

## BAB 2

### KERANGKA PEMIKIRAN DAN METODE PENELITIAN

#### 2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam melakukan penelitian mengenai “Peran Strategis Pelatihan *Mind Shifting* Dalam Pengembangan Budaya Kerja di Lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Pusat”, perlu dilakukan peninjauan terhadap penelitian-penelitian terkait yang pernah dilakukan sebelumnya. Peneliti meninjau tiga hasil penelitian yang berkaitan dengan pelatihan pegawai dan budaya kerja.

Penelitian pertama berjudul “Hubungan Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operator PT. Yuditya Mitra Usaha”.<sup>15</sup> Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keeratan hubungan (korelasi) pelatihan, motivasi kerja, budaya kerja terhadap produktivitas kerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi *line* 1, 2, dan 3. Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan secara bersama-sama antara pelatihan, motivasi kerja, dan budaya kerja dengan produktivitas kerja.

Penelitian selanjutnya berjudul “Program Pelatihan Sebagai Salah Satu Upaya Mengubah Sikap, Kecakapan, dan Pengetahuan Karyawan (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (*persero*) Tbk. Cabang Slipi Jakarta, Tahun 2002)”.<sup>16</sup> Pelatihan tersebut memusatkan pada kajian deskriptif-analitis pelaksanaan program pelatihan dalam mengubah sikap, kecakapan, dan pengetahuan karyawan. Dalam penelitian ini program pelatihan terhadap karyawan yang dilaksanakan dilihat mulai dari isi materi yang disampaikan, fasilitas, instruktur, tujuan pelatihan, dan sikap karyawan setelah mengikuti pelatihan dari perilaku karyawan sehari-hari.

---

<sup>15</sup> Herbert Rudolf Lubis, “*Hubungan Pelatihan, Motivasi Kerja, Budaya Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operator PT. Yuditya Mitra Usaha*”, (Jakarta: Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2001). Bahan tidak diterbitkan.

<sup>16</sup> Nuraini Mardiana Sianipar, “*Program Pelatihan Sebagai Salah Satu Upaya Mengubah Sikap, Kecakapan, dan Pengetahuan Karyawan (Studi Pada PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk. Cabang Slipi Jakarta, Tahun 2002)*”, (Depok: Skripsi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2002). Bahan tidak diterbitkan

Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa program pelatihan yang diadakan perusahaan untuk karyawannya tersebut berjalan dengan baik. Hal ini dapat terlihat dari efektivitas program pelatihan yang dilaksanakan dalam mengubah sikap, kecakapan, dan pengetahuan karyawan. Namun masih terdapat kekurangan antara lain materi pelatihan perlu di *up-to-date* atau disesuaikan dengan perkembangan zaman sekarang serta perlu adanya pelatihan tertentu yang difokuskan untuk kebutuhan tertentu.

Penelitian lainnya adalah "Hubungan Budaya Kerja Dengan Produktivitas Pegawai Kantor Penghubung Pemerintah Provinsi Riau".<sup>17</sup> Penelitian tersebut bertujuan untuk mengetahui bagaimana suasana budaya kerja dan dan produktivitas pegawai, tinggi atau lemah, dan untuk mengetahui lebih jauh hubungan budaya kerja dengan produktivitas pegawai di lingkungan kantor Penghubung Pemerintah Provinsi Riau di Jakarta.

Hasilnya menjelaskan bahwa berdasarkan hasil analisis median dan analisis korelasi antara penelitian budaya kerja dengan produktivitas pegawai tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas. Budaya kerja tinggi maka produktivitasnya tinggi pula.

Penelitian-penelitian di atas memiliki tiga masalah spesifik dalam pengembangan pegawainya. Penelitian pertama melihat pada adanya hubungan antara pelatihan, motivasi kerja dan budaya kerja terhadap produktivitas pegawai. Sedangkan penelitian yang kedua memfokuskan pada program pelatihan secara keseluruhan dalam mengubah sikap, kecakapan dan pengetahuan pegawainya. Penelitian terakhir tidak jauh berbeda dengan penelitian yang pertama. Penelitian ini hanya menekankan pada hubungan antara budaya kerja dengan produktivitas kerja. Meskipun demikian tetap terdapat benang merah antara penelitian-penelitian tersebut.

Penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti memiliki perbedaan dengan ketiga penelitian diatas. Peneliti memfokuskan pada bagaimana SDM aparatur dibentuk melalui pelatihan *mind shifting* dan mengapa *mind shifting* tersebut dapat dijadikan sebagai strategi dalam mengembangkan budaya kerja sehingga

---

<sup>17</sup> Tengku Razmara, "*Hubungan Budaya Kerja Dengan Produktivitas Pegawai Kantor Penghubung Pemerintah Provinsi Riau*", (Jakarta: Tesis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2004). Bahan tidak diterbitkan

diharapkan dapat tercipta budaya kerja yang kondusif bagi terselenggaranya pelayanan publik yang optimal. Pelatihan ini tergolong baru diterapkan di instansi pemerintahan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Organisasi erat kaitannya dengan SDM serta budaya yang berkembang di dalamnya. Begitu pula dengan organisasi pemerintah. Sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, organisasi pemerintah dituntut untuk memberikan pelayanan yang prima kepada masyarakat. Aparatur pun dituntut lebih profesional dalam menjalankan tugasnya sebagai abdi negara dan abdi masyarakat. Budaya organisasi pemerintahan yang merugikan sudah saatnya disingkirkan dan diganti dengan budaya organisasi yang lebih profesional serta menunjang terciptanya budaya kerja yang kondusif untuk meningkatkan kualitas dalam melakukan pekerjaan.

Pengembangan SDM organisasi pemerintah melalui pelatihan saat ini menjadi jalan keluar untuk menjawab semua tantangan tersebut. Pelatihan *mind shifting* ini pada dasarnya memberikan rangsangan positif bagi pegawai untuk tidak terjebak dalam pola pikir tertentu yang menjadikannya kaku dalam berpikir serta menanamkan cara berpikir sistematis dalam memahami dan menyelesaikan suatu persoalan. Pelatihan ini juga bertujuan menginternalisasikan nilai-nilai yang telah disepakati bersama seluruh elemen BPKP dalam rangka terciptanya budaya kerja yang menunjang tercapainya sasaran dan tujuan organisasi.

