



STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS FISIOTERAPIS DI INSTALASI REHABILITASI MEDIS RSUD R.T. NOTOPURO SIDOARJO

The Strategy for Enhancing the Productivity of Physiotherapists at the Medical Rehabilitation Unit of R.T. Notopuro General Hospital in Sidoarjo

**Indasah¹, Atok Irawan², Asep Aziz Muslim¹, Fransiska Herningtiyas Ayu Nugrahani¹,
Mardiah Pratami^{1*}, Rizal Maulana¹**

¹Master of Public Health Study Program STRADA University of Indonesia, ²R.T. Notopuro Regional General Hospital

Sidoarjo, Jawa timur, Indonesia

*Alamat Korespondensi : deeyach.pratami@gmail.com

(Tanggal Submission: 2 Agustus 2025, Tanggal Accepted : 15 Agustus 2025)

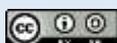


Kata Kunci :

*Produktivitas,
Fisioterapis,
Instalasi
Rehabilitas
Medis*

Abstrak :

Penelitian ini mengatasi permasalahan produktivitas fisioterapis RSUD R.T Notopuro Sidoarjo yang terhambat oleh keterbatasan kompetensi khusus di fisioterapis olahraga/ortopedi, pelatihan tidak berkala, belum optimalnya protokol terapi cedera olahraga, dan potensi kekurangan SDM. Tujuan penelitian adalah merumuskan strategi peningkatan untuk mengubah kelemahan menjadi kekuatan melalui pemanfaatan peluang. Metode kegiatan ini adalah penelitian deskriptif kualitatif melalui wawancara mendalam dan FGD dengan fisioterapis dan manajemen RSUD R.T. Notopuro, melibatkan expert berpengalaman, menggunakan instrumen teruji, serta menganalisis data dengan pendekatan tematik dan SWOT untuk merumuskan strategi peningkatan produktivitas. Hasil kegiatan ini adalah pengumpulan data enam expert berdasarkan kriteria jabatan, lama kedinasan, dan unit kerja. Dilanjutkan identifikasi faktor internal-eksternal melalui analisis SWOT, pembobotan IFAS-EFAS, dan penentuan posisi RSUD R.T. Notopuro pada Kuadran Transformasi (WO). Strategi WO disusun untuk mengatasi kelemahan SDM, spesialisasi, pelatihan, dan protokol melalui pengembangan layanan unggulan, kolaborasi, inovasi teknologi, dan optimalisasi SDM. Implementasi dilakukan bertahap sesuai roadmap, diiringi evaluasi berbasis Balanced Scorecard, audit, serta mekanisme review berkala untuk memastikan peningkatan layanan dan keberlanjutan strategi. Kesimpulan penelitian menunjukkan bahwa produktivitas fisioterapis dapat ditingkatkan melalui konversi kelemahan SDM



dan protokol menjadi layanan unggulan berbasis peluang pasar, dengan keberhasilan bergantung pada kepemimpinan aktif, ketersediaan dana, serta evaluasi adaptif.

Key word :

*Productivity,
Physiotherapist
s, Medical
Rehabilitation
Facilities*

Abstract :

The study addresses the issue of physiotherapist productivity at R.T Notopuro Sidoarjo Regional General Hospital, which is hampered by limited expertise in sports/orthopedic physiotherapy, irregular training, suboptimal sports injury therapy protocols, and potential human resource shortages. The aim of the study is to formulate improvement strategies to turn weaknesses into strengths by capitalizing on opportunities. The method of this activity is a qualitative descriptive study through in-depth interviews and FGDs with physiotherapists and RSUD R.T. Notopuro management, involving experienced experts, using validated instruments, and analyzing data with thematic and SWOT approaches to formulate productivity improvement strategies.. The results of this activity are the collection of data from six experts based on criteria of position, years of service, and work unit. This was followed by identifying internal and external factors through SWOT analysis, weighting IFAS–EFAS, and determining RSUD R.T. Notopuro’s position in the Transformation Quadrant (WO). WO strategies were developed to address weaknesses in HR, specialization, training, and protocols through service development, collaboration, technological innovation, and HR optimization. Implementation follows a phased roadmap, accompanied by Balanced Scorecard-based evaluation, audits, and periodic reviews to ensure service improvement and strategy sustainability. Research conclusions indicate that physiotherapist productivity can be enhanced by converting human resource weaknesses and protocols into market-opportunity-based premium services, with success dependent on active leadership, funding availability, and adaptive evaluation.

Panduan sitasi / citation guidance (APPA 7th edition) :

Indasah, I., Irawan, A., Muslim, A. A., Nugrahani, F. H. A., Pratami, M., & Maulana, R. (2025). Strategi Peningkatan Produktivitas Fisioterapis di Instalasi Rehabilitasi Medis RSUD R.T. NOTOPURO SIDOARJO. *Jurnal Abdi Insani*, 12(8), 3771-3782. <https://doi.org/10.29303/abdiinsani.v12i8.2809>

