

BAB 3

GAMBARAN UMUM PELATIHAN *MIND SHIFTING*

3.1 Visi dan Misi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Visi BPKP

Auditor intern pemerintah yang proaktif dan terpercaya dalam mentransformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih.

Misi BPKP

1. Mendorong terwujudnya tata kelola pemerintahan yang baik, meningkatnya pelayanan publik, serta terwujudnya iklim yang mencegah KKN.
2. Meningkatkan kepercayaan publik kepada pemerintah melalui pengkomunikasian hasil pengawasan.
3. Mengembangkan governance system dan sinergi antar APIP dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pengawasan intern pemerintah guna memberi dukungan bagi proses pengambilan kebijakan oleh Presiden.

3.2 Profil Biro Kepegawaian dan Organisasi Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Biro Kepegawaian dan Organisasi mempunyai tugas melaksanakan pengelolaan kepegawaian serta penataan organisasi dan ketatalaksanaan. Untuk melaksanakan tugas tersebut, Biro Kepegawaian dan Organisasi menyelenggarakan fungsi:

- Penyusunan rencana formasi kepegawaian, pengembangan pegawai, dan urusan kesejahteraan pegawai, serta pengelolaan data dan informasi kepegawaian.
- Pelaksanaan urusan pengangkatan dan kepangkatan pegawai.
- Pelaksanaan urusan pemindahan, pemberhentian, dan pemensiunan pegawai.
- Analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan kelembagaan serta pembakuan prestasi kerja.

- Analisis, penyusunan, dan evaluasi ketatalaksanaan, serta penyiapan bahan koordinasi penyusunan pedoman dan standar pemeriksaan BPKP dan APIP lainnya.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya Biro Kepegawaian dan Organisasi dibantu oleh 5 Kepala Bagian yaitu :

3.2.1 Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai

Bagian perencanaan dan pengembangan pegawai mempunyai tugas Melaksanakan penyusunan rencana formasi kepegawaian, pengembangan pegawai, dan urusan kesejahteraan pegawai, serta pengelolaan data dan informasi kepegawaian. Dalam melaksanakan tugasnya bagian perencanaan dan pengembangan ini memiliki fungsi:

- penyiapan bahan penyusunan rencana formasi dan seleksi pegawai serta urusan kesejahteraan pegawai
- penyiapan bahan pengembangan pegawai dan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai
- penyiapan pengelolaan data dan informasi kepegawaian.

Bagian Perencanaan dan Pengembangan Pegawai Terdiri dari:

- a. Sub bagian perencanaan pegawai** yang bertugas melakukan penyiapan bahan penyusunan rencana formasi, seleksi, dan pembantuan pelayanan kesejahteraan pegawai.
- b. Sub bagian pengembangan pegawai** yang bertugas melakukan penyiapan bahan pengembangan pegawai dan analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan pegawai.
- c. Sub bagian data dan informasi** yang bertugas melakukan penyiapan pengelolaan data dan informasi kepegawaian.

3.2.2 Bagian Pengangkatan dan Kepangkatan Pegawai

Bagian pengangkatan dan kepangkatan pegawai memiliki tugas melaksanakan urusan pengangkatan dan kepangkatan pegawai serta memiliki fungsi:

- Penyusunan rencana pengangkatan dan kepangkatan pegawai
- Penyiapan keputusan pengangkatan, kepangkatan, dan penggajian pegawai.

Bagian Pengangkatan & Kepangkatan Pegawai terdiri dari:

- a. **Sub bagian pengangkatandan kepangkatan I** yang bertugas melakukan penyusunan rencana pengangkatan dan kepangkatan pegawai serta penyiapan keputusan pengangkatan, kepangkatan, dan penggajian pegawai dalam lingkungan Kantor Pusat dan Perwakilan BPKP di wilayah DKI Jakarta
- b. **Sub bagian pengangkatan dan kepangkatan II** yang bertugas melakukan penyusunan rencana pengangkatan dan kepangkatan pegawai serta penyiapan keputusan pengangkatan, kepangkatan, dan penggajian pegawai dalam lingkungan Perwakilan BPKP di wilayah Sumatera dan Jawa (selain DKI Jakarta).
- c. **Sub bagian pengangkatan dan kepangkatan III** yang bertugas melakukan penyusunan rencana pengangkatan dan kepangkatan pegawai serta penyiapan keputusan pengangkatan, kepangkatan, dan penggajian pegawai dalam lingkungan Perwakilan BPKP di wilayah Bali, Kalimantan, Sulawesi, Nusa Tenggara, Maluku, dan Irian Jaya

3.2.3 Bagian Pemindahan dan Pemberhentian Pegawai

Bagian pemindahan dan pemberhentian pegawai bertugas melaksanakan urusan pemindahan, pemberhentian, dan pemensiunan pegawai. Selain itu bagian ini memiliki fungsi:

- Penyiapan bahan pemindahan pegawai berdasarkan pola promosi dan mutasi
- Penyiapan bahan pemberhentian pegawai
- Penyiapan bahan pemensiunan pegawai
- Penyiapan bahan administrasi disiplin

Bagian Pemindahan & Pemberhentian Pegawai terdiri dari:

- a. **Sub bagian pemindahan pegawai** yang bertugas melakukan penyiapan bahan pemindahan pegawai berdasarkan pola promosi dan mutasi.
- b. **Sub bagian pemberhentian pegawai** yang bertugas melakukan penyiapan bahan pemberhentian dan pemensiunan pegawai serta penyiapan administrasi disiplin.

3.2.4 Bagian Organisasi

Bagian organisasi memiliki tugas melaksanakan analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan kelembagaan serta pembakuan prestasi kerja. Dalam melaksanakan tugasnya bagian organisasi melaksanakan fungsi:

- Penyiapan bahan analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan struktur organisasi.
- Penyiapan bahan analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan pembakuan prestasi kerja.

Bagian Organisasi terdiri dari:

- a. **Sub bagian kelembagaan** yang bertugas melakukan penyiapan bahan analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan susunan organisasi dan uraian jabatan.
- b. **Sub bagian pembakuan prestasi kerja** yang bertugas melakukan penyiapan bahan analisis, penataan, evaluasi, dan perumusan pembakuan prestasi kerja.

3.2.5 Bagian Tatalaksana

Bagian tatalaksana memiliki tugas melaksanakan analisis, penyusunan, evaluasi, dan perumusan ketatalaksanaan, serta penyiapan bahan koordinasi penyusunan pedoman dan standar pemeriksaan BPKP dan APIP lainnya. Dalam melaksanakan tugas, bagian tata laksana menyelenggarakan fungsi:

- Pembantuan penyiapan koordinasi penyusunan pedoman dan standar pemeriksaan instansi pemerintah di lingkungan BPKP dan APIP lainnya
- Pembantuan penyiapan koordinasi penyusunan pedoman dan standar pemeriksaan badan usaha milik negara, Pertamina, cabang usaha Pertamina dan kontraktor bagi hasil, kontrak kerja sama, badan-badan lain yang di dalamnya terdapat kepentingan pemerintah, dan badan usaha milik daerah.
- Penyiapan bahan penelaahan, analisis, evaluasi, dan perumusan sistem dan prosedur kerja

Bagian Tatalaksana terdiri dari:

- a. **Sub bagian tatalaksana pengawasan** yang bertugas melakukan pembantuan penyiapan koordinasi penyusunan pedoman dan standar pemeriksaan instansi pemerintah, badan usaha milik negara, Pertamina, cabang usaha Pertamina, kontraktor bagi hasil, kontrak kerja sama, badan-badan lain yang di dalamnya terdapat kepentingan pemerintah, dan badan usaha milik daerah.
- b. **Sub bagian sistem dan prosedur kerja** yang bertugas melakukan penyiapan bahan penelaahan, analisis, evaluasi, dan perumusan sistem dan prosedur kerja.

3.3 Pelatihan *Mind Shifting*

3.3.1 Dasar Hukum Pelatihan *Mind Shifting*

Melalui Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor: 103/M.PAN/03/2003 tanggal 31 Maret 2003 tentang Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja, BPKP ditunjuk sebagai salah satu instansi percontohan (*pilot project*) dalam rangka pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pusat. Hal ini diperkuat dengan Surat Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara RI Nomor: 25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara dan Surat Nomor: 170/M.PAN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang Petunjuk Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.

Pelatihan *Mind Shifting* merupakan penjabaran dari program pengembangan budaya kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan yang tertuang dalam keputusan kepala Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor: KEP-134/K/SU/2005 Tentang Program Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja.

3.3.2 Maksud dan tujuan

Pelatihan ini bertujuan untuk:

- a. Menumbuhkan kesadaran betapa lemahnya manusia dibandingkan dengan Tuhan Yang Maha Kuasa, beserta makhluk ciptaan-Nya yang lain.
- b. Memberikan pemahaman tentang cara berpikir manusia, karena dalam perjalanan hidupnya seseorang seringkali “terjebak” dalam pola pikir tertentu, yang menjadikan terhambat dalam mencapai kinerja unggul.
- c. Mengatasi pola pikir dan paradigma yang sulit menerima perubahan yang selama ini menjadi akar masalah organisasi.
- d. Mengidentifikasi *mental blok* yang menghambat inovasi, inisiatif, motivasi, pemikiran jernih, dan kerja sama organisasi.
- e. Menanamkan cara berpikir sistematis dalam memahami dan menyelesaikan persoalan dalam organisasi.
- f. Memberdayakan potensi untuk percepatan pembauran dan membangun konsep berpikir di luar pola yang sudah ada (*out off the box*), yang terintegrasi dalam bekerja sama pada sebuah tim.
- g. Mengantisipasi sejak dini hambatan yang dapat timbul dengan kondisi *mind set* organisasi saat ini dan merumuskan perubahan pola pikir (*Mind Shifting*) yang diperlukan agar sasaran organisasi dapat tercapai.
- h. Meningkatkan rasa kebersamaan antar pegawai dan menghilangkan blok-blok antar pegawai, dan merefleksikan dalam dunia kerja.
- i. Memberikan pemahaman bahwa suatu pekerjaan yang dilakukan secara bersama-sama akan mendapatkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan dikerjakan secara individu.
- j. Menginternalisasikan dalam setiap jiwa peserta nilai-nilai yang mendasari pelaksanaan tugas-tugas.
- k. Membangun kembali jiwa semangat, komitmen, dan kebanggaan pegawai menuju ke arah perubahan yang lebih baik.

3.3.3 Model pelatihan

Model pelatihan dalam pelatihan *mind shifting* ini adalah *Accelerated Learning* dengan SAVI (*Somatis/tubuh, Auditory/Bicara-Mendengarkan, Visual, Intelektual-Merenung/Mencipta*). Dalam pelaksanaan pelatihan, diperkenalkan dan dilatihkan kecerdasan-kecerdasan yang dimiliki oleh manusia. Kecerdasan tersebut antara lain *logic smart, body/kinesthetic smart, people smart* dan *existence/spiritual smart*. Secara umum kecerdasan tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

a. Word Smart

Peserta diberikan test untuk mengetahui kemampuan membaca secara singkat tetapi benar.

b. Logic Smart

Peserta diajak untuk menggunakan logika dalam setiap aktivitasnya. Untuk menggali logika dipergunakan metode *game*, yaitu game menghitung jumlah bujur sangkar yang ada dalam gambar yang ditayangkan dan menghubungkan titik-titik dengan garis lurus yang tidak terputus.

c. Picture Smart

Pelatihan didesain sedemikian rupa, sehingga peserta dapat terbawa pada suasana kedamaian yang ingin dicapai.

d. Music Smart

Dalam pelatihan juga diiringi dengan musik-musik dengan tujuan agar materi yang disajikan mudah masuk dalam alam bawah sadar peserta dan dapat digali kembali jika dibutuhkan oleh peserta.

e. Body/Kinesthetic Smart

Peserta diajak untuk bergerak memaknai setiap model materi yang disampaikan oleh fasilitator. Misalnya, peserta diajak untuk melakukan senam dan pernafasan otak, dalam kaitannya dengan mengaktifkan fungsi otak kanan dan kiri, serta menjaga kesehatan peserta.

f. Self Smart

Peserta diminta untuk merenungkan apa yang telah dilakukan selama ini dengan memberikan gambaran mengenai pola pikir manusia yang kerap

kali membelenggu cara berpikir dan bertindak manusia yang terbawa dalam kegiatan sehari-hari di kantor.

g. People Smart

Peserta diberikan penyadaran bahwa kerja tim/kebersamaan dalam melaksanakan tugas adalah sesuatu yang mutlak dilakukan. Untuk meningkatkan rasa kebersamaan, dilakukan dengan game yang harus dikerjakan secara ti/berkelompok. Permainan yang dimainkan adalah mengumpulkan potongan-potongan puzzle sehingga membentuk satu gambar bermakna.

h. Nature Smart

Peserta dibimbing untuk dapat memvisualkan alam yang indah dengan kelembutan alunan musik yang mengiringi visualisasi.

i. Existence Smart/Spiritual Smart

Kecerdasan nspiritual peserta betul-betul digali dalam pelatihan. Peserta diarahkan untuk mengetahui siapa dirinya, untuk apa ia bekerja, dan kemana setelah tiada. Untuk meningkatkan spiritual peserta, dilakukan dengan game “kertas kesempatan”. Dengan game ini, peserta disadarkan bahwa Tuhan telah menciptakan makhluk dengan rezekinya masing-masing. Rezeki yang diberikan Tuhan tidak terbatas, namun pikiran manusia yang membatasinya.

Materi yang disampaikan dikemas dengan sedemikian rupa, sehingga tidak condong kepada pembelajaran agama tertentu. Diharapkan peserta setelah selesai mengikuti pelatihan dapat bekerja secara ihsan, artinya ia mampu membimbing dirinya kearah yang benar, sesuai dengan keyakinan agamanya dan meyakini bahwa setiap gerak hidupnya selalu terpantau oleh sang Khalik.

3.3.4 Resume pelaksanaan pelatihan

Pelatihan sesi pertama

Kegiatan yang dilakukan oleh peserta:

- a. Pembukaan
- b. Pengantar Pelatihan *Mind Shifting* oleh Tim Fasilitator

Penjelasan tentang:

- Apa dan bagaimana *Mind Shifting*
- Tujuan *Mind Shifting*
- Peran peserta
- Model pelatihan
- *Mind Shifting* sebagai sarana internalisasi nilai-nilai budaya kerja

- c. Pembagian kelompok dan *Ice Breaking*
 - Peserta dibagi menjadi ke dalam beberapa kelompok
 - *Team Building* dengan *Puzzle*

- d. Memaknai perubahan

Melalui materi ini ditanamkan kepada peserta bahwa sebuah perubahan adalah sesuatu yang mutlak tidak dapat dihindari oleh semua pribadi maupun organisasi, tetapi setiap pribadi memiliki pilihan untuk memaknai dan menghadapi perubahan tersebut. Manusia diberikan kebebasan untuk melakukan pilihan, tetapi tidak bebas menerima konsekuensi dari pilihan yang telah diambilnya.

- e. Memaknai Kerja

Materi yang dibahas adalah paradigma baru dalam memaknai kerja bagi seseorang, yaitu:

- Kerja adalah **rahmat**, karena itu bekerjalah dengan hati yang tulus dan penuh rasa syukur.
- Pekerjaanmu adalah **amanah**, karena itu bekerjalah dengan benar dan penuh tanggung jawab.
- Hayatilah kerjaanmu sebagai **panggilan**, karena itu bekerjalah sampai tuntas penuh integritas.
- Pekerjaan adalah **aktualisasi diri**, karena itu bekerjalah dengan keras penuh semangat.
- Persembahkanlah pekerjaanmu sebagai **ibadah**, karena itu bekerjalah dengan serius penuh kecintaan.

- Lakonilah pekerjaanmu sebagai **seni**, karena itu bekerjalah dengan cerdas penuh kreativitas.
- Sadarilah bahwa pekerjaanmu adalah **kehormatanmu**, karena itu bekerjalah tekun dengan penuh keunggulan.
- Sajikanlah pekerjaanmu sebagai **pelayanan**, karena itu bekerjalah dengan sempurna penuh kerendahan hati.

f. Integritas

Pada sesi ini peserta diberikan keyakinan bahwa integritas adalah hal yang utama dalam setiap pelaksanaan aktivitas manusia, baik dalam bekerja maupun dalam kehidupan masyarakat.

g. Pengenalan Jati Diri

Pada sesi ini peserta diajak untuk lebih mengenal dirinya dan mengenali salah satu fungsi tubuh yang sangat vital (otak). Metode yang digunakan:

- Pengisian kuesioner *Mind Shifting* oleh peserta
- *Inner journey*

Disini peserta dimotivasi bahwa dari kapasitas otak yang kita miliki, ternyata baru dimanfaatkan sebesar 4 – 5%, padahal otak merupakan fungsi tubuh yang sangat menakjubkan dimana terdapat pikiran bawah sadar yang menyimpan semua informasi jangka panjang dan penyumbang kesuksesan seseorang yang utama. Pada sesi ini juga digambarkan dalam bentuk film, yang menunjukkan bagaimana proses berpikir itu terjadi, serta kebiasaa/keahlian terbentuk. Manusia berpikir dan bertindak atas dasar apa yang telah ter-*imprint* dalam dirinya.

Pelatihan sesi kedua

Kegiatan yang diikuti oleh peserta pelatihan adalah:

a. *Mind Shifting*

Pada sesi ini peserta diajak untuk mengenali terbentuknya *memory* jangka panjang melalui proses *imprint* dan bagaimana mengubah *memory* jangka panjang, serta menggunakannya untuk mencapai kesuksesan diri.

b. Budaya Kerja Organisasi

Pada sesi ini peserta mengidentifikasi kelemahan-kelemahan budaya kerja organisasinya serta mencari solusi pemecahan yang termudah, termurah, dan tercepat.

c. Komunikasi

Pada sesi ini dijelaskan bagaimana proses komunikasi terjadi, dan bagaimana peran IQ, EQ, dan SQ dalam komunikasi.

d. Identitas baru dan blok-blok dalam pikiran

Pada sesi ini peserta diminta untuk mengenali blok-blok pikiran yang menghambat cara berpikir dan kebiasaan berpikir serta bertindak yang merugikan. Metode yang digunakan adalah peserta dibimbing untuk mengenali dan membedah:

- Identitas baru
- *Thinking exercise*
- Blok Persepsi
- Blok Emosi
- Blok Kultur/Lingkungan
- Blok Intelektual
- Blok Ego

e. Afirmasi

Pada sesi ini peserta mengidentifikasi nilai positif dan negatif dalam diri, dan membuang nilai negatif dalam yang ada dengan menggunakan metode afirmasi diri. Tujuan afirmasi diri adalah menanamkan nilai-nilai positif dalam diri peserta dan membuang sifat-sifat negatif yang ada.

f. Penguatan Keyakinan

Pada sesi ini peserta diyakinkan bahwa tidak ada hal yang tidak mungkin dapat diubah dan menjadi yang terbaik, dengan melakukan game paku.

g. *Outer Journey*

Pada kegiatan ini peserta diajak untuk mengenali Sang Pencipta melalui ciptaan-Nya, memberikan kesadaran bahwa betapa kecilnya manusia dibandingkan dengan semua ciptaan-Nya, serta mencoba menyadari makna dan tujuan hidupnya.

h. Komitmen dan *Action Plan*

Selanjutnya, setiap peserta diminta membuat komitmen diri dan rencana tindakan (*Action Plan*), dalam rangka menciptakan pola pikir positif dan budaya kerja yang lebih baik.

3.3.5 Tindak Lanjut

Sebagai tindak lanjut setelah pelatihan, tim pelaksana pelatihan menyertakan:

1. Lembar hasil kuesioner *Mind Shifting* seluruh peserta pelatihan *Mind Shifting* yang menunjukkan kecenderungan seseorang dalam aspek:
 - Pendekatan dalam bertindak
 - Motivasi dan fokus diri
 - Cara menetapkan standar
 - Cara mengambil keputusan
 - Kebutuhan akan informasi
2. Ringkasan kesan dan pesan peserta pelatihan
3. *Copy Action Plan* seluruh peserta pelatihan *Mind Shifting*

Data ini digunakan sebagai bahan dalam mengevaluasi hasil pelatihan dan memantau sejauh mana proses perubahan diri peserta setelah pelatihan. Lembar *Action Plan* juga dikirimkan kembali kepada para peserta. Pengiriman ini bertujuan untuk mengingatkan kembali kepada peserta sasaran yang telah mereka tetapkan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Bersamaan dengan itu, peserta juga diberikan beberapa lembar materi yang dapat dijadikan renungan dalam pelaksanaan tugasnya.

