



This is an open access article under
CC-BY-SA license

* Corresponding Author

PROSES KERJA TIM DIVISI *HEALTH CARE* DALAM PELAYANAN KESEHATAN DI TEVIS FOUNDATION

Risya Ananda Putri¹, Soni Akhmad Nulhaqim²,
Sari Viciawati Machdum³, Gigin Ginanjar Kamil Basar⁴
Universitas Padjadjaran

Email: ¹risya21001@mail.unpad.ac.id, ²soni.nulhaqim@unpad.ac.id,
³sari.viciawati@ui.ac.id, ⁴gigin@unpad.ac.id*

Abstract. *One aspect of management that can breathe life into the business and produce the desired results is teamwork. The way social services are delivered can significantly change with the help of a team. The Healthcare division's service delivery is intricate and faced with a growing number of obstacles, particularly in light of the COVID-19 epidemic. To make the organization more effective and efficient, teamwork needs to be improved. To ascertain the extent to which the Tevis Foundation can effectively deliver health services, a teamwork analysis is required. Social work practices activities of the team and its leaders have an impact on both the performance of the institution and the performance of the social services given. The goal of this study is to investigate the Tevis Foundation's collaboration process, which prioritizes managerial responsibilities and places an emphasis on the teamwork components of communication, compromise, cooperation, coordination, and consummation. Data for this kind of research is gathered through interviews, observations, and field investigations using a qualitative research methodology. In-depth interviews and participant observations are the methods employed. The Tevis Foundation's Health Care branch, which had direct contact with the recipients, served as the study's informant. According to the study's findings, a team's ability to work together effectively—from communication to software usage—plays a critical influence in an organization's ability to provide health services to the community.*

Keywords: *Teamwork process, Health Services, Management Roles, Covid-19.*

Abstrak. *Teamship atau kerja tim merupakan salah satu bagian dari administrasi, yang dapat menghidupkan organisasi dan membawa hasil yang diinginkan oleh organisasi. Kerjasama tim dapat membuat perubahan yang signifikan dalam penyampaian layanan sosial. Pemberian layanan di divisi *Health Care* yang kompleks dan semakin banyak tantangan terutama di masa pandemi Covid-19, oleh karena itu diperlukan upaya untuk meningkatkan *teamwork* agar organisasi menjadi lebih efektif dan efisien. Upaya tim dan pimpinannya dalam praktik pekerjaan sosial memberikan dampak terhadap kinerja dari layanan sosial yang diberikan maupun kinerja dari lembaga tersebut, sehingga analisa terhadap proses kerja tim diperlukan untuk mengetahui sejauh mana pemberian layanan kesehatan di Tevis Foundation dapat efektif dan efisien dalam memberikan layanannya kepada masyarakat. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi proses kerja tim Tevis Foundation yang mengedepankan *management roles*, di mana *management roles* yang dilaksanakan menekankan kepada elemen *teamship* yang dikemukakan Skidmore (1995), meliputi komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumsi. Jenis penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi lapangan. Teknik yang digunakan adalah wawancara mendalam, observasi non-partisipan. Informan dari penelitian ini adalah divisi *Health Care* dari Tevis Foundation yang berhubungan langsung dengan penerima manfaat. Temuan dari penelitian ini yaitu peran dari proses kerja tim memegang peranan penting dalam sebuah organisasi untuk memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat dimulai dari komunikasi hingga konsumsi program agar dapat meminimalisir kesalahan yang ada dalam sebuah organisasi. Kemampuan tim dalam menyesuaikan diri dengan kesulitan, dan mampu menempatkan diri dengan tantangan yang ada adalah salah satu kunci keberhasilan organisasi pelayanan kemanusiaan dalam bidang kesehatan*

Kata kunci: *Proses kerja tim, Layanan Kesehatan, Management Roles, Covid-19.*



PENDAHULUAN

Pada penghujung 2019 muncul kasus serupa dengan pneumonia di Wuhan, China (Lee, 2020). Kasus tersebut diakibatkan oleh virus corona yang dikenal dengan Covid-19 (*Corona Virus Disease-2019*) (Herliandry & Suban, 2020). Virus Corona juga mewabah di Indonesia sejak awal Maret hingga saat ini 12 Mei 2020 terdapat 17.514 kasus positif tersebar di 34 provinsi dan 415 kabupaten/kota (Gugus Tugas Percepatan Penanganan Covid-19 Indonesia, 2020) (Herliandry & Suban, 2020). Dampak dari pandemi Covid-19 telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia terutama krisis kesehatan (Herliandry & Suban, 2020).

Kerja tim merupakan suatu unit yang terdiri atas dua atau lebih orang yang saling berinteraksi dan berkoordinasi untuk bekerja sama dengan sesama rekan kerja dan pimpinannya, serta berperan atau ikut serta untuk tujuan perusahaan (Hartini, 2016). Kerja tim (*teamwork*) dilakukan karena tekanan-tekanan persaingan yang kian meningkat sehingga kerja tim sangat menentukan keberhasilan organisasi (Hartini, 2016). Kerja tim (*teamwork*) harus diorganisasikan dan dikelola dengan baik antara anggota tim dan juga pimpinan tim sehingga terjadi saling ketergantungan yang kuat satu sama lain untuk mencapai tujuan atau menyelesaikan sebuah tugas yang diharapkan dapat memberikan hasil yang melampaui target, daripada jika dikerjakan secara perorangan (Dewi, 2012)

Pelayanan kesehatan tidak terlepas dari pengaruh globalisasi yang sedang tren pada saat ini (Anggraeny, 2013). Penyediaan pelayanan publik berkualitas merupakan kewajiban yang harus dilakukan oleh setiap penyelenggara negara, inovasi penyediaan pelayanan sangat penting dilakukan untuk mewujudkan pelayanan lebih bermutu pada bidang kesehatan (Anggraeny, 2013). Apalagi pada situasi pandemi Covid-19 ini sangatlah diperlukan upaya-upaya untuk meningkatkan kesehatan. Selain dari pemerintah yang dapat menyelenggarakan pelayanan kesehatan, organisasi layanan kemanusiaan juga tidak terlepas dari upaya peningkatan kesehatan tersebut.

