

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

TESIS

**Untuk memenuhi Persyaratan
Mencapai Gelar Magister Manajemen**



Oleh :

YUYU INDAH WIGUNARI

NIM. 2461101214

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

PROGRAM PASCASARJANA

UNIVERSITAS LANCANG KUNING

2025

LEMBAR PERSETUJUAN

TESIS

**PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KOMITMEN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN PEGAWAI
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI**

Disusun Oleh:

YUYU INDAH WIGUNARI

NIM. 2461101214

Telah Dilakukan Pembimbingan dan Dinyatakan Layak untuk Diajukan
Dihadapan Tim Penguji Tesis Program Magister (S2) Manajemen
Universitas Lancang Kuning

Pekanbaru, Juli 2025

**Menyetujui,
Komisi Pembimbing**

Pembimbing I



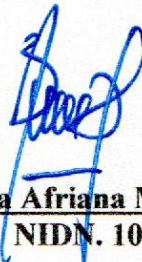
Dr. Adi Rahmat, S.E., M.M.
NIDN. 1019016801

Pembimbing II



Dr. Karmila Sari, S.Kom., M.M.
NIDN. 1020048208

**Ketua Program Studi
Magister Manajemen,**



Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M.
NIDN. 1012049204

LEMBARAN PENGESAHAN

TESIS

PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Disusun Oleh:

Nama : Yuyu Indah Wigunari
NIM : 2461101214
Program Studi : Magister Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
Pada Hari Sabtu, Tanggal 26 Juli 2025
Dinyatakan **Lulus** dengan nilai A

NO	NAMA PENGUJI	JABATAN	TANDA TANGAN
1	Dr. Adi Rahmat, S.E., M.M.	Ketua Sidang/ Penguji I	
2	Dr. Karmila Sari, S.Kom., M.M.	Penguji II	
3	Dr. Agus Seswandi, S.E., M.M.	Penguji III	
4	Dr. Susandri, M.Kom.	Penguji IV	

Mengetahui,


Dekan Sekolah Pascasarjana
Universitas Lancang Kuning
Prof. Dr. Adolf Bastian, S.Pd., M.Pd.
NIDN. 0008116402


Ketua Program Studi
Magister Manajemen,
Dr. Richa Afriana Munthe, S.E., M.M.
NIDN. 1012049204

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas limpahan Karunia serta Rahmat dan PetunjukNya, dan teriring salam kepada Baginda Nabi Besar Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini tepat pada waktunya, Tesis ini disusun sebagai persyaratan untuk meraih gelar Magister Manajemen.

Adapun judul yang penulis angkat adalah **“PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN PEGAWAI DENGAN KETERLIBATAN PEGAWAI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI”**. Dalam kesempatan ini dengan penuh rasa syukur penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Prof. Dr Junaidi, S.S., M. Hum., selaku Rektor Universitas Lancang Kuning.
2. Dr. Adolf Bastian, S.Pd., M.Pd. selaku Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Lancang Kuning
3. Dr. Adi Rahmat, S.E., M.M dan Dr. Karmila Sari, S.Kom., M.M selaku pembimbing yang telah membimbing dan memberikan bekal pengetahuan kepada penulis.
4. Dr. Richa Afriana Munthe, M.M selaku Ketua Program Studi Program Magister Manajemen Universitas Lancang Kuning.
5. Ayahanda dan Ibunda yang telah menanamkan motivasi untuk terus menempuh pendidikan setinggi-tingginya.
6. Keluarga tercinta atas segala dukungan moril dan materil yang tiada henti diberikan.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan serta doa hingga terselesaikannya tesis ini.

Penulis menyadari masih banyak terdapat kekurangan dalam penyusunan Tesis ini, untuk itu saran dan kritik dari pembaca akan sangat membantu serta berguna demi kemajuan dan penambahan ilmu bagi penulis di masa mendatang. Semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Aamiin.