PENDAHULUAN

Fisioterapis memainkan peran yang sangat penting dalam Rehabilitasi Medis dewasa ini. Rehabilitasi medis merupakan bagian integral dari sistem kesehatan yang bertujuan untuk memulihkan fungsi fisik dan meningkatkan kualitas hidup pasien setelah mengalami cedera, penyakit, atau kecacatan. Fisioterapis tidak hanya bertanggung jawab untuk memberikan terapi fisik, tetapi juga berperan dalam edukasi pasien dan kolaborasi dengan tim medis lainnya untuk mencapai hasil yang optimal (Alyahya & Faizan, 2022). RSUD R.T Notopuro Sidoarjo, sebagai rumah sakit daerah yang memiliki visi untuk menjadi rumah sakit terakreditasi internasional, menyediakan layanan rehabilitasi medis yang komprehensif, termasuk fisioterapi, terapi okupasi, dan terapi bicara. Visi dan misi RSUD R.T Notopuro menekankan pentingnya pelayanan berkualitas dan keselamatan pasien, yang sejalan dengan upaya peningkatan produktivitas fisioterapis (Hargiani *et al.*, 2022). Peningkatan produktivitas fisioterapis di RSUD R.T Notopuro bukan hanya penting untuk memenuhi tuntutan pelayanan yang semakin meningkat, tetapi juga untuk memastikan bahwa pelayanan yang diberikan memenuhi



standar kualitas yang diharapkan. Data menunjukkan bahwa produktivitas fisioterapis di Indonesia masih tergolong rendah dibandingkan dengan negara-negara lain, dengan rata-rata jumlah pasien yang dilayani per fisioterapis jauh di bawah standar internasional (Ginting *et al.*, 2024). Oleh karena itu, strategi peningkatan produktivitas fisioterapis sangat diperlukan untuk mendukung visi rumah sakit dalam memberikan layanan rehabilitasi yang unggul.

Kondisi pelayanan fisioterapi di Unit Rehabilitasi Medis RSUD R.T Notopuro saat ini menunjukkan beberapa tantangan yang perlu diatasi. Berdasarkan data yang diperoleh, tingkat produktivitas fisioterapis di rumah sakit ini masih di bawah harapan terutama di bagian gymnasium yang menangani kasus cedera olahraga dan pasca operasi orthopaedic. Rata-rata fisioterapis yang bertugas di bagian gymnasium hanya menangani 2-3 pasien per hari (jumlah rata-rata pasien per hari 8-10 orang) dengan jumlah fisioterapis sebanyak 4 orang yang bertugas, sementara standar ideal adalah 10-15 pasien (Rahmanto & Ma'rufa, 2023). Hal ini menunjukkan adanya permasalahan dalam manajemen waktu dan alokasi sumber daya yang perlu ditangani. Salah satu permasalahan utama yang dihadapi adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM). RSUD R.T Notopuro saat ini hanya memiliki 16 fisioterapis untuk melayani ribuan pasien, yang tentunya tidak mencukupi pada saat nantinya dibuka layanan unggulan baru. Selain itu, banyak fisioterapis yang belum mendapatkan pelatihan yang memadai dalam teknik terbaru, yang bisa mengakibatkan rendahnya mutu layanan yang diberikan (Utami *et al.*, 2020). Tuntutan untuk meningkatkan produktivitas juga menjadi tantangan tersendiri bagi fisioterapis untuk bisa memenuhi target yang diberikan oleh manajemen rumah sakit. Pengembangan layanan unggulan juga menjadi fokus penting. RSUD R.T Notopuro perlu mengidentifikasi layanan fisioterapi yang dapat menjadi keunggulan kompetitif, seperti terapi untuk cedera olahraga atau rehabilitasi pasca operasi. Namun, untuk menciptakan layanan unggulan, diperlukan inovasi yang didukung oleh pelatihan dan pengembangan kompetensi fisioterapis (Thoifur, 2021). Selain itu, penciptaan lingkungan kerja yang mendukung juga sangat penting. Lingkungan kerja yang tidak kondusif dapat mengurangi motivasi dan produktivitas fisioterapis, sehingga perlu dilakukan perbaikan dalam hal fasilitas dan dukungan manajerial.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas strategi peningkatan produktivitas dalam fisioterapi. Misalnya, Labrague *et al.* (2021) menunjukkan bahwa kolaborasi antar profesi kesehatan dapat meningkatkan kinerja fisioterapis. Penelitian ini menyoroti pentingnya komunikasi yang baik antara fisioterapis dan dokter dalam meningkatkan efisiensi layanan. Namun, kesenjangan dalam literatur mencakup fokus yang kurang pada lingkup lokal seperti RSUD R.T Notopuro, di mana kolaborasi ini mungkin terhambat oleh perbedaan persepsi antara profesi. Teori dan model yang relevan juga perlu dipertimbangkan. Misalnya, model manajemen SDM yang menekankan pada pengembangan kompetensi dan peningkatan lingkungan kerja dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas fisioterapis (Malogorski, 2024). Selain itu, penelitian oleh Wilson *et al.* (2020) menunjukkan bahwa perluasan kewenangan klinis fisioterapis dapat meningkatkan efisiensi layanan, yang merupakan aspek penting dalam lingkup RSUD R.T Notopuro.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kondisi internal secara eksisting terkait pelayanan fisioterapi di Instalasi Rehabilitasi Medik RSUD R.T Notopuro, mengidentifikasi permasalahan eksternal yang menjadi hambatan maupun peluang dalam peningkatan produktivitas dan mutu layanan fisioterapis, serta merancang intervensi berupa strategi peningkatan pada layanan spesifik dan program peningkatan kompetensi SDM. Dengan memahami kondisi yang ada, diharapkan dapat ditemukan solusi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas fisioterapis dan kualitas layanan yang diberikan. Relevansi penelitian ini sangat penting dalam lingkup pengembangan praktik fisioterapi dan manajemen rehabilitasi medis. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap kebijakan kesehatan di RSUD R.T Notopuro, serta menjadi acuan bagi rumah sakit lain dalam meningkatkan layanan fisioterapi yang berkualitas.

