

# ANALISIS PENGARUH DAN HUBUNGAN PENGEMBANGAN MODEL TIM KERJA BERBASIS SOAR TERHADAP EFEKTIVITAS KINERJA PADA EMPAT PPSDM KEMENDAGRI REGIONAL

Imelda Kun Wahyuningtyas

Balai Besar Pengembangan Kompetensi Aparatur Pemerintahan Dalam Negeri III  
Jln. Melati No.1, Baciro, Kec. Gondokusuman, Kota Yogyakarta, DIY 55225  
E-mail : [ikunwahyuningtyas@gmail.com](mailto:ikunwahyuningtyas@gmail.com)

**Abstract:** This study evaluates how a SOAR centered team development framework influences performance outcomes across four Ministry of Home Affairs' Regional PPSDM. Through a mix-methods triangulation approach, the research elucidates the synergy between strategic strengths and institution effectiveness. Pearson correlation analysis reveals a significantly strong positive relationship between collective commitment ( $r=0.828$ ) and moral obligation toward performance effectiveness. Multiple linear regression findings confirm that organizational culture is the most dominant determinant, with the model simultaneously explaining 88.5% of the variability in performance effectiveness ( $R^2=0.885$ ). Qualitatively and regulatively, the development of the SOAR-based model successfully synergizes internal strengths namely moral solidarity with external opportunities such as bureaucratic digitalization and continuous training. The study concludes that the transformation toward a value-based commitment model exerts a significant influence and serves as a strategic solution. This model establishes inclusive work culture as the primary foundation, supported by the prevailing normative regulatory framework. Practical implications emphasize the urgency of strengthening performance dialogues and participative leadership to optimize the potential of human resources within the Regional PPSDM environment sustainably

**Keywords:** *SOAR Model, Performance Effectiveness, Work Teams, Organizational Commitment, Ministry of Home Affairs*

Transisi paradigma birokrasi di Indonesia sepanjang periode 2022–2023 ditandai dengan restrukturisasi organisasi serta reposisi jabatan Aparatur Sipil Negara (ASN) yang menggeser fondasi kerja konvensional. Mekanisme kerja yang semula bersifat kaku dan hierarkis kini telah bertransformasi menjadi ekosistem yang lebih adaptif, sinergis, dan berbasis capaian. Mandat perubahan ini secara formal berlandaskan pada PermenPANRB No. 7/2022 dan No. 6/2022, serta diperkuat oleh Kepmendagri No. 000.9.6-1325/2023. Sebagaimana dicatat oleh LAN (2022), rangkaian regulasi tersebut menetapkan kolaborasi tim sebagai poros utama dalam efektivitas pelaksanaan tugas ASN di era modern yang penuh tantangan.

Eksistensi Pusat Pengembangan Sumber Daya Manusia (PPSDM) Kemendagri Regional di Yogyakarta, Bandung, Bukittinggi, dan Makassar melalui masing-masing para ketua tim kerja

memegang mandat krusial dalam pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN). Kendati demikian, implementasi transisi regulasi saat ini masih terbentur pada diskrepansi multidimensi, mulai dari aspek filosofis hingga manajerial. Secara filosofis, terdapat resistensi budaya di mana jabatan fungsional (JF) dan pelaksana cenderung terjebak dalam *silo mentality* konvensional, yang menghambat akselerasi kerja kolaboratif dan inovatif.

Pada tataran operasional, tantangan muncul dalam sinkronisasi beban kerja dan spesialisasi kompetensi. Penentuan proporsi penugasan yang presisi menjadi isu sentral agar penugasan eksternal tidak mendistorsi prioritas internal, selaras dengan amanat PermenPANRB No. 6/2022. Fenomena ini memerlukan investigasi empiris guna mengevaluasi efektivitas distribusi peran dalam tim

kerja. Sementara itu, dari sisi manajerial, optimalisasi kinerja di PPSDM Kemendagri Regional sangat bertumpu pada intensitas dialog serta kualitas *coaching* dan *mentoring*. Hal ini menegaskan bahwa keberhasilan tim kerja tidak hanya bergantung pada struktur, melainkan pada keberlanjutan interaksi antara ekspektasi pimpinan dan realitas performa di lapangan (Abdullah dan Raharjo, 2021).

