PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI, DAN DUKUNGAN ORGANISASI YANG DIRASAKAN (POS) TERHADAP KETERIKATAN KARYAWAN PADA PERSONEL DAMKAR PADANG

Andre¹

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
andretjsajo@gmail.com

Surya Dharma²

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Bung Hatta
sdharma3005@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan (perceived organizational support/POS) terhadap keterikatan karyawan pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan melibatkan 63 personel lapangan sebagai responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan. Sebaliknya, budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa dalam konteks organisasi bertekanan tinggi seperti Damkar, keterikatan personel lebih banyak ditentukan oleh gaya kepemimpinan yang menginspirasi dan memotivasi dibandingkan faktor budaya maupun dukungan organisasi.

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional; Budaya Organisasi; Dukungan Organisasi; Keterikatan Karyawan; Pemadam Kebakaran.

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of transformational leadership, organizational culture, and perceived organizational support (POS) on employee engagement at the Padang City Fire Department. Using a quantitative approach, the study involved 63 field personnel as respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement. In contrast, organizational culture and perceived organizational support do not show a significant effect. These findings suggest that in high-pressure organizations such as fire departments, employee engagement is primarily driven by inspiring and motivating leadership rather than organizational culture or perceived support.

Keywords: Transformational Leadership; Organizational Culture; Perceived Organizational Support; Employee Engagement; Fire Department.

PENDAHULUAN

Dinas Pemadam Kebakaran (Damkar) Kota Padang memiliki peran strategis dalam menjaga keselamatan masyarakat, tidak hanya melalui pemadaman kebakaran tetapi juga penyelamatan nyawa, harta benda, dan penanganan kondisi darurat lainnya. Seiring dengan pertumbuhan penduduk dan infrastruktur, tantangan Damkar semakin kompleks sehingga menuntut kesiapan petugas yang profesional, responsif, dan terpercaya. Berdasarkan Permendagri Nomor 114 Tahun 2018 dan Peraturan Wali Kota Padang Nomor 73 Tahun 2022, tugas pokok Damkar mencakup pemadaman, pencegahan kebakaran, penyelamatan, edukasi masyarakat, penanganan bahan berbahaya, hingga keterlibatan dalam penanggulangan bencana alam dan kondisi darurat lainnya.

Data operasional menunjukkan tren kasus penyelamatan lebih tinggi dibandingkan kebakaran pada periode Januari 2023 hingga Maret 2025. Hal ini menegaskan pergeseran peran Damkar dari sekadar pemadam kebakaran menjadi unit pelayanan keselamatan masyarakat secara lebih luas. Pergeseran ini menciptakan ketidakseimbangan beban kerja yang berdampak pada kesiapsiagaan, motivasi, dan keterikatan kerja (*employee engagement*) personel. Keterikatan kerja menjadi krusial karena menuntut keterlibatan fisik, emosional, dan kognitif yang tinggi dalam menghadapi situasi darurat. *Employee engagement* terbukti meningkatkan performa, kreativitas, dan ketahanan terhadap stres, sementara rendahnya *engagement* berisiko menimbulkan *burnout* serta menurunkan kualitas layanan publik.

Faktor yang memengaruhi *engagement* meliputi kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan (POS). Kepemimpinan transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan membangun iklim kerja positif; budaya organisasi yang kuat menumbuhkan rasa memiliki dan kebanggaan, sedangkan dukungan organisasi meningkatkan rasa aman dan loyalitas. Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini unik karena mengkaji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan POS secara simultan terhadap *employee engagement* personel Damkar Kota Padang dalam menghadapi pergeseran peran sebagai unit pelayanan keselamatan masyarakat.

KAJIAN LITERATUR

1. Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Employee engagement merupakan kondisi psikologis di mana karyawan secara penuh melibatkan aspek kognitif, emosional, dan fisiknya dalam pekerjaan (Kahn, 1990). *Engagement* terbentuk ketika karyawan merasa pekerjaannya bermakna, aman, dan didukung sumber daya yang memadai. Individu yang *engaged* menunjukkan perhatian (*attention*), penyerapan (*absorption*), semangat (*vigor*), dedikasi, serta rasa bangga terhadap pekerjaannya (Rothbard, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). *Engagement* bukan sekadar kebalikan dari *burnout*, tetapi kondisi positif yang dipengaruhi oleh faktor organisasi seperti kepemimpinan, budaya kerja, dukungan sosial, dan penghargaan (Robbins & Judge, 2018). Karyawan yang terikat memiliki loyalitas tinggi, rela bekerja ekstra, serta berkomitmen terhadap visi organisasi (Mujiasih, 2015; Anuari et al., 2020).

