

INSTRUMEN *INTRATEAM* *COLLABORATION*

**Prediksi Proses Interaksi Kolaborasi antar
Anggota Tim yang Berasal dari Organisasi
yang Berbeda**



Anif Prasetyorini | Fendy Suhariadi | Thinni Nurul Rochmah

INSTRUMEN INTRATEAM COLLABORATION

**Prediksi Proses Interaksi Kolaborasi antar Anggota Tim yang
Berasal dari Organisasi yang Berbeda**

Anif Prasetyorini
Fendy Suhariadi
Thinni Nurul Rochmah



INSTRUMEN INTRATEAM COLLABORATION

Prediksi Proses Interaksi Kolaborasi antar Anggota Tim yang Berasal dari Organisasi yang Berbeda

Penulis:

Anif Prasetyorini
Fendy Suhariadi
Thinni Nurul Rochmah

Editor:

Syifa Ismayanti

Layouter :

Tim Kreatif PRCI

Cover:

Rusli

Cetakan Pertama : April 2025

Hak Cipta 2025, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT

Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2025 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2025
; 18 x 25 cm
ISBN 978-634-7148-75-9

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

KATA PENGANTAR

Kolaborasi memiliki beberapa istilah yaitu *partnerships, networks, joint ventures, alliances, task forces, coalitions, collaboratives, associations*, dan *groups* (Walsh, 2020). *Intrateam collaboration* yaitu suatu proses *sharing value* dengan memperhatikan *mutual benefit* antara dua atau lebih tim yang berbeda organisasi dalam satu wadah tim Kolaborasi antara penyedia pelayanan kesehatan sangat dibutuhkan di pelayanan kesehatan apapun karena tidak ada profesi tunggal yang dapat memenuhi semua kebutuhan pasien (Matziou, et al., 2014).

Kolaborasi memiliki peran dalam meningkatkan kinerja. Level kolaborasi berdasarkan literature review dibagi menjadi 3 kategori yaitu individu, tim dan organisasi. Kolaborasi pada tingkat individu seperti horizontal dan vertical interpersonal collaboration (Whitford et al., 2010). Kolaborasi pada level tim dalam satu organisasi misalnya *inter-work unit collaboration* (Whitford et al., 2010); *intra-organizational collaboration* (Sanders & Premus, 2005; Whitford et al., 2010); *inter-departmental collaboration* (Kahn, 1996; (Garg & Padhi, 2001). Kolaborasi pada level organisasi yaitu *interorganizational collaboration* (Audet & Roy, 2016; Ada, 2013; Karlsson et al., 2020; Thomson et al., 2007); *cross-sector collaboration* (Bryson et al., 2006); *multi-organizational partnerships* (Leufkens & Noorderhaven, 2011); *multi-actor collaboration* (Torfing, 2019); *interagency collaboration* (Cohen, 2018; Cooper et al., 2016); Ward et al., 2018); *intersectoral collaboration* (Kousgaard et al., 2019). Proses kolaborasi banyak diteliti pada tatanan interprofesional, interdepartemantal dalam satu organisasi maupun *interorganizational*. Sejauh ini belum ada teori yang khusus membahas *intrateam collaboration* yang anggotanya berasal dari organisasi yang berbeda. Sehingga konsep ini menggunakan *interorganizational collaboration theory* yang disesuaikan dengan konsep tim. *Interorganizational collaboration theory* berdasarkan perkembangannya, fokus pada proses dan kegunaan dari kolaborasi itu sendiri (John Kok, 2003).

Belum ada teori yang membahas kolaborasi di dalam satu tim tetapi anggotanya berasal dari organisasi yang berbeda. Sehingga penulis menyebut istilah tersebut sebagai *Intrateam Collaboration* pada Program yang bersifat nonprofit guna meningkatkan kinerja tim. Proses kolaborasi yang dimaksud dalam konsep ini merupakan pengembangan antara menggunakan A Process Framework of Collaboration Theory dari Wood & Gray (1991), Thomson & Perry (2006) dan Thomson et al., (2007). Buku ini menjelaskan mengenai apa itu konsep *Intrateam Collaboration* serta bagaimana mengukur proses kolaborasi antar anggota tim dengan menggunakan teori ini.

Dalam mempersiapkan buku ini, penulis telah melakukan sintesis dari berbagai referensi mengenai teori kolaborasi. Hal ini dituangkan dalam praktik pengukuran proses kolaborasi. Metode ini telah diuji oleh penulis dengan melakukan serangkaian uji coba pada beberapa tim yang anggotanya berasal dari organisasi yang berbeda. Buku ini diawali dengan menjelaskan perkembangan teori kolaborasi. Apa saja yang telah dijelaskan berbagai ahli mengenai *Collaboration theory* yang dideskripsikan pada sub bab yang lain. Selanjutnya kami mengembangkan analisis tentang *Intrateam Collaboration theory* serta alat ukur yang mengaplikasikan teori tersebut. Pengukuran *Intrateam Collaboration* di jelaskan secara detail tentang cara penyusunan, kategori hasil serta intepretasi.

