

1. Pendahuluan

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor strategis yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan memberikan pelayanan yang berkualitas. Kualitas sumber daya manusia menjadi elemen kunci dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan masyarakat. Kinerja baik dan mampu berkolaborasi dengan rekan kerja dan pimpinan serta memahami karakteristik organisasi adalah harapan yang ingin di capai sebuah organisasi (Irawan et al., 2023). Kementerian Agama Kota Salatiga sebagai salah satu instansi pemerintah yang menyelenggarakan pelayanan publik di bidang keagamaan didukung oleh pegawai dengan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, usia, serta kompetensi yang beragam. Keragaman tersebut berimplikasi pada perbedaan kemampuan dalam memahami tugas (daya abstraksi) serta tingkat komitmen dan motivasi kerja. Karakteristik yang dimiliki setiap individu perlu adanya penyikapan dan pendekatan yang disesuaikan dengan kondisi individu (Sabiq, 2020).

Dalam praktiknya, perbedaan ini sering memunculkan variasi kinerja, ketidakseimbangan beban kerja, serta efektivitas pengembangan kepegawaian yang belum optimal karena pendekatan pembinaan yang cenderung bersifat umum dan belum berbasis pada kebutuhan individual pegawai. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya suatu pemetaan kepegawaian yang sistematis sebagai dasar perumusan strategi pengembangan kepegawaian yang tepat sasaran. Selain itu pemetaan bisa dilakukan dengan cara *assessment* yang mempunyai manfaat dalam peningkatan efektivitas pelaksanaan dalam pengelolaan manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) serta peningkatan *engagement* Pegawai (Sudewo, 2015). Pemetaan ini memungkinkan pimpinan organisasi untuk menerapkan strategi pengembangan dan supervisi yang adaptif sesuai dengan karakteristik masing-masing pegawai. Salah satu kerangka teoritis yang relevan untuk tujuan tersebut adalah Teori Supervisi Pengembangan yang dikemukakan oleh Carl D. Glickman. Teori ini menekankan bahwa pegawai dapat diklasifikasikan ke dalam empat kuadran berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat daya abstraksi (kemampuan) dan komitmen (motivasi) (Sonia, 2022).

Menurut Handayani yang dikutip oleh Nugraha, dkk., Model supervisi pengembangan yang dikemukakan oleh Carl D. Glickman menyoroti pentingnya memahami perbedaan tingkat kemampuan dan perkembangan pegawai, serta perlunya penerapan strategi supervisi yang fleksibel (Soleh, Moh., Nugraha & Gunawan, 2023). Manusia Sebagai sumber daya utama organisasi, sangat penting untuk diperhatikan secara penuh karena kondisi lingkungan dan kebijakan yang sering berubah ubah (Kasmawati, 2021).

Perkembangan kajian supervisi pendidikan terkini, semakin disadari bahwa dengan berbagai upaya telah dilakukan untuk peningkatan kompetensi profesional, penguatan keterampilan teknis, pengembangan pendekatan interpersonal, serta penerapan metode komprehensif untuk mendukung peningkatan mutu pembelajaran, perhatian terhadap kesejahteraan guru tetap menjadi faktor mendasar yang menentukan efektivitas supervisi dan kepemimpinan instruksional (Glickman & Burns, 2021).

Namun demikian, penerapan Teori Carl D. Glickman dalam konteks manajemen kepegawaian sektor publik, khususnya di lingkungan Kementerian Agama, masih relatif terbatas dan lebih banyak digunakan dalam bidang pendidikan. Selain itu, pemetaan kepegawaian sering kali hanya dilakukan secara subjektif tanpa dukungan data kuantitatif yang terukur dan pendalaman kualitatif yang komprehensif. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan penelitian yang mampu mengintegrasikan pengukuran kuantitatif dan analisis kualitatif secara simultan.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *mixed methods* dengan mengombinasikan kuesioner kuantitatif untuk memetakan pegawai ke dalam empat kuadran Teori Carl D. Glickman dan pendekatan kualitatif untuk mendalami karakteristik serta

kebutuhan pengembangan pegawai pada masing-masing kuadran. Melalui pemetaan kepegawaian dan perumusan strategi pengembangan yang berbasis data dan teori, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis yang kontekstual, adaptif, dan aplikatif bagi peningkatan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan publik di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga.

Oleh karena itu, keragaman SDM di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga, alih-alih menjadi kekuatan, tampak menjadi variabel independen yang memicu masalah-masalah struktural dan kultural organisasi, sehingga memerlukan penelitian kualitatif mendalam untuk mengidentifikasi akar masalah dan pola-pola yang terbentuk di dalamnya.

Supervisi yang adaptif terhadap karakteristik pegawai, berbasis dialog, dan bertujuan mengembangkan potensi individu, dapat membantu menciptakan organisasi yang lebih dinamis dan berkinerja tinggi. Pendekatan ini mengedepankan proses konsultatif, kerja sama, dan pemberian dukungan sesuai kebutuhan individu, sehingga dapat dijadikan salah satu strategi efektif dalam pengembangan sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Agama.

Penelitian yang dilakukan oleh Kasmawati (2021) menemukan bukti empiris yang kuat mengenai pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Secara spesifik, studi mereka pada pegawai di Kementerian Agama Kabupaten Pinrang menunjukkan bahwa upaya pengembangan SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Hal ini menggarisbawahi bahwa investasi dalam pelatihan, pengembangan karir, dan peningkatan keterampilan tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga secara langsung berkontribusi pada moral dan rasa puas pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Selain pengaruhnya terhadap kepuasan, pengembangan SDM juga terbukti berdampak pada hasil kerja. Febrisma et al., (2016) melalui studi yang berlokasi di Kantor Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Kalimantan Timur, mengonfirmasi hal tersebut. Penelitian mereka menyimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki pengaruh signifikan dalam mendorong peningkatan Kinerja Pegawai. Hasil ini menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang terencana dengan baik merupakan kunci strategis bagi organisasi untuk memastikan bahwa pegawainya tidak hanya memiliki skill yang relevan tetapi juga mampu menerjemahkannya menjadi kontribusi kinerja yang lebih tinggi bagi instansi.

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang menekankan pada variabel Kompetensi / keterampilan melalui pelatihan / pengembangan dan kepuasan / moral / komitmen yang mempunyai dampak langsung terhadap Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berupa peningkatan kepuasan kerja dan peningkatan kinerja pegawai. Dalam teori Glickman ini yang menjadi pembeda adalah dari segi tingkat abstraksi / kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) dan komitmen (motivasi dan keinginan untuk meningkatkan). Mengenai Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) ke dalam kerangka konseptual Empat Kuadran Carl D. Glickman, yang awalnya digunakan untuk mengklasifikasikan guru (berdasarkan tingkat abstraksi / kemampuan dan komitmen) dan menentukan pendekatan supervisi yang tepat. Meskipun teori Glickman secara spesifik membahas guru dan supervisi, konsep di baliknya dapat digunakan sebagai metafora atau kerangka diagnostik yang kuat untuk memahami implikasi pengembangan SDM.

2. Kajian Pustaka

2.1. Kajian Teori

Teori Developmental Supervision yang dikembangkan oleh Carl D. Glickman berangkat dari pemahaman bahwa pegawai berada pada tingkat perkembangan profesional yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pendekatan supervisi harus bersifat adaptif: *directive*, *collaborative*, atau *non-directive*. (Sonia, 2022) Supervisi bukan hanya kontrol, tetapi juga pengembangan. Carl D.

Glickman yang merupakan seorang pakar pendidikan menyusun kuadran menjadi empat karakteristik berdasarkan dua dimensi yaitu Perilaku Direktif (Directive Behavior) dan Perilaku Non Directive Behavior). Dengan kedua dimensi tersebut dapat dipetakan menjadi empat kuadran untuk pegawai sebagaimana gambar berikut :

Kuadran II		Kuadran I	
A	K	A	K
+	-	+	+
Kuadran IV		Kuadran III	
A	K	A	K
-	-	-	+

Gambar 1. Kuadran Pegawai

Model diagnostik empat kuadran Glickman membagi populasi kepegawaian menjadi empat kategori (Sisi I, II, III, dan IV), berdasarkan persinggungan antara dua variabel independen yang dikotomis: Daya Abstraksi (A), yang merepresentasikan tingkat kemampuan kognitif atau keterampilan profesional, dan Komitmen (K), yang mencerminkan tingkat motivasi atau kemauan.

Analisis visual pada diagram tersebut menunjukkan bahwa pembagian kuadran didasarkan pada penentuan nilai tinggi (positif/tinggi, disimbolkan +) atau rendah (negatif/rendah, disimbolkan -) untuk masing-masing dimensi. Secara spesifik:

1. Nilai Komitmen Tinggi (K+) terdapat pada kuadran-kuadran yang berada di sisi kanan garis vertikal (kuadran I dan III, atau secara umum kuadran yang memiliki Komitmen tinggi).
2. Nilai Komitmen Rendah (K-) terdapat pada kuadran-kuadran yang berada di sisi kiri garis vertikal (kuadran II dan IV, atau secara umum kuadran yang memiliki Komitmen rendah).
3. Nilai Daya Abstraksi Tinggi (A+) terdapat pada kuadran-kuadran yang berada di sisi atas garis horizontal (kuadran I dan II, atau secara umum kuadran yang memiliki Abstraksi tinggi).
4. Nilai Daya Abstraksi Rendah (A-) terdapat pada kuadran-kuadran yang berada di sisi bawah garis horizontal (kuadran III dan IV, atau secara umum kuadran yang memiliki Abstraksi rendah).

Dari pola ini, dapat disimpulkan bahwa setiap kuadran merepresentasikan kombinasi unik dari dua dimensi tersebut:

1. Kuadran I (Segi Profesional): Kombinasi optimal, yaitu Abstraksi Tinggi (A+) dan Komitmen Tinggi (K+).
2. Kuadran II (Segi Pengamat Analitis): Ditandai dengan Abstraksi Tinggi (A+) tetapi Komitmen Rendah (K-).
3. Kuadran III (Segi Pekerja Tidak Tergembleng/Berkemauan): Dicitrakan oleh Abstraksi Rendah (A-) tetapi Komitmen Tinggi (K+).
4. Kuadran IV (Segi Putus Asa/Drop Out): Menunjukkan kondisi terburuk, yakni Abstraksi Rendah (A-) dan Komitmen Rendah (K-).

