

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Kinerja tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia menjadi sangat penting keberadaanya karena tenaga pendamping sosial merupakan garda terdepan dalam pelaksanaan program – program kesejahteraan sosial yang ditujukan untuk masyarakat rentan, termasuk fakir miskin, penyandang disabilitas dan kelompok lainnya. Sebagai fasilitator, motivator dan penjamin sumber daya, pendamping sosial berperan penting dalam memastikan bahwa bantuan sosial tepat sasaran dan kebutuhan masyarakat terlayani dengan baik.

Kinerja yang optimal dari pendamping sosial tidak hanya berkontribusi pada keberhasilan program – program tersebut tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup penerima manfaat. Selain itu, tenaga pendamping sosial melakukan verifikasi dan validasi data kemiskinan yang akurat, tenaga pendamping sosial membantu menginformasikan kebijakan sosial yang lebih efektif dan berbasis bukti yang sangat penting bagi keberlanjutan upaya peningkatan kesejahteraan sosial di Indonesia. Oleh karena itu, keberadaan pendamping sosial memiliki peran yang sangat penting.

Keberadaan pendamping sosial di Indonesia memiliki dasar hukum yang kuat sesuai dengan Undang - Undang Nomor 11 Tahun 2009 tentang Kesejahteraan Sosial dan Undang - Undang Nomor 13 Tahun 2011 tentang Penanganan Fakir Miskin. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 39 Tahun 2012 dan Peraturan Menteri Sosial Nomor 16 Tahun 2017, tenaga pendamping sosial adalah Sumber Daya Manusia kesejahteraan sosial yang berasal dari masyarakat yang terbagi dalam 14 nomenklatur.

Tenaga pendamping sosial berperan penting dalam verifikasi dan validasi data kemiskinan, yang dilaporkan dari tingkat kabupaten/kota hingga ke tingkat nasional. Berdasarkan regulasi, pendamping sosial adalah tenaga kesejahteraan sosial dari masyarakat. Pada tahun 2020, terdapat 38.846 pendamping sosial,

namun hanya 18.217 yang tersertifikasi. Mayoritas pendamping sosial, sekitar 48%, berada di Pulau Jawa, terutama karena tingginya jumlah Pemerlu Pelayanan Kesejahteraan Sosial dan keberadaan lembaga pendidikan kesejahteraan sosial terbesar di sana.

Berdasarkan penelitian Kementerian Sosial (2022), penelitian ini menyoroti tentang kajian permasalahan pendamping sosial. Temuan dari penelitian ini menyebutkan bahwa tenaga pendamping sosial dalam menjalankan peran dan fungsinya sudah baik, seperti pendamping sosial telah berperan baik sebagai motivator, pendidik, penghubung sumber daya, dan fasilitator. Hasil kerjanya telah dirasakan oleh Keluarga Penerima Manfaat, dan telah diakui oleh Dinas Sosial dan Lembaga Kesejahteraan Sosial.

Meskipun demikian, pendamping sosial masih menghadapi sejumlah tantangan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam mensukseskan program kesejahteraan sosial secara keseluruhan. Menurut Pusat Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial di bawah Badan Pendidikan, Penelitian, dan Penyuluhan Sosial Kementerian Sosial (2022), beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugas pendamping sosial mencakup remunerasi pendamping sosial masih berbeda-beda, jenjang karir belum terskema dengan jelas, kurangnya komunikasi dan koordinasi antar pendamping sosial dan relawan sosial, tugas satuan kerja dan standar kompetensi pendamping tidak mendetail, masih terdapat kendala teknis di lapangan bagi tenaga pendamping program.

Menurut Tabel 1.1, remunerasi atau honor tenaga pendamping sosial yang dibayarkan melalui APBN setiap bulan mencapai 113,514 miliar Rupiah dengan besaran yang bervariasi untuk setiap pendamping. Pendamping Program Keluarga Harapan menerima remunerasi tertinggi sebesar 3,1 juta Rupiah. Variasi dalam remunerasi ini dipengaruhi oleh adanya perangkapan tugas, di mana pendamping sosial dan relawan sosial sering kali terlibat dalam berbagai program, seperti Pusat Kesejahteraan Sosial (Puskesos), Sistem Layanan dan Rujukan Terpadu (SLRT), dan Bantuan Sosial Pangan. Selain itu, anggota karang taruna sering merangkap peran sebagai penyuluh masyarakat, pendamping lanjut usia, atau pendamping Kelompok Usaha Bersama (KUBE). Perbedaan dalam standar pembinaan di

berbagai satuan kerja Kementerian Sosial, terutama bagi pendamping yang bertugas dalam program prioritas nasional, juga menjadi faktor yang memengaruhi variasi remunerasi tersebut. Perbedaan remunerasi ini dapat berdampak buruk terhadap kinerja karyawan yang pada gilirannya dapat menurunkan kinerja karyawan.

**Tabel 1.1 Jumlah Pendamping Sosial dan Remunerasi yang Dibiayai APBN**

Jenis Pendamping	Jumlah (orang)	Remunerasi (Juta Rp)	Total Remunerasi (Juta Rp)
Pendamping Program Keluarga Harapan	36.673	3,1	107.486,30
Pendamping Lanjut Usia	71	3,1	220,10
Satuan Bakti Pekerja Sosial	735	2,7	1.984,50
Tenaga Kesos Penyandang Disabilitas	892	2,5	2.230,00
Pendamping Progres Disabilitas	212	2,5	530,00
Pekerja Sosial Napza	97	2,45	237,65
Konselor Napza	1.083	0,22	238,26
Pendamping Komunitas Adat Terpencil	45	2	90,00
Pendamping Kelompok Usaha Bersama	443	1	443,00
Pendamping Keserasian Sosial	54	1	54,00
Total			113.513,8

Sumber: Kemensos, 2020 (diolah)

Salah satu tantangan yang mencuat adalah ketidakjelasan pola jenjang karir di kalangan pendamping sosial. Dari 14 nomenklatur yang ada, hanya dua yang menawarkan jalur karir yang terstruktur, yaitu Pendamping Program Keluarga Harapan (PKH) dan Satuan Bakti Pekerja Sosial (Sakti Peksos). Tenaga pendamping sosial yang berprestasi dalam peran ini memiliki peluang untuk naik jabatan, mulai dari Supervisor Sakti Peksos hingga menjadi koordinator di tingkat kabupaten/kota, bahkan wilayah. Jalur karir ini memberikan motivasi tambahan bagi mereka yang terlibat dalam program – program tersebut. Penghargaan yang tidak merata dapat membuat tenaga pendamping sosial merasa pekerjaannya tidak dihargai. Kurangnya budaya organisasi yang memberikan pengakuan atau apresiasi yang memadai terhadap jenjang karir di kalangan pendamping sosial dapat menurunkan kinerja tenaga pendamping sosial. Ketidak jelasan pola jenjang karir ini dapat menurunkan kinerja karyawan.