Dua teori utama yang menjelaskan *engagement* adalah *Social Exchange Theory* (Saks, 2006), yang menekankan timbal balik antara dukungan organisasi dan keterlibatan karyawan, serta *Job Demands-Resources Model* (Bakker & Demerouti, 2008) yang menyoroti keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan ketersediaan sumber daya. Dengan demikian, upaya meningkatkan *employee engagement* bukan hanya bermanfaat bagi individu karyawan, tetapi juga berdampak signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Keterikatan yang tinggi

akan memperkuat rasa memiliki, meningkatkan kualitas pelayanan publik, serta memastikan kesiapsiagaan personel dalam menghadapi tantangan pekerjaan yang kompleks dan berisiko tinggi.

2. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menginspirasi, memotivasi, serta mendorong perubahan positif dalam sikap, perilaku, dan nilai-nilai pengikutnya demi mencapai tujuan bersama yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional tidak hanya menekankan pencapaian kinerja, tetapi juga berperan dalam membangun komitmen, moralitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi (Bass & Riggio, 2005; Cummings & Worley, 2015). Bass dan Avolio (1994) menjelaskan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional, yaitu pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspiratif (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Keempat dimensi ini menjadikan pemimpin sebagai agen perubahan yang mampu menumbuhkan semangat, kreativitas, serta keterlibatan kerja karyawan.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan *employee engagement*. Breevaart et al., (2014) menemukan bahwa pemimpin yang memberikan inspirasi, stimulasi intelektual, serta perhatian personal mampu menciptakan suasana kerja yang penuh energi, optimisme, dan dedikasi. Hasil penelitian lainnya juga konsisten mendukung pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan (Suryanto et al., 2019; Djastuti et al., 2022; Nurtjahjani et al., 2022; Dukhaykh et al., 2024).

Dalam konteks organisasi berisiko tinggi seperti Dinas Pemadam Kebakaran, gaya kepemimpinan transformasional menjadi sangat penting, bukan hanya dalam mengatur struktur kerja, tetapi juga dalam memperkuat ketahanan mental, menumbuhkan kepercayaan, menjaga semangat kolektif, serta memastikan kesiapan personel dalam menghadapi situasi darurat yang penuh tekanan. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berpotensi besar untuk meningkatkan keterikatan karyawan pada organisasi.

H₁: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, keyakinan, dan asumsi yang dianut bersama oleh anggota organisasi dan menjadi pedoman dalam berperilaku (Robbins & Judge, 2018). Budaya ini membentuk pola interaksi, pengambilan keputusan, serta identitas organisasi yang membedakannya dari organisasi lain. Menurut Schein (2010), budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan, yaitu artefak (tampak dalam simbol, seragam, prosedur), nilai yang dianut (misalnya disiplin, keberanian, kerja tim), dan asumsi dasar yang mendarah daging (seperti keyakinan bahwa menyelamatkan nyawa adalah prioritas utama).

Tsui et al., (2006) dalam Tsai (2011) menambahkan empat dimensi budaya organisasi, yaitu orientasi pada karyawan, fokus pada pelanggan (masyarakat), penekanan pada tanggung jawab, dan penekanan pada kerja sama. Budaya organisasi yang kuat berfungsi menyatukan cara berpikir dan bertindak anggota, menciptakan konsistensi perilaku, serta menumbuhkan solidaritas tim (Powley & Cameron, 2020).

Dalam konteks Dinas Pemadam Kebakaran, budaya organisasi tampak dalam artefak seperti seragam, alarm darurat, dan kode komunikasi; nilai-nilai seperti loyalitas, kedisiplinan, serta pengabdian; dan asumsi dasar bahwa penyelamatan jiwa merupakan panggilan moral.

Budaya organisasi yang demikian tidak hanya berfungsi sebagai pedoman kerja, tetapi juga sebagai sumber motivasi, rasa memiliki, dan komitmen kolektif untuk menghadapi tugas berisiko tinggi.

Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa budaya organisasi yang positif dapat meningkatkan keterikatan kerja karena anggota merasa nilai pribadinya selaras dengan nilai organisasi (Lockwood, 2007; Albrecht et al., 2015). Temuan empiris lainnya juga konsisten mendukung adanya pengaruh positif budaya organisasi terhadap *employee engagement* (Al Mehrzi & Singh, 2016; Nurjanah et al., 2017; Soeharso & Nurika, 2020; Hasan et al., 2020; Rao, 2025). Berdasarkan uraian teori dan hasil penelitian tersebut, budaya organisasi yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memperkuat rasa memiliki, serta mendorong keterlibatan kerja personel secara optimal.

H₂: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

4. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*)

Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Eisenberger et al., 1986; Robbins & Judge, 2018). POS tercermin melalui perlakuan adil, penghargaan atas kinerja, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, serta perhatian dan perlindungan dari pimpinan. Ketika karyawan merasa didukung, mereka terdorong membalasnya dengan keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi, sebagaimana dijelaskan oleh *Social Exchange Theory* (Saks, 2006).

Rhoades & Eisenberger (2002) menegaskan bahwa POS terbentuk dari kebijakan yang adil, dukungan atasan, dan pengakuan atas kinerja, yang pada akhirnya memperkuat ikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Dalam konteks Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang, POS memiliki peran penting karena personel dihadapkan pada risiko fisik dan mental yang tinggi dalam menangani situasi darurat. Dukungan organisasi yang kuat tidak hanya menciptakan rasa aman dan dihargai, tetapi juga meningkatkan motivasi, ketahanan mental, dan keterikatan kerja.

Sejumlah penelitian mendukung hubungan positif antara POS dan keterikatan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh (Mujiasih 2015; Kurtessis et al., 2017; Muzdalifah & Mangudjaya 2019; Claudianty & Suhariadi 2021; serta Agus 2023) menunjukkan bahwa POS berperan signifikan dalam meningkatkan keterikatan karyawan di berbagai konteks organisasi. Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan merupakan salah satu faktor penting yang dapat memperkuat keterikatan kerja personel, terutama dalam organisasi berisiko tinggi seperti Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang.

H₃: Dukungan organisasi yang dirasakan (*Perceived Organizational Support/POS*) berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan tujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan (*perceived organizational support/POS*) terhadap keterikatan karyawan. Populasi penelitian adalah seluruh personel lapangan Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang yang berjumlah 68 orang berdasarkan data per Maret 2025. Karena jumlah populasi relatif kecil, penelitian ini menggunakan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan

responden. Dari jumlah tersebut, sebanyak 63 kuesioner kembali dengan lengkap dan dapat diolah lebih lanjut.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung dari responden melalui penyebaran kuesioner, baik secara tatap muka maupun melalui *Google Form*, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen resmi instansi, peraturan perundang-undangan, serta literatur ilmiah yang relevan. Instrumen penelitian yang digunakan terdiri dari beberapa bagian. Variabel dependen yaitu keterikatan karyawan (*employee engagement*) diukur dengan *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES-9) yang dikembangkan oleh Schaufeli et al. (2004). Variabel independen meliputi kepemimpinan transformasional yang diukur dengan *Multifactor Leadership Questionnaire* (MLQ) dari Bass dan Avolio (1994), budaya organisasi yang diukur dengan instrumen Tsui et al. (2006) dalam Tsai (2011) yang terdiri dari 22 butir pernyataan dengan empat dimensi, (orientasi karyawan, fokus pelanggan, kerja sama, dan tanggung jawab) serta dukungan organisasi yang dirasakan (POS) yang diukur dengan instrumen Eisenberger et al. (1986) yang terdiri dari delapan item. Seluruh item pernyataan dalam kuesioner diukur dengan skala Likert lima poin, mulai dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju)

Sebelum dilakukan analisis, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas konstruk dilakukan dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimana indikator dinyatakan valid apabila memiliki factor loading $\geq 0,60$ (Hair et al., 2019). Sementara itu, reliabilitas instrumen diukur melalui *Composite Reliability* (CR) dan *Cronbach's Alpha* dengan ketentuan nilai $\geq 0,50$ dinyatakan reliabel. Setelah instrumen dinyatakan valid dan reliabel, data dianalisis menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan program STATA. Model persamaan yang digunakan adalah $Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$ dimana Y adalah keterikatan karyawan, X_1 adalah kepemimpinan transformasional, X_2 adalah budaya organisasi, X_3 adalah dukungan organisasi yang dirasakan, α adalah konstanta, $\beta_1 - \beta_3$ adalah koefisien regresi, dan e adalah *error*.

Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji t untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian yang digunakan adalah jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka hipotesis diterima, yang berarti variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka hipotesis ditolak. Dengan metode ini diharapkan dapat diperoleh gambaran yang jelas mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan karyawan pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menyajikan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap personel lapangan Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang, mulai dari karakteristik responden, hasil uji instrumen penelitian, analisis deskriptif variabel, hingga pengujian hipotesis. Seluruh hasil pengolahan data kemudian dianalisis dan dibandingkan dengan teori serta penelitian terdahulu untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan karyawan.

Tabel 1 Demografis Responden

Demografis	N	Proporsi (%)
Gender		
Laki-Laki	60	95,24
Perempuan	3	4,76
Pendidikan		
SMA / Sederajat	51	80,95
S1	12	19,05
Status Menikah		
Menikah	47	74,60
Belum Menikah	16	25,40
Total	63	100

Tabel 1 menunjukkan bahwa sampel penelitian terdiri dari 63 responden dengan profil yang sangat homogen. Dilihat dari jenis kelamin, responden didominasi oleh laki-laki dengan persentase mencapai 95,24%. Sebagian besar dari mereka, yaitu 80,95%, memiliki latar belakang pendidikan SMA atau sederajat, sementara sisanya 19,05% merupakan lulusan S1. Dari segi status pernikahan, mayoritas responden berstatus menikah, mencakup 74,60% dari total sampel. Secara keseluruhan, penelitian ini melibatkan responden yang sebagian besar berjenis kelamin laki-laki, berpendidikan SMA, dan sudah menikah.

Tabel 2 Hasil Pengujian Instrumen Penelitian

Variabel	Jumlah Item	Item Valid	Kisaran Muatan Factor	CR	AVE
Kepemimpinan Transformasional	16	13	0,61 - 0,78	0,92	0,47
Budaya Organisasi	22	10			
Orientasi Karyawan	6	3	0,71 - 0,87	0,82	0,60
Fokus Pelanggan	6	3	0,66 - 0,89	0,79	0,57
Menekankan Tanggung Jawab	6	2	0,71 - 0,85	0,76	0,61
Menekankan Kerjasama	4	2	0,67 - 0,87	0,75	0,60
Dukungan Organisasi Yang Dirasakan	8	3	0,61 - 0,83	0,77	0,54
Keterikatan Karyawan	9	7	0,61 - 0,76	0,87	0,48

Berdasarkan tabel 2 yang disajikan, data penelitian telah melewati uji validitas dan reliabilitas. Hasilnya menunjukkan bahwa semua variabel memiliki indikator yang valid dan reliabel untuk analisis lebih lanjut. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional, dari 16 item, 13 dinyatakan valid dengan nilai *Composite Reliability* (CR) sebesar 0,92 dan *Average Variance Extracted* (AVE) sebesar 0,47. Variabel Budaya Organisasi yang terdiri dari empat sub-dimensi (Orientasi Karyawan, Fokus Pelanggan, Menekankan Tanggung Jawab, dan Menekankan Kerjasama) memiliki total 22 item, di mana 10 item dinyatakan valid dengan nilai CR dan AVE yang bervariasi antara 0,75–0,82 (CR) dan 0,57–0,61 (AVE), menunjukkan reliabilitas yang baik pada sub-dimensi yang tersisa. Sementara itu, variabel Dukungan Organisasi yang Dirasakan yang awalnya memiliki 8 item, hanya 3 yang valid dengan nilai CR 0,77 dan AVE 0,54. Terakhir, variabel Keterikatan Karyawan memiliki 7 item valid dari total 9 item, dengan nilai CR 0,87 dan AVE 0,48. Secara keseluruhan, meskipun beberapa item gugur, instrumen penelitian ini dinyatakan valid dan konsisten dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti.

