

ARTIKEL

**STUDI KELAYAKAN
LAYANAN EKSEKUTIF
KLINIK UTAMA DR.H.A.ROTINSULU CIBADAK**

OLEH
DAHLIA QADARSIH
228020172



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS PASCASARJANA
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
2026**

ABSTRAK

Transformasi kesehatan mendorong Rumah Sakit Vertikal untuk memperbaiki tata kelolanya sehingga dapat mandiri secara finansial untuk memenuhi tuntutan masyarakat dalam pemberian pelayanan kesehatan. Untuk meningkatkan kemandirian finansial Rumah Sakit, salah satunya adalah dengan mengembangkan layanan Non JKN berupa layanan eksekutif yang terbukti mampu meningkatkan pendapatan di berbagai Rumah Sakit Vertikal. Hal ini mendorong RS Rotinsulu untuk mengembangkan layanan eksekutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak sebagai bagian dari RS Rotinsulu. Untuk itu dibuatlah suatu studi kelayakan dengan metode penelitian kualitatif dengan menganalisa aspek hukum, teknis, pasar, pemasaran dan keuangan. Dari aspek hukum, pengembangan dinyatakan layak secara regulasi saat ini. Untuk aspek teknis, kondisi saat ini layak untuk dilakukan penyesuaian layanan. Dari hasil analisa aspek pasar dan pemasaran, pasar saat ini masih terbuka luas dengan adanya pengembangan jenis layanan baru, pertumbuhan ekonomi yang membaik menambah potensi pemanfaatan layanan eksekutif diimbangi dengan metode pemasaran yang tepat. Sementara dari hasil analisa aspek keuangan, rencana ini disebut layak karena hasil perhitungan Payback Period akan kembali sebelum 5 tahun, nilai Net Present Value > 0 , Internal Rate Of Return $>$ dari faktor diskonto dan Profitability Indeks > 1 . Dari hasil analisa kelima aspek tersebut Rencana Pengembangan Layanan Eksekutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak layak dilanjutkan.

Kata Kunci : Studi Kelayakan; Layanan Eksekutif

ABSTRACT

Healthcare transformation drives Vertical Hospitals to improve their governance to become financially independent to fulfill public demands for healthcare delivery. One approach to enhance a hospital's financial independence is by developing Non-JKN (National Health Insurance) services, such as executive services, which have been proven to increase revenue in various Vertical Hospitals. This drives Rotinsulu Hospital to develop executive services at the Rotinsulu Cibadak Primary Clinic as part of the hospital. For this purpose, a feasibility study was conducted using a qualitative research method to analyze the legal, technical, market, marketing, and financial aspects. From the legal perspective, the development is declared feasible under current regulations. For the technical aspect, the current conditions are feasible for service adjustments. Based on the analysis of the market and marketing aspects, the current market remains wide open with the development of new types of services, and improving economic growth adds to the potential utilization of executive services, balanced with appropriate marketing methods. Meanwhile, from the financial aspect analysis, this plan is deemed feasible because the Payback Period calculation shows a return within 5 years, the Net Present Value is > 0 , the Internal Rate of Return is $>$ than the discount factor, and the Profitability Index is > 1 . Based on the analysis of these five aspects, the Development Plan for Executive Services at the Rotinsulu Cibadak Primary Clinic is feasible to proceed.

Keywords: Feasibility Study; Executive Services

ABSTRAK SUNDA

Transformasi kasehatan ngajurung Rumah Sakit Vertikal pikeun ngalereskeun tata kelola supados tiasa mandiri sacara finansial dina nyumponan kabutuhan masyarakat kana nyayogikeun palayanan kasehatan. Kanggo ningkatkeun kamandirian finansial Rumah Sakit, salah sahiji carana nyaéta ku ngamekarkeun palayanan Non JKN sapertos palayanan éksékutif anu parantos kabuktosan tiasa ningkatkeun panyandakan (pendapatan) di sababaraha Rumah Sakit Vertikal. Hal ieu ngajurung RS Rotinsulu pikeun ngamekarkeun palayanan éksékutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak salaku bagian tina RS Rotinsulu. Ku kituna, dilaksanakeun panalungtikan studi kelayakan nganggo métode kualitatif ku cara nganalisis aspék hukum, téknis, pasar, pamasaran, sareng kauangan. Tina aspék hukum, pamekaran ieu dinyatakeun layak dumasar kana regulasi anu lumangsung ayeuna. Kanggo aspék téknis, kaayaan ayeuna parantos layak pikeun dilakukeun panyaluyuan palayanan. Tina hasil analisis aspék pasar sareng pamasaran, pasar ayeuna masih kabuka lega ku ayana pamekaran jinis palayanan énggal, sarta kamekaran ékonomi anu nuju saé tiasa nambah poténsi pamangfaatan palayanan éksékutif anu diimbangan ku métode pamasaran anu merenah. Samentawis éta, tina hasil analisis aspék kauangan, rencana ieu kasebat layak jalaran hasil itungan *Payback Period* bakal mulang sateuacan 5 taun, ajén *Net Present Value* > 0 , *Internal Rate Of Return* $>$ tina faktor diskonto, sareng *Profitability Index* > 1 . Dumasar kana hasil analisis tina kalima aspék kasebat, Rencana Pamekaran Palayanan Éksékutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak layak pikeun diteraskeun.

Kecap Konci: Studi Kelayakan; Palayanan Éksékutif

I. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Transformasi kesehatan mendorong Rumah Sakit Vertikal untuk memperbaiki tata kelolanya sehingga dapat mandiri secara finansial untuk memenuhi tuntutan masyarakat dalam pemberian pelayanan kesehatan dalam hal kemudahan akses, mutu, keamanan juga kenyamanan sehingga Rumah Sakit (RS) harus dapat menyediakan layanan sesuai keinginan masyarakat. Untuk memenuhi tuntutan ini, RS membutuhkan biaya yang tidak sedikit, dan RS diharapkan dapat mandiri dalam memenuhi tuntutan tersebut. Kemandirian RS diharapkan dapat terwujud dengan meningkatkan pendapatan RS sehingga dapat meningkatkan pelayanan pada masyarakat dan kesejahteraan internal. RS harus dapat mengoptimalkan semua sumber daya yang ada secara lebih produktif, efektif, dan efisien, serta dapat meningkatkan kemampuan dalam menghadapi persaingan sehingga lebih produktif dan menguntungkan. Salah satu cara untuk meningkatkan pendapatan adalah dengan membentuk unit usaha yang tepat agar dapat memberikan peningkatan pendapatan bagi RS, sesuai Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan Nomor HK.02.02/D/14101/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Unit Usaha pada Rumah Sakit yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan.