Organisasi pelayanan kemanusiaan selalu terhubung dengan manajemen dan administrasi pekerjaan sosial. Suatu penggerak untuk mengambil keputusan serta dapat digunakan sebagai evaluasi kegiatan yang telah dilakukan merupakan administrasi (Nurwahyuliningsih & Nulhaqim, 2021). Administrasi merupakan komponen penting dalam memberikan layanan sosial yang dikontrol para pemimpin di atasnya serta memfasilitasi kerja lembaga dan staf. Aspek kepemimpinan menjadi salah satu poin penting dalam penguatan

kelembagaan dan juga dalam meningkatkan kualitas pelayanan lembaga. Oleh sebab itu peran pemimpin dapat memberikan perubahan demi tercapainya tujuan lembaga (Skidmore, 1995).

Organisasi pelayanan kemanusiaan tidak terlepas dari adanya konflik-konflik eksternal maupun internal dalam menjalankan setiap program yang dikerjakannya. Tentunya hal ini membutuhkan penyelesaian yang cepat dan akurat sehingga organisasi pelayanan kemanusiaan mampu untuk memperbaiki kekurangan-kekurangannya. Tentu setiap individu di dalam suatu organisasi pelayanan kemanusiaan memegang peranan penting terhadap kelangsungan organisasi. Keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada individu-individu yang ada didalamnya, melainkan juga bergantung pada timwork (Lestari et al. 2015). Artinya dibutuhkan kerjasama yang kuat antara pemimpin dan juga staff-staff dalam organisasi pelayanan kemanusiaan.

Fungsi ketua divisi atau manajerial dalam melakukan *decisional category* dalam *management roles* berperan dalam pengambilan keputusan berusaha untuk menjelaskan peran dari manajerial dalam mengelola organisasi (Butcher et al. 2013), manajer juga dapat berperan sebagai Wirausahawan (*Entrepreneur*), pemecah masalah (*Disturbance Handler*), pembagi sumber daya (*Resource Allocator*), dan negosiator (*Negotiator*) (Butcher et al. 2013).

Pemberian layanan kesehatan di divisi *Health Care* oleh Tevis Foundation tidak terlepas dari pengaruh pandemi Covid-19. Meskipun pemberian layanan dan penggalangan dana untuk membantu penerima manfaat dapat dilakukan melalui media daring, namun nyatanya kadang keadaan yang diharapkan tidak selalu sesuai dengan yang ada di lapangan. Sebagai contoh, karena pandemi Covid-19 ini maka komunikasi dari pendamping dengan penerima manfaat layanan kesehatan tidak selalu berjalan baik yang akhirnya dapat menimbulkan masalah di dalam organisasi. Pada penelitian sebelumnya, terdapat riset mengenai proses kerja tim, namun penelitian tersebut lebih memfokuskan dalam konteks organisasi pelayanan kemanusiaan di bidang penanganan kemiskinan sehingga belum ada pengembangan terkait proses kerja tim dalam konteks bidang kesehatan terutama penerima manfaat dari program ini adalah masyarakat ataupun individu yang memerlukan.

Penelitian ini lebih memfokuskan pada proses kerja tim dalam pemberian layanan kesehatan kepada masyarakat di Tevis Foundation untuk melihat cara organisasi layanan manusia mengelola kerja timnya dalam menyelesaikan permasalahan internal maupun

eksternal yang berhubungan dengan pemberian layanan kesehatan. Penelitian ini menjadi sangat penting untuk dibahas agar dapat melihat dinamika proses kerja tim di Tevis Foundation Bandung dalam memberikan pelayanan yang cepat, akurat, dan tanggap serta mampu memberikan pelayanan optimal. Proses kerja tim menurut Skidmore (1995) mencakup lima sub proses utama yaitu komunikasi, kompromi, kooperasi, koordinasi, dan konsumsi. Lima sub proses utama ini diperlukan dalam suatu organisasi pelayanan kemanusiaan untuk menilai sejauh mana tim dapat mengelola kesulitan yang dihadapinya. Penelitian ini sejalan dengan teori Skidmore mengenai Administrasi Pekerjaan Sosial sebagai komponen penting dalam memberikan pelayanan sosial serta menjadi suatu proses dalam menjalankan lembaga yang melibatkan tujuan, kebijakan, staf, manajemen, layanan dan evaluasi.

METODE

Desain penelitian ini, metode kualitatif studi lapangan (*field study*) yang bersifat deskriptif untuk memberikan gambaran terhadap peran dan proses kerja tim dalam suatu organisasi layanan manusia terhadap pemberian pelayanan kesehatan di dalam organisasi tersebut. Untuk pengambilan data informan, dilakukan teknik *purposive sampling* yang didasarkan pada tujuan penelitian. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara mendalam (*indept interview*), dan studi dokumentasi. Setelah peneliti memperoleh data dari observasi dan wawancara dengan pimpinan Tevis Foundation, selanjutnya peneliti menganalisis data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan catatan lapangan. Lokasi penelitian dilakukan di Lembaga Pelayanan Kemanusiaan Tevis Foundation yang berlokasi di Jalan Terusan Kopo Km 13 Katapang, Pangauban, Kecamatan Katapang, Kabupaten Bandung, Jawa Barat 40971.

