

**MODEL PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI USAHA  
MENINGKATKAN PERILAKU EKSTRA PERAN**

**Yusuf Arifin<sup>1\*</sup>, Murni Anggiani<sup>2</sup>, Chandy Royantie R.IR.<sup>3</sup>**

<sup>1,2</sup>Magister Manajemen - Universitas Pasundan, Bandung, Indonesia

<sup>3</sup>Sekolah Tinggi Ekonomi Tridharma, Bandung, Indonesia

[yusufarifin@unpas.ac.id](mailto:yusufarifin@unpas.ac.id)<sup>1\*</sup>

Manuskrip: Juni-2022; Ditinjau: Juni-2022; Diterima: Juni -2022; Online: Juli-2022; Diterbitkan: Juli-2022

**ABSTRAK**

Penelitian ini mengkaji bagaimana meningkatkan “perilaku ekstra peran” yang diistilahkan *Organizational Citizenship Behavior* atau disingkat dengan OCB melalui proses pemberdayaan SDM, juga mengkaji faktor yang menghambat dalam peningkatan OCB. Lokus penelitian dilakukan di beberapa perusahaan distributor farmasi di Bandung. Metode dalam penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif eksploratif, dimana data sekunder dan primer dikumpulkan melalui kegiatan observasi, wawancara serta studi dokumen yang melibatkan sejumlah informan secara purposif (*snowball*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi sedang mengalami peningkatan talenta SDMnya melalui pemberdayaan SDM, namun masih perlu dioptimalkan dimana proses pemberdayaan SDM yang sudah dilaksanakan secara baik yaitu dimensi keinginan (*desire*), dimensi kepercayaan (*trust*), dimensi kepercayaan diri (*confident*) dan dimensi komunikasi (*communication*). Sebaliknya yang perlu ditingkatkan adalah dimensi kredibilitas (*creability*) dan dimensi tanggungjawab (*accountability*). Dari kajian 5 dimensi OCB karyawan menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku OCB yang cukup besar khususnya pada dimensi perilaku membantu (*Altruism*), perilaku rasa bangga (*sportsmanship*) dan perilaku sopan santun (*courtesy*), namun masih memerlukan upaya perbaikan adalah pada dimensi perilaku patuh (*civic virtue*) dan perilaku ekstra (*Conscientiousnes*). Dalam penelitian ini terkonfirmasi bahwa strategi pemberdayaan SDM akan berdampak pada peningkatan OCB dan peningkatan OCB akan berdampak pada pencapaian nilai karyawan yang merupakan cerminan dari pencapaian nilai perusahaan. Tentunya dengan mereduksi faktor penghambat dalam peningkatan OCB karyawan.

**Kata Kunci: Pemberdayaan SDM, Perilaku Ekstra Peran, Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

**ABSTRACT**

*This study examines how to increase the "extra-role behavior" termed Organizational Citizenship Behavior abbreviated as OCB through the process of empowering human resources, and also examines the inhibiting factors in increasing OCB. The research locus was carried out in several pharmaceutical distributor companies in Bandung. The method in this study uses descriptive exploratory qualitative, where secondary and primary data were collected through observation, interviews, and document studies involving several informants*

*purposively (snowball). The results show that the organization is experiencing an increase in its HR talent through HR empowerment, but still needs to be optimized where the HR empowerment process that has been implemented properly is the dimension of desire, the dimension of trust the dimension of confidence, and the dimension of communication. On the other hand, what needs to be improved are the dimensions of credibility and the dimensions of accountability. From the study of 5 dimensions of employee OCB, it shows that employees have quite large OCB behavior, especially in the dimensions of helpful behavior (Altruism), pride behavior (sportsmanship), and polite behavior (courtesy), but still need improvement efforts are the dimensions of obedient behavior (civic virtue) and extra behavior (Conscientiousness). In this study, it is confirmed that the HR empowerment strategy will have an impact on increasing OCB and increasing OCB will have an impact on achieving employee value which is a reflection of the achievement of company value of course, by reducing the inhibiting factors in increasing employee OCB.*

**Keywords: HR Empowerment, Extra Role Behavior, Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

## I. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi merupakan komponen kunci keberhasilan organisasi. Peran dan fungsi SDM atau karyawan, sangat penting karena penentu keberhasilan dalam produksi dan pengembangan perusahaan. Keberadaan karyawan merupakan kekuatan dalam mengarahkan perusahaan untuk menghadapi tuntutan perubahan zaman dan persaingan global.

