**ARTIKEL**

**KAJIAN PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

**KAITANNYA DENGAN PEMBENTUKAN KOMITMEN**

**YANG KUAT DALAM UPAYA MENINGKATKAN**

***ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB)**

**DI PT X CABANG BANDUNG**

**MURNI ANGGIANI**

**148020140**

****

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN**

**FAKULTAS PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG**

**2017**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan mengetahui pemberdayaan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT X Cabang Bandung, pembentukan komitmen melalui pemberdayaan sumber daya manusia, kondisi *Organizational Citizenship Behavior*, faktor–faktor yang menghambat peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*, dan strategi pemberdayaan sumber daya manusia dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di PT X Tbk Cabang Bandung. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Peneliti memperoleh data sekunder dan primer memalui berbagai cara: data primer didapatkan melalui pengamatan dan wawancara, data sekunder didapatkan dengan melakukan studi dokumen yang salah satunya berupa struktur organisasi PT X Cabang Bandung. Hasil penelitian menunjukan pemberdayaan sumber daya manusia di PT X Cabang Bandung sudah berjalan, namun memerlukan langkah yang dapat mengoplimalkan pemberdayaan sumber daya manusia tersebut. Mengenai komitmen karyawan menunjukan bahwa karyawan memiliki komitemen yang kuat dalam dimensi komitmen afektif *(affective commitment)*, komitmen kontinu (*continuance commitment)* dan komitmen normatif (*normative commitment).* Dari hasil kajian mengenai *organizational citizenship behavior (OCB)* karyawan PT X cabang Bandung sudah tercermin namun masih belum optimal, sehingga masih memerlukan upaya-upaya yang dapat mengoptimalkan potensi tersebut.

Kata kunci : Pemberdayaan sumber daya manusia, Komitmen, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

1. **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia atau karyawan merupakan aspek penting dalam pengembangan bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan. Keterlibatan karyawan merupakan kekuatan dinamis untuk mengendalikan perusahaan dalam menghadapi berbagai tuntutan zaman. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi, menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia bisnis.

Menurut Emron Edison, Yohny Anwar dan Imas Komariyah (2016:3) Globalisasi ini tidak bisa dibendung sehingga mau tidak mau harus dihadapi atau kita terkucil dalam berbagai aspek, khusunya perdagangan dan inverstasi. Tidak ada kata selain harus ada upaya reformasi untuk kesiapan diri dengan menganalisis ulang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam skala yang lebih luas. Termasuk mendayagunakan segala sumber daya yang ada secara maksimal. Namun satu-satunya faktor yang menunjukan keunggulan kompetitif dalam bisnis global adalah potensi sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas.

Ditengah riuhnya pasar bebas ASEAN, industri farmasi Indonesia ikut merasakan dampak yang cukup signifikan. Pasar sebagai aspek penting dan faktor kunci bagi industri farmasi menjadi sangat kompleks, dinamis, dan sulit diprediksi. Hal ini disebabkan pola pasar yang terjadi di industri farmasi berbeda dengan pola pasar industri lainnya, dimana obat peredarannya diatur secara ketat sehingga dalam pemasarannya industri farmasi harus melakukan pemasaran sesuai dengan regulasi yang berlaku. Industri farmasi sebagai salah satu industri yang memerlukan sentuhan teknologi tinggi sangat dipengaruhi oleh globalisasi, oleh karena itu industri farmasi harus mampu menghadapi tantangan persaingan pasar global dengan baik.

Dimana persaingan yang terjadi bukan hanya antar perusahaan farmasi saja, namun menyangkut persaingan sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan, khususnya untuk distributor farmasi.

Amir Hamzah Pane, seorang pengamat industri farmasi nasional, memaparkan bahwa kondisi industri farmasi Indonesia terasa timpang dengan hanya 198 pabrik obat, sedangkan jumlah distributor farmasi ada sebanyak 2.250. Ditambah dengan adanya regulasi Pemerintah mengenai pengaturan dan pengendalian harga obat yang dapat dilakukan mulai dari hulu (manufacture price), harga distributor, harga retail (apotek, toko obat) dan harga di rumah sakit. Penetapan berdasarkan harga meliputi harga netto apotek (HNA) dan harga ecer tertinggi (HET). Dengan demikian perusahaan distributor farmasi semakin dituntut untuk meningkatkan daya saing.

PT X sebagai perusahaan distributor farmasi yang memiliki jaringan terbesar di Indonesia, memerlukan banyak sumber daya manusia untuk mendukung kegiatan perusahaan agar tetap kuat dan mampu bersaing dalam memasarkan produk kefarmasian. Ketatnya persaingan membuat perusahaan dituntut memiliki kualitas karyawan yang dapat menghasilkan *added value*/nilai tambah dimata pelanggan. Perusahaan sudah semestinya memiliki karyawan yang produktif untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggansecara lebih baik*.*

Karakteristik karyawan tersebut memerlukan pemberdayaan *(empowerment)*. Pemberdayaan sebagai sebuah kekuatan sangat diperlukan dalam meningkatkan kualitas semangat karyawan dalam melayani pelanggan. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Penunjang Waruwu, Kurnia Maharani, Gigih Hendro Saputro, 2013).

Pemberdayaan *(empowerment)* merupakan pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat untuk menghasilkan *value* bagi PT X Cabang Bandung. Keinginan pelanggan untuk dilayani dengan pelayanan berkualitas, prima, dan memuaskan menjadi tantangan bagi perusahaan dalam mengelola berbagai sumber daya yang dimilki. Pemberdayaan sumber daya manusia diharapkan dapat mengoptimalkan karyawan di tengah ketatnya persaingan antara distributor farmasi.

Keterikatan pemberdayaan sumber daya manusia kaitanya dengan pembentukan komitmen yang kuat dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebabkan karena pemberdayaan yang dilakukan perusahaan diharapkan mampu menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana komitmen ini merupakan bagian dari dimensi OCB. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan, tidak hanya melakukan tugas kewajiban tetapi bersedia untuk menampilkan usaha-usaha besar (Sri Rahayu dan Hasan Abdul Rozak, 2015).

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan *output* manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja, memiliki komitmen terhadap perusahaan dan juga *Organizational citizenship behavior (OCB)* (Robbins & Judge dalam Ratnaningsih, 2013).

Salah satu strategik yang dilakukan perusahaan adalah mengembangkan OCB karyawan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) tercermin melalui perilaku karyawan yang suka menolong, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur–prosedur yang berlaku dalam perusahaan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai perilaku di luar persyaratan formal pekerjaan memberikan keuntungan bagi perusahaan. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut akan memberi kontribusi positif terhadap perusahaan.

