



Jurnal Manajemen

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS TARUMANAGARA

TH. V/01/FEB/2001

ISSN 1416-350

Manajemen Strategi/Manajemen Mutu: Evaluasi Kinerja
Sistem Berharga Yang Terjadi Di Mana Kini

➤ Dwi Susanto

Indeks Buku Buruh Terpadu: Return Saham, Obligasi dan Funding Jangka Panjang

➤ Agus Zuharna

Performance Management System: Implikasi dan Tantangan Himpunan Perbankan
Dalam Meraih dan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif di Era Informasi

➤ FX. Kurniawan Triandono

Keefektifan Manajemen Strategi Aliansi Dalam Menghadapi Era Globalisasi
(Studi Kasus Aliansi Negara-Negara Uni Eropa)

➤ Caroline Herjanto Thio

Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Trend Globalisasi

➤ M. Nur Raharjo

Kekuasaan, Politik, dan Kepuasan Kerja Suatu Pendekatan Kasus

➤ Agus Susanto

Metode Mengubah Konflik Disungsional Organisasi Menjadi Fungsional Melalui Diagnosis Organisasi

➤ Carol D. Kadang

Evaluasi Dalam Keputusan Konsumen

➤ Lerbis R. Anthonang B.

Manajemen Kualitas Pelayanan Penumpang Pada Perusahaan Penerbangan

➤ M. Nur Nasution

Analisis Perilaku Konsumen Dengan Pendekatan Reasoned Action Model

➤ Rini Tri Hastuti & Heru K. Haryono

Peranan Statistik Dalam Pengembangan Mutu Pada PT. Toyota Astra Motor Jakarta

➤ Herlina Budiono

DAFTAR ISI

MODEL SNAIL TRAIL SEBAGAI METODE EVALUASI KINERJA
PORTOFOLIO SURAT BERHARGA YANG TEPAT DI MASA KRISIS
MONETER

Budi Manqgala

1

DAMPAK SUKU BUNGA TERHADAP RETURN SAHAM, OBLIGASI DAN
HUTANG JANGKA PENDEK

Agus Zainul Arifin

10

BALANCED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM: SUATU
TINJAUAN TERHADAP RESPONS BISNIS MODERN DALAM MERAHAIH
DAN MEMPERTAHANKAN KEUNGGULAN KOMPETITIF DI ERA
INFORMASI

F.X. Kurniawan Tjakrawala

18

KEEFEKTIFAN MANAJEMEN STRATEGI ALIANSI DALAM
MENGHADAPI ERA GLOBALISASI (STUDI KASUS ALIANSI NEGARA -
NEGARA UNI EROPA)

Caroline Herryanto Thio

25

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA MENGHADAPI TREND
GLOBALISASI

Mukti Rahardjo

31

KEKUASAAN, POLITIK, DAN KEPUASAN KERJA: SUATU PENDEKATAN
KASUS

Sparta

37

METODE MENGUBAH KONFLIK DISFUNGSIONAL ORGANISASI
MENJADI FUNGSIONAL MELALUI DIAGNOSIS ORGANISASI

Carol D. Kadang

52

KEKUASAAN, POLITIK, DAN KEPUASAAN KERJA: SUATU PENDEKATAN KASUS

Sparta¹⁾

Abstract

This article tries to observe a case in one of the state banks focussing on power, political and job's satisfacton problems. Robin (1998) suggested that one's power and leader's or employee's corporate political ability, may influence her or his function effectively and job's satisfaction. In general, the ways to solve the problem on this case referred to that theory. The ways of solving problem in this case can't be generalized to another case, but it can be concluded from the result of problem solving that one's power, political ability and like or dislike about polittic activittes may influence her or his job's satisfaction. To make his or her function effective, a leader should not only has legitimate power but also expert power and is interested in corporate political activity.

I. Pendahuluan

Seringkali orang lupa bahwa kepuasan kerja karyawan tidak hanya semata tergantung pada jumlah besarnya gaji yang diterima dari perusahaan, tetapi juga dari banyak faktor lainnya. Salah satu faktor yang ikut mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah sejauh mana ia memiliki kekuasaan dalam organisasi tersebut dan sejauh mana ia menyukai aktivitas politik perusahaan. Karyawan yang tidak mempunyai ambisi untuk maju cenderung tidak menyukai politik perusahaan; untuk itu pengaruh lingkungan politik perusahaan mungkin tidak begitu mempengaruhi kepuasan kerjanya.

Selanjutnya akan dilihat sejauh mana kekuasaan dan politik akan mempengaruhi kepuasan kerja seseorang?. Jenis kekuasaan apakah yang harus dimiliki oleh seseorang agar ia dapat mencapai tujuannya?. Haruskah ia melakukan aktivitas politik perusahaan agar dapat diperoleh kekuasaan untuk mencapai tujuannya?. Artikel ini mencoba untuk menjelaskan hal demikian melalui suatu pendekatan kasus.

Di sini digunakan kasus nyata yang terjadi di suatu cabang bank pemerintah di salah satu kota di pulau Jawa atau disingkat kota "A". Penelaahan kasus, difokuskan pada pembahasan kekuasaan, politik organisasi dan kepuasan kerja. Sebenarnya masih banyak aspek lain yang harus dilihat dalam menyikapi permasalahan yang terjadi di cabang tersebut. Namun untuk lebih mengarahkan, maka pembahasan hanya dibatasi pada fokus masalah di atas. Sebagai catatan, demi menjaga kerahasiaan, maka nama bank yang digunakan dalam kasus ini bukanlah nama sebenarnya.

¹⁾ Staf Pengajar FE-UNTAR dan Program Extension FE-UI; Mahasiswa Program Pasca Sarjana UI Depok.
E-mail: spartoi@yahoo.com

II. Tinjauan Teori

1. Struktur organisasi

Sekelompok orang yang telah membentuk organisasi biasanya akan menentukan tujuan, kemudian struktur organisasi disusun untuk meningkatkan keefektifan kontrol organisasi terhadap aktivitas-aktivitas penting guna mencapai tujuan (Jones, 1997:11). Jadi tujuan yang paling mendasar dari struktur organisasi adalah kontrol, mencakup pengawasan terhadap bagaimana orang-orang mengkoordinasikan kegiatannya untuk mencapai tujuan organisasi dan mengontrol cara-cara yang digunakan untuk memotivasi orang-orang untuk mencapai tujuan tersebut. Jones juga mengutip pendapat Bernard yang memberikan pengertian struktur organisasi sebagai berikut:

Organization structure is the formal system of task and authority relationships that control how people coordinate their actions and use resources to achieve organizational goals. (hal.11)

2. Kekuasaan

Masyarakat umum biasanya memandang kata-kata kekuasaan dengan konotasi negatif (Kreitner & Kinicki, 1995: 271). Kekuasaan dalam organisasi pasti selalu ada dan akan selalu hidup. Kekuasaan adalah ibarat obat. Bila digunakan secara berlebihan ia akan menjadi racun, namun bila digunakan secukupnya sesuai kebutuhan maka akan menjadi obat. Kekuasaan yang digunakan secara berlebihan dalam organisasi akan merusak organisasi tersebut (Robin, 1998:398). Mungkin di sini sering dipersepsikan kata-kata kekuasaan secara negatif. Padahal kekuasaan yang bekerja dalam suatu organisasi sesuai aturan akan memberikan manfaat positif. Inilah kadang-kadang yang tidak dilihat oleh sebagian banyak orang.

