

---

## Perilaku Kelompok dan Organisasi Studi Kasus di Unit Pelaksana Teknis *Islamic Tutorial Center* Universitas Pendidikan Indonesia

Siti Maliah Rosmaniah<sup>1\*</sup>, Tjutju Yuniarsih<sup>2</sup>, Janah Sojanah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Magister Manajemen Perkantoran, Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia  
Jl Dr. Setiabudi No 229, Isola, Kec. Sukasari, Kota Bandung, Jawa Barat, 40154  
Email Korespondensi: sitimaliah99@upi.edu, yuniarsih@upi.edu, janahsojanah@upi.edu

### Abstract

*In meeting the needs of life, humans must interact with other individuals as the beginning of the formation of a group. The establishment of the group because they have the same background and perception relationship. There are two social motives that encourage a person to interact, namely; the need for affiliation and the need for intimacy. The group is the starting point for the formation of the organization. Organizations, individuals who want to achieve common goals So the purpose of writing this article is to understand the behavior of groups and organizations on performance, especially at UPT Islamic Tutorial Center UPI with the constraints and solutions. The method used in this research is literature study. The results of the study indicate that the success of a group or behavior is closely related to the behavior of individuals and leaders in carrying out their duties and responsibilities. Individual behavior will affect group performance, and group behavior will shape organizational behavior that has an impact on organizational performance. The effectiveness of organizational performance is based on group performance, while group effectiveness is based on the effectiveness of individual performance.*

**Keywords:** Behavior; Group; Organization.

### Abstrak

Dalam memenuhi kebutuhan hidup, manusia harus berinteraksi dengan individu lainnya sebagai awal terbentuknya sebuah kelompok. Berdirinya kelompok dikarenakan memiliki latar belakang dan hubungan persepsi yang sama. Terdapat dua motif sosial yang mendorong seseorang untuk berinteraksi yaitu; kebutuhan untuk berafiliasi dan kebutuhan berhubungan intim. Kelompok menjadi gerbang awal terbentuknya organisasi. Organisasi ialah sekumpulan individu yang ingin mencapai tujuan bersama. Maka adapun tujuan penulisan artikel ini ialah untuk memahami tentang perilaku kelompok dan organisasi terhadap kinerja, terutama di Unit Pelaksana Teknis (UPT) *Islamic Tutorial Center* UPI dengan kendala dan solusinya. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kepustakaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah kelompok atau organisasi sangat berkaitan dengan perilaku individu dan perilaku pemimpin dalam menjalankan tupoksinya. Perilaku individu akan mempengaruhi kinerja kelompok, dan perilaku kelompok akan membentuk perilaku organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi. Efektivitas kinerja organisasi bergantung pada efektivitas kinerja kelompok, sedangkan efektivitas kinerja kelompok bergantung pada efektivitas kinerja individual.

**Kata Kunci:** Kelompok; Organisasi; Perilaku.

---

*Corresponding author:* sitimaliah99@upi.edu

**How to cite this article.** Rosmaniah, S. M., Yuniarsih, T., & Sojanah, J. (2022). Perilaku Kelompok dan Organisasi Studi Kasus di Unit Pelaksana Teknis Islamic Tutorial Center Universitas Pendidikan Indonesia. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. 7(2), 251–272. <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i2>

**History of article. Received:** Juni 2022, **Revision:** Juli 2022, **Published:** Juli 2022

## PENDAHULUAN

Karakteristik individu akan berbeda sesuai dengan sifat perilaku masing-masing yang dimiliki. Perbedaan tersebut didukung oleh faktor kondisi sekitar dan kepentingan dalam kehidupannya. Perbedaan karakteristik ini akan berpengaruh terhadap perilaku individu dalam suatu kelompok, bahkan dalam suatu organisasi.

Organisasi merupakan suatu wadah perkumpulan yang memiliki visi misi untuk mencapai tujuan dan pencapaian yang dilakukan oleh lebih dari satu individu atau kelompok yang memiliki tugas, fungsi dan wewenang dalam menjalankan pengoperasian dengan adanya komunikasi serta koordinasi antara bawahan dan pimpinan untuk mencapai hasil kerja yang berkualitas (Syahrani, 2017).

Kelompok merupakan sekumpulan individu yang tergabung dalam satu ruang yang saling berkomunikasi dan beriringan untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan yang perilaku dan sifat dari satu individu akan berpengaruh besar terhadap individu yang lain (Robbins, 2003). Banyak istilah yang digunakan untuk menamakan kelompok dalam organisasi, seperti organisasi informal, kelompok informal, atau *shadow group*. Keberadaan kelompok di dalam organisasi tidak tampak pada peta organisasi karena sifatnya tidak formal (Cahyani, 2003).

Perilaku organisasi diawali dengan perilaku manusia dalam suatu kelompok. Persoalan perilaku organisasi ini semakin berkembang seiring dengan berkembangnya persoalan individu dalam kelompok yang semakin hari semakin rumit. Kerangka dasar perilaku kelompok hakikatnya didukung oleh beberapa faktor, yang sangat fundamental dalam kerangka ini yaitu faktor perilaku individu dan organisasi yang terkait dalam konsep tersebut. Hidup bermasyarakat adalah cerminan bagi semua insan manusia untuk dapat hidup saling beriringan dengan satu sama lainnya. Dalam organisasi inilah hal itu dibuktikan dengan saling menjaga komunikasi dan berinteraksi penuh untuk mencapai kesejahteraan bersama.

Artikel ini akan menggambarkan tentang dasar-dasar perilaku kelompok organisasi guna memahami secara mendalam perilaku kelompok dan organisasi terhadap kinerja, terutama yang terjadi di UPT *Islamic Tutorial Center* (ITC) UPI, termasuk kendala yang dialami dan solusi yang dapat diberikan berkaitan erat dengan topik tersebut.

## KAJIAN PUSTAKA

Robbins (2003) menyatakan bahwa perilaku adalah salah satu fungsi interaksi yang terjadi antara satu individu dengan lingkungan dalam kehidupannya (Rianto &

Susilowati, 2014). Pada prinsipnya bentuk perilaku dapat diamati melalui sikap dan perilaku, namun bukan berarti bentuk perilaku hanya dapat dilihat dari sikap dan perilaku, perilaku juga bersifat laten, pengetahuan, motif, dapat juga berupa persepsi.

Dilihat dari morfologi perilaku dalam hal respon terhadap rangsangan atau stimulus, perilaku dapat dibedakan menjadi dua jenis.

1. Bentuk tertutup,

Perilaku bentuk tertutup adalah reaksi seseorang terhadap stimulus yang tersembunyi atau bentuk-tertutup. Respon atau tanggapan terhadap stimulus ini masih sebatas atensi, persepsi, pengetahuan/pemahaman, dan perilaku yang muncul belum dapat diamati dengan jelas oleh orang lain.

2. Bentuk terbuka

Perilaku yang terbuka atau jelas merupakan reaksi seseorang terhadap suatu stimulus dalam wujud aksi nyata atau terang-terangan. Respon terhadap stimulus itu telah jelas dalam wujud aksi nyata ataupun latihan yang sebenarnya (*practice*).

Proses pembentukan perilaku dipengaruhi oleh aspek internal dan eksternal, internal lahir dari dalam diri pribadi, dan eksternal dari aspek luar, diantaranya:

1. Persepsi,

Persepsi adalah pengalaman yang diciptakan dengan melihat, mendengar, mencium, dan lain sebagainya.

2. Motivasi,

Motivasi berarti kesediaan untuk bertindak menuju suatu tujuan tertentu, dan hasil dari motivasi serta gerakan ini diwujudkan dalam bentuk tindakan.

3. Emosi,

Perilaku juga dapat terjadi sebagai akibat dari emosi. Aspek psikologis yang mempengaruhi emosi sangat erat kaitannya dengan kondisi fisik akibat dari faktor keturunan (bawaan). Pada saat dewasa, semua aspek yang berhubungan dengan hereditas dan emosi tumbuh dan berkembang sesuai dengan hukum tumbuh kembang. Oleh sebab itu, emosi yang ditunjukkan dalam bentuk perilaku adalah perilaku yang wajar.

4. Belajar,

Pembelajaran dimaksudkan sebagai pembentukan perilaku yang dihasilkan dari implementasi ilmu pengetahuan dalam kehidupan sehari-hari.