Salah satu sumber pendapatan yang dianggap cukup menjanjikan adalah pengembangan unit usaha berupa layanan kesehatan bagi pengguna layanan Non JKN, karena revenue dari layanan Non JKN diharapkan bisa lebih besar dari layanan JKN, seperti pengembangan layanan eksekutif yang terbukti mampu meningkatkan pendapatan di berbagai Rumah Sakit Vertikal seperti di RSUP Hasan Sadikin, RS Paru Dr.M.Goenawan Partowidigdo, RSAB Harapan Kita, RS Marzoeki Mahdi, RS Persahabatan, dan RSPON Mahar Mardjono. Hal ini mendorong RS Rotinsulu untuk mengembangkan layanan eksekutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak yang saat ini telah menjadi bagian dari RS Rotinsulu. Penelitian ini merupakan suatu studi kelayakan terhadap rencana pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Rotinsulu Cibadak untuk menilai apakah layanan eksekutif memang layak untuk dikembangkan di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak dengan menganalisis berbagai aspek seperti aspek hukum, aspek teknis, aspek pasar, aspek pemasaran serta aspek keuangan. Hasil studi diharapkan dapat memberikan rekomendasi apakah layanan ini memang layak dilaksanakan di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.

Fokus Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti akan memfokuskan penelitian ini pada Studi Kelayakan Layanan Eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak yang berlokasi di Jl. Cibadak No.14 dengan menganalisa beberapa aspek, yaitu :

1) Analisa Aspek Hukum

Menganalisa legalitas layanan yang akan dikembangkan, baik dari sisi regulasi, operasional, maupun SDM.

- 2) Analisa Teknis
Menganalisa kelayakan aspek teknis layanan seperti bangunan, sarana prasarana, lokasi, SDM, dan tata laksana pelayanan yang akan dilaksanakan
- 3) Analisa Aspek Pasar
Menganalisa peluang pasar yang diperkirakan akan menjadi pengguna layanan eksekutif serta kompetitor yang ada disekitar Klinik Utama Cibadak.
- 4) Analisa Aspek Pemasaran
Menganalisa segmentasi dan target pasar serta menentukan posisi klinik utama dalam pemberian layanan eksekutif, juga menentukan strategi pemasaran yang tepat dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak.
- 5) Analisa Aspek Keuangan
Menganalisa anggaran yang dibutuhkan untuk pengembangan layanan dan prediksi pengembalian.
- 6) Analisis data akan menggunakan pendekatan Kualitatif
- 7) Yang menjadi informan adalah: Direktur Utama Rumah Sakit Paru Dr.H.A.Rotinsulu, Direktur Medik dan Keperawatan, Direktur Perencanaan, Keuangan dan Layanan Operasional, Direktur Sumber Daya Manusia, Pendidikan dan Penelitian, Manajemen Klinik Utama, serta Tim Kerja terkait.
- 8) Hasil penelitian ini akan berupa rekomendasi untuk rencana pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak

Rumusan Masalah

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa kelayakan pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak. Rumusan masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana kelayakan aspek hukum dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?
- 2) Bagaimana kelayakan aspek teknis dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?
- 3) Bagaimana kelayakan aspek Pasar dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?
- 4) Bagaimana kelayakan aspek pemasaran dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?
- 5) Bagaimana kelayakan aspek keuangan dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?
- 6) Bagaimana rekomendasi hasil studi kelayakan pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, tujuan penelitian adalah untuk:

- 1) Mengetahui kelayakan aspek hukum dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.
- 2) Mengetahui kelayakan aspek teknis dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.

- 3) Mengetahui kelayakan aspek pasar dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.
- 4) Mengetahui kelayakan aspek pemasaran dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.
- 5) Mengetahui kelayakan aspek keuangan dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.
- 6) Mendapatkan rekomendasi hasil studi kelayakan pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi RS Paru Dr.H.A.Rotinsulu, Penulis sendiri dan akademis, yaitu :

Manfaat Teoritis

- 1) Sebagai bahan kajian bagi penulis dalam mengaplikasikan ilmu-ilmu yang telah didapatkan dari proses studi di program pascasarjana magister manajemen Universitas Pasundan
- 2) Membandingkan antara teori dan praktek di lapangan khususnya di tempat bekerja penulis
- 3) Mengetahui proses penilaian kelayakan pengembangan layanan baru
- 4) Memberikan informasi yang tepat mengenai kelayakan pengembangan layanan eksekutif sebagai layanan baru di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak

Manfaat praktis

- 1) Sebagai masukan bagi Manajemen Rumah Sakit
- 2) Sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan yang dilakukan oleh Pimpinan Rumah Sakit

Manfaat akademis

Penelitian ini diharapkan sebagai salah satu masukan bagi peneliti-peneliti selanjutnya mengenai Studi Kelayakan di Rumah Sakit, khususnya bagi program studi Magister Manajemen konsentrasi Manajemen Administrasi Rumah Sakit di Universitas Pasundan.

II. KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam membuat pengembangan layanan harus didahului dengan studi kelayakan untuk menilai apakah pengembangan layanan tersebut layak dilanjutkan atau diwujudkan karena ada investasi yang digunakan dalam pengembangan ini. Studi kelayakan dapat diartikan sebagai ilmu yang membahas ide bisnis secara mendalam apakah layak atau tidak secara kualitatif dan kuantitatif dengan rekomendasi sebagai output (Suryana et al,2024). Studi kelayakan ini juga dapat dikatakan sebagai *high point review* (Triansyah,FA.,et al,2023). Dan sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 47 tahun 2021 tentang Penyelenggaraan Bidang Perumhaskitan studi kelayakan ini merupakan hal yang wajib dilakukan dalam pengembangan Rmah Sakit. Untuk studi kelayakan layanan eksekutif di fasilitas kesehatan milik kementerian kesehatan, aspek yang akan dinilai akan disesuaikan dengan regulasi Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan Nomor HK.02.02/D/14101/2023 tentang Pedoman Penyelenggaraan Unit Usaha Pada Rumah Sakit Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan

Umum di Lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan. Aspek tersebut adalah Aspek Teknis, Aspek Keuangan dan Aspek Hukum. Namun dalam penelitian ini selain ketiga aspek tersebut juga akan dilakukan analisa aspek pasar dan pemasaran agar dapat lebih menggambarkan hasil analisa studi kelayakan yang dilakukan.

Dalam Studi Kelayakan akan dinilai berbagai aspek secara keseluruhan sehingga semua aspek menjadi dasar pertimbangan kelanjutan rencana pengembangan usaha/bisnis. Dengan membuat studi kelayakan kita akan berusaha meminimalisir resiko yang terjadi dari pengembangan usaha/bisnis baik dari segi investasi yang akan diberikan maupun dari kemampuan bisnis ini memberikan keuntungan bagi perusahaan, baik dari segi jumlah maupun waktu pengembalian keuntungan tersebut.

Pada studi kelayakan akan dilakukan pengumpulan berbagai data/informasi baik data primer dari hasil wawancara, observasi maupun data sekunder dari studi dokumen, yang kemudian akan dianalisis secara kualitatif dan untuk selanjutnya akan disimpulkan apakah pengembangan usaha/bisnis ini patut dilanjutkan. Aspek yang akan dikaji meliputi aspek Hukum, aspek Teknis, aspek pasar dan pemasaran serta aspek keuangan.