Studi penelitian ini akan dibagi menjadi beberapa bagian utama, termasuk metode, hasil, dan diskusi. Metode akan menjelaskan pendekatan yang digunakan dalam mengumpulkan data dan



menganalisis kondisi pelayanan fisioterapi di RSUD R.T Notopuro. Hasil dari penelitian ini akan menyajikan temuan-temuan kunci yang terkait dengan produktivitas fisioterapis dan faktor-faktor yang mempengaruhinya. Diskusi akan membahas implikasi dari hasil penelitian dan memberikan rekomendasi untuk strategi peningkatan produktivitas fisioterapis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan baru dalam strategi peningkatan produktivitas fisioterapis di RSUD R.T Notopuro Sidoarjo.

METODE KEGIATAN

Penelitian ini menggunakan desain penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode ini dipilih untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai kondisi dan tantangan yang dihadapi fisioterapis di RSUD R.T Notopuro Sidoarjo dalam meningkatkan produktivitas mereka. Penelitian ini dirancang untuk mengumpulkan data melalui wawancara mendalam *dan focus group discussion* (FGD) dengan fisioterapis, manajemen rumah sakit. Waktu pelaksanaan penelitian ini direncanakan selama satu bulan, yakni pada Juni 2025, dengan harapan dapat memberikan analisis yang komprehensif mengenai produktivitas fisioterapis. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini meliputi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas fisioterapis baik secara internal maupun eksternal, seperti ketersediaan sumber daya, pelatihan, dukungan manajerial, serta kolaborasi antarprofesi terhadap para *expert*. Penentuan *expert* melibatkan fisioterapis senior dan manajemen rumah sakit yang memiliki pengalaman lebih dari lima tahun dalam bidang rehabilitasi medis. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa data yang diperoleh relevan dan dapat diandalkan.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah pedoman wawancara dan kuesioner yang telah diuji coba sebelumnya. Kuesioner ini bertujuan untuk mengukur persepsi fisioterapis mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas mereka melalui pembobotan dan skoring faktor internal dan eksternal yang telah didapatkan dari para *expert*. Selanjutnya dilakukan pengolahan data melalui analisis untuk mengidentifikasi pola-pola dalam data wawancara dan FGD, yang selanjutnya diolah lebih lanjut menggunakan pendekatan analisis SWOT dalam mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh fisioterapis di RSUD R.T Notopuro Sidoarjo (Fentiana & Ginting, 2020).

Waktu penelitian yang telah ditentukan mencakup satu bulan, yang terdiri dari fase persiapan, pengumpulan data, dan analisis data. Fase persiapan meliputi pengembangan instrumen penelitian bagi peneliti lapangan, sedangkan fase pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan FGD yang dijadwalkan oleh peneliti dan beberapa *expert* secara bergantian. Adapun variabel yang diteliti mencakup aspek-aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi produktivitas fisioterapis, seperti ketersediaan fasilitas, pelatihan berkelanjutan, dan dukungan dari manajemen rumah sakit. Dimana dalam penelitian ini, variabel internal meliputi motivasi kerja, keterampilan fisioterapis, dan ketersediaan alat terapi. Sementara itu, variabel eksternal mencakup kebijakan pemerintah, tuntutan pasien, serta perkembangan teknologi dalam fisioterapi. Data yang diperoleh dari wawancara dan FGD akan dianalisis untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap peningkatan atau penurunan produktivitas fisioterapis.

Penentuan *expert* dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan kriteria tertentu, yaitu pengalaman kerja minimal lima tahun di bidang fisioterapi dan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang praktik rehabilitasi medis. Para *expert* yang terlibat dalam penelitian ini terdiri dari fisioterapis senior, kepala instalasi rehabilitasi, dan manajer rumah sakit. Pemilihan *expert* ini bertujuan untuk memastikan bahwa informasi yang diperoleh adalah akurat dan representatif dari kondisi yang sebenarnya. Proses pemilihan *expert* dilakukan melalui wawancara awal untuk menilai pemahaman dan pengalaman mereka dalam bidang fisioterapi. Selain itu, para *expert* juga diminta untuk memberikan rekomendasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas fisioterapis di RSUD R.T Notopuro Sidoarjo. Dengan melibatkan *expert*, diharapkan penelitian ini dapat memberikan wawasan yang lebih mendalam mengenai strategi peningkatan produktivitas fisioterapis.



Instrumen penelitian yang digunakan dalam studi ini meliputi pedoman wawancara dan kuesioner yang dirancang khusus untuk mengumpulkan data terkait produktivitas fisioterapis. Pedoman wawancara berisi pertanyaan terbuka yang memungkinkan responden untuk memberikan jawaban yang lebih mendalam dan komprehensif. Panduan wawancara ini akan mencakup aspek-aspek seperti tingkat kepuasan fisioterapis terhadap fasilitas yang tersedia, dukungan manajerial, dan pelatihan yang telah diikuti. Sebelum digunakan, instrumen ini akan diuji coba pada beberapa *expert* di bidang fisioterapis untuk memastikan validitas dan reliabilitasnya. Hasil uji coba ini akan digunakan untuk melakukan revisi pada instrumen sebelum pengumpulan data dilakukan. Selanjutnya analisis data dari wawancara dan FGD akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan analisis tematik. Langkah pertama dalam analisis ini adalah transkripsi semua wawancara dan diskusi kelompok. Setelah itu, data akan dibaca secara menyeluruh untuk mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul. Setiap tema akan dikode dan dikelompokkan berdasarkan relevansinya dengan variabel yang diteliti.