Industri farmasi merasakan dampak dari persaingan bisnis global. Diantaranya model pasar pada industri farmasi tersebut beda dengan model pasar industri yang lain, peredaran obat ditata secara ketat, oleh karena itu, proses pemasaran pada industri farmasi harus yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku secara khusus. Industri farmasi merupakan suatu industri yang membutuhkan peran teknologi informasi dalam proses pemasarannya, oleh karena itu membutuhkan kehandalan sumber daya manusianya. Perusahaan distribusi farmasi di Bandung sudah barang tentu memerlukan dukungungan SDM handal agar tetap kompetitif. Persaingan yang ketat memaksa perusahaan untuk memiliki SDM berkualitas yang dapat menciptakan nilai tambah bagi pelanggan juga produktifitas karyawan guna menciptakan produk dan layanan prima bagi pelanggannya, sehingga mereka dapat mencapai nilai bisnis perusahaan yang diinginkan.

Untuk menghasilkan karyawan yang memiliki *added value* tersebut diperlukan upaya pemberdayaan SDM lebih spesifik dilingkungan perusahaan disebut pemberdayaan karyawan (*Employee Empowerment*), sebagai upaya yang diperlukan guna meningkatkan karyawan yang berkualitas . Dengan upaya pemberdayaan SDM diharapkan akan memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.

Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan pengelolaan SDM yang tepat untuk menghasilkan nilai perusahaan distributor farmasi di Bandung. Tuntutan pelanggan pada pelayanan prima, menjadi dorongan bagi perusahaan untuk memenej sumber daya yang ada. Pemberdayaan SDM diharapkan mampu mengoptimalkan karyawan di era persaingan antar distributor farmasi.

Keterkaitan pemberdayaan SDM dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau yang diistilahkan dengan perilaku ekstra peran sangat dimungkinkan, karena proses pemberdayaan akan mampu meningkatkan komitmen karyawan pada perusahaan yang di wujudkan dalam bentuk perilaku ekstra peran yang disebut dengan OCB. Karyawan yang

mempunyai perilaku ekstra peran (OCB), bukan hanya melakukan pekerjaan yang wajib saja namun bersedia juga untuk menunjukkan upaya yang *extra ordinary* bagi perusahaannya.

Upaya yang harus dilakukan pihak perusahaan adalah meningkatkan OCB karyawan, karena melalui OCB peran karyawan menjadi melebihi dari apa yang ditargetkan perusahaan, seperti perilaku tolong menolong, melaksanakan tugas ekstra, mematuhi aturan dan prosedur. OCB juga merupakan perilaku yang melampaui persyaratan formal yang tentunya akan memberikan benefit untuk perusahaan. Tentunya karyawan yang diidentifikasi memiliki perilaku tersebut tentunya memberi kontribusi yang positif bagi perusahaan. Mengacu pada berbagai referensi, karyawan yang sudah mencapai kepuasan dalam bekerja cenderung akan menunjukkan perilaku OCB, karena perilaku OCB, akan berperilaku baik pula pada setiap anggota organisasi (Chang et al dalam Albert Kurniawan, 2015).

Berdasarkan hal itu, dipandang perlu melakukan kajian pemberdayaan SDM sebagai usaha meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan pada Perusahaan distributor farmasi di Bandung.

Pemberdayaan SDM, Ivanovic (2006:90) mendefinisikan sebagai berikut: “*Empower (verb) to give someone the power to do something dan empowerment (noun) the act of giving someone (such as an employee) the power to take decisions*”. Jadi pemberdayaan merupakan tindakan untuk memberi kuasa kepada seseorang untuk melakukan sesuatu dan untuk mengambil keputusan.

Yamoah (2014) memberikan gambaran menarik tentang pemberdayaan SDM sebagai berikut; “*Basically employees empowerment is mainly concerned with trust, motivation, decision making and breaking the inner boundaries between management and employees. Empowerment enables employees to participate in decision making, helping them to break out of stagnant mind-sets to take a risk and try something new*”. Singkatnya, pemberdayaan SDM atau karyawan ada hubungannya dengan kepercayaan, motivasi dan pengambilan keputusan, serta mengatasi hambatan antara manajemen dengan karyawan. Pemberdayaan membantu karyawan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, keluar dari stagnasi berfikir, mengambil risiko dan menghadapi tantangan baru.

Sharafat Khan (1997) dalam karya tulisnya yang berjudul “*The key to being a leader company: empowerment*” menyajikan model pemberdayaan yang bisa dikembangkan pada sebuah organisasi. Dimensi dari Model pemberdayaan terdiri dari:

1. *Desire*; Merupakan keinginan dari manajemen mendelegasikan serta melibatkan karyawan dalam pekerjaan. Seperti ; (a) Karyawan diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang; (b) Memperluas keterlibatan karyawan ; (c) Mengupayakan terwujudnya perspektif baru serta pemikiran strategis dalam pekerjaan; (d) Memetakan keahlian tim juga melatih karyawan untuk pengawasan secara mandiri.
2. *Trust*; Menumbuhkan rasa kepercayaan antara manajemen dengan karyawan. Diantaranya: (a) Memberi peluang pada karyawan berpartisipasi dalam proses pembuatan kebijakan; (b) Menyiapkan kecukupan waktu dan sumber daya bagi karyawan agar mendukung pada penyelesaian pekerjaan; (c) Melaksanakan pelatihan yang memadai untuk mendukung kebutuhan kerja; (d) Menghormati perbedaan pandangan dan mengapresiasi kesuksesan yang mampu diraih oleh karyawan; (e) Memberikan akses informasi secara proposional.
3. *Confident*;. Memunculkan rasa yakin diri karyawan dengan menghargai pada keahlian yang dipunyai oleh karyawan. Diantaranya : (a) Mendelegasikan pekerjaan yang berarti kepada karyawan; (b) Menggali ilham serta anjuran dari karyawan; (c) Memperluas tugas serta membangun jaringan antar divisi atau antar institusi; (d) Sediakan agenda instruksi pekerjaan serta mengkondisikan penyelesaian pekerjaan yang baik.

4. *Credibility*; Melindungi kredibilitas dengan cara memberi penghargaan serta meningkatkan area kerja yang megkondisikan kompetisi secara sehat, sehingga terwujud organisasi yang mempunyai kinerja yang baik. Diantaranya ; (a) Menempatkan karyawan selaku partner strategis;( b) Menaikan sasaran kinerja di seluruh bagian pekerjaan; (c) Memberi ruang inisiatif pegawai untuk berpartisipasi; (d) Membantu menyelaraskan perbedaan pada penentuan tujuan serta prioritas..
5. *Accountability*; Bentuk tanggung jawab karyawan pada kewenangan yang diberikan. Diantaranya; (a) Memanfaatkan proses pelatihan (*training*) untuk mengevaluasi capaian kinerja karyawan;( b) Membagikan tugas yang jelas serta dimensi yang jelas;( c) Melibatkan karyawan pada penentuan dimensi standar; (d) Memotivasi karyawan agar mampu menghadapi beban kerjanya serta (e) Memberi *feedback* secara periodik.
6. *Communication*; Memberi ruang komunikasi yang terbuka dan informal, agar tercipta suasana saling memahami antara karyawan dengan manajemen. Antara lain: (a) Menetapkan kebijakan komunikasi terbuka, (b) Mengalokasikan waktu untuk mendapatkan bertukar informasi serta mendiskusikan permasalahan pekerjaan secara terbuka, (c) Memfasilitasi karyawan agar berkesempatan mengikuti untuk mengikuti pelatihan silang (*cross training*).

Gagasan tentang *Organizational Citizenship Behaviors* (OCB) pertama kali diperkenalkan sebagai suatu dasar teoritis sikap karyawan terhadap pekerjaan dan disposisi/kepribadian. Dasar kepribadian untuk OCB mencerminkan sifat-sifat perilaku pekerja untuk menjadi kooperatif, berguna, peduli, dan hati-hati. OCB sebagai perilaku ekstra peran dari individu yang luas, namun seringkali tidak diakui secara langsung atau tidak diimbangi dengan sistem penghargaan yang formal perusahaan.

Organ (2011:377) menjelaskan tentang OCB: “*Organizational Citizenship Behaviors refers to organizationally beneficial behaviors and gestures that can neither be enforced based on formal role obligations nor elicited by a contractual guarantee of recompense.*”

Organ dan Ryan dalam (Luthans, 2012:238) menyatakan bahwa,ada lima dimensi dari OCB, yaitu:

1. *Altruisme*, Perilaku ingin membantu orang lain, seperti menggantikan teman kerja yang tidak masuk kerja atau kewalahan dengan pekerjaannya, membantu proses orientasi atau penyesuaian karyawan baru walaupun tidak diminta, meluangkan waktu untuk membantu teman kerjanya untuk mengatasi masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.
2. *Conscientiousnes*, Perilaku yang melebihi syarat minimum yang ditetapkan perusahaan seperti; Tiba lebih awal, selalu tepat waktu, tidak peduli kondisi cuaca, tidak menyianyikan waktu untuk percibangan diluar pekerjaan.
3. *Civic virtue*, Perilaku patuh pada peraturan, contoh memberikan perhatian terhadap citra organisasi, mewakili perusahaan pada pertemuan yang dianggap penting.
4. *Sportsmanship*, Perilaku rasa bangga terhadap organisasi bertoleransi tanpa mengeluh, mengindar diri dari kesalahan beraktivitas dalam organisasi dan tidak mengembangkan permasalahan diluar proporsinya.
5. *Courtesy*, Perilaku sopan dan santun, seperti bersikap bijak serta menghormati *privasi* orang lain, termasuk perilaku menolong seseorang untuk mencegah terjadinya sesuatu masalah atau mengambil tindakan untuk mengurangi berkembangnya masalah.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam pendekatan ini peneliti menggunakan pendekatan deskripsi eksploratif. Proses penelitiannya bersifat artistik (tidak berpola), disebut juga metode interpretif, sebab data penelitian berhubungan dengan interpretasi pada data yang ditemukan di lapangan. (Sugiyono, 2016:7).