Orisinalitas penelitian ini (*novelty*) berpijak pada sintesis strategis antara kerangka kerja SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) yang diinisiasi oleh Stavros (2018) dengan dinamika pengembangan tim kerja di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional khususnya dalam merespon tantangan digitalisasi layanan di empat wilayah regional. Kontras dengan literatur terdahulu yang secara konvensional masih didominasi oleh analisis SWOT, studi ini menawarkan pergeseran paradigma menuju perspektif apresiatif yang berorientasi pada penguatan potensi dan aspirasi inovatif.

Keunggulan distingtif lainnya terletak pada alur konstruksi model yang mengintegrasikan teori efektivitas tim kerja serta dimensi keterikatan dari Allen dan Meyer (1991) ke dalam koridor regulasi birokrasi terkini (Sari & Nugroho, 2021). Sebagai pionir, penelitian ini tidak sekadar menyajikan data evaluasi, namun merumuskan panduan operasional model tim kerja yang terintegrasi secara holistik. Melalui adopsi kerangka SOAR, diharapkan kompleksitas birokrasi dari Kusumawati dan Prabowo (2022) dapat tereduksi menjadi mekanisme kolaborasi yang solid dan sah secara normatif. Pada akhirnya, studi ini memosisikan dirinya sebagai referensi pertama yang menjembatani validitas empiris dengan relevansi teoretis demi mengakselerasi transformasi SDM aparatur yang selaras dengan arah reformasi birokrasi nasional.

## METODE

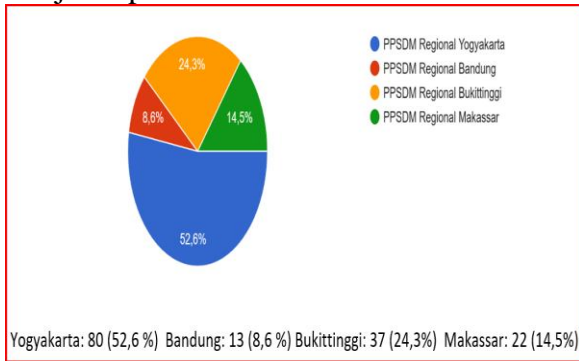
Penelitian ini mengadopsi rancangan metode campuran (*mixed methods*) dengan

strategi triangulasi yang mengintegrasikan dimensi kuantitatif, kualitatif, serta perspektif regulatif (Creswell, 2018). Pada fase kuantitatif, data dihimpun melalui survei persepsi yang melibatkan ASN dan PPNPN pada empat lokus PPSDM Kemendagri Regional. Ketajaman instrumen dipastikan melalui uji validitas dan reliabilitas yang ketat (Sugiyono, 2022), yang kemudian diproses menggunakan analisis regresi berganda serta korelasi Pearson guna memetakan interaksi antarvariabel secara statistik. Secara paralel, data kualitatif digali melalui teknik wawancara mendalam bersama jajaran pimpinan, ketua tim kerja, widyaiswara serta observasi partisipatif terhadap ritme kerja tim. Proses ekstraksi data dilakukan melalui pengodean tematik (*thematic coding*) yang berlandaskan pada kerangka SOAR (Stavros & Cole, 2018). Studi ini juga menyertakan analisis yuridis-normatif terhadap regulasi kunci, mencakup UU ASN No. 20/2023 hingga instrumen pelaksana dalam PermenPANRB dan Kepmendagri terkait. Tahapan akhir melibatkan sinkronisasi triangulasi untuk menghasilkan validasi silang (*cross-validation*), sehingga model tim kerja yang dirumuskan tidak hanya aplikatif secara empiris, namun juga memiliki legitimasi normatif yang kuat. Seluruh rangkaian investigasi ini dilakukan dengan kepatuhan penuh terhadap protokol etika penelitian, termasuk aspek kerahasiaan identitas dan persetujuan informan.