Tabel 3 Deskriptif dan Korelasi Antar Variabel

Pengukuran	M	S.D	Min	Maks	1	2	3	4	5	6
Usia	32,79	6,49	23	53	1					
Masa Kerja	6,03	3,54	1	22	0,36*	1				
Kepemimpinan Transformasional (x1)	57,01	6,19	38	65	-0,04	-0,02	1			
Budaya Organisasi (x2)	44,31	4,69	24	50	-0,03	0,01	0,89*	1		
Dukungan Organisasi (x3)	12,07	1,62	8	15	-0,15	-0,20	0,22	0,26*	1	
Keterikatan karyawan (y)	31,14	2,91	25	35	-0,03	-0,05	0,87*	0,73*	0,23	1

Tabel 3 menyajikan ringkasan statistik deskriptif dan matriks korelasi untuk variabel penelitian. Secara deskriptif, rata-rata usia responden adalah 32,79 tahun dengan rata-rata masa kerja 6,03 tahun, menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah individu dengan pengalaman kerja yang cukup. Nilai rata-rata persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional (57,01), Budaya Organisasi (44,31), dan Keterikatan Karyawan (31,14) menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap ketiga aspek tersebut cenderung positif. Dari sisi analisis korelasi, hasil menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat, positif, dan signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dengan Keterikatan Karyawan ($r = 0,87^*$). Selain itu, terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara Budaya Organisasi dan Keterikatan Karyawan ($r = 0,73^*$). Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi persepsi personel terhadap kepemimpinan dan budaya organisasi, semakin tinggi pula tingkat keterikatan kerja mereka. Sebaliknya, hubungan antara Dukungan Organisasi dengan Keterikatan Karyawan ($r = 0,23$) bersifat lemah dan tidak signifikan.

Tabel 4 Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel	β	Std Err or	(Estimasi Selang Kepercayaan 95%)	T	P	Keputusan
Kepemimpinan Transformasional	0,478	0,064		7,44	0,000	Diterima
Budaya Organisasi	-0,107	0,086		-1,25	0,216	Ditolak
Dukungan Organisasi (Pos)	0,099	0,113		0,87	0,388	Ditolak

Dari tabel 4 terlihat hasil analisis regresi berganda yang digunakan untuk menguji pengaruh variabel independen (Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Dukungan Organisasi) terhadap variabel dependen (Keterikatan Karyawan). Dari hasil uji parsial, hipotesis untuk variabel Kepemimpinan Transformasional diterima karena memiliki nilai p sebesar 0,000 (lebih kecil dari 0,05) dan nilai t sebesar 7,44. Angka ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterikatan karyawan, dengan koefisien beta (β) sebesar 0,478. Ini berarti setiap peningkatan satu satuan pada Kepemimpinan Transformasional akan meningkatkan keterikatan karyawan sebesar 0,478. Sebaliknya, hipotesis untuk variabel Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi ditolak. Budaya Organisasi memiliki nilai p sebesar 0,216 dan Dukungan Organisasi sebesar 0,388, yang mana keduanya lebih besar dari 0,05. Hal ini mengindikasikan bahwa kedua variabel tersebut tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keterikatan karyawan dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. Temuan ini sejalan dengan teori Bass & Riggio (2005) yang menekankan bahwa pemimpin

transformasional mampu menginspirasi, memotivasi, dan menumbuhkan rasa memiliki pada bawahan. Penelitian Breevaart et al., (2014) juga menguatkan bahwa gaya kepemimpinan ini berhubungan positif dengan *employee engagement* karena pemimpin yang memberi visi, dorongan intelektual, dan perhatian personal dapat menciptakan lingkungan kerja yang penuh energi dan dedikasi. Dalam konteks Damkar, di mana personel dihadapkan pada risiko tinggi dan tekanan psikologis yang berat, peran pemimpin transformasional menjadi semakin krusial. Pemimpin yang mampu memberi arah dan teladan tidak hanya meningkatkan keterikatan, tetapi juga membangun ketahanan mental serta kesiapan dalam menghadapi situasi darurat.

Sebaliknya, budaya organisasi tidak berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Hasil ini berbeda dengan temuan Lockwood (2007) dan Albrecht et al., (2015) yang menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan *engagement* karena menciptakan rasa identitas dan keselarasan nilai. Perbedaan ini dapat dijelaskan oleh kondisi di Damkar Kota Padang, di mana budaya organisasi masih cenderung bersifat birokratis, hierarkis, dan kurang adaptif terhadap perubahan. Nilai-nilai dasar seperti kedisiplinan dan loyalitas memang dijunjung, tetapi penerapannya lebih bersifat formalistik sehingga kurang mampu membangkitkan semangat intrinsik personel. Dengan kata lain, meskipun budaya organisasi ada, ia belum berfungsi sebagai sumber motivasi dan keterikatan emosional, melainkan lebih sebagai aturan kerja yang harus ditaati.