Dari gambar kuadran di atas terdapat empat jenis prototype pegawai dengan ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Kuadran I (pegawai profesional), pegawai ini memiliki tingkat abstrak tinggi dan

tanggung jawab serta komitmen tinggi yang konsisten. Selain itu, ia juga memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri secara terus menerus. Dia menunjukkan kapabilitas kepemimpinan kepada rekan sejawat dengan memotivasi, membuat program yang terstruktur dan rasional, serta secara efektif mengembangkan dan mengimplementasikan rencana hingga tuntas. Kemudian karakteristik penting lainnya adalah etos kerja kolaboratif dan kolegial mereka, yang tecermin dari kesediaan untuk membantu tugas di luar kewenangan utama, sehingga dia dihargai dan dihormati oleh rekan kerja.

Oleh karena keunggulan dan kemandirian intrinsik mereka, strategi manajerial yang paling sesuai adalah pendekatan non-direktif (*non-directive approach*), di mana otoritas dan otonomi didelegasikan sepenuhnya untuk mendorong pemberdayaan dan inovasi

- b. Kuadran II mengidentifikasi jenis pegawai yang sering disebut "pengamat analitis" atau "pengkritik". Individu ini ditandai dengan tingkat daya abstraksi (kecakapan intelektual dan keterampilan konseptual) yang tinggi (A+), namun menunjukkan tingkat tanggung jawab dan komitmen yang rendah (K-). Pegawai dalam kuadran ini memiliki kemampuan komunikasi yang unggul dan sering kali mencetuskan gagasan-gagasan besar serta rencana strategis yang potensial. Meskipun memiliki kecerdasan dan kemampuan merumuskan ide, kelemahan utama mereka terletak pada keengganan untuk implementasi ide-ide tersebut.

Oleh karena itu, strategi manajerial yang paling efektif adalah pendekatan kolaboratif (*collaborative approach*). Pendekatan ini harus menekankan pada negosiasi untuk menjembatani kesenjangan antara kemampuan konseptual mereka yang tinggi dan kemauan implementasi yang rendah, dengan tujuan mengubah potensi analitis menjadi kontribusi kinerja nyata.

- c. Kuadran III mengidentifikasi jenis pegawai yang disebut "Pekerja yang Sibuk" (Unfocused Worker). Kelompok ini ditandai dengan tingkat tanggung jawab dan komitmen yang tinggi (K+), namun dibatasi oleh tingkat daya abstraksi (keterampilan atau kemampuan konseptual) yang rendah (A-). Individu ini secara inheren enerjik, antusias, dan sangat perhatian terhadap tugasnya, didorong oleh keinginan yang kuat untuk memperbaiki diri dan lingkungan kerja (misalnya, membuat lingkungan lebih menarik). Namun, kurangnya keterampilan konseptual, ditambah dengan beban kerja yang beragam dan berlebih, menyebabkan mereka tidak memiliki tujuan yang pasti. Akibatnya, mereka sering terlihat aktif dalam berbagai kegiatan, tetapi rentan terhadap disorientasi yang diakibatkan beban tugas / kerja yang menumpuk.

Untuk mengatasi paradoks antara komitmen tinggi dan fokus yang rendah ini, strategi manajerial yang dianjurkan adalah pendekatan kolaboratif (*collaborative approach*). Pendekatan ini harus berfokus pada presentasi (yaitu, klarifikasi, penyusunan prioritas, dan penetapan langkah kerja yang jelas) untuk memberikan struktur dan arah yang terfokus, sehingga energi dan antusiasme mereka dapat disalurkan secara produktif.

- d. Kuadran IV mengidentifikasi kategori Pegawai Drop Out yang ditandai dengan kombinasi paling disfungsional : tingkat daya abstraksi (keterampilan kognitif atau kemampuan profesional) yang rendah (A-) dan tingkat komitmen (motivasi dan tanggung jawab) yang juga rendah (K-). Karakteristik utama pegawai dalam kuadran ini adalah kinerja yang berada di batas minimal (sekadar untuk mempertahankan status pekerjaan) dan hampir tidak adanya motivasi untuk peningkatan kompetensi diri. Pegawai ini menunjukkan resistensi terhadap perubahan dan ketidakpedulian terhadap perbaikan kinerja yang diperlukan. Mereka cenderung merasa puas dengan pelaksanaan tugas-tugas rutin harian tanpa berusaha mencari atau menerapkan inovasi.

Mengingat rendahnya kemampuan dan kemauan, strategi manajerial yang paling tepat adalah pendekatan direktif (*directive approach*). Pendekatan ini memerlukan pengawasan yang ketat, instruksi yang eksplisit, dan intervensi yang otoritatif untuk mendorong kepatuhan dan perbaikan kinerja mendasar. (Sonia, 2022)

Dalam konteks Kementerian Agama, strategi pengembangan pegawai perlu terus

dilakukan baik dari segi budaya organisasi yang akan berdampak kepada pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan kebijakan pemerintah maupun menghadapi permasalahan di lingkungan kerja (Irawan et al., 2023). Penerapan dalam budaya organisasi akan menjadikan bekal bagi pegawai sehingga mempunyai perangai atau kebiasaan baik dalam melayani ataupun dalam berinteraksi dengan pengguna layanan maupun sesama rekan kerja dan atasan.

2.2. Objek yang diteliti

2.2.1. Secara spesifik, keragaman SDM di Kemenag Kota Salatiga meliputi:

1. Latar Belakang Kultural dan Budaya
Staf dan pemangku kebijakan berasal dari berbagai daerah, membawa nilai-nilai budaya dan norma sosial yang berbeda-beda ke dalam lingkungan kerja.
2. Latar Belakang Pendidikan dan Keilmuan
Terdapat perbedaan signifikan dalam disiplin ilmu (keagamaan, administrasi, hukum, dan umum) serta jenjang pendidikan yang diampu, yang memengaruhi kerangka berpikir dan pendekatan dalam menyelesaikan tugas.
3. Karakteristik dan Etos Kerja
Variasi dalam pengalaman kerja, masa jabatan, dan generasi (generasi baby boomers, X, Y, dan Z) turut membentuk perbedaan karakter dan etos kerja individu.

2.2.2. Aspek yang bisa menjadi acuan dalam penelitian ini yaitu :

1. Isu Kinerja dan Produktivitas
Perbedaan persepsi, kualitas, motivasi dan prioritas di antara SDM yang beragam latar belakang tersebut disinyalir menjadi penghambat terciptanya standar kinerja yang merata. Hal ini termanifestasi dalam inkonsistensi pelaksanaan tugas dan variabilitas capaian target di berbagai unit kerja.
2. Disparitas Koordinasi dan Komunikasi
Terdapat indikasi adanya kurangnya koordinasi horizontal dan vertikal di antara para pemangku kebijakan, baik di tingkat struktural maupun fungsional. Kurangnya komunikasi ini seringkali berujung pada keterlambatan dalam pelaksanaan target pekerjaan dan lambatnya pengambilan keputusan.

3. Metode Penelitian

3.1. Jenis Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan mixed methods dengan desain sekuensial eksplanatori, di mana data kuantitatif dikumpulkan dan dianalisis pada tahap awal guna menentukan posisi pegawai dalam 4 kuadran, kemudian diikuti dengan pengumpulan dan analisis data kualitatif melalui wawancara mendalam untuk memperdalam dan menjelaskan hasil kuantitatif kepada Pimpinan guna menemukan formula strategi pengembangan pegawai.

3.2. Prosedur Pengumpulan Data

3.2.1. Subjek atau Partisipan Penelitian dan Teknik Pemilihannya

- a. Subjek : Pegawai struktural (eselon III / IV), jabatan fungsional tertentu, dan pelaksana di Kantor Kemenag Kota Salatiga dengan rincian sebagai berikut :

No	Kedudukan / Jabatan	Jumlah
1	Pejabat Struktural Eselon III/IV	6 Pegawai
2	Jabatan Fungsional tertentu dan Pelaksana	109 Pegawai

- b. Teknik pemilihan : Pengambilan data melalui kuesioner kuantitatif akan disampaikan kepada 109 Pegawai guna pemetaan ke dalam kuadran Glickman. Dengan pemetaan pegawai ke dalam 4 kuadran, maka teknik pemilihan akan

dilakukan dengan Quota Sampling yaitu memilih sampel dari setiap kuadran untuk dilakukan wawancara secara mendalam.

3.2.2. Jenis Pelatihan

Jenis diklat atau pelatihan yang didapatkan pegawai merupakan kegiatan yang dilaksanakan oleh Balai Diklat, adapun diklat yang sudah diberikan kepada pegawai adalah sebagai berikut :

No	Nama Diklat	Tujuan Diklat	Materi Pokok	Sasaran Peserta	Prosentase (%)
1	Diklat Penerapan SOP di Lingkungan Kerja	Meningkatkan pemahaman dan kepatuhan pegawai terhadap SOP	Konsep SOP; Struktur SOP; Implementasi SOP; Evaluasi SOP	Seluruh pegawai / unit kerja terkait	90 %
2	Diklat Moderasi Beragama di Tempat Kerja	Menumbuhkan sikap moderat dan toleran dalam lingkungan kerja	Konsep moderasi beragama; Nilai toleransi; Implementasi dalam pelayanan publik	ASN / Non-ASN	90 %
3	Diklat Tata Persuratan Dinas	Meningkatkan kompetensi penyusunan surat dinas	Jenis surat dinas; Tata naskah dinas; Bahasa resmi; Pengarsipan	Pegawai administrasi / TU	90 %

3.2.3. Jenis Data

a. Kuesioner Kuantitatif

Koesioner ini digunakan untuk mengukur daya Abstraksi (A) meliputi : kemampuan analitis, pemahaman tugas, dan keterampilan kerja. Kemudian guna mengetahui Komitmen (K) meliputi : motivasi, tanggung jawab, dan kemauan untuk berkembang.

b. Wawancara secara mendalam

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara. Sebagaimana dikemukakan oleh Huberman dan Miles (1992, dalam Romdona dkk.), wawancara merupakan instrumen pengumpulan data melalui interaksi langsung antara peneliti dan informan. Proses ini melibatkan penyampaian pertanyaan secara terstruktur guna mengeksplorasi serta memperoleh pemahaman komprehensif terkait fenomena yang menjadi objek penelitian (Romdona et al., 2024). Melalui pendekatan ini, peneliti dapat mengeksplorasi informasi yang lebih kaya dari berbagai level jabatan, mulai dari staf pelaksana hingga pimpinan, terkait strategi pengembangan SDM. Merujuk pada pemikiran Robinson (2000) yang dikutip oleh Rachmawati, wawancara mendalam dikategorikan sebagai dialog kualitatif formal yang memberikan ruang bagi peneliti untuk menggali data tanpa batasan struktur pertanyaan yang kaku (Rachmawati, 2007). Pengertian yang lain menyebutkan

bahwa wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang mempunyai sifat fleksibel dan seperti perbincangan biasa (Romdona et al., 2024).

c. Observasi

Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui pengamatan secara langsung terhadap berbagai fenomena, aktivitas, maupun manifestasi perilaku yang terjadi di lokasi penelitian (Romdona et al., 2024). Menurut Wani dkk. Dengan menggunakan tehnik ini dimungkinkan peneliti untuk mengamati, mencatat realita yang sedang terjadi di lapangan (Romdona et al., 2024). Melalui teknik wawancara mendalam, peneliti mengeksplorasi dinamika sumber daya manusia berdasarkan tipologi empat kuadran yang mengintegrasikan dimensi abstraksi dan komitmen. Sinergi antara data wawancara, hasil observasi, dan studi dokumentasi ini menjadi fondasi krusial dalam merumuskan rekomendasi strategis yang aplikatif serta kontekstual demi optimalisasi pengembangan SDM di lingkungan Kantor Kemenag Kota Salatiga.