Kami mengucapkan terima kasih yang tidak terhingga pada para sahabat yang telah membantu kami dalam penyelesaian buku ini: STIKES Yayasan RS Dr. Soetomo dan Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan, Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Airlangga Surabaya. Kami juga sangat mengapresiasi kerja sama para sahabat dari tim Kampung KB Kabupaten Lamongan yang telah membantu kami dalam menyusun dan membuktikan instrumen *Intrateam Collaboration*.

April 2025, Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
Kenapa buku ini?	1
Apa yang sudah kami lakukan dalam buku ini?	1
BAB 1 FRAMEWORK OF TEAM PERFORMANCE	2
A. Definisi Kinerja Tim	2
B. Peranan Tim di dalam Pelayanan Kesehatan	3
C. Efektivitas Tim	3
D. Modifikasi Teori Efektivitas Tim Menurut Tannenbaum, Bread, dan Salas (1992)	8
 BAB 2 FRAMEWORK PROCESS OF COLLABORATION	 10
A. Interorganizational Collaboration Theory	12
B. <i>The Antecedent-Process-Outcome Framework of Collaboration</i> oleh Thomson & Perry (2006) dan Wood & Gray (1991)	12
C. A Process Framework of Collaboration Menurut Thomson et. al (2007)	14
D. Shared Value	15
E. Mutual Benefit	21
F. Bentuk Kolaborasi	22
G. Manfaat Kolaborasi	25
H. Tingkatan Kolaborasi	25
I. Strategi Pengembangan Intrateam Collaboration	28
 BAB 3 PENGUKURAN INTRATEAM COLLABORATION	 31
 BAB 4 STUDI KASUS: PROSES KOLABORASI PADA TIM KAMPUNG KB KECAMATAN DI KABUPATEN LAMONGAN	 36
 DAFTAR PUSTAKA	 56

Siapa yang seharusnya menggunakan buku ini?

Buku ini ditujukan untuk semua orang yang membutuhkan referensi dalam pengukuran proses kolaborasi yang anggotanya terdiri dari orang-orang yang berasal dari organisasi yang berbeda.

Siapa?	Bagaimana?
Leader	Guna meningkatkan kinerja tim, maka leader harus mengukur proses kolaborasi antar anggota tim sebagai bahan evaluasi dan perencanaan mendatang.
Praktisi (pelaksana)	Instrumen <i>Intrateam Collaboration</i> yang diperkenalkan dalam buku ini akan membantu praktisi kesehatan dengan mudah dapat melakukan proses kolaborasi antar anggota tim.
Akademisi	Kuesioner <i>Intrateam Collaboration</i> menjembatani kebutuhan akademisi terhadap alat interpretasi proses kolaborasi

Kenapa buku ini?

Buku ini memaparkan secara praktis pengukuran *Intrateam Collaboration* untuk memprediksi proses kolaborasi antar anggota tim yang berasal dari organisasi yang berbeda. Tidak hanya menjelaskan tentang *Intrateam Collaboration* namun juga memberikan solusi dalam memprediksi proses kolaborasi antar anggota tim.

Apa yang sudah kami lakukan dalam buku ini?

Buku ini menjelaskan tentang apa itu *Intrateam Collaboration* dan bagaimana aplikasinya dalam sebuah tim. Instrumen *Intrateam Collaboration* yang kami susun telah diuji cobakan dalam mengukur proses kolaborasi antar anggota tim.

BAB 1

FRAMEWORK OF TEAM PERFORMANCE

A. Definisi Kinerja Tim

Tim memiliki kinerja yang lebih unggul dibandingkan dengan kinerja individu (Robbins, 2006). Tim dalam pelayanan kesehatan merupakan hal yang penting dalam dekade terakhir. Hal ini disebabkan oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan pola kerja yang menimbulkan saling ketergantungan (Rafferty et al., 2001).

Definisi tim yang dikemukakan oleh Harris menyebutkan bahwa tim sebagai sebuah kelompok kerja atau unit yang memiliki tujuan yang sama, dimana anggota tim membangun hubungan saling menguntungkan untuk mencapai tujuan. Selanjutnya kerjasama kelompok (*teamwork*) menyiratkan kerjasama dan usaha yang terkoordinasi oleh beberapa individu yang bekerja sama di dalam hal yang secara bersama menarik minat mereka. Hal tersebut memerlukan berbagai peran, bakat, dan kepemimpinan (Budiono, 2005).

Tim berbeda dengan kelompok (*groups*). Tim memiliki tujuan kinerja kolektif, sinergi positif, pertanggungjawaban individual, timbal balik, dan memiliki ketrampilan saling melengkapi diantara anggotanya. Sedangkan kelompok memiliki tujuan saling berbagi informasi dengan sinergi yang netral, pertanggungjawaban individual dengan ketrampilan acak, dan beraneka macam (Robbins, 2006).