## HASIL

Investigasi ini berfokus ke empat PPSDM Kemendagri Regional sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT) di bawah naungan Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BPSDM) Kemendagri. Secara keseluruhan, BPSDM Kemendagri mengelola total 499 personel, di mana konsentrasi pegawai tersebar mulai dari kantor pusat hingga ke berbagai wilayah regional seperti Bandung (58 orang), Yogyakarta (99 orang), Makassar (65 orang), Bukittinggi (42 orang), serta Balai Pengembangan Kompetensi Satpol-PP dan

Damkar di Bogor (24 orang). Merujuk pada Laporan Kinerja (LAPKIN) BPSDM tahun 2024, akumulasi sumber daya manusia pada empat PPSDM Regional mencapai 264 personel yang terdiri dari unsur ASN dan PPNPN. Dalam pelaksanaan studi ini, penentuan responden dilakukan secara representatif pada empat lokus utama, yakni Yogyakarta, Bandung, Bukittinggi, dan Makassar. Partisipasi aktif tercatat sebanyak 152 responden/informan, yang mencakup 57,76% dari total populasi di lingkup PPSDM Regional. Proporsi keterwakilan partisipan ini dianggap memadai untuk memberikan gambaran yang komprehensif terkait fenomena yang dikaji, dengan rincian persebaran data partisipan yang secara visual disajikan pada **Gambar 1**.



**Gambar 1:** Sebaran Jumlah/Persentase Responden/Informan Penelitian

Evaluasi terhadap kualitas instrumen dilakukan secara komprehensif melalui uji validitas dan reliabilitas guna menjamin akurasi data. Berdasarkan hasil analisis korelasi produk momen, seluruh butir pernyataan pada variabel komitmen tim kerja yang mencakup dimensi keterikatan emosional, intensi bertahan, hingga kewajiban moral menunjukkan nilai koefisien yang melampaui ambang batas 0,30 disertai perolehan angka signifikansi yang lebih kecil dari 0,05. Hasil serupa juga ditemukan pada variabel persepsi struktur, efektivitas tim, kepemimpinan partisipatif, serta budaya kerja inklusif, yang secara keseluruhan memenuhi kriteria validitas konstruk. Pengujian reliabilitas memperkuat temuan tersebut, di mana seluruh variabel mencatatkan skor Cronbach’s Alpha yang melampaui ambang batas 0,70. Konsistensi internal yang paling

menonjol ditemukan pada dimensi *normative commitment* ( $\alpha = 0,955$ ) dan *collective commitment* ( $\alpha = 0,959$ ), mengindikasikan derajat stabilitas instrumen yang sangat tinggi (**Tabel 1** dan **Tabel 2**).

**Tabel 1**  
Ringkasan Hasil Uji Validitas Instrumen

No	Variabel	Kode Item	Rentang Korelasi Item	Status Validitas
1	<i>Affective Commitment</i>	c11-	0,340	Semua item valid
		c19	0,737	
2	<i>Continuance Commitment</i>	c21-	0,565	Semua item valid
		c29	0,811	
3	<i>Normative Commitment</i>	C31-	0,778	Semua item valid
		C39	0,908	
4	<i>Collective Commitment</i>	C41-	0,578	Semua item valid
		C49	0,926	
5	Persepsi Struktur Tim Kerja	D11-	0,329	Semua item valid
		D15	0,876	
6	Persepsi Efektivitas Tim Kerja	D21-	0,848	Semua item valid
		D25	0,934	
7	Persepsi Kepemimpinan Partisipatif	D31-	0,340	Semua item valid
		D35	0,786	
8	Persepsi Budaya Kerja Inklusif	D41-	0,576	Semua item valid
		D45	0,875	

Sumber: Data Olahan 2025

**Tabel 2:**  
Ringkasan Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

No	Variabel	Jumlah Item	Cronbach’s Alpha	Kategori
1	<i>Affective Commitment</i>	9	0,844	Reliabel
2	<i>Continuance Commitment</i>	9	0,871	Reliabel
3	<i>Normative Commitment</i>	9	0,955	Sangat reliabel
4	<i>Collective Commitment</i>	9	0,959	Sangat reliabel
5	Persepsi Struktur Tim Kerja	5	0,878	Reliabel
6	Persepsi Efektivitas Tim Kerja	5	0,936	Sangat reliabel
7	Persepsi Kepemimpinan Partisipatif	5	0,848	Reliabel
8	Persepsi Budaya Kerja Inklusif	5	0,861	Reliabel

