunakan untuk mengukur jangka waktu yang diperlukan untuk mengembalikan investasi awal sebesar Rp 1.000.000.000 melalui akumulasi arus kas bersih tahunan.

Tabel 8. Perhitungan Akumulasi Arus Kas

Tahun	Arus Kas Bersih (Rp)	Akumulasi Arus Kas (Rp)
1	300.000.000	300.000.000
2	315.000.000	615.000.000
3	331.000.000	946.000.000
4	347.000.000	1.293.000.000

Sumber: Data Primer (diolah), 2025

Pada akhir tahun ke-3, investasi belum sepenuhnya kembali karena akumulasi arus kas baru mencapai Rp 946.000.000. Sisa investasi yang belum tertutup pada akhir tahun ke-3: $1.000.000.000 - 946.000.000 = 54.000.000$. Proporsi tahun ke-4 yang dibutuhkan: $54.000.000 / 347.000.000 = 0,16$ tahun Sehingga *Payback Period* $\approx 3,16$ tahun Jika dikonversi ke bulan: $0,16 \times 12 \approx 1,9$ bulan Sehingga *Payback Period* ≈ 3 tahun 2 bulan. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa investasi dapat kembali dalam waktu sekitar 3 tahun 2 bulan, lebih cepat dibandingkan horizon investasi lima tahun. Hal ini menunjukkan bahwa proyek memiliki tingkat likuiditas yang baik serta risiko pengembalian modal yang relatif terkendali.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan bahwa pengembangan Unit Fisioterapi Medik menghasilkan NPV positif sebesar Rp 245.137.000 pada tingkat diskonto 10% serta IRR sebesar 18,19%. Secara finansial, angka ini menunjukkan bahwa proyek mampu memberikan tingkat pengembalian yang berada dalam kisaran wajar untuk investasi sektor layanan kesehatan swasta. Dalam perspektif *health economics*, keputusan ekspansi layanan rumah sakit tidak hanya didasarkan pada profitabilitas jangka pendek, tetapi pada efisiensi alokasi sumber daya dan keberlanjutan arus kas jangka menengah. Menurut Nundoochan dalam ekonomi kesehatan, keputusan ekspansi layanan memang tidak boleh hanya berbasis profit jangka pendek, tetapi

pada efisiensi alokasi sumber daya dan keberlanjutan keuangan jangka menengah–Panjang (Nundoochan 2020).

Pendekatan *incremental revenue* dengan asumsi pertumbuhan 5% per tahun dan struktur biaya operasional sebesar 60% mencerminkan karakteristik layanan fisioterapi yang berbasis tenaga profesional dan utilisasi peralatan medis. Model ini sejalan dengan prinsip *cost structure pada hospital service expansion*, di mana komponen biaya terbesar umumnya berasal dari sumber daya manusia dan pemeliharaan alat Kesehatan (Jyani et al. 2025). Dibandingkan dengan literatur internasional tentang ekspansi layanan rumah sakit, proyek dengan IRR di atas 15% umumnya dikategorikan sebagai layak secara finansial dalam konteks *private healthcare investment*, terutama pada pasar dengan tingkat risiko moderat.

Dari perspektif keberlanjutan, proyeksi arus kas yang stabil selama lima tahun menunjukkan bahwa unit fisioterapi memiliki potensi menghasilkan pendapatan berulang (*recurring revenue*) (Shakirova & Shubina 2022). Layanan rehabilitasi medis cenderung memiliki permintaan berkelanjutan karena berkaitan dengan pemulihan pasca operasi, penyakit degeneratif, dan gangguan muskuloskeletal kronis. Hal ini memperkuat ketahanan finansial unit layanan dibandingkan layanan episodik yang bergantung pada tindakan satu kali.

Namun demikian, terdapat risiko regulasi dan pembiayaan yang perlu dipertimbangkan. Salah satu faktor penting dalam konteks Indonesia adalah sistem pembiayaan BPJS Kesehatan. Ketergantungan terhadap tarif INA-CBGs atau kebijakan klaim BPJS dapat memengaruhi margin layanan apabila terjadi perubahan regulasi atau penyesuaian tarif (Swandayana & Sastrawan 2021). Oleh karena itu, strategi diversifikasi pasien, termasuk pasien umum dan kerja sama institusi (IKS), menjadi penting untuk menjaga stabilitas pendapatan.