HASIL DAN DISKUSI

Tenda Visi Indonesia atau Tevis Foundation adalah lembaga sosial pendidikan yang memiliki legitimasi dari Kementerian Hukum dan HAM, KESBANG POL, dan Dinas Sosial Provinsi Jawa Barat. Tevis Foundation memiliki visi yaitu Indonesia Bervisi dan misi mewujudkan lembaga profesional & akuntabel, membangun kolaborasi kemitraan strategis untuk Indonesia, serta optimalisasi program pemberdayaan untuk membangun masyarakat bervisi. Tevis Foundation memiliki struktur organisasi meliputi Dewan Pembina, CEO, Ketua-ketua Divisi, dan Staff-staff.

Tevis Foundation berupaya menjalin kolaborasi dengan berbagai pihak dalam pelaksanaan program-program pengembangan

masyarakat di antaranya Training Guru Pejuang, Youth Super Training, Resolusi Pemuda, Rumah Baca dan Pengembangan Pendidikan madrasah di daerah terpencil, Mentoring Tahfidz, dan Bakti Sosial untuk bencana. Selain itu juga terdapat program yang bergerak dalam bidang kesehatan yang dijalankan oleh divisi health care Tevis Foundation. Divisi *health care* telah berdiri sejak tahun 2019 dimulai dengan adanya satu unit ambulan yang kemudian pelayanan kesehatan yang dilakukan oleh Tevis Foundation semakin berkembang. Pada awal program, divisi *health care* ini menangani dan mendampingi kasus *Hydrocephalus* dari kalangan duafa, dimulai dari pendampingan pengobatan hingga tindakan operasi.

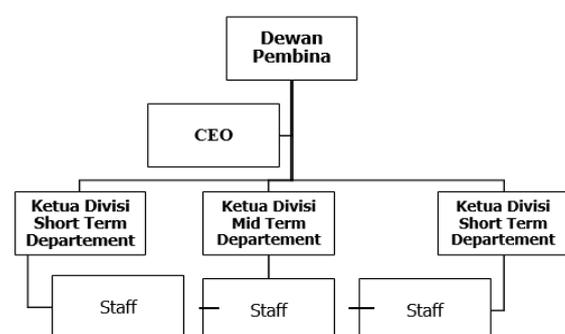
Pemimpin memiliki peran besar dalam mengembangkan pelayanan sosial (Nurwahyulingsih & Nulhaqim, 2021). Namun, peran dari tim kerja juga sangat mempengaruhi kemajuan yang didapatkan oleh suatu organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan lembaga sosial, kerjasama dan komunikasi antar bagian-bagian perusahaan dapat meningkatkan kekuatan dalam mengelola proses kerja (Hartini, 2016). Kondisi *teamship* di Tevis Foundation sangat mempengaruhi organisasi ini dalam memberikan layanan kesehatan kepada masyarakat, berdasarkan elemen kerja tim (Skidmore, 1995), kondisi *teamship* di Tevis Foundation sebagai berikut:

Komunikasi Divisi Health Care dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Komunikasi dapat terjalin dengan tiga cara yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi secara *horizontal*. Pada konteks pelayanan kesehatan oleh Tevis Foundation, komunikasi ke bawah terjalin dari dewan pembina kepada CEO dan ketua divisi beserta staff-staffnya. Sedangkan komunikasi ke atas terjalin dari staff-staff ke ketua divisi, CEO dan dewan pembimbing. Serta komunikasi horizontal terjalin antar ketua divisi maupun antar staff.

Komunikasi ke Bawah

Gambar 1



Gambar 1 menggambarkan komunikasi yang terjalin di Tevis Foundation. Komunikasi terjalin dari

pimpinan teratas yaitu dewan pembina kepada *chief executive officer* (CEO) lalu diteruskan kepada ketua divisi *Short Term Department* (ST), ketua divisi *Mid Term Department* (MT) dan *Long Term Department* (LT). Tevis Foundation menganut *Sistem Agile Development* dengan metode yang lebih fleksibel serta memberikan tingkat keberhasilan pengembangan proyek yang lebih baik dibandingkan metode desain terstruktur (Haryana, 2019). Sistem ini memungkinkan lembaga layanan sosial dapat melakukan perbaikan terhadap pengembangan sistem informasi (Pratasik & Rianto, 2020). Hal ini juga diterapkan dalam komunikasi yang dilakukan Tevis Foundation, meskipun terdapat hierarki tertinggi dalam organisasi tetapi Tevis Foundation memegang teguh sistem kekeluargaan sehingga komunikasi yang dijalankan tidak selalu formal melainkan terdapat juga komunikasi informal. Namun hal ini disesuaikan dengan situasi dan kondisi, apabila sedang melakukan rapat besar maka Tevis akan menggunakan komunikasi yang formal.

Dewan pembimbing menyampaikan pesan secara informal dan formal yang disampaikan melalui media komunikasi lisan serta tulisan. Komunikasi lisan yang digunakan biasanya melalui rapat bulanan, *daily meeting*, bertemu secara langsung maupun menggunakan media seperti Whatsapp Call, Zoom, Microsoft Teams, dan Trello. Pesan yang disampaikan oleh dewan pembimbing dalam rapat kerja yaitu terkait program yang akan dijalankan selama satu bulan ke depan, termasuk dalam rapat pelayanan kesehatan oleh divisi *Health Care* mengenai rencana jadwal pengobatan klien dan pengambilan tindakan untuk klien yang membutuhkan. Selain itu, *daily meeting* sebelum memulai bekerja dengan tim dilakukan untuk menentukan apa yang akan dilakukan hari ini, kendala tim, dan evaluasi kegiatan sebelumnya serta penyelesaian permasalahan. Selain rapat kerja dan *daily meeting*, terdapat juga rapat yang dilakukan secara insidental di luar jadwal rapat. Dalam rapat ini, biasanya tim akan membicarakan permasalahan atau kegiatan yang membutuhkan keputusan cepat dari tim.