Dari berbagai literatur terdahulu, menyatakan bahwa OCB karyawan akan semakin meningkat dengan pemberdayaan melalui penguatan komitmen. Hal ini diperkuat penelitian Nursyamsi (2013) yang menyatakan bahwa jika organisasi memiliki komitmen baik untuk anggota organisasi, maka dampaknya karyawan akan memiliki loyalitas kepada organisasi di mana karyawan bekerja. Demikian pula karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasi, dan karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tinggi, maka organisasi akan memberikan perlakuan yang baik pada anggota organisasi (Chang et al dalam Albert Kurniawan, 2015).

Lebih jauh, penelitian dilakukan para ahli yang menghubungkan OCB terhadap kualitas pelayanan. Penelitian tersebut membuktikan keterkaitan erat antara OCB dan kepuasan pelanggan. Semakin tinggi tingkat OCB di kalangan karyawan sebuah perusahaan, maka makin tinggi tingkat kepuasan pelanggan pada perusahaan tersebut (Aswadi Lubis,2016).

Berdasarkan hal tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat akan menjadi hal positif untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan bagi PT X Cabang Bandung.

**Fokus Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada hal–hal sebagai berikut :

1. Implementasi pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior.*
2. *Locus* Penelitian PT X Cabang Bandung (*Single Case Study*)
3. Metode Penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif yang bersifat deskriptif analisis, dengan unit responden.

**Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah peneliti jelaskan, agar apa yang peneliti akan tuangkan sebagai bahan penelitian yang tidak terlalu luas, maka peneliti berusaha untuk membatasi masalah yang akan diteliti yaitu :

1. Bagaimana pemberdayaan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT X Cabang Bandung.
2. Bagaimana pembentukan komitmen melalui pemberdayaan sumber daya manusia.
3. Bagaimana kondisi *Organizational Citizenship Behavior*  pada PT X Cabang Bandung.
4. Apa saja faktor–faktor yang menghambat peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT X Cabang Bandung.
5. Bagaimana strategi pemberdayaan sumber daya manusia melalui penguatan komitmen dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di PT X Cabang Bandung.

**Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan dan pembatasan masalah, maka tujuan dari penelitian yaitu untuk mengkaji dan mengetahui;

1. Pemberdayaan sumber daya manusia yang dilaksanakan pada PT X Cabang Bandung.
2. Pembentukan komitmen melalui pemberdayaan sumber daya manusia.
3. Kondisi *Organizational Citizenship Behavior*  pada PT X Cabang Bandung.
4. Faktor–faktor yang menghambat peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* pada PT X Cabang Bandung.
5. Strategi pemberdayaan sumber daya manusia dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* di PT X Cabang Bandung.

**Manfaat Penelitian**

1. **Manfaat Praktis**
2. Bagi PT X Cabang Bandung memberikan informasi kepada pimpinan dan manajemen perusahaan bila kemudian hari mengambil keputusan terhadap masalah yang peneliti teliti.
3. Bagi karyawan PT X Cabang Bandung bagian sumber daya manusia memberi tahu bahwa kajian pemberdayaan sumber daya manusia ini dilakukan dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
4. **Manfaat Teoritis**
5. Bagi pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia kegunaan penelitian ini adalah sebagai wahana pembelajaran terutama bagi mahasiswa sebagai dasar pembanding dalam rangka melakukan penelitian lebih lanjut pada bidang ini, serta bagi pihak yang memerlukan referensi yang terkait dengan isi proposal ini, baik itu sebagai bahan bacaan atau literatur.
6. Bagi peneliti kegiatan penelitian ini adalah sebagai sarana penambah wawasan ilmu pengetahuan dibidang manajemen sumber daya manusia dan sebagai bahan pembanding antara teori yang pernah diperoleh selama mengikuti perkuliahan dengan dilapangan.
7. **KERANGKA PEMIKIRAN, PROPOSISI**

**Kerangka Pemikiran**

Globalisasi yang sudah pasti dihadapi, menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia bisnis. Ditengah riuhnya pasar bebas ASEAN, industri farmasi Indonesia ikut merasakan dampak yang cukup signifikan. Pasar sebagai aspek penting dan faktor kunci bagi industri farmasi menjadi sangat kompleks, dinamis, dan sulit diprediksi. Hal ini disebabkan pola pasar yang terjadi di industri farmasi berbeda dengan pola pasar industri lainnya, dimana obat peredarannya diatur secara ketat sehingga dalam pemasarannya industri farmasi harus melakukan pemasaran sesuai dengan regulasi yang berlaku.

Persaingan yang terjadi bukan hanya antar perusahaan farmasi saja, namun menyangkut persaingan sumber daya manusia yang terlibat dalam perusahaan, khususnya untuk distributor farmasi seperti PT X sebagai perusahaan distributor farmasi yang memiliki jaringan terbesar di Indonesia.

Ketatnya persaingan membuat perusahaan dituntut memiliki kualitas karyawan yang dapat menghasilkan *added value*/nilai tambah dimata pelanggan, dapatmemanfaatkan pengetahuannya untuk menciptakan produk dan jasa dengan menggunakan fasilitas perusahaan seoptimal mungkin*.* Karakteristik karyawan tersebut memerlukan pemberdayaan *(empowerment)*. Dengan pemberdayaan diharapkan dapat memotivasi individu untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi (Penunjang Waruwu, Kurnia Maharani, Gigih Hendro Saputro, 2013).

Keterikatan pemberdayaan sumber daya manusia kaitanya dengan pembentukan komitmen yang kuat dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) disebabkan karena pemberdayaan yang dilakukan perusahaan diharapkan mampu menumbuhkan komitmen karyawan terhadap perusahaan dimana komitmen ini merupakan bagian dari dimensi OCB. Karyawan yang mempunyai komitmen terhadap perusahaan, tidak hanya melakukan tugas kewajiban tetapi bersedia untuk menampilkan usaha-usaha besar (Sri Rahayu dan Hasan Abdul Rozak, 2015).

Efektifitas suatu organisasi dapat dilihat dari interaksi kerja pada tingkat individual, kelompok, dan sistem-sistem organisasi yang menghasilkan *output* manusia yang memiliki tingkat absensi yang rendah, perputaran karyawan yang rendah, minimnya perilaku menyimpang dalam organisasi, tercapainya kepuasan kerja, memiliki komitmen terhadap perusahaan dan juga *Organizational citizenship behavior (OCB)* (Robbins & Judge dalam Ratnaningsih, 2013).