Pengertian kekuasaan itu sendiri sebagaimana dikatakan oleh Robin mengacu kepada suatu kapasitas yang dimiliki oleh si A untuk mempengaruhi perilaku si B, sehingga si B mau tidak mau harus melakukan sesuatu. Definisi ini menyiratkan tiga hal yaitu: (1) suatu potensi yang tidak perlu diaktualisasikan, (2) adanya hubungan ketergantungan dan (3) pengandaian bahwa B mempunyai suatu diskresi mengenai perilakunya sendiri. Menurut McCall seperti dikutip Kreitner&Kinicki (1995;270), pengertian kekuasaan lebih diarahkan pada istilah kekuasaan sosial yaitu "*the ability to marshal the human, informational, and material resources to get something done*".

Kreitner & Kinicki mengatakan bahwa para ahli sosial menyatakan ada tiga dimensi dari kekuasaan tersebut yaitu (1). perbedaan antara kekuasaan dengan kewenangan. Pengertian kekuasaan lebih diarahkan kepada *ability*, sebab kekuasaan merupakan bagian dari konsep kewenangan. Kewenangan adalah hak atau kewajiban untuk mencapai *compliance* sedangkan kekuasaan mendemonstrasikan kemampuan untuk mencapai *compliance*. Otoritas perlu mempunyai kekuasaan. (2). Kekuasaan secara sosial dan secara perorangan. Menurut David McClelland (seperti dikutip Stephen Robbin 1998), ada dua bentuk kekuasaan dilihat dari sisi humanis, yaitu kekuasaan secara sosial dan kekuasaan secara perorangan. Secara sosial diarahkan pada bantuan pada pihak lainnya sedangkan kekuasaan perorangan diarahkan ke bantuan pada diri sendiri, dan (3) lima dasar kekuasaan (*the five bases of power*).

French dan Raven seperti dikutip Robin (1998: 397) mengidentifikasi lima dasar kekuasaan atau sumber kekuasaan yaitu (1) Kekuasaan hadiah (*reward power*): seseorang

bereaksi dengan kekuasaan ini karena rasa takut akan akibat negatif yang ditimbulkannya bila ia gagal mematuhi. Di sini penerapannya pada sanksi-sanksi fisik. (2) Kekuasaan paksaan (*coercive power*): orang-orang mematuhi kemauan atau pengarahan orang lain karena kepatuhan tersebut akan menghasilkan manfaat positif. Imbalan dapat berupa kenaikan pangkat, penugasan kerja yang menarik, rekan yang ramah, informasi yang penting dan giliran kerja dan daerah jual yang lebih disukai. (3) Kekuasaan sah (*Legitimate power*): kekuasaan yang diterima seseorang sebagai akibat posisinya dalam hirarki formal suatu organisasi. (4) Kekuasaan ahli (*Expert power*): pengaruh yang dimiliki karena kepakaran atau keahlian, ketrampilan istimewa atau pengetahuan yang dimilikinya., dan (5) Kekuasaan penunjukan (*Referent Power*): adalah pemihakan kepada seseorang yang memiliki sumber daya atau ciri pribadi yang diinginkan. Pekerjaan yang menjadi terspesialisasi memerlukan ketergantungan yang tinggi pada "pakar" untuk mencapai tujuan.

Kekuasaan merupakan fungsi ketergantungan. Makin tergantung si A kepada si B maka makin besar kekuasaan yang dimiliki si B. Ketergantungan diciptakan oleh beberapa hal yaitu bila sumber daya yang dikendalikan tersebut penting, langka, dan tidak dapat diganti.

Kekuasaan dapat diidentifikasi pada tingkat departemen maupun pada manajer individual (Robins, 1998: 404). Pada tingkat departemen, dapat dilihat dari jawaban pertanyaan-pertanyaan berikut yang akan memberikan gambaran seberapa kuat kekuasaan pada departemen tersebut: Berapa bagian manajer tingkat puncak dari organisasi muncul dari dalam departemen tersebut? Apakah departemen itu diwakili pada tim dan komite antar-departemen yang penting? Bagaimana gaji manajer senior dalam departemen itu dibandingkan dengan yang setingkat lainnya? Apakah departemen tersebut bertempat di kantor pusat? Berapakah ukuran rata-rata kantor untuk orang-orang yang bekerja dalam departemen itu dibandingkan dengan kantor-kantor departemen lainnya? Apakah pertumbuhan jumlah karyawan departemen itu relatif apa terhadap departemen lainnya? Bagaimana tingkat promosi orang-orang dalam departemen itu dibandingkan dengan unit-unit lainnya? Apakah alokasi anggaran departemen itu meningkat relatif terhadap departemen lainnya?.

Pada tingkat manajer individu dapat diamati dengan lambang-lambang tertentu bahwa ia mempunyai kekuasaan lebih dibandingkan dengan lainnya. Termasuk di sini kemampuan untuk menengahi secara menguntungkan atas nama seseorang yang mengalami kesulitan dalam organisasi tersebut, kemampuan mendapatkan persetujuan atas pengeluaran melampaui anggaran, kemampuan mendapatkan mata agenda pada pertemuan besar, dan kemampuan mendapatkan akses yang cepat dengan pengambil keputusan puncak (misalnya Direktur/direktur utama, kepala cabang) dalam organisasi.

Bagaimana taktik yang dilakukan oleh individu untuk menerjemahkan kekuasaan mereka secara spesifik atau dikenal dengan taktik kekuasaan? Hasil riset yang dilakukan oleh Kipnis, Schmidt, Swaffin-Smith dan Wilkinson yang dikutip Robbins (1998; 405), mengidentifikasi tujuh dimensi atau strategi taktik tersebut yaitu: (1) alasan (*reasons*), menggunakan fakta dan data untuk membuat penyajian gagasan yang logis dan rasional. (2) ramah (*friendly*), sebelum melakukan permintaan, gunakan sanjungan, penciptaan kemauan yang baik, berlaku rendah hati, dan bersikap bersahabat, 3) *Coalition*, untuk mendukung permintaan itu, dapatkan dukungan orang-orang lain dalam organisasi, (4) tawar menawar (*bargaining*), gunakan perundingan lewat pertukaran manfaat atau

pertolongan, (5) ketegasan (*assertivness*), gunakan pendekatan langsung dan kuat seperti misalnya menuntut pemenuhan permintaan, mengulangi peringatan, memerintahkan individu untuk hal yang diminta dan menunjukkan bahwa aturan menuntut pematuhan., (6) kekuasaan tinggi (*higher authority*), dapatkan dukungan dari tingkat lebih tinggi dalam organisasi untuk mendukung permintaan dan (7) sanksi (*sanctton*), menggunakan hadiah dan hukuman yang ditentukan organisasi. Pada umumnya karyawan tidak mengandalkan ketujuh taktik tersebut secara sama kuat, namun strategi yang paling populer adalah *reason*. Ada empat variable yang mempengaruhi pemilihan taktik kekuasaan yaitu *kekuasaan relatif manajer (manager's relattf power)*, sasaran manajer untuk ingin mempengaruhi, harapan manajer akan kesedian orang yang ditargetkan untuk patuh dan kultur organisasi.