3.3. Prosedur Perekaman Data

3.3.1. Persiapan Protokol Perekaman (Pra-Lapangan)

Persiapan dalam pengambilan data ada beberapa instrumen pendukung yang harus dipersiapkan yaitu :

a. Perangkat Keras

Instrumen perangkat keras yang digunakan terdiri dari alat perekam digital khusus serta telepon seluler sebagai cadangan, guna memitigasi risiko kegagalan teknis selama proses pengambilan data

b. Protokol Wawancara/Observasi

Dalam wawancara / Observasi perlu adanya panduan tertulis yang memuat poin-poin hasil kuantitatif yang ingin dikonfirmasi atau diperdalam.

c. Logbook Peneliti

Buku catatan khusus untuk mencatat waktu, lokasi, dan kondisi lingkungan saat pengambilan data.

3.3.2 Prosedur Perekaman Wawancara Kualitatif

Wawancara adalah cara utama untuk menjelaskan data kuantitatif terdahulu.

a. Persetujuan Etis (Informed Consent)

Rekam pernyataan persetujuan partisipan secara verbal di awal rekaman suara sebelum wawancara dimulai.

b. Perekaman Audio

Dalam perekaman perlu dipastikan suara jernih..

c. Catatan Lapangan (Field Notes/Jottings)

Selama wawancara, tulis catatan singkat mengenai ekspresi non-verbal (misal: subjek ragu-ragu saat menjawab, tampak sedih, atau tertawa). Hal demikian dilakukan karena tidak tertangkap oleh audio dan sangat penting untuk analisis.

3.3.3. Prosedur Perekaman Observasi

a. Untuk mencapai kedalaman data, peneliti melengkapi kuesioner dan wawancara dengan observasi partisipatif non-struktur guna merekam perilaku alami pegawai Kemenag Kota Salatiga. Temuan lapangan ini kemudian disintesis berdasarkan variabel abstraksi dan komitmen, yang berfungsi sebagai sarana triangulasi untuk memverifikasi kesesuaian antara kecenderungan perilaku dalam data kuantitatif dengan realitas di lapangan. Adapun yang dilakukan adalah Catatan Deskriptif, Catatan Reflektif dan Dokumentasi Visual.

3.3.4. Manajemen dan Pengarsipan Data (Data Log)

Setelah dilakukan perekaman data maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengkodean serta penyimpanan hasil dari pengkodean.

3.3.5. Proses Transkripsi (Perekaman ke Bentuk Teks)

Hasil dari wawancara yang berupa rekaman audio diubah menjadi teks untuk dilakukan pengkodean.

a. Transkripsi Verbatim

Yaitu melakukan pengetikan ulang seluruh percakapan yang didapat tanpa mengubah tata bahasa agar orisinalitas tetap terjaga.

b. Pemberian Timestamp

Dalam pengetikan hasil wawancara diberikan tanda waktu pada setiap.

3.3.6. Verifikasi Data (Member Checking)

Hasil data yang direkam dan hasil transkrip tunjukkan kembali kepada partisipan untuk memastikan bahwa apa yang direkam dan interpretasikan sudah sesuai dengan maksud mereka.

3.4. Prosedur analisis dan interpretasi data

Penelitian ini menerapkan metode campuran (*mixed methods*) dengan desain sekuensial eksplanatori, yang mengintegrasikan analisis kuantitatif di tahap awal dan diikuti oleh pendalaman kualitatif. Instrumen kuesioner digunakan untuk mengukur persepsi pegawai Kementerian Agama Kota Salatiga terhadap dimensi abstraksi dan komitmen kerja. Data kuantitatif tersebut dianalisis menggunakan teknik statistik deskriptif, kemudian dipetakan ke dalam empat kuadran Glickman untuk menentukan prioritas intervensi, mengevaluasi aspek yang telah optimal, serta mengidentifikasi elemen strategis yang perlu dipertahankan guna meningkatkan kualitas pelayanan publik.

Data kualitatif yang bersumber dari wawancara dan observasi terhadap berbagai elemen pegawai di Kemenag Kota Salatiga diproses menggunakan bantuan ATLAS.ti. Serangkaian prosedur penyandian dilakukan secara bertahap, mulai dari *open coding* untuk penjaringan konsep awal, *axial coding* untuk pengorganisasian kategori, hingga *selective coding* guna mengkristalisasi tema-tema utama yang berkaitan erat dengan dimensi komitmen dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Interpretasi data dilaksanakan secara integratif dengan menyintesis hasil pemetaan kuadran dari analisis kuantitatif dengan temuan tematik kualitatif. Dalam konteks ini, data kualitatif berfungsi sebagai eksplanasi sekaligus penguat temuan kuantitatif guna menyajikan potret komprehensif mengenai realitas abstraksi berpikir dan komitmen pegawai di Kemenag Kota Salatiga. Selanjutnya, sintesis tersebut dikaji berdasarkan kerangka teoretis dan regulasi pengembangan aparatur untuk menghasilkan rekomendasi strategis bagi pimpinan dalam akselerasi kualitas kinerja serta perbaikan tata kelola pelayanan publik secara berkesinambungan.

4. Hasil penelitian dan Pembahasan

Studi ini mengimplementasikan prosedur analisis data secara berjenjang, diawali dengan pengolahan data kuantitatif berbasis kuesioner guna mengevaluasi dimensi abstraksi dan komitmen pegawai. Hasil pemetaan tersebut dikategorikan ke dalam model empat kuadran Carl D. Glickman, yang sekaligus berfungsi sebagai kriteria seleksi dalam menentukan informan kunci untuk tahap investigasi kualitatif. Selanjutnya, data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi disintesis secara mendalam menggunakan bantuan perangkat lunak ATLAS.ti melalui prosedur *open coding* dan kategorisasi tematik (Endah et al., 2020). Setelah ditemukan maka yang dilakukan selanjutnya adalah memvisualisasikan dalam bentuk matrik dan

model analisis untuk disampaikan kepada pimpinan untuk menghasilkan strategi dan rekomendasi dalam pengembangan SDM yang sesuai dengan tipologi pada tiap kuadran.

4.1. Hasil Penelitian (Findings)

4.1.1. Gambaran Umum Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga

Secara kronologis, lokasi perkantoran Kementerian Agama Kota Salatiga mengalami beberapa kali perpindahan: diawali dari Masjid Kauman pada masa kepemimpinan Bapak Kyai Rono, kemudian menempati gedung di Jalan Pattimura (1976–1985), hingga akhirnya menetap di Jalan Diponegoro No. 136 mulai tahun 1985 sampai masa sekarang.

Periodesasi kepemimpinan Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga yaitu :

- | | |
|--|---------------------------|
| 1. Bapak Kyai Rono | periode awal berdiri |
| 2. Bapak Kyai Bakri Tolhah | periode : 1976 – 1982 |
| 3. Bapak Drs. H. Moch. Amin Hambali | Periode : 1982 – 1988 |
| 4. Bapak AM. Rifai | Periode : 1988 – 1990 |
| 5. Bapak H. Suhaimi Sulaiman, BA. | Periode : 1990 – 1992 |
| 6. Bapak H. M.A. Masduqie | periode : 1992 – 1995 |
| 7. Bapak H. Muhadi Sjuhada | periode : 1995 – 1998 |
| 8. Bapak H. Muchlis | periode : 1998 – 2002 |
| 9. Bapak Drs. H. Juhdi Amin, M.Ag. | periode : 2002 – 2007 |
| 10. Bapak H. Taufik Rahman, SH., M.Hum | periode : 2007 – 2008 |
| 11. Bapak DR. H. Umar MA. | Periode : 2008 – 2010 |
| 12. Bapak H. Wuryadi, M.Pd.I | periode : 2010 – 2017 |
| 13. Bapak H. Drs. H. Fahrudin. M.Ag. | periode : 2017– 2022 |
| 14. Bapak H. Drs. Nurudin M.Pd.I | periode : 2022 – 2021 |
| 15. Bapak H Taufiqur Rahman, M.SI | periode : 2021 – 2023 |
| 16. Bapak Drs. H. Wiharso, MM | periode : 2023 - Sekarang |

Transformasi pelayanan Kementerian Agama di Kota Salatiga sejalan dengan dinamika pemekaran wilayah yang terjadi pada tahun 1992, di mana wilayah yang semula hanya terdiri dari satu kecamatan berkembang menjadi empat kecamatan dan 23 kelurahan. Implikasi dari ekspansi administratif tersebut turut memengaruhi struktur organisasi instansi, yang ditandai dengan bertambahnya unit kerja dari satu Kantor Urusan Agama (KUA) menjadi empat unit KUA untuk mengakomodasi kebutuhan pelayanan di setiap kecamatan yaitu :

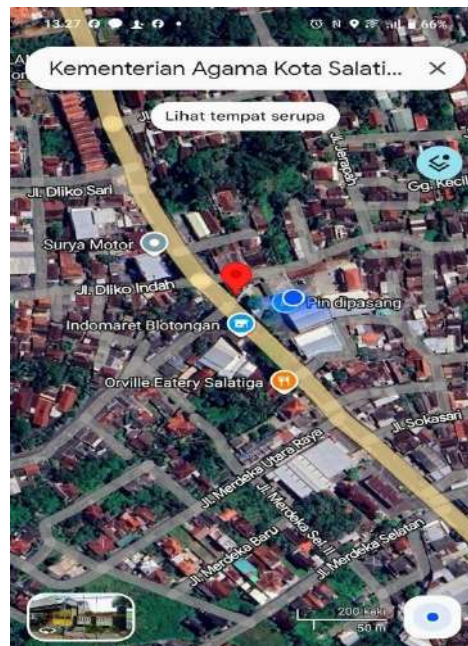
1. Kantor Urusan Agama Kecamatan Argomulyo yang terdiri dari 6 wilayah Kelurahan;
2. Kantor Urusan Agama Kecamatan Sidomukti yang terdiri dari 4 wilayah Kelurahan;
3. Kantor urusan agama Kecamatan Sidorejo yang terdiri dari 6 wilayah Kelurahan;
4. Kantor urusan agama Kecamatan Tingkir yang terdiri dari 7 wilayah Kelurahan.