Komunikasi verbal berbentuk tulisan yang digunakan oleh Tevis Foundation meliputi grup whatsapp, email dan pesan singkat. Komunikasi verbal berbentuk tulisan dinilai lebih lambat dalam merespon kebutuhan organisasi, sehingga proses umpan balik yang didapatkan tidak maksimal. Selain itu, permasalahan utama yang dirasakan dalam divisi *Health Care* adalah permasalahan komunikasi antara tim *Fundraising* dengan tim lapangan. Terkadang tim lapangan lupa dan/atau tidak mendokumentasikan

keadaan di lapangan, sedangkan dokumentasi sangat dibutuhkan oleh divisi *Health Care* bagian *fundraising* untuk menggalang dana serta menjelaskan kepada donatur keadaan riil di lapangan. Selain itu miskomunikasi antara divisi dengan tim lapangan yang terjadi adalah ketika tim lapangan mengajukan agar klien melakukan kontrol penyakit yang dideritanya namun memberitahu divisi sehari sebelum dilakukan kontrol. Padahal Tevis Foundation memiliki alur pencairan dana yang tidak dapat dilakukan secara tergesa-gesa. Oleh sebab itu, komunikasi lisan maupun media komunikasi lisan dianggap paling efektif dalam memberikan respon cepat dan tepat dalam organisasi dibandingkan dengan media tulisan.

Sementara itu, pemberian gestur atau gerakan tubuh, ekspresi wajah, intonasi suara, dan dilakukan melalui komunikasi nonverbal (Lestari et al. 2015). Saat melakukan rapat kerja, biasanya menggunakan layar monitor untuk menunjang rapat karena visual yang ditampilkan membantu tim agar lebih mengerti mengenai apa yang dibicarakan. Selain itu gestur tubuh yang dilakukan oleh tim sering digunakan seperti memberi jempol, menepuk-nepuk pundak yang berfungsi untuk menyemangati satu sama lain, dan menggelengkan/menganggukan kepala yang berarti tidak setuju dan setuju. Intonasi suara diperlukan ketika melakukan komunikasi antara tim, penekanan terhadap kata penting dengan menyesuaikan nada dan tempo pembicaraan. Komunikasi verbal sangat penting dilakukan untuk memberikan rasa kepedulian antar tim.

Meski dewan pembimbing dan CEO memegang peranan tertinggi di hierarki organisasi, tidak jarang menggunakan komunikasi informal melalui media daring ataupun luring. Informasi yang disampaikan secara informal biasanya terkait kegiatan yang sedang dilakukan tim. Selain itu, komunikasi informal diselingi candaan bahkan pembicaraan di luar pekerjaan, sehingga komunikasi lebih cair, tidak melihat posisi antara atasan dan bawahan.

Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas berupaya untuk mencari sumber informasi yang penting dalam membuat keputusan. Dengan komunikasi ini, dewan pembimbing dan CEO dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan mengenai atasannya, pekerjaan mereka, teman-temannya yang sama bekerja dan organisasi (Lestari et al. 2015). Komunikasi yang terjalin ke atas memberikan kesempatan terhadap staff untuk memberikan ide, saran dan pendapat mengenai program yang dijalankan oleh divisi *Health Care*. Divisi *Health Care* bekerja sama dengan Kitabisa dan beberapa rumah sakit. Oleh karena itu

komunikasi yang terjalin lebih formal karena terdapat *Memorandum of Understanding* (MoU) yang sangat detail perlu dipenuhi apalagi mengenai keuangan. Perjanjian kerjasama dengan divisi *Health Care* ini memerlukan komunikasi yang jelas antara divisi dengan atasan. Oleh karena itu, di Tevis Foundation komunikasi ke atas secara langsung dari staff kepada dewan pembimbing dan CEO sangat memungkinkan terjadi demi mempersingkat waktu. Selain itu, komunikasi yang dijalin juga sangat memegang teguh rasa kekeluargaan sehingga staff tidak merasa khawatir untuk mengemukakan pendapatnya kepada atasan. Namun, batasan komunikasi dari bawah ke atas tentunya ada dalam setiap organisasi. Terkadang batasan itu muncul ketika ketua divisi *Health Care* menganggap ada masalah yang boleh ataupun tidak pantas diangkat kepada dewan pembina dan CEO tapi ada juga yg tidak.

Dalam keadaan darurat seperti hal buruk terjadi atau kerjasama dengan organisasi lain biasanya dilakukan menggunakan telepon atau whatsapp yang membutuhkan keputusan cepat dari CEO. Staff boleh langsung menghubungi CEO tetapi berkoordinasi dengan ketua divisi. Staff juga boleh langsung menghubungi dewan pembina dalam menyampaikan pendapatnya. Berdasarkan hasil penelitian, komunikasi informal lebih sering digunakan oleh Tevis Foundation terutama divisi *Health Care* dalam menjalankan roda organisasi. Sedangkan komunikasi informal biasanya dilakukan kepada pihak luar seperti Rumah Sakit, KitaBisa, dan donatur-donatur. Meski menggunakan komunikasi formal, pada akhirnya organisasi ini akan menggunakan komunikasi informal karena dengan komunikasi informal ini tim lebih merasa nyaman dengan situasi dan kondisi yang dibangun.