Kinerja tim (*team performance*) dikonseptualisasikan sebagai sebuah proses bertingkat yang melibatkan anggota tim dalam mengelola kerjasama tim, kerja sama tingkat individu dan proses kerja tim (Kozlowski & Klein, 2000). Secara konseptual kerja tim bersarang dalam kinerja tim dan merupakan sekumpulan kognisi, sikap, dan perilaku berkontribusi pada proses kinerja yang dinamis.

Salas et al., (2005) mendefinisikan kinerja tim sebagai berikut:

“Team Performance is an elusive, dynamic, and complex phenomenon. It is elusive because routine Team Performance is subtle and at a cognitive level, making observation and measurement difficult. The dynamic nature of team performance is a result of the need for teams to respond to shifting environmental contingencies p:66.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja tim adalah sebuah pencapaian pelaksanaan suatu program dalam mewujudkan tujuan hasil kerjasama dari anggota tim.

B. Peranan Tim di dalam Pelayanan Kesehatan

Pelayanan kesehatan mengalami perkembangan yang sangat pesat dan menjadi sangat kompleks dalam dua decade terakhir. Penemuan di bidang biomedis, pemecahan masalah sehari-hari yang dikaitkan dengan medis, pertambahan angka harapan hidup, aktivitas penghematan biaya, dan keberadaan berbagai peraturan merupakan penyebab terjadinya perkembangan tersebut. Tanggung jawab petugas kesehatan menjadi lebih meningkat. Permasalahan di bidang pelayanan kesehatan menjadi tidak bisa ditangani hanya satu orang saja. Saling ketergantungan antar petugas pelayanan kesehatan menjadi lebih tinggi dan kebutuhan kerja secara tim menjadi nyata (Rafferty et al., 2001).

Keuntungan dari keberadaan tim di dalam sebuah organisasi, termasuk organisasi pelayanan kesehatan adalah tindakan yang diambil dapat lebih cepat dan pengembangan dapat dilakukan dengan lebih mudah seiring dengan perubahan pada organisasi tersebut. Hal ini disebabkan oleh komunikasi yang menjadi lebih baik dan pemberdayaan dalam pengambilan keputusan. Keberadaan tim juga akan menjaga konsistensi dalam lingkungan organisasi (Fetahu, 2019).

C. Efektivitas Tim

Efektivitas tim adalah penggunaan secara total seluruh potensial sumber daya tim, dalam hal ini anggota tim. Ada beberapa konsep efektivitas tim yang dikemukakan oleh beberapa ahli. Efektivitas tim memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Lingkungan sosial tim sebaiknya terbuka dan mendukung, tanpa tekanan otoritas dalam penyelesaian masalah
2. Anggota tim merasa setara di dalam tim, dan komitmen lebih ditujukan pada kinerja tim dari pada kinerja individu
3. Ada bermacam pengalaman dan keahlian di dalam tim
4. Hubungan antar anggota tim harus kuat, sehingga tim dapat berfungsi lebih terbuka, saling berbagi pengetahuan, dan pengalaman
5. Lingkungan mendukung dengan fokus pada pembelajaran
6. Berbagai alat pendidikan dan ahli dalam berbagai bidang disiapkan untuk membantu pemecahan masalah
7. Komunikasi antar anggota tim dan orang di luar tim sangat penting
8. Perasaan bahwa tim akan berhasil mencapai tujuan ditetapkan sebagai bagian yang penting dalam lingkungan sosial tim
9. Partisipasi ditekankan dan semua pendapat diperhatikan tanpa ada dominasi dari anggota kelompok yang kuat atau pengawas

10. Beberapa tim mendapatkan bahwa memiliki *devils advocate* dapat membantu secara terus menerus mengingatkan tim bila terjadi penyimpangan, dengan demikian menjaga kelompok untuk tetap kreatif dan memikirkan sesuatu secara menyeluruh
11. Tim seharusnya memiliki tujuan yang jelas dimana seluruh anggota tim komit
12. Imbalan diberikan sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan motivasi
13. Kepemimpinan dibagi sebagai tanggung jawab tim, tidak didelegasikan
14. Setiap anggota tim bertanggung jawab pada tujuan tim. Tugas yang sedang dilaksanakan adalah penting dan memiliki dampak pada luar tim
15. Peran kepemimpinan mengubah semua ketrampilan anggota tim yang berbeda ke arah tujuan tim dan dinamisasi perubahan tim
16. Tim mengelola diri sendiri. Manajemen hanya sebagai fasilitator tapi tidak menentukan tujuan tim. Arah tim ditentukan oleh tim itu sendiri (Fetahu, 2019).

