

# Peranan kuasa-pengetahuan dalam pengorganisasi bisnis mikro : Studi kasus atas Peranan wacana birokrasi versus konsep learning organization dalam pengorganisasian bisnis mikro pada Bank Rakyat Indonesia periode 1984-2006

Wilfridus B. Ellu, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=133432&lokasi=lokal>

---

## Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk memahami peranan kuasa-pengetahuan dalam pengembangan atau transformasi menjadi learning organization (LO). Penelitian dilakukan dengan menganalisis peranan wacana birokrasi versus konsep LO dalam pengembangan ?governing ideas? (misi, nilai-nilai inti, visi), strategi, struktur dan budaya organisasi bisnis mikro BRI pada periode 1984 ? 2006, serta penerapan kedua wacana yang terimplikasikan pada subsistem orang-orang dalam proses tersebut. Penelitian kualitatif ini dirancang dengan menggunakan paradigma posmodernisme dan pendekatan berpikir sistem posmoderen. Penelitian dilakukan terhadap peristiwa-peristiwa yang menunjukkan adanya kontradiksi atau ketegangan di antara wacana birokrasi dan wacana LO pada pengembangan keempat aspek dari organisasi bisnis mikro BRI, yaitu visi, strategi, struktur, dan budaya organisasi, serta pengembangan subsistem orang-orang sehubungan dengan proses pengorganisasian yang dilaksanakan. Analisis dilakukan dengan metode dekonstruksi. Hasil analisis menunjukkan adanya penerapan yang luas dari wacana pengetahuan lokal pada awal transformasi BRI Unit menjadi BRI Unit komersial atau perbankan pedesaan komersial. Dibandingkan dengan pengorganisasian sistem BRI dalam program BIMAS, pengorganisasian BRI Unit komersial mencerminkan kondisi LO sejati, yang ditandai dengan penerapan ?paradigma bisnis baru dan cara-cara kerja baru.? Meskipun begitu, beberapa cara kerja baru dipinjam atau diambil-alih dari konsep birokrasi, dan diterapkan dalam perancangan struktur organisasi dan proses pengembangan visi, strategi, dan budaya organisasi. Kohabitasi dari dua paradigma yang bertentangan ini pada akhirnya menghasilkan suatu organisasi bisnis mikro yang dapat dikategorikan sebagai ?organisasi memfrustrasikan.? Hal ini terjadi karena praktek-praktek sistem BRI Unit komersial yang berhasil kemudian dipatenkan. Bersamaan dengan itu, birokratisasi dalam pengorganisasian bisnis mikro, baik dari dalam BRI sendiri maupun karena tekanan regulasi perbankan yang mengacu standar-standar universal, mengalami peningkatan dari waktu ke waktu. Dominasi wacana birokrasi dan pemapanan keberhasilan masa lalu membuat kualitas pembelajaran organisasi dalam pengorganisasian bisnis mikro mengalami kemunduran, yaitu bergeser ke posisi organisasi memfrustrasikan. Lebih dari itu, organisasi bisnis mikro dan Bank BRI pada umumnya tidak berhasil mendekonstruksi paradigma perbankan pedesaan komersialnya ketika harus memasuki siklus perbankan mikro dalam pengertian baru. Dengan kata lain, akumulasi pengetahuan yang dimiliki tidak memungkinkan untuk dilakukan transformasi sosial dan organisasional yang diperlukan dalam era keuangan mikro. Meskipun begitu, praktek pengorganisasian bisnis mikro BRI, khususnya dalam kondisi krisis, mendemonstrasikan suatu tipe pembelajaran organisasi yang lebih maju dari tipe triple-loop learning, dan dapat disebut sebagai quatro-loop learning. Dalam tipe pembelajaran ini, kapabilitas kebijaksanaan merupakan tataran yang mendorong pengelolaan perbedaan-perbedaan paradigmatis melalui manajemen keberagaman (diversity management). Dengan demikian, penelitian ini menawarkan suatu model organisasi alternatif dari LO, yaitu model yang menempatkan kebijaksanaan atau kearifan?pengetahuan yang paling tinggi?sebagai pusat dan