Komunikasi Horizontal

Pertukaran pesan di antara orang-orang dengan tingkatan otoritas yang sama merupakan komunikasi horizontal (Lestari et al. 2015). Terdapat pesan-pesan dalam mengkoordinasikan tugas-tugas, berbagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas, memecahkan permasalahan yang timbul di antara orang-orang yang berada di tingkat yang sama, menyelesaikan konflik, menjamin pemahaman yang sama, dan mengembangkan dukungan interpersonal (Lestari et al. 2015).

Komunikasi horizontal antar divisi diperlukan karena ada beberapa program yang saling beririsan. Divisi tersebut ada STM (*Short Department*), MT (*Mid Term*), dan LT (*Long Term Department*). Di mana tim MT mempunyai program pemberdayaan masyarakat yang perlu bekerja sama dengan tim ST yang menangani donatur program jangka pendek. Komunikasi horizontal terjalin karena ada beberapa

target yang perlu ditemukan pemecahan permasalahannya secara bersama. Divisi *Health Care* sendiri berada di bawah *Short Term Department*, sehingga dalam pelaksanaan program kesehatan dengan tim KitaBisa, juga dapat berkolaborasi dengan divisi lainnya. Komunikasi horizontal ini sangat membantu masing-masing tim yang memiliki kedudukan yang sama untuk saling bertukar pikiran mengenai kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh tim.

Tim *Health Care* sendiri dalam melakukan pemberian program kepada penerima manfaat seperti kepada penderita tumor, *Hydrocephalus*, jantung, korban kebakaran, dan lainnya, tentunya tidak terlepas dari bantuan dari masing-masing tim dalam divisi. Maka dari itu, komunikasi horizontal menjadi hal yang terpenting sebagai bagian dari proses pemberian program kepada penerima manfaat. Di tengah-tengah kesalahpahaman antar tim, perlu untuk diminimalisir sedini mungkin. Berdasarkan hasil wawancara, cara divisi *Health Care* sendiri untuk meminimalisir kesalahpahaman yaitu dengan memberikan pengertian kepada tim lapangan dan tim non-lapangan tentang alur pemberian program sedetail mungkin, pengaturan emosi/amarah dan tim juga perlu memahami bahwa emosi maupun amarah tidak akan menyelesaikan masalah.

Komunikasi horizontal yang digunakan biasanya menggunakan komunikasi secara langsung dalam pertemuan-pertemuan tatap muka di kantor, tetapi juga agar selalu terhubung satu sama lain, komunikasi tersebut dapat melalui media seperti Microsoft Teams dan Whatsapp grup. Komunikasi yang sering digunakan yaitu komunikasi verbal non-formal, karena komunikasi ini dianggap sangat efektif untuk memberikan pengertian kepada anggota tim. Pemantauan progres tim divisi *Health Care* biasanya koordinasi melalui Microsoft Teams, Whatsapp dan juga langsung menemui orang yang bersangkutan. Pemantauan progress juga tidak hanya dilakukan melalui rapat, artinya *monitoring* dan evaluasi program dapat dilakukan kapan saja atau insidental. Meskipun demikian, proses komunikasi yang terjadipun tidak selalu informal. Dalam beberapa situasi dan kondisi yang mengharuskan anggota tim untuk berkomunikasi secara formal, maka komunikasi yang dilakukan adalah komunikasi formal. Seperti pada saat rapat besar, pertemuan dengan dewan pembina dan CEO, dan sebagainya.

Kompromi Divisi *Health Care* dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Setelah berkomunikasi, tentunya ada staff yang setuju ataupun tidak setuju mengenai hal yang

dirumuskan oleh tim, maka dari itu proses kompromi perlu dilakukan. Kompromi yang dilakukan yaitu dengan menampung aspirasi staff, ketua divisi lalu melakukan musyawarah dengan menimbang hal yang dirumuskan dalam divisi *Health Care* terkait dampak positif dan negatif suatu rencana. Dikarenakan Tevis Foundation menganut sistem kekeluargaan, maka pengambilan keputusan selalu menggunakan cara musyawarah. Namun, keputusan akhir tersebut akan diputuskan oleh CEO tetapi dengan pertimbangan bersama. Tevis Foundation khususnya divisi *Health Care* menganggap bahwa pengambilan keputusan melalui voting tidak efektif dilakukan karena bukan suara terbanyaklah yang dicari tetapi penyelesaian masalah atau solusi terbaik yang diambil dan menguntungkan semua pihak. Meskipun *voting* akan lebih cepat dilakukan tetapi bagi Tevis Foundation musyawarah lebih cocok diterapkan. Ketika keputusan bersama dicapai maka, itulah hasil terbaik yang akan dilakukan dan perlu untuk diterima serta dikerjakan bersama.

Perumusan penyelesaian masalah di divisi *Health Care* selalu melibatkan seluruh anggota staff dalam pengambilan keputusan. Pelibatan semua elemen organisasi ini akan menciptakan hasil yang baik bagi organisasi. Karena, ide-ide maupun saran yang baik tidak selalu berasal dari pimpinan tertinggi, ide dan saran yang baik juga dapat berasal dari staff-staff di Tevis Foundation. Sehingga semua masukan dari seluruh elemen organisasi perlu untuk dipertimbangkan dan juga seluruh elemen organisasi memiliki hak yang sama.