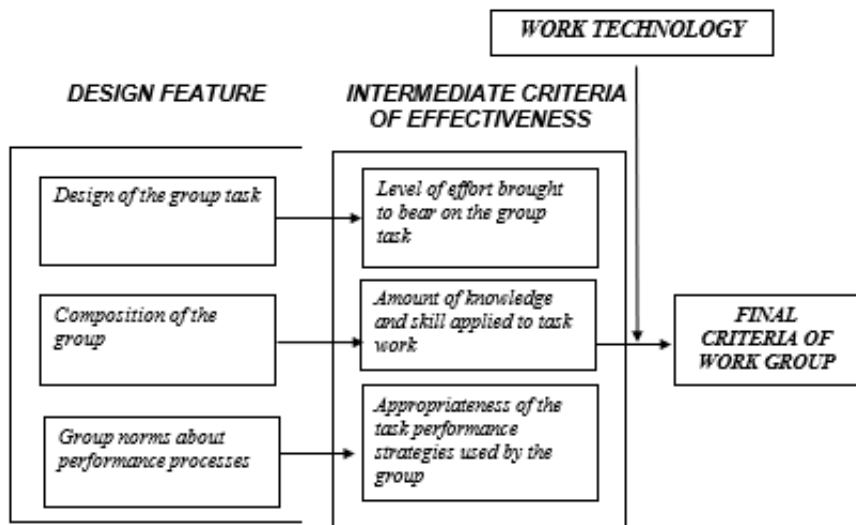
Berikut ini *Team Effectiveness Models*:

1. Teori Efektivitas Tim Menurut Hackman and Morris tahun 1975

Hackman dan Morris mengadopsi model efektivitas tim input-proses-output, yang diusulkan awalnya oleh McGrath tahun 1964. McGrath tahun 1964 mengembangkan kerangka input proses output untuk menganalisis perilaku dan kinerja kelompok. Asumsi utama McGrath adalah bahwa proses memediasi hubungan input-output. Hackman and Morris berpendapat bahwa faktor-faktor input mempengaruhi kinerja melalui proses interaksi kelompok. Kerangka kerja ini mengklasifikasikan variabel input menjadi tiga set dan variabel output menjadi dua set. Set variabel input adalah (i) variabel yang menggambarkan anggota kelompok individu (misalnya: pola keterampilan anggota, sikap, dan karakteristik kepribadian), (ii) variabel yang menggambarkan grup secara keseluruhan (misalnya: ukuran grup, struktur grup, dan keterpaduan kelompok), dan (iii) variabel yang menggambarkan lingkungan di dalamnya tempat grup bekerja (misalnya: karakteristik tugas grup, struktur hadiah, dan tingkat stres lingkungan (Hackman, 1978).

Dalam model mereka, output diklasifikasikan ke dalam hasil kinerja (misalnya kualitas kinerja dan jumlah kesalahan) dan hasil lainnya (misalnya: kepuasan anggota, kekompakan kelompok, dan perubahan sikap). Mereka berpendapat bahwa semua variabel bisa dinilai pada periode dua kali (T-1 dan T-2) untuk menyelidiki perubahan selama periode waktu tertentu. Model mereka didukung oleh beberapa temuan penelitian berdasarkan percobaan

anggota kelompok dari strategi kinerja mereka, yang akan memuaskan mereka dan maka proses kelompok akan jauh lebih konstruktif (Hackman, 1980). Model Hackman dan Oldham (1980) kriteria terakhir dari efektivitas kelompok kerja adalah kinerja kelompok. Model efektivitas kerja kelompok Hackman dan Oldham disajikan pada Gambar 2.2.



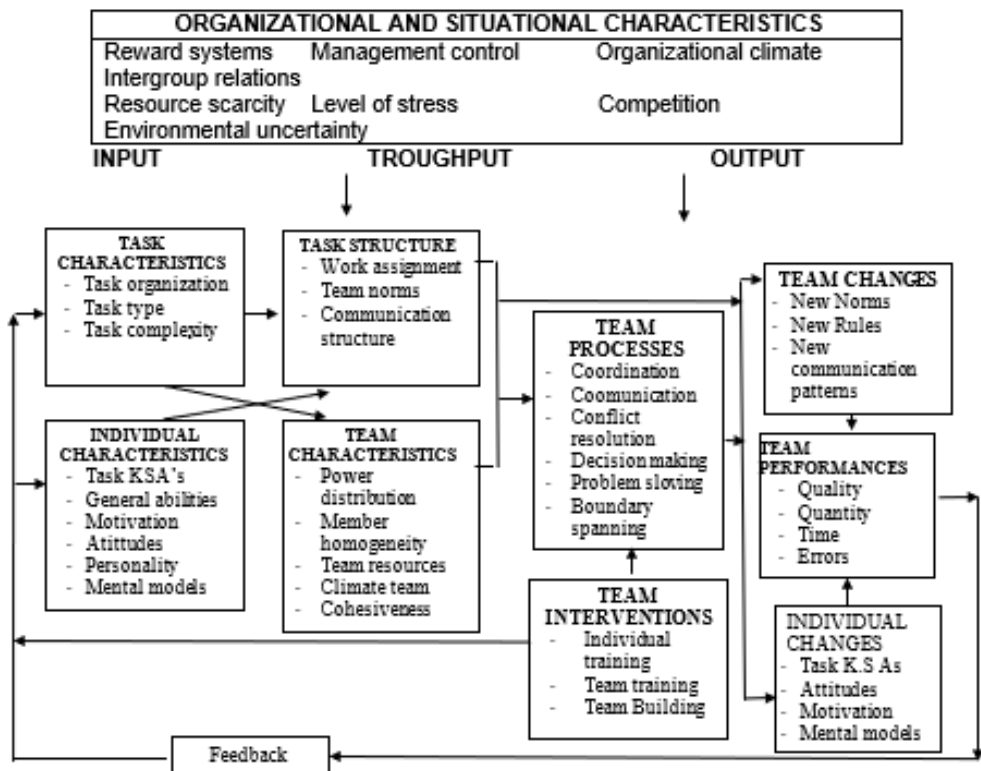
Sumber : Hackman et al. 1980, p: 187

Gambar 2 Model Efektivitas Kinerja Kelompok Menurut Hackman dan Oldham (1980)