BAB 4
ANALISIS PELATIHAN *MIND SHIFTING*
DALAM PENGEMBANGAN BUDAYA KERJA DI LINGKUNGAN
BADAN PENGAWASAN KEUANGAN DAN PEMBANGUNAN PUSAT

4.1 Pengembangan Budaya Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Pusat

Pengembangan budaya kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (selanjutnya disingkat dengan BPKP) dilaksanakan untuk seluruh aktivitas penyelenggaraan kegiatan pada semua tingkat organisasi BPKP, baik BPKP pusat dan unit-unit BPKP yang ada di pusat maupun perwakilan BPKP. Hal ini berkaitan dengan program pengembangan budaya kerja yang dicanangkan pemerintah melalui kementerian negara pendayagunaan aparatur negara. Seluruh instansi pemerintah dilibatkan dalam upaya pengembangan budaya kerja ini, tidak terkecuali BPKP.

Pemerintah sebenarnya telah memiliki beberapa instrumen standar, seperti P4, sistem waskat, DP3, GDN, dan sebagainya, yang dipakai diseluruh instansi pemerintahan untuk membangun budaya kerja aparatur negara. Instrumen-instrumen budaya kerja tersebut ternyata belum cukup. Upaya pengembangan budaya kerja ini pada dasarnya merupakan salah satu alternatif, baik bagi BPKP maupun instansi pemerintahan yang lain, untuk membangun budaya kerja aparatur dan organisasinya.

BPKP sendiri sebenarnya sudah melaksanakan pengembangan budaya kerja sejak tahun 1995. Pada tahun itu pengembangan budaya kerja dilaksanakan seiring dengan Gerakan Disiplin Nasional yang dicanangkan oleh pemerintah. Pengembangan budaya kerja pada waktu itu kurang berjalan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh kurangnya komitmen dari pimpinan atas pelaksanaan budaya kerja, kurangnya monitoring, serta permasalahan mengenai struktur kelompok budaya kerja yang kurang mendapat perhatian.

Seiring dengan bergantinya tampuk pimpinan tertinggi pemerintahan, pengembangan budaya kerja kembali dicanangkan melalui surat keputusan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dengan nomor

25/KEP/M.PAN/4/2002 tanggal 25 April 2002 tentang pedoman pengembangan budaya kerja serta surat keputusan dengan nomor 170/M.PAN/6/2002 tanggal 17 Juni 2002 tentang petunjuk pelaksanaan pengembangan budaya kerja di setiap instansi pemerintah. BPKP sebagai salah satu instansi pemerintah mendapat kehormatan dengan ditunjuk sebagai salah satu instansi percontohan (*pilot project*) dalam rangka pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pusat.

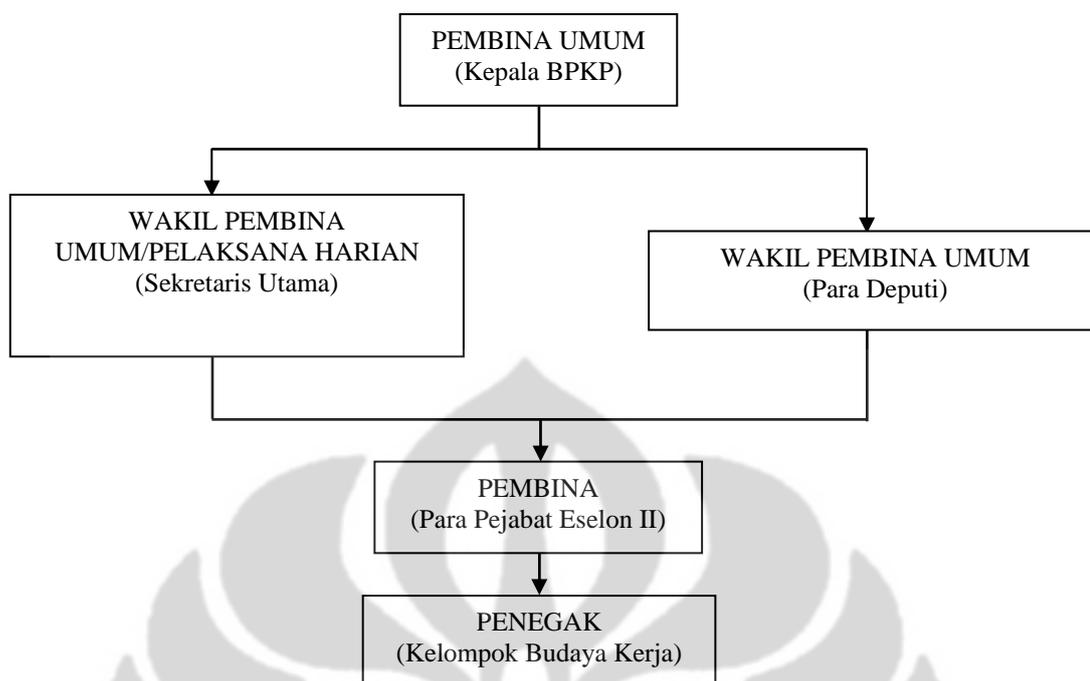
Bertolak dari instruksi yang diberikan oleh Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara, BPKP telah menyiapkan pedoman-pedoman dalam rangka pengembangan budaya kerjanya. "Jadi BPKP itu mengembangkan budaya kerja awalnya ada instruksi dari MENPAN. Nah terus BPKP atas dasar instruksi itu sudah membuat pedoman pengembangan budaya kerja."⁷⁴ Pedoman tersebut tertuang melalui surat keputusan kepala BPKP Nomor: KEP – 504/K?SU/2004 tentang pedoman pelaksanaan pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP.

"Instruksi menpan itu ya, instruksi menpan itu untuk mengembangkan budaya kerja itu, itu kepada seluruh instansi pemerintah pusat maupun daerah dan termasuk perusahaan BUMN maupun BUMD. Jadi semua itu harus melaksanakan. Jadi sebetulnya acuan pengembangan budaya kerja, misalnya di Bank Indonesia, di BRI, di provinsi mana, di departemen apa, itu sama acuannya instruksi menpan tadi *gitu* loh. Cuma waktu menjabarkan antara menpan kan *gini* silahkan mengembangkan budaya kerja menurut nilai yang ada di kantor masing-masing".⁷⁵

Dalam rangka pengembangan budaya kerja, BPKP membentuk sebuah struktur organisasi budaya kerja. Struktur organisasi budaya kerja ini mencakup organisasi budaya kerja pada tingkat BPKP pusat sampai pada unit-unit BPKP, seperti digambarkan bagan berikut ini:

⁷⁴ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁷⁵ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Budaya Kerja

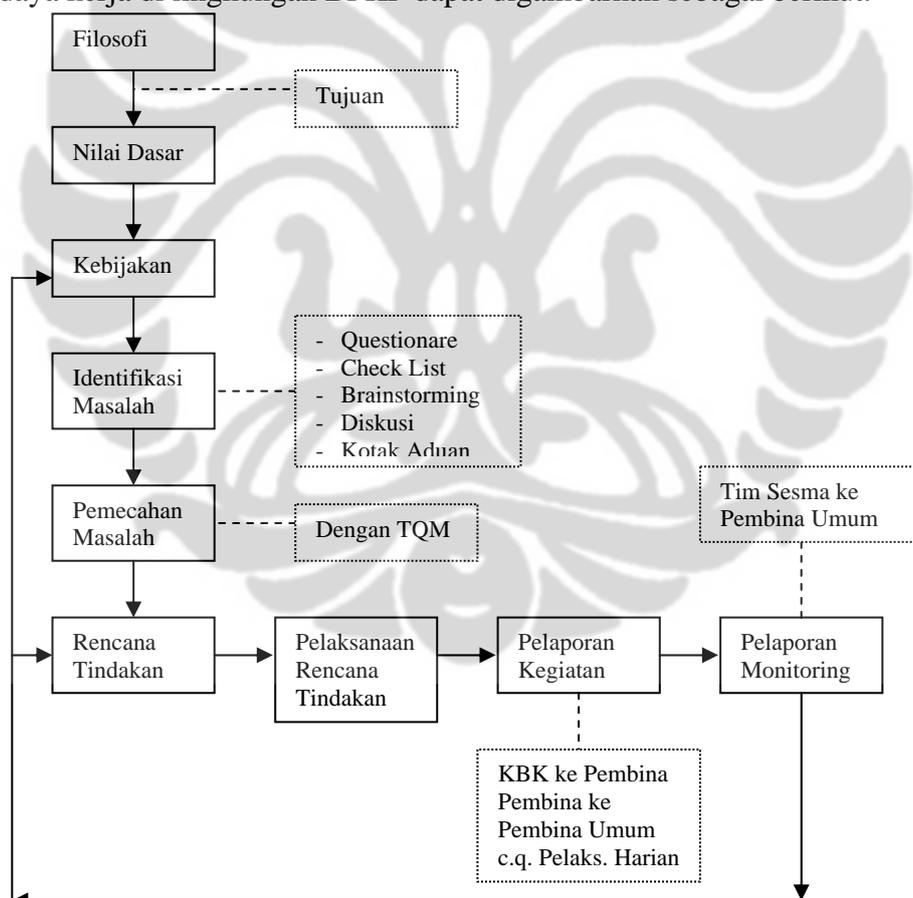
Sumber: Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan BPKP. Hal. 31

Gambar diatas menunjukkan kepala BPKP bertindak sebagai pembina umum. Pembina umum dibantu oleh para deputy yang berperan sebagai wakil pembina umum dan sekretaris utama sebagai wakil pembina sekaligus pelaksana harian pengembangan budaya kerja. Tanggung jawab pelaksanaan pengembangan budaya kerja di unit-unit kerja diserahkan kepada para kepala unit eselon II seperti kepala biro, kepala direktorat, dan kepala inspektorat. Pelaksanaannya dijalankan oleh para penegak yaitu kelompok-kelompok budaya kerja yang ada dalam unit-unit kerja.

Struktur organisasi budaya ini merupakan organisasi informal, namun personilnya diisi oleh pejabat struktural. Hal ini disebabkan adanya prinsip penerapan budaya kerja di lingkungan aparatur negara yang mengikuti mekanisme kewenangan dan tanggung jawab dalam pembinaan kepegawaian yang berlaku pada instansi pemerintah. Kewenangan dan tanggung jawab pembinaan di lingkungan instansi pemerintah ini terletak pada para pejabat struktural, sehingga struktur organisasi budaya kerja yang dibentuk melibatkan pejabat struktural.

Struktur organisasi budaya kerja yang disusun BPKP menunjukkan bahwa seluruh elemen mulai dari level puncak atau manajerial sampai pada level non manajerial ikut terlibat dalam pengembangan budaya kerja. Hal ini merupakan wujud dari upaya perbaikan pengembangan budaya kerja di BPKP pada masa lalu dimana pada awalnya budaya kerja kurang mendapat perhatian secara menyeluruh, baik dari level jabatan struktural maupun non struktural. Tujuannya adalah memperbaiki pengembangan budaya kerja ke arah yang lebih efektif. Komitmen dari puncak pimpinan juga dapat terlihat dengan struktur budaya kerja yang terbentuk mengikuti alur jenjang jabatan struktural sehingga semua elemen terlibat dalam upaya pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP.

Pengembangan budaya kerja di BPKP dijalankan dengan mengacu pada pedoman dan alur pelaksanaan pengembangan budaya kerja. Alur pelaksanaan budaya kerja di lingkungan BPKP dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2

Alur Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan BPKP

Sumber: Pedoman Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan BPKP tahun 2004. Hal. 13

Gambar diatas menjelaskan bahwa filosofi atau nilai-nilai dasar budaya kerja BPKP dirumuskan ke dalam kebijakan pengembangan budaya kerja oleh pembina umum yang dijabat oleh kepala BPKP dan oleh wakil-wakilnya yakni sekretaris utama dan para deputy BPKP. Setelah itu pembina dan kelompok-kelompok budaya kerja akan mengidentifikasi masalah budaya kerja yang perlu diperbaiki melalui *questionare*, *brainstorming*, diskusi, dan lain-lain. Setelah masalah-masalah budaya kerja diketahui, seluruh elemen dalam struktur budaya kerja berupaya melakukan pemecahan masalah budaya kerja dengan TQM (*Total Quality Manajemen*). Masalah-masalah budaya kerja tersebut dikaji dan diprioritaskan sehingga dapat dilakukan rencana tindakan berupa solusi pemecahan masalah budaya kerja. Pada tahap pelaksanaan rencana tindakan, solusi yang ada dijalankan oleh seluruh pegawai BPKP. Kegiatan pemecahan masalah budaya kerja kemudian dilaporkan kepada pembina dan pembina umum oleh pelaksana harian dan kelompok-kelompok budaya kerja yang ada di unit-unit kerja. Selain itu monitoring yang dilakukan selama berlangsungnya kegiatan pengembangan budaya kerja juga dilaporkan pelaksana harian ke pembina umum. Setelah pembina umum menerima laporan monitoring dan kegiatan, akan ada evaluasi yang berdampak pada perubahan kebijakan sesuai dengan kondisi yang terjadi di lapangan dan dapat langsung merumuskan kembali solusi pemecahan masalah budaya kerja yang timbul setelah adanya pengembangan budaya kerja.

Alur pelaksanaan pengembangan budaya kerja di atas menunjukkan bahwa pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP telah direncanakan dengan matang. Mulai dari filosofi yang mendasarinya sampai pada monitoring atau evaluasi. Alur pelaksanaan pengembangan budaya kerja ini juga berkaitan dengan struktur organisasi budaya kerja yang telah digambarkan sebelumnya dimana seluruh elemen pegawai terlibat didalamnya.

Budaya kerja pada dasarnya merupakan sebuah pandangan hidup yang bersumber dari nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi. Nilai-nilai tersebut kemudian tercermin dalam sikap dan perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat serta tindakan yang terwujud melalui bagaimana seseorang bekerja melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP memiliki nilai-nilai luhur yang menjadi acuan bagi seluruh pegawai BPKP dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Nilai-nilai luhur tersebut memberikan semangat bagi seluruh pegawai BPKP dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari. Wujud kristalisasi nilai-nilai luhur yang dihimpun dari seluruh lapisan pegawai BPKP kemudian dituangkan dalam Rencana Strategik BPKP tahun 2000-2004. Nilai-nilai luhur yang dijadikan pedoman dalam kegiatan BPKP sehari-hari tersebut terdiri dari profesionalisme, kerjasama, keserasian, keselarasan, keseimbangan, dan kesejahteraan.⁷⁶

Pengembangan budaya kerja di BPKP semakin dikukuhkan dengan program jangka panjang pengembangan budaya kerja 2005-2009 dimana nilai-nilai luhur tersebut semakin dikerucutkan menjadi integritas, profesionalisme, dan kepentingan bersama. Nilai-nilai luhur ini digunakan sebagai dasar untuk menetapkan program-program jangka panjang pengembangan budaya kerja BPKP periode 2005-2009. Berdasarkan nilai-nilai luhur tersebut BPKP menetapkan enam program pengembangan budaya kerja sebagai berikut:

Tabel 4.1
Nilai-nilai luhur dan program-program jangka panjang pengembangan budaya kerja BPKP periode 2005-2009

Nilai-nilai Luhur	Program-program 2005-2009
1. Integritas 2. Profesionalisme 3. Kepentingan Bersama	1. Peningkatan Akhlak dan Etika
	2. <i>Punctuality</i> (Ketepatan waktu)
	3. <i>Total Quality Control</i> (TQC)
	4. Pengembangan Organisasi Berbasis Pengetahuan
	5. Transparansi
	6. Kebersamaan dan Kesejahteraan

Sumber: Program Jangka Panjang Pengembangan Budaya Kerja 2005-2009. Hal. 13

Program-program jangka panjang budaya kerja di atas menjadi acuan atau panduan bagi unit-unit kerja BPKP dalam mengembangkan budaya kerja di tempat

⁷⁶ *Pelaksanaan Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan BPKP*, (Jakarta: BPKP, 2004), hal. 15.

masing-masing. Dalam perkembangannya, nilai-nilai luhur BPKP mengalami revisi namun tidak mengurangi substansi dari nilai-nilai luhur yang ada sebelumnya. Nilai-nilai luhur ini menjadi PIONIR (profesional, independen, orientasi pada pengguna, nurani dan akal sehat, integritas, responsibel – akuntabel). Hal ini sejalan dengan informasi yang diberikan oleh kepala bagian evaluasi perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP sebagai berikut:

”Sebenarnya pengembangan budaya kerja dalam rangka mengembangkan inilah menginternalisasikan *gitu*. Sebelumnya, ini sebenarnya yang baru. Ini kan rencana strategis. Sebelumnya tidak dipakai ini sih. Tapi sama aja, hampir sama, profesionalisme tetap ada kemudian integritas independent tetap ada, sekarang pengelompokannya menjadi berbeda aja tapi substansi isinya sama”.⁷⁷

Pelaksanaan pengembangan budaya kerja di BPKP berlangsung melalui tiga tahapan. Tahapan-tahapan tersebut adalah tahap sosialisasi, tahap internalisasi, dan tahap institusionalisasi. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* sebagai berikut: ” *Nah* pengembangan budaya kerja di BPKP itu ada tiga tahap. Tahapnya itu sosialisasi, internalisasi, dan institusionalisasi”.⁷⁸



Gambar 4.3
Proses pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP

Sumber: hasil wawancara dengan pelaksana pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008, diizinkan untuk dikutip.

Tahap yang pertama adalah sosialisasi. Tahap sosialisasi ini bertujuan memberikan informasi yang sejelas-jelasnya kepada seluruh pegawai BPKP baik

⁷⁷ Wawancara dengan kepala bagian evaluasi perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP pada tanggal 16 Juni 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁷⁸ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

yang ada di pusat maupun di perwakilan-perwakilan mengenai program pengembangan budaya kerja yang dijalankan.

Tahap sosialisasi ini dilakukan dengan cara seperti ceramah dimana setiap materi ceramah yang diberikan berisi nilai-nilai agama, etika, kehidupan sosial dan juga nilai-nilai luhur budaya kerja organisasi BPKP. Cara lainnya adalah dengan pelatihan di kantor sendiri dimana dilakukan dari pegawai oleh pegawai dan untuk pegawai dalam kelompok-kelompok kecil. Selain itu, sosialisasi juga ditempuh dengan jalan membuka diskusi atau forum-forum dimana materi yang dibahas mengenai pengembangan budaya kerja. Cara-cara lain juga digunakan seperti workshop, pendidikan dan pelatihan, serta sosialisasi di media masa.

“Sosialisasi itu kita ibaratnya, kita itu inilah ibaratnya kita *woro-woro* lah, kita pengumuman lah ibaratnya. Kita menjelaskan, *eh* BPKP sekarang mengembangkan budaya kerja ini ini ya. Nah nanti caranya begini, nilainya ini, caranya *begini*, caranya *begini*. Nah di pedoman itu sudah ada cara-caranya itu kan. Sebenarnya kita menjelaskan yang di pedoman itu. Pedoman itu kalo cuma disebarkan buku kan mereka *ngga ngerti*. Harus dijelaskan lagi. Jadi sosialisasi ini pada dasarnya kita menjelaskan pedoman yang ada. *Nih*, program ini *tuh* maksudnya ini ini ini *gitu* kan, nilai ini maksudnya ini. Caranya *begini*”.⁷⁹

Pernyataan diatas menunjukkan bahwa pengembangan budaya kerja yang dilaksanakan tidak cukup hanya dengan memberikan buku pedoman pengembangan budaya kerja. Harus ada upaya langsung yang berhubungan dengan objek dari pengembangan budaya kerja itu sendiri yakni individu. Jalan yang ditempuh untuk memenuhinya adalah dengan cara sosialisasi langsung seperti diatas sehingga program pengembangan budaya kerja yang akan dijalankan lebih dipahami dan dimengerti oleh seluruh pegawai BPKP.

Tahap selanjutnya adalah tahap internalisasi. Internalisasi merupakan upaya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja ke dalam individu pegawai. Nilai-nilai yang dimaksud merupakan nilai-nilai luhur BPKP yang ada dalam rencana jangka panjang pengembangan budaya kerja. Sasaran dari internalisasi ini adalah

⁷⁹ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

individu-individu seluruh anggota BPKP. Tujuannya adalah nilai-nilai dasar budaya kerja yang disampaikan dapat merasuk ke dalam jiwa setiap individu pegawai.