Dalam penelitian ini, ada sejumlah rujukan yang menjadi dasar untuk memilih metode penelitian kualitatif: Pertama, mengingat pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan OCB merupakan fenomena kompleks yang perlu lebih rinci dan komprehensif. Adapun pendekatan kualitatif bertujuan untuk mengungkapkan dan menyajikan informasi akurat, yang sangat membantu dalam tahapan interpretasi data. Kedua, penelitian ini diharapkan bisa memberikan makna, penjelasan, fenomena, peristiwa, dan hubungan antara fenomena pemberdayaan SDM dalam upaya meningkatkan OCB.

Berdasarkan hal itu, maka metode dalam penelitian ini tidak didasarkan pada gagasan peneliti, melainkan mengumpulkan “apa yang terjadi di lapangan”, peneliti mengalaminya, dan informan/sumber data rasakan dan pikirkan. Peneliti langsung terlibat di lapangan, mencatat dengan cermat peristiwa yang terjadi, dan melakukan analisis refleksi pada dokumen yang disajikan. Laporan penelitian lapangan dan terperinci disiapkan

Analisis deskriptif eksploratif yaitu metode pemetaan keadaan atau fenomena. Penelitian bukan dimaksudkan menguji suatu hipotesis, tetapi hanya untuk menjelaskan adanya variabel, gejala, atau situasi. Pemahaman ini bertujuan untuk menganalisis ide-ide inti dari data. Teknik analisis data menggunakan pendekatan yang digagas oleh Miles dan Huberman: reduksi data, penyajian data, dan inferensi/validasi data. ; berupa reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*) serta simpulan data (*data conclusion*)

Setelah dilakukan *deep interview* kemudian dilakukan reduksi data adalah Menyusun data yang didapat di lapangan, untuk mendapatkan data yang sejalan dengan pengklasifikasian tujuan penelitian. Adapun data yang kurang relevan diabaikan. Display data atau pengklasifikasian data dengan menggunakan tolak ukur atau melalui pendekatan teori yang relevan dengan penelitian. Penyimpulan data adalah langkah pembuatan simpulan akhir dari penelitian. Kerangka pikir digunakan sebagai dasar dalam proses simpulan sementara (proposisi) penelitian. Keterkaitan kerangka pikir dengan kondisi obyektif di lapangan serta teori yang relevan akan dijadikan pedoman dalam proses simpulan akhir.

Setelah wawancara mendalam, dilakukan reduksi data yaitu penyuntingan data yang diperoleh dan penentuan data dengan penelitian menggunakan klasifikasi yang ada. Dimana data yang tidak relevan akan diabaikan. Gunakan pendekatan penelitian teoretis untuk melihat data Anda atau mengkategorikan data Anda di beberapa tolok ukur. Kesimpulan dari data yang sudah diolah, untuk mencapai simpulan akhir dari penelitian. Kerangka pikir digunakan sebagai acuan dalam membuat simpulan akhir sebagai temuan penelitian yang kemudian dijadikan dasar dalam membuat rekomendasi atau saran konstruktif. Sejalan dengan dukungan teori yang relevan.

Langkah penelitian dalam penelitian ini adalah (1) pertanyaan empiris dan investigasi fenomena HRD, (2) pelaksanaan investigasi awal (investigasi fenomena pemberdayaan SDM dan OCB), (3) tetapkan fokus dan melakukann pra survey, (4) Perumusan masalah dan penentuan tujuan penelitian, (5) Definisi kerangka pemikiran dan proposisi, (6) Pengembangan instrument dan penentuan sumber/penyedia informasi, Penentuan metode pengumpulan data, (7) Mengumpulkan data lapangan, ( 8) validitas data, (9) Proses data (reduksi, representasi, analisis), (10) Pembahasan, (11) Tarik kesimpulan.

### III. HASIL PENELITIAN

Sebagai bagian dari analisis data pada penelitian kualitatif, dilakukan pengamatan seksama dari proses wawancara, hasil observasi, serta data studi dokumen. Proses Analisis data diolah melalui penyusunan data guna diinterpretasikan. Pengelolaan data seperti mengklasifikasikan data berdasarkan indikator yang dikembangkan dari tema, kategori, parameter, dan dimensi yang telah ditetapkan oleh peneliti. Analisis data tersebut berupa proses penyusunan, agar data tersaji jadi sederhana, mudah dibaca juga mudah

diintegrasikan. Dengan menganalisis data kualitatif, diharapkan permasalahan dapat terurai dan dikenali serta memberi informasi akurat untuk menangkap fenomena, makna dan penjelasan peristiwa, serta hubungan antara fenomena pemberdayaan SDM dengan proses OCB.