Analisis SWOT juga akan diterapkan untuk mengevaluasi faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas fisioterapis. Dengan pendekatan ini, peneliti akan dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal dari fisioterapis serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi. Hasil analisis ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang konkret untuk meningkatkan produktivitas fisioterapis di RSUD R.T Notopuro Sidoarjo. Informasi mengenai kelulusan uji etik dalam penelitian ini akan diperoleh dari komite etik penelitian RSUD R.T Notopuro Sidoarjo. Sebelum penelitian dimulai, semua prosedur penelitian akan diajukan untuk mendapatkan persetujuan etis, termasuk penjelasan tentang tujuan penelitian, metode pengumpulan data, dan perlindungan terhadap privasi responden. Dengan memenuhi semua persyaratan etis, diharapkan penelitian ini dapat dilakukan dengan integritas dan menghormati hak-hak responden.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh suatu organisasi. Metode ini sering digunakan dalam perencanaan strategis, peningkatan kemampuan, pengembangan bisnis, dan analisis situasi dalam membantu pengambilan keputusan oleh pimpinan. Adapun tujuan utama dari analisis SWOT adalah untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Selain itu analisis SWOT juga dapat membantu dalam merumuskan strategi yang efektif berdasarkan pemahaman yang mendalam tentang situasi saat ini, serta menciptakan rencana tindakan yang dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman. Proses analisis SWOT dilakukan dalam beberapa langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan Data.
2. Identifikasi Faktor Internal yakni Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*)
3. Identifikasi Faktor Eksternal yakni Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)
4. Pembobotan dan skoring IFAS dan EFAS
5. Penyusunan Matriks SWOT dalam kuadran
6. Melaksanakan Analisis dan Strategi. setelah matriks SWOT disusun, analisis dilakukan untuk mengembangkan strategi yang sesuai:
 - a) Strategi Pertumbuhan, dimana memanfaatkan kekuatan untuk mengeksplorasi peluang (Kuadran 1).
 - b) Strategi Pertahanan, dimana menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman (Kuadran 2).
 - c) Strategi Perbaikan, dimana mengatasi kelemahan untuk menghadapi ancaman (Kuadran 3).

- d) Strategi Transformasi, dimana harus memperbaiki kelemahan untuk memanfaatkan peluang (Kuadran 4).
7. Implementasi dan Evaluasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Pengumpulan Data

Pada tahap ini, peneliti melaksanakan pengumpulan data terhadap para *expert* sejumlah 6 orang yang terpilih, dimana penentuan jumlah *expert* didasarkan pada kriteria-kriteria yang telah disepakati meliputi jabatan dan penugasan, lama kedinasan serta keterwakilan pada unit manjerial dan Fisioterapis di RSUD yang selanjutnya data *expert* tersebut ditampilkan pada tabel 1.

Tabel 1 data *expert* penelitian

No	Expert	Lama Kedinasan	Unit
1	Kabag SDM , Pendidikan & Penelitian	12 tahun	Manajerial
2	Kepala Instalasi Rehab Medik	11 tahun	Manajerial
3	Koordinator pelayanan	35 tahun	Manajerial
4	Fisioterapis senior	33 tahun	Fisioterapis
5	Fisioterapis senior	22 tahun	Fisioterapis
6	Fisioterapis senior	20 tahun	Fisioterapis

2. Identifikasi Faktor Internal yakni Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weaknesses*)

Identifikasi faktor internal dilaksanakan karena merupakan langkah penting dalam proses analisis SWOT yang bertujuan untuk menciptakan strategi yang efektif dan adaptif demi pencapaian tujuan organisasi maupun individu untuk memahami secara mendalam kapasitas serta keterbatasan yang dimiliki oleh organisasi, perusahaan, tim, atau individu. Adapun hasil identifikasi sebagai berikut:

a. Kekuatan

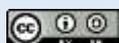
- 1) Visi dan Misi yang Jelas: RSUD R.T. Notopuro memiliki visi untuk menjadi rumah sakit terakreditasi internasional, yang menunjukkan komitmen terhadap kualitas pelayanan.
- 2) Tenaga Profesional: Terdapat tim fisioterapis sejumlah 16 orang dan tenaga kesehatan lainnya yang mendukung, seperti dokter spesialis orthopaedic, jantung, dan Rehabilitasi Medis.
- 3) Program Peningkatan Kompetensi: Adanya kegiatan pelatihan dan sertifikasi berkelanjutan untuk tenaga kesehatan, yang dapat meningkatkan kualitas pelayanan.
- 4) Fasilitas yang Memadai: Instalasi Rehabilitasi Medik memiliki fasilitas yang cukup untuk mendukung proses rehabilitasi, meskipun masih ada ruang untuk perbaikan.

b. Kelemahan

- 1) Keterbatasan Spesialisasi: Kurangnya fisioterapis dengan spesialisasi dalam bidang olahraga dan ortopedi, yang dapat menghambat pelayanan optimal.
- 2) Keterbatasan Pelatihan Berkala: Pelatihan yang tidak teratur dalam bidang spesifik seperti *sport injury* dan *soft skills*.
- 3) Protokol Terapi yang Belum Optimal: Tidak adanya protokol terapi khusus untuk cedera olahraga, yang dapat mengurangi efektivitas pelayanan.
- 4) Keterbatasan Sumber Daya Manusia: Potensi penurunan kapasitas pelayanan akibat pensiunnya dokter spesialis dan pengunduran diri tenaga rehabilitasi.