Hal ini senada dengan pendapat yang disampaikan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

“Internalisasi ini tujuan pokoknya adalah untuk menanamkan nilai-nilai budaya kerja ini, ini kita tanamkan ke seluruh pegawai. Ini nilai ini kan sifatnya masih umum *nih*. Belum tentu masuk ke semua pegawai nilai ini, dipahami atau bahkan merasuk belum. Jadi tujuannya menanamkan nilai-nilai budaya kerja supaya merasuk di dalam setiap jiwa, setiap jiwa pegawai”.⁸⁰

Salah satu cara atau media yang digunakan dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja BPKP tersebut ialah melalui pelatihan *mind shifting*.

“*Nah* yang internalisasi tadi kan tujuannya, ini kan tujuannya supaya mereka *tau* dan paham. Kalo internalisasi tujuannya itu kita menanamkan nilai-nilai disini ke dalam setiap jiwa individu pegawai. Jadi ini medianya, medianya alatnya itu *mind shifting*, ada *outbond gitu* kan, mungkin ada doa bersama ya kan. Nah ini, ini jadi *mind shifting* itu sebetulnya alat atau *tool* dari tahap internalisasi”.⁸¹

Peneliti melihat bahwa adanya pelatihan *mind shifting* didasarkan kepada kepentingan untuk menanamkan nilai-nilai budaya kerja yang ingin dikembangkan oleh organisasi secara keseluruhan. Pedoman pengembangan budaya kerja yang telah disusun tidak akan dengan mudah begitu saja dimengerti, dipahami, serta dilaksanakan oleh seluruh pegawai tanpa adanya pemahaman lebih lanjut dari pegawai itu sendiri. Hal ini sesuai dengan pendapat kepala sub bagian tatalaksana pengawasan biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Itu sangat-sangat *general* dan istilahnya masih *diawang-awang* kan. Kita mau membumikan. Bagaimana membumikan, *nah* salah satunya adalah

⁸⁰ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁸¹ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

dengan *mind shifting* itu tadi. Nah itu, ini gimana caranya ya, yaitu kita buat *tool-tool* tadi kan”.⁸²

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa pada awal pencanangannya, budaya kerja memang sesuatu hal yang masih belum dimengerti secara mendalam oleh seluruh pegawai BPKP sehingga dibutuhkan langkah lebih lanjut bagi para pegawai BPKP untuk menyadari pentingnya budaya kerja. Salah satunya dengan pelatihan *mind shifting*. Hal ini sejalan dengan pendapat peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Awalnya *sih* kita *ngga* ini ya, awalnya terus terang waktu itu apa *sih*, *gitu yah*, namanya budaya kerja waktu pertama-tama *tuh*, apa budaya kerja *tuh* bedanya dengan perilaku kita *tuh* apa, *gitu* kan. Masih asing waktu itu pertama dikenal. Setelah *tau sih* kita merasakan manfaatnya”.⁸³

Pada awal pencanangan program pengembangan budaya kerja, para pegawai memang belum memahami benar apa yang dimaksud dan diinginkan dari pengembangan budaya kerja tersebut. Pendapat yang diutarakan peserta pelatihan *mind shifting* diatas menjelaskan bahwa memang dibutuhkan suatu cara atau sarana untuk memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang pengembangan budaya kerja.

BPKP berupaya memberikan pemahaman dan pengertian lebih lanjut mengenai program pengembangan budaya kerja melalui pelatihan *mind shifting*. Tujuannya adalah para pegawai BPKP dapat mengerti, memahami, dan menjadikan nilai-nilai luhur BPKP yang merupakan landasan pengembangan budaya kerja sebagai acuan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Pada akhirnya pegawai juga akan merasakan manfaatnya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.

Tahap yang ketiga adalah institusionalisasi. Institusionalisasi merupakan penerapan nilai-nilai dasar budaya kerja pada seluruh unsur yang ada dalam organisasi. Nilai-nilai dasar budaya kerja yang ada dan terinternalisasi dengan

⁸² Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁸³ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

baik melalui pelatihan *mind shifting* telah melembaga atau membudaya dalam suatu organisasi (*corporate culture*).

”Nah yang ketiga institusionalisasi. Ini adalah penerapan. Penerapan dari nilai-nilai ini diterapkan di dalam kantor. Penerapan nilai-nilai di dalam kantor. Penerapan nilai-nilai yang diperoleh dari sini ini aplikasinya didalam kantor *gitu loh*. Jadi ini sebetulnya aplikasi didalam kantor”⁸⁴

Informasi yang diberikan oleh pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* tersebut memberikan pengertian bahwa dalam tahap institusionalisasi, nilai-nilai luhur BPKP yang dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan budaya kerja telah mampu diserap oleh pegawai. Setelah mampu memahaminya, pegawai mengaplikasikannya ke dalam kegiatan-kegiatan tugas dan tanggung jawab sehari-hari di BPKP.

Menurut peneliti, institusionalisasi budaya kerja akan tercipta jika ada dukungan dari aspek lainnya. Aspek lain ini diantaranya apabila semua peraturan, kebijakan, sistem dan prosedur kerja suatu organisasi (instansi/unit kerja) sudah mencerminkan semua nilai-nilai dasar budaya kerja. Artinya, seluruh peraturan yang mendukung kelangsungan budaya kerja harus jelas dan tersedia mengingat budaya kerja merupakan nilai yang harus terus dijaga secara berkesinambungan. Informasi berikut ini akan memberikan salah satu gambaran mengenai pentingnya sebuah peraturan dalam mendukung pelaksanaan program pengembangan budaya kerja tersebut.

”Institusionalisasi ini artinya aplikasi nilai-nilai di dalam kantor. *Nah* aplikasinya untuk individu, untuk individu saya, atau siapa *gitu*, dia harus melaksanakan apa yang dia *dapet* waktu *mind shifting* atau waktu *outbond*, atau waktu doa bersama. Tapi untuk kantor harus bentuknya peraturan. Kalo untuk kantor, kan *gini* kan, masalahnya *gini* orang berbuat baik atau *ngga*, kalo *ngga* ada aturannya nanti mungkin hanya sekali dua kali dia baik, tapi kesana *udah ngga tau lagi gitu*”⁸⁵

⁸⁴ Wawancara dengan pelaksana pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip

⁸⁵ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Berdasarkan pendapat pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* di atas peneliti menilai bahwa tanpa adanya peraturan serta sistem kerja yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, nilai-nilai yang telah ditanamkan dalam tahap internalisasi akan sia-sia. Aturan ini diperlukan untuk menjaga perilaku pegawai di dalam kantor untuk tetap dalam koridor nilai-nilai budaya kerja organisasi yang diinginkan. Jika tidak ada aturan yang jelas dan tegas yang mengatur maka yang akan terjadi adalah aplikasi nilai-nilai budaya kerja yang diinginkan tidak akan bertahan lama.

Untuk melakukan institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja, suatu instansi/unit kerja harus melibatkan dan menggerakkan semua unit-unit dibawahnya sampai unit-unit yang terkecil. Unit-unit terkecil tersebut termasuk kelompok-kelompok kecil, non struktural, serta kelompok jabatan fungsional. Keterlibatan setiap elemen tersebut nantinya akan berdampak pada tumbuhnya rasa kewajiban dan tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja dari setiap unit organisasi sampai unit-unit yang terkecil.

Perbaikan kinerja ini dapat dilakukan dengan cara memperbaiki sistem, prosedur, maupun teknik kerja sesuai dengan nilai-nilai dasar budaya kerja. Selanjutnya semua sistem, prosedur, dan teknik-teknik kerja yang telah ditetapkan harus disatukan ke dalam komitmen semua pegawai yang ada pada unit organisasi yang bersangkutan. Apabila nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan dan sejalan dengan sistem, prosedur, serta teknik kerja di setiap unit organisasi maka secara otomatis nilai-nilai dasar budaya kerja telah diterapkan diseluruh unsur organisasi. Organisasi bersangkutan pun pada akhirnya mencapai tahap intitusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja.

Peneliti berpendapat bahwa tidaklah mudah untuk menanamkan suatu pemahaman baru seperti nilai-nilai budaya kerja BPKP ke dalam diri setiap pegawai BPKP. Penanaman nilai-nilai budaya kerja seperti ini memerlukan sebuah sarana atau media sehingga nilai-nilai budaya kerja yang diyakini bersama seluruh pegawai dapat melekat dalam sanubari setiap pegawai dan diaplikasikan dalam kegiatan sehari-hari. BPKP menjalankan hal tersebut dengan sarana atau media pelatihan *mind shifting*.

Pelatihan *mind shifting* ini berguna memberikan pengertian dan pemahaman bagi para pegawai tentang budaya kerja dan nilai-nilai yang akan dibangun. Pokok bahasan selanjutnya akan membahas tentang bagaimana pelatihan *mind shifting* tersebut dilakukan sehingga internalisasi nilai-nilai luhur BPKP dapat diwujudkan. Nilai-nilai yang telah diinternalisaikan tersebut akan tercermin dalam sikap dan perilaku pegawai BPKP dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya sehari-hari.

Proses internalisasi nilai-nilai budaya kerja ini hasilnya akan lebih efektif apabila praktiknya dilapangan disertai dengan contoh dan keteladanan pemimpin. Pemimpin disini dapat diartikan sebagai pimpinan pada semua level organisasi, mulai dari pejabat yang paling atas sampai yang paling bawah termasuk ketua-ketua kelompok jabatan fungsional.

Secara normatif pengembangan budaya kerja memang merupakan kewajiban semua pegawai, tetapi tanggung jawabnya ada pada pimpinan. Oleh karena itu adanya komitmen dan keteladanan pemimpin dalam menerapkan nilai-nilai dasar budaya kerja diperlukan. Hal ini sejalan dengan informasi peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Iya memang ada yang seperti itu. Tapi *kalo* waktu di polsokam itu mungkin karena komitmen pimpinannya lebih ya, komitmen pimpinannya lebih kuat untuk menularkan *mind shifting* itu, ya kita, tugas lain di *iniin* dulu, ditunda dulu *lah*. Dicari waktu dua tiga hari untuk khusus untuk semua melaksanakan itu”.⁸⁶

Melalui informasi diatas dapat dijelaskan bahwa suatu perubahan memang dimulai dari inisiatif pimpinan. Artinya, pimpinan memegang peran penting apakah unit kerja yang ia pimpin akan lebih baik atau sebaliknya. Keteladanan pimpinan menjadi titik awal suatu perubahan, namun keteladanan ditentukan oleh pribadi individu-individu masing-masing. Informasi yang disampaikan peserta berikut cukup menggambarkan kondisi seperti itu:

”Karena dia itu merasa, ya aku *bos, gitu* kan. Gimana pun, ya kamu harus ikut gaya kepemimpinan ku, *gitu...*kurang bisa menggali koreksi-koreksi

⁸⁶ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

dari bawahannya. Tapi kalo memang dia sifatnya terbuka mau mengkoreksi diri pasti jadi ada perbaikan, tapi kadang tergantung individunya juga”.⁸⁷

Peneliti melihat bahwa tujuan atau sasaran akhir dari pengembangan budaya kerja adalah terwujudnya institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja. Dengan demikian hakekat pengembangan budaya kerja pada dasarnya menanamkan nilai-nilai dasar budaya kerja, baik pada individu pegawai maupun institusi/lembaga. Menurut peneliti untuk dapat mengetahui apakah institusionalisasi nilai-nilai dasar budaya kerja benar-benar terwujud, idealnya setiap nilai-nilai dasar budaya kerja harus dapat diukur tingkat keberhasilan penerapannya. Untuk keperluan pengukuran tersebut maka setiap nilai-nilai dasar budaya kerja perlu dirinci unsur-unsurnya terlebih dahulu dan kemudian ditetapkan indikator keberhasilannya.

4.2 Pelatihan *Mind shifting* Dalam Proses Pengembangan Budaya Kerja Di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan

Budaya kerja organisasi memuat nilai-nilai luhur yang dipercaya dan diyakini bersama seluruh anggota organisasi. BPKP memiliki nilai-nilai PIONIR (profesional, independen, orientasi pada pengguna, nurani dan akal sehat, integritas, responsibel-akuntabel) dalam budaya kerja yang ingin dikembangkannya. Nilai-nilai budaya kerja ini kemudian ditanamkan ke dalam setiap individu BPKP melalui sebuah sarana pelatihan yaitu pelatihan *mind shifting*. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

”Untuk membentuk BPKP yang bagus itu kita punya, kita itu cara bangun, cara bangun pegawai BPKP supaya bagus itu aa.. kita ada budaya kerja itu kita punya *mind shifting* untuk aaa.. kita kan akan bangunnya ESQnya yah, KSA *knowledge, skill, sama attitude* ya itu. Ya itu kita bangun *naranya* dengan *mind shifting* dan segala macam”.⁸⁸

⁸⁷ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁸⁸ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Internalisasi nilai-nilai budaya kerja menjadi penting karena individu diberikan pemahaman lebih mendalam tentang nilai-nilai budaya kerja yang akan dikembangkan. Proses internalisasi nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja BPKP melalui pelatihan *mind shifting* ini memiliki tujuan untuk membenahi pola pikir individu seperti keterangan yang diberikan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan biro kepegawaian BPKP berikut ini:

“Salah satunya kalau *mind shifting* itu *nah* pola pikir yang di yang tujuan utamanya itu pola pikir yang mau diubah pola pikir pegawainya berubah selama ini *males* diharapkan nanti rajin. kalau ini lebih berat pada pola pikir sih *kalo mind shifting*”.⁸⁹

Pembenahan pola pikir pegawai dalam rangka pengembangan budaya kerja ini dilakukan karena salah satu faktor utama yang memegang peranan penting dalam menjalankan aktivitas organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh kasubbag tatalaksana sebagai berikut:

”Kalau saya, *basic* sekali, dasar sekali. Karena sekarang kalau *pake* alat mau *pake* alat apapun kalo orang pribadinya *ngga* dirubah dulu. Mau sistemnya kaya apa dulu, *wah jago dah* pokoknya *kalo* sistem *dah*, mau sistemnya *buagusnya kayak* apa lah pokoknya, udah *begini-begini-begini kalo* orangnya *ngga* diperbaiki,susah...karena *kalo* pegawai negeri intinya di manusia selama ini mentalnya paling jeblok”.⁹⁰

Melalui informasi diatas dapat dijelaskan bahwa individu menjadi faktor mendasar dari upaya pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP. Terlebih lagi menurut pendapat kepala bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP, pegawai negeri sebagai SDM pemerintah selama ini memiliki mental yang kurang baik dalam bekerja. Sistem yang telah dibangun pemerintah sebenarnya sudah baik dalam mendukung tugas dan pekerjaan SDM nya. Sistem yang dibangun

⁸⁹ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁹⁰ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

tersebut akan sia-sia saja jika tidak diaplikasikan secara baik dan benar serta didukung oleh SDM yang memadai dari segi IQ, EQ, SQ, PQ.⁹¹

Individu menjadi perhatian dalam upaya pengembangan budaya kerja. Perhatian ini terfokus pada pola pikir individu. Pelatihan *mind shifting* berupaya untuk memperbaharui pola pikir individu dengan nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP yang ditanamkannya melalui proses internalisasi. Jika individu telah berhasil dibenahi maka dampaknya akan berpengaruh terhadap organisasi. Individu yang baik dari segi kualitas dengan dukungan sistem yang baik pula di dalam organisasi akan mampu mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Kalo pegawainya sudah berubah, kan sistem *udah* bagus sebenarnya, sistem secara umum ya, sistem sudah bagus nah sistem ini sudah bagus *kalo* pegawainya yang melaksanakan sistem ini bagus otomatis tujuan organisasi akan tercapai”.⁹²

Selain pola pikir, hati nurani setiap individu juga menjadi perhatian dari pelatihan *mind shifting* ini. Pelatihan *mind shifting* diperlukan untuk membangun individu BPKP yang tidak hanya memiliki kecerdasan tetapi juga nurani dan akal sehat yang mumpuni dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Dari sini, dari sini, dari pelatihan itu...bangun nuraninya, bangun qalbunya kan, itu kan pake itu sebetulnya. *Kalo ngga* diingatkan *pake* itu kan *jebol* juga. *Kalo* orang pintar tapi *ngga* beriman kan apa gunanya. *Nah* ini cara bangunnya seperti ini kira-kira.....Tapi *kalo attitudenya* yang akan kita bangun, kalo metode ini kan kaitannya *bener* dari, dari nurani *lah gitu* kira-kira kan *nah* itu kita bangunnya *pake* itu.”.⁹³

Pendapat lain dari pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* juga mengatakan bahwa nurani berkaitan dengan peran yang dimiliki pelatihan *mind shifting* dalam

⁹¹ Intelegensia Quesion, Emotional Question, Spiritual Quesion, dan Physical Question.

⁹² Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁹³ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

mengembangkan budaya kerja dengan proses internalisasi nilai-nilai luhur BPKP yang diyakini bersama. Oleh karena itu hati nurani menjadi bagian yang penting untuk ikut dibina dalam pelatihan *mind shifting* ini.

”Strategisnya itu karena *mind shifting* itu yang menjadi sasaran itu hati. Kan tadi saya bilang, Internalisasi itu tujuannya menanamkan nilai-nilai didalam setiap jiwa individu pegawai. Strategisnya itu sebetulnya sasarannya hati. Ya pasti strategis. Kalo hati *udah* baik, *udah* baik beneran *gitu ya ngga bohongan*, biar kondisi kantor *kaya* apapun *ngga* terpengaruh dia. Misalnya lingkungannya *males* dia *tetep* rajin *ngga* peduli orang *males*, *ngga* bertanggungjawab *ngga* usah kan saya harus bertanggungjawab, orang lain pada *nipu ngga* peduli saya kan harus jujur, *gitu*. Strategisnya itu disitu ya....Strategisnya itu karena yang menjadi objeknya itu hati. Hati itu kan sumber dari segalanya. *Nah gitu*”.⁹⁴

Proses internalisasi nilai-nilai luhur BPKP melalui pelatihan *mind shifting* ini memegang peran penting dalam pengembangan budaya kerja. Hati nurani pun tidak terlepas dari fokus yang diarahkan pada nilai-nilai luhur BPKP dalam upaya membawa perubahan pada budaya kerja yang lebih baik lagi. Tujuan utamanya adalah setiap individu dapat memahami, menyerap, dan akhirnya merealisasikan nilai-nilai luhur BPKP. Wujud nyata dari aplikasi nilai-nilai luhur BPKP akan terlihat dari sikap dan perilaku yang ditunjukkan individu dalam kegiatan sehari-hari. Hal ini akan membawa dampak bukan hanya pada perbaikan sikap dan perilaku individu dalam bekerja saja melainkan dapat menular ke unit kerja atau organisasi secara keseluruhan. Hal ini sejalan dengan pendapat kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

”*Nah* itulah dari *situ* kita tangkap bahwa budaya kerja itu kan intinya adalah memperbaiki individu orangnya kan. Kalau orangnya diperbaiki otomatis nanti kinerja kantornya akan meningkat. Itu yang kita perbaiki. Maka faktor budaya kan pada intinya *gitu*”.⁹⁵

⁹⁴ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁹⁵ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Pendapat kasubbag tatalaksana tersebut memberikan pengertian bahwa tujuan akhir dari internalisasi nilai-nilai ini adalah organisasi secara keseluruhan. Jika individu sudah menanamkan serta mengaplikasikan nilai-nilai budaya kerja dengan baik dan benar maka organisasi secara keseluruhan menjadi baik.