3. Politk organisasi

Orang-orang berkumpul dalam kelompok akan melahirkan kekuasaan. Bila karyawan dalam organisasi mengubah kekuasaan menjadi tindakan, maka mereka sedang sibuk dalam politik. Dengan keterampilan politik yang baik, mereka mampu menggunakan dasar-dasar power mereka secara efektif. Pada umumnya pengertian politik organisasi berfokus pada penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi pengambilan keputusan dalam organisasi atau pada perilaku anggota-anggotanya. Pengertian politik dinyatakan dalam perilaku politik (Robin, 1998: 410) adalah sebagai kegiatan-kegiatan yang tidak diminta sebagai bagian dari peran formal seseorang dalam organisasi, tetapi yang mempengaruhi, atau mencoba mempengaruhi, distribusi keuntungan dan kerugian di dalam organisasi.

sepanjang terjadinya perbedaan tujuan dari setiap anggota organisasi, kelangkaan sumber daya organisasi dan keluaran kinerja sama sekali tidak jelas dan subjektif maka politik akan selalu muncul dalam organisasi. Bila semuanya itu tidak terjadi maka dapat saja politik tidak terjadi dalam organisasi tersebut, tetapi hal semacam ini jarang terjadi dalam suatu organisasi.

Masing-maing organisasi mempunyai sifat politik yang berbeda. Hasil riset mengidentifikasikan ada beberapa faktor pendorong terjadinya perilaku politik. Di antaranya adalah faktor individu dan faktor organisasi. Faktor individu mencakup karakteristik individu, berasal dari kualitas yang unik dari orang-orang dalam organisasi dan faktor organisasi merupakan hasil dari kultur atau lingkungan internal organisasi.

Pada faktor individu, karyawan dengan pengendalian diri (*self monitoring*) yang tinggi, memiliki tempat kontrol (*locus of control*) internal dan mempunyai kebutuhan yang tinggi akan kekuasaan, lebih besar kemungkinan untuk melakukan perilaku politik. Sedangkan pada faktor organisasi menunjukkan kultur yang dicirikan oleh kepercayaan yang rendah, kedwiarlian peran, sistem evaluasi kinerja tidak jelas, praktik alokasi imbalan jumlah-nol, pengambilan keputusan yang demokratis, tekanan yang tinggi atas kinerja dan manajer senior swalayan akan menciptakan lahan yang subur untuk bermain politik.

4. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*Job's satisfactlon*) merupakan suatu respons emosional atau efektif terhadap berbagai pekerjaan yang dihadapi oleh seseorang (Kreitner&Kinicki, 1995:159). Atau dapat juga dikatakan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap (*attitude*) umum seseorang terhadap pekerjaannya (Robins, 1998:151).

Ada beberapa faktor yang dapat diidentifikasi sebagai penyebab utama dari kepuasan kerja yaitu (1) *mentally challenging work*, (2) *equitable reward*, (3) *supportive working condition*, (4) *supportive colleagues*, (5) *don't forget the personality-job fit*, dan (6) karakter/bakat yang dibawa sejak lahir (Robin, 1998:152). Masing-masing factor ini mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja membawa pengaruh kepada produktivitas dan tingkat ketidakhadiran. Bila orang-orang dalam organisasi tidak puas maka produktivitasnya akan menurun begitu juga sebaliknya. Hasil-hasil riset menunjukkan bahwa orang-orang dengan kepuasan kerja rendah cenderung tinggi tingkat ketidakhadirannya (Kreitner & Kinicki, 1995: 162).

Lebih jauh Kreitner & Kinicki menyatakan hasil-hasil riset menunjukkan konsekuensi yang dihadapi dengan kepuasan kerja adalah pengaruhnya terhadap variabel lainnya. Secara ringkas dapat dilihat pada tabel 1.

Ungkapan ketidakpuasan kerja dari orang-orang dalam organisasi akan dilihat pada bentuk *exit/exit*, *suara/voice*, *loyalty*, dan pengabaian/*neglect* (Robin, 1995; 156).

Tabel 1. Hubungan kepuasan Kerja

Variable yang berhubungan dengan Satisfaction	Arah Hubungan	Kekuatan Hubungan
<i>Absenteeism</i>	Negatif	Lemah
<i>Tardiness</i> (kelambanan)	Negatif	lemah
<i>Turnover</i>	Negatif	Moderat
<i>Heart Disease</i> (penyakit jantung)	Negatif	Moderat
<i>Stress</i>	Negatif	Moderat
<i>Pro-union Voting</i>	Negatif	Moderat
<i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Positif	Moderat
<i>Organizational Commitment</i>	Positif	Kuat
<i>Job Performance</i>	Positif	Lemah
<i>Life Satisfaction</i>	Positif	Moderat
<i>Mental Health</i>	Positif	Moderat

5. Pengaruh kekuasaan dan politik dalam kepuasan kerja

Implikasi kekuasaan dan politik bagi manajer akan membawa pengaruh kepuasan kerja pada manajer, atasan manajer dan bawahannya. Kekuasaan atasan kemungkinan juga memainkan peran dalam menetapkan kepuasan kerja (Robin, 1998:423). Orang lebih puas bekerja pada atasan yang mempunyai kekuasaan, tidak hanya karena watak aslinya yang menyenangkan tetapi juga karena keahlian yang dimilikinya. Dengan demikian dia lebih mempunyai kemampuan untuk mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya. Dia juga mengerti apa yang seharusnya diperbuat dan sangat menguasai semua permasalahan dan prosedur kerja, baik secara teknis maupun manajerial. Hal ini yang membuat kepuasan kerja karyawan meningkat.

Setiap dasar kekuasaan akan ditanggapi secara berlainan oleh setiap orang. Kekuasaan ahli dan kekuasaan *referent* lebih diturunkan dari kualitas pribadi seseorang. Sebaliknya kekuasaan paksaan, kekuasaan hadiah dan kekuasaan legitimasi pada hakekatnya diturunkan secara organisasional. Orang lebih bergairah dan mempunyai komitmen secara baik kepada seorang individu yang mereka kagumi dan atau mempunyai pengetahuan yang mereka hormati, bukan pada seseorang yang mengandalkan posisinya diorganisasi. Dengan demikian penggunaan kekuasaan ahli dan kekuasaan *referent* secara efektif akan mendorong hasil kinerja, komitmen dan kepuasan kerja karyawan yang

tinggi. Telah dijumpai bahwa bahwa kekuasaan ahli merupakan faktor yang paling kuat dan konsisten dikaitkan dengan kinerja karyawan yang efektif (Robin, 1998:423).

Manajer yang efektif menerima baik kodrat politik organisasi. Dengan menilai perilaku dalam suatu kerangka politik, manajer dapat meramalkan dengan baik tindakan orang lain dan menggunakan informasi ini untuk merumuskan strategi politik yang akan membawa keuntungan bagi manajer dan unit kerjanya.