Model efektivitas tim menurut Hackman dan Oldham tahun 1980 ini sangat berbeda jauh dengan rencana penelitian ini untuk memodifikasi proses. Hal ini dikarenakan dalam teori ini tidak mengakomodir faktor organisasi, tidak mengakomodir pendekatan input proses dan output serta tidak ada *level of stress*.

3. Teori Efektivitas Tim Menurut Tannenbaum, Bread dan Salas (1992)

Tannenbaum, Bread and Salas pada tahun 1992 mengembangkan model *input-throughput-output* untuk efektivitas tim. Variabel input adalah karakteristik tugas, karakteristik individu, struktur kerja, dan karakteristik tim. Variabel *throughput* adalah proses tim dan intervensi tim dan hasil keluaran adalah perubahan tim, kinerja tim dan perubahan individu. Model ini fokus pada organisasi dan karakteristik situasional di mana tim beroperasi dan yang akan mempengaruhi pekerjaan tim. Variabelnya adalah sistem penghargaan, kontrol manajemen, iklim organisasi, hubungan antar kelompok, kelangkaan sumber daya, tingkat stres, persaingan, dan ketidakpastian lingkungan. Efektivitas tim sebagai output diukur oleh perubahan tim (misalnya, Norma tim dan aturan), kinerja tim (misalnya, kualitas, kuantitas, waktu, kesalahan, dan biaya), dan perubahan individu (misalnya, sikap, motivasi dan tugas) (Salas et al., 2017).



Sumber : West., 1996, p: 507

Gambar 3 Model Efektivitas Tim Menurut Tannenbaum, Bread dan Salas (1992)

Model efektivitas tim menurut Tannenbaum, Bread, dan Salas tahun 1992 lebih dapat mengakomodir kebutuhan variabel dalam penelitian ini. Kelebihan teori ini yaitu terdapat pendekatan input, proses, dan output; faktor pada input dapat mempengaruhi proses dan output secara langsung serta ada timbal baliknya; mengakomodir *level of stress* serta terdapat intervensi di bagian proses maupun output. Teori ini dianggap lebih komprehensif dibandingkan dengan teori efektivitas tim yang sebelumnya. Di dalam unsur proses hanya mengakomodir koordinasi, komunikasi, pengambilan keputusan, resolusi konflik, penyelesaian masalah dan *boundary spanning*.

Terdapat dua kelemahan dalam teori ini yang perlu untuk disempurnakan. Pertama, Frey et al. (2006) menjelaskan bahwa dalam level *relationship*, koordinasi merupakan level yang berada dalam kategori sedang. Selain itu, alasan mengganti variabel koordinasi menjadi kolaborasi yaitu kolaborasi merupakan salah satu upaya yang sudah dilakukan oleh tim yang anggotanya berasal dari organisasi yang berbeda. Bentuk kolaborasi tersebut

lebih mengarah pada berbagi dalam pengambilan keputusan dan berbagi sumber daya.

Kelemahan kedua, penanganan *level of stress* atau konflik hanya dijelaskan tentang *conflict resolution*. *Conflict resolution* merupakan salah satu tahapan dalam manajemen konflik. Program KB merupakan program pemerintah yang kegiatannya bersifat berkesinambungan dan jangka panjang antara UPT Dinas PPKB kecamatan dan Puskesmas. Perlu ada pengelolaan konflik dari identifikasi tipe sampai pencegahan konflik. Adapun konflik yang perlu ditangani dalam penelitian ini adalah adanya perbedaan nilai, komunikasi, budaya, dan gaya kepribadian dalam bekerja antar dua tim yang berbeda organisasi. Sehingga manajemen konflik dapat diajukan sebagai penyempurnaan untuk menangani konflik, sedangkan kolaborasi dapat dijadikan alternatif pilihan untuk menyempurnakan teori ini sesuai dengan level *relationship* yang paling tinggi yaitu kolaborasi.