Kurangnya sinergi dalam komunikasi dan koordinasi antar pendamping sosial terlihat jelas dalam tumpang tindih tugas antara pendamping sosial dan



relawan sosial dalam pendataan, sosialisasi, dan fasilitasi penerima manfaat. Ketidakmampuan pemimpin untuk berkomunikasi dengan jelas dan terbuka menjadi sebab kebingungan dan ketidakpastian di kalangan tenaga pendamping sosial. Pendamping sosial Kementerian Sosial (Kemensos) dituntut harus bisa menangani semua permasalahan yang ada di masyarakat.

Di tingkat desa/kelurahan, tenaga relawan sosial seperti Pekerja Sosial Masyarakat, Petugas Puskesmas, dan Pensosmas melayani masyarakat. Di tingkat kecamatan, Tenaga Kesejahteraan Sosial Kecamatan, fasilitator Sistem Layanan dan Rujukan Terpadu, dan pendamping Kelompok Usaha Bersama berkoordinasi. Sementara di tingkat kabupaten/kota, Satuan Bakti Pekerja Sosial, Taruna Siaga Bencana, dan tenaga pelopor perdamaian bekerja sama. Tantangan serupa juga terjadi pada pendamping dan relawan sosial yang menjalankan tugas lintas wilayah, seperti pendamping untuk lanjut usia, disabilitas, Orang Dengan HIV/AIDS, dan lainnya. Kurangnya budaya organisasi yang mendorong komunikasi dan koordinasi antar tenaga pendamping, hal ini dapat menyebabkan isolasi kerja, kurangnya pertukaran pengetahuan, dan peningkatan kesenjangan antara anggota tim. Kurangnya sinergi dalam komunikasi dan koordinasi antar pendamping sosial dapat menurunkan kinerja karyawan.

Tantangan selanjutnya adalah standar kompetensi pendamping sosial yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap masih belum sepenuhnya tercantum dalam buku Peta Okupasi Bidang Kesejahteraan. Meskipun peta okupasi untuk beberapa pendamping seperti Program Keluarga Harapan, Napza, Komunitas Adat Terpencil, UEP, tuna sosial, dan lanjut usia telah ada, penjelasan detailnya masih minim. Peta okupasi ini disusun berdasarkan PP No. 8/2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia di bidang kesejahteraan, yang mengatur jenjang kualifikasi dari operator (jenjang 1-3), teknisi/analisis (jenjang 4-6), hingga tingkat ahli (jenjang 7-9). Ketidakjelasan standar kompetensi pendamping sosial yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap dapat menurunkan kinerja karyawan. Ketidakjelasan peran dan tanggung jawab tenaga pendamping sosial, ini dapat menyebabkan kebingungan yang pada akhirnya menurunkan komitmen mereka. Tanpa kejelasan, tenaga pendamping mungkin merasa bahwa kontribusi

mereka tidak memiliki dampak yang jelas.

Lebih lanjut, keberagaman program pendampingan menyebabkan variasi kualitas tenaga pendamping, dengan kurangnya fokus pada kompetensi inti sebagai dasar. Pengembangan kompetensi sering kali dilakukan melalui pelatihan yang tidak berstandar, dan sertifikasi yang dikeluarkan oleh instansi pemerintah belum mendapatkan pengakuan luas dari pihak lain

Selain itu, tantangan lain yang dihadapi tenaga pendamping adalah keterbatasan sarana dan prasarana kerja, ketidaksesuaian data dengan kondisi di lapangan, serta jarangya kehadiran pendamping sosial di program-program sosial akibat jarak yang jauh dan tanggung jawab pekerjaan lain yang mereka miliki. Ini terjadi juga karena pemimpin yang tidak peka atau tidak tanggap terhadap masalah dan kebutuhan di lapangan sehingga menciptakan kesenjangan antara kebijakan yang ditetapkan dengan realitas yang dihadapi oleh tenaga pendamping sosial.

Berdasarkan uraian tersebut, kinerja karyawan Kementerian Sosial Republik Indonesia, khususnya pendamping sosial sedang menghadapi masalah kinerja karyawan yang jika tidak segera mendapatkan perhatian akan mengakibatkan penurunan kinerja. Oleh karena itu, peneliti memiliki ketertarikan untuk meneliti lebih lanjut terkait pentingnya kinerja karyawan pendamping sosial dan meneliti lebih lanjut terkait faktor – faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Pentingnya kinerja karyawan telah mendapat perhatian peneliti sebelumnya. Robbins (2017) menyoroti faktor – faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang terdiri dari kemampuan atau keahlian, pengetahuan, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, kompetensi dan keterikatan karyawan.

Pentingnya keterampilan dan kemampuan dalam mempengaruhi kinerja karyawan telah mendapat banyak perhatian dari peneliti sebelumnya. Sebagai contoh, Wu (2013) menekankan bahwa pelatihan berbasis kompetensi berfokus pada peningkatan pengetahuan dan kemampuan karyawan yang secara langsung berkorelasi dengan peningkatan kinerja karyawan. Pouragha et al. (2020) menyoroti tentang karyawan dengan keterampilan verbal yang kuat menjadi lebih produktif, dan Saragih et al. (2023) menyoroti tentang karyawan yang memiliki

keterampilan interpersonal memiliki dampak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu, banyak peneliti lain yang menyoroti pentingnya pengaruh berbagi pengetahuan merupakan pendorong utama kinerja karyawan. Sebagai contoh, Qiu et al. (2015) menyoroti pentingnya karyawan dengan modal psikologis positif lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan dan berkolaborasi dengan orang lain yang dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Fischer & Döring (2021) menyoroti pentingnya lingkungan kerja dalam memfasilitasi berbagi pengetahuan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lebih jauh lagi, integrasi proses manajemen pengetahuan dalam organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan (Alshammary, 2024).