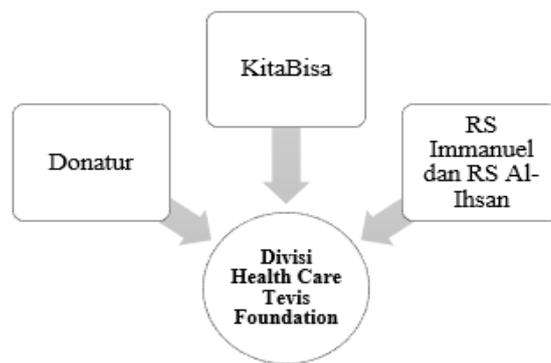
Selain kompromi untuk program-program, kompromi yang dilakukan oleh divisi *Health Care* adalah untuk mencapai target output tim dalam satu bulan. Maka divisi *Health Care* perlu melakukan musyawarah. Dari hasil musyawarah dan kompromi, ditetapkan bahwa dalam satu bulan terdapat 3 *sprint* yang masing-masing *sprint* memiliki 10 hari kerja. Sehingga tim divisi *Health Care* perlu untuk merumuskan apa yang perlu mereka lakukan dalam 10 hari kedepan. Selanjutnya, setelah dilakukan 1 *sprint* maka tim akan melakukan evaluasi.

Kooperasi Divisi *Health Care* dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Pihak-pihak yang terlibat dalam kerja sama dalam pelayanan kesehatan di Divisi *Health Care* adalah KitaBisa, Rumah Sakit, dan donatur-donatur. Rumah sakit yang tercatat bekerja sama dengan Tevis Foundation yaitu Rumah Sakit Al-Ihsan dan Rumah Sakit Immanuel. Selain itu, antar tim program selalu saling membantu satu sama lain karena program yang dijalankan saling beririsan. Sistem

agile yang dianut Tevis Foundation menyebabkan sistem di dalam organisasi dapat dirubah atau lebih fleksibel. Meskipun jadwal dalam satu *sprint* atau 10 hari sudah ditetapkan oleh divisi, hal itu dapat berubah atau justru menambah *jobdesk* karena adanya kerjasama dengan tim program lain. Bantuan dari tim lain kepada divisi *health care* tidak menyebabkan tumpang tindih *jobdesk*, justru malah akan menguntungkan satu tim dengan lainnya.

Gambar 2



Berdasarkan temuan peneliti di Tevis Foundation, sikap saling berkompetisi antar staff akan membahayakan kerjasama tim yang telah dibangun tim. Namun, keunikan pada Tevis Foundation yaitu mereka tidak pernah berkompetisi satu sama lain melainkan kompetisi yang sehat dan ingin untuk memberikan performa terbaik dalam menjalankan programnya. Kompetisi negatif tidak pernah terjadi karena Tevis Foundation memiliki satu tujuan yang sama, sehingga justru mereka saling menyemangati dan membantu satu sama lain.

Selain itu partisipasi dan kerja sama antar pihak tidak hanya dalam bentuk barang maupun dana terhadap penerima manfaat, tetapi juga dalam bentuk dukungan emosional yang dapat menghidupkan semangat penerima manfaat agar dapat segera lekas sehat kembali. Tugas dan wewenang KitaBisa yaitu adalah mempublikasikan klien dari Tevis Foundation, tentunya pihak KitaBisa memiliki kriteria tertentu yang diberikan kepada Tevis Foundation seperti contohnya penyakit yang diderita oleh klien harus nampak atau yang secara visual dapat dilihat oleh donatur. Hal ini dilakukan agar menarik perhatian donatur untuk berdonasi. Selain itu, manfaat yang dirasakan oleh Tevis Foundation terhadap kerjasama yang dilakukan dengan beberapa pihak yaitu menambah kebermanfaatannya, dan lebih banyak orang yang dapat dibantu oleh Tevis Foundation meskipun tidak semua klien memiliki jumlah donasi yang sama

tergantung bagaimana respon dari donatur terhadap penyakit yang nampak tersebut.

Tetapi Tevis Foundation tidak kehabisan akal untuk klien yang tidak mendapatkan donasi sebanyak orang lain. Tevis Foundation mempunyai subsidi dari klien lain yang memiliki jumlah donasi yang banyak untuk klien yang memiliki donasi yang sedikit.

Musyawarah dalam program *Health Care* dalam proses ini masih terjadi, terkadang penerima manfaat memiliki kesalahpahaman soal uang donasi tersebut dan menganggap bahwa uang donasi itu adalah sepenuhnya milik pribadi, oleh karena itu permasalahan dengan pihak klien juga perlu sesegera mungkin dilakukan dengan cara menjelaskan kembali kepada penerima manfaat. Sebelum melakukan donasi dengan klien, pihak Tevis dan klien membuat MoU yang berisikan rincian pembagian keuangan donasi meliputi 5% untuk pihak KitaBisa, 15% biaya iklan, biaya administrasi 2%, subsidi untuk pasien lain kondisional, sehingga klien akan menerima lebih dari 50% keuangan yang didapatkan. Bukti-bukti tersebut dapat ditunjukkan jika terjadi kesalahpahaman dengan klien di masa depan.

Koordinasi Divisi Health Care dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Proses pengintegrasian tujuan dan kegiatan antar bidang pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif merupakan koordinasi (Skidmore, 1995). Untuk mencegah terjadinya tumpang tindih dalam menjalankan program di divisi *Health Care*, maka koordinasi antara pihak sangat diperlukan untuk menghindari hal tersebut. Koordinasi dan komunikasi saling berhubungan dan jika dilakukan sebaik mungkin akan menghasilkan layanan program yang baik. Oleh karena itu keduanya tidak dapat dipisahkan.

Dalam melakukan koordinasi di divisi *Health Care* terkait pemberian pelayanan kesehatan dan kontrol rutin pasien, tim divisi perlu untuk melakukan koordinasi dengan tim lapangan. Mengingat dana yang diperlukan untuk melakukan kontrol pasien tidak sedikit, selain itu juga pencairan dana membutuhkan waktu sehingga koordinasi sangat diperlukan antar tim yaitu tim lapangan dan divisi untuk menghindari tumpang tindih pekerjaan dan informasi. Pencairan dana Tevis Foundation memiliki alur tersendiri. Yaitu dimulai dari pencairan dana dari Kitabisa ke Yayasan Tevis Foundation, setelah itu divisi yang membutuhkan dana dapat mengajukan pencairan dana ke Yayasan Tevis Foundation atau tim keuangan (*finance*). Koordinasi dianggap sebagai komponen penting untuk membentuk suatu organisasi yang baik.