BPKP memilih metode pelatihan *mind shifting* dalam upaya pengembangan budaya kerja karena metode pelatihan seperti ini juga dirasakan cukup menarik dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja yang akan dikembangkan. Hal ini sesuai dengan pendapat pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Karena kan *begini Mind shifting* itu sebetulnya kan, itu semacam ceramah sebetulnya. Miriplah di agama itu kan ada ceramah sebetulnya kan. Ceramah itu tujuannya apa, kan ingin menanamkan nilai-nilai kan. *Mind shifting tuh gitu* juga. *Cuman* istilahnya sebetulnya persis mirip ceramah agama cuma metodenya metode yang berbeda lah. Orang *tuh* kadang kenapa *mind shifting tuh* sekarang nge-trend. Orang *tuh* kalo denger ceramah *tuh udah bosen*. Iya, denger ceramah *udah bosen*. *Mind shifting* kan sebetulnya ceramah juga. *Cuman pake* metode yang menarik, *pake* game-game, jadi orang ga sadar kan. Sebetulnya ceramah juga sebetulnya, cuma ceramah metodenya modern lah *gitu* kan. Jadi itulah hakekat *mind shifting*. Hakikatnya itu ceramah agama. *Cuman* orang kan *bosen* kalo denger ceramah agama, itu lagi itu lagi. *Mind shifting* itu pada prinsipnya itu juga. *Cuman* kita bungkus dengan cara modern dan bungkusnya itu *ngga* kelihatan agama. *Kaya* permainan-permainan ya kan, trus semacam slide-slide ada gambar-gambar *gitu* kan, *trus* nanti diselingi film *gitu* kan, *nah* tapi filmnya atau apa itu memang dipilih materi yang untuk menyampaikan apa *gitu* materinya”.⁹⁶

Peneliti melihat bahwa strategi untuk mengembangkan budaya kerja yang dijalankan BPKP melalui pelatihan *mind shifting* merupakan suatu inovasi tersendiri dari BPKP. Cara-cara yang umumnya dilakukan hanya melalui ceramah dan pembagian buku pedoman saja tidaklah cukup. Pelatihan ini kemudian

⁹⁶ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting*, pada tanggal 27 Mei 2008, diizinkan untuk dikutip.

dikemas secara menarik melalui pelatihan *mind shifting* sehingga peserta pun merasakan hal yang berbeda dalam upaya pengembangan budaya kerja.

Peserta pelatihan menggambarkan pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Ya waktu itu kita memang *ditaruh* disuatu tempat. Katakanlah, waktu itu di puncak ya, dimana *ngga* tau waktu itu lupa lagi, jadi *ngga* dikantor, *gitu*, lokasinya diluar kantor. Diluar kantor tapi indoor juga, *gitu...semacam* aula. Indoor juga terus ya dikasih *kaya* ada permainan lah. Tapi inti dari permainan itu untuk merekatkan kerjasama, biasanya seperti itu, atau untuk *kaya kalo* kita kan biasa kerja kelompok, *gitu* kan. Nah salah satu yang dominan itu supaya bisa mengakomodir pendapat *temen-temen* yang lainnya juga. diarahkan *kesitu lah*, diarahkan ke kebersamaan itu”.⁹⁷

Melalui informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* ini dapat diketahui bahwa pelatihan *mind shifting* memberikan jalan lain dalam menginternalisasikan nilai-nilai budaya kerja yang ingin dikembangkan BPKP. Jalannya adalah dengan memberikan permainan-permainan yang menarik namun bukan sekedar permainan biasa melainkan ada manfaat lain dibaliknya. Manfaat itu adalah adanya upaya untuk membangun kerjasama dan kebersamaan antar pegawai.

Hal lain yang dapat digambarkan oleh peserta tentang kegiatan yang dilakukan dalam pelatihan *mind shifting* adalah sebagai berikut:

”kadang-kadang kan sering ada bagian dari *mind shifting* itu yang, *kaya curhat* ya, *curhat* dari bawahan ke atasan maupun dari atasan ke bawahan....Nanti pada saat *curhat* itu, si, waktu itu misalnya bawahan *ngomong*, *nih* yang *nggak* suka kita sama atasan *si* ini *tuh* apa apa apa, tentunya dengan bahasa yang sopan yah. Terus *si* atasan juga apa, aa...ada yang *ngga* suka sama bawahan, kita jadi saling, di situ dibuka *gitu* yah. Saling terbuka terus akhirnya kan dari situ ke suasana kerja sehari-hari akhirnya bisa jadi, *oh* saya itu kekurangannya ini, *gitu*. *Oh* saya itu

⁹⁷ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting*, pada tanggal 31 Mei 2008, diizinkan untuk dikutip.

kekurangannya ini jadi saling mengkoreksi. Itu atasan saya *ngga* suka saya seperti ini, *gitu*. Akhirnya ada perbaikan, *gitu*”.⁹⁸

Melalui informasi di atas dapat dijelaskan bahwa pelatihan *mind shifting* ini memberikan ruang bagi seluruh pegawai untuk mencurahkan isi hati tentang suasana atau kondisi yang terjadi di dalam unit kerjanya masing-masing. Hal ini dilakukan melalui pengungkapan pendapat secara lisan maupun tulisan yang ditujukan langsung kepada siapa saja yang ingin dikomentari terutama orang-orang yang berada di dalam unit kerja yang sama, baik bagi yang memiliki jabatan maupun tidak. Penyampaian isi hati ini diupayakan dengan cara penyampaian yang jelas dan sopan.

Tujuannya dari kegiatan ini adalah membuka jalan untuk saling terbuka satu sama lain. Seorang pegawai dalam sebuah lingkungan kerja memiliki pandangan atau pendapat terhadap rekan kerjanya maupun atasannya. Pandangan atau pendapat tersebut akan terungkap dalam moment tertentu saja seperti pada pelatihan *mind shifting* ini, sedangkan dalam kegiatan sehari-hari cenderung tertutup. Pelatihan *mind shifting* ini dapat mewadahnya sehingga diharapkan dapat saling mengerti dan memahami kelebihan dan kekurangan satu sama lain serta dapat membawa kearah yang lebih baik.

Komunikasi dan hubungan antara pegawai dengan pimpinan seperti yang dijelaskan diatas dapat terjadi karena dalam pelatihan *mind shifting* ini peserta tidak dibatasi dengan pangkat atau jabatan tertentu. Seluruh peserta membaur dan menanggalkan semua atribut pangkat dan jabatan yang dimiliki. Semua dianggap sama. Hal ini sesuai dengan informasi peserta pelatihan *mind shifting* berikut ini: ”Berbaur semua, *ngga bedain* jabatan *ngga bedain* golongan *ngga bedain* staff administrasi atau *staff* teknis, berbaur semua”.⁹⁹

Individu turut berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif terutama pimpinan. Lingkungan kerja akan berpotensi menjadi baik jika seorang pimpinan mampu membuka wadah secara mandiri untuk saling terbuka satu sama lain. Wadah ini dapat diwujudkan dengan menjadwalkan sebuah forum atau hal

⁹⁸ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

⁹⁹ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

yang serupa setiap jangka waktu tertentu untuk saling membuka diri satu sama lain.

Untuk melengkapi analisis pelatihan *mind shifting* ini peneliti mencoba menggambarkan kontribusi-kontribusi dari pelatihan ini ke dalam tiga kategori besar yaitu organisasi, individu dan pelaksanaan tugas atau pekerjaan. Selain itu peneliti juga akan menggambarkan tahap pelaksanaan pelatihan sehingga terlihat bagaimana pelaksanaan dan materi yang diberikan dalam pelatihan ini berkontribusi bagi pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP.

4.3 Kontribusi Pelatihan *Mind shifting*

4.3.1 Organisasi

BPKP menjadikan pengembangan budaya kerja di dalam lingkungan kerja sehari-hari penting untuk diwujudkan. Pengembangan budaya kerja ini terwujud dalam program jangka panjang pengembangan budaya kerja BPKP. Nilai-nilai budaya kerja yang ingin dikembangkan pun dirancang sedemikian rupa sehingga terkristalisasi dalam nilai PIONIR (profesional, independen, orientasi pada pengguna, nurani dan akal sehat, integritas, responsibel – akuntabel).

BPKP memiliki salah satu cara dalam upaya pengembangan budaya kerja di lingkungannya yaitu melalui pelatihan *mind shifting*. Pelatihan *mind shifting* dijalankan dengan melihat kebutuhan organisasi akan penanaman nilai-nilai yang diyakini bersama dalam pengembangan budaya kerja. Penanaman atau internalisasi nilai-nilai ini perlu dilakukan karena program pengembangan budaya kerja merupakan suatu upaya jangka panjang dan membutuhkan waktu yang lama dalam mewujudkannya.

Triguno menyebutkan bahwa program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan. Pengertian ini menjelaskan bahwa pengembangan budaya kerja merupakan tugas sebuah organisasi untuk menjaganya terus-menerus dan berkesinambungan.

Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang terdiri dari lingkungan eksternal dan internal. Langkah-langkah organisasi dalam upaya mencapai sasaran dan tujuannya tidak terlepas dari pengaruh kedua lingkungan eksternal dan internal. Upaya pengembangan budaya kerja BPKP tidak terlepas pula dari pengaruh lingkungan eksternal dan internal organisasi. BPKP sebagai lembaga pemerintah non departemen bertanggung jawab langsung kepada presiden. Hasil audit BPKP diperlukan pemerintah dalam meningkatkan kinerjanya ke depan oleh karena itu peran BPKP sebagai auditor pemerintah menjadi penting. Pentingnya peran BPKP bagi pemerintah dapat digambarkan dari informasi yang diberikan oleh kepala biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”kita *tuh* sekarang jadi auditor presiden. Jadi letaknya itu, letaknya itu *kalo gini* kita itu digaris paling depan, kira kira seperti itu, digaris paling depan. Waktu tahun ini waktu sidang kabinet pertama kali terus sidang kabinet *tuh* disini, iya sidang kabinet tahun ini ya, pertama kali itu SBY datang ke BPKP dia sidang kabinet disini ada beberapa menteri, waktu delapan menteri atau berapa *gitu* timnya itu dan banyak undangan yang sidang kabinet disini. Itu menunjukkan bahwa BPKP itu sudah aa...apalah ya dijadikan, dijadikan instansi yang terdepan untuk memperbaiki pemerintahan. Garis terdepan untuk memperbaiki pemerintahan ini dan pegawai BPKP, buktinya bahwa pegawai BPKP itu bagus”.¹⁰⁰

Melalui informasi yang disampaikan oleh kepala biro kepegawaian BPKP tersebut dapat diketahui bahwa eksternal organisasi BPKP dalam hal ini stakeholder, membutuhkan peran BPKP. Kondisi eksternal ini dapat digambarkan pada kebutuhan pemerintah, baik pusat maupun daerah, akan peran BPKP sebagai lembaga auditor pemerintah dalam upaya memperbaiki kinerja pemerintah.

Menjalankan peran sebagai auditor pemerintah yang baik dan benar merupakan salah satu upaya dalam mewujudkan visi BPKP. BPKP dalam visi dan misinya berupaya menjadi auditor intern pemerintah yang proaktif dan terpercaya dalam mentransformasikan manajemen pemerintahan menuju pemerintahan yang baik dan bersih. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala

¹⁰⁰ Wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

bagian perencanaan dan evaluasi biro perencanaan dan pengawasan BPKP sebagai berikut:

”Jadi *gini*, ini kita bilang perspektif. *Kalo* perspektif keluar kita adalah bagaimana BPKP bisa bermanfaat untuk stakeholder. Stakeholder itu siapa, itu pemerintah, atau kita bertanggung jawab lebih kepada presiden. Instansi-instansi pemerintah yang kita audit atau kita evaluasi. ... Terus kepada auditannya, dimana kita bisa memberikan nilai tambah jadi hasil audit kita bisa bermanfaat bagi mereka, bisa memperbaiki kinerja mereka, kira-kira kan *gitu*. Ini yang kita periksa apa yang kita usut”.¹⁰¹

Visi misi BPKP dijabarkan melalui rencana strategis dengan perspektif ke dalam dan keluar. Perspektif yang berhubungan dengan lingkungan eksternal BPKP adalah perspektif keluar. Perspektif keluar BPKP berupaya mewujudkan BPKP yang bermanfaat bagi lingkungan eksternal pendukung BPKP seperti stakeholder sesuai dengan visi dan misi BPKP. Stakeholder dalam hal ini adalah pihak yang membutuhkan audit dari BPKP seperti pemerintahan dan instansi-instansinya. Peran BPKP ini diharapkan dapat mewujudkan manajemen pemerintahan yang baik dan bersih.

Selain itu, pengaruh lain dari lingkungan eksternal BPKP dapat digambarkan juga melalui informasi yang disampaikan kepala biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

”Karena kita, karena kita, pegawai kita itu ke depan itu banyak diminati oleh orang, terutama pemerintah daerah. Sekarang ini pegawai kita yang diluar yang diluar yang *dipake* di PEMDA dari sabang sampai merauke, dari kementerian, kementerian Ekuin, MenkoKesra, menko mana, banyak lah yang di instansi pemerintah pusat sama instansi pemerintah daerah yang punya kedudukan eselon dua eselon tiga *gitu*, itu jumlahnya *udah* tiga ratusan. Banyak sekali, dan permintaan tenaga BPKP itu untuk dipekerjakan diluar untuk membentengi bidang pengelolaan keuangan juga masih banyak, ada dua ratus lima puluh yang belum terpenuhi. Karena itu apa orang *milih* situ, karena kejujurannya orang BPKP sebetulnya. Kejujuran, loyalitas,

¹⁰¹ Wawancara dengan kepala bagian evaluasi perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP pada tanggal 16 Juni 2008. Diizinkan untuk dikutip.

integritas, dia punya rasa kehormatannya, disiplinnya itu yang minta dia untuk membentengi keuangan negara supaya keuangan *ngga bocor ngga korupsi*".¹⁰²

Informasi diatas menjelaskan bahwa lingkungan eksternal berpengaruh terhadap adanya pelatihan *mind shifting* di BPKP. Pelatihan *mind shifting* membentuk pegawai BPKP memiliki kejujuran, loyalitas, integritas, serta disiplin yang tinggi sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP. Karakteristik seperti itu dibutuhkan oleh instansi pemerintah pusat maupun daerah untuk menjaga pengelolaan bidang keuangannya.

Untuk mencetak pegawai yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP dibutuhkan pelatihan *mind shifting*. Pelatihan *mind shifting* yang dilaksanakan berupaya menanamkan nilai-nilai luhur BPKP yang diyakini seluruh anggota BPKP. Pada akhirnya, nilai-nilai yang telah tertanam dan merasuk kedalam jiwa akan dipegang teguh oleh setiap pegawai BPKP dalam setiap pelaksanaan tugas dan tanggungjawabnya.

Kondisi internal turut pula mendorong BPKP untuk mengembangkan budaya kerjanya melalui pelatihan *mind shifting* ini. Salah satu kondisi internal tersebut adalah pegawai BPKP itu sendiri. Hal ini dapat digambarkan melalui informasi yang disampaikan oleh kepala biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

"Yang jelas dengan dibantu-bantu itu, dulu pegawai BPKP itu banyak yang *pingin* meninggalkan BPKP. Karena bukan apa-apa, karena laku jualnya diluar keras, banyak diminati diluar yang seperti tadi orang-orang yang diluar-luar itu. Karena bentuknya sudah bagus ya, bentuknya sudah bagus jadi kalo disini gajinya *cuma* lima juta diluar dibayar dua puluh lima juta *kalo* dia keluar kan bukan salah dia ya kan...ya kan...karena *emang* harga pasar menentukan sepeti itu. Padahal sudah di, kita ikat dengan ikatan kerja lima puluh juta *nih*, bayar aja nanti dia kalo diluar dibayar lima puluh juta. *Nah ngeremnya* antara lain dengan *mind shifting* ini disadarkan bahwa *mind shifting* ini, disadarkan bahwa *you tuh* kerja, dulu di STAN disekolahkan gratis ya kan...disekolahkan gratis terus disekolahkan S2, S1, S2 gratis *qo*

¹⁰² Wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

sekarang mau keluar kan, ya kan..., kapan kamu berbakti kepada negara gitu kan. Nah itu dengan *mind shifting* itu kira-kira.¹⁰³

Melalui informasi yang disampaikan oleh kepala biro kepegawaian BPKP tersebut dapat diketahui pegawai BPKP banyak diminati oleh organisasi diluar lingkungan BPKP dengan diiming-imingi gaji melebihi yang didapat di BPKP. Banyaknya pegawai yang diminati di luar disebabkan oleh kualitas pegawainya yang merupakan mayoritas lulusan Sekolah Tinggi Akuntansi Negara (STAN) sehingga banyak yang ingin memperkerjakannya. Para pegawai BPKP yang ternyata memang diminati oleh organisasi di luar BPKP pun tidak segan-segan untuk keluar dari BPKP walaupun telah diikat dengan ikatan kerja pegawai negeri sipil. Pelatihan *mind shifting* ini berupaya untuk mencegah pegawai berpaling dari BPKP. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh kepala biro kepegawaian sebagai berikut:

”Kita kan mau bangun pegawai kita saja, supaya *ngga* banyak yang keluar, supaya integritasnya ke kita, *nah* itu supaya punya kehormatan, punya integritas, punya loyalitas sama BPKP, itu aja kita ikat itu supaya dia *ngga* keluar. Dan itu terbukti. Dulu setelah aa..., dulu waktu, waktu yang dulu banyak yang keluar terus setelah ada itu *ngga* banyak keluar ya kan, sekarang makin menurun ya kan. pimpinan kita ganti baru padahal ganti baru. Sekarang udah *solid* kita ini”.¹⁰⁴

Informasi diatas menunjukkan bahwa pelatihan *mind shifting* berperan terhadap pembentukan karakter pegawai. Hal ini dibangun dengan tujuan menjaga loyalitas, integritas, serta semangat bekerja para pegawai dalam organisasi BPKP sehingga senantiasa menjaga kehormatan BPKP dan loyal terhadap BPKP untuk berbakti pada bangsa dan negara. Pendapat kepala biro kepegawaian BPKP berikut ini juga turut menguatkan mengapa pelatihan *mind shifting* ini dibutuhkan untuk membangun hubungan pegawai dengan organisasi BPKP.

”*Mind shifting* itu yang punya pak abin itu, pak nyoman segala *macem* itu yang punya kira-kira itu, itu untuk bangun supaya pegawai BPKP itu punya

¹⁰³ Wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹⁰⁴ Wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

kehormatan, punya disiplin, punya integritas, punya loyalitas nah *gitu*, punya tanggung jawab”.¹⁰⁵

Kondisi lain yang menunjukkan lingkungan internal BPKP membutuhkan pelatihan *mind shifting* ini adalah adanya ego-ego antar unit kerja. Pelatihan *mind shifting* ini memberikan pemahaman seperti yang dijelaskan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Paling kita merubah mental blok maksudnya yang ego-ego unit-unit kerja ini. Selama ini kan orang masih, *ah* saya kan bagian tatalaksana misalkan lagi *ah* saya hanya bagian renbang selama ini kan egonya kan masing-masing *nih*. Yang selama ini mau kita pecahkan itu. *Wah* saya-ya saya, istilahnya ya masa *bodo* kan *gitu ngga* terpikir pokoknya *wah* unit saya yang *ngetop* lah kan *gitu...nah* ini mau kita bongkar, secara ini nya mau kita bongkar jangan *dong* jangan berpikir hanya perbagian *dong*, berpikirnya BPKP, jangan masing-masing. Selama ini kan yang kita rasakan seperti itu. Masing-masing unit kerja sendiri-sendiri *nih*, hidup sendiri-sendiri *lah* pokoknya *gitu....* Pengaruhnya besar sekali, selama ini egonya masing-masing setelah ada ya coba kita memberikan pemahaman kan, setelah menyatu ternyata setelah menyatu kinerjanya besar-besar. Seperti itu.”¹⁰⁶

Informasi di atas menunjukkan bahwa disatu sisi ego menjadi baik bagi peningkatann kinerja unitnya namun disisi lain ego membawa pengaruh mendahulukan kepentingan unit masing-masing daripada kepentingan BPKP secara keseluruhan. Pelatihan ini memberikan pemahaman bahwa pegawai tidak hanya bekerja untuk unitnya saja tetapi ada lingkup yang lebih luas yaitu organisasi BPKP secara keseluruhan. Hal ini menunjukkan bahwa apa yang dikerjakan pada unitnya masing-masing harus mengacu pada kepentingan organisasi secara keseluruhan. Jangan hanya mementingkan kepentingan unitnya apalagi pribadi semata. Alangkah baiknya jika ego dikombinasikan sehingga menghasilkan kinerja yang dapat diperoleh dua kali lipat. Selain pegawai bekerja untuk unitnya pegawai juga memiliki tujuan yang lebih luas yakni mewujudkan

¹⁰⁵ Wawancara dengan Kepala Biro Kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹⁰⁶ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

visi dan misi BPKP dengan tetap diarahkan kepada peningkatan kinerja individu dan unit-unitnya.