3. Identifikasi Faktor Eksternal yakni Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*)

Tujuan mengidentifikasi faktor eksternal dalam analisis SWOT adalah untuk menyadari dan memahami peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dari lingkungan luar organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja dan kelangsungan organisasi tersebut. Selanjutnya dapat menyesuaikan



strategi organisasi dengan kondisi eksternal yang ada sehingga organisasi dapat bertahan dan berkembang secara optimal dalam menghadapi tantangan dan memaksimalkan peluang yang tersedia. Adapun hasil identifikasi sebagai berikut:

- a. Peluang
 1. Permintaan Layanan Rehabilitasi yang Meningkat: Meningkatnya kebutuhan masyarakat terhadap layanan rehabilitasi pasca operasi dan cedera olahraga.
 2. Pengembangan Layanan Unggulan: Rencana untuk membuka layanan *Sport Clinic* dan *Orthopaedic Center* yang dapat menarik lebih banyak pasien dan meningkatkan pendapatan.
 3. Kolaborasi dengan Tim Medis Lain: Peluang untuk berkolaborasi dengan dokter spesialis dan tim *case manager* untuk meningkatkan kualitas layanan.
 4. Inovasi Teknologi: Adanya peluang untuk mengadopsi teknologi mutakhir dalam rehabilitasi, seperti *functional testing* dan alat terapi canggih.
- b. Tantangan
 1. Persaingan dengan RS Lain: Persaingan dengan rumah sakit lain yang juga menawarkan layanan rehabilitasi, terutama setelah peralihan status RSUD menjadi RS klas Pendidikan.
 2. Keterbatasan Anggaran: Belum optimalnya penggunaan anggaran untuk pengembangan layanan baru yang dapat meningkatkan pendapatan.
 3. Tantangan dalam Proses Internal: Masih terdapat beberapa layanan fisioterapi yang perlu ditingkatkan dalam segi protokol penanganan.
 4. Risiko Keterbatasan SDM: Potensi *overwork* dan *burnout* pada fisioterapis akibat keterbatasan jumlah tenaga kerja yang tersedia.

4. Pembobotan dan skoring IFAS dan EFAS

Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factor Analysis Summary*) dapat digunakan untuk menentukan posisi strategis RSUD R.T. Notopuro dalam matriks SWOT. Berdasarkan hasil analisis, RSUD R.T. Notopuro dapat berada di salah satu dari empat kuadran. Dengan memahami posisi organisasi dalam matriks IFAS dan EFAS, RSUD R.T. Notopuro Sidoarjo dapat merumuskan strategi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas fisioterapis dan kualitas layanan rehabilitasi. Setiap kuadran memberikan panduan yang berbeda dalam merespons tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada. Adapun hasil IFAS ditampilkan pada tabel 2 dan hasil EFAS ditampilkan pada tabel 3.

Tabel 2 Analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

<i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>				
KODE	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Bobot	Skor	Bobot x Skor
S1	Visi dan Misi yang Jelas	0,128	4,333	0,555
S2	Tenaga Profesional	0,108	3,667	0,397
S3	Program Peningkatan Kompetensi	0,128	4,333	0,555
S4	Fasilitas yang Memadai	0,108	3,667	0,397
			1,905	
KODE	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	Bobot	Skor	Bobot x Skor
W1	Keterbatasan Spesialisasi	0,133	4,333	0,555
W2	Keterbatasan Pelatihan Berkala	0,133	4,333	0,555
W3	Protokol Terapi yang Belum Optimal	0,144	4,666	0,644
W4	Keterbatasan Sumber Daya Manusia	0,133	4,512	0,599
			2,352	

Sumber: hasil diolah oleh peneliti, 2025



Tabel 3 Analisis EFAS (*External Factor Analysis Summary*)

KODE	<i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>				
	Peluang (<i>Opportunities</i>)		Bobot	Skor	Bobot x Skor
O1	Permintaan Layanan Rehabilitasi yang Meningkat		0,118	7,500	0,869
O2	Pengembangan Layanan Unggulan		0,118	7,000	0,839
O3	Kolaborasi dengan Tim Medis Lain		0,118	7,000	0,839
O4	Inovasi Teknologi		0,109	8,000	0,888
			3,442		
KODE	Ancaman (<i>Threats</i>)		Bobot	Skor	Bobot x Skor
T1	Persaingan dengan RS Lain		0,133	4,833	0,649
T2	Keterbatasan Anggaran		0,133	4,667	0,601
T3	Tantangan dalam Proses Internal		0,133	4,667	0,601
T4	Risiko Keterbatasan SDM		0,144	5,000	0,690
			2,553		

Sumber: hasil diolah oleh peneliti, 2025

Dari hasil IFAS dan EFAS diatas selanjutnya dilakukan penghitungan hasil dari pembobotan dan perangkingan dari IFAS dan EFAS yang ditampilkan pada tabel 4.

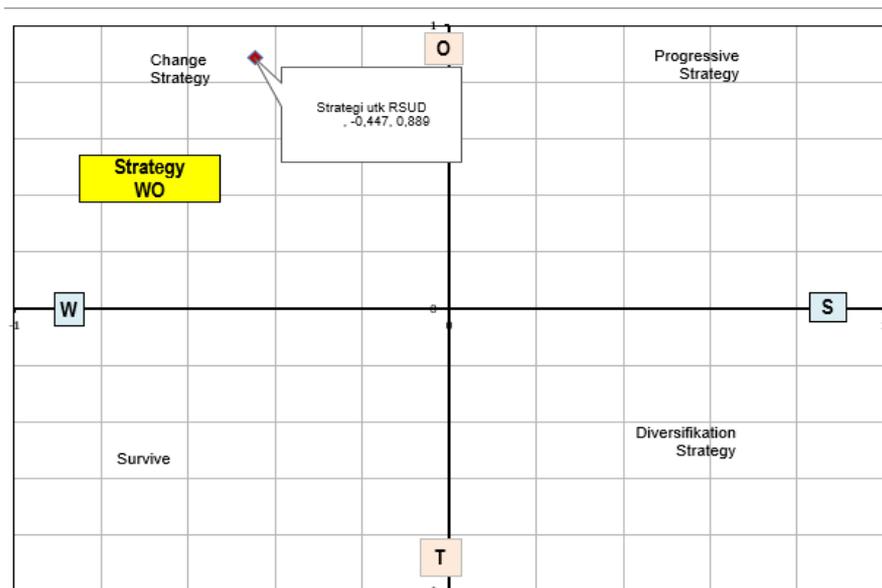
Tabel 4 Hasil Pembobotan dan Perangkingan IFAS dan EFAS