Pertanyaan yang sifatnya spekulatif adalah apakah politik organisasi itu secara positif dapat dikaitkan dengan kinerja aktual (Robin, 1998: 423). Beberapa bukti menunjukkan bahwa keterampilan politik yang baik secara positif berkaitan dengan evaluasi kinerja tinggi dan dari situ akan membawa pada kenaikan gaji dan promosi. Setidaknya ada hubungan antara politik organisasi dengan kepuasan para karyawan. Karyawan yang lebih rendah mempunyai kekurangan dasar kekuasaan dan cara pengaruh yang diperlukan untuk mengambil manfaat dari permainan politik, merasakan politik organisasi sebagai sumber "frustasi" dan mengidentifikasi kepuasan yang lebih rendah. Bagi karyawan yang lebih tinggi dan berada dalam posisi yang lebih baik untuk menangani perilaku politik serta mengambil manfaat dari situ, tidak cenderung memperlihatkan sikap negatif ini atau kepuasannya akan lebih tinggi.

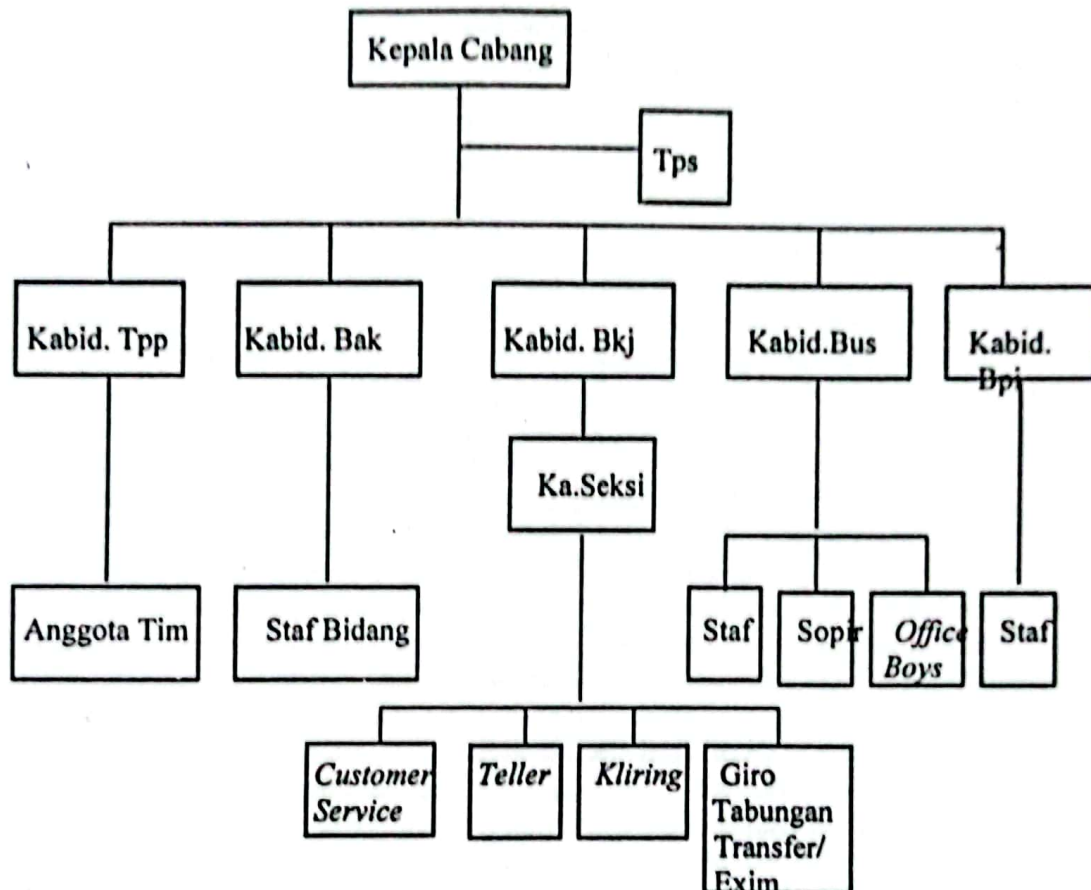
Suatu pemikiran mengenai politik organisasional yang lepas dari tingkatan dalam organisasi menunjukkan beberapa orang secara politik lebih cerdas daripada orang-orang lain. Sementara tidak banyak bukti untuk mendukung atau menyangkal kesimpulan berikut, tampaknya masuk akal bahwa kemungkinan besar mereka secara politik naif atau canggung memperagakan kepuasan kerja yang lebih rendah daripada padanan mereka yang secara politik cerdas. Mereka mengamati tindakan di sekitar dan bingung memikirkan mengapa mereka secara teratur disoroti oleh rekan-rekannya, atasan-atasan, dan oleh apa yang disebut sistem.

III. Uraian Kasus

PT Bank Utama Raya Cabang "A", disingkat dengan "CA", didirikan pada bulan Juni 1991. Pada saat itu, kondisi untuk memperluas jaringan cabang bank diseluruh propinsi dan kabupaten bahkan tingkat kecamatan di Indonesia sangatlah kondusif. Apalagi pemerintah dengan Pakto 1988 telah sangat mendukung dan memungkinkan bank-bank membuka jaringan cabang di mana-mana. Semua bank berlomba membuka kantor cabang sehingga faktor-faktor fundamental yang mempengaruhi kelangsungan usaha cabang yang akan dibuka kadang terlupakan. "CA" merupakan salah satu dari sekian banyak bank yang berebut membuka cabang.

Untuk menutupi kebutuhan sumber daya manusia pada saat pertama "CA" dibuka, kantor pusat di Jakarta melakukan proses penerimaan karyawan yang akan ditempatkan di "CA". Proses ini dilakukan di kota lain atau disingkat kota "B", juga di pulau Jawa. Hal ini berakibat bahwa secara otomatis banyak karyawan "CA" berasal dari kota "B". Kantor pusat baru merekrut karyawan tambahan "CA" dari kota "A" sendiri setelah "CA" berjalan tiga tahun, tetapi jumlahnya tidak banyak hanya lima orang dari sejumlah 31 karyawan. Komposisi jumlah ini tidak begitu berubah secara signifikan sampai akhir tahun 1999, kecuali untuk pergantian pimpinan cabang dan manajernya diatur langsung dari kantor pusat di Jakarta.

Struktur organisasi (Gambar 1.) "CA" terdiri dari seorang Kepala Cabang (Kacab). Kacab membawahi langsung empat bidang dan dua tim yaitu bidang administrasi kredit (Bak), bidang keuangan dan jasa perbankan (Bkj), bidang umum dan sekretariat (Bus), bidang pembukuan dan informasi (Bpi), tim pembiayaan proyek (Tpp), dan tim pengawasan setempat (Tps).



Gambar 1. Struktur Organisasi Cabang

Bak terdiri dari seorang Kepala Bidang (Kabid) yang membawahi dua orang karyawan. Bkj terdiri dari seorang Kabid, satu Kepala Seksi (Kasi). Kabid Bkj membawahi langsung seluruh karyawan Bkj termasuk Kasi. Jumlah karyawan Bkj di luar Kabid dan Kasi sebanyak tujuh orang. Bus terdiri dari satu Kabid yang membawahi dua orang karyawan, tiga orang sopir, tiga orang *Cleaning Service* dan dua orang Satpam. Bpi terdiri dari seorang Kabid yang membawahi dua orang karyawan; salah satu diantaranya mempunyai jabatan nonstruktural yang dikenal dengan Wira Dasar (Jabatan profesi). Tpp dipimpin oleh seorang Kepala Tim (Katim) yang membawahi dua orang anggota tim. Tps tidak memiliki Katim tetapi hanya staf pelaksana yang langsung bertanggung jawab terhadap Kacab. Secara ringkas rincian posisi jumlah personal "CA" pada akhir tahun 1999 dapat dilihat dalam tabel 2.