4.3.2 Individu

Analisis akan kebutuhan individu terhadap pelatihan *mind shifting* ini dapat dilihat dari pentingnya individu dalam menjalankan roda organisasi. Pengembangan budaya kerja sebagai program yang didukung oleh pelatihan ini juga mengutamakan adanya pembenahan individu. Hal ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Nah itulah dari situ kita tangkap bahwa budaya kerja itu kan intinya adalah memperbaiki individu orangnya kan. Kalau orangnya diperbaiki otomatis nanti kinerja kantornya akan meningkat. Itu yang kita perbaiki. Maka faktor budaya kan pada intinya *gitu*..... Harapannya kan memperbaiki individu-individu, individunya baik, proses kinerja baik, otomatis kinerja kantornya kinerja BPKPnya akan baik.”¹⁰⁷

Melalui informasi di atas dapat dijelaskan bahwa pengembangan budaya kerja pada dasarnya diawali dari individu kemudian akan berdampak pada kantor atau organisasi. Individu yang berkembang diharapkan akan membawa perubahan bagi organisasi. Perubahan ini sejalan dengan visi dan misi BPKP.

Pelatihan *mind shifting* ini bertujuan memberikan pemahaman lebih lanjut kepada individu tentang visi dan misi BPKP secara keseluruhan. Sama seperti pada tahap internalisasi nilai-nilai luhur BPKP, pelatihan *mind shifting* ini juga bertujuan menanamkan pemahaman akan nilai-nilai dalam visi misi organisasi. Melalui pelatihan *mind shifting* ini pegawai diajak untuk bersinergi dengan visi dan misi BPKP yakni dengan jalan seperti yang diinformasikan oleh kepala sub bagian tatalaksana berikut ini:

”Itu ada. Kan kita tanya dulu persisnya visimu apa *sih* misinya apa, *gitu* kan...nanti kita *giring* ke sana. *Tetep* visi misi nomor satu kan nanti kita *gambarin*. Selama ini kan visi misi *gitu* kan orang terlewatkan kan *ngga* membumi ke karyawan kan paling buat tempel-tempelan *aja* visi misi buat

¹⁰⁷ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

tempel-tempel aja. Dibaca juga diresapi juga *kaga*. Makanya dicoba, coba kamu *bikin* visimu apa *gitu* salah satu tekniknya *mind shifting gitu* jadi tulis dulu visimu apa tulis dulu visimu, visi untuk unit kerja mu apa, *gitu*. Sekarang visi bpkp seperti ini visimu seperti ini *nyambung ngga* visimu dengan visi-visi ini, *nah* itu salah satu nanti dalam pelatihannya seperti itu, ada yang seperti itu”.¹⁰⁸

Melalui informasi diatas dapat diketahui dengan jelas bahwa pelatihan *mind shifting* ini bukan hanya sekedar memberikan pegawai permainan atau menanamkan nilai-nilai luhur BPKP saja tetapi unsur visi dan misi BPKP yang menjadi tujuan organisasi turut pula menjadi perhatian. Visi misi BPKP coba untuk diselaraskan dengan tujuan hidup pribadi individu atau pegawai. Hal ini menjadikan pegawai memiliki tujuan yang selaras dengan unit kerja dan BPKP secara luas tentang alasan dan tujuan pegawai bekerja dan mengabdikan pada organisasi BPKP.

Individu memang memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Untuk itu pelatihan ini berupaya meningkatkan kualitas individu dari segi pemahaman terhadap nilai-nilai luhur yang menjadi acuan bagi pengembangan budaya kerja serta pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari di lingkungan BPKP. Pelatihan ini juga berperan dalam membentuk pegawai BPKP yang berkualitas dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya sesuai dengan visi misi BPKP secara luas.

Peran lain dari pelatihan *mind shifting* ini terhadap segi individu juga dijelaskan melalui informasi yang diberikan kasubbag tatalaksana pengawasan sebagai berikut:

”Jadi yang kita *otak-atik* adalah orang *lah* pokoknya kita tunjukkan bahwa kamu itu salah. Selama ini kamu terkotak, disuruh menerima perubahan *ngga* mau misalkan seperti itu. Kan kita kan selama ini kita udah, wah kita dengan bekerja *begini* sudah bisa *go* selama ini, kan *gitu.. nah* padahal ada metode kerja lain yang bagus. Orang kan kalo merubah dari sistem yang lama menuju sistem yang baru kan susah. Salah satunya itu tadi dengan

¹⁰⁸ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

mind shifting itu diharapkan pola pikirnya berubah. *Oh ternyata yang selama ini saya lakukan salah, ngga disiplin metodenya*”.¹⁰⁹

Informasi diatas menjelaskan tentang bagaimana pelatihan *mind shifting* ini mencoba meningkatkan kualitas individu dengan mengubah pola pikirnya dalam rangka pengembangan budaya kerja. Hal ini berkaitan dengan program pengembangan budaya kerja yang akan mendukung pekerjaan dan tugas yang dijalankan masing-masing individu.

Informasi yang disampaikan kasubbag tatalaksana pengawasan ini juga menggambarkan bahwa suatu program baru seperti pengembangan budaya kerja ini sering kali sulit untuk diterima. Setiap individu memerlukan waktu untuk berubah atau beradaptasi dengan perubahan. Oleh karena itu pelatihan *mind shifting* ini dilaksanakan untuk membantu proses adaptasi serta pemahaman akan program atau perubahan. Pemahaman individu akan nilai-nilai budaya kerja tentunya diarahkan pada perubahan pola pikir individu sehingga nilai-nilai luhur BPKP dalam pengembangan budaya kerja dapat diinternalisasikan dan diaplikasikan ke dalam kegiatan organisasi BPKP sehari-hari.

Pola pikir yang telah diperbaharui dengan nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP akan membawa manfaat-manfaat bagi individu itu sendiri seperti informasi yang disampaikan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* berikut ini:

”Misalnya *gini*, nanti waktu di *mind shifting* ada materi ya. Jadi itu ya. Artinya *begini loh*, setelah saya mengikuti *mind shifting*, itu kan ya tadi supaya *gampang*nya itu mirip kita dengar ceramah agama, berarti saya harus rajin, harus jujur, saya harus bertanggungjawab, *gitu* kan. Saya harus jujur *kalo ngga* saya dosa, ya kan. Sama, artinya kan *gini* berarti di sini aplikasinya berarti *kalo* udah kerja dikantor saya *ngga* boleh korupsi. Itu waktu *mind shifting* kita bilang. *Wah* ini Bapak *ngga* boleh korupsi, bapak *tuh ngga* boleh korupsi, korupsi itu dosa, ini ini menurut ini *nah* itu kan *mind shifting*, cuma dengan cara yang *macem-macem lah*, sama. Ini *ngarah* juga *nih* aplikasinya *ngga* boleh korupsi. *Gitu* kan. Harus jujur, *gitu* kan.
Orang itu harus punya kewajiban kan. Kewajiban itu harus dilaksanakan

¹⁰⁹ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

kalo ngga dilaksanakan dosa. Kerja juga harus disiplin, *kalo ngga* disiplin nanti dosa. Aplikasinya didalam kantor. Kalo kerja itu masuk surga. Aplikasinya karena rajin ke kantor. Dikantor mungkin ada daftar absen. Yang tadinya *ngga* ada absen sekarang ada absen. Yang telat coret, *sreeeeet, gitu* kan. Nanti yang dibawah garis berarti kan dosa tuh, melanggar. Harus dikasih sanksi. Di agama itu begitu. Orang yang melanggar ini kan dosa, sanksinya neraka. Kalo yang patuh hadiahnya sorga. Persis itu aja sebetulnya *gitu*".¹¹⁰

Informasi di atas menggambarkan bahwa pegawai diajak untuk mengerjakan hal-hal yang positif seperti yang berkaitan dengan kejujuran, tanggung jawab, disiplin dan perbuatan-perbuatan yang mencerminkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP. Pelatihan *mind shifting* memberikan pemahaman seperti itu, yakni hal-hal mana saja yang baik untuk dikerjakan dikantor dan mana yang tidak seharusnya dikerjakan di kantor. Seiring dengan pola pikir yang berubah maka sikap dan perilaku pegawai juga akan terbawa.

Informasi yang disampaikan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* ini juga menggambarkan bahwa pelatihan *mind shifting* memberikan pemahaman tentang bagaimana pegawai harus bersikap menghadapi tugas dan pekerjaannya. Pegawai diberikan pemahaman bahwa bekerja melaksanakan tugas dan kewajiban bukan semata-mata untuk dirinya pribadi saja atau organisasi tetapi ada yang lebih mulia daripada itu yakni bekerja untuk sang pencipta.

Pokok bahasan sebelumnya telah menjelaskan bahwa pelatihan *mind shifting* ini tidak hanya membekali pegawai dengan nilai-nilai BPKP tetapi juga dengan nilai-nilai religi yang akan berpengaruh terhadap hati nurani. Tujuannya adalah membentuk pegawai yang tidak hanya memiliki kecerdasan untuk melakukan pekerjaan saja tetapi diimbangi pula dengan hati nurani dan keimanan yang kuat sehingga ikhlas dalam mengerjakan tugas dan kewajibannya. Hal ini sejalan dengan informasi yang diberikan oleh kepala bagian evaluasi dan perencanaan berikut ini:

¹¹⁰ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

”Orang BPKP yang masuk ke BPKP itu kita cuci lagi otaknya lah supaya, supaya dia aa.. orang itu harus kerja baik, harus jujur, harus menjalankan amanahnya. Hidup ini kan sebetulnya supaya dekat dengan Khaliknya”.¹¹¹

”Jadi positifnya karena orang, merubah pikiran orang bahwa dia kerja, apa *sih* manfaatnya dia kerja, jadi bukan sekedar orang itu pintar tapi dia harus membangun budaya kerjanya dengan budaya kerja itu orang katakanlah yang kerja ya kerja *gitu* bahwa dia akhirnya kerja juga dengan keikhlasan bukan hanya karena kewajiban”.¹¹²

Manfaat lain yang dapat dirasakan pegawai dapat digambarkan melalui informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* berikut ini:

”Terlihatnya kita jadi lebih ini *aja*, solid *aja*, di timnya itu. *Kalo* di unit kerja yang terakhir kemarin *nih* ya, kelihatan, *gitu*, solidnya, *gitu*. Lebih enak lah, *gitu*, karena *tau* koreksi masing-masing, harus apa harus apa *gitu* jadi lebih solid.... *Kalo* pribadi, saya *sih* ini lebih banyak manfaatnya dibanding ininya *gitu*, dibanding ketidakmanfaatannya *gitu*. Dan apalagi sekarang udah ke tahap manajerial jadi bisa lebih merasakan *gitu*, manfaat dari pelatihan *mind shifting* ini. Sebelum dapet *sih*, ya kita biasanya kerja itu kadang-kadang kan ikut ini ya, ikut alur atau ikut kebiasaan sebelum-sebelumnya *gitu* kan. Tapi setelah dapet itu jadi lebih *tau gitu* kan, *oh* harusnya seperti ini, *gitu*”.¹¹³

Keterangan yang diberikan peserta pelatihan *mind shifting* ini menggambarkan bahwa pelatihan *mind shifting* ini telah memberikan suatu perubahan tersendiri dalam diri pegawai dan unit kerjanya. Individu yang dahulu selalu ikut kebiasaan-kebiasaan sebelumnya, artinya kebiasaan yang telah lama ada di dalam unit kerja, sudah mulai mengerti dan memahami mana kebiasaan yang harus ditinggalkan dan mana yang harus dikerjakan.

Selain itu dampak yang dirasakan di dalam unit kerja pun disebutkan diatas membuat hubungan antar anggota unit kerja semakin erat. Hal ini diperoleh

¹¹¹ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹¹² Wawancara dengan kepala bagian evaluasi dan perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP pada tanggal 16 Juni 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹¹³ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

melalui pelatihan *mind shifting* yang membuka wadah bagi para pegawai untuk mencurahkan isi hatinya atau menyalurkan pendapatnya satu sama lain. Pembahasan tentang hal tersebut telah ada dalam pokok bahasan sebelumnya dimana pegawai dapat mengetahui kekurangan dan kelebihan masing-masing sehingga dapat mengkoreksi satu sama lain dengan tujuan meningkatkan kinerja individu dan unit kerja.

“Ya itu tadi *team work*nya. Barang *kali* orang itu jadi, kadang-kadang kan ada yang merasakan sungkan untuk mengemukakan pendapat atau mengemukakan koreksi kepada atasan, *gitu* kan. Lebih banyak sungkannya bawahan kepada atasan *yah* daripada atasan ke bawahan. Dengan begitu kayaknya jadi lebih terbuka *lah gitu*”.¹¹⁴

Informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* tersebut menjelaskan bahwa pelatihan *mind shifting* ini memberikan saranan bagi pegawai yang ingin mengemukakan pendapatnya. Pegawai diajak untuk lebih berani mengemukakan pendapatnya sehingga setiap pegawai yang berada dalam satu unit kerja dapat memahami kepribadian masing-masing satu sama lain. Hal ini berguna bagi individu dan unit kerja itu sendiri. Individu dapat mengenal karakter masing-masing dalam satu unit kerja dan unit kerja semakin solid sehingga kinerjanya semakin baik. Jika kinerja yang ada dalam setiap unit organisasi telah dibangun niscaya nilai-nilai luhur BPKP yang diyakini bersama dapat terwujud dalam suatu budaya kerja.

Pada dasarnya budaya kerja butuh proses yang panjang untuk menjadi kenyataan karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan. Artinya pelatihan *mind shifting* maupun pengembangan budaya kerja ini tidak hanya berlangsung dalam satu atau dua hari saja tetapi terus berlanjut secara berkesinambungan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Untuk mendukung upaya penanaman nilai-nilai melalui pelatihan *mind shifting* maupun program pengembangan budaya kerja secara keseluruhan dibutuhkan adanya suatu peraturan yang jelas. Hal ini diperlukan untuk langkah

¹¹⁴ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

awal dalam upaya mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi pada nilai-nilai luhur BPKP yang diyakini bersama serta tujuan organisasi melalui visi dan misinya. Hal ini sejalan dengan pendapat pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* berikut ini:

”Tapi untuk kantor harus bentuknya peraturan. Kalo untuk kantor, kan *gini* kan, masalahnya *gini* orang berbuat baik atau *ngga*, *kalo ngga* ada aturannya nanti mungkin hanya sekali dua kali dia baik, tapi kesana udah *ngga tau* lagi *gitu*. Jadi mungkin dikantor harus buat peraturan mengenai sistem kenaikan pangkat, sistem pemberian tunjangan, sistem bonus apa sistem hadiah harus ditunjang dengan peraturan, *gitu* Nah tapi kan *tetep* harus ada peraturannya *nih*, harus didukung peraturan. Jujur itu harus bisa diciptakan. Misalnya pembagian pekerjaan harus adil, pembagian tunjangan-tunjangan harus adil. Supaya, supaya orang jujur. Nanti *kalo* pembagian tunjangan *ngga* adil, pilih kasih, nanti akhirnya orang menyimpang. Ah aku kan di anak tiri kan. *Mendingan* aku korupsi aja. Jadi *gitu*”.¹¹⁵

Berdasarkan informasi di atas peneliti menilai bahwa peraturan juga berperan dalam mewujudkan penerapan nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP secara berkesinambungan. Tanpa adanya peraturan serta sistem kerja yang jelas dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, nilai-nilai yang telah ditanamkan akan sia-sia. Aturan ini juga diperlukan untuk menjaga perilaku seorang pegawai tetap dalam koridor nilai-nilai budaya kerja organisasi yang diinginkan. Jika tidak ada aturan yang jelas dan tegas yang mengatur maka aplikasi nilai-nilai budaya kerja yang diinginkan tidak akan bertahan lama.

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa untuk mengaplikasikan nilai-nilai luhur budaya kerja ini membutuhkan waktu yang tidak sedikit. Selain dibutuhkan peraturan yang jelas dan mengikat, untuk mewujudkan aplikasi nilai-nilai luhur budaya kerja ini juga tergantung pada individu yang mengaplikasikannya. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diberikan oleh peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

¹¹⁵ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

”Kalo itu *sih* tergantung individunya yang mengaplikasikannya ya..... Ya itu salah satunya itu. *Cuman* kadang-kadang kan juga tergantung individunya masing-masing ya, ada yang memang introvert, *diapain* juga susah, *ngga* akan keluar. Tapi kalo *udah* dirangsang di pelatihan itu akhirnya dia bisa berani, *gitu*. Bisa berani mengeluarkan pendapat”.¹¹⁶

Tidak semua yang mengikuti pun pada akhirnya meresapi apa yang diberikan pada pelatihan *mind shifting* ini. Melalui informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* berikut ini dapat diketahui terdapat juga peserta yang terkesan tidak tertarik atau acuh tak acuh terhadap pelatihan *mind shifting* ini. Hal ini digambarkan melalui informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Cuma mungkin *kalo* untuk yang, ada *tuh*, pernah beberapa orang yang merasa, *ah* buat apa *gua bentar* lagi pensiun, *gitu* kan, *ngapain* juga. *Nah* itu aja yang kadang-kadang kendalanya orang-orang seperti itu aja. Dia *kayanya udah ogah* juga, ikut juga. Cuma karena diharuskan ikut, jadi akhirnya ikut, *gitu*”.¹¹⁷

Pegawai yang tidak terlalu sungguh-sungguh mengikuti pelatihan *mind shifting* ini ternyata masa kerjanya sudah hampir berakhir. Hal ini mengakibatkan pegawai terkesan acuh tak acuh dan tidak terlalu menyerap manfaat dari adanya pelatihan *mind shifting*. Peneliti berpendapat bahwa hal seperti ini harus menjadi perhatian lain bagi perencanaan materi dan pelaksanaan pelatihan *mind shifting* nanti. Perlu adanya suatu materi khusus bagi para pegawai yang masa kerjanya tidak lama lagi akan berakhir sehingga selama sisa masa kerjanya dapat diisi dengan optimal. Selain itu diberikan pula materi yang berhubungan dengan pembekalan hari-hari yang akan dihadapi pada masa-masa pensiun nanti. Hal ini berguna pada saat menjadi pensiunan BPKP, pegawai yang akan pensiun tetap merasakan manfaatnya seperti dapat berkarya, atau membuka usaha, atau hal-hal lain yang berguna dalam mengisi masa-masa pensiunnya.

¹¹⁶ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹¹⁷ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Jika perlu, dibuat suatu wadah tersendiri bagi para alumni pelatihan *mind shifting* ini yang sudah memasuki masa pensiun sehingga hubungan erat antar individu dapat terjaga. Selain hal itu dapat bermanfaat bagi dirinya saat memasuki masa pensiun, hubungan baik yang terjalin juga dapat bermanfaat bagi orang lain. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan mentoring atau melakukan kajian-kajian dengan dibina oleh alumni-alumni pelatihan *mind shifting* yang sudah mengikuti pelatihan *mind shifting*.

4.3.3 Pelaksanaan Tugas dan Pekerjaan

Analisis kebutuhan pada level pekerjaan ataupun tugas merupakan kebutuhan organisasi akan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap dari pegawai untuk melaksanakan berbagai tugas dan pekerjaan. BPKP membutuhkan pegawai yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur BPKP dalam setiap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Nilai-nilai luhur BPKP seperti profesionalisme, independent, orientasi pengguna, nurani dan akal sehat, integritas, responsible-akuntable diinternalisasikan melalui pelatihan *mind shifting* ini. Pada akhirnya nilai-nilai luhur BPKP akan tercermin dalam sikap dan perilaku para pegawai yang merupakan perwujudan dari budaya kerja.

Pengetahuan merupakan hal penting dalam menjalankan sebuah tugas dan pekerjaan. Pelatihan *mind shifting* ini tidak berperan memberikan pengetahuan teknis tentang bagaimana tugas dan pekerjaan harus dikerjakan. Pelatihan *mind shifting* ini memberikan pengetahuan tentang nilai-nilai yang harus diyakini dan dipakai dalam melaksanakan setiap tugas dan pekerjaan dengan jalan menginternalisasikannya. Pada akhirnya akan berdampak pada sikap dan perilaku pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Pemahaman akan nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP menjadi sesuatu yang penting karena dengan adanya pemahaman nilai-nilai luhur budaya kerja, pegawai akan lebih terarah dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Kepala biro kepegawaian pun memberikan pendapat yang sejalan dengan hal ini sebelumnya bahwa pelatihan *mind shifting* ini dapat membangun nurani pegawai sehingga diharapkan tidak melakukan penyimpangan ketika menjalankan tugas dan pekerjaannya.