Menurut Fiedler, kelompok merupakan kelompok adalah sekumpulan individu yang menunjukkan kesamaan, saling mendekati, dan terlibat dalam tugas bersama (Santoso, 2015). Kelompok adalah sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama, saling mengenal, dan menganggap mereka bagian dari kelompok (Deddy Mulyana, 2005). Suatu kelompok adalah dua orang atau lebih jika mereka memenuhi keanggotaan yang jelas, kesadaran kelompok, rasa kesamaan tujuan atau sasaran atau ide, saling ketergantungan, interaksi untuk memenuhi kebutuhan mereka, dan persyaratan-persyaratan yang disepakati dengan kelompok.

Robbin (2001) kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung. Adapula yang menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan aktivitas dari dua atau lebih individu yang dapat diamati interaksinya guna

mencapai tujuan tertentu (Khoiriyah & Hanifah, 2016).

### Perilaku Kelompok

Menurut Wahjono (2010), alasan seseorang berkelompok adalah untuk mencapai suatu tujuan. Berkelompok menjadi suatu kebutuhan, sehingga seseorang tidak bisa hidup tanpa berkelompok. Selain itu, dengan berkelompok maka akan menciptakan kekuatan untuk mencapai tujuan.

DeVito (1997) menyatakan bahwa kelompok adalah kumpulan individu dengan jumlah anggota yang relatif kecil sehingga memudahkan dalam berkomunikasi sesama anggotanya. Para anggota memiliki tujuan yang sama dan menciptakan suatu struktur didalamnya.

Suatu kelompok ialah ruang yang menyatukan beberapa individu yang seringkali melakukan komunikasi dan koordinasi guna mewujudkan suatu capaian yang diinginkan oleh satuan kelompok tersebut dengan interaksi yang dijalankan melalui aturan dalam ruang tersebut. Hal ini disampaikan oleh Muzafer Sherif.

Menurut Achmad S. Ruky, beberapa insan atau individu yang berinteraksi secara intens yang satu sama lain merasakan adanya pengakuan keberadaan suatu kelompoknya sendiri dengan rasa bangga terhadap pencapaian yang sudah dilakukan.

Disimpulkan bahwa kelompok ialah sistem yang terorganisasi sebagai sekumpulan individu yang sadar untuk saling berinteraksi, berkomunikasi dengan mudah, dan saling bergantung satu sama lain sehingga memiliki aturan dan terikat pada norma-norma tertentu dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Bapak Schein mengatakan bahwa kelompok ialah tempat berbagi ilmu dan pengalaman terhadap permasalahan yang dialami untuk dicari penyelesaian secara bersama dari satu individu lebih.

Kelompok dapat dikategorikan dengan mengklasifikasikan dari berbagai aspek yang tentunya akan memiliki persamaan dari setiap individu yang bersatu dalam ruang tempat kelompok tersebut. Kategori ini dapat bersifat persamaan aktivitas, hal yang disukai, dan lainnya.

Kelompok kerja yang sudah disusun sebagai organisasi formal, memiliki tuntutan pola pekerjaan untuk dapat meraih apa yang ingin dicapai dengan memiliki sub-sub kelompok yang terbentuk dengan sendirinya.

Bahtiar menyatakan bahwa perilaku kelompok merupakan aktivitas seorang individu dengan individu lainnya guna mendapatkan aspirasi yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyelesaian untuk meraih perwujudan dari target sasaran (Darmawan & Baskoro, 2020).

Kesimpulan mengenai perilaku kelompok ialah seluruh aktivitas dengan adanya komunikasi yang intens untuk dapat mencapai tujuan yang dikehendaki dengan tetap mengikuti alur sistem yang sudah ditentukan oleh kelompok yang dapat menjaga persepsi dari awal hingga akhir.

Pola komunikasi ialah pola dengan rancangan yang dapat melihat keterkaitan antara aspek-aspek dengan keberlangsungan komunikasi. Komunikasi sendiri merupakan cara untuk dapat berinteraksi dari satu individu ke individu lain untuk dapat beriringan sejalan sesuai apa yang diwujudkan. Ada berbagai tipe komunikasi

yang dapat dilakukan yaitu ada tiga pola, yaitu komunikasi satu arah, dua arah, dan multi arah.

Definisi konsep komunikasi ialah mekanisme yang mengatur komunikasi melalui beberapa sisi yang dapat ditinjau untuk meraih hasil yang berkualitas yang dapat dilihat dari pertukaran ide dan gagasan dari perilaku komunikasi dan proses intens komunikasi berlangsung. Pola komunikasi ini diartikan sebagai isi dari hasil diskusi atau percakapan yang tujuannya mencari solusi atau penyelesaian masalah dengan proses yang efektif dan efisien (Djamarah, 2004:1). Sedangkan pola komunikasi menurut Effendy (1986) ialah hal yang menjadikan suatu perasaan kondisi sekitar agar mudah dipahami oleh penerima pesan yang nantinya akan memudahkan interaksi sosial secara berkepanjangan.

Adapun faktor yang dapat berpengaruh terhadap kelompok antara lain sebagai berikut:

1. Atmosfer atau suatu keadaan yang nyaman, dimana terbebas dari tekanan, sehingga antar individu dapat berinteraksi dan berhubungan
2. Diskusi antar individu yang berpartisipasi
3. Target sasaran yang tepat dan sesuai kesepakatan agar dapat dilakukan oleh seluruh anggota kelompoknya
4. *Listening*, yakni antar anggota dapat saling mendengarkan suara satu sama lain
5. *Disagreement/pertentangan*, yakni adanya perselisihan atau perbedaan pendapat dapat didiskusikan dan diselesaikan dengan musyawarah mufakat
6. Keputusan dari suatu persoalan dibuat dengan persetujuan bersama

7. Terbuka dan tidak ada rahasia antar anggota
8. *Feeling*, yakni perasaan anggota yang dapat diekspresikan secara bebas
9. *Action*, merupakan perilaku anggota yang siap berkomitmen dengan jelas
10. *Leadership*, yakni tidak adanya perebutan kekuasaan (adanya jiwa kepemimpinan)
11. Kesadaran diri antar anggota kelompok untuk bekerja dengan sungguh-sungguh.

Manusia yang merupakan insan sosial tentunya memiliki ketergantungan terhadap individu lain untuk melakukan aktivitas dalam kehidupannya. Dengan adanya interaksi atau hubungan sosial dapat memudahkan untuk menyelesaikan pekerjaan yang dapat dilakukan oleh bersama-sama dengan individu lain. Kebutuhan setiap manusia berbeda-beda yang menjadikan faktor ketergantungan ini sangat jelas keberadaannya dalam pola hidup setiap manusia.

Dalam memenuhi keinginannya, manusia berpedoman melalui ilmu pengetahuan yang dimilikinya untuk dapat beradaptasi di lingkungannya dengan menyesuaikan aturan dan norma yang berlaku, selain itu melatih untuk berhadapan dengan tantangan baru untuk mendapatkan objek yang diinginkan tersebut. Dapat disimpulkan bahwa tidak adanya manusia yang dapat berdiri sendiri tanpa bantuan atau intervensi orang lain.

### **Perilaku Organisasi**

Seluruh manusia tentunya akan berhubungan dengan individu lain dalam suatu kesatuan yang sering disebut dengan kelompok. Organisasi ialah terbentuk dari kelompok yang mempunyai beberapa aturan dan memiliki pencapaian yang ingin

diwujudkan. Masing-masing individu memiliki intensitas yang berbeda dalam berhubungan satu sama lain, hal ini membuat perkembangan setiap individu berbeda tergantung dari relasi yang dibangun dan pemahaman yang dapat diterima oleh individu tersebut.

Organisasi tentunya memiliki hal berkaitan dengan aspek-aspek yang menunjang kehidupan, salah satunya yaitu aspek sosial, karena dalam menjalankan sebuah organisasi berinteraksi secara intens dan teratur merupakan perilaku hidup yang memiliki tingkatan sosial yang tinggi. Organisasi diartikan sebagai sekumpulan individu yang bersama dan beriringan untuk mencapai kesepakatan dari tujuan yang ingin diwujudkan (Ismail Nawawi Uha, 2013).