4.1.2. Kondisi Georfaris dan Agroekologi

4.1.2.1. Letak Geografis dan Administrasi

Secara geografis, Kota Salatiga berada pada koordinat -7.304100° Lintang Selatan dan 110.486956° Bujur Timur. Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga terletak di Jalan Diponegoro No. 136, Sidorejo Lor, Kecamatan Sidorejo, sebuah kawasan strategis di bagian utara kota yang diproyeksikan sebagai pusat pendidikan dan administrasi pemerintahan. Sebagai wilayah *enclave* di tengah Kabupaten Semarang, Salatiga menempati jalur regional

utama yang menghubungkan Semarang dan Surakarta. Kondisi geografis ini memberikan keuntungan berupa aksesibilitas yang tinggi, baik bagi masyarakat lokal maupun dari wilayah penyangga di sekitarnya



Gambar 2.
Geografis Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga

4.1.2.2. Kondisi Topografi dan Klimatologi

Kantor Kemenag Kota Salatiga menempati wilayah dengan ketinggian 550–600 mdpl yang secara topografis merupakan bagian dari lereng timur Gunung Merbabu. Kontur wilayah yang didominasi oleh perbukitan dan permukaan bergelombang ini membentuk iklim mikro yang khas di sekitar area perkantoran. Berdasarkan tinjauan parameter agroekologi, kondisi ini turut menentukan karakteristik lingkungan fisik instansi tersebut.

4.1.3. Penyajian Hasil Penelitian Kuantitatif

Fase awal penelitian ini diprioritaskan pada penghimpunan serta analisis data kuantitatif guna memotret kondisi pegawai secara objektif melalui variabel-variabel yang telah ditentukan. Data kuantitatif tersebut dihimpun melalui instrumen kuesioner yang disebarkan kepada responden, untuk kemudian diproses secara sistematis melalui tahapan analisis sebagai berikut :

a. Deskripsi Data Penelitian

Data penelitian dikumpulkan dari pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga sebagai responden. Instrumen yang digunakan memuat sejumlah pernyataan untuk mengukur dua variabel pokok, yakni kemampuan kerja dan komitmen pegawai. Secara keseluruhan, data kuantitatif yang dihimpun menyajikan gambaran pendahuluan mengenai perbedaan tingkat kemampuan dan komitmen pegawai dalam menjalankan tugas serta tanggung jawabnya di lingkungan kerja.

b. Analisis Statistik Deskriptif

Tahap selanjutnya adalah analisis statistik deskriptif untuk mengetahui nilai minimum, maksimum, rata-rata (mean), dan kecenderungan data pada masing-masing variabel. Adapun sistematika perhitungannya dirumuskan sebagai berikut:

$$M = \frac{\sum X}{n}$$

Keterangan:

M : Nilai rata-rata (*Mean*) yang dicari.

$\sum X$: Total akumulasi skor jawaban responden.

n : Jumlah butir soal/ Pernyataan dalam instrumen

Hasil analisis menunjukkan bahwa:

- a) Variabel kemampuan kerja memiliki nilai yang bervariasi antar responden, yang mencerminkan perbedaan tingkat kompetensi, pemahaman tugas, serta keterampilan kerja.
- b) Variabel komitmen pegawai juga menunjukkan variasi skor, yang menggambarkan perbedaan tingkat loyalitas, tanggung jawab, dan keterikatan pegawai terhadap organisasi.
- c) Nilai rata-rata (mean) dari masing-masing variabel kemudian digunakan sebagai dasar dalam tahap analisis berikutnya.

4.1.4. Penentuan Titik Potong (Cut Off Point)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif, nilai rata-rata kemampuan kerja dan nilai rata-rata komitmen pegawai ditetapkan sebagai titik potong (cut off point). Untuk dimensi Abstraksi, titik potong ditetapkan pada angka 4,1, di mana skor di bawah ambang tersebut yang relatif rendah dibanding nilai rata-rata pegawai dan skor 4,1 ke atas menunjukkan abstraksi relatif tinggi dibanding nilai rata-rata pegawai. Sementara itu, pada dimensi Komitmen, ditetapkan titik potong sebesar 4,3 sebagai parameter untuk memisahkan kategori komitmen yang relatif rendah dibanding nilai rata-rata pegawai dan komitmen relatif tinggi dibanding nilai rata-rata pegawai.

4.1.5. Pemetaan Responden ke dalam Kuadran

Setelah penetapan titik potong, seluruh responden dipetakan ke dalam empat kuadran berdasarkan hasil skor Pegawai dalam pengisian koefisien baik skor di atas rata-rata dan di bawah rata-rata. Pemetaan tersebut menghasilkan klasifikasi pegawai yang menggambarkan karakteristik kemampuan dan komitmen secara bersamaan.

4.1.6. Distribusi Responden pada Setiap Kuadran

Hasil pemetaan memperlihatkan bahwa responden terdistribusi ke dalam keempat kuadran dengan proporsi yang bervariasi. Pola distribusi tersebut menunjukkan adanya keragaman kondisi pegawai dalam organisasi, baik ditinjau dari aspek kemampuan maupun komitmen kerja. Perbedaan sebaran antar kuadran menegaskan bahwa tidak semua pegawai berada pada kondisi yang optimal, sehingga diperlukan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang beragam dan disesuaikan dengan karakteristik setiap kelompok.

4.2. Hasil Kualitatif (Fase II)

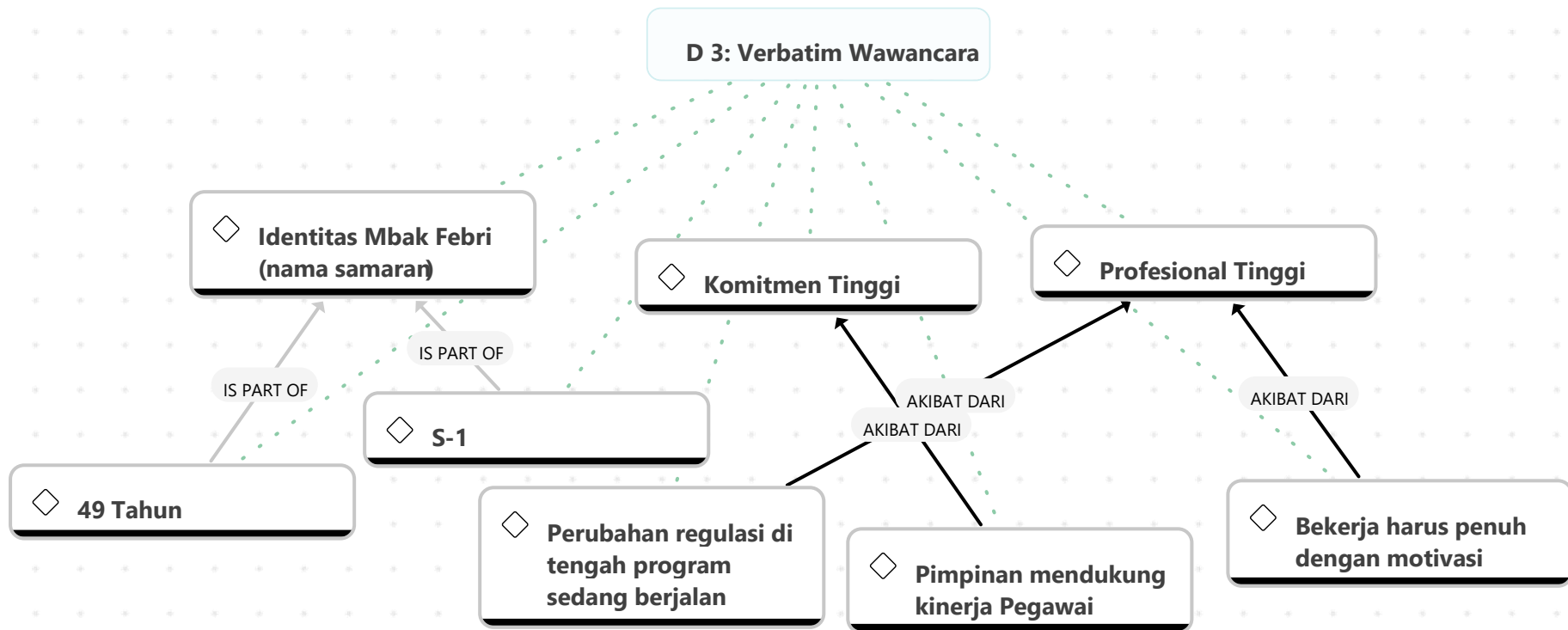
Setelah pemetaan kuantitatif selesai dilakukan, langkah selanjutnya adalah tahap kualitatif adapun hasil wawancara dan pengkodean adalah sebagai berikut :

4.2.1. Kuadran 1

Pegawai yang termasuk dalam Kuadran I, yang dalam kerangka teori Glickman dikategorikan sebagai kelompok profesional, merupakan aset strategis bagi Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga. Berdasarkan integrasi antara temuan data kuantitatif dan hasil wawancara mendalam, kelompok ini tidak hanya menunjukkan nilai kuantitatif relatif tertinggi dari rata-rata pegawai, tetapi juga menampilkan kualitas kinerja yang stabil dan konsisten. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan

oleh salah satu informan yaitu Febri (*nama sasaran*) sebagai berikut :

“ ya... itu suatu tuntutan yang harus saya kerjakan, dan di sini saya mempunyai kemampuan di bidang pengadaan barang dan jasa. Sehingga saya memotivasi diri untuk menunjukkan kemampuan saya”. Gambar 3 Kuadran I