S	W	kuadran	Sumbu
1,905	2,352	-0,447	X
O	T	Kuadran	Sumbu
3,442	2,553	0,889	Y

Sumber: hasil diolah oleh peneliti, 2025

5. Penyusunan Matriks SWOT dalam kuadran

Tujuan penyusunan matriks SWOT pada kuadran adalah untuk memetakan posisi RSUD R.T. Notopuro berdasarkan hasil analisis IFAS dan EFAS yang telah didapatkan sesuai pada tabel 4, agar dapat menentukan strategi yang paling tepat untuk diterapkan sesuai dengan situasi yang dihadapi. Berdasarkan hasil pembobotan dan perangkingan IFAS dan EFAS didapatkan posisi RSUD R.T. Notopuro sesuai pada gambar 1.



Gambar 1. Posisi Kuadran RSUD R.T. Notopuro
 Sumber: hasil diolah oleh peneliti, 2025

Adapun interpretasi hasil kuadran sesuai pada gambar 1 yang berada pada kuadran 4 atau Kuadran Transformasi (Strategi Weaknesses-Opportunities), dimana organisasi memiliki kelemahan internal tetapi juga ada peluang eksternal yang dapat dimanfaatkan, meskipun ada tantangan, tetap ada potensi untuk perbaikan dan pertumbuhan. Adapun tindakan atau langkah-langkah yang harus diambil oleh RSUD R.T. Notopuro yang harus dilakukan antara lain mengoptimalkan pengembangan SDM, meningkatkan inovasi pelayanan, serta menjalin kemitraan strategis baik dengan institusi pendidikan atau organisasi lain untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas layanan.

6. Melaksanakan Analisis dan Strategi

Berdasarkan analisis faktor internal (kelemahan) dan eksternal (peluang) tersebut, berikut langkah-langkah strategi **Weakness-Opportunity (WO)** atau **memanfaatkan Peluang Eksternal untuk Mengatasi Kelemahan Internal**, serta dapat diimplementasikan Rumah Sakit untuk mengubah kelemahan menjadi peluang:

a. **Strategi 1 yakni memanfaatkan peningkatan permintaan dan pengembangan Layanan Unggulan untuk Mengatasi Keterbatasan Spesialisasi dan SDM, melalui** Rekrutmen dan pengembangan spesialis fisioterapi olahraga/ortopedi secara **targeted** untuk mendukung pembukaan *Sport Clinic* dan *Orthopaedic Center*. Adapun upaya-upaya aksi yang dilakukan antara lain:

- 1) Menawarkan paket kompensasi dan insentif menarik untuk spesialis bidang tersebut.
- 2) Membangun kemitraan dengan universitas/lembaga pendidikan fisioterapi untuk program magang dan rekrutmen langsung.
- 3) Menggunakan rencana pengembangan layanan unggulan sebagai *selling point* untuk menarik talenta.
- 4) Mempersiapkan *succession planning* proaktif untuk mengantisipasi pensiun/pengunduran diri (e.g., *mentoring*, pelatihan intensif staf junior oleh senior sebelum pensiun).

b. **Strategi 2 dengan memanfaatkan Peluang Kolaborasi dan Pengembangan Layanan untuk Mengatasi Keterbatasan Pelatihan dan Protokol SOP, dengan membangun program pelatihan**

berkala dan pengembangan protokol khusus cedera olahraga melalui kolaborasi dengan dokter spesialis (ortopedi, kedokteran olahraga), fisioterapis ahli eksternal, dan tim *case manager*.

Adapun Upaya-upaya yang dapat dilaksanakan antara lain:

- 1) Mengadakan *workshop* dan pelatihan rutin (minimal 2x setahun) bersama dokter spesialis dan pakar rehabilitasi olahraga untuk membahas *soft skills* dan penanganan kasus terkini.
- 2) Membentuk *task force* (dokter, fisioterapis senior, *case manager*) untuk merancang dan mengimplementasikan protokol terapi baku khusus cedera olahraga berdasarkan bukti ilmiah (*evidence-based practice*).
- 3) Mengintegrasikan protokol baru ke dalam sistem manajemen layanan dan pelatihan wajib bagi staf terkait.
- 4) Menjadikan *Sport Clinic/Orthopaedic Center* sebagai pusat pembelajaran (*learning center*) internal.

c. Strategi 3 yakni Memanfaatkan Inovasi Teknologi untuk Mengatasi Keterbatasan Spesialisasi dan Optimalisasi Protokol Fisioterapi, melalui adopsi teknologi pendukung (seperti *functional testing*, alat terapi canggih) yang dapat meningkatkan efektivitas terapi dan mengkompensasi keterbatasan spesialisasi sambil memperkuat protokol baru. Adapun Upaya-upaya yang dapat dilakukan adalah:

- 1) Melakukan *assessment* kebutuhan teknologi spesifik untuk rehabilitasi olahraga/ortopedi (e.g., alat analisis gerak, alat penguatan/pemulihan otot berteknologi).
- 2) Menginvestasikan alat-alat yang dapat memberikan data objektif untuk menilai kemajuan pasien dan menstandarisasi asesmen (*functional testing*).
- 3) Mengintegrasikan teknologi baru ke dalam protokol terapi yang dikembangkan.
- 4) Memberikan pelatihan menyeluruh bagi staf dalam mengoperasikan dan menginterpretasikan hasil teknologi ini, meningkatkan kapasitas mereka meski bukan spesialis *level* tinggi.

d. Strategi 4 yakni Memanfaatkan Kolaborasi dan Pengembangan Layanan untuk Mengatasi Keterbatasan SDM Secara Holistik, dengan membangun model kolaborasi yang erat dan lintas disiplin antara fisioterapis, dokter spesialis, dan *case manager* untuk meningkatkan efisiensi dan kapasitas pelayanan meski dengan SDM terbatas. Dimana upaya-upaya yang dilaksanakan antara lain:

- 1) Mengoptimalkan peran *case manager* dalam mengkoordinasikan perawatan pasien cedera olahraga, memastikan alur kerja efisien dan mengurangi beban administratif terapis/dokter.
- 2) Mengadakan *meeting* kasus rutin untuk diskusi pasien kompleks, memanfaatkan pengetahuan kolektif untuk kualitas layanan.
- 3) Mengembangkan sistem *sharing knowledge* digital (e.g., *platform* internal berbagi artikel, video teknik terbaru).
- 4) Memosisikan *Sport Clinic/Orthopaedic Center* sebagai model kerja kolaboratif di RS.

7. Implementasi dan Evaluasi

Dalam menjalankan implementasi dari strategi tersebut, maka diperlukan prioritas yang harus difokuskan pada langkah-langkah pendukung pembukaan *Sport Clinic/Orthopaedic Center* melalui *roadmap* secara bertahap. Sebagai contoh pada fase 0-3 bulan, rekrutmen spesialis fisioterapi olahraga dan penyusunan protokol cedera darurat menjadi prioritas utama. Fase 4-6 bulan diisi pelatihan intensif staf dan uji coba teknologi *functional testing*, diikuti *soft launching* layanan terbatas pada bulan 7-9. Kriteria prioritas mencakup dampak langsung pada pasien (seperti ketersediaan protokol dasar) dan nilai ROI yang cepat. Adapun pelaksanaannya pasti tergantung dengan anggaran,



sehingga diperlukan alokasi khusus yang bersumber dari dana internal divisi rehabilitasi, kerja sama sponsor alat kesehatan (barter promosi), serta proposal pendanaan ke Kemenkes/Dinas Kesehatan. Selain itu, juga diperlukan pengawasan keuangan dilakukan via *zero-based budgeting* secara triwulanan, audit independen, dan analisis rasio biaya-manfaat setiap investasi teknologi. Di sisi lain, perlunya mengkomunikasikan strategi yang dilakukan secara berjenjang melalui rapat bulanan untuk manajemen, *briefing* harian dan *e-newsletter* untuk staf medis, serta *brosur/website* untuk pasien. Motivasi ditingkatkan melalui *reward system* untuk inovasi dan *townhall meeting* dengan testimoni pasien sukses. Terkait sumber daya manusia, senantiasa diperlukan pemantauan yang memerlukan KPI *holistik* yang terukur.

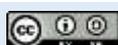
Menurut Donabedian (1988), evaluasi harus mencakup tiga dimensi yakni struktur (ketersediaan spesialis/teknologi), proses (kepatuhan protokol), dan *outcome* (kepuasan pasien dan dampak finansial). Kaplan & Norton (1996) menekankan keseimbangan empat perspektif *Balanced Scorecard* diantaranya finansial (ROI investasi), pelanggan (loyalitas pasien), proses internal (efisiensi layanan), dan pembelajaran (peningkatan kompetensi staf). Sementara Kotter (1996) menyarankan evaluasi keberlanjutan dengan memastikan adopsi budaya inisiatif baru oleh staf, keterlibatan pemimpin langsung (*visible leadership*), dan mekanisme *review* berkala. Selain daripada itu juga dibutuhkan sebuah *Contingency plan* seperti *outsourcing* kolaborasi dengan lab eksternal yang perlu disiapkan jika adopsi teknologi mengalami kendala. Sehingga, kesimpulan utama dalam penelitian ini berupaya menegaskan bahwa kesuksesan strategi WO bergantung pada integrasi ketat perencanaan, eksekusi, dan evaluasi adaptif, dengan fokus pada *value chain* pengalaman pasien secara holistik.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis menyampaikan penghargaan dan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada RSUD R.T Notopuro Sidoarjo atas dukungan, izin penelitian, dan penyediaan fasilitas yang memungkinkan terselenggaranya kegiatan residensi ini. Apresiasi mendalam juga diberikan kepada manajemen rumah sakit, para pembimbing, serta seluruh tenaga kesehatan yang telah memberikan arahan, bimbingan ilmiah, dan kerjasama profesional selama proses pelaksanaan kegiatan serta penyusunan artikel penelitian ini. Kontribusi dan kolaborasi yang diberikan menjadi landasan penting dalam keberhasilan penelitian residensi mahasiswa Universitas STRADA Indonesia Kediri serta semoga kerjasama yang baik ini dapat terus terjalin di masa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Alyahya, D., & Kashoo, F. Z. (2022). Perception, knowledge, and attitude of medical doctors in Saudi Arabia about the role of physiotherapists in vestibular rehabilitation: A cross-sectional survey. *PeerJ*, 10, e13035. <https://doi.org/10.7717/peerj.13035>
- Astuti, D. N., & Triyana, T. (2025). Gambaran pelayanan promotif kesehatan fisioterapi di Puskesmas wilayah Kabupaten Klaten. *Jurnal Terapi Wicara dan Bahasa*, 3(2), 336–343.
- Delfina, M. (2024). Comparison of the physical activity and satisfaction with physical activity of physiotherapists and nurses in the Special hospital for medical rehabilitation. *Physiotherapia Croatica*, 22(1), 403–411. Retrieved from <https://hrcak.srce.hr/317841>
- Fentiana, N., & Ginting, D. (2020). Strategi peningkatan pendapatan rumah sakit berdasarkan analisis SWOT. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 20(3), 1008–1012.
- Ginting, E. R., Kasim, F., & Bangun, I. (2024). Evaluasi kebijakan standar pelayanan fisioterapi di RSUD Prof Dr. HM Chatib Quzwain Kabupaten Sarolangun. *Jurnal Akademika Baiturrahim Jambi*, 13(2), 427–436.
- Hargiani, F. X., Wardani, R., Indasah, I., Ambarika, R., & Suprpto, S. I. (2022). Implementasi Permenkes 65/2015 (Standar Pelayanan Fisioterapi) dan Permenkes 43/2019 (Puskesmas) wilayah Jawa Timur. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 7(3).