Individu yang lebih dari satu dalam satu naungan merupakan ciri dari adanya sebuah organisasi. Menurut Ernie dan Kurniawan (2010) organisasi ialah hubungan antara lebih dari satu individu untuk meraih target dan capaiannya dengan sistem beriringan dan bekerjasama secara efektif dan profesional. Menurut Robbin dan Judge (2011) *“Organization is a consciously coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals”*. Dari penjelasan yang disampaikan dapat disimpulkan bahwa organisasi memiliki tiga konsep yaitu orang, tujuan, dan struktur.

Dalam Al-Qur'an, pengertian organisasi dapat dipahami dan dipelajari dari kata Shaff dan Ummat. Identifikasi dari makna kata Shaff yang berkaitan dengan pengertian organisasi ialah perkumpulan individu yang mempunyai beberapa batasan serta aturan

yang harus diterapkan demi menghasilkan manfaat untuk kesejahteraan. Sedangkan Ummat ialah sosok yang mengisi peran di dalamnya untuk dapat menjalankan suatu pekerjaan demi menghasilkan hal yang bermanfaat. Kaitannya dengan firman Allah S.W.T. dalam Q.S. As-Shaff: 4, yakni: *“Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”*. Berbagai asumsi tentunya muncul dalam membahas dan mendefinisikan organisasi baik itu disampaikan oleh para ahli ataupun lembaga yang terkait. Adapula pengertian lain dari organisasi, yaitu:

1. Mempunyai subsistem yang lingkungannya lebih luas,
2. Seluruh aturan berlandaskan dengan target dan visi misi
3. Subsistem teknik, peralatan dan fasilitas,
4. Bersamaan dan beriringan untuk melakukan sesuatu hal dengan kompak dan lugas,
5. Subsistem psikososial,
6. Sistem manajerial yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan (Marita Ahdiyana, 2010).

Diskusi panjang dan menghasilkan produk yang bermanfaat itu dapat diartikan sebagai capaian dari sebuah organisasi. Hal ini mengintegrasikan banyak teori, seperti teori linguistik, wacana dan organisasi. Karakteristik khusus organisasi yaitu adanya individu, kelompok, struktur, tujuan, dan mempunyai hubungan dalam bagiannya (Morissan, 2020).

Pada saat organisasi menjadi lebih kompleks, semakin rumit strukturnya, dan

formalitasnya lebih besar dari sebelumnya. Hal ini tentunya mempengaruhi individu ketika berkolaborasi dalam suatu organisasi dan posisi dimensi manusia menjadi sangat penting dalam organisasi.

Maka terdapat dimensi-dimensi pokok pembahasan teori organisasi, yakni:

1. Dimensi teknis, pada bagian ini merupakan aspek yang diperlukan atau dibutuhkan untuk menunjang jalannya organisasi agar dapat melangkah lebih luas lagi dalam mencapai tujuannya melalui sikap dan perilaku dari setiap anggotanya yang memiliki keahlian dan keterampilan untuk menentukan arah gerak dari organisasi. Keterampilan yang dimaksudkan yaitu hal-hal yang berkaitan dan menjadi posisi penting dalam jalannya organisasi khususnya mengenai teknis dan birokrat, seperti keahlian dalam berhubungan dengan masyarakat luas, keahlian untuk mengatur masuk dan keluarnya keuangan, memahami konsep administrasi persuratan, dan lainnya.
2. Dimensi konsep, ialah ruang lingkup dalam pelaksanaan pengorganisasian yang menjadi target sasaran utaman dan memiliki batasan-batasan agar dapat fokus menyelesaikan target yang diharapkan. Kemudian, dimensi ini memiliki posisi yang strategis guna mengembangkan suatu organisasi yang sangat berkaitan dengan dimensi selanjutnya dan menjadi penggagas dimensi sebelumnya.
3. Dimensi manusia, ialah kunci utama keberadaan organisasi, karena manusia inilah yang menjadi pembentuk dan penggerak adanya sebuah organisasi untuk dapat berjalan sesuai tujuan yang

diinginkan. Tanpa adanya dimensi ini, sudah sangat jelas tidak akan terbentuknya sebuah organisasi. Dapat disimpulkan bahwa dimensi ini menjadi kunci paling utama karena sangat berpengaruh terhadap keberadaan organisasi itu sendiri, namun tetap saja tiga dimensi ini harus berkaitan satu sama lain.

Oleh karena itu, sebuah organisasi tidak akan berdiri tanpa adanya penggerak untuk menggagas hal tersebut. Perancangan organisasi dilakukan oleh individu itu sendiri yang menjalankannya. Dalam setiap organisasi masih banyak sekali kekurangan dari celah-celah yang harusnya dapat diselesaikan. Namun semua yang tak diatur dan berjalan dengan sendirinya dapat menghasilkan produk atau pencapaian yang berkembang pesat. Perencanaan atau perancangan konsep dari tujuan dan target sasaran ini merupakan upaya agar dapat berjalan secara sistematis dan beraturan yang diperlukan secara fungsional (Ricou et al.).

Dalam setiap organisasi tentunya mengalami berbagai problematika di dalamnya, yang salah satunya yaitu mengenai hubungan sumber daya. Hubungan antar individu memiliki tanggungjawab untuk mengkoordinasikan berbagai aspek untuk dapat berjalan beriringan. Interaksi yang dijalani tentunya atas dasar aturan yang sudah disepakati di awal terbentuknya organisasi, namun faktanya ada beberapa individu yang tidak dapat menaati kesepakatan tersebut atau tidak menerima kan hal-hal yang sudah dirancang bersama dari awal. Hal ini akan menjadikan organisasi begitu kompleks karena ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh seksama demi menjaga

sikap profesional. Dimensi manusia inilah yang dapat mengatur semua hal yang menjadi problematika agar dapat disesuaikan dengan sikap individunya.

Organisasi berfungsi sebagai media untuk sekumpulan orang dapat berinteraksi, berkomunikasi, dan melakukan aktifitas positif secara terstruktur dan teratur dalam memanfaatkan berbagai aspek seperti sarana dan prasarana atau materi dapat memenuhi capaian dari target sasaran.

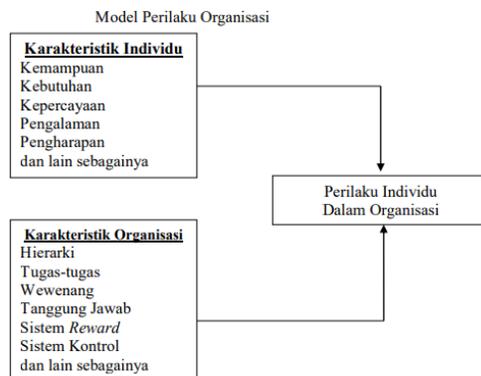
Terbentuknya sebuah organisasi diawali dari penyatuan persepsi mengenai tujuan, target capaian, dan lebih khususnya yaitu visi misi terhadap hal yang akan dilakukan untuk kebermanfaatannya kepada masyarakat. Pengakuan dari masyarakat terhadap adanya sebuah organisasi merupakan hal terhebat untuk organisasi tersebut karena telah mendapat pengakuan dari apa yang telah mereka lakukan untuk lingkungan sekitar. Keberhasilan organisasi dapat dilihat dari cepatnya mereka beradaptasi dengan perubahan dan pembaharuan yang terjadi di masa kini.

Organisasi terdiri dari beberapa individu yang berkumpul bersama dengan tujuan tertentu untuk bermanfaat bagi lingkungan sekitar. Perilaku organisasi mencerminkan sikap dan sifat yang dimiliki oleh setiap anggota organisasi. Hal ini dikarenakan sifat/karakteristik manusia yang berbeda-beda. Perilaku organisasi ialah hal penting yang dapat memecahkan permasalahan di internal organisasi. Oleh karena itu, cerminan dari perilaku organisasi dapat dilihat dengan sifat individunya masing-masing yang terbangun di lingkungan sekitar.

Perilaku Organisasi ialah faktor yang dapat menjaga keharmonisan internal organisasi dalam mengatur konsep dan pola pelaksanaan aktivitasnya. Perilaku ini lebih luasnya merupakan studi atau ilmu yang menuntut untuk memahami berbagai perbedaan karakter dari tiap-tiap individu untuk dapat menyesuaikan dalam situasi dan kondisi yang terjadi di lingkungan organisasi.