Tabel: 2. Komposisi Jumlah Karyawan "CA"

Bagian	Jumlah karyawan (Orang)	Jabatan	Latar Belakang Pendidikan	Lama Bekerja (tahun)
Kepala Cabang (KACAB),	1	Pimpinan	S-1 Hukum	17
Bidang Administrasi Kredit (BAK),	1	Kepala Bidang	D3 Ekonomi	15
	2	Karyawan	S-1 Akuntansi S-1 Hukum	8,5 8,5
Bidang Keuangan dan Jasa Perbankan (BKJ),	1	Kepala Bidang	S-1 Hukum	17
	1	Kepala Seksi	S-1 Ekonomi	5
	2	Petugas Teller		
	1	Kliring	D-3 Ekonomi	1
	1	Customer Service	D-3 Ekonomi	8
	1	Giro, Tabungan	D-3 Ekonomi	4
	2	jasa PLN, Telpon	D-3 ekonomi	8,5
	1		D-3 ekonomi	5
	1	Kepala Bidang	D-3 Perbankan	10
	1	Bidang Umum	D-3 Ekonomi	8,5
	1	SMA	SMA	7
3	Sekretariat	SMA	8,5	
3		SMA	8,5	
2	Sopir Cleaning Service Satpam	SMA	8,5	
				Bidang Pembukuan & Informasi (BPI)_111_Kepala Bidang Wir a Dasar Clreck_S-1 EkonomiS-1 EkonomiD-3 Ekonomi_9 8,58,5_Ti m Pembiayaan Proyek (TPP)_12_Kepala Tim Anggota Tim_S-1 AkuntansiS-1 HukumS-1 Ekonomi_8 ,58,58,5
Tim Pengawasan Setempat (TPS)				
Total karyawan				

Sumber: BUS "CA"

Meskipun secara struktural (gambar 1) Kasi di Bkj, harus bertanggung jawab terhadap Kabid Bkj dan Kabid Bkj mempunyai kewenangan langsung terhadap Kasi dengan mendelegasikan tugas-tugas yang diberikan Kacab, namun di dalam kenyataan tidaklah demikian. Kacab sering lebih mempercayai Kasi. Tugas-tugas yang sifatnya bukan rutin (*nonroutine tasks*) tetapi berhubungan dengan bidang, selalu diberikan langsung kepada Kasi. Seringkali, bahkan tidak ada sama sekali, tugas-tugas tersebut tidak diketahui Kabid Bkj. Tugas-tugas tidak rutin antara lain seperti pencarian deposan baru, negosiasi dengan deposan, rapat kerja dengan Bank Indonesia, tinjauan peraturan-peraturan baru dari Direksi, Urusan (sejenis deputi, ada di kantor pusat), dan Bank Indonesia. Kondisi ini telah menjadikan Kabid Bkj tidak banyak berkomunikasi dengan Kacab, karena kondisi

telah diciptakan sedemikian rupa oleh Kacab sehingga Kabid Bkj tidak banyak mempunyai kesempatan untuk berhubungan langsung dengan Kacab-nya. Semua permasalahan yang muncul dalam bidang Bkj, selalu dikonsultasikan Kasi kepada Kacab, tanpa terlebih dahulu dikonsultasikan dengan Kabid Bkj.

Kondisi tersebut di atas selalu terjadi sejak Kabid Bkj menempati posisi barunya di "CA", (sebelumnya ia menjabat Kabid Bak di cabang yang sama). Perlakuan yang sama juga dialaminya ketika ia menjadi Kabid Bak, yaitu salah satu bawahannya di Bak lebih dipercayai oleh Kacab. Sebelum di "CA", Kabid Bkj bertugas di Cabang Mataram sebagai Kabid Bus. Selama di Cabang Mataram, ia tidak mengalami perlakuan seperti di Cabang ini.

Akibat kepercayaan Kacab yang berlebihan terhadap Kasi, membuat ia lebih merasa mempunyai wewenang dibandingkan dengan kabid Bkj. Kabid Bkj mulai tidak dihargai oleh bawahannya, dan mereka lebih menghargai Kasi. Semua permasalahan yang terjadi di tingkat bawahan selalu dibicarakan dengan Kasi, namun selanjutnya tidak pernah disampaikan kepada Kabid Bkj. Biasanya permasalahan tersebut kemudian langsung disampaikan kepada Kacab. Dalam rapat-rapat bulanan cabang yang dihadiri Katim dan seluruh Kabid, selalu kacab memuji kerja Kasi dan mengkritik kerja Kabid Bkj yang tidak mampu memimpin anak buahnya. Apabila ada keberhasilan kerja bidang, Kacab menganggap hal itu prestasi kerja Kasi. Kondisi ini membuat Kabid Bkj tertekan.

Kinerja kerja Kabid Bkj makin lama makin menurun. Hal ini terlihat dari kurangnya penguasaan permasalahan-permasalahan di bidangnya dan penguasaan peraturan-peraturan baru yang berhubungan dengan penanganan kerja di Bkj. Dia makin merasa tidak mempunyai peran di "CA" dan rasanya ia ingin dipindahkan saja ke Cabang lain. Berkali-kali dia berusaha menghubungi kantor pusat urusan sumber daya manusia untuk minta dipindahkan ke Cabang lain namun belum ada tanggapan. Dia tidak mengerti mengapa masih tetap dipertahankan di Cabang ini, kalau memang kepala cabang dan stafnya tidak senang terhadap dia. Dia bingung di mana letak kesalahannya.

Kabid Bus, tidak begitu senang terhadap Kabid Bkj. Dia lebih membela dan berpihak pada Kacab. Kabid Bkj jarang atau hampir tidak pernah berhubungan di luar tugas formal dengan Kabid Bus, padahal rumah mereka berdekatan.

Kasi adalah putra daerah kota "A" dan alumni Universitas Negeri di kota tersebut, sebelum bekerja di "CA", ia bekerja di salah radio FM di kota ini sebagai penyiar radio. Ketika di tempat kerja yang lama ia sering menerima panggilan untuk menjadi MC pada acara-acara resmi di Kantor pemerintahan dan BUMN di kota "A". Pergaulannya cukup luas. Kabid Bkj berasal dari luar Jawa dengan kepribadian yang sangat tempamental, sulit diajak bicara dan kurang komunikatif, meskipun dia sarjana hukum.