D. Modifikasi Teori Efektivitas Tim Menurut Tannenbaum, Bread, dan Salas (1992)

Modifikasi *team effectiveness theory* Tannenbaum et al., (1992) yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pada variabel proses. Proses kolaborasi yang dimaksud dalam penelitian menggunakan dasar teori dari beberapa pakar yang dikembangkan melalui konsep *shared value* dan *mutual benefit*. Berdasarkan hasil literature review dan studi pendahuluan yang dilakukan, alasan memasukkan konsep *intrateam collaboration* ke dalam teori ini adalah karena peneliti berpendapat bahwa di dalam proses tim antar organisasi diperlukan adanya kolaborasi yang baik antar organisasi tidak hanya sekedar koordinasi. Frey et al. (2006) menyebutkan bahwa kolaborasi merupakan level *relationship* yang paling tinggi. Sehingga cocok untuk diterapkan dalam meningkatkan cakupan peserta KB. Konsep kolaborasi tim itu sendiri merupakan konsep hubungan kerjasama yang kompleks dan membutuhkan pertukaran yang menguntungkan kepada kedua belah pihak.

Tim yang berasal dari organisasi berbeda pasti memiliki kebijakan, budaya dan kepemimpinan yang berbeda pula. Hal ini merupakan sumber konflik selama melakukan kolaborasi. Manajemen konflik merupakan salah satu alternatif yang dapat dipilih untuk meningkatkan *intrateam collaboration*.

Banyak sekali penelitian yang membahas peran kolaborasi terhadap efektivitas tim maupun kinerja tim. Berdasarkan literature review *performance* dipengaruhi oleh *trust* melalui kolaborasi (Ramayah et al., 2011). *Team performance* dipengaruhi oleh *external collaboration* melalui *internal collaboration* (Sanders & Premus, 2005). *Firm performance* dipengaruhi

interorganizational collaboration melalui *intraorganizational collaboration* (Sanders, 2007).

Team performance dipengaruhi oleh *team knowledge* melalui *team learning behavior*; *social network* (Shohat, et al., 2018); *educational leadership* melalui *organizational communication* (Choi et al., 2018); *leadership typology*, *personal somposition*, *type of teams* melalui *shared leadership* (Martina, Cormicana, Sampaioa, & Wu, 2018); *transformatasional leadership* melalui *team resilience* (Dimas, Robelo, Lourenco, & Pessoa, 2018). *Team outcome* akan muncul apabila terdapat optimisme tim, *team resilience*, dan *team efficacy*. Akan tetapi *team resilience* and *team efficacy* akan muncul setelah adanya interaksi antara anggota tim (West, Patera, & Carsten, 2009).

Team Performance berfungsi ketika terdapat interaksi di dalam individu (ketrampilan manajemen diri, ketrampilan teknis) dan lintas level tim (kompleksitas tugas, *encertainty condition*, *new team*) (Magpili & Pazos, 2017); tim mampu memobilisasi *team resilience* apabila terdapat integrasi antara data psikologi dan pengukuran psikologi (Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2017); *team resilience* dilihat dari tujuh dimensi *team resilience* (*resourcefulness*, *robustness*, *self care*, *alignment*, *capability*, *connectedness*, *perseverance*) (Mc Ewen & Boyd, 2018).

Dimensi kerja tim yang paling sering diteliti yaitu komunikasi, koordinasi, dan rasa hormat (Valentine, Nembhard, & Edmondson, 2015). Sedangkan *Team resilience* dipengaruhi oleh *density of social interactions* (Giannoccaro, Massari, & Carbone, 2018), *shared transformatasional leadership* (Kleij, Molenaar, & Schraagen, 2011). Dalam meningkatkan cakupan program KB, proses pelaksanaan kinerja yang berbasis hak pasien dalam tim diharapkan dapat ditingkatkan melalui penilaian diri dan kerja sama tim (EngenderHealth, 2003).

Bentuk-bentuk pengorganisasian layanan baru ini membutuhkan tidak hanya implementasi struktur baru, tetapi juga pengembangan praktik klinis baru berdasarkan kolaborasi (D'Amour, Goulet, Labadie, Rodriguez, & Pineault, 2008, 8 (188)). Oleh karena itu, profesional kesehatan dihadapkan dengan tuntutan untuk kolaborasi *interprofesional* dan *interorganizational* menyiratkan pembagian kerja baru antara para profesional di berbagai disiplin ilmu dan antara berbagai jenis institusi layanan primer, sekunder, dan tersier. Dalam bentuk organisasi baru ini, tanggung jawab untuk koordinasi dialihkan kepada penyedia perawatan dan karena itu harus menjadi lebih eksplisit dan transparan (D'Amour, Goulet, Labadie, Rodriguez, & Pineault, 2008, 8 (188)).

BAB 2

FRAMEWORK PROCESS OF COLLABORATION

Kolaborasi memiliki beberapa istilah yaitu *partnerships, networks, joint ventures, alliances, task forces, coalitions, collaboratives, associations*, dan *groups* (Walsh, 2020). Kolaborasi antara penyedia pelayanan kesehatan sangat dibutuhkan di pelayanan kesehatan apapun karena tidak ada profesi tunggal yang dapat memenuhi semua kebutuhan pasien (Matziou, et al., 2014). Berdasarkan beberapa pakar, definisi kolaborasi adalah sebagai berikut.