Namun ada sebagian yang menyebutkan dampak dari perilaku ini sebagai hal yang diperdebatkan. Sebab itu, perilaku organisasi (serta studi yang dekat, yaitu psikologi industri) terkadang dituduh sudah menjadi alat ilmiah untuk pihak yang berkuasa. Tak memikirkan hal tersebut, perilaku organisasi tetaplah faktor penting dalam pertumbuhan organisasi.

Jika sifat dari perilaku terintegrasi dengan organisasi, maka akan menghasilkan produk perilaku individu pada sebuah organisasi tersebut (Ricou et al.). Dalam hal ini diartikan bahwasannya:  $P = F(I, L)$  Keterangan: P: Perilaku, F: Fungsi, I: Individu, L: Lingkungan. Ungkapan tersebut dapat dibaca sebagai berikut: "Perilaku ialah karakteristik yang dimiliki manusia untuk menyesuaikan dengan kondisi dan situasi tertentu". Agar terlihat detail dalam memahami penyampaian diatas, dibuatlah gambar model perilaku organisasi sebagai berikut:



Gambar. 1 Model Perilaku Organisasi

Dalam Q.S. An-Nisa':71, Allah Swt berfirman, yaitu: "Wahai orang-orang yang beriman! Bersiapilah kamu, dan majulah (ke medan pertempuran) secara berkelompok, atau majulah bersama-sama (serentak)". Pada ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah mengajarkan kepada ummat-Nya agar mampu menyelesaikan permasalahan dan tantangan yang dihadapi dengan tenang melalui penyelesaian berkelompok/berorganisasi. Hal itu sejalan dengan fungsi organisasi yang memudahkan penyelesaian masalah dengan bersama-sama oleh masing-masing individu dicarikan solusi terbaik dan pengerjaan segala sesuatu hal dilakukan berkelompok untuk mencapai tujuan yang akan diraih.

Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya berbagai perbedaan karakteristik/sifat yang dimiliki oleh setiap individu dalam organisasi akan menjadi tantangan hebat guna menyesuaikan dan menyelaraskan persepsi dalam perilaku organisasi. Perilaku ini juga yang menjadi perkembangan dan pertumbuhan bagi organisasi dengan upaya yang dilakukan oleh setiap individu untuk kebaikan jalannya organisasi. Pencapaian

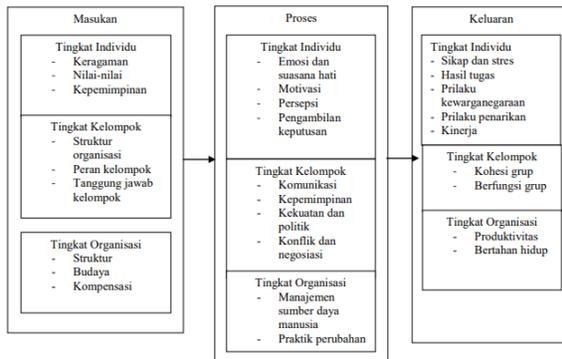
yang dihasilkan secara maksimal tentunya diakibatkan oleh kerjasama yang apik dan dilakukan oleh kelompok/organisasi.

Perilaku ialah suatu sikap yang dilakukan oleh individu untuk dapat menyesuaikan dirinya dengan lingkungan sekitar. Sementara organisasi ialah sekumpulan individu yang bekerjasama secara terarah untuk menghasilkan produk yang bermanfaat.

Anggota dari sebuah organisasi adalah manusia yang ingin mengabdikan dan memberikan hal positif. Oleh sebab itu, dengan adanya organisasi dapat mewartakan keinginan dan kemauan dari individu tersebut untuk berkreasi atau berkarya agar terwujudnya pencapaian serta tujuan yang diharapkan. Setiap individu tentunya mempunyai berbagai perbedaan sifat yang menjadi tantangan untuk dapat disatukan persepsinya dalam sebuah organisasi.

Berbagai karakter yang dimiliki oleh setiap individu dapat terlihat dari segi pekerjaan yang dilakukannya. Ilmu yang mempelajari mengenai konsep dari organisasi dan individu ialah perilaku organisasi. Ilmu ini menjelaskan tentang konsep dasar karakteristik manusia yang memiliki sifat sosial berorganisasi.

Perilaku organisasi berkaitan erat dengan terwujudnya internal organisasi yang harmonis dan terjaga dengan baik. Perilaku ini terlahir berdasarkan hal-hal yang sudah diprediksi lalu dapat dilakukan pembaharuan sesuai dengan keberagaman karakter yang bermunculan. Kerangka perilaku organisasi ini terdapat dalam buku *Organizational Behavior* yang ditulis oleh Robbins dan Judge (2003)



Gambar 2. Kerangka Teori Perilaku Organisasi

Model perilaku organisasi ini menampilkan pendekatan sistem, dimana dalam setiap elemen sistem (masukan – proses – luaran) terdapat tiga tingkatan analisisnya (individual – kelompok – organisasi). Model berjalan dari kiri ke kanan, dengan input yang mengarah ke proses dan proses yang mengarah pada hasil. Perhatikan bahwa model juga menunjukkan hasil itu dapat mempengaruhi input di masa depan.

*Grand theory* yang mendasari penelitian ini adalah teori umum dari perilaku organisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2013). Teori ini memiliki tiga bagian penting dari teori perilaku organisasi yaitu masukan, proses, dan keluaran. Masukan ialah aturan-aturan yang berlaku dalam sistem pengoperasian yang nantinya akan muncul proses. Konsep ini disepakati di awal pengerjaan. Sedangkan input ialah, variable seperti karakteristik, struktur, dan organisasi yang mengarah terhadap tujuan bersama.

Variabel tersebut berhubungan dengan hal-hal yang akan terlaksana dalam aktivitas organisasi yang berkelanjutan. Misalnya, karakteristik keragaman individu, kepribadian, dan nilai dibentuk oleh kombinasi warisan genetik individu dan

lingkungan masa kecil. Pembentukan organisasi diikuti dengan adanya berbagai aspek yang harus dipelajari dan disepakati bersama guna tidak adanya permasalahan persepsi atau pemahaman, seperti struktur, jabatan, dan sikap yang diatur dalam organisasi. Pertumbuhan sebuah organisasi tentunya mengalami beberapa tahun yang panjang untuk mewujudkan budaya yang dapat dilestarikan dan perubahan penyesuaian budaya ini akan terjadi seiring berjalannya waktu dan kebiasaan baru dari lingkungan sekitar.

Proses memiliki berbagai komponen di dalamnya yang menumbuhkan tindakan serta keputusan yang dapat dilakukan di ruang lingkup organisasi. Proses ialah aktivitas atau kegiatan yang dikerjakan oleh lebih dari satu individu yang dihasilkan dari input serta acuan untuk mengarahkan terhadap target tujuan. Di tingkat individu, proses merupakan perasaan dan suasana hati yang membentuk emosional dalam pengerjaan sesuatu hal. Di tingkat kelompok, proses ialah interaksi, diskusi, dan problematika tentang permasalahan yang dihadapi. Terakhir, dalam tingkat organisasi proses merupakan pengaturan yang bijak dari aspek individu/kelompok serta proses pekerjaan pembaharuan.

Keluaran ialah hasil akhir dari proses pengerjaan yang dipengaruhi beberapa variabel. Terdapat variabel kepemimpinan dalam komponen masukan tingkat individu. Oleh karena itu kepemimpinan individu sangat berpengaruh terhadap aspek aspek yang terjadi dalam proses organisasi. Sama halnya dengan komponen tingkat individu. Dalam tingkat organisasi juga berpengaruh

terhadap proses yang dilakukan individu, kelompok ataupun organisasi. Selanjutnya hasil akhir dari suatu proses organisasi berkaitan dengan variabel lainnya, seperti pada komponen proses pada tingkat individu, kepercayaan diri, tanggungjawab dan motivasi dari setiap individu sangat berpengaruh terhadap keluaran yang terjadi. Hasil ialah penjelasan atau kemungkinan sesuatu kejadian yang terjadi yang dipengaruhi oleh variabel lainnya. Apa hasil utama dalam OB? Para sarjana telah menekankan hasil tingkat individu seperti sikap dan kepuasan, kinerja tugas, perilaku kewarganegaraan, dan perilaku penarikan. Pada tingkat kelompok, kohesi dan fungsi adalah variabel dependen. Akhirnya dapat terlihat secara keseluruhan dengan sistematis dalam tingkat organisasi. Input variabel yang mengarah ke proses, proses tindakan individu, kelompok, dan organisasi yang terlibat dalam sebagai hasil dari input dan yang mengarah ke hasil tertentu. Dapat disimpulkan bahwa faktor utama yang dicari merupakan hasil akhir melalui pengaruh dari variabel lain.