Kondisi ini makin lama makin tidak kondusif bagi lingkungan kerja yang baik. Kabid Bkj mengeluh karena tidak diperlakukan secara adil oleh Kacab; begitu juga bawahannya tidak menghargainya, sehingga ia merasa tidak mempunyai peran di "CA". Di pihak lain Kacab mengeluh karena kabid Bkj sulit diajak bicara, tidak sensitif terhadap permasalahan kerja dan kurang inisiatif dalam pengembangan tugas. Kasi jarang mengeluh karena merasa perlakuan Kacab terhadap dirinya biasa saja dan secara formal dia tetap berhubungan dengan Kabid Bkj. Bagi Kabid Bus yang salah satu fungsinya mengurus masalah personalia cabang, kondisi ini tentu saja sangat mengganggu. Ia sering mendapatkan laporan baik langsung atau tidak langsung tentang ketidakpuasan Kabid Bkj atas perlakuan Kacab dan bawahannya terhadap dirinya. Ia berusaha menjadi penengah

agar semuanya dapat berjalan normal dan saling tidak mencurigai satu sama lain antara Kacab dengan Kabid Bkj dan antara Kabid Bkj dengan Kasi-nya, namun semuanya tidak pernah dapat diselesaikan. Karena pada dasarnya kabid Bkj juga lebih membela Kacab sebagai atasan langsungnya daripada bertindak objektif atas permasalahan ini dan secara pribadi dia kurang akrab dengan Kabid Bkj.

Dalam struktur organisasi Cabang terlihat secara jelas bahwa Kasi Bkj tugasnya mengawasi pegawai di Bkj kemudian bertanggung jawab kepada Kabid, tetapi itu tidak dilakukannya sebagai Kasi. Penyimpangan ini justru didukung oleh Kacab. Namun pada dasarnya permasalahan ini muncul dari diri Kabid Bkj yang tidak dapat membina hubungan harmonis dengan Kacab serta dengan bawahannya. Ia tidak mempunyai kekuasaan akibat ketidakkampuannya memimpin dan menguasai pekerjaannya. Ia tidak dapat berpolitik untuk dapat mempengaruhi orang lain. Beberapa pengkajian lebih jauh tentang masalah ini diperlukan agar dapat diberikan saran penyelesaian.

IV. Analisis Kasus

Dari kasus di atas dapat dilihat bahwa struktur organisasi yang ada di "CA" memberikan wewenang yang cukup besar bagi Kasi Bkj. Di sini dia berperan sebagai wakil dari Kabid Bkj. Dari informasi lebih lanjut, Kabid Bus menyatakan bahwa sebenarnya secara resmi tidak ada struktur cabang kelas III ("CA" termasuk cabang kelas III) yang mempunyai kepala seksi pada bagian Bkj. Kasi yang ada sekarang hanyalah diusulkan secara khusus oleh Kacab dengan pertimbangan untuk memberikan kesempatan bagi Kasi untuk belajar memimpin, sehingga dengan demikian tidak ada uraian tugas formalnya. Tugas-tugas yang dilakukannya sekarang didasarkan kepada aturan-aturan tidak tertulis yang diberikan oleh Kacab. Hal ini mengakibatkan Kabid Bkj hanya diberikan tugas untuk otorisasi atas pekerjaan saudara Kasi. Kelihatannya setiap hasil pekerjaan dari bawahannya dan setelah dilakukan pemeriksaan oleh Kasi semuanya diberikan kepada Kabid Bkj, tanpa ada tanggapan dan langsung hasil tersebut ditandatangani. Padahal banyak hasil pekerjaan yang kadang-kadang tidak dimengertinya, tetapi selalu ia percayai (sedikit agak terpaksa) hasil kerja Kasi. Alasannya adalah karena Kasi lebih menguasai dibandingkan dengan dirinya dan lebih dekat dengan Kacab. Di sini letak kesalahan Kabid Bkj, mengapa dia mempercayai begitu saja pekerjaan Kasi-nya, bukankah apabila terjadi hal-hal yang tidak diinginkan dialah yang bertanggung jawab? Sebenarnya ia perlu meminta secara tertulis dari Kacab tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan Kasi. Atau tugas-tugas yang didelegasikan ke Kasi dapat diusulkannya secara tertulis untuk disahkan Kacab. Tetapi ini tidak dilakukan oleh Kabid Bkj.

Kekuasaan yang dimiliki oleh Kabid Bkj dapat dikatakan lemah. Secara formal ia mempunyai kewenangan, ia dapat menggunakan kekuasaan legitimasi untuk mengefektifkan tugasnya. Dari hasil tinjauan di lapangan, kekuasaan legitimasi tidak dapat digunakan oleh Kabid Bkj karena ia tidak dibela oleh Kacab, dan para bawahannya lebih menghargai Kasi-nya. Banyak tugas-tugas yang diberikan kepada bawahannya tidak segera dilaksanakan, sehingga menimbulkan masalah dan akhirnya ia ditegur oleh Kacab. Akhirnya sering Kasi turun tangan untuk memerintah pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada bawahan. Kemudian yang terjadi adalah bawahan akan segera menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan sukses. Dari penyidikan lebih lanjut, penyebabnya adalah karena Kabid Bkj tidak menguasai pekerjaan atau kurang ahli, sedangkan Kasi lebih

menguasai pekerjaan tersebut. Di sini dilihat bahwa kekuasaan legitimasi yang dimiliki Kabid Bkj tidak efektif untuk melaksanakan tugasnya karena ia tidak memiliki kekuasaan ahli. Pegawai lebih puas mengikuti perintah Kasi karena dipandang lebih ahli dibandingkan dengan Kabid Bkj. Para pegawai merasa pengetahuan yang didapat lebih banyak diperoleh bila tugas-tugas yang diberikan Kasi dapat mereka penuhi, sedangkan dari Kabid Bkj tidaklah demikian. Di sinilah letak kepuasan kerja pegawai bila ia dapat menyelesaikan pekerjaan yang diberikan langsung oleh Kasi. Bila pekerjaan tersebut diberikan oleh Kabid Bkj, para pegawai merasa kurang nyakin dan kurang senang melaksanakannya.

Memang pada umumnya pegawai di Bkj tidak menginginkan Kabid Bkj tetapi lebih memungkinkan Kasi sebagai kepala bidang. Alasan utama adalah masalah kapabilitas, *trait* yang dimiliki oleh Kasi. Alasan lainnya menurut analisis, kemungkinannya hanya karena dampak dari ketidak mampuan menguasai pekerjaan di bidangnya dan *trait* yang dimiliki Kabid Bkj kurang menarik yaitu unsur etnik. Pada umumnya semua karyawan, kecuali Kabid Bkj, Katim Tpp, anggota Tim dan seorang pegawai di Bak berasal dari etnik yang sama yaitu etnik Jawa. Namun sebenarnya bukan itu masalah yang mendasar, karena toh, karyawan yang berasal dari luar Jawa selain Kabid Bkj dapat juga diterima di lingkungan cabang tersebut. Dengan demikian alasan utama adalah kapabilitas dan *trait* yang dimiliki. Kabid Bkj tidak memiliki kekuasaan ahli, meskipun ia memiliki kekuasaan legitimasi karena memiliki kewenangan, tetapi tidak efektif.