Berdasarkan analisis data yang dilakukan peneliti, dapat diungkap sebagai berikut ;

## **1. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia**

### **a. Keinginan (*Desire*)**

Hasil wawancara bertema pemberdayaan menunjukkan bahwa dimensi *desire* yang diupayakan perusahaan berjalan dengan baik. Pendelegasian dan keterlibatan karyawan yang bekerja untuk mengarahkan mereka apa yang harus dilakukan sudah berlangsung, termasuk bentuk tanggung jawab serta upaya pelaksanaan pekerjaan dengan hasil yang maksimal.

### **b. Kepercayaan (*Trust*).**

Dari wawancara tentang pemberdayaan menunjukkan bahwa aspek *trust* sudah dilaksanakan dengan baik, akan tetapi belum optimal, hal ini dikarenakan karyawan tidak dilibatkan dalam pengembangan kebijakan perusahaan.

### **c. Kepercayaan diri (*Confident*)**

Hasil wawancara pemberdayaan menunjukkan bahwa aspek *Confident* sudah berkembang baik, namun perlu dioptimalkan lagi.

### **d. Kredibilitas (*Credibility*)**

Hasil wawancara pemberdayaan menunjukkan aspek *credibility* belum berjalan baik. Perusahaan menyadari bahwa karyawannya adalah yang terdepan dalam perusahaan, karyawan dianggap sebagai mitra dalam perusahaan dan semua tingkatan struktural dianggap sama pentingnya bagi perusahaan, namun respon dari karyawan belum optimal.maksimal.

### **e. Akuntabilitas (*Accountability*)**

Hasil wawancara pemberdayaan, aspek *accountability* masih kurang baik. Langkah-langkah berikut masih diperlukan untuk mengoptimalkan keberadaan karyawan dalam memenuhi tanggung jawabnya.

### **f. Komunikasi (*Communication*)**

Hasil wawancara pemberdayaan, terlihat bahwa aspek *communication* sudah baik, perusahaan sudah berupaya membuka saluran komunikasi secara terbuka, dimana seluruh karyawan diberi kesempatan untuk menyampaikan gagasan, saran dan kritiknya. Gagasan atau ide telah disalurkan secara struktural dan dikomunikasikan secara terpusat kepada atasan langsung. Perusahaan juga menerima saran dan kritik serta meluangkan waktu untuk mengatur informasi dan secara terbuka mendiskusikan masalah yang muncul di antara karyawan sampai mereka menemukan solusi dari masalah yang mereka hadapi.

Berdasarkan kajian dimensi pemberdayaan SDM yang diamati di lokus penelitian, ditemukan bahwa pemberdayaan sudah dilaksanakan oleh organisasi, namun masih perlu ditingkatkan dan sempurnakan. Dimensi yang sudah dilaksanakan secara baik adalah keinginan (*desire*), kepercayaan (*trust*), kepercayaan diri (*confident*) dan komunikasi (*communication*). Adapun yang masih perlu ditingkatkan adalah dimensi kredibilitas (*creability*) dan dimensi akuntabilitas (*accountability*). Model Pemberdayaan SDM dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 1 : Model Pemberdayaan

## 2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan*

### a. *Altruism*

Berdasarkan wawancara ditemukan bahwa dimensi *altruism* atau perilaku membantu orang lain di lingkungan karyawan sudah berjalan baik.

### b. *Conscientiousness*

Berdasarkan wawancara dapat dilihat ditemukan bahwa dimensi *conscientiousness* atau Perilaku yang melebihi syarat minimum pada umumnya karyawan relatif masih belum baik, diperlukan upaya yang maksimal untuk mengoptimalkan potensi yang ada.

### c. *Civic Virtue*

Dari hasil wawancara bahwa dimensi *civic virtue*, atau perilaku mengikuti aturan sudah berlangsung baik di perusahaan, dimana karyawan sangat antusias untuk berpartisipasi dalam kegiatan perusahaan. Kepentingan karyawan pada keberlangsungan hidup perusahaan tercermin melalui sikap karyawan berupa berpartisipasi dalam aktifitas perusahaan, memberikan saran dan gagasan, serta mencari solusi atas permasalahan yang dihadapi perusahaan, walaupun karyawan belum diberi kesempatan luas untuk secara sukarela mengidentifikasi masalah yang sedang terjadi.

### d. *Sportsmanship*

Dari hasil wawancara, bahwa dimensi *Sportsmanship* atau perilaku toleransi sudah terjalin secara baik, hal ini berdasarkan dari hubungan antar karyawan terjalin relasi yang baik, sehingga terjalin toleransi yang baik antar pegawai.