Pembentuk karakter-karakter dari setiap individu akan membuahkan perilaku organisasi. Sudah banyak pendapat dan referensi mengenai pembahasan tentang perilaku organisasi, namun jika di garis bawah hal itu tentunya akan ada kaitannya dengan perilaku individu. Hal ini dapat dikerucutkan bahwa aspek yang mempengaruhinya berada dalam ruang lingkup organisasi sekitarnya. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah: motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik,

pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja (*performance*), kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi (*organizational development*), dan sebagainya.

Dilihat dari sudut pandang eksternal bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi seperti sosial, ekonomi, dan lainnya dengan menilik pada studi ilmu manajemen strategik. Dapat disimpulkan bahwa kaitan antara aspek-aspek tersebut sangat memiliki peranan penting dalam perkembangan dan pertumbuhan sebuah organisasi untuk dapat menjalankan kinerjanya sesuai dengan apa yang diharapkan oleh anggota dengan mencapai keberhasilan dari tujuan yang sudah di gagas dari awal, namun hal ini tidak dapat dijadikan bagian dari bahasan ilmu perilaku organisasi. Adapun ruang lingkup analisis perilaku organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. Lingkup Analisis Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi ialah ilmu yang patut dipahami dan dipelajari dengan sistematis dan struktur karena memiliki berbagai pandangan dari para ahli yang beragam mengenai topik ini dan sangat penting untuk perkembangan di masa depan. Kajian perilaku organisasi berkhusus dalam tiga tingkat analisis yaitu (Warman, dkk, 2022):

1. Analisis tingkat individual mempelajari dan memahami karakter pribadi dari masing-masing individu yang berkaitan dengan proses pengerjaan suatu hal dalam organisasi. Faktor pribadi yang dimaksudkan yaitu: sikap, kepercayaan diri, emosional, dan lainnya. Faktor ini dapat mempengaruhi dalam kinerja individual.
2. Analisis tingkat kelompok mempelajari dan memahami aspek-aspek mengenai perilaku kelompok dan hubungan atau komunikasi individual dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai target sasaran. Faktor proses kelompok ini diantaranya meliputi : problematika, pembagian tim, koordinasi antar individu, dan lainnya. Perilaku kerja yang muncul dari proses kelompok tentunya dapat memberikan kinerja yang berkualitas.
3. Analisis tingkat organisasional mempelajari dan memahami aspek-aspek yang berkaitan dengan pengorganisasian yang berpengaruh terhadap perilaku individual dan kelompok. Faktor proses keorganisasian ini diantaranya meliputi struktur organisasi, budaya organisasi, pembaharuan organisasi, dan lainnya. Hal ini juga akan memunculkan hasil yang

berkualitas dari setiap pekerjaan yang dilakukan dalam organisasi.

Keefektifan kinerja organisasi pada dasarnya bergantung pada keefektifan kinerja kelompok, sedangkan keefektifan kinerja kelompok ini bergantung pada keefektifan kinerja individual. Kemudian ada berbagai aspek yang berpengaruh terhadap keefektifan dari jalannya organisasi dilihat melalui perilaku organisasi. Keefektifan kinerja individual disebabkan karena adanya faktor dari karakter kepribadian yang dimiliki oleh setiap individu anggota organisasi, seperti kepercayaan diri tinggi, emosional, keahlian.

Keefektifan kinerja kelompok didasari dari berbagai faktor yang berkaitan dengan interaksi individu dan hubungan komunikasi yang terjalin, seperti problematika yang dihadapi, tantangan pembaharuan yang harusnya dilewati, dan lainnya. Keefektifan kinerja organisasi terlahir dari beberapa sudut pandang, salah satu contohnya seperti, kultur, budaya, politik, dan lainnya.

Akan tetapi ada satu faktor yang tidak boleh dilupakan yang pengaruhnya sangat besar ke dalam tiga tingkatan diatas yaitu faktor lingkungan. Sangat riskan sekali ketika lingkungan dari individu tersebut terganggu atau memiliki masalah yang nantinya akan berpengaruh terhadap kinerjanya dalam organisasi. Lingkungan keluarga yang mengalami suatu permasalahan akan berakibat terhadap kinerja individual. Lingkungan ekonomi yang mengalami krisis dan adanya problematika besar-besaran akan berujung terhadap kinerja individual, kelompok, organisasi yang tidak akan efektif.

Untuk memahami perilaku organisasi, sebaiknya perlu diketahui terlebih dahulu

individu-individu sebagai pendukung organisasi tersebut. Salah satunya adalah dengan menganalisis prinsip-prinsip dasar perilaku organisasi. Adapun prinsip-prinsip perilaku organisasi tersebut, antara lain:

1. Karena kemampuan antar individu, maka akan berpengaruh terhadap perilakunya yang berbeda juga.
2. Antar individu satu sama lain memiliki kebutuhan yang berbeda.
3. Tindakan seorang individu dipicu oleh pikiran mengenai masa depan
4. Pemahaman mengenai lingkungan individu dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu
5. Antar individu memiliki reaksi yang berbeda, antara senang dan tidak senang.
6. Terdapat faktor lainnya yang menentukan sikap dan perilaku seorang individu. (Thoha, 2014:36)

Perilaku organisasi merupakan suatu ilmu perilaku organisasi terapan yang dibangun atas sumbangsih atau kontribusi dari berbagai macam disiplin ilmu (Rivai dan Mulyadi, 2012). Bidang disiplin ilmu yang menonjol tersebut adalah Psikologi, Sosiologi, Antropologi, Ilmu Politik, Ilmu Ekonomi, dan Ilmu Manajemen.

Perilaku organisasi memiliki tiga perbedaan dengan disiplin lainnya yaitu sebagai berikut:

1. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan psikologi organisasi, antara lain yakni perilaku organisasi mempunyai struktur deskriptif interdisipliner, sedangkan psikologi organisasi membatasi struktur deskriptif itu pada tingkat psikologis. Persamaan keduanya adalah kedua bidang tersebut memaparkan perilaku individu dalam suatu organisasi.

2. Perbedaan antara perilaku organisasi dan teori organisasi didasarkan pada unit analisis dan pusat variabel dependen. Perilaku organisasi dirumuskan dalam organisasi dan menerapkan pengetahuan khusus. Teori organisasi adalah studi tentang lapisan, proses, dan konsekuensi dari organisasi itu sendiri.
3. Perbedaan antara perilaku organisasi dengan *Personnel* dan *Human Resources (P&HR)* adalah bahwa perilaku organisasi menekankan orientasi konsep, sedangkan (*P&HR*) menekankan pada teknik dan teknologi. Variabel dependen seperti perilaku efektif dan tanggapan dalam suatu organisasi sering terjadi pada keduanya. *P&HR* muncul antara organisasi dan individu dengan memfokuskan pada pengembangan dan penerapan sistem untuk merekrut, melatih, dan memotivasi orang-orang di dalam organisasi (Cummings dalam Thoha, 2014:7).

## METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Literature Review*. Penelitian kepustakaan atau *literature review* merupakan penelitian yang mengkaji suatu pengetahuan, gagasan, atau temuan kemudian membandingkan secara teoritis dari data yang diperoleh sebagai hasil penelitian tertentu. Analisis penelitian ini bersifat deskriptif, yaitu data yang telah dikumpulkan disimpulkan dan dijelaskan kembali dalam bentuk uraian yang mudah dipahami oleh pembaca.