Selain itu, dari perspektif strategic positioning, pengembangan unit fisioterapi dapat menjadi bagian dari diferensiasi layanan rumah sakit swasta di Bali. Bali sebagai destinasi wisata kesehatan memiliki potensi pengembangan layanan rehabilitasi yang terintegrasi dengan *medical tourism* (Manuaba 2021). Wisatawan domestik maupun internasional yang membutuhkan layanan rehabilitasi pasca cedera atau pasca tindakan medis dapat menjadi segmen pasar tambahan. Dalam konteks ini, unit fisioterapi tidak hanya berfungsi sebagai pusat layanan klinis, tetapi juga sebagai instrumen positioning strategis dalam meningkatkan daya saing rumah sakit.

Uji sensitivitas pada tingkat diskonto 20% menunjukkan bahwa proyek mendekati titik impas, yang mengindikasikan bahwa kelayakan proyek relatif sensitif terhadap peningkatan risiko biaya modal. Hal ini menunjukkan pentingnya pengendalian biaya operasional dan manajemen kapasitas layanan agar margin tetap terjaga. Dengan demikian, keberhasilan implementasi tidak hanya bergantung pada perhitungan finansial awal, tetapi juga pada tata kelola operasional dan strategi pemasaran layanan rehabilitasi.

Secara keseluruhan, pengembangan Unit Fisioterapi Medik tidak hanya layak secara finansial berdasarkan indikator NPV dan IRR, tetapi juga memiliki rasionalitas ekonomi dalam kerangka health service expansion, keberlanjutan pendapatan, dan penguatan posisi strategis rumah sakit di pasar layanan kesehatan yang kompetitif.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan Unit Fisioterapi Medik pada rumah sakit swasta di Bali layak secara finansial berdasarkan indikator NPV, IRR, dan *Payback Period*,

dengan proyeksi arus kas yang stabil dan tingkat pengembalian investasi yang berada dalam kisaran wajar untuk sektor layanan kesehatan swasta. Secara ilmiah, studi ini berkontribusi pada literatur manajemen layanan kesehatan dengan menerapkan pendekatan studi kelayakan finansial dalam konteks ekspansi unit rehabilitasi, sekaligus memperkuat perspektif health economics dalam pengambilan keputusan investasi rumah sakit.

Pengembangan unit fisioterapi sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan pengendalian biaya operasional yang disiplin serta diversifikasi sumber pembiayaan pasien untuk memitigasi risiko regulasi dan perubahan tarif pembiayaan kesehatan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas analisis sensitivitas terhadap skenario perubahan pasar dan kebijakan, serta mengeksplorasi integrasi layanan rehabilitasi dengan strategi positioning rumah sakit dalam pasar medical tourism guna meningkatkan keberlanjutan jangka panjang.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Universitas Sangga Buana Bandung atas dukungan pendanaan, fasilitas, dan kebijakan institusional yang memungkinkan penelitian ini terlaksana dengan baik. Apresiasi juga disampaikan kepada RS Prima Medika Denpasar sebagai objek penelitian yang telah memberikan izin, dukungan data, serta fasilitas selama proses pengumpulan informasi penelitian. Selain itu, penulis menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada para profesional dan tenaga ahli yang telah memberikan kontribusi berupa masukan ilmiah, pendampingan teknis, dan validasi substansi dalam penyusunan laporan dan artikel publikasi ini, sehingga penelitian dapat diselesaikan secara sistematis dan berkualitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, L.P. & Mulyanti, D., 2023, 'Penerapan Budaya Kaizen (5R) Sebagai Upaya Peningkatan Mutu Pelayanan Di Rumah Sakit', *Jurnal Medika Nusantara*, 1(1), 29–34.
- Azizah, N.R., Ulfa, I.M., Tambunan, L.N., Maulida, M. & Maulida, S., 2025, 'Model Pemberian Layanan Fisioterapi yang Berbeda Memberikan Kontribusi Terhadap Manfaat Kesehatan dalam Perspektif Islam', *Indonesian Journal of Islamic Jurisprudence, Economic and Legal Theory*, 3(1), 874–884.
- Bagus, G., Utama, R. & Nyandra, M., 2021, 'Health and Wellness Tourism Industry: Types and Development Potentials in Bali, Indonesia', *International Journal of Social Science and Education Research Studies*, 01(01 July), 8–12.
- Black, S., Gardner, D., Pierce, J. & Steers, R., 2019, 'Business Model Canvas', *Strategic Decisions*, pp. 128–131, Cambridge University Press.
- Dereziuk, A. V., Yaremyna, I. V., Holovchanska-Pushkar, S.E. & Baidiuk, I.A., 2023, 'Efficiency improvement of health care institutions activities using swot-analysis', *Reports of Vinnytsia National Medical University*, 27(1), 160–165.
- Greve, H.R., 2021, 'Strategic management: A review of recent developments and future directions', *Strategic Management Journal*, 42(1), 3–29.
- Hardianto, Y., Rijal, R. & Adliah, F., 2020, 'Gambaran Efektivitas Penerapan Program Rehabilitasi Stroke Berbasis Rumah di Kota Makassar', *Jurnal Ilmiah Kesehatan Sandi Husada*, 11(1), 18–23.