Selanjutnya, pentingnya motivasi kerja dalam memengaruhi kinerja karyawan juga telah mendapat banyak perhatian dari peneliti terdahulu. Sebagai contoh, Natalia (2023) menyoroti karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan tingkat kreativitas, kegigihan, dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, penelitian menunjukkan bahwa motivasi intrinsik berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Selain itu, Izzah (2024) menyoroti karyawan yang termotivasi cenderung lebih mematuhi kebijakan organisasi dan menunjukkan disiplin kerja yang baik. penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan disiplin berdampak signifikan pada kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan faktor penentu kinerja karyawan yang dapat memengaruhi cara karyawan terlibat dalam pekerjaannya yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak peneliti menyoroti hubungan ini, sebagai contoh, Shafie et al. (2013) menyoroti pentingnya kepemimpinan transformasional, temuan penelitiannya bahwa kepemimpinan transformasional dapat mendorong tingkat kinerja karyawan yang lebih tinggi melalui peningkatan motivasi dan keterlibatan. Sebaliknya, kepemimpinan transaksional yang berfokus pada tugas terstruktur dan penghargaan, juga berperan dalam memengaruhi kinerja karyawan (Olabode et al., 2018).

Selanjutnya, banyak peneliti terdahulu menyoroti pentingnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebagai contoh, Kosmajadi (2021) menyoroti pentingnya budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk



motivasi karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat berkorelasi positif dengan kinerja karyawan. Selain itu, budaya organisasi juga dapat memengaruhi kompetensi karyawan yang penting untuk kinerja tinggi. Budaya organisasi yang mempromosikan loyalitas, kepercayaan dan nilai – nilai bersama mendorong karyawan untuk menyelaraskan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi (Hasan, 2020).

Kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan yang berfungsi sebagai penentu utama seberapa efektif karyawan terlibat dengan pekerjaan karyawan dan berkontribusi pada tujuan organisasi. Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan telah mendapat banyak perhatian peneliti terdahulu, sebagai contoh, Buntaran et al. (2019) menyoroti karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja baik. Selanjutnya, Rahmawati (2022) menambahkan bahwa bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja karyawan, karena karyawan yang puas cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan dan kompetensi yang lebih tinggi terhadap pekerjaan.

Selanjutnya, kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan, karena hal ini secara signifikan memengaruhi cara karyawan terlibat dalam pekerjaan, tingkat motivasi, dan kontribusi karyawan secara keseluruhan terhadap tujuan organisasi. Hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan telah mendapat perhatian banyak peneliti terdahulu, sebagai contoh, Moreira et al. (2020) menyoroti pentingnya karyawan yang menunjukkan tingkat kompetensi yang tinggi terhadap organisasi mereka cenderung lebih terlibat dan termotivasi dalam perannya. Karyawan yang memiliki kompetensi cenderung melakukan upaya yang lebih besar dan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Selanjutnya, Astuti et al. (2021) menunjukkan bahwa menumbuhkan budaya kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, banyak peneliti sebelumnya yang menyoroti pentingnya pengaruh keterikatan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terikat cenderung lebih produktif, berkompetensi dan bersedia bekerja lebih keras dalam perannya. Sebagai contoh, Endayani (2018) menyoroti pentingnya

keterikatan karyawan. Ketika karyawan terikat, karyawan cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi yang pada gilirannya meningkatkan kinerjanya. Karyawan yang terikat lebih cenderung mengembangkan kompetensi yang kuat terhadap organisasi. Penelitian telah menunjukkan bahwa keterikatan karyawan memengaruhi kompetensi organisasi secara positif yang mengarah pada peningkatan kinerja (Albrecht et al., 2018). Selanjutnya, keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat lebih berkompetensi dan berkinerja lebih baik sebagai hasilnya (Wang et al., 2022).

Berdasarkan uraian di atas, banyak peneliti terdahulu telah menyoroti pentingnya kinerja karyawan untuk organisasi termasuk sektor publik dan menyoroti pentingnya faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Selanjutnya, penting bagi peneliti untuk mengetahui letak perbedaan penelitian yang akan dilakukan dengan peneliti terdahulu.

Penelitian – penelitian terdahulu telah banyak menyoroti pentingnya kinerja karyawan dalam sektor publik, namun masih terdapat keterbatasan dalam kajian yang secara khusus meneliti kinerja penyuluh sosial di lingkungan Kementerian Sosial. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih fokus pada faktor-faktor umum yang mempengaruhi kinerja karyawan di sektor publik atau organisasi non-profit, seperti kompensasi, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan beban kerja. Selanjutnya, peneliti melakukan penelitian pendahuluan untuk mengetahui faktor – faktor yang sangat mempengaruhi kinerja karyawan pendamping sosial di Provinsi Daerah Khusus Ibu kota Jakarta. Tabel 1.2 menjelaskan hasil pra survei.

**Tabel 1.2 Hasil Pra Survei**

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Jumlah (dalam %)
Kemampuan atau Keterampilan: Setujukah Anda bahwa keterampilan dan kemampuan karyawan memiliki pengaruh yang kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan.	9 (30%)
Berbagi pengetahuan: Setujukah Anda bahwa berbagi pengetahuan merupakan pendorong utama kinerja karyawan. Karyawan yang lebih bersedia untuk berbagi pengetahuan dengan orang lain dapat meningkatkan kinerja secara keseluruhan.	10 (33%)



Motivasi kerja: Setujukah Anda bahwa motivasi kerja adalah faktor penting untuk memengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik cenderung menunjukkan tingkat kreativitas dan kepuasan kerja yang lebih tinggi.	9 (30%)
Kepemimpinan transformasional: Setujukah Anda bahwa pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan dengan visi yang jelas dan ambisius dapat meningkatkan kinerja karyawan	21 (70%)
Budaya organisasi: Setujukah Anda bahwa budaya organisasi memainkan peran penting dalam membentuk motivasi karyawan. Budaya yang mendorong nilai-nilai bersama karyawan untuk menyelaraskan tujuan pribadi mereka dengan tujuan organisasi.	20 (67%)