Pekanbaru, Juni 2025

YUYU INDAH WIGUNARI

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang Pengetahuan Saya, di dalam Naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik disuatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia tesis (magister) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20. Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Pekanbaru, Juli 2025

YUYU INDAH WIGUNARI
2461101214

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Yuyu Indah Wigunari, S.Psi
TTL : Tembilahan, 02 November 1984
Agama : Islam
Alamat Kantor : Jalan SKB Kelurahan Sungai Beringin - Tembilahan
Alamat Rumah : Jalan Prof. M. Yamin SH No. 123 Tembilahan
Email : yuyuindah02@gmail.com

Identitas Orang Tua

Ayah : H. Darul Kamaluddin
Ibu : Hj. Syarifah Nurhayati

Riwayat Pendidikan

1. SD Negeri 001 Tembilahan Tahun 1996
2. SLTP Negeri 1 Tembilahan Tahun 1999
3. SMUN 2 Tembilahan Tahun 2002
4. Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta Fakultas Psikologi Tahun 2009

Riwayat Pekerjaan

1. Lembaga Psikologi Terapan GRAHITA INDONESIA Tahun 2010 s/d 2011
2. Asesor SDM Aparatur Pertama pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indragiri Hilir Tahun 2015 s/d sekarang

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini disusun dengan sebenarnya dan dapat dipertanggungjawabkan

Tembilahan, 22 Agustus 2025
Yang menyatakan,

Yuyu Indah Wigunari, S.Psi

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai, dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel mediasi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Indragiri Hilir. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode analisis Partial Least Square (PLS) melalui software SmartPLS 3.2.9. Sampel yang digunakan berjumlah 87 responden, yang terdiri dari pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,971 dan $T \text{ Statistics} = 123,913$ ($P \text{ Value} = 0,000$). Selain itu, kepemimpinan transformasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen pegawai dengan nilai koefisien sebesar 0,757 dan $T \text{ Statistics} = 6,329$ ($P \text{ Value} = 0,000$). Namun, keterlibatan pegawai tidak secara langsung berpengaruh signifikan terhadap komitmen pegawai (Original Sample = 0,217, $T \text{ Statistics} = 1,784$, $P \text{ Value} = 0,078$), sehingga hipotesis mediasi ditolak. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata skor kepemimpinan transformasional adalah 4,19, keterlibatan pegawai 4,22, dan komitmen pegawai 4,21, yang menunjukkan bahwa ketiga variabel berada dalam kategori “Setuju” dan “Sangat Setuju”. Hasil ini menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan transformasional telah memberikan kontribusi positif terhadap keterlibatan dan komitmen pegawai. Temuan penelitian ini memberikan kontribusi baik secara teoretis maupun praktis, khususnya dalam pengembangan manajemen SDM di instansi pemerintah. Dengan memahami peran kepemimpinan transformasional, instansi dapat meningkatkan keterlibatan dan komitmen pegawai melalui pelatihan kepemimpinan, sistem penghargaan yang adil, serta pemberdayaan pegawai dalam proses pengambilan keputusan.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Pegawai, Komitmen Pegawai, BKPSDM

ABSTRACT

This study aims to examine and analyze the influence of transformational leadership on employee commitment , with employee engagement as a mediating variable, at the Human Resource and Development Agency (BKPSDM) of Indragiri Hilir Regency. The research employs a quantitative approach using the Partial Least Square (PLS) method through SmartPLS 3.2.9 software. The sample consists of 87 respondents , including civil servants within BKPSDM Indragiri Hilir. The results indicate that transformational leadership has a positive and significant effect on employee engagement , with a path coefficient of 0.971 and a T Statistics value of 123.913 (P Value = 0.000). Additionally, transformational leadership also significantly influences employee commitment , with a coefficient of 0.757 and a T Statistics value of 6.329 (P Value = 0.000). However, employee engagement does not significantly mediate the effect of transformational leadership on employee commitment (Original Sample = 0.210, T Statistics = 1.768, P Value = 0.081), leading to the rejection of the mediation hypothesis. Descriptive analysis shows that the average scores for transformational leadership, employee engagement, and employee commitment are 4.19 , 4.22 , and 4.21 , respectively, indicating that all variables are at a high level of agreement. These findings suggest that transformational leadership has been effectively implemented and has contributed to the formation of employee engagement and commitment. This study contributes both theoretically and practically , especially in terms of human resource management in public institutions. By understanding the role of transformational leadership, organizations can enhance employee engagement and commitment through leadership training, fair reward systems, and employee empowerment in decision-making processes.