Jika karyawan dalam organisasi memiliki OCB, maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku terbaik untuk kepentingan organisasinya (Ferry Novrialdi, 2008).

Dari berbagai literatur terdahulu, menyatakan bahwa OCB karyawan akan semakin meningkat dengan pemberdayaan melalui penguatan komitmen. Hal ini diperkuat penelitian Nursyamsi (2013) yang menyatakan bahwa jika organisasi memiliki komitmen baik untuk anggota organisasi, maka dampaknya karyawan akan memiliki loyalitas kepada organisasi di mana karyawan bekerja. Demikian pula karyawan akan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasi, dan karena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan tinggi, maka organisasi akan memberikan perlakuan yang baik pada anggota organisasi (Chang et al dalam Albert Kurniawan, 2015).

Berdasarkan hal tersebut, pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat akan menjadi hal positif untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan bagi PT X Cabang Bandung. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka peneliti menjelaskan dalam bentuk gambar 1 kerangka pemikiran sebagai berikut.

**KONDISI *EXISTING* :**

1. Regulasi pemerintah yang membatasi gerak perusahaan distributor farmasi
2. Persaingan perusahaan distributor farmasi yang semakin ketat
3. Sumber daya manusia PT X Cabang Bandung masih didominasi lulusan SMA
4. Tuntutan kualitas pelayanan prima dari pelanggan

**PEMBERDAYAAN KARYAWAN**

1. Desire, karyawan diberi delegaasi dan dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan perusahaan
2. Trust, membangun kepercayaan antara pihak perusahaan dan karyawan
3. Confident, saling percaya akan menimbuhkan kepercayaan diri karyawan
4. Credibility, berkaitan dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja
5. Accountability, evaluasi terkait tanggungjawab dan wewenang yang diberikan pada karyawan
6. Communication, komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan perusahaan

**PENGUATAN KOMITMEN KARYAWAN**

1. Catatan kehadiran baik
2. Menunjukkan keinginan kesetiaan pada kebijakan perusahaan
3. Mempunyai *turnover* rate lebih rendah.

**MENINGKATNYA**

**ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

1. Kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku
2. Menaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertitan
3. Memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada karyawan lain

**Gambar Alur Kerangka Pemikiran**

**Proposisi Penelitian**

Proposisi adalah suatu istilah yang digunakan untuk kalimat pertanyaan yang memiliki arti penuh dan utuh, yang berarti suatu kalimat harus dapat dipercaya, disangka, disangsikan atau dibuktikan kebenarannya. Dengan kata lain, proposisi adalah penyataan mengenai hal-hal yang dapat dinilai benar atau salahnya.

Sejalan dengan rumusan masalah yang diuraikan pada uraian sebelumnya, maka peneliti mengajukan proposisi sebagai berikut :

1. Pemberdayaan sumber daya manusia pada PT X Cabang Bandung belum berjalan optimal sehingga perlu pemberdayaan yang lebih baik.
2. Pemberdayaan sumber daya manusia dapat memperkuat komitmen karyawan.
3. Kondisi *Organizational Citizenship Behavior* belum tercapai secara optimal.
4. Faktor–faktor penghambat peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* perlu diketahui dan diminimalisir.
5. Pemberdayaan sumber daya manusia melalui penguatan komitmen dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*.
6. **METODOLOGI PENELITIAN**

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif kualitatif. Metode ini juga disebut sebagai model artistik, karena proses penelitian lebih bersifat seni (kurang berpola), dan disebut juga metode *interpretive* karena data hasil penelitian lebih berkenaan dengan interpretasi terhadap data yang ditemukan dilapangan (Sugiyono, 2016:7).

Sugiyono (2016:13) mengemukanan karakteristik penelitian kualitatif sebagai berikut :

1. Dilakukan pada kondisi yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) langsung ke sumber data dan peneliti adalah instrument kunci.
2. Penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif. Data yang terkumpul berbentuk kata–kata atau gambar sehingga tidak menekankan pada angka.
3. Penelitian kualitatif lebih menekankan pada proses daripada produk atau *outcome.*
4. Penelitian kualitatif melakukan analisis data secara induktif.
5. Penelitian kualitatif lebih menekankan makna (data dibalik yang teramati)

Beberapa pertimbangan yang menjadi landasan peneliti memilih pendekatan penelitian yang sifatnya kualitatif dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut. Pertama, Kajian pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB), merupakan fenomena yang masih kompleks, sehingga membutuhkan kajian lebih komprehensif dan mendalam. Pendekatan kualitaif diharapkan mampu mengungkap dan memberikan informasi yang akurat sehingga sangat membantu proses interpretasi data dan informasi yang diperoleh.

Kedua, melalui proses ini juga diharapkan mungungkap proposisi melalui interpretasi interaksi antara parameter yang diteliti, yang selanjutnya digunakan untuk membangun kategori dan memberikan penjelasan terhadap fenomena yang diteliti. Dengan demikian, aktivitas penelitian ini dicirikan oleh kegiatan mengumpulkan, menggambarkan dan menafsirkan data tentang situasi yang dialami, hubungan tertentu, kegiatan, pandangan, pertentangan, kerjasama, sikap yang ditunjukan atau kecenderungan yang tampak dalam proses yang sedang berlangsung.

Ketiga, melalui kajian ini diharapkan dapat memperoleh makna, gambaran, fenomena, fakta dan hubungan fenomena pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB).

Berdasarkan hal tersebut dapat dikemukakan bahwa metode penelitian kualitatif ini dilakukan secara intensif, bersifat “*perspektif emic*” artinya memperoleh data bukan “sebagai mana seharusnya”, bukan berdasarkan apa yang difikirkan oleh peneliti, tetapi berdasarkan sebagaimana adanya yang terjadi di lapangan, yang dialami, dirasakan dan difikirkan oleh partisipan/sumber data. Peneliti berpartisipasi langsung di lapangan, mencatat secara hati-hati apa yang terjadi, melakukan analisis reflektif terhadap dokumen yang dikemukakan di lapangan dan membuat laporan penelitian secara hati–hati dengan mendetail.

Langkah yang dilakukan peneliti dalam penelitian ini adalah (1) Menelaah paradigma baru, kajian isu-isu empiris dan fenomena MSDM, (2) Menetapkan topik, Menjajaki dan menetapkan objek penelitian (SDM di PT X Cabang Bandung), Melakukan kajian awal literature (Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Komitmen dan *Organizational citizenship behavior (OCB),* (3)Menetapkan fokus penelitian, Kajian pustaka Pemberdayaan Sumber Daya Manusia, Komitmen dan *Organizational citizenship behavior (OCB),* Survei dan observasi awal, (4) Menetapkan rumusan masalah, (5) Menetapkan tujuan penelitian, (6) Menetapkan kerangka pemikiran, (7) Menetapkan Proposisi Penelitian (8) Mengembangkan instrument dan menetapkan narasumber serta teknik pengumpulan data, (9) Mengumpulkan data lapangan melalui wawancara mendalam, (10) Memeriksa keabsahan, (11) Mengolah data (reduksi,display, analisis), (12) Membuat pembahasan, (13) Menetapkan Simpulan dan rekomendasi bagi PT X Cabang Bandung.