---

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 1. Studi Kasus Perilaku Kelompok Dan Organisasi di UPT *Islamic Tutorial Center* (ITC)

UPT *Islamic Tutorial Center* atau disingkat ITC, merupakan salah satu unit pelaksana teknis di Universitas Pendidikan Indonesia sebagai aspek pendukung dalam penerapan Tridarma Perguruan Tinggi. Pada tahun 2004, ide nama *Islamic Tutorial* baru diangkat dan diresmikan sebagai lembaga formal di tahun 2016 yang berfungsi untuk menyebarkan syiar islam ke seluruh penjuru dunia. Hal ini terjadi setelah beberapa kali forum diskusi dilaksanakan seperti *Focus Group Discussion* (FGD) antara dosen-dosen Pendidikan Agama Islam dengan para dosen Pendidikan Bahasa Arab. Hasil dari forum diskusi tersebut dibawa ke dalam ruang lingkup akademik dan diserahkan kepada Majelis Wali Amanat (MWA), maka terbitlah keputusan Majelis Wali Amanat sebagai salah satu struktur di SOTK Universitas Pendidikan Indonesia yang berfungsi sebagai pelaksana pelayanan teknis layanan keagamaan.

Di dalam Peraturan Rektor Universitas Pendidikan Indonesia Nomor 045 Tahun 2020 Tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) Universitas Pendidikan Indonesia, maka UPT ITC dalam menjalankan dan memenuhi tugas pokok serta fungsinya dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten dan memahami terkait tugas dan kewajibannya.

Banyaknya intensitas kegiatan keagamaan yang dilakukan, tentunya harus segera dikelola dengan baik dan tepat agar terhindar dari isu-isu negatif agar tidak menjadi sarang terorisme yang dapat mencemari moto UPI sebagai

kampus yang Ilmiah, Edukatif dan Religius dengan integritas tinggi.

Oleh karena itu, tercantum pada pasal 179 butir (3) poin a dan d bahwa UPT ITC memiliki kewenangan untuk membentuk tim kerja internal dalam rangka pelaksanaan tugas dan fungsinya dan melakukan pengendalian, pengawasan, koordinasi, dan pembinaan sumber daya manusia secara internal. Maka UPT ITC diharapkan menjadi fasilitator untuk menjaga keharmonisan dan keseimbangan urusan dunia dan akhirat.

### 1.2 Pembentukan Kelompok/Tim Kerja UPT ITC

UPT ITC sangat berperan khusus dalam bidang keagamaan. Dimana dalam menjalankan kegiatannya ada saja hambatan yang harus dilewati dalam setiap aspek bidangnya, sehingga dibentuklah tim kerja UPT ITC yang memiliki tanggungjawab dan motivasi tinggi agar dapat melewati seluruh hambatan, sehingga program kerja UPT ITC mampu terselesaikan sesuai *deadline* yang sudah ditetapkan dengan hasil yang memuaskan dan maksimal pengerjaannya,

Kerja sama tim ialah amunisi yang dapat dijadikan peluru untuk dapat memberdayakan kinerja dari seluruh anggota atau individu dalam meningkatkan kualitas dan efektivitas organisasi. Pengembangan tim perlu dilakukan agar menjadi bahan perbandingan dari setiap hasil pekerjaan sebelumnya, karena jika melihat hasil dari kerja sama tim yang berkualitas, tentunya harus didukung dari pengembangan yang optimal.

Tim kerja UPT ITC terbentuk agar dapat menjadi amunisi yang memecahkan

permasalahan dengan solusi yang tepat. Sumber daya dari UPT ITC ialah seluruh anggota organisasi berikut pemimpinya dan civitas akademika UPI, atau lebih banyak para dosen UPI yang secara formal membentuk tim kerja, terdiri dari anggota dengan perilaku tertentu. Perilaku anggota tim tergantung dari kultur yang dibangun antar individu untuk menjalani suatu pekerjaan dengan harmonis dan kenyamanan. Hal ini sangat diharapkan dapat membantu dalam kinerja tim yang mampu memberikan produktivitasnya terhadap organisasi dengan suasana kerja yang dibangun secara bersama atas kesepakatan yang telah disepakati bersama.

UPT ITC membentuk tim kerja sebanyak sembilan kelompok atau tim kerja. Dibentuk dari orang-orang atau para dosen yang memiliki kompetensi di bidangnya. Mulai dari tim Penyusunan Ensiklopedia Pendidikan Islam, Tim Tafsir Tarbawi, Tim Pembinaan MTQ, Tim Tutorial PAI-SPAI, Tim Sosial Keagamaan dan Majelis Ilmuwan Islami, Tim Bimbingan Haji dan Umroh, Tim Pengelolaan Wakaf, Zakat dan Infaq, Tim Pendidikan Nabawi, dan TIM ISO: 9001-2015.

Dari ke-9 kelompok tim kerja ini, memiliki perilaku dan suasana kerja yang berbeda yang membentuk pola dan budaya kerja masing-masing. Pada tim tersebut terdapat koordinator tim yang mengatur dan mengelola timnya masing-masing. Selain itu, Kepala UPT ITC juga memberikan surat tugas dari unit kerja UPT ITC secara langsung.

### **1.3 Permasalahan dan Kendala Tim Kerja UPT ITC**

Adapun yang menjadi permasalahan ialah terkait kinerja tim kerja yang masih belum

mengimplementasikan program kerja dengan maksimal dan optimal sehingga keluar dari target yang seharusnya atau dari apa yang telah dicanangkan dalam Rencana Kerja dan Anggaran Tahunan (RKAT) Unit kerja UPT ITC. Meskipun tidak semua tim kerja, tapi hanya beberapa tim kerja saja yang masih belum memenuhi target dari UPT ITC, tetap saja memberikan dampak negatif kepada organisasinya, yakni UPT ITC.

Hal tersebut dikarenakan adanya beberapa kendala seperti kurangnya koordinasi dan komunikasi antara tim kerja dengan Kepala UPT ITC, kurangnya koordinasi dan komunikasi dengan staf ITC sebagai pendukung kinerja tim. Kesibukan dari para anggota tim yang memiliki tugas utama sebagai dosen, memiliki keterbatasan waktu dalam merumuskan dan menjalankan program kerja yang sudah dibuat, dana atau anggaran yang kurang memadai sehingga membuat beberapa tim kerja kurang termotivasi dan lebih memilih prioritas yang lain. Kurangnya komitmen dari para koordinator tim dan anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Kurangnya tanggung jawab dan inisiatif dari koordinator tim dalam mengelola timnya.

Bahkan koordinator tim tersebut, harus selalu dihubungi terlebih dahulu oleh Kepala UPT ITC terkait progress dari program yang dijalankan, bukan koordinator tim yang melapor terlebih dahulu ke Kepala UPT ITC. Jika tidak dihubungi sesegera mungkin, maka tidak ada informasi yang sampai ke unit kerja. Terkadang Kepala UPT ITC harus selalu mengawasi dan mendorong secara intens dari kinerja tim kerja tersebut.

Adapula karena kepentingan pribadi dari seorang koordinator tim, sehingga anggota tim

menjadi terabaikan. Seharusnya jika koordinator tim tersebut, memiliki prioritas lain, dia mampu mendelegasikan kepada anggota timnya agar program tetap berjalan. Sedangkan menurut salah satu anggota tim, tidak ada komunikasi dan koordinasi yang dijalankan pada saat itu, sehingga menghambat pada semua perencanaan yang telah disusun. Bahkan, ketika seharusnya tim kerja tersebut memiliki agenda kegiatan sosialisasi yang berjalan ke setiap fakultas dan unit kerja yang ada di kampus UPI menjadi mandeg atau terhenti dikarenakan anggota tim hanya berdiam diri saja dengan menunggu datangnya instruksi dari koordinator tim.