Kelebihan Kasi adalah ia memiliki kekuasaan *expert* (keahlian). Meskipun kekuasaan legitimasi tidak sebesar Kabid Bkj namun ia dapat meningkatkan kekuasaan keahlian sehingga kekuasaan legitimasi-nya lebih efektif dari pada Kabid Bkj. Kasi memiliki *trait* berupa kharisma berkomunikasi efektif dengan bawahannya dan mengetahui budaya etniknya. Kekuasaan keahlian yang dimilikinya mampu membuat ia dihargai oleh para pegawai di Bkj. Begitu juga dalam pergaulan ia disenangi karena pribadi yang menarik dan itu memang *trait* yang dimilikinya sebelum ia masuk bekerja di cabang ini. Sebagai penyiar radio dan MC, ia mempunyai pergaulan cukup luas. Hal ini sangat bermanfaat bagi operasi cabang untuk menghimpun dana dari masyarakat, sehingga ini menimbulkan kekuasaan *referent* bagi Kacab. Kacab lebih suka menyerahkan langsung tugas-tugas penting dan menantang kepada Kasi, karena selalu akan cepat selesai. Kacab bukannya tidak pernah mencoba untuk memberikan tugas-tugas penting kepada Kabid Bkj, namun bila ini dilakukan maka hasilnya sering gagal. Dari investigasi langsung kepada Kabid Bkj, diperoleh keterangan bahwa tugas-tugas penting yang diberikan oleh Kacab langsung diberikan kepada Kasi untuk diselesaikan. Secara structural ini sudah benar, namun ini tidak dilaksanakan segera oleh Kasi. Karena merasa itu bukan tanggung jawabnya karena tidak disuruh langsung oleh Kacab. Nah, di sini Kasi tidak menghargai Kabid Bkj. Penyebab utamanya adalah Kasi dapat memperkirakan bila tugas tersebut tidak dilaksanakan, maka posisi Kabid Bkj makin terjepit di mata Kacab. Kabid Bkj akan disalahkan Kacab karena ia tidak mampu melaksanakan tugas tersebut. Kabid Bkj tidak berani menggunakan kekuasaan legitimasinya kepada Kasi, karena ia tidak didukung oleh Kacab. Memang kekuasaan tersebut akan lahir bila ada dukungan, mempunyai kelompok, serta tingkat penciptaan ketergantungan yang diciptakan oleh Kabid Bkj terhadap bawahannya dan Kacab. Dengan demikian ia tidak memiliki kekuasaan terhadap bawahannya (termasuk Kasi) karena tanpa keberadaannya, semua operasi berjalan lancar.

Penyebab lain adalah Kabid Bkj tidak memiliki pengetahuan luas terhadap pekerjaannya dan tidak dapat bergabung dalam kelompok mereka.

Kelihatan dengan jelas dari kasus di atas, Kabid Bkj kurang dapat diterima kelompok besar di cabang tersebut. Ia kurang mampu menggunakan kemampuan politiknya di "CA" sehingga tidak dapat menggunakan secara efektif dasar-dasar kekuasaan yang dimilikinya. Bila ia dapat berpolitik dengan baik di cabang tersebut dengan cara masuk ke dalam kelompok etnik mereka dan menciptakan ketergantungan, maka meskipun ia tidak memiliki kekuasaan keahlian, tetapi paling tidak kekuasaan legitimasi yang dimilikinya dapat digunakan secara efektif dalam pelaksanaan tugasnya. Nampaknya, Kabid Bkj tidak senang atau tidak mampu berpolitik dalam organisasi "CA". Untuk menyelesaikan permasalahannya, aktivitas politik dalam "CA" seharusnya dilakukannya untuk mencari dukungan baik dari atasannya (Kacab) maupun dari bawahannya. Banyak akibat negatif yang diterima karena ketidak mampuannya dalam berpolitik dalam "CA" tersebut yaitu pertama, ia tidak dapat menggunakan dasar-dasar kekuasaan yang dimilikinya. Kedua, ia tidak dapat meraih promosi jabatan dari Kacab. Ketiga, kepuasan kerjanya menurun karena ketidak mampuannya untuk menggunakan dasar-dasar kekuasaannya dan ketidakmampuannya menumbuhkan kekuasaan keahlian meskipun kekuasaan legitimasi telah dimilikinya. Kepuasan kerja yang menurun dari Kabid Bkj disebabkan karena tidak adanya kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*), tidak adanya dukungan kolega atas pekerjaannya (*supportive collega*), dan *trait* yang dimilikinya tidak mendukung kerjanya. Sebagai seorang manajer, bakat memimpin tidak dimilikinya dan kurang kharismatik sehingga ia tidak dihargai oleh bawahannya. Penyebab dominan dari ketidakpuasan kerja Kabid Bkj adalah ketidak mampuannya menggunakan dasar kekuasaan karena tidak cakap atau tidak terampil dalam berpolitik di "CA". Akibatnya ia disisihkan dari orang-orang yang ada di lingkungannya. Makin lama ia merasa frustrasi dan tidak bergairah untuk terus melaksanakan tugas-tugasnya di cabang.

Saat-saat terakhir pemantauan terhadap Kabid Bkj menunjukkan bahwa rasa apatisnya terhadap pekerjaannya sudah sangat tinggi. Ia lebih banyak keluyuran pada jam-jam kerja di luar kantor. Kadang-kadang pergi bersama pegawai bagian kredit (etnik lain) yang merupakan satu-satunya orang di cabang itu yang mau mendengar keluhan dan ketidakpuasannya. Pekerjaan di bidangnya hampir semuanya diawasi dan ditangani oleh Kasi. Sore hari baru ia kembali ke kantor dan semua dokumen-dokumen langsung ditandatangani. Kadang-kadang banyak dokumen-dokumen yang harus segera diselesaikan pada saat ia tidak di tempat langsung ditandatangani oleh Kabid lainnya. Kelihatan sekali bahwa tanpa keberadaannya di kantor pun, semua pekerjaan selesai tanpa ada masalah.

Untuk memperjelas bahwa permasalahan Kabid Bkj bukan semata-mata karena masalah etnik dapat dilihat dari hubungannya dengan Katim Tpp yang juga berasal dari etnik luar Jawa, namun tidak mengalami hal serupa. Katim Tpp lebih dapat diterima oleh lingkungan di cabang. Sebelumnya ia adalah wira dasar di Cabang Klas I di Jakarta, dan mulai di tempatkan di "CA" pada akhir tahun 1997. Dari konfirmasi dengan Katim Tpp dapat disimpulkan bahwa Kabid Bkj kurang menguasai pekerjaan sehingga tidak dihargai oleh atasan maupun oleh bawahannya dan kurang dapat melakukan aktivitas politik dalam perusahaan untuk memperoleh dukungan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Kabid Bkj adalah ketidak puasannya dalam bekerja karena ketidak mampuan penggunaan kekuasaan legitimasi untuk digunakan mencapai tujuan-tujuannya. Kekuasaan legitimasi ini tidak dapat digunakan karena ia tidak cakap menggunakan aktivitas politik di cabang tersebut. Untuk lebih kuat mendukung hipotesis ini maka diperlukan data lebih lanjut mengenai ketidakpuasan kerja Kabid Bkj tersebut yaitu dengan mengumpulkan data-data berupa kewenangan yang ia miliki secara informal, apakah ia berhak memberikan *reward* dan *punishment* terhadap karyawannya yang tidak melaksanakan perintahnya? Apakah ia didukung oleh orang-orang kantor pusat yang mempunyai kewenangan lebih tinggi dari kepala cabang? Data-data dari cabang sebelumnya yaitu cabang Mataram, di mana ia bertugas sebelumnya juga diperlukan untuk melihat apakah ia mendapat dukungan atau tidak dari kelompok-kelompok formal di cabang tersebut? Hal ini perlu untuk melihat secara objektif kemampuan politik yang digunakannya di cabang sebelumnya. Bila ada indikasi bahwa ia mempunyai dukungan dari kantor pusat, memiliki kewenangan untuk memberikan *reward* dan *punishment*, dan dari cabang Mataram ia tidak mengalami permasalahan seperti di "CA", maka sebenarnya ia dapat menggunakan kekuasaan legitimasi dan kekuasaan *coercive*-nya untuk mengefektifkan tujuannya meskipun ia tidak memiliki kekuasaan *expert*. Bila ini terjadi maka kemungkinan permasalahan sebenarnya adalah adanya konspirasi kelompok di "CA" untuk menjatuhkannya, yaitu menciptakan kondisi di mana ia menjadi tidak betah. Selanjutnya diharapkan ia mengajukan pindah dari "AC". Langkah berikutnya dapat ditebak, Kacab akan mengusulkan ke kantor pusat agar Kasi menggantikan posisinya.