1. **ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Dalam proses analisis data dengan pendekatan kualitatif, maka analisis dilakukan terhadap data hasil wawancara, data hasil pengamatan langsung dan data hasil studi dokumen. Analisis data diproses dengan cara menyusun data supaya dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkan menurut topik, pertanyaan, kategori dan parameter serta dimensi yang ditetapkan peneliti. Analisis data ini merupakan proses penyusunan, penyederhanaan data untuk lebih sederhana dan mudah dibaca serta mudah diintergrasikan.

Melalui analisis data secara kualitatif diharapkan akan mampu mengungkap dan memberikan informasi yang akurat sehingga diharapkan dapat memperoleh makna, gambaran fenomena, fakta, dan hubungan fenomena pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *organizational citizenship behavior (OCB).*

Berdasarkan data yang telah disajikan, berikut ini merupakan analisis peneliti berdasarkan dimensi dan parameter yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di PT X Cabang Bandung**
2. **Keinginan (*Desire)***

Dari hasil wawancara mengenai pemberdayaan menggambarkan pada dimensi keinginan (*desire)* telah diupayakan oleh PT X cabang Bandung dan sudah berjalan dengan baik. Delegasi dan keterlibatan karyawan sudah berjalan sehingga karyawan menjadi tahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana tanggungjawabnya, sampaimana kewenangannya dalam menjalankan pekerjaan agar mencapai hasil yang maksimal.

1. **Kepercayaan *(Trust)***

Dari hasil wawancara mengenai pemberdayaan menggambarkan pada dimensi kepercayaan *(trust)* sudah berjalan namun belum optimal karena karyawan belum dilibatkan dalam pembuatan kebijakan di PT X cabang Bandung.

1. **Kepercayaan diri *(Confident)***

Pemberdayaan sumber daya manusia di PT X cabang Bandung pada dimensi kepercayaan diri *(confident)*. Terkait dengan dimensi kepercayaan *(trust),* saling percaya antara manajemen perusahaan dan karyawan akan menimbulkan kepercayaan diri karyawan sekaligus membuat karyawan merasa dihargai kemampuannya.

Dari hasil wawancara mengenai pemberdayaan menggambarkan pada dimensi kepercayaan *(trust)* di PT X cabang Bandung sudah berjalan namun harus dioptimalkan lagi.

1. **Kredibilitas *(Creability)***

Dari hasil wawancara mengenai pemberdayaan menggambarkan pada dimensi kredibilitas *(creability)* sudah berjalan. Hal ini dapat dilihat dari perusahaan yang sudah menyadari bahwa karyawan merupakan ujung tombak dari perusahaan PT X cabang Bandung sebagai perusahaan distribusi. Karyawan sudah dipandang sebagi mitra bagi perusahaan, semua level struktural sama pentingnya bagi perusahaan.

1. **Akuntabilitas *(Accountability)***

Dimensi pemberdayaan sumber daya manusia di PT X cabang Bandung adalah akuntabilitas *(accountability).* Berdasarkan hasil wawancara mengenai pemberdayaan, pada dimensi akuntabilitas *(accountability)* sudah cukup baik, namun memerlukan langkah berikutnya supaya mengoplimalkan peran karyawan dalam mengemban tanggung jawabnya.

1. **Komunikasi *(Communication)***

Langkah terakhir dari pemberdayaan sumber daya manusia adalah komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara pegawai dan pihak manajemen perusahaan. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap kinerja karyawan. Dari hasil wawancara PT X termasuk kantor cabang Bandung menetapkan kebijakan pintu komunikasi terbuka dimana setiap karyawan dapat menyampaikan ide-ide, saran maupun kritik demi kemajuan perusahaan. Ide-ide tersebut disampaikan secara struktural mulai dari atasan langsung sampai pusat yang memutuskan apakah ide tersebut diterima atau tidak. Untuk saran dan kritik, perusahaanpun terbuka dan mau menyediakan waktu untuk meluruskan informasi dan mendiskusikan permasalahan yang terjadi secara tebuka dengan karyawan sampai menemukan jalan keluar dari permasalahan yang sedang terjadi.

1. **Komitmen Karyawan di PT X Cabang Bandung**
2. **Komitmen afektif *(affective commitment)***

PT X cabang Bandung memiliki karyawan yang berjumlah banyak dibanding dengan perusahaan distributor farmasi pada umumnya. Keterikatan emosional antar karyawan yang positif, terjalin dengan baik karena nila-nilai yang dijunjung oleh perusahaan diaplikasikan dengan baik oleh karyawan. Sebagian besar waktu yang dihabiskan di kantor juga menjadi salah satu menyebab terjalinnya hubungan yang baik antar karyawan. Sampai beberapa karyawan sampai merasa bahwa kantor adalah rumah kedua baginya.

Dengan keterikatan karyawan yang sudah terjalin selama ini, otomatis karyawan melibatkan diri untuk berkontribusi dalam perusahaan. Karyawan memiliki keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan perusahaan (*voice*) dan mau menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyal*). Hal ini dapat dilihat dari masa mengabdinya karyawan di perusahaan. Hampir tidak ada karyawan yang keluar karena tidak betah.

1. **Komitmen kontinu (*continuance commitment)***

Karyawan PT X cabang Bandung merasa bahwa perusahaan sudah menggaji dengan layak dibanding perusahaan distributor farmasi lainnya. Fasilitas insentif diluar gaji yang disediakan perusahaan membuat karyawan merasa lebih semangat dalam bekerja. Hal ini menjadi salah satu alasan mengapa karyawan tetap bertahan di perusahaan. Bahkan beberapa karyawan merasa akan rugi bila sampai keluar dari perusahaan karena belum tentu memperoleh gaji dan insentif sebesar apa yang diperolehnya selama ini di PT X cabang Bandung.

1. **Komitmen normatif (*normative commitment)***

Dari analisa data mengenai komitmen karyawan PT X cabang Bandung telah memberi gambaran bahwa karyawan PT X cabang Bandung memiliki komitmen normative yang kuat kepada perusahaan, namun begitu masih memerlukan upaya-upaya strategis yang dapat mengoptimalkan komitmen tersebut.