Aspek hukum yang akan dikaji adalah kebijakan atau regulasi terhadap usaha yang akan dibentuk, Perizinan berusaha yang harus dipenuhi, Status hukum/kepemilikan asset, dan Perizinan sumber daya manusia atau karyawan. Pengumpulan data untuk kajian aspek hukum akan dilakukan melalui studi dokumen dan wawancara dengan narasumber terpilih, lalu akan dilakukan analisa secara kualitatif. Aspek hukum adalah aspek yang paling penting karena bila rencana usaha ini tidak memiliki legal hukum maka rencana usaha dianggap tidak layak dan tidak perlu dilanjutkan.

Aspek teknis yang akan dikaji meliputi Kajian Demografi yang didalamnya akan dikaji mengenai luas wilayah, kepadatan penduduk dan karakteristik penduduk yang terdiri dari jenis kelamin, umur, Kajian potensi terhadap pengembangan pelayanan di Rumah Sakit BLU, Kajian sosio-ekonomi yang mempertimbangkan kultur/ kebudayaan, Pekerjaan, dan pendapatan domestik rata-rata bruto, Kajian morbiditas dan mortalitas di cakupan unit usaha akan berdiri, yang mempertimbangkan sekurang-kurangnya: 10 penyakit utama, morbiditas dan mortalitas, angka kejadian kasus yang akan direncanakan menjadi layanan pada unit usaha, Kajian aspek internal Rumah Sakit BLU, yang terdiri dari : Manajemen unit-unit pelayanan, Pelayanan unggulan, Alih teknologi, Pola tarif dan Rencana kinerja dan keuangan, Kajian kebutuhan lahan, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, dan peralatan sesuai kriteria unit usaha yang akan dikembangkan, meliputi: Dukungan fisik atas standar sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pembentukan unit usaha yang akan didirikan, Rencana cakupan, jenis pelayanan, dan fasilitas Lain, Jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia, serta jumlah, jenis, dan spesifikasi peralatan. Pengumpulan data untuk aspek teknis akan dilakukan dengan studi dokumen, observasi, dan wawancara. Hasil pengumpulan data akan dikaji dengan cara kualitatif.

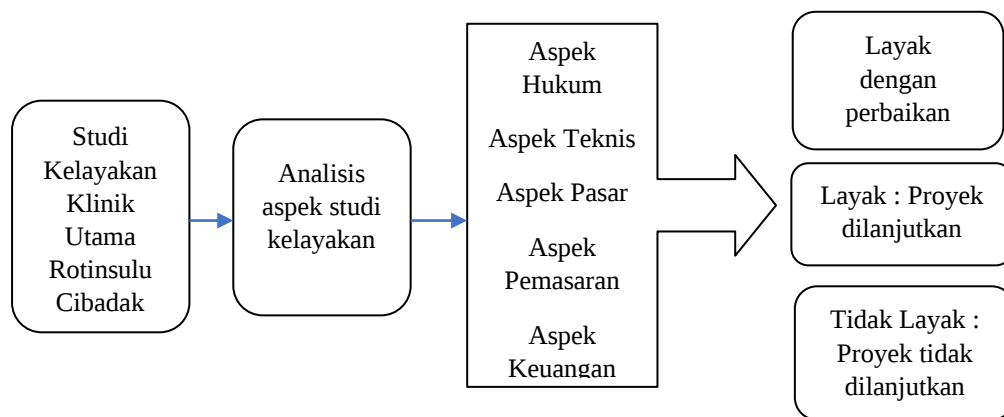
Aspek pasar dan pemasaran yang akan dinilai meliputi segmentasi pasar(Segmenting), penetapan sasaran (Targetting) dan penetapan posisi Klinik

Utama (Positioning). Selain itu juga akan dilihat bauran pemasaran dari Klinik Utama ini meliputi 7P (Product, Price, Place, Promotion, People, Process, dan Physical Evidence) yang akan menjadi data dalam kajian aspek pasar dan pemasaran. Pengumpulan data dan informasi aspek pasar dan pemasaran ini dilakukan dengan cara studi dokumen, observasi dan wawancara. Analisa data dilakukan secara kualitatif untuk melihat kelayakan rencana usaha.

Aspek Keuangan yang akan dikaji meliputi Prakiraan jumlah kebutuhan dana investasi dan sumber pendanaan, Prakiraan pendapatan atau proyeksi pendapatan, Prakiraan biaya atau proyeksi biaya tetap dan biaya tidak tetap penyelenggaraan unit usaha, Proyeksi arus kas 5 (lima) tahun kedepan, Proyeksi laba atau rugi 5 (lima) tahun kedepan, dan Break Even Point (BEP). Pengumpulan data dan informasi aspek keuangan akan dilakukan dengan studi dokumen dan wawancara untuk melihat kelayakan pengembangan rencana usaha.

Kelima aspek tersebut akan dianalisa secara menyeluruh dengan metode kualitatif dan selanjutnya akan didapatkan hasil studi kelayakan yang menjadi rekomendasi bagi pengembangan layanan Kesehatan eksekutif.

Berikut kerangka pemikiran penelitian ini :



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

III. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan studi kualitatif. Penelitian dilakukan di Klinik Utama Cibadak dan dengan metode wawancara, observasi dan studi dokumen.

Wawancara dilakukan pada manajemen klinik Utama, jajaran direksi RS dan Instalasi Promosi Kesehatan dan Pemasaran. Untuk observasi dilakukan di unit-unit yang ada di Klinik Utama dan di Rumah Sakit, sementara untuk studi dokumen dilakukan dengan mereviu semua dokumen terkait pengembangan layanan eksekutif.

Tabel 3.1. Parameter Penelitaian

No	Perumusan Masalah	Parameter Penelitian		Indikator	
1	Bagaimana kelayakan aspek hukum dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak	1	Kebijakan atau regulasi terhadap usaha yang akan dibentuk	1	Perizinan berusaha
				2	Status akreditasi dan BLU Faskes
				3	Status hukum/ kepemilikan asset
				4	Perizinan sumber daya manusia atau karyawan, alat kesehatan dan alat lainnya
				5	Pengelolaan limbah
2	Bagaimana kelayakan aspek teknis dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak	1	Kajian kebutuhan lahan, bangunan, prasarana, sumber daya manusia, dan peralatan	1	Dukungan fisik atas standar sarana dan prasarana
				2	Rencana cakupan
				3	jenis pelayanan dan fasilitas Lain
				4	Jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia
				5	jumlah, jenis, dan spesifikasi peralatan.
		2	Kajian Potensi Pengembangan Layanan	1	Pelayanan
				2	Penunjang
				3	Non Layanan
3	Bagaimana kelayakan aspek pasar dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak	1	Kajian Geografi	1	Lokasi, Akses, Transportasi
		2	Kajian Demografi	1	Luas Wilayah
				2	Kepadatan Penduduk
				3	Karakteristik penduduk (Jenis Kelamin, Umur, Pekerjaan)
		3	Kajian Sosio Ekonomi	1	pendapatan domestik rata-rata bruto. (PDRB per Kapita)
				2	Laju pertumbuhan ekonomi(LPE)
				3	Angka kemiskinan
				4	Indeks Pembangunan Manusia (IPM)