Pegawai tidak hanya memakai kecerdasannya (IQ) saja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya melainkan harus menggunakan kemampuan yang lain seperti EQ, SQ, dan PQ. Pelatihan *mind shifting* ini memberikan arahan bahwa bekerja tidak hanya mengandalkan kecerdasan atau kepintaran saja tetapi harus disertai juga dengan hati, nurani, serta keyakinan. Sejalan dengan visi misi BPKP sebagai auditor pemerintah, kemampuan-kemampuan tersebut berperan dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi BPKP sesuai dengan visi dan misi BPKP. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

”Kalau SDM kita kan lembaga pengawas. Klo lembaga pengawas yang kita *awasin* ini, yang *ngawasin* ini bener kualitasnya bagus, otomatis yang kita *awasin* yang istilahnya mau *nyogok-nyogok* kan *ngga* ada otomatis secara ininya kan bagus. Kinerjanya kan *endingnya*, *goalnya* tetep kinerja, *performance goalnya* ya tetep *aja* ke sana Cuma mungkin jalurnya banyak lah”.¹¹⁸

Melalui informasi yang diberikan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP tersebut dapat dijelaskan bahwa dalam menjalankan tugas dan fungsinya sebagai lembaga pengawas, kualitas SDM BPKP harus tetap terjaga. Kualitas SDM BPKP dalam hal ini adalah SDM yang menjunjung tinggi nilai-nilai luhur BPKP dalam setiap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya yang tercermin dalam budaya kerja. Jika kualitas SDM BPKP dapat terus dijaga maka visi misi BPKP mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik dan bersih, peningkatan kinerja serta iklim pemerintahan yang jauh dari KKN dapat tercapai.

Pegawai BPKP sebagai tenaga auditor yang mengawasi keuangan pemerintah juga merasakan peran pelatihan *mind shifting* ini. Selain menanamkan nilai-nilai luhur BPKP pelatihan *mind shifting* ini juga memberikan simulasi yang bermanfaat bagi peningkatan kerjasama antar pegawai. Simulasi ini berupa sebuah permainan pemecahan masalah yang harus dikerjakan bersama-sama dalam

¹¹⁸ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

sebuah kelompok. Kepala sub bagian tatalaksana pengawasan yang juga merupakan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* memberi gambaran tentang hal ini sebagai berikut:

”Misalkan contoh permainan, kita lihat misalnya bisa juga lewat permainan, coba kalo dikerjakan sendiri-sendiri *nih* misalkan, tugas ini dikerjakan sendiri nanti akhirnya mungkin berapa menit *gitu* ya lalu begitu ini dikerjakan *bareng* lebih cepat *ngga*. Kita tunjukkan melalui pelatihan kan *gitu*. Karena *klo diomongin gini aja mah* masuk kuping kiri keluar kuping kanan”.¹¹⁹

Melalui informasi di atas dapat diketahui bahwa tujuan salah satu materi yang diberikan dalam pelatihan *mind shifting* adalah untuk meningkatkan kerjasama para pegawai BPKP. Upaya peningkatan kerja sama nantinya akan berujung pada integritas pegawai itu sendiri baik terhadap sesama pegawai maupun BPKP secara organisasi. Manfaat kerja sama yang dibangun melalui pelatihan *mind shifting* dapat dirasakan secara langsung oleh pegawai sebagai peserta, terutama bagi pegawai-pegawai yang biasa bekerja sebagai tim. Hal ini dapat ditunjukkan dari informasi yang diberikan oleh peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Teknis kan biasanya yang suka kerja tim *gitu*, yang suka kerja tim itu lebih merasakan manfaatnya dibanding dengan yang orang yang hanya bekerja sendiri bekerja masing-masing, *kaya* misalnya administrasi atau...tapi sebetulnya tidak terlepas juga yah. Kalo administrasi memang kan *ngga* perlu tim. Tapi kalo misalnya yang kerja TI *gitu* kan pasti dalam satu tim juga. Jadi kita tuh merasakan manfaatnya juga. Intinya sih bagus, *gitu* ya, untuk *team work* itu, membangun kebersamaan itu bisa dari situ, *gitu*”.¹²⁰

Kerja sama dalam sebuah tim merupakan salah satu faktor utama dalam menghasilkan kinerja yang bagus. Hasilnya kerja tim di BPKP umumnya adalah laporan-laporan audit keuangan dari tim audit BPKP kepada stakeholder yang

¹¹⁹ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹²⁰ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008, Diizinkan untuk dikutip.

membutuhkan hasil auditan BPKP. Melalui kerja sama tim dapat menghasilkan suasana yang harmonis bagi kebersamaan antar pegawai sehingga lingkungan kerja yang kondusif dapat tercipta. Nilai-nilai luhur BPKP akan mudah terealisasi atau diinstusionalisasikan pada setiap sikap dan perilaku individu BPKP pada kondisi lingkungan kerja yang kondusif.

Peneliti melihat bahwa materi pelatihan *mind shifting* seperti simulasi atau permainan seperti yang terdapat pada informasi sebelumnya memang diperlukan dalam menciptakan rasa kebersamaan antar pegawai dan pegawai juga mendapatkan pengalaman baru yang menyenangkan. Hal ini dapat dijadikan sarana bagi pegawai untuk *refreshing* sejenak.

Menurut peneliti, hendaknya bukan hanya sisi senang-senang saja yang dikedepankan dalam pelatihan *mind shifting* ini melainkan harus turut pula keseriusan didalamnya. Hal ini dapat ditempuh dengan cara menyusun permasalahan yang tidak jauh dari permasalahan-permasalahan pekerjaan yang dihadapi pegawai sehari-hari untuk disimulasikan dalam permainan. Melalui simulasi atau permainan yang dikemas sedemikian rupa pegawai akan mampu menghadapi kondisi nyata yang nanti akan terjadi.

Peserta juga merasakan manfaat lain dibalik pelatihan *mind shifting* ini. Bagi pegawai yang akan menempati posisi atau jabatan tertentu pelatihan ini memberikan pengetahuan tentang bagaimana mengenal pegawai lain dengan baik dan juga mengenal pekerjaan dan tanggungjawabnya yang baru nanti pada posisi dan jabatan yang lain. Hal ini sejalan dengan pendapat peserta pelatihan *mind shifting* yang belum lama ini menempati jabatan struktural di salah satu unit kerja di BPKP sebagai berikut:

”Kalau manfaatnya *sih buat* kita sebagai sekarang *udah* di level, katakanlah manajerial *gitu* kan ya, jadi lebih *tau* cara *memanage* inilah, *memanage staff-staff* itu harus seperti apa. Karena kan pernah merasakan sendiri, *staff tuh* maunya diperlakukan seperti apa, *gitu* kan, oleh atasan. Jadi secara pribadi lebih *ngerti, gitu*. Terus *gimana* untuk mendekati orang yang tipenya

seperti ini orang yang tipenya seperti ini kan lain-lain, gitu.. Lebih bisa memanager orang, gitu”.¹²¹

Informasi yang disampaikan peserta pelatihan *mind shifting* ini menjelaskan bahwa pelatihan *mind shifting* ini cukup memberikan manfaat bagi pegawai dalam menghadapi kondisi yang akan datang seperti jika menempati posisi atau jabatan yang lebih tinggi. Pegawai yang telah menempati jabatan struktural menjadi lebih mampu mengatur dan memahami staff-staffnya. Hal ini dapat terwujud berkat adanya pelatihan *mind shifting* seperti diatas yang menciptakan hubungan erat antar pegawai dan saling memahami kekurangan dan kelebihan masing-masing.

4.4 Pelaksanaan Pelatihan *Mind shifting*

Setelah mengetahui bagaimana kontribusi dari peran strategis pelatihan *mind shifting* terhadap pengembangan budaya kerja melalui analisis individu, tugas, dan organisasi peneliti akan memaparkan mengenai tahap pelaksanaan atau *training phase* dari pelatihan *mind shifting* ini. *Training phase* terdiri dari penentuan metode pelatihan yang akan digunakan serta proses pelaksanaannya, dalam hal ini pelatihan *mind shifting*. Pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP memerlukan bentuk metode pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan untuk menginternalisasikan nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja, kebutuhan tugas dan kebutuhan individu atau pegawai. Metode pelatihan yang digunakan adalah pelatihan *mind shifting*.

Pelatihan *mind shifting* ini dijalankan oleh bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP dengan payung utamanya adalah program pengembangan budaya kerja. Pelaksanaan pelatihan *mind shifting* ini bersifat terbuka di lingkungan BPKP. Siapa saja dapat mengikutinya tanpa membedakan pangkat, jabatan atau golongan. Jika ada yang berminat untuk diberikan pelatihan *mind shifting* ini maka pihak yang berminat membuat permohonan melalui surat kepada bagian tatalaksana. Selain melalui permintaan, dalam suatu forum bersama pelatihan *mind shifting* ini juga dapat disajikan. Hal ini sesuai dengan penjelasan

¹²¹ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

yang disampaikan oleh kepala sub bagian tatalaksana bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP yang juga merupakan bagian dari tim pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Alurnya ada dua metode. *Kalo* kita mau *ngasih* langsung itu *pas* forum, ada forum budaya kerja itu. Kemudian kita undang ke sini baru kita *ngasih*. Jadi bisa metodenya seperti itu. Jadi *kalo* kita mau *ngasih* semua kita undang kita kasih itu keseluruhan. Jadi yang *settingnya* kita. Tetapi *kalo* yang berikutnya adalah kita diundang sebagai penyajinya. Jadi kita diundang ke sana kita yang menyajikan”.¹²²

Setiap bagian atau unit kerja baik yang ada di pusat maupun di daerah dapat meminta langsung untuk diberikan pelatihan *mind shifting* ini dengan mengajukan surat permohonan ke bagian tatalaksana. Setelah disetujui barulah pelatihan diberikan. Tim pelaksana pelatihan *mind shifting* ini juga dapat memberikan pelatihan bagi kalangan pemerintahan dan non pemerintahan diluar lingkungan BPKP dengan segala macam tata cara yang harus dipenuhi.

”Kita biasa menyebarkan kemana-mana. Dan yang sudah, sudah, ini sudah banyak pemda-pemda yang *minta* diberikan pelatihan ini. Iya ini bisa melatih diluar juga. Tapi kita bukan jualan ya, kita *ngga* jualan. Kita bukan jualan tapi karena orang *denger* terus dia minta tolong minta tolong. Itu di pemda, di Bali, dimana-mana sering itu minta tolong. Kita *ngga* jualan tapi ya denger bahwa kita punya itu, bagus, bisa merubah, dia minta tolong”.¹²³

Permintaan terhadap pelatihan *mind shifting* yang cukup tinggi menggambarkan bahwa pelatihan ini menarik perhatian pegawai yang ingin mengikutinya. Prioritasnya adalah dalam rangka pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP. Namun dengan adanya keterbatasan tim pelaksana maka pemberian pelatihan pun dibatasi.

“*Kalo* yang *mind shifting* ini, *kalo* ini karena jumlah hampir semua pegawai ya, hampir semua pegawai, setahun sekali. Kita gilir lah ya, karena timnya

¹²² Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹²³ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

kan ga banyak ya, jadi kita gilir. Tapi hampir seluruh Indonesia sudah, semua pegawai sudah, semua pegawai sudah”.¹²⁴

Pelatihan *mind shifting* ini diselenggarakan pada hari libur kerja atau libur nasional. Manfaatnya adalah selain tidak mengganggu jam kerja kantor, pelaksanaan pada hari libur ini juga dapat membangun motivasi seseorang untuk menjadi lebih baik. Hal ini dapat digambarkan melalui informasi yang diberikan kepala biro kepegawaian BPKP berikut ini:

”Kita ambil. Jadi *ngga* mengganggu kerjaan kantor. Dan *kalo* orang pada hari libur itu dia, pada hari libur dia mau datang ke kantor untuk *dengerin* orang itu berarti bahan yang disampaikan kan bagus kan, ya kan..ya kan..bagus kan.... *kalo, ah ngapain*, tidur aja, *mendingan* tidur dirumah tentunya kan. Tapi kalo hari libur pun dia mau *dateng*, hari sabtu atau minggu libur kan toh, itu kan berarti materi yang disampaikan kan menarik kan dan dia memang berkomitmen untuk merubah dirinya kan. Ya kan... Coba *kalo* aa...apa namanya...hari sabtu hari minggu dia *ngga* mau dateng, *mendingan* tidur dirumah kan. Tapi karna ada sesuatu yang lebih menarik, sesuatu yang akan merubah dirinya ya kan..dia *dateng*. Orang *dateng* ke, orang *dateng* ke pelatihan *mind shifting* ini dengan sukarela, dengan sukarela itu. Dan itu memang dibentuk begitu”.¹²⁵

Informasi informasi yang diberikan kepala biro kepegawaian BPKP tersebut menjelaskan bahwa melalui pelatihan *mind shifting* ini, setiap pegawai didorong sejak awal sebelum pelatihan dimulai untuk merubah dirinya menjadi lebih baik. Hal ini dapat terlihat dari motivasi peserta yang mengikutinya. Kehadiran peserta pada hari pelaksanaan pelatihan yang dilakukan pada hari libur menunjukkan motivasi seseorang untuk berubah menjadi lebih baik lagi. Motivasi yang dibangun dengan menghadiri pelatihan *mind shifting* ini akan memperkuat komitmen seseorang untuk menjadi lebih baik dan mempermudah menanamkan nilai-nilai pengembangan budaya kerja. Selain itu, informasi diatas juga menyebutkan bahwa pegawai menjadi lebih tertarik untuk mengikutinya karena

¹²⁴ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹²⁵ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

pelatihan *mind shifting* ini dikemas sedemikian rupa seperti yang telah dijelaskan sebelumnya sehingga para peserta dengan sukarela bersedia datang untuk mengikutinya.

Pelatihan *mind shifting* ini memang menjadi sebuah alternatif untuk membangun motivasi pegawai dalam mengembangkan budaya kerja. Situasi informal seperti pada pelatihan *mind shifting* ini diperlukan dalam meningkatkan kesadaran pegawai akan pentingnya nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja disamping dari situasi formal yang biasa pegawai hadapi sehari-hari. Motivasi dan keyakinan pegawai akan terbentuk dalam kondisi yang tidak dalam tekanan pekerjaan seperti situasi formal lingkungan kerja sehari-hari. Hal ini sesuai dengan informasi yang disampaikan oleh kepala bagian evaluasi perencanaan berikut ini:

“*Sebenarnya itu penting ya, sangat penting ya. Nah ini yang kelihatannya ini kadang-kadang organisasi lebih cenderung ke tupoksinya gitu kan. Tidak semua concern bahwa budaya kerja itu menjadi sebenarnya penopang yang signifikan gitu ya, belum. Sering orang itu mengabaikan bagaimana budaya kerja nanti, Saking sibuknya. Urusannya banyak. Kan kita kadang-kadang harus bikin laporan kesana-kesini harus segera segera segera. Jadi saking sibuknya terkadang yang dianggap sesuatu yang, kan ngga ada deadlinenya gitu ya, itu menjadi agak-agak kurang diperhatikan gitu*”.¹²⁶

Melalui informasi diatas dapat diketahui bahwa pengembangan budaya kerja sendiri masih kurang mendapat perhatian. Hal ini disebabkan salah satunya oleh kesibukan pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Pengembangan budaya kerja juga sering diabaikan. Adanya proses dan memakan waktu yang tidak sedikit dalam mengembangkan budaya kerja ini membuat pengembangan budaya kerja kurang diprioritaskan. Pegawai sering tidak memikirkannya dan menganggap masih ada waktu lain untuk memikirkan tentang budaya kerja. Untuk itu dibutuhkan waktu senggang bagi pegawai untuk dapat memahami dan mengerti pentingnya pengembangan budaya kerja sehingga internalisasi nilai-nilai

¹²⁶ Wawancara dengan kepala bagian evaluasi perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP pada tanggal 16 Juni 2008, Diizinkan untuk dikutip.

ludur budaya kerja BPKP dapat dijalankan. Jalan keluarnya adalah dengan pelatihan *mind shifting* di luar jam kerja ini.

Meskipun penyelenggaraan pelatihan ini dilaksanakan di luar jam kerja, masih terdapat kendala-kendala yang menghampiri penyelenggaraan pelatihan ini seperti peserta yang tidak memenuhi target atau kurang dari yang sudah terdaftar untuk mengikutinya. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP yang merupakan anggota dari tim pelaksana pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

“Yang sering *ngga* sesuai itu jumlah peserta, *nah* waktu disana dia dipanggil, ada panggilan kerja, ada tugas, itu yang jadi kendala itu. Yang sering meleset dari perencanaan adalah jumlah peserta, itu paling sulit dan sering terjadi karena itu tadi fungsi utamanya kan audit waktu itu sehingga fungsi penunjangnya itu terkalahkan”.¹²⁷

Ketidakhadiran peserta disebabkan oleh tugas dan pekerjaan peserta yang mayoritas merupakan auditor. Jadi terkadang pegawai BPKP harus meninggalkan pelatihan ini untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

“Kita kan auditor ya, auditor begitu kita dimintai penugasan yang inti adalah penugasannya, yang diutamakan adalah penugasannya, yang penunjang biasanya dikalahkan. Karena *kalo* audit pasti dimintai laporannya. Ini cepat ini segera. Ya udah auditnya duluan pelatihannya belakangan. Karena pelatihan kan ke individu ya, padahal kalo laporan *ngga* bisa, mau *ngga* mau harus keluar laporannya padahal sdm-nya itu-itu juga kan. Mau *ga* mau ya nanti dulu tunda dulu. Seperti itulah kendala-kendala teknisnya, kadang-kadang kita udah berangkat, terus tiba-tiba ada perubahan. Sehingga waktu disana awalnya misalkan 50 ternyata yang ikut jadi 30 bisa 40 gitu...”¹²⁸

Menurut peneliti, masalah seperti kurangnya peserta dapat diatasi dengan sebuah pemberian reward bagi mereka yang datang. Selain mendapatkan materi pelatihan yang berguna bagi pengembangan budaya kerjanya juga diberikan

¹²⁷ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹²⁸ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

hadiah atau semacam souvenir sehingga pelatihan ini tetap membekas dalam ingatan para peserta baik dari segi hiburannya sampai pada nilai-nilai penting pengembangan budaya kerjanya. Hal ini dapat membuat peserta yang tidak hadir semakin penasaran dan tertarik untuk mencoba mengikutinya. Peserta yang hadir hendaknya juga dapat menularkan ilmu-ilmu yang didapat selama mengikuti pelatihan *mind shifting* ini sehingga internalisasi nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja BPKP dapat merata.

Pelaksanaan pelatihan *mind shifting* ini juga menemui kendala dalam hal anggaran atau biaya. Hal ini dijelaskan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Pesertanya tergantung, tergantung permintaan, maksudnya kan *gitu*. Nah itu kendala-kendala kita kan *gini*, kendala-kendala pelaksanaan ini kan terkait dengan anggaran ya terkait dengan biaya. Kan *kalo* semuanya, misalkan setahun ini yang kita targetkan mungkin empat atau lima *ngga* mungkin semuanya mau dikasih pelatihan karena anggaran kan terbatas, *nah* itu kendalanya disitu sehingga ya siapa yang minta itulah yang dikasih dulu, karena otomatis tidak hanya dari sini, dari sini juga terkait dengan biaya perjalanan dinas ke unit kerjanya yang di perwakilan-perwakilan dan perwakilanpun pasti ada terkait dengan biayanya juga disana kan. Disana belum nanti ada biaya konsumsi dan lain-lain. Itu faktor kendala biaya *sih*”.¹²⁹

Melalui informasi di atas dapat terlihat bahwa keterbatasan anggaran menjadi faktor kendala pelatihan *mind shifting* ini. Target yang dicapai oleh tim pelaksana untuk menyelenggarakan pelatihan *mind shifting* dalam jangka waktu tertentu tidak tercapai karena adanya keterbatasan dana. Hal ini bukan hanya terjadi pada sisi pemberi pelatihan saja tetapi juga menimpa pihak yang menerima pelatihan. Kedua belah pihak akan mengeluarkan dana yang terkait dengan pelaksanaan pelatihan *mind shifting* ini. Pada akhirnya hal ini akan menyebabkan proses internalisasi nilai-nilai pengembangan budaya kerja menjadi berlarut-larut dan membutuhkan waktu lebih lama lagi karena tidak semua pihak mendapat

¹²⁹ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

internalisasi nilai-nilai budaya kerja BPKP secara mendalam melalui pelatihan *mind shifting* ini.