Sumber: Data Olahan 2025

Variabel pendukung lainnya juga menunjukkan reliabilitas yang solid dengan nilai  $\alpha \geq 0,844$ . Secara teoretis dan empiris, rangkaian hasil ini menegaskan bahwa instrumen yang digunakan memiliki presisi dan konsistensi yang mumpuni, sehingga sangat layak untuk diakomodasi dalam tahapan analisis statistik inferensial

selanjutnya. Validitas dan reliabilitas yang tinggi ini memberikan keyakinan metodologis bahwa instrumen mampu menangkap fenomena komitmen tim kerja di PPSDM Kemendagri Regional secara akurat.

Analisis Korelasi Dimensi Komitmen Tim Kerja. Eksplorasi terhadap hubungan antar-dimensi komitmen menunjukkan adanya pola interaksi yang positif dan signifikan secara statistik. Berdasarkan hasil uji korelasi Pearson, ditemukan bahwa komitmen bersama (C4) memiliki sinergi yang sangat kuat dengan kewajiban moral (C3) dengan  $r = 0,828$  dan keterikatan emosional (C1) dengan  $r = 0,825$ . Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi rasa tanggung jawab moral dan keterikatan perasaan anggota, maka semakin solid pula komitmen kolektif yang terbentuk dalam tim. Di sisi lain, dimensi keinginan bertahan (C2) menunjukkan koefisien korelasi yang lebih moderat, terutama hubungannya dengan kewajiban moral (C3) dengan  $r = 0,366$  sebagaimana dipresentasikan di **Tabel 3**. Fenomena ini memberikan interpretasi bahwa faktor kalkulatif atau pertimbangan untung-rugi dalam bertahan di organisasi cenderung bersifat independen dan tidak menjadi penggerak utama dalam struktur komitmen tim. Secara keseluruhan, arsitektur komitmen pada PPSDM Kemendagri Regional lebih didominasi oleh aspek afektif dan normatif, sementara faktor pragmatis hanya berperan sebagai elemen pendukung.

**Tabel 3: Matriks Korelasi Pearson**

Variabel	C1	C2	C3	C4
C1	1			
C2	0.446**	1		
C3	0.709**	0.366**	1	
C4	0.825**	0.536**	0.828**	1

\*) Korelasi signifikan pada tingkat  $\alpha = 0.01$  (2-tailed)

Sintesis model dan capaian efektivitas tim kerja. Berdasarkan temuan korelasi tersebut, penelitian ini merumuskan bahwa model yang beroperasi pada PPSDM Kemendagri Regional adalah *value-based commitment model* (model komitmen berbasis nilai). Model ini bertumpu pada tiga pilar fundamental: loyalitas emosional (C1), integritas moral (C3), dan orientasi pada

tujuan kolektif (C4). Karakteristik model ini menunjukkan bahwa loyalitas anggota tim lahir dari internalisasi nilai dan dedikasi yang tulus, bukan sekadar keterikatan transaksional. Manifestasi dari model berbasis nilai ini tercermin pada tingkat efektivitas tim yang sangat tinggi, dengan skor rata-rata komitmen bersama mencapai 4,35. Anggota tim tidak hanya sekadar menjalankan tugas, melainkan menunjukkan kesediaan untuk memberikan kontribusi ekstra (*discretionary effort*) demi pencapaian sasaran organisasi. Sebagai kesimpulan, tim kerja di lingkungan PPSDM Kemendagri Regional memiliki fondasi yang ideal; di mana sinergi nilai dan loyalitas tulus menjadi perekat utama yang menjamin stabilitas serta efektivitas tim kerja dalam mendukung transformasi birokrasi nasional.

Pengujian hipotesis dan kekuatan model prediksi determinasi dan signifikansi simultan. Berdasarkan hasil uji regresi linier berganda, ditemukan bahwa model yang diusulkan memiliki daya prediksi yang sangat tinggi terhadap efektivitas tim kerja (D2). Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0,885 mengindikasikan bahwa sebesar 88,5% variabilitas dalam efektivitas tim dapat dijelaskan secara simultan oleh variabel struktur tim kerja (D1), kepemimpinan partisipatif (D3), dan budaya kerja (D4). Data menunjukkan bahwa skor F yang diperoleh dari pengujian signifikansi simultan menyentuh angka 83,541 dengan angka signifikansi sebesar 0,000, yang menegaskan bahwa secara kolektif, ketiga prediktor tersebut memberikan pengaruh yang nyata secara statistik terhadap performa tim di PPSDM Kemendagri Regional.