SDM yang berkembang kapabilitasnya melalui pelatihan intensif serta tepat guna akan membawa pengaruh ke dalam diri setiap individu dan juga organisasi. Etos kerja serta kualitas kerja yang dihasilkan aparatur semakin meningkat sehingga budaya kerja yang ada semakin berkembang ke arah yang lebih baik lagi.

### **2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam organisasi. SDM aparatur dituntut untuk memiliki profesionalisme dalam melayani masyarakat, memiliki wawasan global, dan mampu berperan sebagai unsur perekat negara kesatuan Republik Indonesia. Tantangan-tantangan yang dihadapi

tersebut pada akhirnya membuat organisasi lebih berupaya untuk mengembangkan SDM-nya.

Pengembangan menurut Mc. Cauley dan Heslett dalam Noe sebagai berikut: *”development refers to formal education, job experiences, relationship, and assessment of personality and abilities that help employees perform effectively in their current or future job and company”*.<sup>18</sup> Pengembangan SDM juga dapat didefinisikan sebagai investasi yang cepat atau lambat yang akan menghasilkan buah.<sup>19</sup>

Pentingnya pengembangan SDM tersebut juga memiliki sasaran dan tujuan seperti yang disampaikan oleh Irawan dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara dalam Tabel 2.1.

**Tabel 2.1**  
**Alasan dan Tujuan Pegawai Dikembangkan**

Alasan	Tujuan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya pegawai baru</li> <li>• Adanya peralatan kerja baru</li> <li>• Adanya perubahan system manajemen atau administrasi birokrasi</li> <li>• Adanya standar kualitas kerja baru</li> <li>• Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan</li> <li>• Adanya perubahan dalam hal kinerja pegawai</li> <li>• Adanya rotasi atau relokasi pegawai</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memberi orientasi pekerjaan kepada pegawai baru</li> <li>• Mempersiapkan pegawai untuk menggunakan peralatan baru</li> <li>• Mempersiapkan pegawai bekerja dengan system baru</li> <li>• Mempersiapkan pegawai agar mampu mencapai standar kualitas kerja baru</li> <li>• Menyegarkan (<i>refreshing</i>) ilmu dan ketrampilan yang dimiliki</li> <li>• Meningkatkan kualitas kinerja pegawai</li> <li>• Menyiapkan pegawai menghadapi pekerjaan baru.</li> </ul>

Sumber : Prasetya Irawan, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIA LAN Press, 2000), hal. 23.

Noe juga mendefinisikan, *“Human Resource Management refers to integrated use of training and development, organizational development, and career development to improve individual, group, and organizational effectiveness”*.<sup>20</sup> Hal ini mengartikan bahwa terdapat kaitan yang erat antara pengembangan pegawai, pelatihan, serta pengembangan organisasi dalam mencapai efektivitas organisasi secara keseluruhan.

<sup>18</sup> Raymond A. Noe, *Op. Cit.*, hal. 266.

<sup>19</sup> Prasetya Irawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIA-LAN Press, 1997), hal. 92.

<sup>20</sup> *Ibid.*, hal. 29

Sering kali pengertian pengembangan SDM atau pegawai dikaitkan dengan adanya kegiatan pendidikan dan pelatihan. Seperti yang dikatakan oleh Rivai bahwa perbedaan antara kegiatan diklat (sekarang) dan pengembangan (di masa mendatang) menyebabkan sering kabur dan hal ini merupakan salah satu permasalahan utama.<sup>21</sup> Perbedaan definisi antara pelatihan dan pengembangan juga dikemukakan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert yang menyebutkan bahwa pelatihan diarahkan untuk memelihara dan memperbaiki prestasi kerja saat ini, sementara program atau kegiatan pengembangan pegawai dimaksudkan untuk mengembangkan ketrampilan untuk pekerjaan masa depan.<sup>22</sup>

Pada hakikatnya terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan. Seperti yang digambarkan Noe sebagai berikut:<sup>23</sup>

**Tabel 2.2**  
***Comparison between Training and Development***

	<b><i>Training</i></b>	<b><i>Development</i></b>
<b><i>Focus</i></b>	<b><i>Current</i></b>	<b><i>Future</i></b>
<b><i>Use of work experiences</i></b>	<b><i>Low</i></b>	<b><i>High</i></b>
<b><i>Goal</i></b>	<b><i>Preparation of current job</i></b>	<b><i>Preparation of change</i></b>
<b><i>Participation</i></b>	<b><i>Required</i></b>	<b><i>Voluntary</i></b>

Sumber : Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, (Ney York: McGraw-Hill Companies, 2002), hal. 267.

Pelatihan secara umum ditujukan untuk membantu meningkatkan kinerja pegawai dalam mengerjakan tugas dan pekerjaan yang sedang dijalaninya. Sedangkan pengembangan SDM membantu pegawai mempersiapkan kompetensinya dan kemampuannya untuk mengisi posisi tertentu yang membutuhkan kualifikasi yang lebih dari pegawai. Pelatihan maupun pengembangan sama pentingnya untuk meningkatkan kompetensi dan kemampuan pegawai di masa sekarang dan mempersiapkan untuk masa yang akan datang.

<sup>21</sup> Veithzal Rivai, *Op. Cit.*, hal. 227.

<sup>22</sup> James A. F. Stoner, R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert JR., *Management*, (New Jersey: Prentice – Hall, Inc., 1996), hal. 82.

<sup>23</sup> *Ibid.*, hal. 267

Pengembangan atau pemberdayaan kepegawaian (SDM) merupakan salah satu fungsi pokok manajemen, dimana intinya adalah melakukan koordinasi dan pemanfaatan dari tenaga kerja yang tersedia, serta pemanfaatan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Dessler dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara menjelaskan, pengembangan pegawai merupakan salah satu aktifitas dalam pengembangan manajemen.<sup>24</sup> Dessler mengatakan pengembangan manajemen adalah upaya untuk meningkatkan prestasi manajemen pada saat sekarang atau di masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap atau meningkatkan ketrampilan.