1. ***Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) Karyawan PT X Cabang Bandung**
2. ***Altruism***

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa dimensi *altruism* dalam *Organizational Citizenship Behavior* karyawan sudah berjalan baik di PT X cabang Bandung.

1. ***Courtesy***

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa dimensi *courtesy* dalam *Organizational Citizenship Behavior* karyawan sudah berjalan baik di PT X cabang Bandung.

1. ***Sportsmanship***

Dari hasil wawancara dapat dilihat bahwa dimensi *Sportsmanship* yang terjalin di PT X cabang Bandung dilihat berdasarkan dari toleransi antar karyawan. Saat hubungan karena sudah terjalin hubungan yang baik antar karyawan maka toleransipun terjalin baik dengan sendirinya. Seperti yang sudah dijelaskan, karyawan PT X cabang Bandung sudah mau saling membantu sehingga pada situasi yang kurang idealpun karyawan dapat saling bertoleransi.

1. ***Civic virtue***

Sikap karyawan PT X cabang Bandung mencerminkan bahwa dimensi *civic virtue* telah berjalan baik dalam perusahaan. Karyawan yang antusias terlibat dalam kegiatan-kegiatan perusahaan merupakan karyawan yang dapat digolongkan dalam dimensi *civic virtue.* Kepedulian karyawan terhadap kelangsungan hidup perusahaan dapat terlihat dari sikap karyawan yang melibatkan diri dalam kegiatan perusahaan, berkontribusi dalam sumbang saran dan ide, serta ikut mencari pemecahan dari permasalahan yang perusahaan sedang alami.

1. ***Consientiousness***

Dimensi *conscientiousness* dilihat dari cara karyawan yang melakukan hal-hal menguntungkan bagi perusahaan. Dimensi ini bukan hanya sekedar mengerjakan tugas namun mengenai inisiatif karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, dimensi *conscientiousness dalam*  *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT X cabang Bandung belum berjalan dengan baik, masih memerlukan upaya-upaya yang dapat mengoptimalkan potensi tersebut.

1. **Hambatan dalam Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PT X Cabang Bandung**

Dari data hasil pengamatan awal, studi dokumentasi dan wawancara ditemukan masih ada beberapa hambatan sekaligus tantangan dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT X cabang Bandung. Berikut analisis dari peneliti untuk beberapa hambatan dan tantangan dalam peningkatan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan PT X cabang Bandung.

1. **Kepribadian dan suasana hati karyawan**

Kepribadian memberi kecenderungan kepada seseorang untuk mengalami emosi dan suasana hati tertentu. Sebagian karyawan mempunyai kecenderungan tetap untuk mengalami suasana hati dan emosi tertentu lebih sering dibandingkan karyawan lain karena kemampuan karyawan dalam mengendalikan suasa hati berbeda-beda. Beban kerja tinggi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat menjadi faktor penyebab memburuknya suasana hati karyawan sehingga karyawan mengalami lebih banyak emosi negatif.

1. **Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan – bawahan**

Dari data wawancara yang didapat, menyebutkan bahwa ada perbedaan persepsi terhadap kualitas interaksi atasan – bawahan. Untuk memastikan informasi dan pekerjaan karyawan, pimpinan masih sering melakukan monitoring langsung ke divisi lalu cek pekerjaannya. Dari kegiatan tersebut dapat dilihat bahwa ada suatu interaksi yang belum terjalin baik antara pimpinan dengan karyawan sehingga pimpinan masih perlu mengawasi secara langsung apa yang karyawan kerjakan.

1. **Kurangnya inisiatif dari karyawan dalam mengambil keputusan.**

Sebagaimana yang dinyatakan oleh pimpinan cabang, bahwa inisiatif karyawan masih dibawah 50% karena belum sesuai harapan. Inisiatif terlihat dari bagaimana karyawan mengambil penyelesaian masalah tanpa diperintah dan karyawan didukung kemampuan berkreatif. Dari beberapa divisi kerja yang ada di PT X cabang Bandung, umumnya divisi sales yang memiliki inisiatif yang baik dibanding divisi lainnya. Penilaian ini berdasarkan permasalahan kerja yang timbul. Divisi yang mememiliki inisiatif yang baik adalah divisi yang tidak banyak menimbulkan masalah. Hal ini membuktikan bahwa karyawan belum dapat bekerja mandiri dalam memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu oleh pimpinan.

1. **Konsep** **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia melalui Penguatan Komitmen dalam Upaya Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) yang belum dipahami secara utuh.**

Pemahaman mengenai pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara terperinci dalam hal ini dimensi atau parameter-parameter dari pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* belum sepenuhnya disadari oleh manajemen perusahaan sebagai penentu kebijakan. Demikian pula pengertian mengenai pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang seharusnya menjadi pemahaman bersama, khusunya manajemen perusahaan, dan bagaimana konsep tersebut bisa diimplementasikan untuk kepentingan peningkatan nilai karyawan sekaligus nilai perusahaan.

1. **Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia melalui Penguatan Komitmen dalam Upaya Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PT X Cabang Bandung**

Dari hasil wawancara terhadap semua nara sumber ditemukan bahwa selama ini sebagian atau seluruh maksud pemberdayaan sumber daya manusia di PT X cabang Bandung tidak terkait langsung terhadap penguatan komitmen dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB).* Hal itu kemungkinan disebabkan oleh kepentingan perusahaan yang hanya berkonsentrasi untuk mencapai tujuan dari perusahaan, sehingga pemberdayaan sumber daya manusia tidak diarahkan untuk menguatkan komitmen dari karyawan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Perusahaan hanya mengupayakan fasilitas kerja untuk memudahkan kerja karyawan sehingga hasil yang diperoleh perusahaan lebih baik pula. Disamping itu, kemungkinan lain adalah konsep dan implementasi pemberdayaan sumber daya manusia belum cukup familier bagi manajemen perusahaan.

Sekalipun konsep secara utuh mengenai pemberdayaan sumber daya manusi, komitmen karyawan serta *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* belum disadari sepenuhnya oleh manajemen perusahaan, namun perusahaan telah melakukan berbagai upaya berarti untuk menuju perbaikan-perbaikan kualitas sumber daya manusia.

Hal itu dimulai dari proses seleksi karyawan untuk mendapat karyawan yang memiliki kompeten sehingga pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) dari calon karyawan memenuhi standar kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan, sekaligus nantinya bisa dikembangkan secara optimal.