Bila data yang dikumpulkan menunjukkan bahwa Kabid Bkj tidak mempunyai kewenangan memberikan *reward* ataupun *punishment* kepada bawahannya tidak didukung oleh orang kantor pusat yang mempunyai kewenangan lebih tinggi dari pada kepala cabang "CA", dan ternyata terbukti bahwa masalah yang sama juga dihadapinya, di cabang Mataram maka dapat disimpulkan bahwa penyebab permasalahan sebenarnya dari Kabid Bkj adalah karena ia tidak memiliki dasar kekuasaan yang kuat meskipun secara struktural ia mempunyai kekuasaan legitimasi. Ia tidak mempunyai kemampuan berpolitik di dalam cabang untuk mendapatkan dukungan. Frustrasi terus menerus dengan kondisi ini akan dialaminya sehingga dengan sendirinya apabila dibiarkan akan merugikannya dan paling tidak akan mempengaruhi suasana kerja di lingkungan "CA" dan secara umum kinerja cabang akan terpengaruh. Hal ini dapat dilihat dari kinerja "CA" di laporan bagian Bpi, yaitu sejak cabang ini berdiri tahun 1991 s/d akhir tahun 1999 selalu mengalami kerugian yang cukup besar dibandingkan dengan cabang sekelas, yaitu selalu di atas angka Rp.1,5 milyar. Kerugian itu makin membesar sejak krismon yaitu 1998 rugi Rp.12,3 milyar dan tahun 1999 kerugian menjadi Rp.16,0 milyar.

V. Saran Pemecahan

Dari kasus di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pemecahan masalah yang dapat diberikan tergantung pada kelengkapan data yang diperoleh seperti di atas. Bila data menunjukkan bahwa permasalahan Kabid Bkj adalah akibat adanya konspirasi dari Kacab dan Kasi-nya untuk menjatuhkannya dengan menciptakan suasana yang tidak kondusif baginya, dengan harapan agar ia mengajukan pindah ke cabang lain (sebenarnya ia sudah minta berulang kali ke pusat tetapi belum ditanggapi) dan selanjutnya Kasi akan dipromosikan ke kantor pusat oleh Kacab untuk menempati posisi Kabid Bkj yang baru,

maka jalan keluarnya adalah Kabid Bk_j harus dipindahkan ke cabang lain. Kacab harus memiliki jiwa besar mengusulkan ke kantor pusat secara formal agar ia dipindahkan dari "CA" dengan alasan atas permintaan yang bersangkutan dan untuk menciptakan kelancaran tugas di "CA". Selama ini memang Kacab tidak mau mengusulkan Kabid Bk_j untuk dipindahkan ke cabang lain. Hal ini disebabkan karena Kacab khawatir kredibilitasnya di kantor pusat akan merosot karena dianggap tidak mampu memimpin anak buah.

Namun apabila data menunjukkan bahwa permasalahan sebenarnya karena Kabid Bk_j tidak mempunyai kewenangan dalam *reward* dan *punishment*, tidak memiliki dasar kekuasaan yang kuat, tidak ada pihak lain yang mendukungnya, kurang menguasai permasalahan di Bk_j dan tidak cakap dalam berpolitik, maka sebaiknya ia ditempatkan saja di bagian non operasional di kantor pusat. Jadi tetap harus dipindahkan dari kantor "CA" sebagai salah satu upaya menyelamatkan kinerja cabang. Orang yang paling tepat untuk menduduki posisi Kabid Bk_j adalah Kasi di Bk_j sekarang. Kemudian perlu ada ketegasan atas uraian tugas bagi Kasi yang baru di Bk_j untuk menghindari permasalahan yang sama akan terulang kembali.

Bagaimanapun, untuk masa datang apabila Kabid Bk_j ingin sukses menjadi manajer yang efektif maka ia harus dapat mengembangkan dasar-dasar kekuasaannya terutama meningkatkan pengetahuan atau keahliannya dalam pekerjaan, agar kekuasaan keahliannya dapat dikembangkan. Ia juga harus melatih diri dalam kemampuan berpolitik di organisasi untuk mendapatkan dukungan, sehingga kekuasaan yang dimiliki dapat digunakan secara efektif. Keahlian atau pengetahuan luas yang dimilikinya atau tingkat profesionalisme yang tinggi akan dapat menciptakan ketergantungan sehingga penggunaan dasar-dasar kekuasaannya dapat efektif.

VI. Kesimpulan

Artikel ini mencoba menelaah kasus yang terjadi di lapangan pada salah satu cabang bank pemerintah di Kota "A" dengan memfokuskan pada masalah kekuasaan, politik dan kepuasan kerja di perusahaan. Penyelesaian kasus dilakukan dengan merujuk pada landasan teori tentang kekuasaan, politik dan kepuasan kerja di perusahaan serta data-data yang diperlukan di lapangan.

Data yang dikumpulkan di lapangan belum lengkap sehingga alternatif pemecahan kasus yang diberikan terbatas pada kelengkapan data yang akan diterima kembali. Belum lengkapnya data yang diterima disebabkan karena waktu yang tersedia untuk meneliti lebih jauh sangat terbatas. Namun demikian untuk melihat bagaimana pentingnya kekuasaan terutama kekuasaan keahlian dan aktivitas politik perusahaan yang dimiliki oleh seorang karyawan atau pimpinan dapat mengefektifkan fungsinya dan mencapai kepuasan kerjanya dirasakan sudah cukup. Dalam kasus ini, membandingkan apa yang dialami Kabid Bk_j dan Kasi Bk_j tersebut di atas bukanlah karena masalah etnik namun lebih banyak pada masalah kekuasaan dan politik. Konsisten dengan teori, maka kasus ini menunjukkan bahwa kekuasaan keahlian dan kemampuan politik perusahaan dari seseorang pemimpin atau karyawan sangat menentukan keefektifan fungsinya, khususnya di Cabang ini.

Daftar Pustaka

- Jones, Garreth R. (1997). *Organizational theory*, 2nd ed. New York: Addison Wesley Longman Publishing Company, Inc.
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (1995). *Organizational behavioral*, New York: Richard D. Irwin, Inc.
- Robbin, Stephen P. (1998). *Organizational behavior - Concept, controversies, application*, 8 th ed, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International. Inc.