Nadler dalam buku Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, memberikan pengertian yang lebih luas mengenai pengembangan pegawai, yaitu “*that term human resource development mean those learning experience which to about the possibility of behavioral change*”.<sup>25</sup> Dari pengertian tersebut dapat dipahami bahwa pengembangan pegawai melibatkan proses perubahan perilaku. Hal ini dikarenakan kunci dari pengembangan pegawai adalah pengalaman belajar yang melibatkan proses *behaviour engineering* dari suatu keadaan ke keadaan yang lebih baik.<sup>26</sup> Beberapa pengertian pengembangan pegawai tersebut menunjukkan bahwa pengembangan pegawai mempunyai dimensi–dimensi yang berbeda tetapi mempunyai dasar pemikiran yang sama yaitu sebuah proses dengan berbagai cara untuk peningkatan kompetensi pegawai yang dimilikinya.

### 2.2.2 Training (Pelatihan)

Pelatihan menurut Mondy dan Noe: *provides learners with the knowledge and skills needed for their present jobs*.<sup>27</sup> Pengertian tersebut menggambarkan bahwa individu yang mendapatkan atau menjalankan pelatihan akan memperoleh sebuah pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan dalam pekerjaan mereka.

---

<sup>24</sup> Lembaga Administrasi Negara RI, *Pengembangan Pegawai Berbasis Kompetisi Bagi Sumber Daya Manusia Aparatur Pusat*, (Jakarta: Pusat Kajian Kinerja Sumber Daya Aparatur Lembaga Administrasi Negara, 2006), hal. 19.

<sup>25</sup> *Ibid.*, hal. 17.

<sup>26</sup> *Ibid.*,

<sup>27</sup> R. Wayne Mondy & Robert M. Noe, *Human Resource Management*, (New Jersey: Pearson Education Inc., 2005), hal. 202.

Hal ini sejalan dengan pengertian yang menurut Dessler pelatihan sebagai proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya.<sup>28</sup>

Proses pelatihan mengacu pada berbagai metode yang diberikan pada karyawan tergantung kebutuhan akan pelatihan itu sendiri. Ada beberapa metode yang digunakan dalam melaksanakan pelatihan. Menurut Rivai metode yang dipilih hendaknya disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu organisasi atau perusahaan.<sup>29</sup>

Pelatihan juga erat kaitannya dengan kompetensi pegawai. Pengertian lain tentang pelatihan yang berkaitan dengan peningkatan kompetensi pegawai menurut Noe adalah:

*“Training refers a planned effort by a company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behavior that are critical for successful job performance. The goal of training is for employees to master the knowledge, skill, and behaviors emphasized in training programs and to apply them to their day-to-day activities”.*<sup>30</sup>

Organisasi merencanakan pelatihan apa yang akan diberikan kepada pegawainya sehingga memudahkan pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Terkait dengan perencanaan tersebut, dalam melaksanakan pelatihan, perencanaan maksimal perlu diupayakan untuk hasil yang lebih efektif. Hal ini berguna baik bagi para pegawai maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Seperti yang dikatakan oleh Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1990), yakni:

*“training is planned effort by the organization to facilitate the learning or job-related knowledge and skills by employees. Training is a planned*

---

<sup>28</sup> Garry Dessler, *Human Resource Management*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc., 2003), hal. 280.

<sup>29</sup> Metode pelatihan tersebut antara lain *On the Job Training*, Rotasi, Magang, Ceramah Kelas dan Presentasi Video, Pelatihan *Vestibule*, Permainan Peran dan Model Perilaku, *Case Study*, Simulasi, Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram, Praktik Laboratorium, Pelatihan Tindakan (*Action Learning*), *Role Playing*, *In-Basket Technique*, *Management Games*, *Behaviour Modeling*, *Outdoor Oriented Programs*. Lihat Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal. 242-248.

<sup>30</sup> Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, (Ney York: McGraw-Hill Companies, 2002), hal. 4.

*activity. It does not just happen. There is a need to analyze, design, develop, and evaluate training programs in a systematic way”.*<sup>31</sup>

Awalnya pelatihan direncanakan untuk diberikan kepada pegawai sehingga mereka mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Namun dalam pelaksanaannya terdapat kebutuhan untuk meneliti, mendesain, mengembangkan, dan mengevaluasi program pelatihan dengan cara yang sistematis tergantung pada kebutuhan organisasi.

Menurut Cherrington, pelatihan dapat digolongkan menjadi:

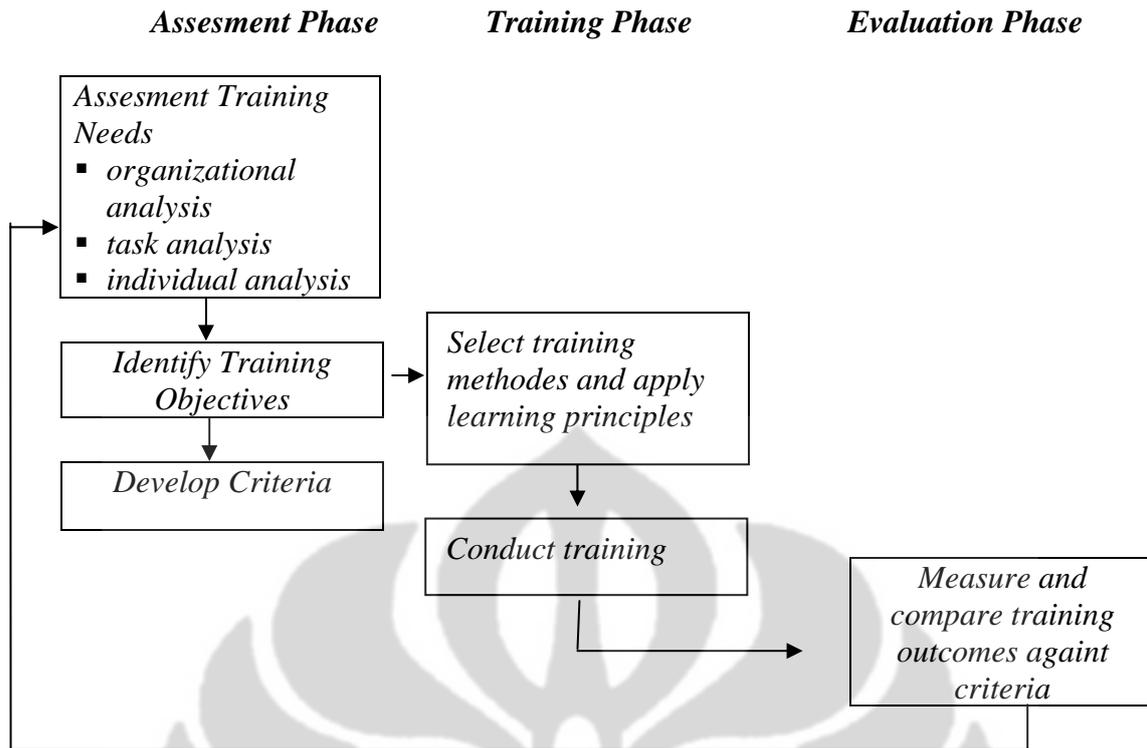
- 1) *Orienting and informing employees.*
- 2) *Skill development.*
- 3) *Safety training.*
- 4) *Professional and technical education.*
- 5) *Supervisory training and executive education.*<sup>32</sup>