Setiap staff anggota memiliki *job desk* masing-masing sesuai dengan divisinya, dalam melakukan koordinasi antar anggota staff tidak selalu terbatas oleh *jobdesk* mereka, dengan kata lain lintas divisi dapat membantu divisi lain jika diperlukan. Koordinasi yang baik menurut Tevis Foundation adalah koordinasi yang mengusung musyawarah. Sedangkan tips dan trik untuk memperbaiki koordinasi yang ada yaitu dengan cara saling memahami perbedaan karakter antar tim dan menganggap perbedaan sebagai hal penting dan sangat dihormati. Keberhasilan dalam koordinasi tergantung bagaimana semua pihak dalam setiap level dan pihak yang bekerja sama dengan Tevis Foundation dalam satu harmoni yang sama. Koordinasi yang jelas dan transparan antar pihak dapat sangat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Konsumsi Divisi Health Care dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Terdapat banyak program tidak selesai karena beberapa hal, di antaranya yaitu karena waktu yang terbatas maupun sumber daya alam dan sumber daya manusia yang tidak memadai agar program dapat berkelanjutan. Tentunya hal ini tidak sejalan dengan yang dikemukakan (Skidmore, 1995) yang mengarahkan suatu proyek tidak harus selalu fokus pada target saja melainkan juga harus berjalan, disempurnakan, dan diselesaikan.

Konsumsi atau penyempurnaan kegiatan divisi *Health Care* biasanya tergantung beratnya kasus yang dihadapi oleh Tevis Foundation dan juga tergantung donasi yang terkumpul dari hasil penggalangan dana *online*. Apabila memungkinkan, maka pemberian program layanan kesehatan untuk klien akan dilanjutkan hingga tuntas, tetapi jika tidak maka bantuan yang diberikan yaitu berupa bantuan obat-obatan serta bantuan untuk mendaftarkan diri ke BPJS Kesehatan.

Sejauh ini, Tevis Foundation selalu membantu klien hingga penyakit yang dideritanya tuntas. Seperti contohnya klien yang menderita tumor dan kanker, Divisi *Health Care* akan berupaya semaksimal mungkin sehingga pengobatan penderita tumor dan kanker dinyatakan sembuh. Selain itu terdapat klien dengan luka bakar hampir 97% yang saat ini masih dalam proses penyembuhan dan telah melakukan beberapa kali operasi sehingga keadaan klien perlahan membaik. Namun, terkadang divisi *Health Care* mengalami beberapa kendala dalam melakukan program karena penyakit yang diderita pasien terlalu berat. Seperti penderita lama *hydrocephalus* dan baru mendapatkan pengobatan. Tentunya hal ini menjadi dilema bagi divisi *Health*

Care karena tenaga medis pun tidak merekomendasikan dilakukan tindakan.

Penyempurnaan atau perbaikan pelayanan kepada masyarakat selalu dilakukan. Saat menemukan masalah di lapangan maka biasanya segera didiskusikan untuk mencapai penyelesaian masalah secepat dan setepat mungkin. Selain itu Tevis Foundation memiliki upaya/strategi untuk mempercepat proses penyempurnaan suatu program dengan cara mengadakan rapat insidental dengan pihak internal maupun pihak eksternal terkait permasalahan tersebut dengan cara musyawarah untuk mufakat.

Tevis Foundation juga selalu memperbaiki kualitas sumber daya manusia dengan mengadakan pelatihan-pelatihan internal yang terjadwal berupa pengembangan diri yang bukan hanya mengenai peningkatan kualitas dari segi pekerjaan tetapi juga dari segi kerohanian. Selain itu terdapat kajian subuh yang dilaksanakan setiap hari jumat melalui aplikasi Zoom. Juga terdapat pelatihan eksternal dari FOZ (Forum Zakat Nasional) yaitu Sekolah Amin Indonesia (SAI) untuk *Fundraising*, tim program (penanggulangan bencana dan kesehatan). Pelatihan ini dilakukan agar tim dapat mengatur program berjalan dengan baik serta mencari *insight* lain terkait dengan penyempurnaan program.

Management Roles Divisi Health Care dalam Memberikan Layanan Kesehatan

Peran ketua divisi *Health Care* dalam pengambilan keputusan di lapangan berfungsi agar dapat mempercepat pengambilan keputusan yang ada di lapangan terkait pemberian layanan kesehatan terhadap individu. Pengambilan keputusan ini bukan semata-mata karena ketua divisi memiliki peranan penuh dalam tim, tetapi terkadang masalah di lapangan membutuhkan penyelesaian cepat dan tepat. Pengambilan keputusan ini juga dipengaruhi oleh anggota tim lain yang memberikan masukan dan saran terhadap permasalahan yang ditemui di lapangan.

Terkait donasi yang tidak sama antara klien satu dengan lainnya, ketua divisi berperan sebagai pembagi dan penyeimbang sumber daya baik dana, tenaga kerja, material, mesin dan sumber daya lainnya demi hasil yang terbaik (Butcher et al. 2013). Dalam hal ini, divisi *Health Care* mengalokasikan dana yang diperoleh untuk membantu pasien lain yang memiliki sedikit donasi. Pengalokasian dana untuk klien lain dalam masalah ini dapat dikategorikan sebagai pemecah masalah (*Disturbance Handler*) dan Pembagi Sumber Daya (*Resource Allocator*) (Butcher et al. 2013).