**Tabel 1.3 Hasil Pre Research (lanjutan)**

Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	Jumlah (dalam )
Kepuasan kerja: Setujukah Anda bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk berkinerja baik.	14 (47%)
Kompetensi: Setujukah Anda bahwa kompetensi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang berkompetensi cenderung melakukan upaya yang lebih besar dan menunjukkan tingkat produktivitas yang lebih tinggi.	19 (63%)
Keterikatan karyawan: Setujukah Anda bahwa keterikatan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang terikat cenderung lebih produktif, berkompetensi, dan bersedia bekerja lebih keras dalam peran mereka.	18 (60%)

Sumber: Data diolah sendiri

Tabel 1.2 menunjukkan bahwa faktor kepemimpinan transformasional dipersepsikan oleh 30 tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi Daerah Khusus Ibu kota Jakarta merupakan faktor yang sangat besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya, budaya organisasi, kompetensi dan keterikatan karyawan dipersepsikan oleh 30 karyawan pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi Daerah Khusus Ibu kota Jakarta juga merupakan faktor yang besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan setelah kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi dan keterikatan karyawan telah dipersepsikan oleh 30 karyawan pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi Daerah Khusus Ibu kota Jakarta

menjadi faktor penting yang dapat meningkatkan kinerjanya. Peneliti memperoleh faktor – faktor tersebut dengan meminta tenaga pendamping sosial menjawab “Setuju” atau “Tidak Setuju” dari delapan pertanyaan yang diajukan kepada 30 tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi Daerah Khusus Ibu kota Jakarta.

Hasi pra survei menggambarkan bahwa kepemimpinan transformasional dianggap sebagai faktor paling penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi DKI Jakarta karena mampu memberikan visi yang jelas, meningkatkan motivasi, mengembangkan kapasitas individu, membangun hubungan yang positif dan mengelola perubahan dengan efektif. Gaya kepemimpinan ini tidak hanya mendukung karyawan dalam menjalankan tugasnya secara lebih baik, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif dan responsif terhadap kebutuhan masyarakat.

Begitu juga dengan budaya organisasi dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi DKI Jakarta karena budaya yang kuat dapat menyelaraskan nilai – nilai karyawan dengan tujuan organisasi melalui membangun solidaritas dan kolaborasi, memperkuat identitas dan loyalitas, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja, mendukung inovasi, dan mengelola konflik dan meningkatkan ketahanan organisasi. Dengan budaya organisasi yang positif, karyawan akan lebih termotivasi, bekerja dengan lebih efektif dan mampu menghadapi berbagai tantangan sosial dengan lebih baik.

Selanjutnya, kompetensi juga dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi DKI Jakarta karena kompetensi menciptakan dedikasi yang tinggi, keterlibatan emosional dengan organisasi, peningkatan kualitas layanan, resiliensi terhadap tekanan, pengurangan tingkat *turnover*, dan dorongan untuk inovasi. Dengan kompetensi yang kuat, karyawan lebih termotivasi untuk memberikan yang terbaik dalam pekerjaan mereka, menghadapi tantangan dengan ketekunan, dan terus berkontribusi secara positif terhadap pencapaian

tujuan organisasi.

Selain itu, keterikatan karyawan juga dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia di Provinsi DKI Jakarta karena keterikatan tersebut meningkatkan motivasi dan produktivitas, kualitas layanan, serta menurunkan tingkat absensi dan *turnover*. Selain itu, keterikatan karyawan mendorong inovasi, memperkuat hubungan dengan klien, mendukung budaya organisasi yang positif, dan meningkatkan resiliensi terhadap tekanan. Dengan keterikatan yang tinggi, karyawan lebih cenderung untuk berkontribusi secara positif dan berkelanjutan terhadap pencapaian tujuan organisasi serta kualitas layanan sosial yang diberikan kepada masyarakat.

Temuan tersebut di atas sejalan dengan beberapa peneliti terdahulu. Sebagai contoh, Ugaddan & Park (2017) menemukan bahwa salah satu cara utama keterlibatan karyawan dalam meningkatkan kinerja di sektor publik adalah melalui pelaksanaan kepemimpinan yang efektif. Lebih jauh lagi, gaya kepemimpinan transformasional telah terbukti berdampak signifikan pada keterlibatan karyawan yang mengarah pada tingkat kinerja tugas dan *Organizational citizenship behavior (OCB)* yang lebih tinggi di antara karyawan (Alamri, 2023). Kemudian, Sanneh & A. Taj (2015) menyarankan bahwa mengintegrasikan keterikatan karyawan ke dalam praktik manajemen kinerja dapat menghasilkan peningkatan kinerja yang lebih baik yang dicapai melalui pendekatan yang berfokus pada kinerja karyawan.

Selanjutnya, pendapat di atas sesuai dengan beberapa peneliti sebelumnya. Sebagai contoh, Kurnianingsih (2024) menunjukkan bahwa budaya organisasi memengaruhi kinerja karyawan secara positif, terutama jika dimediasi oleh kompetensi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan menarik dapat menghasilkan tingkat kompetensi yang lebih tinggi di antara karyawan yang pada gilirannya mendorong kinerja. Palma-Alicer et al. (2022) menggarisbawahi pentingnya kemampuan beradaptasi dalam budaya organisasi, karena memungkinkan karyawan untuk menavigasi perubahan secara efektif sambil mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi.

Lebih lanjut, Motyka, (2018) menekankan bahwa salah satu cara utama



keterikatan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya adalah melalui peningkatan motivasi dan kompetensi. Karyawan yang terlibat lebih mungkin menunjukkan tingkat motivasi yang lebih tinggi yang menghasilkan hasil kinerja yang lebih baik. Stankevičiūtė & Savanevičienė (2021) menyoroti peran keadilan organisasi dalam meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan menganggap organisasi berlaku adil dan jujur maka karyawan cenderung lebih terikat yang dapat menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi.

Berdasarkan seluruh temuan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi dan keterikatan karyawan memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kinerja karyawan pendamping sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta. Oleh karena itu peneliti pada disertasi ini akan menggunakan faktor – faktor tersebut sebagai variabel – variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi dan keterikatan karyawan sebagai variabel yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pendamping sosial Kementerian Sosial Republik Indonesia di Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta.