No	Perumusan Masalah	Parameter Penelitian		Indikator	
4	Bagaimana kelayakan aspek pemasaran dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak	4	Potensi pasar		Kondisi potensi pasar
		5	Pesaing		Kondisi pesaing sekitar
		6	Proyeksi Pertumbuhan Layanan		Adakah potensi peningkatan pertumbuhan layanan
		1	Kajian strategi pemasaran	1	Bagaimana strategi pemasaran (<i>Segmenting, Targeting dan Positioning</i>) klinik utama
		2	Kajian Morbiditas	1	10 penyakit terbanyak
				2	angka kejadian kasus yang akan direncanakan menjadi layanan pada klinik utama
		3	Kajian bauran pemasaran klinik utama	1	Bagaimana bauran pemasaran Klinik Utama dengan 7P
		4	Kajian Aspek Internal dan eksternal		Kajian IFAS dan EFAS
					Manajemen operasional
					Pelayanan pilihan Pola tariff
		5	Bagaimana kelayakan aspek Keuangan dalam pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak	Aspek Keuangan	
	Anggaran				
	Regulasi yang berdampak pada manajemen operasional				
1	Prakiraan jumlah kebutuhan dana investasi dan sumber pendanaan				
		2	Prakiraan pendapatan atau proyeksi pendapatan		

No	Perumusan Masalah	Parameter Penelitian		Indikator	
6	Bagaimana rekomendasi hasil studi kelayakan pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Dr.H.A.Rotinsulu Cibadak?	1		4	Proyeksi arus kas 5 (lima)
				5	Proyeksi laba atau rugi 5 (lima)
				6	Indikator keuangan seperti Pay Back Period, NPV, IRR, dan PI.
				1	Kelayakan aspek hukum
		2	Aspek Teknis	2	Kelayakan aspek teknis
		3	Aspek Pasar	3	Kelayakan aspek pasar
		4	Aspek Pemasaran	4	Kelayakan aspek pemasaran
		5	Aspek Keuangan	5	Kelayakan aspek keuangan

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil analisa berbagai aspek melalui wawancara, observasi dan studi berbagai dokumen, maka rencana pengembangan layanan ini dinilai layak untuk dilanjutkan.

Kelayakan Aspek Hukum

Berdasarkan hasil analisa aspek hukum maka Pengembangan Layanan Eksekutif di Klinik Utama Cibadak secara umum layak dilakukan secara aspek hukum, namun dalam pengembangan layanan eksekutif ini perlu disiapkan kelengkapan kredensial layanan untuk perijinan penambahan layanan spesialis baru, dan bila dibutuhkan penambahan tenaga medik, tenaga kesehatan atau tenaga kesehatan lainnya maka SDM tersebut harus memiliki SIP di Klinik Utama Cibadak.

Tabel 4.1. Analisa Kelayakan Aspek Hukum

No	Parameter Legalitas	Indikator	Ya	Tidak	Data temuan	Layak
1	Fasilitas Kesehatan	Kepemilikan aset tanah dan bangunan	v		Aset berupa tanah seluas 3.330 m ² dan bangunan seluas 6.713 m ² dibuktikan sebagai milik kementrian kesehatan dengan sertifikat dari	v

					Badan Pertanahan Nasional Nomor : 10.15.10.05.4.0000 1. yang diterbitkan oleh Kantor Pertanahan Kota Bandung sejak tahun 1994.	
		Fasilitas kesehatan harus sudah berbentuk Badan Layanan Umum atau BLU	v		Tersedia dokumen Keputusan Menteri Keuangan Nomor 58/KMK.05/2011 tentang Penetapan Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Bandung pada Kementerian Kesehatan sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU).	v
		Memiliki ijin operasional	v		Dokumen Surat Ijin Operasional Klinik Utama Cibadak yang diterbitkan oleh DPMPTSP berupa Sertifikat Standar Usaha Klinik dengan nomor 81201111323330003	v
		Fasilitas kesehatan harus sudah terakreditasi	v		Dokumen Sertifikat Akreditasi Klinik Utama Cibadak (yang sebelumnya bernama Balai Besar Kesehatan Paru Masyarakat Bandung) dengan akreditasi paripurna	v
2	SDM	SIP atau Surat Ijin Praktek bagi seluruh SDM tenaga medis dan	v		Terdapat data SIP tenaga medis dan tenaga kesehatan yang masih berlaku	v

		tenaga kesehatan yang masih berlaku dan sesuai lokasi klinik				
		Untuk penambahan SDM sesuai kebutuhan pengembangan			Belum akan dibuat menunggu rekrutmen SDM Dokter Spesialis sesuai kebutuhan	
3	Alat Kesehatan	Perijinan alat kesehatan saat ini	v		Dokumen perijinan alat kesehatan Radiologi masih berlaku	v
4	Alat Non Kesehatan	Perijinan Genset	v		Dokumen perijinan Genset masih berlaku	v
5	Pengelolaan Limbah	Pengelolaan limbah domestik	v		Dokumen kontrak pengelolaan limbah domestik yang berlaku	v
		Pengelolaan limbah medik	v		Dokumen kontrak pengelolaan limbah medik yang berlaku	v
		Pengelolaan limbah B3	v		Dokumen ijin TPS Limbah B3 yang berlaku	v

Kelayakan Aspek Teknis

Dalam tabel dapat dilihat hasil analisa aspek teknis dari rencana pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak dengan sebagian besar kondisi saat ini adalah layak, sementara untuk rencana pengembangan layanan eksekutif dapat dinyatakan layak sesuai dengan rencana pengembangan berupa renovasi ruangan, penambahan layanan baru dan penambahan SDM Dokter Spesialis