### e. *Courtesy*

Berdasarkan wawancara diperoleh bahwa dimensi *courtesy* atau perilaku kesopansantunan sudah terjalin secara baik, hal ini berdasarkan dari hubungan antar karyawan terjalin hubungan secara harmonis, maka dapat meminimalisir terjadinya konflik.

Dari tinjauan 5 dimensi dimensi OCB karyawan di Perusahaan distributor farmasi di Bandung yang telah dibahas menunjukkan bahwa, karyawan memiliki perilaku OCB yang cukup besar khususnya pada dimensi *Altruism*, *sportsmanship* dan *courtesy*, akan tetapi masih dibutuhkan upaya strategis untuk meningkatkan potensi dimensi *civic virtue* dan *Conscientiousness*.

## 3. Hambatan dalam Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan pengamatan awal berupa studi dokumentasi serta wawancara diidentifikasi masih terdapat hambatan yang menjadi tantangan dalam upaya peningkatan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di lingkungan karyawan Perusahaan distributor farmasi di Bandung Yaitu;

**a. Personality dan mood**

Kepribadian seseorang memiliki kecenderungan untuk membentuk emosi dan suasana hati. Beberapa karyawan memiliki kemampuan yang berbeda untuk mengendalikan suasana hati mereka, sehingga mereka cenderung mengekspresikan suasana hati (*mood*) dan emosi cenderung lebih sering daripada karyawan yang lain. Beban kerja yang berat yang dibebankan perusahaan pada karyawan menjadi faktor yang buruknya suasana hati karyawan, sehingga akibatnya emosi negative yang lebih sering muncul di karyawan. Hal ini menjadi penghambat peningkatan perilaku OCB.

**b. Persepsi kualitas interaksi antara atasan – bawahan**

Hasil wawancara mengungkap adanya perbedaan persepsi karyawan pada kualitas interaksi antara atasan dan bawahan. Dalam proses memastikan informasi tentang pekerjaan antara karyawan dan manajer sering kali dilakukan pemantauan langsung di lapangan, kemudian memeriksa pekerjaan. Kegiatan ini menunjukkan bahwa tidak adanya penyamaan persepsi kualitas interaksi yang mapan antara pimpinan dan karyawan. Akibatnya, pimpinan masih perlu memantau langsung perilaku karyawan.

**c. Minimnya Inisiatif Karyawan Dalam Proses Pengambilan Keputusan.**

Berdasarkan wawancara, bahwa tingkat inisiatif pengambilan keputusan karyawan masih rendah yaitu dibawah 50%, hal ini dikarenakan tingkat inisiatif karyawan dalam tindakan penyelesaian masalah pada umumnya masih nunggu perintah dan padahal sebenarnya karyawan memiliki kemampuan berkreaitif. Seperti di divisi sales, pada umumnya karyawan memiliki tingkat inisiatif yang baik dibandingkan dengan divisi lainnya. Sehingga di divisi ini relatif tidak terlalu banyak menimbulkan masalah. Artinya bahwa karyawan relatif belum mampu bekerja secara mandiri terutama pada tahap menetapkan perilaku yang sebenarnya sudah tepat, tanpa harus diberi atau menunggu intruksi dari pimpinan.

**4. Implementasi Pemberdayaan SDM sebagai usaha meningkatkan Perilaku Ekstra Peran (OCB) belum secara utuh dipahami.**

Dari hasil wawancara ditemukan bahwa selama ini upaya pemberdayaan SDM di Perusahaan distributor farmasi di Bandung tidak terkait langsung pada upaya meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB). Hal ini disebabkan oleh tingkat kepentingan dari perusahaan yang cenderung berkonsentrasi pada pencapaian tujuan atau target perusahaan, oleh karenanya pemberdayaan SDM tidak terlalu diarahkan pada peningkatan perilaku OCB..

Upaya yang dilakukan Perusahaan cenderung pada pemenuhan sarana kerja agar tercipta lingkungan yang kondusif bagi karyawan, agar kinerja perusahaan menjadi lebih baik, kemungkinan lainnya yaitu implementasi pemberdayaan SDM masih asing bagi pihak manajemen perusahaan. Sehingga konsep tentang pemberdayaan SDM dan OCB belum secara utuh disadari, namun sudah ada upaya perusahaan untuk menuju sumber daya manusia yang berkualitas..

Dengan pemberdayaan SDM diharapkan karyawan mampu menunjukkan kemandiriannya dan berinisiatif, makin produktif sehingga hasil pekerjaannya cenderung lebih berkualitas. Pemberdayaan akan mengkondisikan peningkatan kemampuan (*ability*) karyawan, peningkatan pengetahuan (*knowledge*) juga keterampilan (*skill*) karyawan, serta berpeluang meningkatkan berbagai potensi yang sesungguhnya dimiliki karyawan (M Kasarisman, 2012:222).