Keywords: Transformational Leadership, Employee Engagement, Employee Commitment, BKPSDM

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS	v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	vi
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	12
1.3 Tujuan Penelitian.....	12
1.4 Manfaat Penelitian.....	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Tinjauan Teoritis	14
2.1.1 Leadership	14
2.1.2 Transformasional	15
2.1.3 Kepemimpinan Transformasional	18
2.1.4. Keterlibatan Pegawai.....	21
2.1.5 Komitmen Pegawai(Employee Commitment).....	25
2.2 Penelitian Terdahulu	30
2.3 Pengembangan Hipotesis	33
2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Pegawai.	34
2.3.2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap keterlibatan Pegawai	35
2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional terhadap Komitmen Pegawai melalui keterlibatan Pegawai	35
2.4 Kerangka Berpikir.....	36
BAB III METODE PENELITIAN.....	38
3.1 Metode yang digunakan.....	38
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
3.3 Defenisi dan Operasional Variabel	39

3.3.1 Defenisi Variabel	40
3.4 Populasi dan Sampel	43
3.5 Sumber dan Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.5.1 Sumber Data.....	44
3.5.2 Teknik Pengumpulan Data/Informasi	45
3.6 Analisa Data penelitian	46
3.6.1 Analisis Deskriptif	46
3.6.2 Analisis SEM-PLS	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	49
4.1. Hasil Penelitian	49
4.1.1 Karakteristik Responden.....	49
4.1.2 Deskripsi Tanggapan Responden.....	51
4.1.3 Analisis Data	63
4.2 Pembahasan.....	88
4.2.1 Implikasi Teoritis	91
4.2.2 Implikasi Manajerial	93
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	95
5.1 Kesimpulan	95
5.2 Saran.....	97
DAFTAR PUSTAKA	102

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 : Penelitian Terdahulu	30
Tabel 4. 1 : Karakteristik Responden	50
Tabel 4. 2 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Transformasional.....	51
Tabel 4. 3 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Keterlibatan Pegawai	55
Tabel 4. 4 : Rekapitulasi Tanggapan Responden Terhadap Variabel Komitmen Pegawai	59
Tabel 4. 5 : Outer VIF Values.....	64
Tabel 4. 6 : Nilai Loading Factor Variabel Penelitian	69
Tabel 4. 7 : Nilai Cross Loading Variabel Penelitian	72
Tabel 4. 8 : Nilai AVE Kuadrat Variabel Penelitian.....	74
Tabel 4. 9 : Nilai Akar AVE (Fornell Lacker Criterion).....	75
Tabel 4. 10 : Composite Reliability Variabel.....	77
Tabel 4. 11: Cronbach Alpha Variabel	78
Tabel 4. 12 : Nilai R-Square	81
Tabel 4. 13 : Direct Effect Path Coefficients & P Values.....	83
Tabel 4. 14 : Indirect Effects Path Coefficients & P Values.....	86

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian.....	36
Gambar 4.1 Hasil Model Penelitian.....	80

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Organisasi kontemporer yang terus berkembang pesat, sumber daya manusia (SDM) telah lama diakui sebagai aset paling vital dan tak tergantikan bagi keberhasilan jangka panjang suatu entitas. Paradigma manajemen modern secara tegas menggeser fokus dari sekadar modal fisik dan finansial menuju pengakuan bahwa kapabilitas, inovasi, dan komitmen Pegawai adalah pendorong utama daya saing dan keberlanjutan organisasi (Roshid et al., 2023). Di era informasi dan globalisasi ini, di mana perubahan terjadi dengan kecepatan eksponensial, kemampuan organisasi untuk beradaptasi, berinovasi, dan mempertahankan talenta terbaiknya sangat bergantung pada cara mereka mengelola dan mengembangkan SDM (Roshid et al., 2023). Organisasi yang gagal mengenali dan mengoptimalkan potensi SDM-nya akan kesulitan untuk mencapai tujuan strategisnya, apalagi bersaing di pasar yang semakin kompetitif.

Khususnya dalam konteks sektor publik, seperti Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM), peran SDM menjadi semakin krusial. Institusi pemerintah memiliki mandat untuk melayani publik, dan efektivitas pelayanan ini secara langsung berkorelasi dengan kualitas, motivasi, dan dedikasi aparatur sipil negara (ASN) yang menjadi tulang punggungnya. Berbeda dengan sektor swasta yang seringkali berorientasi pada profit, sektor publik memiliki tantangan unik terkait birokrasi, regulasi yang ketat, dan ekspektasi publik yang tinggi, yang semuanya memerlukan SDM yang tidak hanya kompeten secara teknis tetapi juga memiliki integritas dan komitmen yang kuat terhadap misi