Hal ini menunjukkan bahwa kinerja tim sangat erat kaitannya dengan perilaku pemimpin timnya. Dimana perilaku pemimpin tim akan sangat mempengaruhi perilaku para anggota timnya. Oleh karena itu, faktor lain yang menyebabkan kinerja dan produktivitas tim kerja tersebut kurang atau menurun, diantaranya:

1. Ketidakmampuan koordinator tim dalam menangani permasalahan atau konflik yang ada dalam tim;
2. Koordinator tim gagal dalam membangun budaya kerja positif yang inovatif dan kreatif;
3. Koordinator tim tidak terbuka dalam menerima kritik dan saran;
4. Koordinator tim gagal dalam memberikan motivasi;
5. Koordinator tim yang kurang mampu untuk beradaptasi, adanya diversitas angkatan kerja, perasaan yang tidak enak atau rasa terpaksa;
6. Koordinator tim gagal dalam melayani, artinya koordinator tim harus mampu

memberikan contoh atau keteladanan bagi para anggotanya, seperti rajin bekerja, disiplin yang dapat memberikan inspirasi bagi para anggotanya;

7. Koordinator tim tidak mampu *manage* kesibukan atau rutinitas pekerjaannya;
8. Tidak adanya pengelolaan tugas yang baik dan pendelegasian tugas kepada para anggotanya dari koordinator tim;
9. Tidak adanya tindak eksekusi yang benar terhadap strategi dan perencanaan yang baik;
10. Kurangnya keterbukaan dan kejujuran dari koordinator tim;
11. Ketakutan akan regenerasi kepemimpinan akan munculnya pemimpin muda yang memiliki potensi dan kemampuan dalam kepemimpinan, yang seharusnya pemimpin besar menciptakan lebih banyak pemimpin;
12. Kurangnya antusias koordinator tim terhadap tugas dan program kerja yang harus dilakukan,
13. Koordinator tim yang melepaskan tanggung jawab dan menyerahkan seluruhnya kepada para anggotanya.

Selain kurangnya anggaran yang memadai sebagai bagian kendala yang datang dari unit kerja UPT ITC. UPT ITC sendiri belum mampu memfasilitasi tim kerja secara keseluruhan dengan baik, terutama untuk sarana dan prasarana yang dibutuhkan oleh tim kerja. Terbatasnya ruang kerja yang dimiliki oleh UPT ITC, menjadi jarak dan sulitnya untuk berkoordinasi dan berkomunikasi dengan yang lainnya.

Namun, seharusnya ini tidak dijadikan sebagai alasan, dikarenakan perkembangan teknologi juga sudah canggih dan dapat

berkomunikasi atau berkoordinasi melalui *handphone* atau media sosial. Kemudian, ruangan yang terpisah-pisah antar staf dan tim kerja juga menjadikan suasana kerja yang tidak kondusif, karena ketika ada tim kerja yang memiliki kinerja yang bagus atau baik, tidak dapat terlihat dan tidak bisa saling mempengaruhi atau memberikan dampak positif bagi tim kerja lainnya agar dapat termotivasi, begitu pula sebaliknya.

#### 1.4 Solusi Bagi Tim Kerja UPT ITC

Maka banyaknya kendala-kendala tersebut, tentunya diperlukan solusi yang dapat merubah dan memperbaiki kinerja UPT ITC dan tim kerja secara keseluruhan. Perbaikan tersebut dimaksudkan agar tingkat kinerja dan produktivitas UPT ITC dapat meningkat secara signifikan dan mampu berkarya lebih baik lagi, diantaranya:

1. Dibuatkan SK atau surat tugas bagi tim kerja yang ditandatangani langsung atau ditugaskan langsung oleh Wakil Rektor Bidang Pendidikan dan Akademik, karena UPT ITC berada di bawahnya;
2. Mengajukan anggaran yang lebih proporsional bagi para tim kerja untuk memenuhi kebutuhannya;
3. Menyeleksi kembali orang-orang yang akan diamanahi tugas dan tanggung jawab lebih dari UPT ITC;
4. Membuat dan meneguhkan komitmen para tim kerja untuk dapat bertanggung jawab dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya dengan baik;
5. Memperbaiki koordinasi dan komunikasi antara tim kerja dengan Kepala UPT ITC dan para staf UPT ITC;

6. Mengadakan rapat rutin sebagai salah satu upaya melakukan pengawasan sekaligus evaluasi kinerja;
7. Diharapkan para koordinator tim dan beserta anggotanya dapat mengatur atau *manage* waktu dengan lebih baik, sehingga dapat menyusun skala prioritas tanpa mengorbankan salah satu kewajibannya;
8. Menciptakan budaya kerja positif yang inovatif dan kreatif di lingkungan UPT ITC dan tim kerjanya;
9. Merubah orientasi dunia menjadi orientasi akhirat, maksudnya menjadikan bekerja untuk ibadah dan tidak hanya berorientasi pada nominal;
10. Meningkatkan sarana dan prasarana di Lingkungan UPT ITC;
11. Menghilangkan prasangka-prasangka negatif;
12. Menyusun strategi dan perencanaan yang lebih matang dan cara eksekusi yang tepat;
13. Saling mempengaruhi dan menularkan semangat dan motivasi positif dalam bekerja;
14. Membuat program *family gathering* untuk meningkatkan kualitas *engagement*;
15. Melakukan perubahan pola komunikasi;
16. Melakukan perubahan *atmosfer* atau suasana kerja;
17. Meningkatkan kesadaran diri, akan posisinya masing-masing.

#### 1.5 Analisis Kasus

Ditinjau dari banyaknya kendala yang terjadi akibat dari perilaku individu dan perilaku pemimpin yang berdampak pada

kinerja organisasi, maka dari kasus yang terjadi, terdapat poin-poin yang dapat dijabarkan diantaranya:

1. Perilaku individu dengan kategori baik atau buruknya akan menjadi cerminan dalam organisasi tempat bekerja
2. Koordinator tim ialah seseorang dengan karakter yang memilih untuk mengerjakan dan mementingkan kebutuhan pribadi
3. Adanya budaya kerja yang kurang baik dapat mengganggu pola dan sistem organisasi, dalam hal ini unit kerja UPT ITC.
4. Kepercayaan yang diberikan Kepala UPT ITC kepada koordinator tim telah memberikan kekecewaan dan dampak yang serius. Seharusnya, seorang koordinator tim dapat mendahulukan kepentingan organisasi/kelompok dibandingkan kepentingan pribadi.
5. Dari sudut pandang organisasi, sangat banyak hal yang perlu dilakukan seperti monitoring, evaluasi berkala dan bimbingan agar terhindar dari miss koordinasi serta miss komunikasi antar sesama.
6. Keberadaan aturan tertulis diperlukan untuk membuat adanya sanksi yang tegas, sebab sesuatu hal yang dilakukan positif akan membentuk perilaku individu yang memiliki komitmen dan bertanggungjawab.
7. Adanya SDM yang berkualitas akan membentuk organisasi yang handal dan profesional dalam bekerja sehingga tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.
8. Tingkat produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi menurun.

9. Pola komunikasi yang terjadi cenderung satu arah.

Dari beberapa poin di atas, maka dapat ditarik kesimpulan terkait studi kasus perilaku kelompok dan organisasi di UPT ITC adalah dikarenakan kurangnya komitmen dan dedikasi beberapa koordinator tim dan anggotanya terhadap tugas, fungsi dan tanggung jawabnya sehingga belum dapat melaksanakan tugasnya secara maksimal karena terbenturnya dengan kepentingan pribadi dan prioritas lain yang dianggap lebih penting, sehingga perilaku ini telah memberikan dampak negatif terhadap reputasi ITC dan memberikan kerugian besar yang mengakibatkan nilai kinerja organisasi menjadi rendah, IKU tidak tercapai dan pengurangan anggaran atau dana bagi unit kerja, yakni UPT *Islamic Tutorial Center* (ITC).

Artinya perilaku individu akan mempengaruhi kinerja kelompok atau timnya, dan perilaku kelompok atau tim akan membentuk perilaku organisasi yang berdampak pada proses kinerja yang dilakukannya dalam pengerjaan sesuatu hal dalam organisasi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

1. Kelompok ialah wadah untuk individu dapat menyatukan persepsi dan pemahaman dengan interaksi yang didukung oleh sarana memadai dalam menentukan tujuan dan arah gerak kedepannya. Anggota dari kelompok ini dapat membentuk sebuah organisasi berlandaskan visi misi yang mereka canangkan bersama. Perilaku kelompok

ialah tindakan yang dilakukan oleh lebih dari satu individu dalam melakukan suatu pekerjaan. Pola komunikasi merupakan ialah konsep dasar yang mempengaruhi pendekatan dari setiap individu untuk dapat beradaptasi secara cepat agar terjalin koordinasi dengan baik dan dapat memudahkan pemahaman secara sistematis.