Setelah calon karyawan diterima, karyawan baru wajib mengikuti pelatihan kerja yang perusahaan adakan untuk menunjang pekerjaan yang akan menjadi tanggungjawabnya. Sedangkan untuk karyawan lama ada pelatihan mengenai evaluasi kerja.

Pelatihan yang diadakan perusahaan ini sesuai dengan konsep pemberdayaan sumber daya manusia dari perspektif pengembangan dan pelatihan yang Donni Juni Priansa (2014 : 223) nyatakan. Bahwa pengembangan pegawai memacu profesional kerja karyawan dan sangat berhubungan dengan karir karyawan dalam jangka panjang, sedangkan pelatihan terkait dengan kempetensi dalam mengemban tugas tertentu dalam jangka waktu tertentu yang lebih pendek.

Dengan pemberdayaan, karyawan akan menunjukan lebih mempunyai otonomi untuk berinisiatif, semakin produktif dan hasil pekerjaannya menjadi lebih berkualitas. Pemberdayaan merupakan sesuatu peningkatan kemampuan (*ability*), pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), serta berbagai potensi yang sesungguhnya dimiliki karyawan (M Kasarisman, 2012:222).

Insiatif yang tumbuh dari karyawan setelah mengikuti pelatihan merupakan merupakan salah satu bentuk keberhasilan dari pemberdayaan yang diberikan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Noe et. al (dalam Donni Juni Priansa (2014:223) bahwa pemberdayaan merupakan pemberian tanggungjawab dan wewenang kepada karyawan dalam mengemban pekerjaannya serta mengambil keputusan. Sedangkan inisiatif merupakan kemampuan dari karyawan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu.

Mengenai komitmen karyawan, selama pengumpulan data melalui wawancara, karyawan sudah mencerminkan komitmen yang kuat bagi perusahaan. Karyawan merasa tidak ada perusahaan yang dianggap lebih baik daripada PT X cabang Bandung. Selama bekerja di perusahaan kebutuhan karyawan terpenuhi, fasilitas yang perusahaan yang menunjang pekerjaan karyawan, serta suasana kerja profesional yang menumbuhkan rasa nyaman.

Sedangkan mengenai *Organizational Citizenship Behavior (OCB),* selama pengumpulan data melalui wawancara mengenai istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memang belum dipahami secara utuh baik oleh manajemen perusahaan maupun karyawan. Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri dalam hal bagaimana mengkaitkan antara pemberdayaan sumberdaya manusia kaitannya dengan pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB).*

Oleh karena itu, analisis tersebut memberikan gambaran apabila pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dipahami secara utuh, maka perbaikan pemberdayaan sumber daya manusia bisa disarankan lebih strategis yaitu untuk menguatkan komitmen karyawan dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sehingga pada akhirnya meningkatkan efektif dan efisiensi perusahaan.

**PEMBAHASAN**

1. **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia di PT X Cabang Bandung**

Dari tinjauan berbagai dimensi pemberdayaan sumber daya manusia, dan melihat data lapangan di PT X cabang Bandung telah memberi gambaran bahwa pemberdayaan sudah berjalan, namun belum optimal sehingga masih perlu diperbaiki. Dimensi pemberdayaan sumber daya manusia yang sudah diimplementasikan dengan baik adalah keinginan (*desire),* kepercayaan *(trust),* kepercayaan diri *(confident)* dan komunikasi *(communication).* Sedangkan implementasi yang sudah berjalan namun masih perlu peningkatan adalah kredibilitas (*creability*) dan akuntabilitas *(accountability).*

1. **Komitmen Karyawan di PT X Cabang Bandung**

Dari hasil kajian mengenai komitmen karyawan menunjukan bahwa karyawan memiliki komitemen yang kuat dalam dimensi komitmen afektif *(affective commitment)*, komitmen kontinu (*continuance commitment)* dan komitmen normatif (*normative commitment).*

Komitmen afektif *(affective commitment)* karyawan tercermin dari keterikatan emosional antar karyawan yang positif, karyawan melibatkan diri untuk berkontribusi dalam perusahaan, karyawan memiliki keinginan untuk menyarankan suatu hal demi kemajuan perusahaan (*voice*) dan mau menerima sesuatu hal sebagaimana adanya mereka (*loyal*).

Komitmen kontinu (*continuance commitment)* kayawan tercermin dari perasaan karyawan yang merasa bahwa perusahaan sudah menggaji dengan layak dibanding perusahaan distributor farmasi lainnya. Bahkan beberapa karyawan merasa akan rugi bila sampai keluar dari perusahaan karena belum tentu memperoleh gaji dan insentif sebesar apa yang diperolehnya selama ini di PT X cabang Bandung.

Komitmen normatif (*normative commitment)* karyawan tercermin dari perasaan karyawan yang merasa belum tentu perusahaan lain sebaik PT X cabang Bandung sehingga karyawan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik dari tanggungjawab yang diembannya, tingkat absensi karyawan yang tinggi, serta tanggungjawab terhadap pekerjaan yang tinggi.

1. ***Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) Karyawan PT X Cabang Bandung**

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan di PT X cabang Bandung yang telah dibahas menunjukan bahwa karyawan PT X cabang Bandung memiliki *Organizational Citizenship Behavior* yang cukup besar, namun masih memerlukan upaya-upaya strategis yang dapat mengoptimalkan potensi tersebut.

1. **Hambatan dalam Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) di PT X Cabang Bandung**

Sebagaimana telah ditemukan dalam pengumpulan data berikut analisisnya, hal-hal yang selama ini menghambat dalam peningkatan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) di PT X Cabang Bandung meliputi :

1. Kepribadian dan suasana hati karyawan
2. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan – bawahan
3. Kurangnya inisiatif dari karyawan dalam mengambil keputusan.

Oleh karena itu, sebagaimana dalam pembahasan sebelumnya mengenai pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* secara umum ditemukan bahwa manajemen perusahaan perlu memberikan perhatian terhadap dimensi-dimensi dalam pemberdayaan, meliputi :

1. Keinginan (*Desire*)
2. Kepercayaan (*Trust*)
3. Kepercayaan Diri (*Confident*)
4. Kredibilitas (*Credibility*)
5. Akuntabilitas (*Accountability*)
6. Komunikasi (*Communication*)

Dimensi yang sedang berjalan namun masih perlu peningkatan adalah kepercayaan (*trust*), kepercayaan diri (*confident*), kredibilitas (*creability*) dan akuntabilitas *(accountability).* Sedangkan komitmen yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan sudah cukup kuat. Jadi dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di PT X Cabang Bandung perlu dilakukan langkah-langkah perbaikan terus-menerus atau kontinyu, dalam hal ini dengan melakukan perbaikan terhadap 6 (enam) dimensi pemberdayaan sumber daya manusia.