Para ahli telah banyak mengemukakan berbagai macam model analisis dan desain dalam mengembangkan proses pelaksanaan pelatihan. Seperti yang Goldstein jelaskan dalam buku Fisher, Schoenfeldt dan Shaw model sistem pelatihan dalam Gambar 2.1.

---

<sup>31</sup> Cythia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw, *Human Resource Management*, (Boston: Houghton mifflin Company, 1990), hal. 314.

<sup>32</sup> David J Cherrington, *The Management of Human Resources* (New Jersey: Prentice-Hall International Inc., 1995), hal.320-321.



**Gambar 2.1**  
***Training Systems Model***

Sumber: Cythia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt dan James B. Shaw., *Human Resource Management.*, (Boston:Houghton mifflin Company, 1990), hal. 319

Model yang disajikan oleh Goldstein seperti tampak gambar di atas dibagi kedalam tiga tahap. Tahap yang pertama merupakan tahap penilaian terhadap berbagai unsur yang berpengaruh terhadap proses pelatihan seperti analisis organisasi (*organizational analysis*), analisis tugas (*task analysis*) dan analisis individual (*individual analysis*).

Analisis organisasi berkaitan dengan strategi organisasi seperti sasaran, fungsi, dan tujuan. Analisis tugas berkaitan dengan kebutuhan akan ketrampilan, pengetahuan, dan sikap untuk melaksanakan berbagai tugas yang berkaitan dengan suatu jenis pekerjaan. Sedangkan analisis individu berkaitan dengan siapa dan jenis pelatihan apa yang diperlukan.

Ketiga analisis tersebut kemudian dikembangkan menjadi identifikasi secara objektif jenis pelatihan yang cocok bagi organisasi. Setelah itu kriteria-kriteria yang ada dalam jenis pelatihan tadi mulai dikembangkan. Barulah diadakan pelaksanaan pelatihan dengan memilih metode pelatihan yang sesuai dengan

analisa di awal. Pada tahap terakhir, yakni evaluasi, pelatihan diukur dan dibandingkan dengan melihat hasil-hasil yang didapat organisasi serta melihat kriteria-kriteria apa saja yang sifatnya tidak sesuai atau berlawanan dengan kriteria organisasi, tugas dan individual sehingga bisa diganti dengan kriteria yang lain.

### 2.2.3 Budaya Kerja

Sebenarnya budaya kerja sudah lama dikenal oleh umat manusia namun manusia belum menyadari akan pentingnya budaya kerja akan keberhasilan dalam bekerja. Keberhasilan kerja berakar pada nilai-nilai dan perilaku yang dimiliki dan yang menjadi kebiasaannya yang tidak lain adalah budaya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat istiadat, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinannya dimana ini yang menjadi kebiasaan dalam perilaku individu.

Dari pemahaman terhadap budaya tersebut Triguno mendefinisikan budaya kerja sebagai kaitan antara budaya yang berasal dari nilai adat istiadat, agama, norma, dan kaidah yang diyakini kemudian menjadi sebuah perilaku dengan mutu atau kualitas kerja.<sup>33</sup>

Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, kemudian tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai "kerja" atau "bekerja".<sup>34</sup>

Definisi lain juga menyebutkan budaya kerja organisasi adalah manajemen yang meliputi pengembangan, perencanaan, produksi dan pelayanan suatu produk yang berkualitas dalam arti optimal, ekonomis dan memuaskan.<sup>35</sup>

Menurut Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia dalam Triguno (1997 : 2) budaya kerja yaitu sikap hidup yang didasari oleh nilai pandangan hidup yang telah menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong yang membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat/organisasi yang

---

<sup>33</sup> Triguno, *Op. Cit.*, hal. 1

<sup>34</sup> *Ibid.*, Hal. 3.

<sup>35</sup> *Ibid.*,

kemudian tercermin ke dalam perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai suatu kerja atau bekerja.

Dalam seminar KORPRI Daerah Istimewa Yogyakarta November 1992 pada Triguno (1997 : 3-4), berkesimpulan bahwa:

- 1) Budaya kerja adalah suatu komponen kualitas manusia yang sangat melekat dengan identitas bangsa dan menjadi tolok ukur dasar dalam pembangunan.
- 2) Budaya kerja dapat menentukan integritas bangsa dan menjadi penyumbang utama dalam menjamin kesinambungan kehidupan bangsa.
- 3) Budaya kerja sangat erat kaitannya dengan nilai-nilai yang dimilikinya, terutama falsafah bangsa yang mampu mendorong prestasi kerja setinggi-tingginya.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas budaya kerja pada hakekatnya adalah tujuan untuk membangun kualitas sumber daya manusia secara terpadu berdasarkan nilai-nilai yang telah disepakati dalam kehidupan bekerja dan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Perlunya penegasan terhadap budaya kerja ini disebabkan karena suatu organisasi terbentuk dari kumpulan individu yang berbeda karakter, sifat, keahlian, pendidikan, dan latar belakang. Penegasan budaya kerja ini erat kaitannya dengan pengembangan organisasi. Burke dalam buku Handoko yang berjudul Manajemen Edisi II menyatakan bahwa *organizational development* sebagai suatu proses perubahan dalam budaya organisasi melalui penggunaan teknologi, riset, dan teori ilmiah kepemilikan.<sup>36</sup> French dan Bell mendefinisikan pengembangan organisasi sebagai suatu usaha jangka panjang untuk memperbaiki proses-proses pemecahan masalah dan pembaharuan organisasi, terutama melalui manajemen budaya organisasi yang lebih efektif dan kolaboratif.<sup>37</sup>

Budaya kerja dapat menjadi pedoman yang baik dan benar bagi individu jika setiap individu harus mengupayakan suatu proses yang terkendali dalam seperangkat sistem, alat-alat dan teknik-teknik yang menjadi pendukung terciptanya budaya kerja yang kondusif. Hal tersebut dapat menjadi langkah awal untuk mengubah cara kerja lama menjadi cara kerja baru yang berorientasi profesionalisme efektif, dan efisien.