organisasi (Rainey, 2020). Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan dan pemeliharaan SDM yang berkualitas di BKPSDM bukan hanya menjadi kebutuhan operasional, melainkan sebuah keharusan strategis untuk memastikan penyelenggaraan pemerintahan yang efektif dan responsif. Pengelolaan SDM yang efektif di BKPSDM akan berdampak langsung pada kualitas layanan publik, akuntabilitas, dan pada akhirnya, kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Di tengah kompleksitas dan dinamika organisasi modern, gaya kepemimpinan telah muncul sebagai salah satu variabel paling signifikan yang membentuk budaya organisasi, kinerja, dan kesejahteraan Pegawai. Di antara berbagai teori kepemimpinan, kepemimpinan transformasional telah mendapatkan perhatian luas dari para peneliti dan praktisi karena kemampuannya yang terbukti dalam menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan individu untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kolektif dan visi organisasi (Bass, 2016). Konsep kepemimpinan transformasional pertama kali diperkenalkan oleh (Burns, 1978) dan kemudian dikembangkan secara ekstensif oleh (Bass, 1985), yang mengidentifikasi empat dimensi utama: pengaruh ideal (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan pertimbangan individual (*individualized consideration*). Pemimpin transformasional dicirikan oleh kemampuan mereka untuk mengkomunikasikan visi yang menarik, menanamkan rasa percaya diri, mendorong pemikiran inovatif, dan memberikan dukungan individual kepada pengikut mereka.

Berbagai penelitian telah secara konsisten menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap berbagai hasil organisasi. Misalnya, studi oleh (Wang et al. 2011) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara

signifikan berkorelasi positif dengan kinerja tim. Demikian pula, (Dvir et al., 2020) menyoroti bahwa kepemimpinan transformasional mendorong inovasi dan kreativitas di antara Pegawai. Dalam konteks sektor publik, di mana perubahan seringkali sulit diimplementasikan karena struktur hierarkis dan resistensi terhadap inovasi, kepemimpinan transformasional menawarkan kerangka kerja yang kuat untuk mendorong reformasi, meningkatkan efisiensi, dan menumbuhkan budaya kerja yang lebih adaptif dan berorientasi pelayanan (Bass et al., 2003). Pemimpin transformasional di BKPSDM, misalnya, dapat berperan sebagai agen perubahan yang memprakarsai inisiatif pengembangan SDM, menginspirasi ASN untuk meningkatkan kompetensi, dan membangun lingkungan kerja yang kondusif bagi pertumbuhan profesional. Mereka mampu menciptakan rasa urgensi dan visi bersama yang diperlukan untuk mengatasi tantangan birokrasi dan mendorong peningkatan berkelanjutan.

Komitmen pegawai adalah salah satu konstruk yang paling banyak diteliti dalam bidang perilaku organisasi, mengingat dampaknya yang mendalam terhadap kinerja individu dan organisasi. Komitmen Pegawai mengacu pada keterikatan psikologis individu terhadap organisasi, yang mencakup rasa loyalitas, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi.

Meyer dan Allen (1991) mengemukakan model tiga komponen komitmen yang memiliki pengaruh besar terhadap anggota organisasi, yaitu: komitmen afektif (*affective commitment*), yang didasari oleh keterikatan emosional dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi; komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yang terkait dengan pertimbangan biaya atau kerugian jika meninggalkan organisasi; serta komitmen normatif (*normative commitment*), yang

timbul dari rasa kewajiban untuk tetap bertahan dalam organisasi. Dari ketiga komponen ini, komitmen afektif sering dianggap paling diinginkan karena berkorelasi positif dengan perilaku kerja yang lebih baik, seperti kehadiran, kinerja tugas, dan perilaku kewarganegaraan organisasi (Mowday et al., 1982).

Tingginya tingkat komitmen pegawai dalam suatu organisasi membawa berbagai manfaat. Pegawai yang berkomitmen cenderung menunjukkan tingkat absensi yang lebih rendah, kinerja yang lebih tinggi, dan perilaku inovatif yang lebih sering (Mathieu & Zajac, 1990). Selain itu, mereka juga lebih mungkin untuk menjadi advokat organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan citra organisasi dan menarik talenta baru. Sebaliknya, rendahnya komitmen pegawai dapat menyebabkan tingkat turnover yang tinggi, penurunan produktivitas, dan suasana kerja yang negatif. Dalam konteks BKPSDM, memiliki ASN yang berkomitmen sangat penting untuk memastikan kelancaran operasional dan efektivitas program-program pemerintah. ASN yang berkomitmen akan lebih termotivasi untuk melayani publik dengan integritas dan profesionalisme, berpartisipasi aktif dalam inisiatif pembangunan, dan menunjukkan ketahanan dalam menghadapi tantangan birokrasi. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen pegawai di BKPSDM menjadi esensial untuk membangun korps ASN yang kuat dan berdedikasi.