- Jane, L., Brain, M., & Ntoumenopoulos, G. (2024). The implementation of physiotherapist-led lung ultrasound on physiotherapy and medical clinical decision-making in intensive care patients: A retrospective review. *Cardiopulmonary Physical Therapy Journal*, 35(2), 50–55.
- Labrague, L., Al Sabei, S., Al-Rawajfah, O., Abualrub, R., & Burney, I. (2021). Interprofessional collaboration as a mediator in the relationship between nurse work environment, patient safety outcomes and job satisfaction among nurses. *Journal of Nursing Management*. <https://doi.org/10.1111/jonm.13491>
- Lisa, M., Simeoni, R., Maccioni, G., & Giansanti, D. (2022). Information security in medical robotics: A survey on the level of training, awareness and use of the physiotherapist. *Healthcare Switzerland*, 10(1).
- Mujiyani, M. (2023). Implementasi perencanaan strategi dengan analisis SWOT pada rumah sakit. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 3(1), 174–181.
- Mukhtiana, M., & Anggriani, A. (2021). Pengaruh pemberian short wave diathermy (SWD) dan McKenzie terhadap pengurangan nyeri punggung bawah miogenik di RSUD Dr. Zubir Mahmud. *Health Science and Rehabilitation Journal*, 1(1), 1–6.
- Nasrulsyah, C., Asyura, F., Maulidani, M., & Sofia, M. (2020). Analisis SWOT dalam mengatasi kelemahan dan kekurangan Rumah Sakit Siloam. *Majalah Kesehatan Masyarakat Aceh*, 3(3), 295–305.
- Nicky, W., Pope, C., Roberts, L., & Crouch, R. (2020). Limited pharmaceuticalisation: A qualitative case study of physiotherapist prescribing practices in an NHS Trust in England following the expansion of non-medical prescribing in the UK. *Sociology of Health and Illness*, 42(3), 643–659.
- Nilasari, P., Hariyati, R. T. S., & Anisah, S. (2020). Analisis SWOT asuhan keperawatan yang terlewatkan. *Jurnal Keperawatan*, 12(1), 125–134.
- Pramesti, R. F., & Adhariani, D. (2023). Analisis SWOT atas strategi ekspansi rumah sakit HM ditinjau dari kinerja keuangan dan non-keuangan. *Owner: Riset dan Jurnal Akuntansi*, 7(2), 1353–1366.
- Rahmanto, S., & Ma'rufa, S. A. (2023). Gambaran pemetaan kualitas pelayanan fisioterapi praktik mandiri di Malang Raya. *Physiotherapy Health Science (PhysioHS)*, 6(2).
- Suherman, U., Kasim, F., & Karokaro, T. M. (2023). Efektivitas ketersediaan layanan fisioterapi di Puskesmas Bukit Indah Kecamatan Muara Papalik Kabupaten Tanjung Jabung Barat Provinsi Jambi. *Jurnal Akademika Baiturrahim Jambi*, 12(2), 473–484.
- Syafitri, P. K., & Permanasari, V. Y. (2020). Analisis layanan fisioterapi dalam upaya pelayanan kesehatan di Puskesmas wilayah DKI Jakarta. *Jurnal Ilmiah Fisioterapi*, 3(1), 1–7.
- Thoifur, A. (2021). Penatalaksanaan fisioterapi antar kelas di RSUD Ibnu Sina Kabupaten Gresik.
- Umami, Z. (2021). Penatalaksanaan fisioterapi pada kasus muskuloskeletal, neuromuscular, dan pediatri di Rumah Sakit Umum Daerah Ibnu Sina Gresik.
- Utami, R. F., Asbiran, N., & Khadijah, S. (2020). Analisis implementasi kebijakan standar pelayanan fisioterapi berdasarkan Permenkes nomor 65 tahun 2015 di Puskesmas wilayah kerja Dinas Kesehatan Kota Padang Panjang. *Human Care Journal*, 5(1), 285.
- Vercelli, S., Ravizzotti, E., & Paci, M. (2018). Are they publishing? A descriptive cross-sectional profile and bibliometric analysis of the journal publication productivity of Italian physiotherapists. *Archives of Physiotherapy*, 8, 10. <https://doi.org/10.1186/s40945-017-0042-8>
- Woźnica, D. (2018). Analysis of the opinions of medical community and patients regarding legal regulations on the profession of physiotherapist in Poland. *Advances in Rehabilitation*, 32(1), 13–19. <https://doi.org/10.5114/areh.2018.76986>