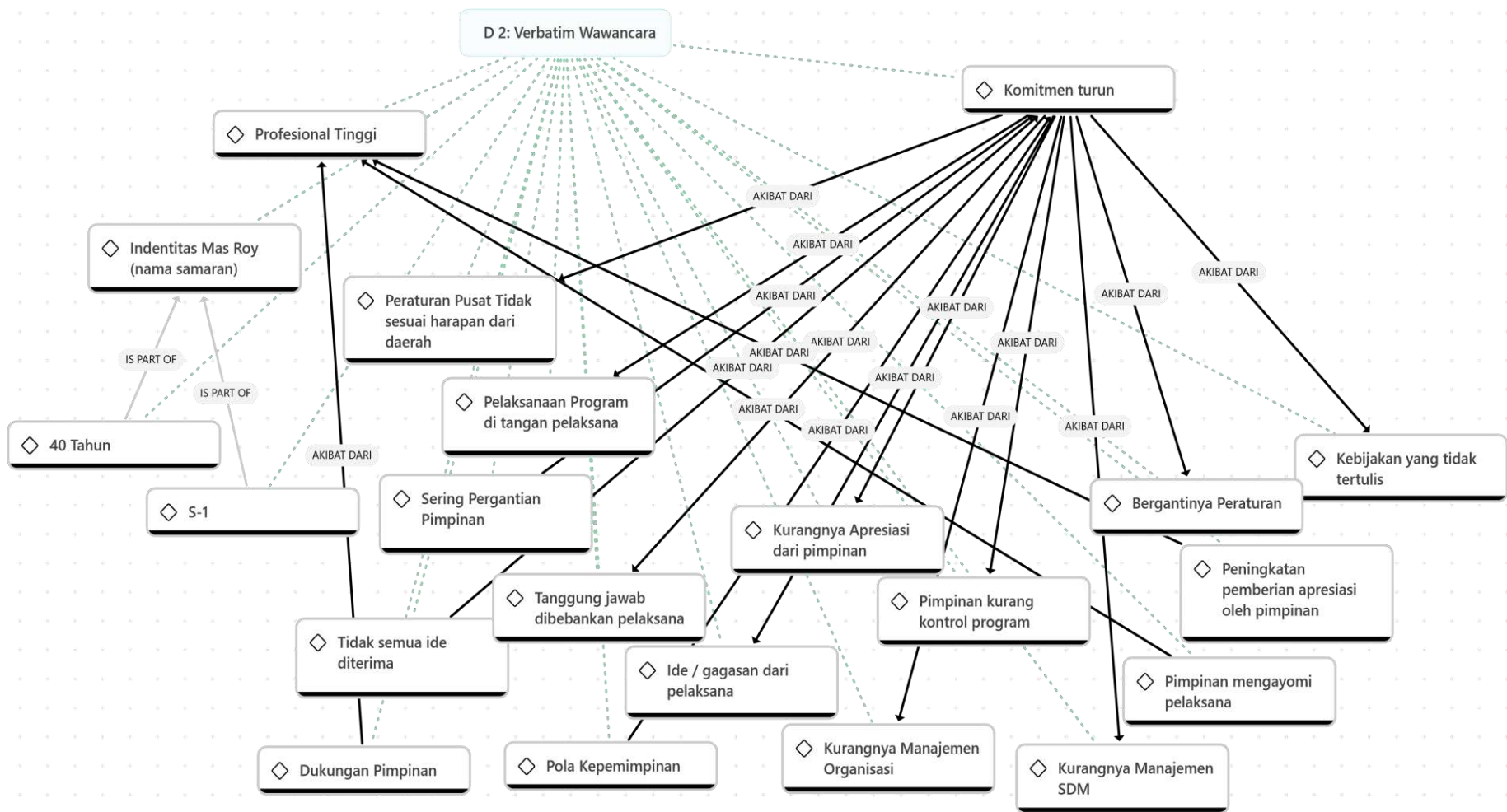
Gambar 3
Kuadran I

4.2.2. Kuadran II

Meskipun secara kuantitatif pegawai di kuadran II ini menunjukkan tingkat daya abstraksi relatif lebih tinggi dari rata rata pegawai. Berdasarkan hasil analisis ATLAS.ti melalui Network View mengungkapkan bahwa nilai rata rata komitmen relatif lebih rendah dari nilai rata rata, karena ada kerja mereka (Kuadran II) dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain minimnya apresiasi dari pimpinan, lemahnya pemantauan terhadap program, serta frekuensi perubahan kebijakan dan pimpinan yang relatif sering. Kondisi ini tercermin dari pernyataan informan yang menyampaikan bahwa setiap tugas, gagasan, maupun inovasi yang dilaksanakan jarang memperoleh tanggapan positif, sehingga yang bersangkutan memilih untuk bekerja sebatas pada standar minimal. Hal tersebut sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan yaitu Mas Roy (*nama samaran*) sebagai berikut :

“jadi gini kita mempunyai beberapa program yang memang diharuskan dilaksanakan disampaikan ke kantor daerah sebelum kita menyampaikan ide-ide para pimpinan dan teman-teman dari stakeholder lainnya itu juga mempunyai ide-ide kita juga menampung ide-ide yang mereka ingin laksanakan tetapi mereka setelah menyampaikan ide dan kita terima dan kita cantumkan di program kantor kita, ternyata mereka tidak bisa melaksanakan, itu juga menjadi contoh kegiatan yang memang membutuhkan komitmen karena program kegiatan kita ditarget oleh pemerintah pusat itu membutuhkan komitmen tidak hanya di pelaksana tapi sampai pimpinan, kadang-kadang komitmen itu berhentinya hanya di pelaksana, untuk pimpinan kurang memperhatikan dan mengambil peran dalam pelaksanaan komitmen itu. Pimpinan kurang memahami atau kurang memperhatikan bahwa itu sangat penting untuk pelaporan kita untuk antisipasi kita apabila terjadi pemeriksaan dan lain sebagainya”

Gambar 4 Kuadran II.



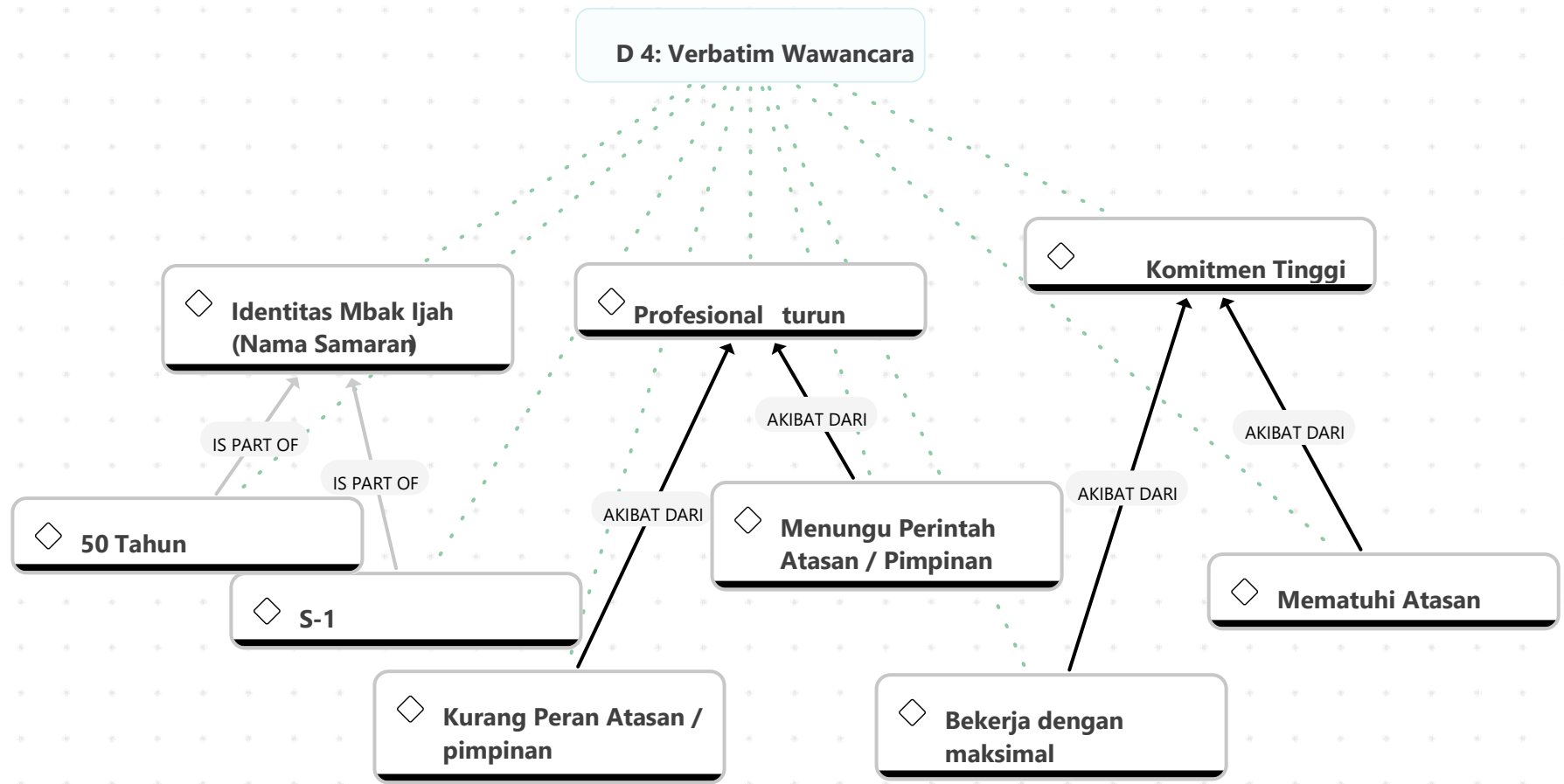
Gambar 4
Kuadran II

4.2.3. Kuadran III

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan bahwa kelompok ini memiliki skor komitmen yang relatif tinggi dari nilai rata rata, dan nilai abstraksi relatif lebih rendah dibandingkan nilai rata rata. yang selanjutnya diperkuat oleh temuan kualitatif melalui ATLAS.ti dengan munculnya tema dominan berupa loyalitas terhadap organisasi dan dedikasi dalam memberikan layanan. Berdasarkan observasi lapangan, pegawai pada kuadran ini tampak paling aktif secara fisik serta menunjukkan tingkat kedisiplinan kehadiran yang sangat baik. Mereka memiliki motivasi kuat dalam menyelesaikan pekerjaan dan memperlihatkan kepatuhan yang tinggi terhadap pimpinan. Pada Network View ATLAS.ti, komitmen yang relatif lebih tinggi dari nilai rata rata terlihat memiliki keterkaitan yang erat dengan kepatuhan terhadap instruksi. Temuan ini mengindikasikan bahwa kelompok tersebut merupakan pelaksana tugas yang sangat andal, khususnya ketika instruksi yang diberikan bersifat jelas dan sederhana. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan Mbak Ijah (*nama samaran*) sebagai berikut :