Konsep keterlibatan pegawai (*employee engagement*) telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen dan praktik sumber daya manusia selama dua dekade terakhir, diakui sebagai prediktor kuat dari kinerja organisasi dan kesejahteraan Pegawai. Keterlibatan Pegawai didefinisikan sebagai tingkat di mana individu menginvestasikan diri mereka secara kognitif, emosional, dan fisik ke

dalam kinerja peran mereka (Kahn, 1990). Ini melampaui kepuasan kerja sederhana; Pegawai yang terlibat sepenuhnya hadir, antusias, dan bersemangat tentang pekerjaan mereka, dan termotivasi untuk berkontribusi melampaui apa yang diharapkan (Harter et al., 2020). Keterlibatan pegawai mencerminkan koneksi yang mendalam antara pegawai dan pekerjaan mereka, serta organisasi secara keseluruhan. Pegawai yang terlibat merasa memiliki tujuan, termotivasi, dan memiliki rasa kepemilikan yang kuat terhadap hasil pekerjaan mereka.

Berbagai studi telah menunjukkan bahwa keterlibatan Pegawai berkorelasi positif dengan berbagai hasil organisasi yang menguntungkan, termasuk peningkatan produktivitas, profitabilitas, loyalitas pelanggan, dan pengurangan *turnover* Pegawai (Gallup, 2013). Selain itu, keterlibatan pegawai juga dikaitkan dengan peningkatan kesehatan mental dan fisik pegawai, serta peningkatan kepuasan kerja secara keseluruhan. (Bakker, 2004) menggambarkan keterlibatan sebagai kondisi positif, memuaskan, terkait dengan pekerjaan pikiran yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan absorpsi. Mereka berpendapat bahwa keterlibatan adalah lawan dari *burnout*, di mana pegawai merasa energik dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks penelitian ini, keterlibatan pegawai diperkirakan memainkan peran mediasi yang penting. Ada argumen kuat bahwa kepemimpinan transformasional, melalui kemampuannya untuk menginspirasi dan memberdayakan, dapat secara langsung meningkatkan tingkat keterlibatan pegawai. Pada gilirannya, pegawai yang sangat terlibat lebih mungkin untuk menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi mereka.

Penelitian sebelumnya telah banyak mengeksplorasi hubungan bivariat antara kepemimpinan transformasional, keterlibatan pegawai, dan komitmen pegawai.

Misalnya, sejumlah besar studi telah mengonfirmasi hubungan positif langsung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai. Bass (1985) sendiri berpendapat bahwa pemimpin transformasional dapat membangun ikatan emosional yang kuat dengan pengikut mereka, yang mengarah pada peningkatan komitmen afektif. Dalam penelitiannya, (Barling et al.1996) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki hubungan positif dengan komitmen afektif dan komitmen berkelanjutan di antara manajer. Demikian pula, (Fuller et al.1996) menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan komitmen Pegawai melalui pembentukan identifikasi sosial.

Selanjutnya, bukti empiris juga mendukung hubungan langsung antara kepemimpinan transformasional dan keterlibatan pegawai. (Saks,2006) mengemukakan bahwa kepemimpinan yang mendukung, inspiratif, dan menantang, seperti kepemimpinan transformasional, akan mengarah pada tingkat keterlibatan yang lebih tinggi karena Pegawai merasa lebih diberdayakan dan termotivasi. (Zhu et al. 2015) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional secara positif mempengaruhi keterlibatan Pegawai, yang kemudian memprediksi hasil kinerja. (Li et al.2015) juga menunjukkan bahwa pemimpin transformasional dapat meningkatkan keterlibatan Pegawai melalui peningkatan otonomi dan pengembangan keterampilan. Pemimpin transformasional menciptakan lingkungan di mana Pegawai merasa dihargai, didengar, dan memiliki kesempatan untuk berkembang, yang semuanya merupakan faktor kunci pendorong keterlibatan.