Penelitian disertasi ini akan dilakukan di Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta karena jumlah tenaga pendamping sosial menunjukkan jumlah yang paling tinggi di Indonesia. Dan tenaga pendamping sosial di daerah ini menunjukkan jenis pendamping yang paling lengkap. Hal ini akan mendekatkan peneliti dengan sumber data primer yang akan diteliti dan juga mendekatkan peneliti untuk mendapatkan data sekunder. Provinsi ini memiliki semua yang dibutuhkan untuk mendukung penelitian untuk mengumpulkan data.

Selanjutnya, peneliti akan menampilkan kesenjangan penelitian terkait penelitian ini. Terdapat perbedaan penelitian ini dengan peneliti terdahulu, sebagai contoh, Fletcher (2019) menyoroti eksplorasi yang terbatas terhadap faktor kontekstual spesifik yang memengaruhi kinerja karyawan di sektor publik. Penelitian berfokus pada faktor individu dan tingkat pekerjaan, mengabaikan konteks sosial-politik dan kelembagaan yang lebih luas yang membentuk organisasi sektor publik. Sementara, penelitian tentang kinerja karyawan pendamping sosial menyoroti aspek – aspek spesifik yang sering kali tidak tercakup dalam penelitian

kinerja sektor publik yang lebih umum, seperti peran dan konteks pekerjaan yang unik, faktor-faktor kinerja yang berbeda, dinamika sosial yang kompleks, dan kebutuhan untuk pendekatan multi – disipliner serta relevansi kontekstual. Kekurangan penelitian yang memadai dalam area ini menciptakan kesenjangan penelitian. Oleh karena itu, peneliti akan mengisi kekosongan penelitian tersebut agar dapat meningkatkan pemahaman dan praktik yang mendukung kinerja karyawan pendamping sosial secara efektif.

Kesenjangan penelitian lainnya, Sanneh & A. Taj (2015) menekankan pentingnya mengintegrasikan keterlibatan karyawan ke dalam sistem manajemen kinerja untuk meningkatkan hasil kinerja. Namun, terdapat kekurangan studi empiris yang secara sistematis menyelidiki bagaimana berbagai dimensi keterikatan karyawan seperti keterlibatan emosional, kognitif, dan perilaku berinteraksi dengan metrik kinerja dalam organisasi sektor publik. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang mendalam hubungan keterlibatan karyawan dengan kinerja karyawan dalam konteks pendamping sosial dengan mempertimbangkan faktor – faktor seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kompetensi. Oleh karena itu, penelitian ini dapat mengisi kekosongan penelitian kinerja karyawan dengan responden tenaga pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia.

Penelitian Terdahulu cenderung menggunakan pendekatan kuantitatif yang mengukur pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui indikator-indikator yang dapat diukur, seperti produktivitas, kepuasan kerja, dan disiplin kerja. Namun, penelitian disertasi ini akan menggunakan pendekatan hasil kuantitatif yang dijelaskan oleh kualitatif yang lebih memperhatikan aspek – aspek emosional, motivasi, dan dinamika interpersonal dalam mengukur kinerja tenaga pendamping sosial. Hasil kualitatif akan menggambarkan pengalaman langsung pribadi responden yang dilaporkan dalam bentuk narasi. Oleh karena itu, peneliti akan mengisi kekosongan penelitian yang meneliti kinerja tenaga pendamping sosial Kementerian Sosial dengan menjalankan metode gabungan kuantitatif yang dijelaskan oleh kualitatif.

## **B. Pembatasan penelitian**

Pembatasan suatu masalah digunakan untuk menghindari adanya penyimpangan maupun pelebaran pokok masalah agar penelitian tersebut lebih terarah dan memudahkan dalam pembahasan sehingga tujuan penelitian akan tercapai. Dalam penelitian ini, terdapat beberapa batasan yang ditetapkan agar pembahasan lebih fokus dan sistematis, yaitu sebagai berikut:

1. Penelitian ini difokuskan pada tenaga pendamping sosial yang bekerja di lingkungan Kementerian Sosial atau lembaga sosial lainnya yang memiliki peran dalam mendampingi masyarakat penerima manfaat program sosial.
2. Penelitian ini hanya akan membahas variabel berikut:
  - a. Variabel independen: Kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi.
  - b. Variabel mediasi: Keterikatan pegawai (*employee engagement*) dan kompetensi.
  - c. Variabel dependen: Kinerja tenaga pendamping sosial.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pembatasan masalah, maka dapat dirumuskan permasalahannya yaitu. "Bagaimana keterikatan pegawai dan kompetensi memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga pendamping sosial?"

## **D. Pertanyaan Penelitian**

Dari permasalahan yang dikemukakan diatas dan pembatasan penelitian maka disusun suatu pertanyaan penelitian antara lain:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh terhadap kompetensi?



6. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan?
7. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi?
8. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kompetensi?
9. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan?
10. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan?
11. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan?
12. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi?
13. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan?
14. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi?
15. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kompetensi?
16. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan keterikatan karyawan?

#### **E. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis, menguji dan membuktikan antara lain:

1. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Apakah keterikatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
5. Apakah kepemimpinan transformasi memiliki pengaruh terhadap kompetensi.
6. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.

7. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap budaya organisasi.
8. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kompetensi.
9. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.
10. Apakah kompetensi memiliki pengaruh terhadap keterikatan karyawan.
11. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan.
12. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi.
13. Apakah budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh keterikatan karyawan.
14. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh kompetensi.
15. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan kompetensi.
16. Apakah kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh budaya organisasi dan keterikatan karyawan.