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) juga tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap keterikatan karyawan. Hasil ini tidak sejalan dengan temuan Rhoades & Eisenberger (2002) yang menyatakan bahwa ketika karyawan merasa mendapat dukungan organisasi, mereka akan meningkatkan komitmen dan keterlibatan. Dalam kasus Damkar Padang, dukungan organisasi memang ada dalam bentuk fasilitas dasar dan regulasi, namun belum cukup personal dan relevan dengan kebutuhan personel. Misalnya, penghargaan, perhatian pada kesejahteraan, dan pengakuan atas kontribusi individu masih terbatas. Hal ini membuat dukungan organisasi belum dirasakan secara nyata sebagai faktor pendorong keterikatan kerja. Dengan kata lain, dalam organisasi berisiko tinggi seperti Damkar, faktor psikologis berupa kepemimpinan yang inspiratif lebih dominan dibandingkan dukungan organisasi yang formal.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa keterikatan personel Damkar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor hubungan langsung antara pemimpin dan bawahan, bukan oleh faktor struktural organisasi. Temuan ini memperkuat *model Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2008), yang menyatakan bahwa sumber daya pekerjaan yang bersifat sosial dan psikologis, seperti kepemimpinan, memiliki peran lebih besar dalam meningkatkan *engagement* dibandingkan faktor struktural seperti budaya atau dukungan organisasi yang sifatnya lebih umum. Oleh karena itu, strategi peningkatan keterikatan di Damkar sebaiknya berfokus pada penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional, sementara pembenahan budaya organisasi dan sistem dukungan perlu diarahkan agar lebih fleksibel, partisipatif, dan berorientasi pada kesejahteraan nyata personel.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan dukungan organisasi yang dirasakan terhadap keterikatan karyawan pada Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan. Artinya, semakin baik pemimpin dalam memberikan inspirasi, motivasi, stimulasi intelektual, serta perhatian individual, semakin tinggi pula keterikatan personel dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya, budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan tidak terbukti

berpengaruh signifikan terhadap keterikatan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa kedua faktor tersebut belum dijalankan secara optimal sehingga belum mampu meningkatkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa keterikatan personel Damkar lebih banyak ditentukan oleh faktor kepemimpinan yang bersifat langsung dan inspiratif dibandingkan faktor struktural organisasi.

Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan kapasitas kepemimpinan transformasional di lingkungan Damkar sebagai strategi utama dalam meningkatkan keterikatan karyawan. Namun, pembenahan budaya organisasi yang lebih adaptif serta pemberian dukungan yang lebih bermakna tetap diperlukan agar keterikatan karyawan dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi manajemen Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang. Pertama, temuan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap keterikatan karyawan menegaskan perlunya pengembangan kapasitas kepemimpinan di kalangan pimpinan unit. Pimpinan Damkar tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai motivator, teladan, dan agen perubahan. Oleh karena itu, program pelatihan kepemimpinan yang menekankan kemampuan komunikasi visi, pemberdayaan anggota, serta perhatian pada kebutuhan individu menjadi prioritas.

Kedua, meskipun budaya organisasi dan dukungan organisasi yang dirasakan tidak berpengaruh signifikan dalam penelitian ini, hal tersebut tidak berarti faktor tersebut tidak penting. Hasil ini justru mengisyaratkan bahwa penerapan budaya organisasi di Damkar masih bersifat formal dan belum mampu menumbuhkan *sense of belonging* yang kuat. Demikian pula, dukungan organisasi masih dipersepsikan sebatas penyediaan fasilitas kerja, bukan sebagai bentuk apresiasi dan perhatian yang personal. Implikasi praktisnya adalah organisasi perlu merumuskan kembali strategi penguatan budaya yang lebih partisipatif dan membangun sistem dukungan yang benar-benar dirasakan, misalnya melalui penghargaan berbasis kinerja, perhatian terhadap kesejahteraan, dan peningkatan jalur komunikasi dua arah.