---

<sup>36</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 1994), hal. 337.

<sup>37</sup> *Ibid.*

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.<sup>38</sup>

Ciri program budaya kerja adalah partisipatif dan berorientasi pada tujuan, maka organisasi pelaksanaannya harus mengacu pada ciri-ciri tersebut tanpa mengabaikan nilai-nilai yang dimiliki dan terfokus pada kepuasan yang dilayani atau pelanggan.<sup>39</sup>

Hal-hal tersebut tergambar dalam sebuah warna budaya kerja.

Warna budaya kerja adalah produktivitas kerja yang berupa perilaku kerja yang dapat diukur antara lain: kerja keras, ulet, disiplin, produktif, manfaat, tanggung jawab, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.<sup>40</sup>

Budaya kerja juga merupakan mata rantai proses, dimana tiap kegiatan berkaitan dengan proses lainnya atau suatu hasil pekerjaan merupakan suatu masukan bagi proses pekerjaan lainnya. Kekuatan rantai proses secara terpadu tergantung pada rangkaian proses individual. Kesalahan dalam suatu proses akan mempengaruhi pada kualitas produk akhir oleh karena itu jaminan mutu terletak kekuatan setiap rangkaian yang bejalan benar sejak saat pertama pada setiap tahap pekerjaan.

Individu yang terdidik dan terlatih melalui kelompok budaya kerja akan menyukai kebebasan, pertukaran pendapat, terbuka bagi gagasan-gagasan baru dan fakta baru, mempersiapkan dirinya dengan pengetahuan umum dan keahlian khusus dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai produktivitas kerja dan pemenuhan kebutuhan hidupnya. Adapun manfaat lain yang didapat dalam melaksanakan budaya kerja antara lain adalah:

- 1) Menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik lagi (meningkatkan produktivitas kerja pegawai).
- 2) Membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotong royongan, kekeluargaan.
- 3) Menemukan kesalahan dan cepat memperbaikinya.

---

<sup>38</sup> Triguno, *Op. Cit.*, hal. 4

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal. 53.

<sup>40</sup> *Ibid.*

- 4) cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain)
- 5) Meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi kerja.
- 6) Meningkatkan disiplin kerja dan keharmonisan dalam bekerja.<sup>41</sup>

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang mendalam karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Peran pemimpin dalam mengendalikan aktivitas organisasi yang dipimpin pun menjadi sangat penting. Dalam program Budaya Kerja kedudukan kepemimpinan sangat strategik, karena peran mereka sangat menentukan keberhasilan maupun kegagalan dalam mencapai tujuan.<sup>42</sup> Oleh karena itu pemimpin harus memberi contoh yang baik bagi bawahannya dan memperhatikan keadaan yang kondusif dalam bekerja.

Apabila budaya kerja terbina secara baik dan benar maka sudah pasti dapat meningkatkan produktivitas kerja yang tinggi dan kualitas pekerjaan yang sesuai dengan apa yang diharapkan dan diinginkan oleh semua pegawai dan organisasi.

#### 2.2.4 *Mind Set (pola pikir)*

Wellman dalam Mitchell menjelaskan, *"...there is a vague sense in which we have a 'theory' of mind, where the word theory could serve as a useful metaphor. It seems that we possess notions about the mind governs actions"*.<sup>43</sup>

Melalui penjelasan tersebut dapat dipahami bahwa tindakan yang dilakukan oleh individu diperintahkan oleh pikirannya sendiri. Masih didalam buku yang sama, lebih lanjut dijelaskan, *"The two central concepts standing at the heart of this theory are that people act to satisfy their desires, but that their actions will be guided by how they believe the world to be, rather than how it really is."*<sup>44</sup>

Mengacu pada penjelasan di atas, individu diperintahkan oleh pikirannya sendiri dalam melakukan sesuatu. Apa yang individu lakukan adalah upaya untuk mencukupi kebutuhannya. Hal tersebut tidak semata-mata tanpa arah dan batasan.

---

<sup>41</sup> Triguno, *Op. Cit.*, hal. 9

<sup>42</sup> *Ibid.*, hal. 33.

<sup>43</sup> Peter Mitchell, *Introduction to Theory of Mind - Children, Autism and Apes*, (Great Britain: Hodder Headline Corp., 1997), hal. 5.

<sup>44</sup> *Ibid.*

Dalam melakukan sesuatu, individu akan dibatasi dan dipandu oleh bagaimana individu tersebut percaya akan sesuatu.

Manusia sangat berbeda dengan makhluk hidup lainnya. Hal yang membedakan adalah manusia memiliki akal dan pikiran didalam otaknya yang tidak dimiliki oleh makhluk hidup lain. *What we have that other creatures do not, of course, is a massive brain which has heralded the blossoming of intellect.*<sup>45</sup>

Cara berpikir manusia dapat dibedakan menjadi dua yakni pemikiran konvergen dan pemikiran divergen.

Pemikiran konvergen dikaitkan dengan fokus dan mengarah pada jawaban tertentu. Terpusat pada sasaran akhir merupakan keinginan dasar dari jenis cara berpikir ini. Di sisi lain, pemikiran divergen dikaitkan dengan eksplorasi dan kreativitas, terbuka dan bergerak menjauh.<sup>46</sup>

Dalam mencari pola berpikir, individu akan mempertimbangkan bagaimana cara berpikir konvergen dan divergen menentukannya. Cara berpikir konvergen sering kali serius sementara keragaman cara berpikir divergen lebih menyenangkan.<sup>47</sup> Oleh karena itu setiap individu memiliki pendekatan yang berbeda bagaimana individu tersebut berpikir dalam menghadapi sesuatu.

Salah satu pola dasar berpikir adalah berpikir "satu langkah", ada asumsi umum yang menyebutkan bahwa bagaimanapun juga, kesimpulan satu langkah lebih cepat itu lebih baik.<sup>48</sup> Hal ini menunjukkan bahwa dalam menggunakan pendekatan pola pikir ini individu akan membuat sebuah keputusan secara cepat dengan tidak mau memusingkan diri dengan mengikuti serangkaian perpanjangan pikiran.