Pada tahap penyelenggaraan pelatihan, persiapan sebelum penyelenggaraan pelatihan *mind shifting* ini dilakukan dengan menyiapkan materi-materi yang akan diberikan. Materi dipilih sesuai dengan kebutuhan dan tidak terulang. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh salah seorang anggota dari tim pelaksana pelatihan *mind shifting* berikut ini:

“Pelatihannya, biasanya kita *dateng* dan *nyiapin* dari sisi materinya. Kemudian persiapannya kita *nyiapin* materi jangan *sampe* materi ini terulang *gitu*..jadi *kalo* kan ada misalkan ada perwakilan yang *sampe* dua kali, pernah diulang tapi materinya lain. Jadi bisa, ini mungkin dasar, jadi bisa lebih tinggi lagi. Paling persiapan materi intinya. Persiapan materi sama apa kita kan *ngga* hanya murni supaya penyegaran apa, kita *create* permainannya apa *biar* menarik, itu yang kita pikirkan. Sama saja tapi materinya berbeda. Kan *kalo* misalkan satu pernah ikut, oh *mind shifting* pertama, nanti ke dua *nah* materinya lain lagi. Jadi beda materi makanya itu yang dipersiapkan. Liat dulu kan, oh disana *udah* pernah belum, *kalo* belum berarti materi ini yang kita *kasih*.”¹³⁰

Peserta pun menghendaki materi yang jangan terlalu banyak diulang meskipun tujuannya sama yaitu dalam rangka mengembangkan budaya kerja. Penyegaran terhadap materi perlu dilakukan karena peserta yang telah mendapatkan materi sebelumnya dapat lebih meresap dalam pemahaman setiap peserta. Materi-materi yang diupdate sesuai kebutuhan juga diperlukan sehingga pegawai semakin terpacu untuk mengembangkan budaya kerjanya dan juga tidak segan-segan untuk mengikutinya lagi. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh peserta pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”Intinya *sih* bagus, *gitu* yah, untuk *team work* itu, membangun kebersamaan itu bisa dari *situ*, *gitu*. *Kayanya ngga* ada jeleknya *sih*, *cuman* bagus aja. *Kalo* menurut aku *sih gitu*. *Ngga* ada kurangnya. Cuma *barang kali* ya, penyampaian materi itu kadang-kadang kan, kita *udah* pernah seperti itu,

¹³⁰ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

gitu kan, diulang lagi *gitu* kan akhirnya, *oh* udah *tau nih* maksudnya kemana, *gitu* kan. Tapi kalo dia selalu meng-*update* materinya mungkin lebih *seru*, *gitu*, lebih *applicable* juga, *gitu*".¹³¹

Materi-materi yang disajikan dalam pelatihan ini dikembangkan sendiri oleh bagian tatalaksana. Tidak menutup kemungkinan bagian atau unit kerja lain memberikan masukan bagi materi-materi yang akan disajikan dalam pelatihan ini. Masukan-masukan dari unit kerja lain dijadikan bahan pertimbangan untuk memperbaiki dan memperbaharui materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan. Hal ini sejalan dengan informasi yang diberikan pelaksana kepala subbagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP yang menyelenggarakan pelatihan *mind shifting* sebagai berikut

"Kebetulan *full* di sini, ide-idenya *full* dari sini. Cuma nantinya ada masukan dari apa...dari lintas kepegawaian kita kan biro ya biro ada bagian-bagian nanti ada masukan *oh* harusnya *begini* harusnya *begini* harusnya *begini*, tapi pelaksanaan disini yang melaksanakannya. Klo di sana *ngasih* masukan-masukan, *oh* harusnya *begini-begini begini begini*, ada *begini* bagaimana. Jadi mulai dari perencanaan sampai *endingnya* disini mereka hanya memberikan masukan-masukanlah. Kan orang lain yang bisa melihat. Klo kita melihat dalam diri sendiri *ah oke-oke aja* ini, orang lain kan yang melihat kan *gitu...*".¹³²

Materi yang diberikan dalam pelatihan *mind shifting* ini secara garis besar dimulai dari materi tentang perubahan. Materi ini berisikan tentang bagaimana mengajak individu untuk berubah, seperti yang dijelaskan melalui informasi yang disampaikan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* berikut ini:

"Tapi kalo diringkas ini sebetulnya materi yang kita berikan itu pertama, perubahan. Jadi Manusia itu *kalo* ingin baik, ceritanya, manusia itu *kalo* ingin baik harus berubah, ya kan. *Ngga* ada orang yang *diem aja* mau baik, *gitu loh*. Jadi, misalnya seperti saya sekarang *taro lah* saya sekarang udah baik. Kalo ingin lebih baik saya kan harus berubah. Iya kan. Kalo saya *ngga*

¹³¹ Wawancara dengan peserta pelatihan *mind shifting* pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹³² Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

ngerobah ya saya *segini aja, gitu*. Jadi intinya yang kita ini perubahan. Ya ini tekniknya *macem-macem*. Pertama dari cerita, terus kita *pake* ekspresi, *pake* film, *gitu* kan. Pokoknya intinya perubahan ini mereka harus yakin. Intinya itu pokoknya *kalo dibilang* perubahan ini artinya si peserta tadi harus yakin bahwa dia harus berubah. Allah tidak akan merubah nasib seseorang *kalo* orang itu tidak merubahnya sendiri. Itu artinya kan harus berubah. Orang tidur *aja* dirumah *ngga* akan ini, orang *ngga* mau sekolah, *diem aja ngga* akan. Jadi berubah itu kan artinya *gitu* kan. Terus ada juga hadist nabi, hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, *gitu* kan, hari esok harus lebih baik dari hari ini. Itu hadist *loh*. Jadi, ini materinya pertama perubahan, ya kan. Pokoknya kita yakinkan dia kalo kamu ingin berubah, kalo ingin baik harus berubah. Kalo kantor BPKP ingin baik harus dirubah. Pertama harus dari individu dulu”¹³³

Informasi tersebut menjelaskan bahwa jika ingin memperbaiki diri, setiap individu harus menanamkan keyakinan untuk berubah menjadi lebih baik lagi. Tekniknya dilakukan dengan bermacam-macam cara misalkan dengan verbalisasi melalui cerita-cerita kesuksesan dan kegagalan tokoh-tokoh dunia seperti albert einstein, bill gates dan sebagainya dan jug presentasi materi serta visualisasi melalui tayangan-tayangan yang membangun keyakinan peserta untuk berubah. Unsur-unsur religi atau keyakinan terhadap ajaran agama juga disajikan dalam rangka membangun keyakinan peserta untuk berubah lebih baik lagi.

Pemberi pelatihan atau *trainer* lebih lanjut meyakinkan peserta dengan memberikan motivasi dan arahan melalui interaksi secara langsung seperti pada informasi yang disampaikan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* berikut ini:

”Setelah individu yakin, *oh* iya saya harus berubah kan. Yang tadinya saya pemalas harus rajin, *gitu* kan. Yang tadinya saya *pelit* saya *ngga pelit*. *Udah*, kan *dinasehatin* kan. *Nah* sekarang begitu *disiapin* kita bawa ke kantor. BPKP sudah baik belum. Kita *giring* jawabannya belum. *Menanya* itu juga bukan sekedar itu kan. Kita *giring dulu* supaya kesimpulannya belum, *gitu* kan. Kan ada tekniknya. Begitu kesimpulannya belum. Sekarang

¹³³ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

apak ibu mau baik apa *ngga*, mau..., *nah kalo* mau caranya *gimana*? Harus berubah... *nah* akhirnya dia udah bisa jawab. Jadi kalo yakin trus berubah, ya kan. Terus kita jelaskan lagi berubah itu tidak sekejap. Berubah itu perlu waktu perlu proses. *Nah* kita jelaskan materinya begitu. Berubah itu perlu proses. *Ngga* ada orang mendadak baru rajin sehari seminggu baru rajin sebulan minta kaya. *Ngga* mungkin”.¹³⁴

Kondisi BPKP pun ikut digambarkan dalam penyampaian materi pelatihan sehingga memacu semangat peserta untuk merubah diri demi perubahan BPKP menjadi lebih baik lagi. BPKP akan menjadi lebih baik jika individu di dalamnya sudah berubah menjadi lebih baik dan mengamalkan nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja BPKP ke dalam setiap pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Perubahan bukan diraih hanya dalam sekejap saja melainkan membutuhkan waktu. Perubahan ini dijelaskan dalam penyampaian materi sehingga sejak awal sudah tertanam dalam setiap peserta bahwa perubahan harus terus dijaga hingga sampai pada tujuan utamanya yaitu pengembangan budaya kerja yang bersumber pada nilai-nilai luhur BPKP.

Pemahaman akan pentingnya menjaga perubahan dalam rangka menuju kebaikan, baik bagi individu maupun organisasi, juga diberikan kepada peserta. Hal tersebut memberikan semangat kepada para peserta untuk tidak cepat putus asa dalam mencapai perubahan yang lebih baik. Semua usaha yang dilakukan untuk menjadi lebih baik pasti membutuhkan waktu, tenaga, dan usaha. Hal ini sesuai dengan yang diutarakan oleh pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

”*Nah* itu maksudnya kenapa, jangan sampai orang itu frustrasi. Dia *udah* merasa rajin *udah* merasa jujur *qo* dikantor masih *begini aja*, *gitu* kan. *Nah*, ya itu pokoknya kamu *ngga* boleh putus asa, *ngga* boleh putus asa harus jalan terus. Memang untuk menuju kebaikan itu lama. Nah ini proses itu disitu maksudnya. Untuk menuju kebaikan itu perlu peroses. *Ngga* ada orang mendadak *ujuk-ujuk* langsung ini, *ngga* ada, perlu proses, *gitu* kan.

¹³⁴ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Jadi ini maksudnya jangan *sampe* orang *tuh udah* ditengah jalan putus asa. Maksudnya ke sana. Ya kan. *Udah...*"¹³⁵

Materi selanjutnya adalah mengenai *choice* atau mengenai pilihan. Pelatihan *mind shifting* ini juga menggambarkan bagaimana pentingnya sebuah pilihan bagi individu. Perubahan menjadi sebuah pilihan bagi setiap individu. Lewat sebuah pilihan itulah masa depan individu ditentukan oleh dirinya sendiri. Peserta diberikan pemahaman mengenai pilihan-pilihan yang dapat dijalani oleh peserta. Pilihan tersebut tentunya berkaitan dengan individu dan organisasi BPKP secara keseluruhan. Pemahaman berkaitan dengan materi ini tergambar melalui informasi yang disampaikan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* berikut ini:

"Terus materi berikutnya itu *choice*. *Choice* itu pilihan. Jadi sebetulnya *begini*, tadi kan saya sudah menjelaskan orang itu kalo mau baik harus ada perubahan, perubahan butuh proses, ya kan. *Nah* orang mau berubah atau tidak itu suatu pilihan. Kan *ngga* bisa. Ini kan kita tadi kan Kita kan ini, kita itu kan baru *ngasih* penerangan kamu berubah. *Nah* sekarang belum tentu kan, yang mendengar itu ini, yang mendengar itu langsung berubah, belum tentu. Sekarang seseorang itu mau berubah atau tidak itu pilihan pada anda sendiri. *Balikin* lagi. Pilihan. *Kalo* anda *pengen* masuk neraka ya silahkan aja. Anda korupsi, anda minum-minum, anda menjadi penjahat silahkan aja. Itu kan pilihan. *Kalo* anda *pingin milih* sorga, ya jalannya kesini kesini kesini. *Nah* sekarang *kalo* ingin BPKP bubar ya silahkan *aja* ambil jalan kesini, anda pemalas, anda *nipu*, anda jual nama BPKP, ya kan. Tapi *kalo* anda memilih BPKP baik anda harus melakukan ini ini ini. Kira-kira itu *lah* intinya. Jadi kita memahami juga. Jadi sekarang artinya *gini loh*, intinya, ini semua *tuh* tergantung pada kita, *gitu*, mau *ngga gitu loh*. Tadi kan berubah, proses, sekarang anda mau *ngga, gitu*. Intinya anda *tuh* mau *ngga*. Tapi kan udah kita yakinkan kalo yang *gini* itu pasti hasilnya lebih baik..... Jadi pokoknya intinya kita yakinkan semua. *Udah, udah yakin kan, udah*. Jadi

¹³⁵ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

dia berubah sekarang. Anda mau ngga. Karena ini pilihan anda. Ngga mungkin saya memaksa anda untuk berubah. Itu pilihan anda, gitu kan.”¹³⁶

Melalui informasi tersebut dapat diketahui bahwa pilihan-pilihan yang digambarkan melalui materi yang disampaikan diimbangi dengan segala konsekuensinya. Peserta tinggal menilai mana yang akan mereka pilih sebagai keyakinan dalam bekerja di lingkungan BPKP. Semua merupakan pilihan yang harus ditentukan oleh individu itu sendiri, apakah dengan pilihan tersebut individu akan menjadi lebih baik atau sebaliknya.

Pelatihan *mind shifting* ini memberikan arahan menuju perubahan yang lebih baik bagi individu hingga organisasi BPKP pada akhirnya. Melalui pelatihan tersebut nilai-nilai luhur BPKP diinternalisasikan dan pengembangan budaya kerja berupaya diwujudkan. Ilustrasi yang diharapkan dari adanya keyakinan individu untuk berubah menjadi lebih baik tersebut digambarkan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* seperti berikut ini:

”Jadi *gini* maksudnya, *kalo* saya melihat di bagian tatalaksana ini saya menganggap ini lingkungannya *jelek*, mungkin saya menilai ini *jelek*. *Kalo* ingin merubah itu harus mulai dari diri sendiri, ya kan. Jadi *kalo* saya berperilaku baik saya mengharapkan yang duduk *deket* saya itu ikut baik, *gitu loh*, jadi *gitu* kan. Jadi maksudnya memperbaiki itu harus mulai dari dirinya sendiri nanti menyebar ke lingkungannya. Namanya lingkungan pengaruh atau lingkaran pengaruh. Jadi *bandingin*, ceritanya *kalo* saya menghendaki BPKP baik, pertama mulai dari saya. Dengan saya berbuat baik itu saya berharap lingkungan di kamar ini baik. *nah kalo* lingkungan di kamar ini baik saya mengharapkan seluruh lantai ini, satu lantai ini semuanya baik. *Kalo* satu lantai ini sudah baik, berharap seluruh lantai atas bawah itu baik.”¹³⁷

Informasi tersebut menggambarkan bahwa perubahan lingkungan diawali dari perubahan individunya kemudian dapat membawa pengaruh bagi lingkungan sekitarnya. Artinya suatu perilaku dan sikap individu dapat mempengaruhi sikap

¹³⁶ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹³⁷ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

dan perilaku individu lain disekitarnya. Materi ini dinamakan dengan lingkungan pengaruh. Pelatihan *mind shifting* ini memberikan sebuah keyakinan bagi para pesertanya untuk berubah lebih baik lagi bagi dirinya dan lingkungan disekitarnya. Caranya adalah dengan menunjukkan sikap dan perilaku yang sesuai dengan nilai-nilai luhur BPKP yang ditanamkan melalui program pengembangan budaya kerja. Selain harus merubah diri sendiri menjadi lebih baik dalam sikap dan perilaku, individu juga harus mampu mempengaruhi lingkungan disekitarnya sehingga tercipta lingkungan budaya kerja yang sejalan dengan nilai-nilai yang diyakini bersama.

Pelatihan *mind shifting* ini menyadari bahwa perubahan organisasi harus diawali dari individu kemudian individu yang berubah dapat mempengaruhi lingkungan disekitarnya untuk berubah menjadi lebih baik lagi. Untuk mendorong semangat dan para peserta akan perubahan, pelatihan *mind shifting* ini selanjutnya memberikan materi mengenai proaktif.

Materi tentang proaktif ini bertujuan untuk mendorong peserta memiliki inisiatif sendiri untuk berubah menjadi lebih baik. Artinya individu harus lebih cekatan dalam proses perubahan diri dan upayanya untuk mempengaruhi lingkungan disekitarnya. Individu tidak perlu lagi menunggu perintah atau orang lain untuk berubah menjadi lebih baik melainkan harus dimulai dari kemauan dan tekad dari diri sendiri. Hal tersebut sesuai dengan informasi yang disampaikan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* seperti berikut ini:

”*Nah kalo* kita memilih yang baik, misalnya pilihan kita pilihan yang positif ya, anda harus proaktif jangan reaktif. Reaktif ini *ketinggalan* zaman ini, ini ditinggal yang lain *gitu loh*. Misalnya, artinya kalo memang kita sudah pilihan kita yang positif. *Ah* aku milih yang positif *deh* yang baik, tapi *ngga* proaktif cenderung *diem aja* kan, *nunggu gitu* kan. *Biarin aja gua* tunggu dulu *lah, biar* yang lain ini. *Ah* yang lain juga belum maju, *biarin*. *Kalo udah* maju *ntar* baru saya balap. Kan *gitu* kan. Itu *tetep* nanti kalah pada akhirnya, *gitu*. Jadi, harus selalu lebih dulu untuk berbuat baik. Jadi

maksudnya *kalo* berbuat baik jangan nunggu orang lain. Maksudnya *gitu*".¹³⁸

Materi proaktif ini dikaitkan dengan kemampuan-kemampuan yang dimiliki manusia yang diberikan oleh sang pencipta. Manusia memiliki empat modal utama dalam kehidupannya yaitu intelektual, fisik, emosi atau perasaan, dan spiritual.

"Sekarang, ini kan baru ininya. *Loh* kita kan perlu modal. *Gitu* kan. Ini kan berubah, proses, pilihan, harus proaktif. Ya kan. *Nah* kita masih *ngga* yakin, kita masih *ngga* yakin. Apa saya bisa, bisa...kamu *tuh dikasih* kemampuan sama Tuhan, *gitu*. Kita *dikasih* kemampuan Tuhan itu ini ... Nah sekarang, ini udah kan. Ini ibaratnya kan baru, baru, baru keyakinan nih. Oh iya iya, tapi orang masih ragu, saya mampu *ngga*,mampu...kamu *tuh dikasih* modal sama Allah, sama Tuhan. Modalnya itu pertama ini, apa, ada empat, SQ, EQ, IQ, dan PQ. Jadi kita *tuh sama Tuhan dikasih modal*".¹³⁹

Pengertian akan kemampuan yang dimiliki setiap manusia tersebut penting untuk disampaikan karena berguna untuk meningkatkan kepercayaan diri setiap peserta bahwa setiap individu memiliki modal berupa kemampuan alamiah dalam diri sendiri yang harus dikembangkan. Pemahaman mengenai kemampuan manusia yang dijelaskan melalui pelatihan *mind shifting* dapat digambarkan melalui informasi berikut ini:

"PQ itu fisik, *physical Quetion*, ya kan. Kita *dikasih* badan yang sehat badan kita *tuh* sempurna, anda melakukan apa apa bisa. Ya kan. Fisik manusia itu luar biasa. Bagaimana tinggal ini aja. Makanya salah satunya *nah* kan kita udah *dikasih modal nih* sama Tuhan, *dikasih* fisik yang sempurna yang bagus daripada makhluk lain, tetapi fisik itu harus dijaga. Tidak boleh begadang, tidak boleh merokok, tidak boleh makanan yang merusak. Itu *dikasih* semua. *Nah* jadi menjaga fisik itu wajib, *nah* itu intinya, udah kan.

Terus *gitu* *dikasih* modal otak, IQ. *Dikasih* modal itu sama Tuhan. Otak kita ini luar biasa kemampuannya. Syaraf otak ini *kalo* dibentangkan itu bisa

¹³⁸ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹³⁹ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

mengelilingi bumi *sampe* tiga kali. Otak manusia ini syarafnya kalo dibentangkan, disambung, itu bisa tiga kali ngelilingi bumi. Percaya ngga. Itu kan luar biasa. Jadi mau berkarya kemampuannya luar biasa. Jadi ternyata otak manusia itu, ya, kita itu rata-rata baru menggunakan, baru menggunakan kemampuan otak kita, manusia itu rata-rata baru lima persen. Einstein yang udah begitu jeniusnya itu baru memanfaatkan otaknya itu dua belas persen. Yang begitu jeniusnya itu baru dua belas persen. Kita itu rata-rata baru lima persen menggunakan kemampuan otak. Ya kan.