“nah dalam hal ini saya kan pelaksana, dibawah perintah atasan langsung. Maka dalam hal ini setiap pekerjaan saya tetap menunggu perintah pimpinan, kalau nanti tanpa ada perintah atasan maka saya merasa melangkah sendiri tanpa adanya perintah pimpinan, maka saya beranggapan bahwa langkah saya itu adalah salah”

Gambar 5 Kuadran III

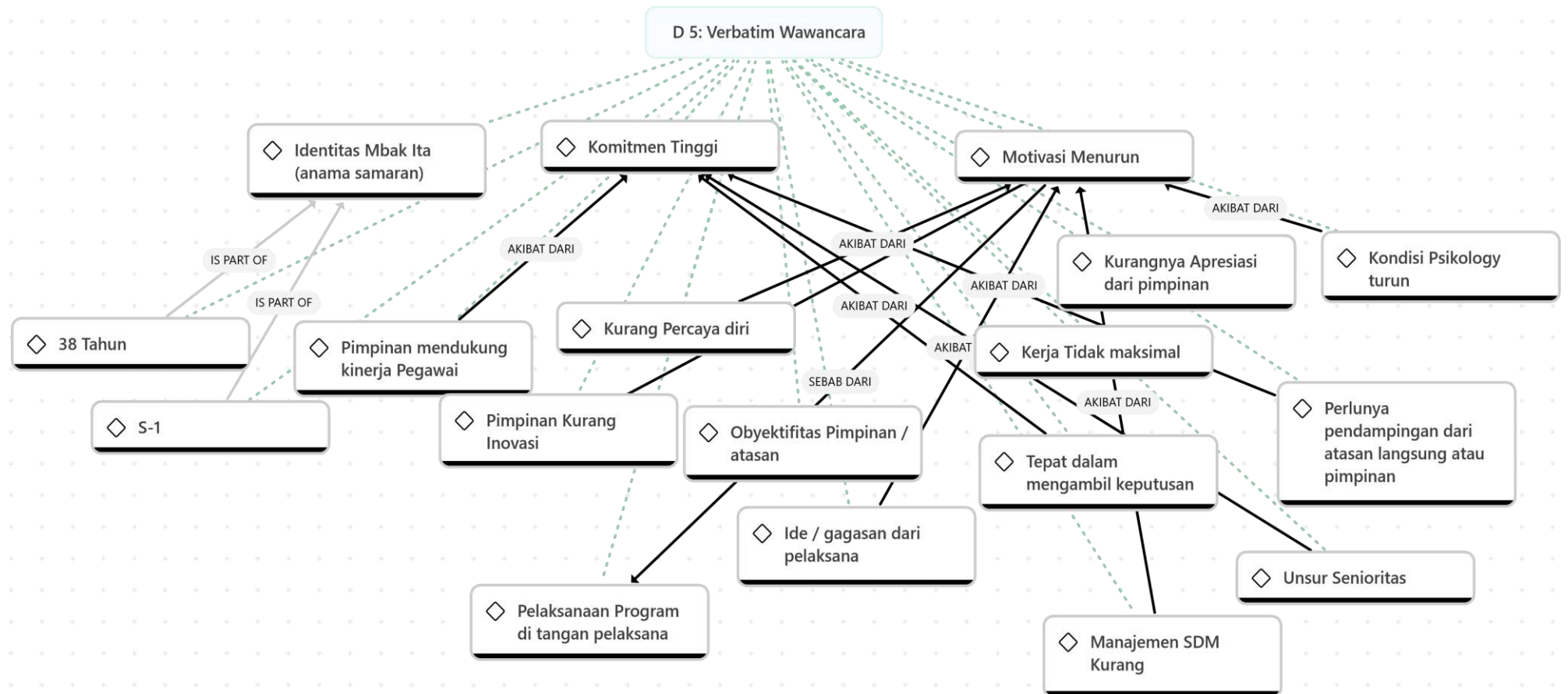


Gambar 5
Kuadran III

4.2.4. Kuadran IV

Hasil analisis kuantitatif menunjukkan adanya nilai yang relatif rendah dari nilai rata rata komitmen dan daya abstraksi. Namun demikian, berdasarkan observasi lapangan, pegawai yang berada pada kuadran ini justru memperlihatkan komitmen kerja yang tinggi secara fisik serta tingkat kedisiplinan kehadiran yang sangat baik. Mereka menunjukkan motivasi yang kuat dalam menyelesaikan tugas dan tingkat kepatuhan yang tinggi terhadap pimpinan. Dalam Network View ATLAS.ti, penurunan komitmen dan motivasi tersebut dipahami sebagai dampak dari minimnya apresiasi dan penghargaan dari pimpinan, serta kurang optimalnya pendampingan yang diberikan oleh pimpinan. Kondisi ini sebagaimana diungkapkan oleh salah satu informan sebagai berikut :

"nah,,,, dalam bekerja, pegawai pasti mempunyai motivasi yang kadang meningkat kadang menurun, dari dua hal tersebut saya masuk kedalam pegawai yang mempunyai motivasi yang menurun, yang tidak mempunyai motivasi dan semangat untuk bekerja secara maksimal, yang terpenting pekerjaan selesai tapi mempertimbangkan hasilnya maksimal atau tidak, yang terpenting sudah standar. Karena saya menganggap bahwa bagus apapun hasil kerja saya, toh nyatanya juga tidak ada apresiasi atau penghargaan kepada saya, apalaginya terkait dengan karir saya" (informan kuadran IV). **Gambar 6 Kuadran IV**



Gambar 6
Kuadran IV

4.3. Pembahasan (Discussion & Integration)

4.3.1 Narasi Integrasi Kuadran I (Profesional : A+ / K+)

Pada kuadran I, hasil dari nilai kuantitatif bahwa responden yang menempati pada kuadran 1 sebanyak 69 pegawai yang terdiri dari 40 responden dengan jenis kelamin laki laki dan 29 responden berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 26 PNS, 12 CPNS, dan 31 PPPK. Berdasarkan nilai titik potong (Cut Off Point) dari seluruh rata rata pada variabel abstraksi diperoleh nilai 4,1, sedangkan dari variabel komitmen diperoleh nilai 4,3. Kemudian nilai rata - rata responden pada kuadran 1 ini diperoleh nilai rata -rata tertinggi adalah 5,0 dan nilai rata – rata terendah adalah 4,1.

Secara keseluruhan pegawai yang berada di kuadran satu nilai rata - ratanya relatif lebih tinggi atau sama dengan nilai titik potong. Jadi hasil penelitian tersebut menggambarkan bahwa pegawai yang mempunyai nilai di atas rata rata dari nilai titik potong adalah pegawai yang mempunyai komitmen dan abstraksi relatif lebih tinggi dibandingkan dengan responden lainnya, sehingga akan berdampak positif dan responsif dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kemudian apabila diintegrasikan dengan metode kualitatif dengan cara wawancara mendalam maka sangat jarang terjadi human eror dalam penyelesaian tugas pokok dan fungsi seorang pegawai. Sehingga ketika dilakukan melalui analisis ATLAS.ti, terdapat hubungan yang selaras antara pemahaman pegawai terhadap tugas pokok dan fungsi terhadap tujuan dan visi misi organisasi. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mbak Febri (nama samaran) sebagai berikut :

"ya... itu suatu tuntutan yang harus saya kerjakan, dan di sini saya mempunyai kemampuan di bidang pengadaan barang dan jasa. Sehingga saya memotivasi diri untuk menunjukkan kemampuan saya"

4.3.2. Narasi Integrasi Kuadran II (Pengamat Analitis: A+ / K-)

Pada Kuadran II, pegawai pada dasarnya memiliki kapasitas kognitif atau daya abstraksi di atas nilai rata rata dari nilai pegawai, namun tingkat komitmen mereka relatif rendah dari nilai rata rata pegawai. Pegawai yang berada pada kuadran ini terdapat 8 pegawai diantaranya 4 pegawai laki laki dan 4 pegawai perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 4 PNS, dan 4 PPPK. Berdasarkan nilai titik potong (Cut Off Point) dari seluruh rata rata pada variabel abstraksi diperoleh nilai 4,1, sedangkan dari variabel komitmen diperoleh nilai 4,3. Kemudian nilai rata - rata responden pada kuadran II dari variabel abstraksi diperoleh nilai rata -rata tertinggi 4,9 dan nilai rata – rata terendah 4,1. Sedangkan dari variabel komitmen nilai rata rata tertinggi 4,3 dan nilai terendah 4,0.

Adapun nilai dari kuantitatifnya adalah hasil integrasi data yang diperoleh menunjukkan bahwa nilai rata rata komitmen yang relatif kurang dari nilai rata – rata keseluruhan merupakan bentuk respons negatif terhadap minimnya apresiasi dari pimpinan, lemahnya pengendalian pelaksanaan program, kurang optimalnya manajemen sumber daya manusia dan organisasi, serta seringnya perubahan kebijakan pimpinan. Melalui analisis ATLAS.ti, tampak adanya hubungan yang kuat antara kode kurangnya apresiasi dengan munculnya demotivasi kerja. Pegawai memandang bahwa gagasan analitis dan inovasi yang mereka sampaikan tidak

memperoleh tanggapan maupun penghargaan yang memadai, sehingga mendorong mereka untuk mengambil sikap pasif. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mas Roy (nama samaran) sebagai berikut :

"iya jadi memang saran kami mas Nur Hadi untuk komitmen itu kita bekerja dengan teman-teman itu selalu inginnya kan maksimal, jadi kita inginnya kerja maksimal dengan hasil yang maksimal dengan tidak selalu mengharapkan apresiasi cuma kami juga ingin bahwa pimpinan itu harus mengetahui bahwa kinerja di bagian perencanaan itu begitu beratnya karena bagian perencanaan itu mau tidak mau, harus melaksanakan perencanaan itu. kan dari awal sampai akhir dari awal penyusunan dari pelaporan itu juga harus dilibatkan. Di bagian perencanaan kita hanya membutuhkan dari pimpinan bahwa pekerjaan di bagian perencanaan itu harus didukung oleh pimpinan"

4.3.3. Narasi Integrasi Kuadran III (Pekerja yang Sibuk: A- / K+)

Pada Kuadran III, hasil dari nilai kuantitatif bahwa responden yang menempati pada kuadran ini sebanyak 6 pegawai yang terdiri dari 3 responden dengan jenis kelamin laki laki dan 3 responden berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 2 PNS, 3 CPNS, dan 1 PPPK. Berdasarkan nilai titik potong (Cut Off Point) dari seluruh rata rata pada variabel abstraksi diperoleh nilai 4,1, sedangkan dari variabel komitmen diperoleh nilai 4,3. Kemudian nilai rata - rata responden pada kuadran III dari variabel abstraksi diperoleh nilai rata -rata tertinggi 4,0 dan nilai rata – rata terendah 3,1. Sedangkan dari variabel komitmen nilai rata rata tertinggi 4,3 dan nilai terendah 4,0. Berdasarkan hasil kuantitatif dari variabel abstraksi didapat nilai relatif rendah dibawah nilai titik potong dan dari variabel komitmen terdapat nilai yang relatif tinggi dibandingkan dengan nilai titik potong. Meskipun pegawai menunjukkan tingkat loyalitas atau komitmen yang tinggi, skor daya abstraksi mereka tetap berada pada kategori relatif rendah dari nilai titik potong.