Tidak hanya itu, hubungan positif antara keterlibatan pegawai dan komitmen pegawai juga telah didokumentasikan dengan baik. Pegawai yang terlibat secara mendalam dengan pekerjaan dan organisasi mereka cenderung merasakan ikatan

emosional yang lebih kuat dan oleh karena itu, menunjukkan komitmen afektif yang lebih tinggi (Meyer & Allen, 1997). (Ridwan et al., 2021) dalam studi meta-analisis mereka menemukan bahwa unit bisnis dengan tingkat keterlibatan Pegawai yang lebih tinggi secara signifikan memiliki tingkat *turnover* yang lebih rendah, yang merupakan indikator dari komitmen yang lebih tinggi. Keterlibatan mempromosikan rasa kepemilikan dan koneksi, yang mengarah pada keinginan yang lebih besar untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dan berkontribusi pada kesuksesannya.

Meskipun hubungan bivariat ini telah banyak diteliti, penelitian yang secara eksplisit menguji peran mediasi keterlibatan pegawai dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai masih memerlukan eksplorasi yang lebih mendalam, terutama dalam konteks sektor publik di Indonesia. Model mediasi ini menunjukkan bahwa pemimpin transformasional tidak hanya secara langsung mempengaruhi komitmen pegawai, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan keterlibatan pegawai. Artinya, ketika seorang pemimpin mengadopsi gaya transformasional, ia akan menginspirasi dan memberdayakan pegawai, membuat mereka merasa lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Keterlibatan yang meningkat ini kemudian akan memperkuat ikatan emosional dan psikologis pegawai dengan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan komitmen mereka. Penjelasan ini selaras dengan teori *social exchange theory* (Blau, 1964), di mana hubungan antara pemimpin dan pengikut dianggap sebagai pertukaran. Pemimpin transformasional memberikan dukungan, inspirasi, dan kesempatan, dan sebagai balasannya, pegawai merespons dengan tingkat keterlibatan dan komitmen yang lebih tinggi.

Penerapan dan validitas konsep-konsep perilaku organisasi, termasuk kepemimpinan, keterlibatan, dan komitmen, sangat bergantung pada konteks spesifik organisasi dan budayanya (Hofstede, 1980). Penelitian sebelumnya tentang kepemimpinan transformasional, keterlibatan Pegawai, dan komitmen Pegawai sebagian besar dilakukan di sektor swasta atau di negara-negara Barat. Ada kebutuhan yang jelas untuk penelitian yang lebih kontekstual, terutama di sektor publik di Indonesia. Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) adalah institusi kunci dalam struktur pemerintahan daerah yang bertanggung jawab atas pengelolaan, pengembangan, dan pembinaan Aparatur Sipil Negara (ASN). Fungsi-fungsi BKPSDM mencakup perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, mutasi, promosi, pengembangan kompetensi, hingga pengelolaan pensiun. Efektivitas BKPSDM dalam menjalankan tugas-tugas ini memiliki implikasi langsung terhadap kualitas pelayanan publik dan kinerja pemerintah daerah secara keseluruhan.

Kabupaten Indragiri Hilir, sebagai salah satu kabupaten di Provinsi Riau, menghadapi tantangan kompleks dalam pengelolaan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negara di era reformasi birokrasi. Kondisi kepemimpinan transformasional di lingkungan Pemerintahan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan variasi yang signifikan, terutama dalam upaya mengoptimalkan kinerja pegawai dan menciptakan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan. Penelitian terbaru oleh Riana (2024) mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Keuangan dan Aset Daerah (BKAD) Kabupaten Indragiri Hilir mengindikasikan

bahwa implementasi gaya kepemimpinan transformasional masih menghadapi berbagai kendala struktural dan kultural dalam birokrasi daerah.

Fenomena kepemimpinan transformasional di Kabupaten Indragiri Hilir mencerminkan kondisi yang umum terjadi di banyak daerah di Indonesia, di mana pergeseran dari gaya kepemimpinan tradisional menuju pendekatan yang lebih inspiratif dan memberdayakan masih dalam tahap transisi. Hal ini sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa sektor publik di Indonesia masih menghadapi tantangan dalam mengadopsi praktik kepemimpinan yang lebih modern dan adaptif (Utami, 2021). Dalam konteks pemerintahan daerah, kepemimpinan transformasional menjadi kunci utama untuk mewujudkan pelayanan publik yang efisien, inovatif, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat, sehingga investasi dalam pengembangan kapasitas kepemimpinan di sektor publik merupakan sebuah keharusan, bukan pilihan (Gerokgak, 2024).