Ketiga, dalam konteks akademis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai *employee engagement* di sektor publik yang berisiko tinggi. Temuan bahwa kepemimpinan memiliki peran dominan dibandingkan budaya maupun dukungan organisasi menegaskan pentingnya faktor psikologis-sosial dalam membentuk keterikatan, terutama pada organisasi yang beroperasi di bawah tekanan tinggi.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, nilai AVE pada beberapa variabel (kepemimpinan transformasional sebesar 0,47 dan keterikatan karyawan sebesar 0,48) masih di bawah standar minimum 0,50. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian indikator belum optimal dalam merepresentasikan konstruk sehingga interpretasi hasil harus dilakukan dengan hati-hati. Kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada satu instansi, yaitu Dinas Pemadam Kebakaran Kota Padang, dengan jumlah responden 63 orang. Kondisi ini membatasi daya generalisasi hasil penelitian karena karakteristik organisasi, budaya kerja, dan sistem manajemen di instansi lain bisa berbeda. Ketiga, pendekatan penelitian ini sepenuhnya kuantitatif sehingga hanya menangkap hubungan antar variabel secara numerik, tanpa menggali lebih dalam pengalaman subjektif personel. Hal ini berpotensi mengabaikan faktor kontekstual yang tidak terukur dalam kuesioner, seperti dinamika sosial di lapangan, kepuasan terhadap sarana prasarana, maupun faktor kepemimpinan informal.

Berdasarkan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperbaiki instrumen yang menghasilkan nilai AVE rendah dengan cara melakukan revisi atau menambahkan indikator yang lebih relevan. Uji coba instrumen sebaiknya dilakukan sebelum penelitian utama untuk memastikan validitas dan reliabilitas butir pertanyaan. Penelitian juga dapat diperluas pada instansi lain di daerah berbeda untuk membandingkan hasil dan meningkatkan daya generalisasi. Selain itu, pendekatan *mixed methods* dengan

menambahkan wawancara atau observasi akan memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keterikatan karyawan, termasuk aspek kontekstual dan psikologis yang tidak terukur dalam survei kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2014-0042>
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831–843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>
- Anuari, N. N., Hamid, S. N. A., & Isa, A. M. (2020). The influence of employee engagement on organizational commitment. *Journal of Business and Social Development*, 8(1), 37–47.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2005). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Claudianty, N., & Suhariadi, F. (2021). The role of perceived organizational support on work engagement: The mediating effect of self-efficacy. *Psikohumaniora: Jurnal Penelitian Psikologi*, 6(2), 195–210. <https://doi.org/10.21580/pjpp.v6i2.8770>
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization development and change* (10th ed.). Cengage Learning.
- Djatsuti, I., Rahardjo, K., Sudiro, A., & Solimun. (2022). The effect of transformational leadership on employee engagement. *International Journal of Business and Management Invention*, 11(2), 50–58.
- Dukhaykh, S., Asad, M., & Al-Emadi, F. A. (2024). Examining transformational leadership and employee engagement: Evidence from service organizations. *Management Research Review*, 47(1), 34–56.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hasan, M., Yusuf, R. M., & Diah, R. S. (2020). The influence of organizational culture on employee engagement. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(3), 2937–2942.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lockwood, N. R. (2007). Leveraging employee engagement for competitive advantage. *Society for Human Resource Management (SHRM) Research Quarterly*, 52(3), 1–12.
- Mujiasih, E. (2015). Peran perceived organizational support terhadap work engagement. *Jurnal Psikologi Undip*, 14(2), 153–162. <https://doi.org/10.14710/jpu.14.2.153-162>
- Muzdalifah, F., & Mangudjaya, W. L. (2019). The role of perceived organizational support and psychological capital in work engagement. *Journal of Leadership in Organizations*, 1(2), 101–113. <https://doi.org/10.22146/jlo.46539>
- Nurjanah, N., Ghozali, I., & Achmad, T. (2017). The influence of organizational culture and job

- satisfaction on employee engagement. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 6(8), 130–136.
- Nurtjahjani, F., Sutanto, E. M., & Saraswati, T. T. (2022). The role of transformational leadership in increasing employee engagement. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 563–573. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.03.15>
- Powley, E. H., & Cameron, K. S. (2020). Organizational healing: A relational process to repair harm and restore relational resilience. *Academy of Management Review*, 45(2), 459–478. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0008>
- Rao, M. S. (2025). Organizational culture and employee engagement: A future perspective. *Global Journal of Management and Business Research*, 25(2), 15–23.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655–684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Soeharso, R., & Nurika, A. (2020). The influence of organizational culture on employee engagement in healthcare organizations. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(6), 57–72.
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>