#### **F. Manfaat Penelitian**

##### **1. Manfaat teoritis**

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam konteks kinerja karyawan di sektor pelayanan sosial. Dalam literatur yang ada, banyak studi telah membahas dampak kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di sektor swasta maupun publik. Namun, sedikit yang meneliti secara mendalam dalam konteks karyawan pendamping sosial, khususnya di lingkungan Kementerian Sosial Republik Indonesia. Dengan demikian, penelitian ini memperluas cakupan dan pemahaman teoritis tentang bagaimana kedua faktor tersebut berinteraksi untuk mempengaruhi kinerja karyawan dalam konteks yang sangat spesifik ini. Selain memperluas teori yang ada, penelitian ini juga berpotensi untuk mengembangkan model atau kerangka kerja baru yang lebih sesuai dengan karakteristik dan tantangan

yang dihadapi oleh karyawan pendamping sosial. Model yang dihasilkan dari penelitian ini dapat menjadi dasar bagi studi-studi lanjutan yang ingin mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mungkin berpengaruh terhadap kinerja karyawan di sektor pelayanan sosial, baik di Indonesia maupun di negara lain dengan konteks sosial yang serupa. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengontribusi pada teori yang ada, tetapi juga membuka peluang untuk penelitian – penelitian selanjutnya.

a. Manfaat praktis:

Dari segi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan bagi para pemimpin di Kementerian Sosial Republik Indonesia, khususnya di wilayah DKI Jakarta untuk mengembangkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan pendamping sosial. Dengan memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat memengaruhi kinerja, para pemimpin dapat mengimplementasikan praktik – praktik yang mendukung peningkatan kompetensi dan keterikatan karyawan. Ini akan berdampak langsung pada peningkatan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

b. Manfaat Kebijakan

Penelitian ini juga memiliki implikasi kebijakan yang signifikan, terutama dalam konteks pengembangan sumber daya manusia di sektor pelayanan sosial. Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh pembuat kebijakan di Kementerian Sosial untuk merumuskan kebijakan yang mendukung penerapan kepemimpinan transformasional dan pembentukan budaya organisasi yang positif. Kebijakan-kebijakan tersebut dapat mencakup program pelatihan bagi para pemimpin, reformasi struktur organisasi dan peningkatan kesejahteraan karyawan pendamping sosial. Dengan kebijakan yang tepat, diharapkan kinerja karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, penelitian ini dapat membantu pembuat kebijakan dalam merumuskan kebijakan yang lebih luas terkait dengan pengelolaan kinerja karyawan di sektor publik. Temuan penelitian ini dapat diadaptasi untuk sektor-



sektor lain dalam pelayanan publik, sehingga meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan pemerintah secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini memiliki potensi untuk berdampak positif tidak hanya pada Kementerian Sosial, tetapi juga pada institusi-institusi publik lainnya yang memiliki misi serupa.

### **c. Keunikan Penelitian**

Penelitian ini memiliki keunikan konsep yang mengintegrasikan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi karyawan dan keterikatan karyawan ke dalam satu kerangka kerja yang komprehensif untuk meningkatkan kinerja karyawan pendamping sosial. Sedikit penelitian yang telah menggabungkan semua elemen ini secara holistik, terutama dalam konteks sektor pelayanan sosial di Indonesia. Dengan fokus pada peran mediasi kompetensi dan keterikatan karyawan, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi teoritis yang signifikan tetapi juga menawarkan panduan praktis bagi para pemimpin dan pembuat kebijakan di Kementerian Sosial Republik Indonesia. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk mengembangkan strategi kepemimpinan dan program pelatihan yang lebih efektif, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih mendukung, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja dan kualitas layanan yang diberikan kepada masyarakat.

Kepemimpinan transformasional telah lama diakui sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang paling efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan di berbagai konteks organisasi. Diperkenalkan oleh Burns (2004) dan dikembangkan lebih lanjut oleh Bass (1999), kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan merangsang inovasi di antara para pengikutnya melalui empat dimensi utama: pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Dalam konteks penelitian ini, kepemimpinan transformasional tidak hanya dilihat sebagai faktor langsung yang mempengaruhi kinerja karyawan pendamping sosial tetapi juga sebagai penggerak utama yang membentuk kompetensi dan keterikatan karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperdalam pemahaman tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dapat dimediasi oleh faktor-faktor individu seperti kompetensi dan keterikatan karyawan untuk meningkatkan kinerja dalam konteks

pelayanan sosial.

Budaya organisasi memainkan peran krusial dalam membentuk perilaku dan sikap karyawan. Edgar Schein (1983) dan Hofstede (2011) adalah beberapa teoretikus utama yang telah menggambarkan bagaimana budaya organisasi mempengaruhi dinamika internal organisasi, termasuk bagaimana nilai-nilai, norma, dan kepercayaan dibentuk dan dipertahankan. Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi dipandang sebagai katalisator yang memperkuat atau melemahkan dampak kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini mengusulkan bahwa budaya organisasi yang mendukung dan inovatif akan memperkuat pengaruh kepemimpinan transformasional dengan memfasilitasi pembentukan kompetensi yang relevan dan meningkatkan keterikatan karyawan, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kompetensi karyawan adalah kunci keberhasilan dalam pekerjaan karyawan, terutama dalam peran yang kompleks seperti tenaga pendamping sosial. Kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjalankan tugas dengan efektif. Teori kompetensi yang berkembang sejak awal abad ke – 20 (Spencer & Spencer, 1993), terutama dalam literatur manajemen dan psikologi industri, menunjukkan bahwa kompetensi adalah hasil dari pelatihan, pengalaman, dan pengembangan diri yang berkelanjutan. Penelitian ini berfokus pada peran kompetensi sebagai mediator yang menghubungkan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan. Hipotesisnya adalah bahwa kepemimpinan transformasional yang kuat dan budaya organisasi yang positif akan meningkatkan kompetensi karyawan yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja karyawan dalam mendampingi masyarakat yang terpapar masalah sosial.

Keterikatan karyawan atau *employee engagement* adalah konsep yang semakin mendapat perhatian dalam literatur manajemen karena keterkaitannya yang kuat dengan kinerja karyawan. Keterikatan mencakup dimensi emosional, kognitif dan fisik, di mana karyawan yang terlibat merasa lebih berkomitmen, termotivasi dan memiliki rasa kepemilikan terhadap pekerjaannya (Robins et al., 2015). Konsep ini telah banyak dieksplorasi dalam konteks organisasi swasta tetapi

masih relatif kurang diteliti dalam konteks pelayanan sosial di sektor publik. Penelitian ini mengusulkan bahwa keterikatan karyawan memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kinerja karyawan pendamping sosial. Dengan meningkatkan keterikatan karyawan, kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang positif dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik.