Bentuk kelompok terdiri atas kelompok primer, kelompok formal dan informal, kelompok terbuka dan tertutup, dan kelompok referensi. Faktor yang mempengaruhi perilaku kelompok diantaranya atmosfer, diskusi, tujuan/objektif, *listening*, pertentangan, keputusan, terbuka, *feeling*, *action*, *leadership*, dan kesadaran diri.

2. Perilaku organisasi merupakan studi mengenai sifat/karakteristik suatu individu dalam lingkungan organisasi. Konsep dalam perilaku organisasi yaitu: setiap individu memiliki karakteristiknya masing-masing. Manusia mempunyai keinginan yang beragam, berpikir visioner ke arah yang lebih baik, mempunyai rasa emosional untuk mengerjakan sesuatu hal dengan penuh kepercayaan diri, dan masih banyak hal yang dapat berpengaruh terhadap perilaku seseorang.
3. Keberhasilan sebuah kelompok atau organisasi sangat berkaitan dengan perilaku individu dan perilaku pemimpin dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya. Perilaku individu yang berkomitmen akan memiliki kesadaran dan tanggung jawab penuh terhadap kewajibannya.

4. Perilaku individu akan mempengaruhi kinerja kelompok, dan perilaku kelompok akan membentuk perilaku organisasi yang berdampak pada kinerja organisasi. Artinya efektivitas kinerja organisasi bergantung pada efektivitas kinerja kelompok, sedangkan efektivitas kinerja kelompok bergantung pada efektivitas kinerja individual.

### Saran

Menyeleksi individu yang berkualitas diperlukan demi menguji komitmen dan loyalitasnya sebagai anggota kelompok atau organisasi. Individu yang berkomitmen akan memiliki dedikasi yang tinggi sehingga dia mampu mendahulukan kepentingan kelompok atau organisasi daripada kepentingan pribadi.

Hal ini akan berdampak terhadap produktivitas dan efektivitas kinerja organisasi dan reputasi kelompok atau organisasi. Selain itu, diperlukan pengawasan yang ketat terhadap para anggota organisasi agar tidak melakukan kegiatan diluar tujuan awal yang pada akhirnya dapat merugikan organisasi.

Perilaku kelompok dan organisasi dapat dianalisis dalam berbagai dimensi sosial. Analisis perilaku kelompok ini dapat meningkatkan kepekaan seseorang terhadap penyimpangan dan perilaku negatif lainnya, sehingga akan memudahkan dalam studi dan penelitian sosial.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiyana, Marita. 2010. Dimensi Organizational Citizenship Behavior

- (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *Jurnal Efisiensi*, Vol X, Feb 2010.
- Arifin Tahir. (2014). *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. In *Buku Ajar Perilaku Organisasi*. [www.deepublish.co.id](http://www.deepublish.co.id)
- Arifin, bambang syamsul. (2015). *Dinamika Kelompok*.  
[http://digilib.uinsgd.ac.id/6296/1/Bambang Dinamika Kelompok.pdf](http://digilib.uinsgd.ac.id/6296/1/Bambang%20Dinamika%20Kelompok.pdf)
- Bernhard Tewal, Adolfina, Merinda H. Ch. Pandowo, H. N. T. (n.d.). *Perilaku Organisasi*.
- Cahayani, Ati. (2003). *Dasar-dasar organisasi dan manajemen*. Jakarta: Grasindo.
- Djamarah, Bahri Syaiful. 2004. *Pola Komunikasi Orang Tua & anak dalam Keluarga*. Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Darmawan, Z. S., & Baskoro, A. P. (2020). Analisis Perilaku Kelompok Dalam Organisasi Forum Anti Fitnah Dan Hoax (Fafhh). *J-Ika*, 7(1), 81–91.  
<https://doi.org/10.31294/kom.v7i1.8610>
- Dasuki, P. H., Destyan, G. D., & Albasyiroh, A. N. A. (2019). Pengaruh Erilaku Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Lotte Grosir Bandung. *Co-Management*, Vol. 1(x), 279–288.
- Devito, Joseph A. 1997. *Komunikasi Antar Manusia: Kuliah Dasar*. Jakarta: Proffesional Books
- Effendy, Onong Uchjana. 1986. *Dinamika Komunikasi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Gani, N. A., Utama, R. E., Jaharuddin, & Andry, P. (2021). *Perilaku Organisasi* (Issue May).  
<https://www.researchgate.net/publication/351880570>
- Handoko, T. H. (2000). *Manajemen*, edisi kedua. *Perilaku Organisasi*, 21–65.
- Khoiriyah, A., & Hanifah, U. (2016). *Perilaku Kelompok Dalam Organisasi* (Issue 1500128005).
- Mulyana Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Morissan (2020) *Komunikasi Organisasi Pertama*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Nawawi Uha, Ismail. (2013). *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja Pertama*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.
- Nguyen, T. (2010). *PSIKOLOGI KELOMPOK*.  
<https://oktavia.wordpress.com/2010/10/01/pengertian-kelompok/>

- 
- Petra, U. K. (2007). *Komunikasi Kelompok*. 14–25. *Kementerian Pertahanan RI Badan Pendidikan dan Pelatihan*.
- Pitaloka, E. (2013). *Modul Perilaku Organisasi*. 1–186. Rivai, Veithzal dan Deddy Mulyadi. 2012. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi Edisi Ketiga*. Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Purnamasari, H. (2016). Perilaku Organisasi Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan. *Urnal Politikom Indonesiana*, 1(1), 154–163. Robbins, Stephen P., Tim Indeks. [Alih bahasa]. (2003). [Organizational behavior. Bah Indonesia] Perilaku organisasi (9. Ed.). Jakarta: Indeks.
- Rahadi, D. R., Rabbani, F., & Fauzi, F. C. (2021). Perilaku Organisasi di Masa Pandemi Covid-19 (Studi Kasus Perusahaan ABC). In *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan* (Vol. 5, Issue 6, p. 661). <https://doi.org/10.24912/jmbk.v5i6.11335> Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). *Organizational behavior*. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458.
- Ricou, L. E., J. P. Burg, I. Godfriaux, and Z. Ivanov. (2000). Rhodope and Vardar: The Metamorphic and the Olistostromic Paired Belts Related to the Cretaceous Subduction under Europe: Reply to Ivan Zagorchev's Comment 'Rhodope Facts and Tethys SelfDelusions. *Geodinamica Acta*, 13(1): 61–63. Santoso, A. B. (2015). *Perilaku Kelompok dalam Organisasi*.
- Rianto, R. D., & Susilowati, E. (2014). *Perilaku Organisasi: Konsep dan Implementasi*. Sule, Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2010. *Pengantar Manajemen*, Jakarta: Kencana.
- Ri, K. P., Pendidikan, B., Pelatihan, D. A. N., Kepala, K., Pendidikan, B., Pelatihan, D. A. N., & Jakarta, D. D. I. (2020). Bahan pembelajaran dinamika kelompok. In Sukanto, H., Yoshua, J., Thomas, K., & Kartika, E. W. (2013). *Analisa Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif, Dan Komitmen Berkelanjutan Terhadap Turnover Intention Di Dragon Star Surabaya*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- SOTK UPI, 2013 (2021).
- Stephen P. Robbins, T. A. J. (2013). *Organizational Behavior*.
-

- 
- Sutha. (2018). Bab II Landasan Teori. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- Tantawi, J. (2014). Studi Organisasi. In *Book* (pp. 1–213).
- Thoha, M. 2014. Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Utami, S., Hawi, A., & Maryamah, M. (2021). Analisis Perilaku Organisasi Dalam Melaksanakan Kegiatan Akreditasi Secara Daring Di Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan (FKIP) Universitas Muhammadiyah Palembang. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(02), 261. <https://doi.org/10.30868/im.v4i02.1524>
- Warman, dkk (2022). *Perilaku Organisasi di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta : Jejak Pustaka
- Widyanti, R. (2019). ( *Teori Dan Konsep* ) *Jilid 1 Editor* :
- Wahjono, Sentot Imam. (2010). Perilaku Organisasi. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Wijaya, H. C. (2017). *Perilaku Organisasi*. <https://scholar.google.co.id/citations?user=ISvC8YYAAAAJ&hl=id>
- Yuriadi. (2016). PERILAKU MANUSIA DALAM PERSPEKTIF PSIKOLOGI ISLAM. *El Furqania, V o l u m*.