Pola berpikir ini memerlukan ketegasan individu dalam membuat keputusan dengan baik dan benar serta tidak ceroboh dalam bertindak. Reid menyimpulkan bahwa mereka yang berpikir cepat tampaknya benar dalam kesimpulan-

---

<sup>45</sup> *Ibid.*, hal 1.

<sup>46</sup> S. P. Reid, *Berpikir Strategis – Berpikir Jernih, Berpikir, Cepat, dan Berpikir Kreatif*, (Jakarta: PT Penerbit Bhuana Ilmu Populer, 2006), hal. 27.

<sup>47</sup> *Ibid.*, hal. 80.

<sup>48</sup> *Ibid.*, hal. 81.

kesimpulan mereka, tetapi mereka tidak selalu mampu meluangkan waktu untuk menjelaskan.<sup>49</sup>

Pola yang lain adalah pola berpikir lamban. Reid mengatakan, ”tampaknya banyak orang suka ’menjalankan’ pikiran mereka dalam langkah-langkah kecil dan berhati-hati, dimana satu langkah yang jelas mengikuti langkah lain yang juga sudah jelas”.<sup>50</sup> Hal ini menjelaskan bahwa individu dengan pola berpikir lambat akan menggunakan alur pikiran yang berbeda serta selangkah demi selangkah secara teliti.

Individu dalam kehidupan sehari-hari terbiasa untuk menggunakan akal dan pikirannya tetapi hal yang menentukan bagaimana cara berpikir individu tersebut adalah pemikiran yang ada di dalam suatu pola atau model yang digunakan terus-menerus. Untuk itu pola pikir menjadi sangat penting dalam mengatasi berbagai masalah. Semakin kaya pola pikir yang dimiliki maka pilihan yang dihasilkan untuk mengatasi sebuah masalah semakin banyak. Pada akhirnya keputusan yang ada merupakan keputusan yang terbaik

Macam-macam kepentingan dalam kehidupan sering kali membuat pemikiran semakin berantakan dan menjadi rumit. Hal ini menyebabkan pemikiran menjadi terkotak-kotak dan tidak terkendali. Jalan keluar yang dapat ditempuh adalah memetakan semua pengaruh tersebut sehingga memungkinkan individu untuk berikir lebih jernih dalam menggunakan pilihan-pilihan yang tersedia. Hal ini dilakukan dengan cara pemilahan. Pemilahan adalah proses dimana observasi diri berjalan paralel dengan pemikiran<sup>51</sup> Reid juga berpendapat bahwa:

Agar dapat memahami cara melaksanakan kegiatan berpikir ini, kita perlu memahami urutan dimana kekuatan ini beroperasi. Untuk melakukan hal ini, kita perlu melakukan ”pemilahan” untuk melangkah mundur dan memantau pikiran-pikiran kita sendiri pada saat mereka bermunculan. Kita juga perlu mengembangkan kesadaran atas berbagai emosi kita seta peran mereka dalam cara kita berpikir dan berperilaku.<sup>52</sup>

---

<sup>49</sup> *Ibid.*, hal 82.

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> *Ibid.*, hal. 14.

<sup>52</sup> *Ibid.*, hal. 19-20.

Salah satu fakta penting tentang otak manusia adalah otak banyak berpikir sadar dengan keseluruhan unit berpikir dan tidak dengan informasi yang kecil.<sup>53</sup> Informasi-informasi yang diterima indera yang dimiliki manusia masuk ke dalam pola mental dan manusia menggunakan pola tersebut untuk membentuk gagasan sadar.<sup>54</sup>

Pola mental adalah jejak memori dalam jaringan otak yang menyimpan sesuatu dan diterima berulang kali. Sewaktu kita melihat, mendengar, merenungkan, mencium atau mencicipi sesuatu, otak akan membentuk pola pengenalan diri peristiwa itu. Bila suatu saat kita menerima lagi hal yang sama atau yang serupa, jejak memori menjadi aktif. Bila jejak memori disimpan baik-baik, otak cenderung mengganti jejak memori untuk sinyal pancaindera yang datang dan berhubungan dengan jejak tersebut daripada data indera dari kegiatan pemrosesan informasi.<sup>55</sup>

Proses berpikir pada manusia juga sering kali terhambat oleh adanya blok-blok mental persepsi, emosi, dan ego juga dapat menjadi penghambat individu dalam berpikir menghadapi sesuatu. Oleh karena itu dibutuhkan penataan kembali pola pikir semua anggota organisasi sehingga blok-blok mental tersebut dapat dibawa ke arah pengembangan budaya kerja yang ada dalam organisasi.

#### **2.2.4.1 Persepsi**

Menurut J. Winardi persepsi digambarkan sebagai berikut:

Persepsi merupakan proses kognitif, dimana seorang individu memberikan arti kepada lingkungan. Mengingat bahwa masing-masing orang memberi artinya sendiri terhadap stimulus, maka dapat dikatakan bahwa individu-individu yang berbeda, “melihat” hal yang sama dengan cara-cara yang berbeda.<sup>56</sup>

Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat Robbins bahwa persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan

---

<sup>53</sup> Karl Albrecht, *Daya Pikir – Metode Peningkatan Potensi Berpikir*, Edisi Revisi (Semarang: Effhar & Dahara Prize, 2004). hal. 25.

<sup>54</sup> *Ibid.*

<sup>55</sup> *Ibid.*, hal 25-26.

<sup>56</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, (Jakarta:Prenada Media, 2004), hal. 203-204.

mereka.<sup>57</sup> Melalui penjelasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa persepsi merupakan pemikiran individu dalam memberikan suatu arti atau pemaknaan terhadap sesuatu melalui penginderaan dan pengalaman yang didapatkan.

Jika dikaitkan dengan pola pikir maka persepsi memiliki bagian sebagai sebuah hasil dari pola pikir. Pola pikir konvergen maupun divergen individu yang ada terhadap pengalaman dan lingkungan akan membentuk sebuah persepsi yang sejalan dengan cara berpikir individu. Untuk itu hal yang pertama dibangun individu adalah pola pikir sebelum membentuk sebuah persepsi terhadap sesuatu.