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Indragiri Hilir, sebagai lembaga yang bertanggung jawab atas pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia aparatur, memiliki peran strategis dalam implementasi kepemimpinan transformasional di tingkat daerah. Sebagai bagian dari jaringan BKPSDM se-Provinsi Riau yang mengikuti kalender pengembangan kompetensi manajerial tahun 2025 (BKPSDM Provinsi Riau, 2025), BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya mengelola aspek administratif kepegawaian, tetapi juga menjadi motor penggerak transformasi kepemimpinan di seluruh jajaran Pemerintahan Daerah.

Kondisi kepemimpinan transformasional di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir saat ini masih menghadapi sejumlah tantangan yang kompleks. Pertama,

struktur birokrasi yang masih cenderung hierarkis dan formal dapat menghambat implementasi dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Kedua, terbatasnya sumber daya dan program pengembangan kepemimpinan yang berkelanjutan menyebabkan kesenjangan antara kebutuhan teoritis dan praktik di lapangan. Ketiga, resistensi terhadap perubahan yang seringkali muncul dalam lingkungan birokrasi dapat menghambat upaya transformasi budaya organisasi menuju yang lebih adaptif dan inovatif.

Namun demikian, terdapat momentum positif dalam pengembangan kepemimpinan transformasional di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir. Komitmen pemerintah daerah untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik, ditambah dengan dukungan dari Pemerintah Provinsi Riau melalui program-program pengembangan kompetensi manajerial, memberikan peluang besar untuk implementasi kepemimpinan transformasional yang lebih efektif. Selain itu, generasi baru ASN terdidik dan memiliki pemahaman yang baik tentang manajemen modern dapat menjadi agen perubahan dalam proses transformasi ini.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran krusial dalam meningkatkan kolaborasi antara pemimpin dan pegawai, terutama dalam era digital 4.0 yang menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih adaptif (BKN RI, 2021). Teori kepemimpinan transformasional yang menekankan pada tiga aspek utama yaitu melihat sepenuhnya (*open mind*), mengerti sepenuhnya (*open heart*), dan menerima sepenuhnya (*open will*) sangat relevan dengan kebutuhan transformasi birokrasi di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir.

Pengalaman implementasi kepemimpinan transformasional di berbagai daerah di Indonesia menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin untuk menciptakan visi bersama, membangun kepercayaan, dan mengembangkan kapasitas individu dalam organisasi. Hal ini menjadi relevan bagi BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir dalam merancang strategi pengembangan kepemimpinan yang tidak hanya fokus pada aspek teknis manajemen kepegawaian, tetapi juga pada pembentukan budaya organisasi yang mendukung inovasi dan peningkatan berkelanjutan.

Fenomena lapangan di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mulai diterapkan, meski belum merata. Sebagai contoh, dalam program “Pemetaan Kompetensi Jabatan ASN” yang dilaksanakan pada akhir 2023, kepala BKPSDM secara aktif melibatkan seluruh unit kerja untuk memberikan masukan dan ide. Salah satu inovasi yang muncul dari proses partisipatif ini adalah pengembangan sistem pemetaan potensi ASN berbasis digital sederhana (Excel Dashboard) yang dikembangkan oleh tim internal tanpa vendor luar. Pendekatan ini mencerminkan praktik stimulasi intelektual, di mana bawahan didorong untuk berpikir kritis dan berinovasi.

Selain itu, dalam rangka menyukseskan seleksi terbuka jabatan pimpinan tinggi (JPT) pratama di lingkungan pemerintah kabupaten indragiri hilir, pimpinan BKPSDM tidak hanya menekankan kepatuhan prosedural, tetapi juga memberikan motivasi inspirasional kepada pegawai dengan menyampaikan pentingnya integritas dan pelayanan berbasis merit. Beberapa ASN muda menyatakan bahwa mereka merasa lebih termotivasi mengikuti pelatihan daring (e-learning) mandiri sebagai bentuk kesiapan karier, setelah mendapatkan arahan dan mentoring

langsung dari pimpinan. Ini merupakan contoh dari pertimbangan individual, yaitu bagaimana pemimpin memberikan perhatian personal terhadap perkembangan setiap pegawai.