**Model Summary**

Model	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	Std. Error of the Est.	N
1	0.941	0.885	0.874	1.666	152

Sumber: Data Olahan 2025

**Interpretasi R<sup>2</sup>:**

a.  $R^2=0.885$  atau 88.5% - ini

menunjukkan bahwa 88.5% dari variasi dalam Persepsi Efektivitas Tim Kerja (D2) dapat dijelaskan secara bersama-sama oleh Struktur Tim Kerja (D1), Kepemimpinan Partisipatif (D3), dan Budaya Kerja (D4).

- b. Model ini memiliki daya prediksi yang sangat tinggi.

**Uji F**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Model
Regresi	696.027	3	232.009	83.541	Regresi
Residual	88.751	33	2.689		Residual
Total	784.778	36			Total

Sumber: Data Olahan 2025

**Interpretasi Uji F:**

- a. Nilai Sig. (p-value) = 0.000 (jauh lebih kecil dari  $\alpha=0.05$ ).
- b. Kesimpulan: Model regresi ini signifikan secara statistik. Variabel D1, D3, dan D4 secara simultan (secara bersama-sama) memiliki pengaruh signifikan terhadap Efektivitas Tim Kerja (D2).

Analisis Parsial dan Dominasi Variabel. Meskipun secara simultan seluruh variabel berperan penting, pengujian secara parsial (Uji t) mengungkap dinamika yang lebih spesifik. Budaya kerja (D4) muncul sebagai determinan paling dominan dengan koefisien regresi sebesar 0,840 dan signifikansi yang kuat (p=0,000). Menariknya, variabel struktur tim kerja (D1) dan kepemimpinan partisipatif (D3) tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara individual saat bersanding dengan budaya kerja dalam model regresi ini. Hal ini tercermin dalam persamaan regresi:

$$D2 = -1.139 + 0.091 \cdot D1 + 0.088 \cdot D3 + 0.840 \cdot D4$$

Temuan ini memberikan implikasi strategis bahwa budaya kerja merupakan poros utama yang menggerakkan efektivitas tim. Meskipun aspek struktur dan kepemimpinan tetap menjadi instrumen pendukung, intervensi organisasi yang paling efektif adalah dengan memprioritaskan penguatan budaya kerja yang inklusif dan

positif. Dengan demikian, keberhasilan transformasi tim kerja di PPSDM Kemendagri Regional secara fundamental bertumpu pada kemampuannya dalam menginternalisasi budaya kerja yang selaras dengan tujuan organisasi.

Hasil analisis kualitatif: perspektif strategis melalui pendekatan SOAR. Analisis kualitatif yang dilakukan melalui wawancara mendalam dan survei terbuka memberikan konfirmasi empiris yang memperkuat temuan kuantitatif sebelumnya. Dengan menggunakan kerangka kerja SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*), terungkap bahwa kekuatan internal (*strengths*) organisasi berakar pada solidaritas kolektif yang tinggi serta komitmen moral yang menjadi fondasi budaya kerja inklusif. Di sisi lain, para partisipan mengidentifikasi peluang (*opportunities*) signifikan pada akselerasi digitalisasi proses kerja serta program pengembangan kapasitas ASN secara berkelanjutan sebagai instrumen untuk meningkatkan efisiensi birokrasi. Eksplorasi terhadap aspek aspirasi (*aspirations*) menunjukkan harapan yang kuat akan terciptanya ekosistem kerja yang lebih transparan, inovatif, dan partisipatif, dengan visi utama memosisikan PPSDM Kemendagri Regional sebagai *center of excellence* pengembangan SDM pemerintahan. Terakhir, orientasi pada hasil (*results*) menekankan urgensi capaian nyata yang terukur, mulai dari peningkatan kualitas layanan publik hingga pengakuan terhadap performa tim. Secara sintesis, temuan kualitatif ini menegaskan bahwa efektivitas tim kerja di PPSDM Kemendagri Regional sangat bergantung pada sinergi antara nilai-nilai internal (loyalitas dan moral) dengan adaptasi terhadap peluang eksternal demi keberlanjutan transformasi organisasi.