Tabel 4.2 Analisa Kelayakan Aspek Teknis

No	Parameter Aspek Teknis	Indikator	Rencana Kegiatan	Layak/ Dengan penyesuaian/ Potensi Tidak layak
1	Bangunan dan Sarana Prasarana	Klinik eksekutif tidak memerlukan pembangunan gedung baru, karena lokasi layanan berada di Gedung yang ada saat	Rencana renovasi ruangan tanpa pembangunan gedung baru	Layak dengan penyesuaian

		ini, hanya dilakukan renovasi ruangan yang ada		
	Pemilihan Lokasi	Sesuai dengan hasil analisis kualitatif dengan nilai tertinggi: 362		Layak
	Luas Area	Lokasi terluas dari 2 lokasi lain: 573.3 m ²		Layak
	Lay Out Ruang	Sesuai dengan kebutuhan jenis dan standar ruangan eksekutif (PMK No.11 Tahun 2016)	Rencana renovasi ruangan sesuai PMK No.11 Tahun 2016	Layak dengan penyesuaian
2	Pelayanan	Jenis pelayanan memenuhi syarat layanan eksekutif yaitu adanya layanan spesialis	Dengan rencana penambahan SDM Spesialis	Layak dengan penyesuaian
3	Alur Pelayanan	Alur pelayanan memenuhi syarat layanan eksekutif yaitu dalam 1 area layanan	Rencana renovasi ruangan sesuai PMK No.11 Tahun 2016	Layak dengan penyesuaian
4	Ketenagaan	Jenis pelayanan memenuhi syarat layanan eksekutif yaitu adanya dokter spesialis	Dengan rencana penambahan SDM Spesialis	Layak dengan penyesuaian
5	Pengorganisasian	Tidak membutuhkan perubahan struktur organisasi		Layak
6	Monitoring dan Evaluasi Layanan	Untuk indikator layanan eksekutif sudah ada dalam indikator layanan rawat jalan sebelumnya sehingga lebih mudah dalam melakukan evaluasi	Dengan menyesuaikan penilaian indikator RS ke Klinik Utama	Layak

Kelayakan Aspek Pasar

Dengan melihat analisa kelayakan aspek pasar dari aspek geografi, demografi, sosioekonomi, potensi pasar, pesaing dan proyeksi pertumbuhan layanan maka rencana pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak layak dikembangkan.

Tabel 4.3. Analisa Kelayakan Aspek Pasar

No	Aspek	Kondisi	Kelayakan
1	Geografi	Lokasi strategis di tengah kota	Mudah dijangkau secara akses
		Berlokasi di jalan arteri kota Bandung	
		Mudah dijangkau baik oleh transportasi pribadi maupun kendaraan umum (angkutan umum dan angkutan online)	
		Akses mudah : luas jalan cukup lebar yang bisa dilalui kendaraan bermotor dari kedua arah	
		Akses pintu tol terdekat dapat ditempuh dalam waktu <15 menit	
		Terdapat 9 akses pintu tol dengan waktu tempuh < 30 menit	
2	Demografi	Pengunjung Klinik Utama tdk hanya dari kota Bandung, tp juga dr luar kota Bandung yaitu area Bandung Raya dan diluar Bandung Raya, seperti Garut, Cianjur dll	Pengunjung tidak hanya dari area Bandung Raya namun juga luar Area Bandung Raya
		Berada di lokasi dengan kepadatan penduduk tinggi. Tiga kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi berada di jarak < 5 KM dari klinik Utama. Kecamatan tempat Klinik Utama berada merupakan kecamatan dengan kepadatan penduduk tertinggi ke 3	Potensi banyaknya jumlah penduduk yang akan memanfaatkan layanan
		Proyeksi jumlah penduduk meningkat dalam 10 tahun kedepan. Jumlah penduduk yang semakin meningkat merupakan salah satu potensi pasar untuk pengembangan layanan.	Penambahan jumlah penduduk berpotensi penambahan jumlah pelanggan

3	Sosioekonomi	LPE meningkat	Terjadi pertumbuhan ekonomi secara tidak langsung menggambarkan potensi daya beli masyarakat yang baik termasuk dalam memilih layanan kesehatan
		Produk Domestik Regional Bruto Per Kapita Atas Dasar Harga Konstan meningkat	PDRB per kapita yang meningkat dapat menggambarkan kondisi ekonomi yang baik secara pasar. Dengan tingkat pendapatan yang tinggi akan memiliki akses lebih luas dalam memilih fasilitas kesehatan yang lebih baik dan lebih lengkap secara sarana dan prasarana. Daya beli di area cakupan Klinik Utama Cibadak, dapat menjadi potensi pemanfaatan layanan eksekutif di Klinik Utama
		Penurunan Jumlah Penduduk Miskin	Menggambarkan tingkat kemiskinan daerah yang menurun
		Persentase penduduk Miskin menurun	
		IPM meningkat	Secara dimensi pendidikan dan ekonomi masyarakat memiliki potensi untuk memilih fasilitas kesehatan yang lebih unggul
4	Potensi Pasar	Merupakan pusat perdagangan dan Hotel dengan tingkat hunian mencapai 67,63% saat <i>peak season</i>	Penambahan jumlah penduduk tidak tetap pada jangka waktu tertentu dan berpotensi

			penambahan jumlah pelanggan
		Ada 17 perusahaan asuransi yang memiliki Perjanjian Kerja Sama (PKS) dengan RS Rotinsulu	Kemudahan adanya pelanggan dari perusahaan atau lembaga tertentu
		Prediksi kepemilikan asuransi BPJS Non PBI dan asuransi Non BPJS adalah sekitar 28.6%, maka sejumlah 2.530.013 orang menjadi peluang pasar yang akan mengakses layanan eksekutif yang ada di Klinik Utama dr.H.A.Rotinsulu Cibadak.	Pelanggan yang memungkinkan memanfaatkan layanan eksekutif
5	Pesaing	Ada 13 Faskes pesaing Klinik Utama Cibadak yang berada di area < 5 KM, namun dari 13 faskes tersebut, hanya 2 faskes yang bentuk layanan serupa yaitu dengan bentuk Klinik Utama	Persaingan cukup tinggi, namun dengan bentuk Klinik Utama hanya ada 2 pesaing
6	Proyeksi Pertumbuhan Layanan	Proyeksi pertumbuhan layanan dapat meningkat bertahap	Adanya potensi pasar dari layanan non paru dapat meningkatkan angka kunjungan
		Adanya penambahan layanan non paru	

Kelayakan Aspek Pemasaran

Untuk melihat kelayakan aspek pemasaran akan dilihat secara Segmentasi dan Targeting serta Positioning.

Tabel 4.4. Segmentasi dan Targeting Layanan Eksekutif Klinik Utama Cibadak

Segmentasi	Targeting
Secara geografis pengunjung terbanyak ke Klinik Utama Cibadak adalah dari Kota Bandung (85.74%) lalu diikuti dari Kabupaten Bandung (7.52%)	Penduduk area Bandung Raya dengan kepemilikan asuransi non BPJS atau asuransi BPJS Non PBI masih menjadi target pemasaran layanan eksekutif karena : Dengan melihat hasil analisa angka kesakitan penduduk di area Bandung raya, potensi kepemilikan asuransi non BPJS dan BPJS Non PBI atau keduanya serta market share Klinik Utama Cibadak maka terprediksi ada sekitar 7971 pengunjung dari area Bandung Raya yang menjadi potensi pengguna layanan eksekutif. Sementara dari data tahun 2025,