Adapun dari sisi metode kualitatifnya yang dilakukan dengan cara wawancara mendalam terungkap bahwa lemahnya peran dan pengendalian pimpinan, menjadi faktor utama yang menghambat perkembangan intelektual pegawai. Pegawai di kuadran ini cenderung menunggu instruksi pimpinan dalam melaksanakan pekerjaan. Mereka bekerja dengan intensitas yang tinggi, namun tanpa koordinasi yang efektif, sehingga energi dan upaya yang dikeluarkan lebih banyak terserap pada aktivitas yang kurang strategis. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa kemampuan analitis atau daya abstraksi mereka tidak berkembang secara optimal, karena pegawai lebih sering terjebak dalam ketidakjelasan operasional akibat terbatasnya arahan koordinatif dari pimpinan. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Mbak Ijah (nama samaran) sebagai berikut:

"nah dalam hal ini saya kan pelaksana, dibawah perintah atasan langsung. Maka dalam hal ini setiap pekerjaan saya tetap menunggu perintah pimpinan, kalau nanti tanpa ada perintah atasan maka saya merasa melangkah sendiri tanpa adanya perintah pimpinan, maka saya beranggapan bahwa langkah saya itu adalah salah"

4.3.4. Narasi Integrasi Kuadran IV (Drop Out: A- / K-)

Pada Kuadran IV, hasil dari nilai kuantitatif bahwa responden yang menempati pada kuadran ini sebanyak 26 pegawai yang terdiri dari 14 responden dengan jenis kelamin laki laki dan 11 responden berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 14 PNS, 1 CPNS, dan 11 PPPK. Berdasarkan nilai titik potong (Cut Off Point) dari seluruh rata rata pada variabel abstraksi diperoleh nilai 4,1, sedangkan dari variabel komitmen diperoleh nilai 4,3. Kemudian nilai rata - rata responden pada kuadran ini dari variabel abstraksi diperoleh nilai rata -rata tertinggi 4,0 dan nilai rata – rata terendah 3,5. Sedangkan dari variabel komitmen nilai rata rata tertinggi 4,1 dan nilai terendah 3,5. Berdasarkan hasil kuantitatif dari variabel abstraksi dan variabel komitmen terdapat nilai yang relatif rendah dibandingkan dengan nilai titik potong.

Berdasarkan penelitian kualitatif dengan metode wawancara mendalam dan pengamatan, sebenarnya pegawai pada kuadran ini mempunyai tingkat loyalitas atau komitmen dan profesionalitas atau abstraksi yang tinggi. Berdasarkan hasil analisis ATLAS.ti melalui Network View menunjukkan bahwa rendahnya tingkat daya abstraksi dan komitmen pada kuadran ini merupakan dampak dari minimnya kepedulian organisasi, kurangnya apresiasi dari pimpinan, lemahnya pengendalian dan koordinasi, serta tidak optimalnya manajemen sumber daya manusia dan organisasi membentuk lingkungan kerja yang tidak kondusif bagi pengembangan pegawai. Selain itu kurangnya pengawasan dan penghargaan, sehingga mengalami penurunan orientasi kerja yang tercermin pada melemahnya daya abstraksi, sekaligus menurunnya semangat pengabdian atau komitmen. Hal tersebut sebagaimana dinyatakan oleh Mbak Ita (*nama samaran*) sebagai berikut:

"nah,,, dalam bekerja, pegawai pasti mempunyai motivasi yang kadang meningkat kadang menurun, dari dua hal tersebut saya masuk kedalam pegawai yang mempunyai motivasi yang menurun, yang tidak mempunyai motivasi dan semangat untuk bekerja secara maksimal, yang terpenting pekerjaan selesai tapi mempertimbangkan hasilnya maksimal atau tidak, yang terpenting sudah standar. Karena saya menganggap bahwa sebagai apapun hasil kerja saya, toh nyatanya juga tidak ada apresiasi atau penghargaan kepada saya, apalagilah terkait dengan karir saya"

4.3.5. Analisis Hubungan Antara Hasil Kualitatif dan Kuantitatif

Analisis mendalam terhadap integrasi data dalam penelitian ini menunjukkan hubungan kausalitas yang kuat antara indikator statistik (kuantitatif) dengan dinamika psikologis serta manajerial di lapangan (kualitatif). Berikut adalah analisis keterkaitan tersebut berdasarkan klasifikasi kuadran Glickman: Pada Kuadran I (Profesional), angka kuantitatif yang menunjukkan nilai abstraksi dan komitmen tertinggi (mencapai skor 5,0) selaras dengan temuan kualitatif mengenai kualitas kinerja yang stabil dan konsisten. Hubungan ini dipertegas melalui wawancara yang mengungkap bahwa tingginya skor tersebut bersumber dari motivasi internal pegawai yang memandang pekerjaan sebagai tuntutan profesionalisme sekaligus ajang pembuktian kompetensi spesifik, seperti dalam bidang pengadaan barang dan jasa.

Sebaliknya, pada Kuadran II (Pengamat Analitis), terjadi paradoks di mana tingginya kapasitas kognitif (abstraksi hingga 4,9) tidak dibarengi dengan komitmen yang memadai (nilai relatif terendah 4,0). Analisis kualitatif melalui

Network View ATLAS.ti mengungkap bahwa rendahnya komitmen tersebut merupakan respons negatif terhadap faktor eksternal, seperti minimnya apresiasi pimpinan dan seringnya perubahan kebijakan, yang memicu pegawai untuk bersikap pasif dan bekerja hanya sebatas standar minimal.

Sementara itu, pada Kuadran III (Pekerja yang Sibuk), hubungan antara data kuantitatif dan kualitatif memperlihatkan fenomena "loyalitas buta", di mana skor komitmen yang relatif tinggi (di atas 4,3) kontras dengan tingkat abstraksi yang relatif rendah (di bawah 4,1). Temuan kualitatif menjelaskan bahwa rendahnya abstraksi ini disebabkan oleh ketergantungan ekstrem terhadap instruksi atasan, di mana pegawai merasa salah jika berinisiatif tanpa perintah langsung, sehingga energi mereka habis pada aktivitas operasional yang kurang strategis.

Terakhir, pada Kuadran IV (Drop Out), meskipun data kuantitatif menunjukkan skor relatif terendah pada kedua variabel (3,5), hasil kualitatif justru mengungkap temuan kritis bahwa kondisi ini bukanlah refleksi dari karakter asli pegawai, melainkan dampak sistemik dari lingkungan kerja yang tidak kondusif. Menurunnya orientasi kerja dan semangat pengabdian pada kelompok ini secara kualitatif terbukti merupakan konsekuensi dari akumulasi kurangnya pengawasan, ketiadaan penghargaan, serta pengabaian terhadap pengembangan karier oleh organisasi.

4.4. Strategi Pengembangan Kepegawaian Manajerial dan Rekomendasi Pimpinan (gambar 7)

Dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, bagian penjelasan umum menyatakan bahwa manajemen ASN/PNS meliputi penyusunan dan penetapan kebutuhan, pengadaan, pangkat, dan jabatan, pengembangan karier pola karier, (promosi, mutasi), penilaian kinerja, penggajian dan tunjangan, penghargaan, disiplin, pemberhentian, jaminan pensiun dan jaminan hari tua, dan perlindungan. Amanat undang-undang ASN tersebut menunjukkan bahwa pengembangan karier ASN/PNS merupakan bagian integral dari manajemen ASN. Peraturan BKN Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Penyusunan Rencana Pengembangan Karier PNS Pasal 7 menyatakan rencana pengembangan karier PNS memberikan manfaat bagi Instansi Pemerintah sebagai berikut:

1. Mendayagunakan kemampuan profesional PNS, disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap instansi kerja, dalam arti menyeimbangkan antara pengembangan Karier PNS dengan kebutuhan instansi.
2. Membina kemampuan, kecakapan/keterampilan secara efektif, efisien, dan rasional, sehingga potensi energi, bakat, dan motivasi pegawai tersalurkan secara obyektif dalam rangka profesionalisme PNS menuju ke arah tercapainya tujuan instansi.
3. Menjamin keselarasan potensi pegawainya dengan kebutuhan penyelenggaraan tugas Pemerintah
4. Menjamin kepastian arah pengembangan karier pegawainya mulai dari PNS sampai dengan pemberhentian dan/atau pensiun sesuai dengan unsur-unsur yang dipersyaratkan.
5. Menjamin kejelasan karier setiap pegawai. 6. Memotivasi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerja. Banyak