Tabel 1 Definisi Kolaborasi

No	Definisi Kolaborasi	Shared value	Mutual Benefit
1	<i>Shared health care philosophy</i> (King, 1990)	√	
2	<i>Repetitive sequence of negotiation, commitment, and execution stages, each of which is assessed in terms of efficiency and equity</i> (Ring & Van De Ven, 1994)	-	-
3	<i>A dynamic and interactive process</i> (Stichler, 1995)	-	-
4	Mengevaluasi sejauh mana pencapaian tujuan kolektif, memiliki saling pengertian, secara informal bekerja sama, berbagi visi yang sama untuk perusahaan, dan berbagi ide, informasi dan/atau sumber daya (Kahn, 1996)	√	√
5	<i>A group of independent organizations who are committed to working together for specific purposes and tangible outcomes while maintaining their autonomy</i> (Bailey & Koney, 1996)	√	√
6	<i>Shared values</i> (Clark, 1997)	√	-
7	<i>Shared responsibilities</i> (Lindeke & Block, 1998)	√	-
8	<i>Shared planning and intervention</i> (Lindeke & Block, 1998)	√	-
9	<i>In order to maintain actual and perceived symmetry in power relationships, collaborative interaction is required</i> (Corser, 1998)	√	-
10	<i>Shared decision-making</i> (Liedtka & Whitten, 1998)	√	-
11	<i>Professionals are like actors who depend on one another</i> (Liedtka & Whitten, 1998)	-	√
12	<i>Working in partnership implies that the partners pursue a set of common goals</i> (Lindeke & Block, 1998)	-	√
13	Mentransaksikan sumber daya untuk mencapai	√	√

No	Definisi Kolaborasi	Shared value	Mutual Benefit
	tujuan yang saling menguntungkan melalui struktur dan proses yang disepakati (Gulzar & Henry, 2005)		
14	Komunikasi yang sering ditandai dengan rasa saling percaya (Frey et al., 2006)	√	-
15	<i>The process or the “doing” of collaboration as consisting of five dimensions: governance, administration, organizational autonomy, mutuality, and norms of trust and reciprocity</i> (Thomson & Perry, 2006; Wood & Gray, 1991)	√	√
16	<i>Multidimensional, variable construct composed of five key dimensions, two of which are structural in nature (governance and administration), two of which are social capital dimensions (mutuality and norms), and one of which involves agency (organizational autonomy)</i> (Thomson et al., 2007)	√	√
17	Suatu upaya kerjasama yang dipengaruhi oleh <i>strategic coodination and mechanism, formal organizational leaders as collaborative champions, collaborative organizational culture, clear mandates vision and goals dan optimal use of resources</i> (Valaitis et al., 2018)	√	√

Definisi *Intrateam* menurut pakar yaitu *within a team* (Your Dictionary). Berdasarkan kesimpulan dari peneliti, definisi *Intrateam Collaboration* yaitu suatu proses *sharing value* dengan memperhatikan *mutual benefit* antara dua atau lebih tim yang berbeda organisasi dalam satu wadah tim.

Kolaborasi tim kesehatan adalah hubungan kerja yang memiliki tanggung jawab bersama dengan penyedia layanan kesehatan lain dalam pemberian (penyediaan) asuhan pasien. Kolaborasi kesehatan merupakan proses interaksi dan hubungan antar profesi yang bekerja pada sebuah lingkungan kelompok atau *teamwork*.

Tujuan utama dari kolaborasi tim kesehatan adalah memberikan pelayanan yang tepat, oleh tim kesehatan yang tepat, di waktu yang tepat, serta di tempat yang tepat. Elemen penting dalam kolaborasi tim kesehatan yaitu keterampilan komunikasi yang efektif, saling menghargai, rasa percaya, dan proses pembuatan keputusan (Kozier, 2010). Konsep kolaborasi tim kesehatan itu sendiri merupakan konsep hubungan kerjasama yang kompleks dan membutuhkan pertukaran pengetahuan yang berorientasi pada pelayanan kesehatan untuk pasien.

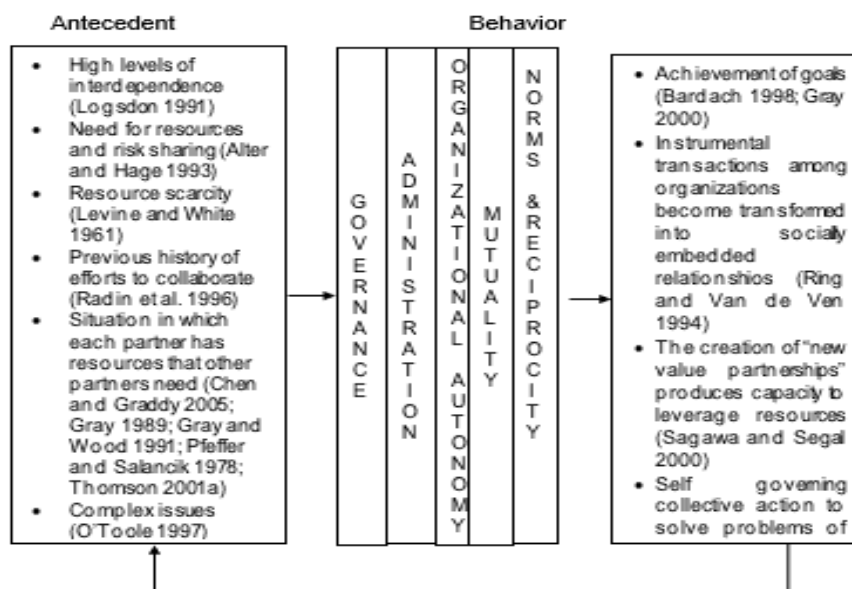
A. Interorganizational Collaboration Theory