Jadi *gini*, sebetulnya *gini* maksudnya, otak itu *kalo* mau diisi memori berapa pun, kuat. Makanya jangan ada alasan, *aduh...otak gua udah penuh nih*, udah *ngga dipake* bisa *mikir* lagi. Itu, itu sekedar ini aja itu, apa yah istilahnya, sekedar pembelaan yang *ngga* berdasar. Padahal kalo mau belajar otak ini luar biasa kemampuannya. Itu bisa terlihat *begini*, bisa. *Nah* itu menunjukkan otak itu punya kemampuan luar biasa. Itu artinya memotivasi kita, artinya jangan *tetep* merasa, *ah* belajar lagi, *cape*, otaknya *udah* penuh, *udah ngga* kuat *nih* otakku udah buntu *nih*. *Ah* itu tuh sekedar ini aja sebetulnya pembelaan yang *ngga* berdasar. Sebetulnya kalo mau masih bisa. Jadi artinya kita yakinkan, kita itu dikasih modal luar biasa.

Nah trus kita dikasih modal EQ juga, kita dikasih modal perasaan. Ya kan. Perasaan itu salah satunya, *kalo* manusia itu mau menggunakan, saya bisa merasakan apa yang dirasakan irhas. Empati, simpati, empati itu kan kemampuan juga. Jadi artinya *begini*, kalo saya berbuat zalim kepada seseorang, itu harus *mikir* dua kali kalo saya bisa punya empati *gitu*. Dia pun perasaannya *gini gini*, saya pun *ngga* tega *gitu* kan. Terus kita dikasih modal juga spiritual. Kemampuan untuk berkomunikasi dengan yang maha kuasa.

Intisari dari informasi yang disampaikan oleh pelaksana pelatihan *mind shifting* tersebut adalah pelatihan *mind shifting* ini mengajak peserta untuk mau menggunakan semaksimal mungkin kemampuan alamiah yang dimiliki setiap peserta. Potensi yang ada di dalam diri setiap individu akan terungkap jika individu terus berusaha untuk melatih dan menggunakannya dengan baik dan

benar. Hal ini sejalan dengan pendapat pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* berikut ini:

“Jadi artinya modal yang dari Tuhan yang empat ini, ini luar biasa. Jadi maksudnya yang kita arahkan itu anda jangan ragu untuk melakukan sesuatu. *Gitu* intinya ke sana. Tapi kita ulas dulu satu-satu, *gitu* kan. Satu-satu, pada intinya anda jangan ragu. Anda *kalo* mau anda punya kemampuan dan *kalo* pun serius *plus* doa dikabulkan permintaan anda sama Tuhan, *gitu* kan. Intinya ke sana”.¹⁴⁰

Setelah materi-materi pelatihan *mind shifting* tertanam dengan baik di dalam diri peserta maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah menginstitutionalisasi nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja. Institutionalisasi ini seperti yang telah yang dijelaskan sebelumnya merupakan aplikasi nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP ke dalam sikap dan perilaku pegawai. Hal ini sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* berikut ini:

“Baru kita masuk ke organisasi. Ke kantor BPKP, *gitu* kan. Ini kan *kalo udah* tertanam ini gampang menjelaskan ini. *Nah* sekarang bagaimana kita, supaya kantor kita baik, *gitu* kan. Ini kan ini objeknya kan masih individu ini kan ya. *Ah* setelah individu tergarap, baru kita masuk ke aplikasinya di kantor. *Nah* ini akhirnya ini loyal pada organisasi kan. Aplikasinya. Sekarang, *nah* kalo kita sudah *gini gimana* kantor bisa, pasti *nyambung* pasti. Makanya tadi ke sini tadi, mana tadi yang ini kan. Pada akhirnya kan sama, institutionalisasi kan. Ini kan aplikasi di kantor ini. Jadi itulah kira-kira materinya secara garis besar ya”.¹⁴¹

Pemberian materi dalam pelatihan *mind shifting* ini juga sering mengalami penyesuaian. Penyesuaian materi berupa penyederhanaan materi-materi yang disampaikan karena waktu untuk penyelenggaraan pelatihan terbatas. Hal ini sesuai dengan informasi yang disampaikan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* sebagai berikut:

¹⁴⁰ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹⁴¹ Wawancara dengan pelaksana teknis pelatihan *mind shifting* pada tanggal 27 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

“Kan ada, misalkan *gini* ada yang materi *sebenarnya* kita persiapkan untuk tiga hari. Ternyata mereka punya waktunya hanya satu hari, kan *ngga* mungkin *dong* kan *gitu*. Karena tadi kan *ngga*, ya itu tadi terkait dengan pembiayaan segala kan *trus* kesiapan di daerahnya bagaimana..... kadang-kadang kendala waktu itu dipadatkan. Harusnya satu atau dua hari gitu kan, dipadatkan sampai malam. Itu-itu aja sehingga kita juga kendalanya disitu dari sisi materinya bagaimana merapatkan materi itu tadi, gitu aja, persiapannya seperti itu”.¹⁴²

Dari segi sumber daya pelaksana pelatihan, tim pelaksana pelatihan *mind shifting* juga tetap menjaga kualitas dari pelatihan yang diberikan dengan terus meningkatkan wawasan dan pengetahuan para trainernya. Para trainer yang juga merupakan pegawai BPKP diikuti sertakan dalam pelatihan-pelatihan khusus bagi para trainer. Nama lainnya adalah TOT (*Training of Trainer*).

“Kita TOT instruktur, kita TOT juga kita belajar dari instruktur bagaimana, teknik komunikasi bagaimana, itu juga kita dilatih untuk pelaksanaannya *loh* ya untuk pelaksanaannya kita dilatih. Ya intinya untuk mengasah kemampuan kita untuk mengkomunikasikan kepada pendengarnya”.¹⁴³

Tim pelaksana pelatihan *mind shifting* juga terus berupaya memperkaya wawasan dan pengetahuan para trainernya dengan mengikuti training-training serupa seperti training ESQ, training motivasi, dan sebagainya. Selain itu untuk memperkaya materi yang akan disajikan dalam pelatihan *mind shifting* ini, tim pelaksana pelatihan *mind shifting* sering kali mengundang *trainer-trainer* ternama dalam penyelenggaraannya.

“Kemudian untuk materi kita biasanya *gini*, di tim kita untuk cari supaya *dapet* ilmu kita sering *ngundang* dari berbagai macam ya, dari sini kita ikutkan misalkan, kita ikutkan AAGym, ESQ, *nah* kita ikut sana, jadi kita disana supaya kita *dapet* ilmunya disana, gambarannya seperti itu. Kita bisa ikut AAGym, ikut Andri Wongso, hermawan kemarin kita undang. Tapi kita *banding-bandingin* masing-masing orang kan beda-beda ya tekniknya beda-

¹⁴² Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹⁴³ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

beda. *Oh* seperti ini, *oh* seperti itu...Setelah kita menyerap ilmu itu ya kita versikan versi kita bahan-bahan sebagai bahan kita. Kita kan kalo *sebenarnya ngga* mungkin *lah* itu murni galian sendiri ya. Kita ikut kemana-mana, *oh* seperti itu, makanya kita, *oh* metode penyajiannya seperti itu *loh*, jadi ilmu disana coba kita ramu dari sana kita *oh* di sana keunggulannya disana, *oh* disana punya kelebihan disana, kita ambil. Terus kita ramu tambahkan dengan kita *edit lah* sesuai dengan kebutuhan. Kan *ngga gitu, copy..plek..plek..ga lah.*"¹⁴⁴

Pelajaran yang didapat melalui pelatihan diluar oleh tim pelaksana pelatihan *mind shifting* diadaptasi dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan untuk pelatihan *mind shifting*. Hal ini menunjukkan bahwa semua elemen terkait baik dari peserta maupun penyelenggara pelatihan sama-sama belajar untuk kemajuan BPKP yang lebih baik lagi.

Setelah mendapatkan materi-materi pelatihan *mind shifting* para peserta pada akhirnya diharuskan menulis sebuah komitmen pribadi melalui lembar action plan. Hal ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana hasil pelatihan ini mempengaruhi pola pikir peserta dalam menghadapi hari-hari ke depan dalam bekerja di lingkungan BPKP. Lembar *Action Plan* juga dikirimkan kembali kepada para peserta. Pengiriman ini bertujuan untuk mengingatkan kembali kepada peserta sasaran yang telah mereka tetapkan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapainya. Bersamaan dengan itu, peserta juga diberikan beberapa lembar materi yang dapat dijadikan renungan dalam pelaksanaan tugasnya.

Menurut peneliti sebuah lembar action bagi para peserta pelatihan sebagai komitmen peserta untuk merubah dirinya menjadi lebih baik merupakan suatu terobosan yang bagus dalam membantu individu untuk meningkatkan kepercayaan serta potensi dalam dirinya. Nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP yang menjadi menu utama internalisasi nilai-nilai ke dalam setiap peserta dapat mengalir seiring dengan kuatnya komitmen dari peserta untuk merubah dirinya menjadi lebih baik lagi.

¹⁴⁴ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

Lembar *action* tidaklah cukup untuk membangun sebuah budaya kerja. Kesenambungan pelatihan *mind shifting* dalam hal aplikasi dan pemahaman nilai-nilai luhur budaya kerja BPKP ini perlu dilakukan karena membangun budaya kerja melalui pelatihan *mind shifting* ini tidak hanya pada satu atau dua pelatihan saja melainkan harus secara berkesinambungan. Setiap pelatihan harus ada kelanjutannya, minimal dibentuk di dalam unit kerja masing-masing. Hal ini sejalan dengan pendapat yang diutarakan oleh kepala bagian evaluasi dan perencanaan biro perencanaan dan pengawasan berikut ini:

”*Kebawa* ya, berpengaruh. Biasanya orang kan *gini*, jadi perlu kontinuitas aja, misalnya kita ambil ESQ kita jadi diri kita, *oh iya ya, kalo* kita hidup ini tidak cukup hanya pintar tapi juga kemampuan spiritual kita, emosional, itu juga penting untuk diri kita sendiri, untuk karier juga kan. *Nah itu kebawa*, tapi itu harus dibangun terus jadi *ngga* boleh satu berhenti. Kadang-kadang kan orang kan mudah turun lagi, *gitu* kan. Terus nanti kegiatan *kaya gitu tuh* harus rutin ya, perioditas aja, *ngga* sekali *aja* nanti lupa lagi lupa lagi *gitu* kan. Jadi memang harus dari unit kecil itu *tuh* harus terus menerus, *gitu loh, diimprove lah* paling *ngga, gitu*”.¹⁴⁵

Selain itu lembar kuesioner juga digunakan untuk mengetahui kecenderungan peserta mengenai pendekatan dalam bertindak, motivasi dan fokus diri, bagaimana peserta menetapkan suatu standar, bagaimana cara peserta mengambil suatu keputusan, dan sejauh mana peserta butuh akan suatu informasi. Untuk mengevaluasi pelaksanaan pelatihan, pihak penyelenggara tidak lupa untuk memberikan kesempatan bagi peserta mengutarakan kesan dan pesan setelah mengikuti pelatihan *mind shifting* ini.

4.5 *Pelatihan Mind shifting dan Pengembangan Pegawai*

Organisasi tergantung pada individu sebagai penggerak utama. Individu sebagai sumber daya organisasi harus senantiasa dirawat dan dijaga sehingga keberlangsungan jalannya organisasi tetap optimal. Untuk itu dibutuhkan suatu

¹⁴⁵ Wawancara dengan kepala bagian evaluasi dan perencanaan biro perencanaan dan pengawasan BPKP pada tanggal 16 Juni 2008. Diizinkan untuk dikutip.

upaya pengembangan individu atau pengembangan pegawai agar individu tetap dalam kondisi terbaik menjalankan roda organisasi.

Pada dasarnya, pengembangan pegawai merupakan suatu upaya yang dilakukan organisasi sehingga segala potensi yang dimiliki seluruh anggota organisasi dapat terungkap dan digunakan sebaik-baiknya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Pengembangan pegawai ini terkait dengan pengembangan sikap dan perilaku, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan sebagainya yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Untuk itu pengembangan pegawai sering disamakan dengan upaya untuk mempersiapkan individu dalam menghadapi kondisi di masa depan.

Pengembangan budaya kerja itu sendiri merupakan bagian dari pengembangan pegawai. Salah satu instrumen yang digunakan dalam pengembangan budaya kerja ini ialah pelatihan *mind shifting*. Pelatihan *mind shifting* ini bertujuan untuk menginternalisasikan nilai-nilai luhur pengembangan budaya kerja BPKP sehingga sikap dan perilaku yang ditunjukkan pegawai dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan sehari-hari selalu mengacu pada keyakinan dan nilai-nilai luhur BPKP. Untuk itu peran serta pelatihan *mind shifting* ini dalam mengembangkan budaya kerja tidak terlepas pula dari kerangka pengembangan pegawai.

“Iya kan ini bagian dari pengembangan pegawai *toh*. Iya kan. Pengembangan pegawai kan *skillnya, knowledgenya*, segala *macem* kan. Kita punya suatu, *makanya* tadi kan saya bilang, pengembangan pegawai kan ada kita punya *assessment center*, itu alat ya, alatnya untuk *ngembangin. Assessment center, mind shifting*, ada *outbond* juga kita punya, ada *pusdiklat*. Itu kan sarana untuk mengembangkan pegawai”.¹⁴⁶

Secara struktural, pelaksanaan program pengembangan budaya kerja dan pengembangan pegawai di lingkungan BPKP diselenggarakan oleh dua unit kerja yang berbeda. Penyelenggaraan pengembangan pegawai beserta instrumentnya dilakukan oleh bagian perencanaan dan pengembangan sedangkan program

¹⁴⁶ Wawancara dengan kepala biro kepegawaian BPKP pada tanggal 19 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

pengembangan budaya kerja yang didalamnya memuat pelatihan *mind shifting* diselenggarakan oleh bagian tatalaksana.

Pengembangan pegawai BPKP yang dijalankan oleh bagian perencanaan dan pengembangan pegawai lebih difokuskan pada peningkatan kompetensi dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan informasi yang diberikan oleh kepala bagian perencanaan dan pengembangan biro kepegawaian BPKP sebagai berikut:

“Pengembangan pegawai selama ini kan kita lihat dari kompetensi ini, keterampilan, kompetensi teknis yang diharapkan untuk menunjang pekerjaan, *gitu*. Instrumennya ya berupa pelatihan, tapi pelatihannya pelatihan diklat substansi *gitu*. Misalnya kita perlu S2 apa *gitu* kan. Kaya kemaren tu lagi, salah satu bentuk pengembangannya seperti itu, menyaring S1 yang berminat melanjutkan S2. trus nanti dari pimpinan kita menyaring kebutuhan S2 kita apa untuk organisasi ke depan. Terus ya tidak hanya S2 barang kali yah. Kadang-kadang pengembangan pegawai itu misalnya sekarang untuk jadi auditor presiden perlu substansi teknis apa *gitu* kan. Misalnya pengadaan barang dan jasa lah yang banyak untuk di daerah perwakilan-perwakilan. Nah itu, akhirnya beberapa unit kerja minta didiklatkan itu. Nah itu yang pengembangan pegawainya seperti itu”.¹⁴⁷

Sedangkan untuk perencanaan dan penyelenggaraan pelatihan *mind shifting* dalam rangka pengembangan budaya kerja ini sepenuhnya dilakukan oleh bagian tatalaksana. Hal ini dilakukan untuk menghindari terjadinya penumpukan pekerjaan salah satu unit kerja sehingga masing-masing tugas dan fungsi unit kerja, seperti pengembangan budaya kerja, menjadi lebih terfokus. Kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP memberikan informasi sebagai berikut

“Betul...betul...ini memang bagian dari pengembangan pegawai, betul. Tujuan kita adalah mengembangkan pegawai kan. Cuma secara berorganisasi bukan disana, harusnya disana, Cuma karena keterbatasan apa,

¹⁴⁷ Wawancara dengan kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai BPKP pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

keterbatasan SDM dan kebijakan pimpinan *ditaro* disini tapi *tetep aja nyambung* dengan disana”.¹⁴⁸

Hal ini dipertegas dengan informasi yang disampaikan oleh kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai BPKP sebagai berikut:

“Ya itu sebetulnya harusnya di pengembangan pegawai, harusnya *gitu*. cuman karena pengembangan pegawai yang dipegang di bagian renbang itu terfokuskan ke kompetensi teknis, jadi akhirnya diambil di bagian tatalaksana *gitu* yang apalah, mengatur semuanya *gitu*, mengenai *mind shifting* itu. Tapi sebetulnya intinya tuh harusnya bagian dari pengembangan pegawai. Ngga terpisah tetep ada kaitannya”.¹⁴⁹

Melalui informasi yang disampaikan oleh kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai BPKP tersebut dapat diketahui bahwa pengembangan budaya kerja melalui pelatihan *mind shifting* tetap memiliki peran dalam proses pengembangan teknis pegawai meskipun secara struktural pelaksanaannya terpisah. Nilai penting dari pengembangan budaya kerja yang merupakan bagian dari pengembangan pegawai tetap melekat dalam proses pengembangan teknis. Namun dalam pelaksanaan pengembangan pegawai, pelatihan *mind shifting* ini tidak terlalu mendapatkan porsi yang besar jika dibandingkan dengan pelatihan teknis yang menjadi fokusnya. Hal ini disebabkan kebutuhan teknis pegawai lebih mendesak dari pada yang lain sehingga yang mendapat porsi lebih besar adalah pelatihan teknisnya.

“*Mind shifting* itu, disela-sela itu biasanya diselipkan. Jadi misalnya materi diklatnya lima hari, untuk katakanlah pengadaan barang dan jasa atau peningkatan kompetensi apa. Ini juga *udah* jadi bagian dari itu, pengembangan pegawai..... Ya tentunya porsinya masih jauh lebih banyak yang teknisnya dibanding itu. Itu biasanya di hari pertama *aja*. Karena juga biasanya terbatasnya waktu, kendala waktu kan. Sementara tugas *udah nunggu* kita butuh meningkatkan kompetensi pegawai kan. Waktu hanya,

¹⁴⁸ Wawancara dengan kepala sub bagian tatalaksana pengawasan bagian tatalaksana biro kepegawaian BPKP pada tanggal 5 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

¹⁴⁹ Wawancara dengan kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai BPKP pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.

katakanlah hanya tiga hari. Jadi materi tiga hari itu otomatis lebih banyak porsi ke teknisnya dulu”.¹⁵⁰

Pengembangan teknis pegawai hendaknya diimbangi dengan pengembangan non teknis pegawai seperti pengembangan budaya kerja melalui pelatihan *mind shifting*. Sasaran utama pelatihan ini adalah individu, jika individu telah memahami dan mengaplikasikan hasil pelatihan *mind shifting* dengan baik dan benar maka salah satu aspek pengembangan pegawai otomatis akan terwujud. Pengembangan non teknis pegawai yang dituju melalui pelatihan *mind shifting* ini adalah pengembangan perilaku dan sikap pegawai. Hal ini sesuai dengan tujuan awal dari pelatihan *mind shifting* ini yaitu internalisasi nilai-nilai luhur yang dijadikan pedoman dalam pengembangan budaya kerja di lingkungan BPKP.

Porsi pelatihan yang tidak terlalu besar dalam proses pengembangan teknis pegawai tidak terlalu menjadi masalah jika memang waktu yang tersedia terbatas. Kurangnya porsi pelatihan sepatutnya diimbangi dengan menyediakan alokasi waktu tersendiri yang cukup bagi pengembangan non teknis pegawai seperti pengembangan budaya kerja ini. Selain itu pengembangan pegawai dari sisi non teknis seperti pelatihan *mind shifting* perlu diselenggarakan secara berkesinambungan. Hal ini bertujuan memberikan waktu lebih bagi nilai-nilai yang telah diinternalisasikan untuk semakin diresapi, dipahami, dan diaplikasikan dalam kehidupan berorganisasi di lingkungan BPKP.

¹⁵⁰ Wawancara dengan kepala bagian perencanaan dan pengembangan pegawai BPKP pada tanggal 31 Mei 2008. Diizinkan untuk dikutip.