Perbaikan perlu dilakukan dengan cara mengembangkan dimensi yang sudah baik dan meningkatkan yang masih memerlukan peningkatan. Perbaikan terhadap 6 (enam) dimensi pemberdayaan tersebut seharusnya berdampak pada pembentukan komitmen yang kuat dengan memperhatikan 3 (tiga) dimensi komitmen karyawan yang meliputi (1) komitmen afektif *(affective commitment) (2)* komitmen kontinu (*continuance commitment) (3)* komitmen normatif (*normative commitment)*, serta upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan memperhatikan 5 (lima) dimensi, yaitu *(1) altruism, (2) courtesy, (3) sportsmanship, (4) civic virtue, (5) conscientiousness.*

Konsep ini menjadi semakin menarik oleh karena pemberdayaan sumber daya manusia merupakan keputusan dan kebijakan manajemen perusahaan, sementara komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan suatu paradigma terhadap nilai sumber daya manusia yang ada diperusahaan. Dalam proses penelitian ini, justru diperoleh bahwa masing-masing memiliki suatu fenomena yang saling berkaitan, bagaimana kebijakan pemberdayaan sumber daya manusia dilandasi dengan paradigma atau *mindset* baru terhadap sumber daya manusia dan hal itu akan memberikan suatu peningkatan nilai suatu perusahaan serta tercapainya tujuan strategi perusahaan.

1. **Implementasi** **Pemberdayaan Sumber Daya Manusia melalui Penguatan Komitmen dalam Upaya Meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (*OCB*) yang belum dipahami secara utuh**

Langkah yang sebaiknya dilakukan untuk perbaikan pemberdayaan sumber daya manusia kaitannya pembentukan komitmen yang kuat dalam upaya meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di PT X Cabang Bandung sebagai berikut :

1. **Mengembangkan pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi kepercayaan (*trust*)**

Dalam sebuah perusahaan, manfaat kepercayaan diantaranya adalah terciptanya iklim saling berbagi informasi dan kolaborasi. Ketika karyawan yakin bahwa ide-ide dan informasi yang disampaikannya akan dihargai, inisiatif dan kreativitasnya akan tumbuh. Pemimpin yang mempercayai pengikutnya tidak akan segan-segan untuk mendelegasikan tugas-tugas dan wewenangnya kepada mereka. Demikian pula pengikut yang mempercayai pemimpinnya akan merasa lebih nyaman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada mereka.

Manfaat lain dari adanya rasa saling percaya ditumbuhkan dalam PT X cabang Bandung dalah pertumbuhan perusahaan yang lebih cepat, meningkatnya kepercayaan pelanggan, berkembangnya iklim transparansi, mendorong inovasi, terwujudnya keselarasan antara sistem dan struktur organisasi, mempertinggi loyalitas karyawan, eksekusi strategi yang lebih efektif, dan pemanfaatan seluruh sumber daya perusahaan dengan lebih efektif dan efisien. Jadi kepercayaan adalah aset tidak berwujud (*intangible asset*) yang sangat berharga bagi perusahaan.

1. **Mengembangkan pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi kepercayaan diri (*confident*)**

Pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi kepercayaan diri (*confident*) perlu dikembangkan karena saat karyawan percaya pada kemampuan yang memadai dan menyadari kemampuan yang dimilikinya, karyawan menjadi berani mempergunakan dan menunjukkannya di tempat kerja. Karyawan yang memiliki kepercayaan diri dapat berkembang lebih baik daripada karyawan yang tidak percaya diri.

Karyawan yang memiliki kepercayaan diri akan memiliki motivasi yang kuat, sehingga akan memperjuangkan tujuan atau target kerjanya dengan sungguh-sungguh karena yakin dapat mencapainya. Walaupun gagal meraih tujuan atau target, karyawan yang memiliki kepercayaan diri tidak mudah menyerah karena dapat berpikir positif terhadap segala sesuatu yang hadapinya.

1. **Mengembangkan pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi kredibilitas (*credibility*)**

Pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi kredibilitas (*credibility*) perlu dikembangkan melihat kredibilitas berkaitan dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang mampu mendorong kompetensi yang sehat sehingga terbentuknya kinerja perusahaan yang tinggi. Permasalahan kredibilitas karyawan di PT X Cabang Bandung adalah penilaian inisiatif karyawan dari pimpinan. Hubungan yang baik dengan pimpinan diharapkan dapat memperbaiki penilaian atau mengkomunikasikan apa yang menjadi penilaian pimpinan terhadap inisiatif karyawan. Komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan menjadi proses umpan balik bagi karyawan memperbaiki kekurangannya dalam bekerja. Pemberdayaan sumber daya manusia cenderung menambah inisiatif pribadi karyawan karena karyawan akan mampu mengidentifikasi dan mengasumsikan rasa kepemilikan psikologis terhadap pekerjaan mereka.

1. **Mengembangkan pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi akuntabilitas (*accountability*)**

Tahap berikutnya pemberdayaan sumber daya manusia pada dimensi akuntabilitas (*accountability*) perlu dikembangkan melihat pentingnya dimensi akuntabilitas yang dimiliki oleh karyawan. Akuntabilitas karyawan menyangkut pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan tujuan untuk menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian kinerja karyawan. Dengan mengembangkan akuntabilitas dalam pemberdayaan sumber daya manusia, karyawan akan termotivasi untuk melaksanakan wewenang mereka dan/atau memenuhi tanggung jawab, terdorong untuk melaksanakan kerja mereka dan mencapai hasil yang diinginkan, memberikan inspirasi untuk membagi (melaporkan) hasil mereka serta memperlihatkan kemauan untuk menerima kewajiban atas hasil tersebut.

1. **REKOMENDASI**

Berikut ini disampaikan beberapa rekomendasi untuk manajemen perusahaan PT X Cabang Bandung.

1. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan kebijakan manajemen perusahaan terhadap karyawan, sedangkan komitmen dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) merupakan perilaku yang muncul dari karyawan hasil dari fasilitas yang perusahaan berikan pada karyawan. Cara pandang perusahaan terhadap karyawan sudah seharusnya dirubah sebagai mitra perusahaan dimana sebagai perusahaan distributor farmasi terbesar di Indonesia, ujung tombak dari PT X Cabang Bandung adalah karyawan.

Oleh karena itu agar mendapatkan manfaat dan paktik yang lebih baik dalam hal pemberdayaan, maka manajemen harus memahami 6 dimensi pemberdayaan sumber daya manusia, meliputi : keinginan (*desire*), kepercayaan (*trust*), kepercayaan diri (*confident*), akuntabilitas (*accountability*) dan komunikasi (*communication*).