Sintesis triangulasi: integrasi kuantitatif, kualitatif, dan regulatif. Tahapan triangulasi dalam studi ini berfungsi sebagai mekanisme untuk validasi silang yang mengintegrasikan temuan empiris kuantitatif, kedalaman perspektif kualitatif,

serta koridor normatif regulasi. Secara kuantitatif, data menegaskan bahwa efektivitas tim kerja (D2) bersumber pada dominasi budaya kerja (D4) serta penguatan dimensi komitmen moral (C3) dan kolektif (C4). Temuan ini berkorespondensi secara linier dengan hasil kualitatif, di mana para informan secara konsisten menempatkan solidaritas dan kebersamaan sebagai energi penggerak utama dalam mencapai target organisasi. Keabsahan temuan tersebut semakin diperkuat oleh analisis regulatif yang menunjukkan bahwa kebijakan internal BPSDM Kemendagri telah menyediakan landasan formal bagi terciptanya ekosistem kerja profesional yang partisipatif. Regulasi bukan sekadar aturan administratif, melainkan kerangka normatif yang melegitimasi praktik budaya kerja positif di lapangan. Sebagai konklusi dari proses triangulasi ini, dapat ditegaskan bahwa PPSDM Kemendagri Regional telah mengadopsi model tim kerja berbasis nilai (*value-based team model*).

Hasil akhir: konstruksi model tim kerja berbasis SOAR pada PPSDM Kemendagri Regional. Perumusan model tim kerja di PPSDM Kemendagri Regional dikonstruksi melalui pendekatan SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) yang secara strategis menyinergikan data empiris lapangan dengan kerangka normatif birokrasi. Model ini tidak sekadar diposisikan sebagai alat analisis statis, melainkan sebuah sistem kerja dinamis yang mengintegrasikan kekuatan moral internal dengan dinamika peluang eksternal untuk mewujudkan visi organisasi yang berkelanjutan. Dalam implementasinya, pilar kekuatan model ini bersandar pada solidaritas organik dan budaya kerja inklusif, di mana tingginya komitmen moral serta kolektif diposisikan sebagai modal sosial yang memperkokoh stabilitas tim selaras dengan mandat pengembangan SDM aparatur.

Selanjutnya, model ini memosisikan akselerasi digitalisasi dan pengembangan kompetensi berkelanjutan sebagai peluang strategis yang krusial. Dukungan kebijakan pemerintah dalam hal ini menjadi katalisator bagi tim untuk bertransformasi dari pola kerja

konvensional menuju mekanisme yang lebih ramping, efisien, dan adaptif. Orientasi masa depan dari konstruksi model ini adalah terbentuknya ekosistem kerja partisipatif dan inovatif yang mampu mentransformasi PPSDM Kemendagri Regional menjadi *center of excellence*. Pada ekosistem tersebut, setiap anggota tim diberikan ruang kontribusi aktif dalam proses pengambilan keputusan strategis, sehingga *outcome* akhir yang dituju adalah efektivitas tim kerja yang terukur yang tercermin melalui kualitas layanan publik serta pencapaian target strategis organisasi secara konsisten (**Gambar 2**).



Gambar 2: Model Tim Kerja PPSDM Kemendagri Regional

Secara esensial, sintesis model tim kerja berbasis SOAR ini menitikberatkan pada budaya kerja inklusif sebagai determinan utama efektivitas, sebagaimana dibuktikan melalui hasil analisis statistik sebelumnya. Model ini berhasil menjembatani aspek loyalitas dan dedikasi internal dengan instrumen teknologi serta kebijakan eksternal yang relevan. Dengan mengadopsi kerangka kerja yang integratif ini, PPSDM Kemendagri Regional memiliki fondasi kokoh untuk mereduksi kompleksitas birokrasi tradisional dan menciptakan unit kerja yang solid serta kolaboratif guna merespons tuntutan reformasi birokrasi nasional secara optimal.