#### **d. Kebaruan (Novelty)**

Berdasarkan kesenjangan penelitian dan keunikan penelitian, dengan ini peneliti mengajukan *novelty* penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian ini memperkenalkan konsep integrasi yang komprehensif antara kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, kompetensi karyawan, dan keterikatan karyawan dalam konteks kinerja karyawan pendamping sosial. Sementara penelitian sebelumnya cenderung mengeksplorasi masing-masing elemen ini secara terpisah atau dalam kombinasi yang terbatas, penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka kerja teoretis yang menggabungkan keempat elemen tersebut. Dengan demikian, penelitian ini menawarkan pendekatan baru dalam memahami bagaimana faktor-faktor ini secara sinergis memengaruhi kinerja karyawan di sektor pelayanan sosial, khususnya di lingkungan birokrasi publik yang kompleks seperti Kementerian Sosial Republik Indonesia.
2. Penelitian ini fokus pada karyawan pendamping sosial di Kementerian Sosial Republik Indonesia, khususnya di wilayah DKI Jakarta yang merupakan kelompok responden yang belum banyak dieksplorasi dalam penelitian sebelumnya. Karyawan pendamping sosial menghadapi tantangan yang unik, termasuk tuntutan emosional yang tinggi dan beban kerja yang berat, sehingga mereka memerlukan pendekatan kepemimpinan dan budaya organisasi yang berbeda dibandingkan dengan karyawan di sektor lain. Dengan meneliti kelompok ini, penelitian ini menambah pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dapat diadaptasi untuk meningkatkan kinerja dalam konteks yang sangat spesifik ini.
3. Penelitian ini memperkenalkan dimensi baru dalam pengukuran kompetensi



dan keterikatan karyawan yang spesifik untuk sektor pelayanan sosial. Dimensi kompetensi yang diteliti mencakup keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, serta kapasitas emosional yang relevan dengan pekerjaan pendamping sosial. Selain itu, keterikatan karyawan diukur tidak hanya dari segi keterlibatan emosional dan komitmen terhadap pekerjaan, tetapi juga dari bagaimana mereka merespon tuntutan emosional dan etika yang melekat dalam pekerjaan mereka. Dimensi-dimensi ini memberikan kerangka kerja yang lebih tepat dan relevan untuk menilai kinerja karyawan dalam sektor pelayanan sosial, yang sebelumnya mungkin belum cukup diperhatikan dalam literatur.

#### **D. *State of the Art***

Pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pekerja sosial, khususnya melalui peran mediasi kompetensi dan keterlibatan karyawan, merupakan bidang studi penting dalam perilaku organisasi. Sintesis ini bertujuan untuk menjelaskan keadaan terkini mengenai hubungan ini, dengan memanfaatkan berbagai studi empiris yang memberikan wawasan tentang bagaimana kepemimpinan dan budaya berinteraksi untuk memengaruhi kinerja karyawan.

Kepemimpinan transformasional dicirikan oleh kemampuannya untuk menginspirasi dan memotivasi karyawan guna mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui visi bersama dan lingkungan yang mendukung. Seperti yang dicatat oleh Asriani dkk. (2020), kepemimpinan transformasional berdampak signifikan terhadap kepuasan kerja, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja karyawan. Hubungan ini penting bagi pekerja sosial, yang sering kali beroperasi di lingkungan yang menantang di mana motivasi dan kepuasan kerja sangat penting untuk pemberian layanan yang efektif. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pemimpin yang mengadopsi gaya transformasional dapat menumbuhkan tenaga kerja yang lebih terlibat dan kompeten, yang pada akhirnya meningkatkan hasil kinerja.

Budaya organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan. Putra dkk. Putra dkk. (2020) menyoroti bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan komitmen karyawan, yang

berfungsi sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Hal ini khususnya relevan bagi pekerja sosial, karena budaya yang mendukung dapat memberdayakan mereka untuk terlibat lebih penuh dengan peran mereka, sehingga meningkatkan kinerja mereka. Penyelarasan nilai-nilai organisasi dengan harapan karyawan menumbuhkan rasa memiliki dan komitmen, yang sangat penting untuk mempertahankan tingkat keterlibatan yang tinggi.

Peran mediasi keterlibatan karyawan sangat penting dalam memahami bagaimana kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi memengaruhi kinerja. Shrestha Shrestha (2019) menekankan bahwa keterlibatan karyawan merupakan prediktor signifikan kinerja organisasi, yang menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat lebih cenderung berkontribusi positif terhadap organisasi mereka. Hal ini digaungkan oleh Liu et al. (Liu et al., 2022), yang menemukan bahwa meskipun keterlibatan karyawan tidak secara langsung memengaruhi kinerja, hal itu memiliki efek tidak langsung melalui perilaku inovatif. Bagi pekerja sosial, keterlibatan dapat terwujud sebagai komitmen terhadap peran mereka dan pendekatan proaktif terhadap pemecahan masalah, yang penting untuk pemberian layanan yang efektif.

Kompetensi, sebagai faktor mediasi, juga penting dalam dinamika ini. Fetriah Fetriah (2023) membahas bagaimana dukungan organisasi dan motivasi kerja yang dirasakan memengaruhi kinerja karyawan melalui keterlibatan karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika pekerja sosial merasa didukung dan termotivasi, kompetensi mereka meningkat, yang mengarah pada hasil kinerja yang lebih baik. Interaksi antara kompetensi dan keterlibatan menunjukkan bahwa organisasi harus berinvestasi dalam pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan karyawan mereka, dengan demikian mendorong tenaga kerja yang lebih kompeten dan terlibat.

Selain itu, hubungan antara budaya organisasi dan keterlibatan karyawan ditegaskan oleh temuan Lombongadil (Lombongadil, 2023), yang menunjukkan bahwa budaya organisasi yang kuat memengaruhi keterlibatan karyawan secara positif. Hal ini khususnya relevan bagi pekerja sosial, yang sering menghadapi tingkat stres dan beban emosional yang tinggi. Budaya yang mendorong ketahanan

dan dukungan dapat meningkatkan tingkat keterlibatan, yang mengarah pada peningkatan kinerja. Setyawasih dkk. Setyawasih dkk. (2022) lebih lanjut mendukung hal ini dengan menunjukkan bahwa budaya organisasi mendorong perilaku kerja yang inovatif, yang penting bagi pekerja sosial yang harus beradaptasi dengan keadaan dan kebutuhan klien yang berubah.