Proses kolaborasi banyak diteliti pada tatanan *interprofesional*, *interdepartemantal* dalam satu organisasi maupun *interorganizational*. Sejauh ini belum ada teori yang khusus membahas *intrateam collaboration* yang anggotanya berasal dari organisasi yang berbeda. Sehingga penelitian ini menggunakan *interorganizational collaboration theory* yang disesuaikan dengan konsep tim. *Interorganizational collaboration theory* berdasarkan perkembangannya, fokus pada proses dan kegunaan dari kolaborasi itu sendiri (John Kok, 2003).

Konsep ini menggunakan *A Process Framework of Collaboration* dari Wood & Gray (1991), Thomson & Perry (2006) dan Thomson et al., (2007) untuk mengembangkan konsep *intrateam collaboration*. Hal ini dikarenakan dalam teori ini mengakomodir pendekatan input proses dan output serta ada timbal balik, unsur-unsur untuk melakukan kolaborasi diakomodir di dalam proses.

B. The Antecedent-Process-Outcome Framework of Collaboration oleh Thomson & Perry (2006) dan Wood & Gray (1991)

Thomson & Perry (2006) dan Wood & Gray (1991) menyebutkan bahwa: "The process or the "doing" of collaboration as consisting of five dimensions: governance, administration, organizational autonomy, mutuality, and norms of trust and reciprocity."



Sumber :Thomson & Perry, 2006; Wood & Gray, 1991

Gambar 4 *The Antecedent-Process-Outcome Framework of Collaboration*

Governance atau tata kelola adalah dimensi struktural kolaborasi yang melembagakan proses dalam membuat keputusan bersama tentang aturan yang akan mengatur perilaku, hubungan mitra, dan struktur untuk mencapai kesepakatan tentang kegiatan dan hasil kolaboratif melalui pengaturan kekuasaan bersama. Tata kelola mencakup dua hal yaitu proses negosiasi dan komitmen.

Kolaborasi nirlaba bersifat strategis. Dengan kata lain, organisasi nirlaba berkolaborasi karena mereka ingin mencapai tujuan atau hasil tertentu. Untuk mencapai tujuan yang dipimpin organisasi nirlaba untuk membentuk kemitraan kolaboratif, semacam struktur administrasi harus ada yang bergerak dari pemerintahan ke tindakan.

Administrasi, sangat mirip dengan tata kelola, merupakan dimensi struktural dari kolaborasi antarorganisasi. Namun, tidak seperti tata kelola yang melibatkan pembuatan pilihan atau keputusan bersama tentang aturan untuk mengatur upaya kolaboratif, administrasi melibatkan menyelesaikan sesuatu melalui operasi yang efektif sistem yang mendukung kejelasan peran dan tanggung jawab, kejelasan tujuan, serta saluran komunikasi yang efektif.

Salah satu dilema kolaborasi terpenting bagi para pemimpin dan manajer organisasi non profit adalah pengelolaan ketegangan yang melekat antara mitra organisasi kepentingan dalam mencapai misi organisasi secara individu dan mempertahankan identitas yang berbeda dari pihak yang berkolaborasi dan minat kolaborasi mencapai tujuan kolaborasi dan menjaga akuntabilitas kepada mitra kolaboratif dan pemangku kepentingan mereka. Dimensi otonomi organisasi dari proses kolaborasi, dengan demikian, mengacu pada proses mengelola atau mendamaikan ketegangan antara organisasi dan kepentingan kolaborasi (kolektif). Pentingnya manajemen konflik dalam kolaborasi nirlaba adalah tema yang berulang dalam banyak kasus riset tentang kerjasama.

Dimensi mutualitas dari proses kolaborasi mengacu pada proses menempa hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi yang terlibat dalam kemitraan. Dengan kata lain, itu terdiri dari bekerja melalui perbedaan untuk sampai pada hubungan yang memuaskan masing-masing kepentingan organisasi. Mutualitas berakar pada saling ketergantungan. Memang, organisasi nirlaba yang membentuk kemitraan kolaboratif harus mengalami saling ketergantungan yang saling menguntungkan berdasarkan kepentingan yang berbeda tetapi saling melengkapi atau pada kepentingan bersama, yang biasanya berdasarkan homogenitas, konvergensi, atau apresiasi, dan semangat untuk masalah atau isu-isu yang melampaui misi nirlaba individu.