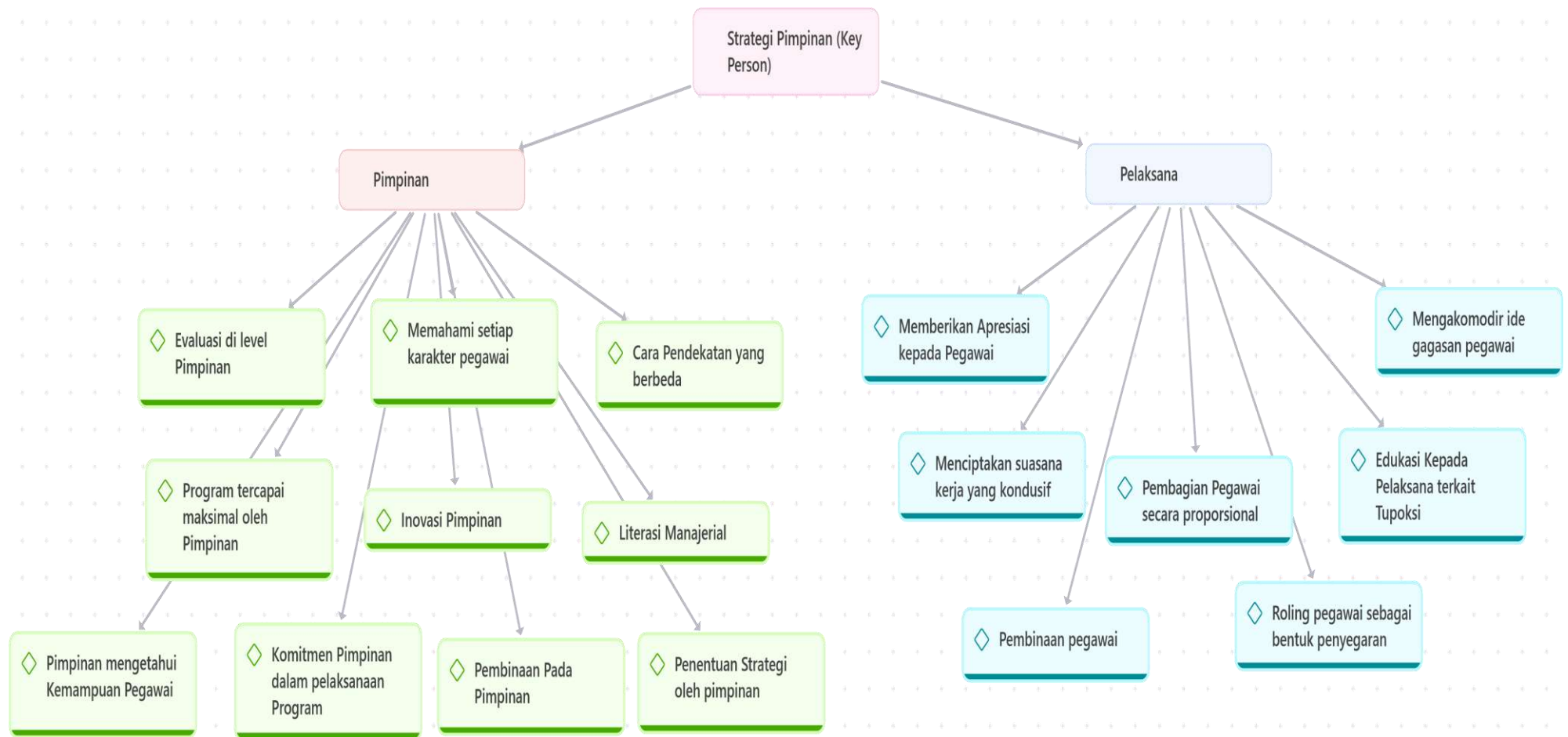
Berkaitan dengan Strategi, pimpinan menyatakan untuk berkomitmen guna menghadirkan gagasan-gagasan inovatif yang meningkatkan iklim kerja. Strategi tersebut menekankan adanya komitmen bersama antara pimpinan dan pelaksana dalam

menjalankan kewajiban sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga setiap program yang telah ditetapkan dapat direalisasikan secara optimal dan mencapai hasil yang maksimal. Berdasarkan hasil pemetaan pegawai ke dalam empat kuadran, jajaran pimpinan Kantor Kemenag Kota Salatiga merumuskan strategi pengembangan kepegawaian yang komprehensif untuk memperbaiki performa organisasi. Sebagaimana yang dijelaskan dalam Teori Klasifikasi Glickman (1981), bahwa pemimpin dalam meningkatkan kapasitas, kualitas pegawai harus melihat kondisi pegawai, sehingga sasaran strategis dari tujuan pimpinan atau organisasi bisa terlaksana sesuai dengan yang ditargetkan. (Glickman, 1981)

Berdasarkan teori Rupidara (2016:178) yang dikutip oleh (Muarsarsar, 2022) bahwa Strategi utama difokuskan pada pengembangan kapasitas dan literasi manajerial melalui pembinaan SDM yang menyeluruh, termasuk pelaksanaan *workshop* khusus bagi pembuat keputusan agar lebih cakap dalam menerapkan pendekatan psikologis terhadap kondisi pegawai yang dinamis. Kualitas SDM memiliki korelasi langsung terhadap kinerja organisasi, sehingga diperlukan langkah strategis berupa pengembangan karier sebagai solusi peningkatan kapasitas pegawai. Menurut Sulistyani (2014: 175),) yang dikutip oleh (Muarsarsar, 2022) intervensi terhadap karier pegawai merupakan prasyarat bagi terciptanya kinerja yang unggul. Senada dengan hal itu, Simamora (2010: 162) menekankan pentingnya efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumber daya dalam sebuah organisasi untuk mencapai visi bersama, yang menuntut adanya upaya sistematis dalam mengembangkan potensi manusia di dalamnya.

Berdasarkan teori Seokidjo Notoatmodjo yang dikutip oleh (Kasmawati, 2021) dijelaskan bahwa kebijakan pengembangan sumber daya manusia merupakan instrumen strategis yang bertujuan untuk mengeskalasi kapasitas dan kualitas individu demi tercapainya produktivitas organisasi yang optimal. Secara konseptual, kebijakan ini merefleksikan tatanan asas serta rencana induk yang berfungsi sebagai pedoman operasional dalam pelaksanaan tugas, pola kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Selain itu, kebijakan ini juga memanifestasikan visi, prinsip, dan tujuan organisasi yang menjadi arah pandu bagi manajemen dalam mengelola seluruh potensi usaha guna mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan

Selain itu, pimpinan menerapkan strategi pemetaan dan penempatan berbasis potensi (*right man on the right place*) melalui rotasi dan redistribusi yang objektif untuk menyesuaikan tugas dengan keahlian khusus demi keseimbangan beban kerja serta efektivitas program. Aspek penguatan budaya organisasi diwujudkan melalui pergeseran gaya kepemimpinan yang lebih inklusif dengan mengedepankan budaya apresiasi serta pendekatan "ngemong", di mana pimpinan berupaya menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memperhatikan karier bawahan. Secara simultan, pimpinan mengadopsi diferensiasi komunikasi lintas generasi, mulai dari *Baby Boomers* hingga Generasi Z, dengan menyediakan ruang transparansi dan mengakomodasi aspirasi dari seluruh lapisan pegawai untuk menumbuhkan rasa memiliki terhadap instansi. Implementasi strategi ini bermuara pada komitmen bersama untuk menghadirkan gagasan inovatif guna merealisasikan program kerja ASN secara optimal.



Gambar 7
Strategi Pimpinan

4.5.Simpulan, Saran dan Keterbatasan

4.5.1. Simpulan

Berdasarkan analisis data penelitian, strategi pengembangan pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga disusun secara presisi dengan menetapkan nilai ambang batas (cut-off) sebesar 4,1 untuk variabel Abstraksi dan 4,3 untuk Komitmen. Kuadran I berjumlah 69 pegawai yang terdiri dari 40 pegawai dengan jenis kelamin laki laki dan 29 pegawai berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 26 PNS, 12 CPNS, dan 31 PPPK. Terhadap 69 pegawai di Kuadran I (Profesional: $A \geq 4,1$; $K \geq 4,3$), strategi difokuskan pada pemberdayaan sebagai mentor inovasi dan pelibatan dalam pengambilan keputusan strategis guna menjaga responsivitas kerja mereka. Kuadran II terdapat 8 pegawai diantaranya 4 pegawai laki laki dan 4 pegawai perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 4 PNS, dan 4 PPPK.

Bagi pegawai di Kuadran II (Unfocused Worker: $A \geq 4,1$; $K < 4,3$), solusi utama adalah penerapan gaya kepemimpinan "ngemong" dan budaya apresiasi untuk memulihkan demotivasi akibat kurangnya pengakuan pimpinan. Pada Kuadran III (Analytical Observer: $A < 4,1$; $K \geq 4,3$), sebanyak 6 pegawai yang terdiri dari 3 pegawai dengan jenis kelamin laki laki dan 3 pegawai berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 2 PNS, 3 CPNS, dan 1 PPPK, pengembangan diarahkan pada peningkatan literasi manajerial dan workshop teknis guna mendongkrak kapasitas berpikir analitis mereka yang sudah memiliki loyalitas relatif di atas rata rata pegawai.

Terakhir, untuk pegawai di Kuadran IV (Dropouts: $A < 4,1$; $K < 4,3$), 26 pegawai yang terdiri dari 14 pegawai dengan jenis kelamin laki laki dan 11 pegawai berjenis kelamin perempuan. Kemudian dari status kepegawaian terdiri dari 14 PNS, 1 CPNS, dan 11 PPPK, strategi yang dilakukan adalah rotasi dan redistribusi tugas (right man on the right place) serta pengawasan direktif yang lebih intensif guna mengatasi kejenuhan dan memastikan beban kerja sesuai dengan keahlian spesifik mereka.

Dari sisi manajemen tingkat pimpinan strategi yang dibuat mencakup peningkatan kemampuan pemimpin dalam manajemen, penerapan sistem rotasi pegawai sesuai dengan kemampuan pegawai (orang yang tepat di tempat yang tepat), penguatan budaya saling membantu dan menjaga (ngemong), serta penggunaan cara berkomunikasi yang bisa disesuaikan dengan berbagai generasi, mulai dari generasi Baby Boomers hingga Gen Z.

4.5.2. Saran

Guna meningkatkan kualitas SDM, institusi perlu menerapkan supervisi adaptif berbasis kuadran Glickman, di mana pendekatan Non-Direktif, Kolaboratif, dan Direktif diaplikasikan sesuai klasifikasi potensi pegawai. Keberhasilan strategi ini bertumpu pada integrasi sistem penghargaan verbal untuk mereaktivasi motivasi, serta manajemen rotasi sebagai solusi mitigasi kejenuhan kerja. Selain mendorong penggunaan instrumen Glickman sebagai parameter penilaian kinerja formal, penelitian berikutnya diharapkan mampu merancang intervensi edukatif yang secara spesifik menyoroti peningkatan kapasitas berpikir abstrak pada kelompok pegawai di Kuadran III dan IV.

4.5.3. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam interpretasi hasilnya. Pertama, penggunaan kuesioner mandiri berpotensi menimbulkan self-reporting bias di mana jawaban responden cenderung bersifat normatif. Kedua, cakupan wilayah yang terbatas pada Kantor Kementerian Agama Kota Salatiga menyebabkan generalisasi hasil memerlukan penyesuaian jika diterapkan pada institusi dengan budaya organisasi berbeda. Ketiga, analisis hanya terfokus pada variabel abstraksi dan komitmen, sehingga belum mendalami faktor eksternal lain seperti literasi teknologi dan kesehatan mental. Terakhir, keterbatasan temporal dalam proses observasi membuat studi ini belum mampu menangkap dinamika perubahan perilaku pegawai secara jangka panjang terhadap transformasi kebijakan di masa depan.