## PEMBAHASAN

Analisis determinan efektivitas tim melalui budaya kerja dan komitmen nilai. Eksplorasi mendalam dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa performansi tim pada PPSDM Kemendagri Regional secara fundamental berpijak pada integrasi budaya inklusif dan komitmen berbasis nilai. Berdasarkan uji korelasi Pearson, ditemukan sinergi yang sangat signifikan antara dimensi kolektif (C4), tanggung jawab moral (C3), dan kelekatan emosional (C1). Pola ini mengonfirmasi bahwa produktivitas tim tidak digerakkan oleh pertimbangan pragmatis atau kalkulatif (*continuance commitment*), melainkan oleh kedalaman loyalitas serta internalisasi etika profesi yang kuat di kalangan anggota. Dengan demikian, kerangka komitmen yang terbentuk lebih condong pada aspek afektif-normatif, yang berfungsi sebagai jangkar stabilitas dalam dinamika organisasi.

Dominasi budaya kerja inklusif dalam model prediksi. Hasil analisis regresi linier berganda memberikan penguatan empiris dengan menetapkan budaya kerja (D4) sebagai determinan yang paling berpengaruh terhadap efektivitas kinerja tim (D2). Nilai  $R^2 = 0,885$  mencerminkan bahwa hampir keseluruhan variabilitas efektivitas tim kerja dapat diprediksi melalui interaksi antara struktur organisasi, pola kepemimpinan, dan budaya kerja secara simultan. Menariknya, ketika dilakukan pengujian secara parsial, aspek budaya kerja muncul sebagai variabel tunggal yang signifikan, sementara elemen struktur dan kepemimpinan partisipatif tidak memberikan dampak individual yang nyata dalam model tersebut. Temuan ini menekankan bahwa akselerasi kinerja birokrasi, sesuai mandat reformasi nasional, harus memprioritaskan transformasi budaya kerja yang mengedepankan keterbukaan dan sinergi profesional.

Sintesis strategis melalui kerangka SOAR dan triangulasi. Investigasi kualitatif dengan instrumen SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) memberikan validasi tambahan terhadap temuan statistik tersebut. Responden

mengidentifikasi bahwa kekuatan internal (*strengths*) organisasi bersumber pada soliditas moral, sementara digitalisasi serta eskalasi kompetensi ASN dipandang sebagai peluang strategis (*opportunities*) masa depan. Melalui aspirasi (*aspirations*) terhadap ekosistem yang transparan dan inovatif, organisasi diarahkan untuk mencapai hasil (*results*) yang konkret berupa optimalisasi layanan publik. Proses triangulasi yang melibatkan aspek kuantitatif, kualitatif, dan analisis regulatif termasuk PermenPANRB No. 6/2022 serta Kepmendagri No. 000.9.6-1325/2023, memastikan bahwa model ini memiliki dasar hukum yang kuat dan relevansi teoretis yang mapan.

Konstruksi model tim kerja berbasis SOAR. Sebagai rumusan akhir, penelitian ini memformulasikan model tim kerja berbasis SOAR yang mengintegrasikan empat pilar esensial: *strengths* - menitikberatkan pada integritas moral dan solidaritas sebagai basis internal; *opportunities*: memanfaatkan transformasi digital dan pengembangan SDM secara kontinu; *aspirations*: membangun iklim kerja yang inklusif, akuntabel, dan visioner; *results*: menargetkan efisiensi kinerja yang berdampak langsung pada kualitas pelayanan. Model ini diproyeksikan sebagai instrumen strategis untuk menyederhanakan kerumitan birokrasi konvensional menuju unit kerja yang lebih lincah dan adaptif. Melalui penggabungan potensi internal dan kesempatan eksternal, PPSDM Kemendagri Regional memiliki peluang besar untuk bertransformasi menjadi *center of excellence* dalam pengembangan aparatur negara secara berkelanjutan.