	hanya ada 17% atau 4693 pengunjung yang memanfaatkan layanan tunai reguler di KU Cibadak.
Segmentasi pengunjung Klinik Utama Cibadak berdasarkan usia adalah kelompok usia lansia dan diikuti kelompok Dewasa yaitu pengunjung laki – laki dan perempuan dengan usia > 45 - 64 tahun atau penduduk dengan kelompok usia diatas 45 tahun,	Target pemasaran untuk layanan eksekutif berdasarkan usia dan jenis kelamin selain dari pasar yang sudah ada, adalah : a. Penduduk usia bayi atau anak yang belum dimanfaatkan secara optimal. b. Penduduk dengan jenis kelamin perempuan pada usia produktif karena kasus kehamilan menjadi salah satu kasus yang masuk dalam 21 kasus terbanyak di kota Bandung dan Kabupaten Bandung.
Segmentasi terbanyak pengunjung berdasarkan cara bayar adalah pengguna BPJS PBI, diikuti BPJS Non PBI	Berdasarkan hasil analisa segmentasi pekerjaan dan cara pembayaran, dikaitkan dengan data SKI,2023 tentang kepemilikan asuransi Non BPJS atau BPJS Non PBI, maka target pemasaran layanan eksekutif ini adalah kelompok ABRI/PNS/TNI/POLRI, pegawai BUMN/BUMD dan pegawai swasta. Namun kelompok profesi seperti Guru, Dokter, Nakes, Wartawan/wati juga dapat menjadi target pemasaran.
Segmentasi diagnosa terbanyak yang berkunjung ke Klinik Utama Cibadak adalah kasus penyakit Paru, karena saat ini Klinik Utama Cibadak memiliki kekhususan dalam menangani kasus paru	Target pada mengoptimalkan pemasaran pada kasus Non Paru di area Bandung Raya, seperti penyakit dalam, spesialis jantung dan pembuluh darah, anak, kebidanan dan kandungan, saraf, dan bedah umum.

Untuk *positioning*, Klinik Utama akan menempatkan sebagai Layanan Eksekutif dengan tempat yang nyaman, *one stop service* dalam satu area tersendiri dan terpisah dari layanan reguler, cepat dan mudah. Memberikan layanan spesialis sesuai kasus yang terbanyak di Kota Bandung diperuntukan bagi pangsa pasar tertentu yaitu pasar Non BPJS dengan tariff yang kompetitif, dan mungkin tidak bisa dimanfaatkan oleh semua orang karena tidak dapat diakses dengan menggunakan sistem mekanisme rujukan BPJS. Namun semua ini menjadi keunggulan layanan karena menetapkan *positioning* Klinik Utama Cibadak

Analisa bauran pemasaran Layanan Eksekutif Klinik Utama Cibadak dengan menganalisa 7P yaitu *product* (produk), *Price* (Harga), *Place* (Tempat), *Promotion* (Promosi), *People* (SDM), *Process* (proses) dan *Physical Evidence* (Bukti Fisik). Diharapkan dengan analisa bauran pemasaran ini maka metode pemasaran layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak akan lebih efektif.

Selain menganalisa segmentasi, targeting, positioning dan bauran pemasaran, dilakukan juga analisa faktor internal dan analisa faktor eksternal dari

matriks SWOT. Dari hasil analisa IFAS dan EFAS dibuatkan juga diagram kartesius SWOT untuk melihat posisi rencana pengembangan layanan eksekutif Klinik Utama saat ini agar dapat dipilih strategi pengembangan yang sesuai. Posisi Klinik Utama Cibadak saat ini berada di kuadran kanan atas yaitu Klinik Utama Cibadak dalam posisi sangat baik untuk pengembangan karena memiliki kekuatan internal yang besar dengan peluang yang bagus dan mendukung pengembangan. Pada posisi ini strategi yang dapat dilakukan adalah penetrasi pasar yang sudah ada, membuka pasar baru atau target pasar yang baru, dan mengembangkan produk dengan membuat layanan baru. Hal ini sesuai dengan rencana pengembangan layanan eksekutif karena akan dibuat layanan baru yaitu layanan eksekutif dengan penambahan jenis layanan dokter spesialis, dengan target pasar yang baru yaitu pengembangan ke arah layanan non paru dan di kelompok usia bayi atau anak yang belum dimanfaatkan secara optimal juga penduduk dengan jenis kelamin perempuan pada usia produktif karena kasus kehamilan menjadi salah satu kasus yang masuk dalam 21 kasus terbanyak di kota Bandung dan Kabupaten Bandung. Namun juga masih melakukan pemasaran di pasar saat ini yaitu layanan kekhususan paru pada penduduk dengan kelompok usia diatas 45 tahun.

Kelayakan Aspek Keuangan

Dasri hasil analisa aspek keuangan didapatkan hasil perhitungan yang menunjukkan rencana pengembangan ini layak dilanjutkan seperti dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 4.5. Hasil Analisa Aspek Keuangan

Indikator Keuangan	Hasil	Standar	Kesimpulan
Payback Period (PP)	3 tahun 3 bulan	5 tahun	Layak
Net Present Value (NPV)	Rp. 1.343.092.142	> 0	Layak
Internal Rate of Return (IRR)	20,63%	6%	Layak
Profitability Indeks (PI)	1,6	>1	Layak

Dengan investasi saat ini sebesar Rp. 2.198.003.400 jangka waktu pengembalian modal (Payback Period) diperkirakan tercapai dalam waktu 3 tahun 3 bulan. Dengan NPV sebesar Rp 1.343.092.142,- menandakan hasil NPV yang positif berarti arus kas masuk mampu menutup biaya operasional bahkan memberikan keuntungan. Nilai IRR lebih dari faktor diskonto 6% berarti rencana ini sangat layak dilanjutkan karena mampu menghasilkan pengembalian di atas biaya investasi. Sementara angka PI sebesar 1,6 atau >1 menandakan bahwa rencana pengembangan ini mampu menghasilkan penerimaan kas di masa depan senilai 1,6 kali lipat dari investasi.

V. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

1. Dari hasil analisa aspek Hukum didapatkan bahwa Klinik Utama Cibadak telah memiliki Surat Ijin Operasional (SIO) Klinik Utama, telah terakreditasi dengan status paripurna, dan telah berstatus layanan Badan Layanan Umum (BLU).

Untuk semua Sumber Daya Manusia (SDM) yang bekerja di Klinik Utama Cibadak saat ini telah memiliki Surat Ijin Praktek (SIP) yang masih berlaku. Sementara untuk alat kesehatan tertentu yang diwajibkan memiliki ijin juga telah dipenuhi yaitu adanya perijinan untuk alat radiologi. Untuk alat penunjang lain yang diwajibkan memiliki ijin yaitu perijinan untuk alat generator set (genset). Klinik Utama juga telah memiliki perijinan untuk pengelolaan limbah, baik limbah domestik, limbah medik dan limbah B3. Namun karena untuk pengembangan layanan ini akan dibutuhkan penambahan layanan baru seperti Layanan Kebidanan dan Kandungan, maka setelah sarana prasarana tersedia, harus dilakukan penilaian dan kredensial dari Dinas Kesehatan untuk kesiapan dan perijinan operasional layanan. Begitu pula dengan penambahan tenaga Dokter Spesialis Kebidanan dan Kandungan, maka perijinan tenaga tambahan ini harus segera diproses agar layanan yang diberikan dapat berjalan secara legal. Secara umum pengembangan Layanan Eksekutif di Klinik Utama Cibadak layak dilakukan, namun dengan adanya pengembangan layanan berupa penambahan jenis layanan spesialis maka proses untuk kredensial/penilaian Dinas Kesehatan dan proses perijinan harus segera dilakukan setelah sarana prasarana serta tenaga tambahan tersedia.