Pemecahan masalah ini adalah sumber kekuatan dari keberlanjutan divisi *Health Care* agar semua klien dapat merasakan kebermanfaatannya yang sama.

Adapun peran ketua divisi sebagai negosiator berfungsi mengambil bagian dalam negosiasi dengan pihak luar (Butcher et al. 2013). Jika ada kesalahpahaman antara pihak klien dan Tevis Foundation, maka Tevis Foundation akan berusaha berkomunikasi dengan pihak terkait dan menjelaskan pengertian mengenai MoU yang sudah dibuat. Sehingga kesalahpahaman ini dapat ditekan dan segera diatasi dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari pembahasan, lima subproses kerja tim menurut Skidmore sangat memberikan dampak yang besar dalam menjalankan roda organisasi. Pertama, komunikasi menjadi kunci utama dalam aktivitas organisasi. Selain sebagai kontrol kemajuan organisasi, komunikasi juga berperan sebagai media untuk memberikan informasi mengenai perubahan rencana organisasi. Kedua, kompromi selalu dikaitkan dengan hasil musyawarah. Musyawarah di Tevis Foundation dilakukan agar organisasi mendapatkan hasil terbaik dan ide atau masukan terbaik dari semua tingkatan level organisasi. Ketiga, kooperasi antar pihak-pihak yang terlibat dalam kerjasama dalam pelayanan kesehatan di divisi *Health Care* yaitu KitaBisa, Rumah Sakit, dan donatur-donatur lainnya. Keempat, koordinasi di divisi *Health Care* terkait pemberian pelayanan kesehatan dan kontrol rutin pasien, tim divisi perlu melakukan koordinasi dengan tim lapangan. Koordinasi diperlukan agar menghindari informasi tumpang tindih atau simpang siur, sehingga menghindari hal itu diperlukan koordinasi yang baik antar pihak-pihak. Yang terakhir konsumsi atau penyempurnaan program divisi *health care* biasanya tergantung beratnya kasus yang dihadapi oleh Tevis Foundation dan juga tergantung donasi yang terkumpul dari hasil penggalangan dana online. Penyempurnaan atau perbaikan terhadap pelayanan kepada masyarakat selalu dilakukan, ketika menemukan masalah yang terdapat di lapangan maka biasanya akan segera didiskusikan untuk mencapai penyelesaian masalah secepat dan setepat mungkin, tetapi sayangnya penyelesaian program hingga tuntas masih menjadi kendala di lapangan. Hal ini dikarenakan tidak memadainya waktu serta sumber pendanaan. Oleh karena itu, kemampuan tim dalam menyesuaikan diri dengan kesulitan, dan mampu menempatkan diri dengan tantangan yang ada adalah salah satu kunci

keberhasilan organisasi pelayanan kemanusiaan dalam bidang kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahyar, H., dkk. (2020). *Buku Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. CV. Pustaka Ilmu Group.
- Anggraeny, C. (2013). *Inovasi Pelayanan Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Puskesmas Jagir Kota Surabaya*. 1, 85–93.
- Butcher, H., Banks, S., Orton, A., & Robertson, J. (2013). *Managing Community Practice (Second Edition)* (2nd ed.). The University of Chicago Press.
- Dewi, S. (2012). *Team Work Games: Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian*. Penerbit Progressio.
- Hartini, S. (2016). Peran Tim Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Perbankan. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, July, 1–23. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31602/alsh.v2i3.562>
- Haryana, K. (2019). Penerapan Agile Development Methods dengan Framework Scrum pada Perancangan Perangkat Lunak Kehadiran Rapat Umum Berbasis Qr-Code. *Jurnal Computech & Bisnis*, 13(2), 70–79. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3631045>
- Herliandry, L. D., & Suban, M. E. (2020). Pembelajaran pada Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Teknologi Pendidikan*, 22(1), 65–70. <https://doi.org/https://doi.org/10.21009/jtp.v22i1.15286>
- Lestari, R. B., Nulhaqim, S. A., & Irfan, M. (2015). Teamwork Pengembangan Kemitraan (Studi Kasus Kelompok Kerja Pengembangan Kemitraan dalam Penanggulangan Kemiskinan di Kota Bogor). *EMPATI: Jurnal Ilmu Kesejahteraan Sosial*, 4(1), 1–21. <https://doi.org/10.15408/empati.v4i1.9763>
- Miles, B. M., & Huberman, M. (1992). *Analisis Data Kualitatif (Diterjemahkan Oleh: Tjetjep Rohedi Rosidi)*.
- Nurwahyuliningsih, E., & Nulhaqim, S. A. (2021). *Analisis Kompetensi Peran Pemimpin dalam Memberikan Pelayanan Sosial di LKSA Panti Asuhan Masyithoh Kota Lubuklinggau*. 7(1), 21–30.
- Pratasik, S., & Rianto, I. (2020). Pengembangan Aplikasi E-DUK Dalam Pengelolaan SDM Menggunakan Metode Agile Development. *CogITo Smart Journal*, 6(2), 204. <https://doi.org/10.31154/cogito.v6i2.267.204-216>
- Skidmore, R. A. (1995). *Social Work Administration: Dynamic Management and Human Relationships*. Pearson Education.
- Soehartono, I. (2015). *Metode Penelitian Sosial* (9th ed.). PT. Remaja Rosdakarya.
- Tracy, B. (2006). *Pemimpin Sukses* (Keenam). Penerbit Pustaka Delaptrasa.
- Usman, H., & Akbar, P. S. (2017). *Metodologi Penelitian Sosial*. PT Bumi Aksara.