#### 2.2.4.2 Emosi

Emosi sangat berhubungan dengan apa yang dipikirkan oleh individu. Hal ini sejalan dengan pendapat Flavel, Miller, and Miller "*Emotion not only felt experiences but also objects of people's thinking.*"<sup>58</sup> Masih di dalam buku yang sama emosi ini digunakan dalam aktivitas sosial "*...identifying the feelings of other people toward them, anticipating whether their parent will be angry or pleased about their behavior, hiding their socially inappropriate feelings.*"<sup>59</sup>

Melalui penjelasan diatas dapat terlihat bahwa emosi memang memiliki hubungan terkait dengan pemikiran individu. Emosi juga terkait dengan hubungan antar individu sehingga setiap individu harus mampu menjaga dan menterjemahkan emosi individu lain demi keharmonisan hubungan antar individu dalam organisasi.

Reid berpendapat bahwa,

Pada tingkatan yang lebih dalam terdapat sejumlah pola dasar serta penggerak yang tertanam sangat dalam dan mempengaruhi cara berpikir kita. Bahwa pikiran yang sehat sama dengan tubuh yang sehat masih menjadi nasihat yang baik. bila emosi anda terguncang, cara berpikir akan anda akan berubah dan menjadi kacau.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: konsep kontroversi aplikasi*, Jilid I (Jakarta: Prenhalindo, 1996), hal 124

<sup>58</sup> John H. Flavell, Patricia H. Miller, Scott A. Miller, *Cognitive Development*, third Edition, (Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1993), hal 189.

<sup>59</sup> *Ibid.*

<sup>60</sup> S. P. Reid, *Op. Cit.*, hal. 84.

### 2.2.4.3 Ego

Menurut albrecht, Ego dapat lebih banyak memblokir atau menghalangi berpikir adaptif di antara sekian banyak faktor. Pembentukan ego sering kali mengalihkan berpikir adaptif.<sup>61</sup> Lebih lanjut dijelaskan bahwa pendapat yang kokoh atau tegar sering dapat mengubah persepsi seseorang terhadap pandangan realita seseorang sehingga menjadi tidak akurat.<sup>62</sup>

Melalui penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa ego merupakan sebuah pendapat individu yang sangat kokoh terhadap sesuatu tanpa memperhatikan faktor-faktor dan situasi yang ada di sekitarnya sehingga pola pikir yang terbentuk hanya mementingkan diri pribadi saja. Untuk dapat mengendalikan ego tersebut dapat diawali dari berlatih menempatkan strategi pembentukan ego dalam beraneka ragam situasi baik yang dipakai orang maupun yang anda pakai sendiri. Pelajari cara mempengaruhi pikiran orang lain. Perbaiki kebiasaan bahasa dan yakinkan tak mengkontak diri dalam pendapat, sudut pandang, atau posisi yang kaku.

## 2.3 Metode Penelitian

### 2.3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan metode alamiah.<sup>63</sup> Pengertian lain tentang penelitian kualitatif menyebutkan bahwa penelitian kualitatif berusaha memahami

---

<sup>61</sup> Karl Albrecht, *Op. Cit.*, hal. 92.

<sup>62</sup> *Ibid.*

<sup>63</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2007), hal. 6.

dan menafsirkan makna suatu peristiwa interaksi tingkah laku manusia dalam situasi tertentu menurut perspektif penelitian sendiri.<sup>64</sup>

Penelitian kualitatif memiliki ciri-ciri utama yang membedakan dengan penelitian kuantitatif, yakni:

- Mengkonstruksi realitas makna sosial budaya
- Meneliti interaksi peristiwa dalam proses
- Melibatkan variabel-variabel yang kompleks dan sulit diukur
- Memiliki keterkaitan erat dengan konteks
- Melibatkan peneliti secara penuh
- Memiliki latar belakang alamiah
- Menggunakan sampel purposif
- Menerapkan analisis induktif
- Mengutamakan “makna” di balik realitas
- Mengajukan pertanyaan “mengapa” (*why*), bukan “apa” (*what*).<sup>65</sup>

Melalui pendekatan ini peneliti berupaya menekankan pada prosedur analisis data seperti wawancara dengan informan, kajian terhadap berbagai bahan tertulis seperti data kepegawaian, dokumen, buku, dan lain-lain sehingga sangat memungkinkan untuk memperoleh informasi-informasi yang baru.

### 2.3.2 Jenis/Tipe Penelitian

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini dapat digolongkan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk menggambarkan obyek penelitian yaitu pelatihan *mind shifting*. Penelitian deskriptif ini dilakukan untuk memberikan gambaran yang lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena.<sup>66</sup>

Berdasarkan teknik pengumpulan data, penelitian ini adalah penelitian lapangan. Penelitian ini bisa dimulai dengan perumusan permasalahan yang tidak terlalu baku. Instrumen yang digunakan berisi tentang pedoman wawancara. Selain itu, peneliti akan terjun langsung dalam kasus yang diteliti, yaitu pihak-pihak yang berkaitan dengan pelatihan *mind shifting* ini.

Berdasarkan penggunaan waktunya, penelitian ini termasuk kedalam penelitian studi kasus karena berusaha untuk mengidentifikasi bagaimana proses yang terjadi dalam suatu lembaga dengan fokus pada satu kasus (*single site case*

<sup>64</sup> Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Metode Penelitian Sosial*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), hal. 81.

<sup>65</sup> Prasetya Irawan, *Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*, (Depok: Departemen Ilmu Administrasi FISIP UI, 2006), hal. 6-7.

<sup>66</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), hal.42.

*study*).<sup>67</sup> Dengan studi kasus satu lokus ini peneliti akan mengidentifikasi bagaimana dan mengapa pelatihan *mind shifting* ini berperan strategis dalam pengembangan budaya kerja di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan pusat.

Penelitian ini termasuk ke dalam penelitian studi kasus. **Maxfield** dalam **Nazir** menyebutkan bahwa Studi kasus atau penelitian kasus (*case study*) adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas.<sup>68</sup>

Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus, atau status dari individu yang kemudian dari sifat-sifat khas diatas akan jadikan suatu hal yang bersifat umum.<sup>69</sup>

Berdasarkan manfaatnya penelitian ini termasuk kedalam penelitian murni. Penelitian murni merupakan penelitian yang manfaatnya dirasakan untuk waktu yang lama. Lamanya manfaat ini lebih karena penelitian ini biasanya dilakukan karena kebutuhan peneliti sendiri.<sup>70</sup> Selain itu peneliti dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan sehingga peneliti bebas menentukan tema penelitian.