2. Dari hasil analisa aspek Teknis, untuk persyaratan bangunan dan sarana saat ini tidak dibutuhkan pembangunan gedung baru, namun perlu melakukan renovasi ruangan untuk pelayanan eksekutif. Untuk pemilihan lokasi telah dilakukan dengan metode kualitatif dan lokasi yang terpilih adalah di lokasi C yaitu di Lantai 3 gedung B dengan luas 573,3 m². Lay out ruangan telah dibuat mengikuti regulasi Permenkes nomor 11 tahun 2016 untuk memberikan pelayanan spesialistik yang sesuai. Untuk alur pelayanan telah dibuatkan rencana alur pelayanan yang memenuhi regulasi yaitu semua pelayanan yang diberikan berada dalam 1 area, sejak pasien mendaftar, menjalani pemeriksaan fisik maupun penunjang, hingga pemberian tindakan atau terapi dan obat-obatan., termasuk untuk melakukan pembayaran biaya layanan. Untuk analisa pengorganisasian tidak dibutuhkan perubahan struktur organisasi, hanya dilakukan penambahan struktur internal di Instalasi Rawat Jalan, karena Layanan Eksekutif secara struktur menjadi bagian dari Instalasi Rawat Jalan. Sementara untuk monitoring dan evaluasi layanan eksekutif, dapat mengikuti indikator yang sudah ada, karena selama ini indikator layanan eksekutif telah tersedia dalam monitoring dan evaluasi kinerja Instalasi Rawat Jalan. Dari analisa ini didapatkan bahwa untuk pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak harus dilakukan renovasi ruangan serta melengkapi sarana prasarana layanan yang dibutuhkan agar layanan eksekutif dapat dilakukan.
3. Dari hasil analisa kelayakan aspek pasar, maka kelompok yang dapat menjadi potensi pasar layanan eksekutif ini adalah penduduk yang tinggal di area Bandung Raya terutama di Kota Bandung, dengan mengutamakan kelompok usia bayi, anak dan wanita usia produktif selain pasar dengan kelompok usia yang sudah ada saat ini. Selain itu target pemasaran lainnya adalah penduduk dengan kepemilikan asuransi Non BPJS dan asuransi BPJS Non PBI yang diperkirakan berjumlah sekitar 2.530.013 penduduk dari area Bandung Raya saja. Untuk kelompok pekerjaan, target pemasaran utama ditujukan pada

ABRI/PNS/TNI/POLRI, pegawai BUMN/BUMD dan pegawai swasta, juga kelompok profesi seperti Guru, Dokter, Nakes, Wartawan/wati. Pasar lainnya adalah pada kelompok penduduk dengan diagnosa non paru sebagai diagnosa kasus terbanyak di Kota Bandung. Hal ini sesuai dengan analisa IFAS dan EFAS dimana letak Klinik Utama Cibadak dalam diagram kartesius SWOT berada di kuadran kanan atas, yaitu strategi Aggressive, dimana strategi yang harus dilakukan adalah penetrasi pasar yang sudah ada, membuka pasar baru atau target pasar yang baru, dan mengembangkan produk dengan membuat layanan baru. Hal ini sesuai dengan rencana pengembangan layanan eksekutif karena akan dibuat layanan baru, dengan target pasar yang baru namun juga masih melakukan pemasaran di pasar saat ini. Hal ini didukung dengan lokasi yang strategis dengan akses yang mudah dijangkau baik oleh kendaraan pribadi atau transportasi online, bahkan termasuk dari arah pintu Tol. Klinik Utama juga berada di lokasi dengan kepadatan penduduk yang tinggi dan analisa proyeksi jumlah penduduk yang meningkat sehingga ini bisa menjadi potensi banyaknya penduduk yang akan berkunjung ke Klinik Utama Cibadak. Selain itu lokasi Klinik Utama yang berada di pusat kota dengan aktivitas perdagangan dan dikelilingi perhotelan menambah potensi adanya kondisi ekonomi yang baik dan adanya kemungkinan penambahan potensi pasar dari aktivitas tersebut, hal ini selaras dengan kondisi sosioekonomi yang mendukung pengembangan layanan seperti Laju Pertumbuhan Ekonomi (LPE) yang meningkat, PDRB per Kapita yang meningkat, Penurunan jumlah penduduk miskin dan prosentase jumlah penduduk miskin yang menurun dan IPM yang meningkat, semua kondisi ini menggambarkan kondisi ekonomi dan pendidikan yang membaik di area cakupan sehingga meningkatkan daya beli dan keleluasaan memilih fasilitas kesehatan yang terbaik. Ditambah adanya perusahaan asuransi yang telah bekerjasama dengan RS Rotinsulu yang diharapkan bisa menjalin kerjasama dengan Klinik Utama dengan lebih mudah karena berada dalam satu institusi. Sementara untuk pesaing, dari 13 faskes yang berada dalam jarak <5 KM dari Klinik Utama, hanya 2 faskes yang berbentuk Klinik Utama dan memberikan kekhususan pelayanan yang berbeda, yaitu layanan mata dan layanan hemodialisa dan kemoterapi. Dari analisa, proyeksi pertumbuhan layanan yang diprediksikan dapat tercapai dengan memaksimalkan pasar yang telah ditentukan dari hasil analisa ini.

4. Dari hasil analisis aspek pemasaran, produk yang akan dijual adalah layanan eksekutif dengan karakteristik khusus yaitu menawarkan layanan one stop service, cepat, nyaman, fleksibel, eksklusif dengan memberikan service excellent, tariff kompetitif, dan bermanfaat karena tersedianya berbagai jenis layanan dokter spesialis. Dengan rencana pengembangan layanan ini, maka pemasaran harus dilakukan dengan metode yang tepat dengan memaksimalkan potensi pasar saat ini
5. Dari hasil analisis aspek keuangan, pengembangan layanan ini layak dilakukan, karena semua hasil perhitungan indikator memenuhi persyaratan kelayakan. Dari hasil perhitungan Pay Back Period pengembalian investasi dapat terjadi pada tahun ke 3 lebih 3 bulan, sementara standar pengembalian investasi adalah tahun ke – 5. Untuk hasil perhitungan NPV didapat angka Rp. 1.343.092.142,-

yaitu > 0 . Hasil perhitungan IRR adalah 20,63% diatas faktor diskonto yang 6% dan hasil perhitungan PI adalah 1,6 diatas standar yaitu 1 (>1). Dari hasil analisis aspek keuangan maka rencana pengembangan layanan eksekutif Klinik Utama Cibadak layak dilakukan.