Sedangkan hasil wawancara mengenai OCB memang pada umumnya masih belum secara utuh dipahami, oleh manajemen juga oleh karyawan. Inilah disinyalir



yang menjadi tantangan perusahaan dalam menghubungkan antara pemberdayaan SDM dengan upaya dalam meningkatkan perilaku ekstra peran (*OCB*). Oleh sebab itu, hasil analisis menguatkan bahwa apabila esensi konsep *OCB* dipahami secara utuh oleh pihak manajemen, maka upaya pemberdayaan SDM bisa disarankan lebih strategis agar upaya peningkatan perilaku *OCB* dapat direlisasi dengan baik, sehingga pada akhirnya meningkatkan efektifitas efisiensi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

Dari hasil wawancara dan observasi bahwa dimensi pemberdayaan SDM yang sudah baik diimplementasikan adalah dimensi keinginan(*desire*), dimensi kepercayaan (*trust*), dimensi kepercayaan diri (*confident*) serta dimensi komunikasi (*communication*). Sedangkan implementasi yang sudah berjalan namun masih perlu ditingkatkan adalah dimensi kredibilitas (*creability*) dan dimensi akuntabilitas (*accountability*), oleh karenanya yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam upaya meningkatkan *OCB*, adalah;

Untuk penguatan pemberdayaan SDM pada dimensi *creability*, diantaranya ;

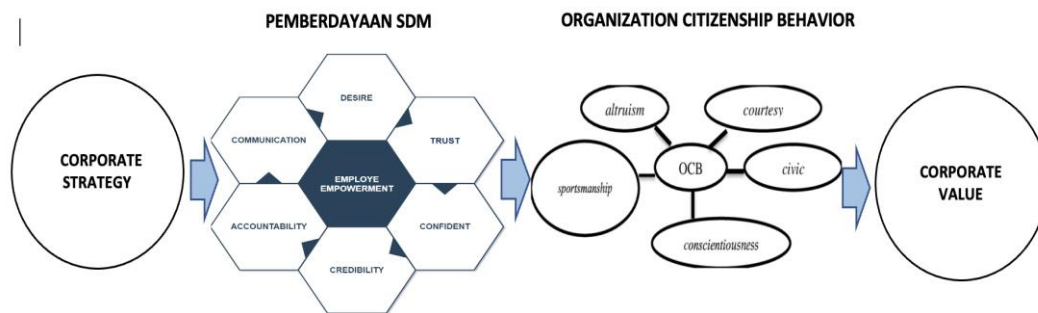
- a. Menempatkan karyawan sebagai partner strategis, diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *sportsmanship* (merasa bangga terhadap organisasi) dan *courtesy* (kesopansantunan)
- b. Meningkatkan target atau capaian kinerja di semua bagian pekerjaan, yang diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *conscientiousness* (berkinerja melebihi dari standar)
- c. Memberi ruang bagi karyawan untuk mengembangkan inisiatif individu dalam proses perubahan melalui keterlibatan aktif atau partisipasi aktif dalam mengembangkan ide cemerlang dalam pekerjaan, dan itu diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *civic virtue* (melibatkan diri dalam fungsi organisasi dan membantu citra perusahaan)
- d. Adanya peran pimpinan dalam menyelesaikan perbedaan penetapan tujuan dan skala prioritas, hal ini diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *altruism* (perilaku membantu orang lain).

Untuk penguatan pemberdayaan SDM pada dimensi *accountability*, diantaranya :

- a. Memanfaatkan jalur training untuk mengevaluasi *performance* karyawan, diharapkan dapat meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *conscientiousness* (berkinerja melebihi dari standar)
- b. Mendesain tugas secara jelas dan dan terukur, hal ini diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *civic virtue* (melibatkan diri dalam fungsi organisasi)
- c. Menyertakan karyawan pada proses penentuan standard dan ukuran, hal ini diharapkan dapat meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *conscientiousness* (berkinerja melebihi dari standar)
- d. Membantu karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi beban kerjanya, hal ini diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *altruism* (perilaku membantu orang lain) dan *courtesy* (kesopansantunan)
- e. Memberi masukan secara periodik dan berkelanjutan , hal ini diharapkan akan meningkatkan perilaku *OCB* pada dimensi *sportsmanship* (perilaku bangga terhadap organisasi)

Kajian ini menjadi smenarik karena proses pemberdayaan SDM merupakan keputusan dan kebijakan manajemen perusahaan, sedangkan peningkatan perilaku *OCB* merupakan paradigma yang secara komprehensif akan membentuk nilai perusahaan. Dalam kajian ini, diperoleh temuan bahwa adanya fenomena yang saling berkaitan antara strategi yang disusun oleh perusahaan dengan kebijakan perusahaannya tentang pemberdayaan SDM yang dilandasi *mindset* baru tentang SDM berupa strategi

pengembangan SDM sebagai upaya meningkatkan OCB yang nantinya akan berdampak pada upaya peningkatan nilai dari perusahaan.