Peran kepemimpinan dalam membentuk budaya organisasi tidak dapat diabaikan. Pemimpin transformasional berperan penting dalam menciptakan budaya yang menghargai keterlibatan dan kompetensi. Seperti yang disorot oleh Syukran et al. (Syukran et al., 2023), kepemimpinan yang efektif meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya memengaruhi kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi harus memprioritaskan program pengembangan kepemimpinan yang menekankan kualitas kepemimpinan transformasional, sehingga menumbuhkan budaya yang mendukung keterlibatan dan kompetensi karyawan.

*Empirical gap* dari penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi kesenjangan empiris dan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pendamping sosial, yang dimediasi oleh kompetensi dan keterlibatan karyawan, penting untuk mendefinisikan kesenjangan ini dengan jelas. Kesenjangan empiris mengacu pada kurangnya bukti empiris dalam literatur yang ada yang membahas hubungan atau fenomena tertentu, sementara kesenjangan penelitian menyoroti area yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut untuk memperdalam pemahaman atau mengklarifikasi temuan.

Kepemimpinan transformasional telah dipelajari secara ekstensif dalam berbagai konteks, yang menunjukkan dampaknya yang signifikan terhadap kinerja dan keterlibatan karyawan. Misalnya, Sobaih dkk. Sobaih dkk. (2020) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif memengaruhi niat karyawan untuk bertahan, yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun kepemimpinan transformasional diakui keefektifannya, mekanisme spesifik yang memengaruhi kinerja asisten sosial masih kurang dieksplorasi. Peran mediasi kompetensi dan keterlibatan karyawan dalam konteks ini belum cukup diteliti, yang menunjukkan adanya kesenjangan empiris.



Selain itu, hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan telah ditetapkan, namun interaksi antara faktor-faktor ini dalam konteks asisten sosial kurang dipahami. Saragih dan Nuriz Saragih & Nuriz (2021) menekankan pentingnya kepemimpinan transformatif dan budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan, tetapi mereka tidak secara khusus membahas bagaimana elemen-elemen ini berinteraksi untuk memengaruhi kinerja asisten sosial. Kurangnya penelitian yang ditargetkan ini menciptakan kesenjangan dalam memahami bagaimana dinamika ini beroperasi dalam konteks pekerjaan sosial yang unik.

Selain kesenjangan empiris, ada juga kesenjangan penelitian yang signifikan mengenai mediator spesifik kompetensi dan keterlibatan karyawan. Ghafoor dkk. (2011) menyoroti hubungan positif antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan kinerja. Namun, kompetensi spesifik yang memfasilitasi hubungan ini dalam lingkungan pekerjaan sosial sebagian besar masih belum diteliti. Hal ini menunjukkan perlunya penelitian yang mengidentifikasi dan menganalisis kompetensi yang penting bagi asisten sosial di bawah kepemimpinan transformasional.

Lebih jauh, peran keterlibatan karyawan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja didukung oleh berbagai penelitian, termasuk yang dilakukan oleh Balasuriya dan Perera (Balasuriya & Perera, 2021). Akan tetapi, nuansa bagaimana keterlibatan terwujud dalam konteks pekerjaan sosial, khususnya di antara asisten sosial, belum diselidiki secara menyeluruh. Hal ini menghadirkan kesenjangan penelitian lain yang perlu diperhatikan, karena memahami dinamika ini dapat menghasilkan strategi kepemimpinan yang lebih efektif yang disesuaikan dengan tenaga kerja khusus ini.

Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah area lain yang kurang bukti empirisnya. Sementara literatur yang ada mengakui pentingnya budaya dalam membentuk perilaku dan kinerja karyawan, penelitian seperti yang dilakukan oleh Deng Deng (2023) dan Manzoor et al. Manzoor et al. (2019) tidak

secara khusus membahas bagaimana budaya organisasi berinteraksi dengan kepemimpinan transformasional untuk memengaruhi kinerja asisten sosial. Kesenjangan ini menunjukkan perlunya penelitian yang mengeksplorasi faktor kontekstual yang memengaruhi hubungan ini, khususnya di lingkungan kerja sosial.

Selain itu, efek mediasi kompetensi dan keterlibatan dalam konteks budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional belum dieksplorasi secara memadai. Sementara peran kepemilikan psikologis telah diteliti dalam kaitannya dengan kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan (Ghafoor et al., 2011), kompetensi spesifik yang berkontribusi pada hubungan ini dalam lingkungan kerja sosial masih belum jelas. Kurangnya kejelasan ini menunjukkan kesenjangan empiris yang dapat diatasi melalui penelitian yang ditargetkan.

Selain itu, dampak faktor eksternal, seperti ketidakamanan pekerjaan dan perubahan organisasi, pada dinamika kepemimpinan transformasional, budaya, dan kinerja karyawan merupakan area lain yang memerlukan penyelidikan lebih lanjut. Pandemi COVID-19 telah mengubah dinamika tempat kerja secara signifikan, dan penelitian seperti yang dilakukan oleh Sobaih et al. Sobaih et al. (2022) menyoroti pentingnya keselamatan psikologis dalam konteks ini. Namun, implikasi spesifik bagi asisten sosial, khususnya mengenai bagaimana kepemimpinan transformasional dapat mengurangi dampak negatif, masih belum dieksplorasi.

Singkatnya, kesenjangan empiris dalam literatur mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja asisten sosial, yang dimediasi oleh kompetensi dan keterlibatan karyawan, cukup signifikan. Diperlukan penelitian yang secara khusus membahas hubungan ini dalam konteks pekerjaan sosial, mengidentifikasi kompetensi yang penting untuk meningkatkan kinerja dan memahami bagaimana keterlibatan berfungsi sebagai mediator. Lebih jauh, interaksi antara budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional dalam membentuk hasil karyawan dalam lingkungan pekerjaan sosial memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Mengatasi kesenjangan ini akan berkontribusi pada pemahaman yang lebih komprehensif tentang bagaimana kepemimpinan dan budaya dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja asisten sosial.