6. Secara umum pengembangan layanan eksekutif di Klinik Utama Cibadak layak untuk dilakukan namun masih harus dilakukan renovasi ruangan, pemenuhan kebutuhan sarana prasarana, penambahan SDM beserta legalitas penugasannya, proses kredensial dan perijinan layanan oleh Dinas Kesehatan dan program serta metode pemasaran yang tepat sasaran.

Rekomendasi

1. Agar pengembangan layanan eksekutif ini dapat diwujudkan maka renovasi ruangan dan pemenuhan sarana prasarana layanan harus dilaksanakan dengan memperhatikan persyaratan sesuai regulasi.
2. Untuk penambahan jenis layanan spesialis baru, selain persiapan sarana prasarana dan SDM dokter spesialis baru, maka harus disiapkan pula kelengkapan untuk perijinan operasional layanan ke Dinas Kesehatan dan perijinan untuk SDM yang akan bertugas untuk syarat legalitas layanan.
3. Perlu dibuat tim Promosi khusus layanan eksekutif agar lebih efektif karena promosi dan branding menjadi kunci penting selain kesiapan layanan untuk menarik pengunjung, karena saat ini layanan kekhususan paru masih menjadi branding Klinik Utama Cibadak. Promosi dan branding Klinik Utama sebagai layanan kesehatan umum non Paru harus mulai dilakukan untuk menanamkan branding terlebih dahulu di benak konsumen untuk menetapkan positioning Klinik Utama sebagai layanan eksekutif paru dan Non Paru.
4. Promosi dilakukan secara langsung dan memanfaatkan sistem informasi seperti di media sosial atau marketing digital.
5. Promosi juga dilakukan dengan berkunjung dan melakukan audiensi dengan perusahaan – perusahaan atau perusahaan asuransi, sehingga dapat terjalin kerjasama dengan perusahaan atau pihak asuransi karena pihak asuransi atau perusahaan adalah salah satu pengguna layanan eksekutif.
6. Teknik dan metode promosi bisa dilakukan sesuai dengan usia, jenis kelamin, dan pekerjaan, seperti konten dalam bentuk edukasi animasi untuk usia anak, promosi digital interaktif untuk remaja, promosi layanan berupa infografis yang interaktif untuk dewasa muda atau kelompok pekerja tertentu agar lebih mudah berkomunikasi antara konsumen dengan tim promosi. Harus dapat dibuatkan konten promosi layanan yang terkait dengan pekerjaan pelanggan sehingga pelanggan merasa layanan eksekutif hadir sesuai kebutuhan mereka termasuk waktu dan metode layanan yang fleksibel. Dipertimbangkan pula konten untuk wanita dengan usia produktif karena rencana pengembangan spesifik seperti kebidanan dan kandungan.

DAFTAR PUSTAKA

- Darmawan, E. S., Permanasari, V. Y., Sulistiadi, W., & Hasibuan, S. R. (2020). *Penyusunan Studi Kelayakan Pengembangan Rumah Sakit*. Surabaya: PT. Pustaka Saga Jawadwipa.
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.
- Delima, A. A. (2022). Analisis Bauran Pemasaran Poliklinik Eksekutif Rumah Sakit Dr.Hasri Ainun Habibie Berdasarkan Profesi. *Bussman Journal : Indonesian Journal Of Business and Management*, 7.
- Fahrudin. (2024). Faktor-Faktor Penentu Pertumbuhan Ekonomi : Analisis Konsep, Indikator, dan Pendekatan Pengukuran. *Interdisciplinary Explorations in Research Journal (IERJ)*, 10.
- Karman, A. (2022). *Studi Kelayakan Bisnis*. Lamongan: Nawa Litera Publishing.
- Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia (2021). *Peraturan Pemerintah Nomor 47. Penyelenggaraan Bidang Perumahsakitan*. Jakarta : Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia
- Kementerian Kesehatan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan (2023). *Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan Nomor : HK.02.02/D/14101. Pedoman Penyelenggaraan Unit Usaha Pada Rumah Sakit Yang Menerapkan Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum Di Lingkungan Direktorat Jenderal Pelayanan Kesehatan*. Jakarta : Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Kementerian Kesehatan RI (2024). *Keputusan Direktur Jenderal Pelayanan Kesehatan Nomor HK.02.02/D/45193/2024. Pedoman Tarif Layanan Badan Layanan Umum Rumah Sakit Pada Kementerian Kesehatan Selain Tarif Indonesian-Case Based Groups*. Jakarta. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia
- Kementerian Kesehatan RI (2016). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 11. Penyelenggaraan Pelayanan Rawat Jalan Eksekutif Di Rumah Sakit*. Jakarta : Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia
- Luthfiana, N. (2023). Analisis Segmentasi Pasar Pada Klinik X di Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Revolusi Ekonomi dan Bisnis (JREB)*, 6.
- Manik, I. R. (2024). Rencana Strategis Peningkatan Kinerja Poliklinik Eksekutif Rumah Sakit X Tahun 2024 - 2027 : Pendekatan Balanced Scorecard. *Jurnal ARSI : Administrasi Rumah Sakit Indonesia*, 21.
- Muhardi. (2011). *Manajemen Operasi*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Muhardi, Hendarta, A., Daniel, W. H., & Hendarta, J. K. (2023). *Hospital Strategic Marketing*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Nopiah, R., Judijanto, L., Apriyanto, H., Suhartina, & Puspitasari, C. E. (2025). *Pengantar Ekonomi Kesehatan*. Yogyakarta: PT. Green Pustaka Indonesia.
- Provinsi Jawa Barat (2022). *Rencana Tata Ruang Wilayah Kota Bandung Tahun 2022 – 2024*. Bandung. Provinsi Jawa Barat

- Septiawan, F. D., Wahyudi, B., & Mulyani, K. (2025). *Studi Kelayakan Pengembangan Klinik Utama Mata Mitra Medika*. JRIK Journal of Innovation Research and Knowledge Vol.5, No.2, Juli 2025, 1869-1878.
- Simon Patar Rizki Manalu¹, H. L. (2023). *Analisis Pengaruh Laju Pertumbuhan PDRB, PDRB Per Kapita, Dan Gini Ratio Terhadap Tingkat Kemiskinan Provinsi Jawa Tengah Tahun 2013-2022*. Jurnal Ilmiah Akuntansi Keuangan dan Bisnis , 17.
- Suryana, P., Mulyaningrum, & Mustika, L. (2024). *Langkah Awal Memulai Suatu Bisnis Studi Kelayakan Bisnis*. Yogyakarta: Deepublish.
- Tarumingkeng, R. C. (2025). *STP : 3 Pilar Teori Umum Marketing*. Bogor: RUDYCT e-PRESS.
- Triansyah, F. A., & al, e. (2023). *Studi Kelayakan Bisnis*. Majalengka: Edupedia Publisher.
- Wicaksono,R. (2022). *Social Discount Rate Sebagai Tolak Ukur Kelayakan Investasi Pemerintah Dalam Mendukung Pemulihan Ekonomi Nasional*. Jakarta. Kemenkeu Learning Center