## SIMPULAN

Eksplorasi mendalam dalam studi ini menyimpulkan bahwa efektivitas tim kerja pada PPSDM Kemendagri Regional berpijak secara fundamental pada integrasi komitmen berbasis nilai dan budaya kerja inklusif. Melalui analisis korelasi, ditemukan sinergi yang sangat signifikan antara dimensi kolektif, tanggung jawab

moral, serta kelekatan emosional, yang mengindikasikan bahwa struktur komitmen organisasi lebih didominasi oleh aspek afektif-normatif daripada pertimbangan kalkulatif. Kekuatan temuan tersebut dipertegas oleh analisis regresi linier berganda yang menempatkan budaya kerja sebagai determinan paling berpengaruh terhadap efektivitas tim, dengan nilai kontribusi prediktif mencapai 88,5%. Fenomena ini menegaskan bahwa akselerasi transformasi birokrasi dan capaian performa organisasi sangat bergantung pada prioritas strategi penguatan iklim kerja yang positif. Validasi tambahan yang diperoleh melalui kerangka SOAR (*Strengths, Opportunities, Aspirations, Results*) mengidentifikasi solidaritas moral dan semangat kebersamaan sebagai pilar kekuatan internal. Di sisi lain, adopsi teknologi digital serta eskalasi kompetensi aparatur dipandang sebagai peluang strategis dalam mewujudkan ekosistem kerja yang transparan, inovatif, dan partisipatif. Orientasi akhir dari model ini adalah manifestasi nyata berupa peningkatan kualitas pelayanan publik serta pencapaian target strategis yang terukur.

Proses triangulasi yang mensinergikan data kuantitatif, kualitatif, dan yuridis-normatif semakin memperkuat legitimasi model tim kerja berbasis nilai ini. Adanya dukungan dari regulasi birokrasi terkini menyediakan kerangka formal yang menjamin terciptanya budaya kerja profesional dan inklusif di lapangan. Sebagai konklusi akhir, penelitian ini merumuskan model tim kerja berbasis SOAR yang mengintegrasikan: *strengths* - internalisasi integritas moral dan soliditas kolektif sebagai basis kekuatan internal; *opportunities*: optimalisasi transformasi digital dan pengembangan SDM aparatur secara kontinu; *aspirations*: penciptaan atmosfer kerja yang inklusif, akuntabel, dan visioner; dan *results*: pencapaian efektivitas kerja yang terstandarisasi melalui kualitas layanan dan target strategis. Konstruksi model ini diproyeksikan sebagai instrumen strategis untuk mereduksi kompleksitas birokrasi tradisional menuju unit kerja yang lebih adaptif, sekaligus memosisikan PPSDM

Kemendagri Regional sebagai *center of excellence* dalam pengembangan kompetensi aparatur negara.

## DAFTAR RUJUKAN

- Abdullah, R., & Raharjo, K. (2021). Kinerja tim di instansi pemerintah: Pendekatan SDM berbasis kompetensi. *Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah*, 13(2), 99–112.  
<https://doi.org/10.xxxx/jmpd.v13i2.99>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component model of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.  
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Republik Indonesia Nomor 000.9.6-1325 Tahun 2023 tentang Pelaksanaan Sistem Kerja dan Pengelolaan Kinerja ASN Pasca Penyetaraan Jabatan di Lingkungan Kemendagri.
- Kusumawati, R., & Prabowo, H. (2022). Implementasi Prndekatan SOAR dalam Pengembangan Organisasi Publik. *Jurnal Manajemen & Kebijakan Publik*, 9(1), 45–60. DOI:  
<https://doi.org/10.14710/jmkp.9.1.45-60>
- Lembaga Administrasi Negara. (2022). *Panduan penyusunan karya tulis ilmiah-orasi ilmiah*
- Peraturan Menteri PANRB Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai ASN.
- Peraturan Menteri PANRB Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2022 tentang Sistem Kerja Instansi Pemerintah.

- Sari, D., & Nugroho, A. (2021). Efektivitas Tim Kerja ASN dalam Reformasi Birokrasi. *Jurnal Administrasi Publik Indonesia*, 7(2), 112–125. DOI: <https://doi.org/10.52316/jap.v7i2.421>
- Stavros, J. M., & Cole, M. L. (2018). SOARing Toward Positive Transformation and Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88–111. <https://doi.org/10.1177/0021886317736089>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Kombinasi (Mixed Methods)* (Eds. 3). Bandung: Alfabeta.
- Undang-undang (UU) Nomor 20 Tahun 2023 tentang Aparatur Sipil Negara