Gambar 2 : Model Pemberdayaan SDM dalam upaya Meningkatkan OCB

Hasil penelitian ini memberikan konfirmasi kepada proposisi bahwa strategi perusahaan memerlukan konsep dan pendekatan baru dalam pengelolaan karyawannya khususnya dalam hal pemberdayaan SDM yang akan berdampak pada peningkatan OCB dan peningkatan OCB akan berdampak pada pencapaian nilai karyawan yang merupakan cerminan dari nilai perusahaan. Tentunya dengan mereduksi faktor penghambat dalam peningkatan OCB karyawan

#### IV. KESIMPULAN

Dari hasil kajian dapat disimpulkan bahwa Dimensi pemberdayaan SDM di Perusahaan distributor farmasi di Bandung, Adapun dimensi yang telah diimplementasikan secara baik yaitu dimensi keinginan (desire), dimensi kepercayaan (trust), dimensi kepercayaan diri (confident) serta dimensi komunikasi (communication). Adapun dimensi yang sudah diimplementasikan tapi masih perlu ditingkatkan yaitu dimensi kredibilitas (creability) dan dimensi akuntabilitas (accountability). Dari kajian 5 dimensi Dimensi OCB karyawan di Perusahaan distributor farmasi di Bandung yang telah dibahas menunjukkan bahwa karyawan memiliki perilaku OCB yang cukup besar khususnya pada dimensi Altruism, sportsmanship dan courtesy, namun masih ada dimensi yang memerlukan upaya strategis untuk mengoptimalkan potensi dimensi civic virtue dan dimensi Conscientiousness. Dalam implementasi peningkatan OCB karyawan di Perusahaan distributor farmasi di Bandung terdapat hambatan, yaitu 1) Personality dan mood, 2) Persepsi akan kualitas interaksi atasan dengan bawahan, 3) minimnya inisiatif dari karyawan dalam mengambil keputusan. Hasil penggabungan kerangka pikir dengan kajian teori yang ada juga dikaitkan dengan kondisi obyektif hasil observasi di lapangan, dapat dielaborasi hubungan antara pemberdayaan SDM dalam upaya peningkatan OCB ternyata harus didasari oleh strategi perusahaan dan diakhiri dengan pencapaian nilai perusahaan.

#### V. DAFTAR PUSTAKA

- Albert Kurniawan. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT X Bandung. Jurnal Penelitian. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.
- Aswad Lubis. 2016. Implementasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Kinerja Organisasi. Jurnal Penelitian. Volume 2. No 1. 2016.
- Dian Anggraini Kusumajati. 2014. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada Perusahaan. Volume 5. No 1. 2014: 62-70.
- Ferry Novliadi. 2007. *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Ditinjau Dari Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi. Tesis. Universitas Sumatera Utara. Medan.
- George, Jennifer M dan Jones, Gareth R. 2003. *Organizational Behavior*. New Jersey.

- Prentice-Hall.
- Greenberg, J. & Baron, R. A. 2000. *Behavior in Organization 7<sup>th</sup> Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Indarta Priyana dan Yusuf Arifin. 2015. Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Mengoptimalkan Potensi Human Capital Perusahaan (Studi Kasus pada PT SIMNU di Bandung). *Jurnal Penelitian*. Universitas Pasundan. Bandung.
- Ivanovic A. MBA & P. H. Collin, 2006, *Dictionary of Human Resources and Personnel Management*, A & C Black Publishers Ltd.
- Khan, Sharafat (1997) "The key to being a leader company: empowerment". *Journal Personality and Participation*, Jan/Pebr. p. 44-50.
- Luthans, Fred, 2012. *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh, Penerbit ANDI, Yogyakarta.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. United States of America: Sage Publications.
- Ratnaningsih. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan komitmen Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Penelitian*. Volume 11. No 2. Media Mahardhika.
- Ronald Nangoi. *Empowerment : Pengembangan Demokratisasi Bisnis : Cetakan Pertama*. Pustaka Sinar Harapan. 2015. Jakarta
- Sri Rahayu dan Hasan Abdul Rozak. 2015. Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Penelitian*. Universitas Stikubank. Semarang.
- Stephen P. Robbins & Timothy A Judge. 2015. *Perilaku Organisasi : Edisi 16*. Salemba Empat Jakarta.
- Sugiyono. 2016. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Tinjung Desy Nursanti dan Aida Dwi Anissa. 2014. Pengaruh Dukungan Supervisor dan Pemberdayaan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Penelitian*. Volume 5. No 1. 2014. 158-165.
- Yamoah, Emmanuel Erastus, (2014), *The Link between Human Resource Capacity Building and Job Performance*, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 4, No. 3