- Hijriah, Arief Hidayat, Rizky Arif Nugroho & Umar Mustofa, 2023, 'Studi Kelayakan Pengembangan Rumah Sakit Type D Gorontalo Utara Dari Aspek Fisik dan Tata Ruang', *COMPACT: SPATIAL DEVELOPMENT JOURNA*, 02(01), 171–179.
- Manuaba, I.B.A.P., 2021, 'Making Future of Bali: a leading destination for Medical Tourism', *Bali Tourism Journal*, 5(3), 53–57.
- Jasper, M. & Crossan, F., 2012, 'What is strategic management?', *Journal of Nursing Management*, 20(7), 838–846.
- Jyani, G., Gedam, P., Sharma, S., Dixit, J. & Prinja, S., 2025, 'Financial Viability of Private Hospitals Operating Under India's National Health Insurance Scheme Ayushman Bharat Pradhan Mantri-Jan Arogya Yojana (AB PM-JAY)', *Applied Health Economics and Health Policy*, 23(5), 841–853.
- Kasmir, S.E., M.M., 2018, *Studi Kelayakan Bisnis: Edisi Revisi*.
- Kosiol, J., Fraser, L., Fitzgerald, A. & Radford, K., 2023, 'Resource-based View: A new strategic perspective for public health service managers', *Asia Pacific Journal of Health Management*.
- Nundoochan, A., 2020, 'Improving public hospital efficiency and fiscal space implications: the case of Mauritius', *International Journal for Equity in Health*, 19(1), 152.
- Paksoy, T., Gunduz, M.A. & Demir, S., 2023, *Overall Competitiveness Efficiency: A Quantitative Approach to the Five Forces Model*.
- Pristianto, A., Taufik Ilyas, M., Herawati, I. & Eko Susilo, T., 2022, 'Intervensi Faktor Biopsikososial terhadap Kualitas Hidup pada Individu dengan Keluhan Nyeri Punggung Bawah: a Literature Review', *FISIO MU: Physiotherapy Evidences*, 3(2), 78–89.
- 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.
- Shakirova, D.H. & Shubina, K.A., 2022, 'Organization and Financing of Physiotherapy Care in Inpatient Settings on the Example of the Republic of Tatarstan (RT)', *Laboratornaya i klinicheskaya meditsina. Farmatsiya*, (4), 23–27.
- Swandayana, P.G.W. & Sastrawan, S., 2021, 'Analysis of the Difference between INA-CBG Rates and Hospital Rates for Outpatient and Inpatient Services at FKRTL Provider BPJS Kesehatan Mataram City', *Prisma Sains: Jurnal Pengkajian Ilmu dan Pembelajaran Matematika dan IPA IKIP Mataram*, 9(2), 246.
- Umar, H., 2019, *Studi kelayakan bisnis: Teknik menganalisis kelayakan rencana usaha secara komprehensif*.