### 2.3.3 Metode dan Strategi Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan cara studi lapangan melalui wawancara mendalam. Wawancara mendalam ini merupakan wawancara yang tidak terstruktur untuk mendapatkan informasi dari sejumlah informan.<sup>71</sup> Dalam melakukan wawancara mendalam peneliti mempersiapkan terlebih dahulu pedoman wawancara. Untuk mendukung informasi-informasi yang didapat melalui wawancara mendalam, peneliti juga melakukan studi kepustakaan seperti buku, laporan kegiatan obyek penelitian, dokumen instansi

<sup>67</sup> Prasetya Irawan, *Op. Cit.*, hal 57.

<sup>68</sup> *Ibid.*, hal. 57

<sup>69</sup> *Ibid.*

<sup>70</sup> Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah, *Op. Cit.*, hal. 38.

<sup>71</sup> Wawancara tak terstruktur merupakan wawancara yang berbeda dengan yang terstruktur. Cirinya kurang diinterupsi dan arbiter. Wawancara semacam ini digunakan untuk menemukan informasi yang bukan baku atau informasi tunggal. Hasil wawancara semacam ini menekankan kekecualian, penyimpangan, penafsiran yang tidak lazim, penafsiran kembali, pendekatan baru, pandangan ahli, atau perspektif tunggal. Lihat Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosda Karya Bandung, 2001), hal. 138-139.

tempat penelitian dan dokumentasi lainnya yang mendukung serta berkaitan dengan penelitian.

### 2.3.4 Hipotesis kerja

Hipotesis adalah dugaan (jawaban) sementara peneliti terhadap pertanyaan penelitiannya sendiri. Dalam penelitian kualitatif hipotesis tidak diuji tetapi diusulkan sebagai satu panduan dalam proses analisis data dan terus–menerus disesuaikan dengan data lapangan.<sup>72</sup> Hipotesis penelitian ini adalah pelatihan *mind shifting* yang dilaksanakan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Pusat berperan dalam proses pengembangan budaya kerja untuk mencapai tujuan–tujuan organisasi.

### 2.3.5 Nara Sumber/Informan

Dalam penelitian ini, narasumber/informan adalah beberapa pihak yang peneliti anggap mempunyai kompetensi untuk menjelaskan hal–hal yang berkaitan dengan pelatihan *mind shifting* yang dilaksanakan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Pusat. Sedangkan pedoman wawancara merupakan panduan peneliti dalam melakukan wawancara mendalam. Pedoman wawancara ini kemungkinan akan berubah seiring dengan situasi dan kondisi di tempat penelitian.

Narasumber/Informan:

- a. Kepala Biro Perencanaan dan Pengawasan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- b. Kepala Biro Kepegawaian Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- c. Kepala Bagian Tata Laksana Biro Kepegawaian Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- d. Kepala Tim Pengembangan Budaya Kerja Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- e. Pelaksana Pelatihan *Mind Shifting* Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.
- f. Peserta Pelatihan *Mind Shifting* di lingkungan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan.

### 2.3.6 Proses Penelitian

Menurut **Irawan**, proses penelitian kualitatif mempunyai lima fase yaitu; penentuan fokus masalah, pengembangan kerangka teori, penentuan metodologi,

---

<sup>72</sup> Prasetya Irawan, *Op. Cit.*, hal. 44.

analisis temuan, dan pengambilan kesimpulan.<sup>73</sup> Penentuan fokus masalah dimulai dari pengumpulan informasi atas permasalahan yang akan diteliti yaitu informasi mengenai pelatihan *mind shifting* bagi pegawai BPKP pusat. Selanjutnya peneliti mengumpulkan bahan-bahan kepustakaan yang terkait dengan tema penelitian untuk kebutuhan pengembangan kerangka teori. Pada fase penentuan metodologi, peneliti melihat metode apa yang cocok bagi penelitian ini sehingga hasil analisis dari penelitian ini bisa maksimal. Kemudian dalam fase analisis temuan atau data, peneliti berusaha mengidentifikasi dan mengkategorisasi data yang ada, menganalisis informasi-informasi yang diperoleh dari informan dan menganalisis konsep-konsep yang ada pada kerangka pemikiran. Terakhir yaitu peneliti menghasilkan analisis dan rekomendasi sebagai fase pengambilan kesimpulan.

### **2.3.7 Penentuan *Site* Penelitian**

*Site* penelitian ini dilakukan di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Pusat. Alasan pemilihan tempat ini dikarenakan BPKP ditunjuk sebagai salah satu instansi percontohan (*pilot project*) dalam rangka pengembangan budaya kerja di lingkungan instansi pusat dimana salah satu cara untuk mewujudkannya adalah melalui pelatihan *mind shifting* yang merupakan hal baru bagi organisasi pemerintah.

### **2.3.8 Batasan Penelitian**

Batasan penelitian ini diperlukan peneliti sehingga peneliti tidak melakukan penelitian yang berada di luar kemampuan, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, ketersediaan dana, waktu, tenaga dan sebagainya. Penelitian ini memiliki batasan dalam pelaksanaannya yaitu menganalisis peran pelatihan *mind shifting* pada tahapan *assesment phase* dan *training phase* di Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan dengan mengacu pada analisis deskriptif bagaimana dan mengapa pelatihan *mind shifting* tersebut berperan dalam pengembangan budaya kerja. Pada kedua tahapan tersebut peran dari pelatihan ini dapat ditelusuri lebih dalam mulai dari perencanaan sampai pelaksanaannya.

---

<sup>73</sup> *Ibid.*, hal. 20.

### 2.3.9 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam pelaksanaannya. Keterbatasan tersebut antara lain peneliti tidak ikut terlibat dalam proses pelatihan dikarenakan pelaksanaan pelatihan *mind shifting* tersebut yang diselenggarakan di luar kota. Selanjutnya adalah adanya alur birokrasi sehingga berpengaruh terhadap narasumber/informan, keterbatasan data dikarenakan adanya kerahasiaan organisasi. Keterbatasan-keterbatasan di atas mengakibatkan penelitian ini kurang maksimal.