1. Manajemen perusahaan perlu mengembangkan paradigma untuk memahami konsep komitmen karyawan dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) kemudian melihat secara utuh atau menyeluruh potensi komitmen karyawan dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) yang dimiliki karyawan. Memahami konsep komitmen karyawan dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) akan mengubah pandangan terhadap karyawan dari sumber daya manusia menjadi suatu aset yang memiliki nilai. Jika karyawan dalam perusahaan memiliki *organizational citizenship behavior* (*OCB*), maka usaha untuk mengendalikan karyawan menurun, karena karyawan dapat mengendalikan perilakunya sendiri dan mampu memilih perilaku untuk kepentingan perusahaannya.
2. Melihat persaingan yang semakin ketat antar perusahaan distributor farmasi, PT X Cabang Bandung perlu menumbuhkan paradigma pemberdayaan sumber daya manusia sangatlah penting, menumbuhkan motivasi bagi karyawan untuk bersedia mempelajari hal-hal baru, mengembangkan diri, menambah pengetahuan (*knowledge*) dan meningkatkan keterampilan (*skill*) serta meningkatkan kemampuan (*ability*) agar tetap mampu bersaing seiring berkembangnya jaman. Hal tersebut dapat ditumbuhkan melalui cara sebagai berikut :
3. Memberi informasi kepada karyawan mengenai perkembangan jaman dan meningkatnya persaingan saat ini, kemudian membuka paradigma baru serta motivasi bagi karyawan untuk bersedia belajar hal-hal baru, mengembangkan diri, menambah pengetahuan (*knowledge*) dan meningkatkan keterampilan (*skill*) serta meningkatkan kemampuan (*ability*) individual.
4. Melalukan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di setiap level kerja yang bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan dalam semua hal terkait pekerjaannya dalam perusahaan. Hal tersebut meliputi : pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), kemampuan (*ability*) serta sikap (*attitude*) dan motivasi.
5. Manajemen perusahaan perlu memiliki pemahaman mengenai pemberdayaan sumber daya manusia, komitmen karyawan dan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) beserta berbagai dimensi yang terkait didalamnya. Pemahaman terhadap konsep tersebut akan menciptakan gagasan baru bagi manajemen dalam menetapkan kebijakan menyangkut sumber daya manusia. Bahkan semua level bisa ikut terlibat dalam pembuatan kebijakan dalam perusahaan sehingga langkah pemberdayaan sumber daya manusia melaui pembentukan komitmen yang kuat dilakukan semata-mata untuk mengoptimalkan *organizational citizenship behavior* (*OCB*) karyawan di PT X Cabang Bandung. Pada akhirnya, perusahaanlah yang diuntungkan karena karyawan bersedia melakukan usaha-usaha diluar pekerjaannya untuk mencapai tujuan bersama yaitu meningkatkan nilai perusahaan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Albert Kurniawan. 2015. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* PT X Bandung. Jurnal Penelitian. Universitas Kristen Maranatha. Bandung.

Aswadi Lubis. 2016. Implementasi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Kinerja Organisasi. Jurnal Penelitian. Volume 2. No 1. 2016.

Debora Eflina Purba dan Ali Nina Liche Seniati. 2004. Pengaruh Kepribadian Dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Jurnal Penelitian. Volume 8. No 3. 2004: 105-111.

Dian Anggraini Kusumajati. 2014. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Karyawan Pada Perusahaan. Volume 5. No 1. 2014: 62-70.

Donni Juni Priansa.2014. Perencanaan & Pengembangan SDM. Alfabeta. Bandung.

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah. 2010. Pengantar Manajemen, Cetakan kelima. Kencana. Jakarta.

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 7th Edition*. Upper Sadle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hani Handoko. Manajemen. Cetakan Kedua Puluh Tujuh. BPFE-Yogyakarta. 2015. Yogyakarta.

Hasibuan, Malayu S.P. Manajemen : Dasar Pengertian dan Masalah. Cetakan kesepuluh. Bumi Aksara. 2014. Jakarta.

Hersey, Paul and Blanchard K.H. 2011. *Management of Organizational Behavior Utilizing Human Resource*. New Jersey. Prentice Hall.

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.

Indrawan, Rully & Yaniawati, R. Poppy. 2014. Metodologi Penelitian. PT Refika Aditama. Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. Evaluasi Kinerja SDM. Cetakan Keempat. Penerbit Refika Aditama. Jakarta.

Mathis, Robert L & John H Jackson. 2010. Human Resource. Management 10th Edition. Penterjemah Dian Angelica. Salemba Empat. Jakarta.

Mayer, J.P, & Allen, N.J. 2011. *A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment*. Human Resource Management Review

Mayer, J.P, & Allen, N.J. 2010. Measurement of Antecedent of Affective, Countinuance, and Normative Commitment to Organizational. *Journal of Occupational Psychology*. 63. 1-8.

Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., & MacKenzie, Scott B. 2006. *Organizational Citizenship Behavior*. United States of America: Sage Publications.

Penunjang Waruwu, Kurnia Maharani, Gigih Hendro Saputro. 2013. Pengaruh Pemberdayaan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Mediasi Komitmen Organisasional. Jurnal Penelitian. Universitas Stikubank. Semarang.

Ratnaningsih. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan komitmen Terhadap *Organizational Citizeship Behavior.* Jurnal Penelitian. Volume 11. No 2. Media Mahardhika.

Rivai, Veithzal dan Sagala Jauvani Ella. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta

Robert L Mathis - John H. Jackson. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta.

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. Junal Penelitian. Universitas Stikubank. Semarang.

Stephen P. Robbins & Timothy A Judge. 2015. Perilaku Organisasi : Edisi 16. Salemba Empat Jakarta.

Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2007. Perilaku Organisasi. Salemba Empat. Jakarta.

Sugiyono. 2016. Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Alfabeta. Bandung.

Sumartono. 2009. Meningkatkan Komitmen Untuk Menyurutkan Niat Keluar. Jurnal Manajemen dan Keriwausahaan Vol 11(2)pp: 116-125.

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.

Triana Fitriastuti. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional, Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Penelitian. Volume 4. No 2. 2013. 103-144.

Vannecia Marchelle Soegandhi, Eddy M. Sutanto dan Roy Setiawan. 2013. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Karyawan PT. Surya Timur Sakti JATIM. Jurnal Penelitian. Universitas Kristen Petra. Surabaya.

Wibowo. 2015. Manajemen Kinerja. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.

Wilson Bangun. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Erlangga. Bandung