penggerak dari berbagai sub-sistem dan aspek LO. Dalam kerangka pengembangan dan pendayagunaan kebijaksanaan secara maksimal untuk mendukung pembelajaran organisasi dan pengembangan fungsi transformatif dari bisnis perbankan mikro BRI, disarankan agar Pimpinan BRI memberikan otonomi pengorganisasian yang lebih tinggi kepada organisasi bisnis mikro BRI. Dengan begitu, organisasi bisnis mikro dapat dengan lebih leluasa memajukan kapabilitas pembelajaran dan penciptaan pengetahuannya yang diperlukan bagi transformasi kemasyarakatan dalam kerangka perbaikan kehidupan bagi semakin banyak kalangan dari masyarakat melalui perwujudan misi dan visinya di bidang perbankan mikro. Dengan begitu, organisasi bisnis mikro dapat dengan lebih mudah meningkatkan kapabilitas dan otoritasnya dalam mendekonstruksi paradigma perbankan mikro secara terus-menerus sehingga mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan zaman, bahkan menjadi agen pembangunan atau transformasi masyarakat kebanyakan. Akhirnya, BRI mampu mempertahankan reputasinya di bidang perbankan mikro dengan bertumpu pada keunggulan kompetitifnya dalam pengembangan dan pendayagunaan pengetahuan lokal. Peningkatan otonomi organisasi bisnis mikro BRI dapat ditempuh melalui penyerahan semakin banyak wewenang kepada bisnis mikro, atau spin-off bisnis mikro dan pembentukan perusahaan induk (holding company) pada Bank BRI dimana bisnis mikro merupakan salah satu unitnya yang otonom. Dengan demikian, Bank BRI dapat mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pelayanan perbankan mikro dan berkontribusi secara maksimal dalam memajukan perekonomian rakyat dan mendukung daya saing bangsa dalam masyarakat pengetahuan-global dengan berakar pada akar sejarah dan pengetahuan lokal.

<hr>This research aims at better understanding of the role of knowledge-power in organizational development or transformation into a learning organization (LO). The analysis puts concern on the role of the bureaucracy paradigm versus the learning organization concept in the development of the ?governing ideas? (mission, core values, and vision), strategy, organizational structure and culture in the period of 1984?2006, and the implied role of the two competing paradigms on the people subsystem in that processes. The research design assumes the postmodernism standpoint of view and applies the postmodern systems approach and qualitative style of research. The study investigates the role of the two competing paradigms in directing the organizing policies by scrutinizing the interplays and contradictions of the two paradigms in the organizational aspects and subsystems studied. The deconstruction or critical text analysis is applied as the main method of analysis. The research reveals that local knowledge as usually practiced in learning organizations was adopted in designing the governing ideas and the content of the organizational strategy and culture of BRI?s Micro Banking Business at the beginning of the transformation into a commercial rural banking in 1984. Compared to the organizing of BIMAS program, the organizing of BRI?s commercial Unit System at its early phase demonstrated the character of a genuine LO, in the sense of performing ?new thinking and new way of doing? commercial rural banking. Meanwhile, the role of bureaucracy paradigm was dominantly held in designing the organizational structure and also in the processes of developing the organizational vision, strategy, and culture. This co-habitation of the two contradictory paradigms eventually results in a retreat to a ?frustrating organization.? This tendency has been contributed by the fixation of the past successful practices along with the increase of bureaucratization in organizing BRI?s micro banking business that was caused by internally and externally imposed regulations. BRI?s micro banking system suffers learning disabilities that inhibits its ability to grow better in the new landscape of micro banking world. It fails in deconstructing its own paradigm on commercial rural banking and also in inventing the new ways in organizing micro banking business in the new context of micro banking. But in the major crises, some senior leaders of BRI practiced a higher type of organizational learning that can be typified as

quatro-loop learning. In this type of organizational learning, the fourth loop is the deployment of wisdom in facing the diversity of paradigms. Based on this finding, the research comes out with an alternative model of organization of LO in which the virtue or the wisdom capability is deployed as the center and driver of all subsystems and aspects of organization and/or in organizing. In order to support the development and utilization of wisdom as the topmost level of knowledge in organizing BRI's micro banking business, it is suggested that the BRI's Micro Banking Business should be given more autonomy, either through providing greater decentralization or by splitting it up from BRI's other businesses and positioning it as an autonomous unit along with other businesses of BRI's holding company. By so doing, BRI can maintain its reputation and contribution in eradicating the poverty in the country and help the nation in building her competitive advantage in the global-knowledge society.