Di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir, para pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang mendukung inovasi dan partisipasi, seperti mendengarkan ide-ide dari bawahan dan memberikan ruang bagi munculnya inovasi-inovasi baru. Disiplin juga menjadi nilai yang dijunjung tinggi di institusi ini, terlihat dari rutinitas apel pagi dan sore yang masih secara konsisten dilaksanakan..

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Komitmen Pegawai?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berdampak pada Keterlibatan Pegawai?
3. Apakah Keterlibatan Pegawai memiliki pengaruh terhadap Komitmen Pegawai?
4. Apakah Kepemimpinan Transformasional memengaruhi Komitmen Pegawai melalui peran Keterlibatan Pegawai sebagai mediator?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengidentifikasi dan Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Pegawai.
2. Untuk mengidentifikasi dan Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap terhadap Keterlibatan Pegawai.

3. Untuk mengidentifikasi dan Mengetahui pengaruh Keterlibatan Pegawai terhadap Komitmen Pegawai
4. Untuk mengidentifikasi dan Mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional berhubungan terhadap Komitmen Pegawai Melalui Keterlibatan Pegawai.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai "Peran Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Pegawai dengan Keterlibatan Pegawai sebagai Variabel Mediasi" diharapkan memberikan kontribusi signifikan baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga area utama: wawasan, pengetahuan, dan referensi.

a) Manfaat Teoritis

Penelitian ini akan memperkaya literatur mengenai kepemimpinan transformasional dan komitmen pegawai, serta Memberikan Pemahaman Yang lebih mendalam tentang hubungan antara Ketiga Variabel tersebut.

b) Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan bagi manajemen Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Indragiri Hilir dalam meningkatkan komitmen pegawai melalui penerapan gaya kepemimpinan transformasional.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1.Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis terhadap 87 responden di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Indragiri Hilir, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai maupun komitmen pegawai. Namun, keterlibatan pegawai tidak terbukti memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen pegawai secara signifikan, meskipun arah hubungan tetap positif.

Pertama, hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional diterapkan dengan cukup baik di BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir, dengan rata-rata skor sebesar 4,19. Indikator seperti keterbukaan terhadap masukan bawahan, keadilan dalam pemberian kesempatan, dan menghargai keberagaman pegawai mendapatkan respon positif dari sebagian besar responden. Hal ini menunjukkan bahwa atasan langsung memiliki gaya kepemimpinan yang inklusif dan memberdayakan.

Kedua, tingkat keterlibatan pegawai di instansi ini juga tergolong tinggi, dengan rata-rata skor sebesar 4,22. Pegawai merasa memiliki semangat kerja yang tinggi, dedikasi yang baik, dan fokus penuh saat bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dibentuk oleh gaya kepemimpinan transformasional mampu menciptakan keterlibatan emosional dan kognitif pegawai terhadap pekerjaan mereka.

Ketiga, komitmen pegawai terhadap organisasi juga berada pada tingkat yang tinggi, dengan rata-rata skor sebesar 4,21 . Pegawai menyatakan bahwa mereka bangga menjadi bagian dari organisasi , memiliki keinginan untuk tetap bertahan dalam jangka panjang , serta rela melakukan usaha ekstra demi keberhasilan organisasi . Hasil ini menunjukkan bahwa komitmen pegawai terbentuk melalui identifikasi terhadap visi dan tujuan organisasi.

Dalam pengujian hipotesis, ditemukan bahwa:

- Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Pegawai (Original Sample = 0,757, T Statistics = 6,329, P Value = 0,000).
- Kepemimpinan Transformasional juga berpengaruh sangat kuat terhadap Keterlibatan Pegawai (Original Sample = 0,971, T Statistics = 123,913, P Value = 0,000).
- Keterlibatan Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap Komitmen Pegawai (Original Sample = 0,217, T Statistics = 1,784, P Value = 0,078).
- Keterlibatan Pegawai tidak memediasi pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Pegawai (Original Sample = 0,210, T Statistics = 1,768, P Value = 0,081).

Hasil ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor kunci dalam membentuk keterlibatan dan komitmen pegawai , meskipun keterlibatan pegawai tidak secara langsung meningkatkan komitmen dalam konteks penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa keterlibatan perlu didukung oleh

sistem manajemen yang konsisten agar berdampak pada komitmen organisasi yang lebih kuat .

Analisis validitas dan reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas . Nilai Composite Reliability dan Average Variance Extracted (AVE) berada di atas batas yang direkomendasikan, sehingga instrumen pengukuran yang digunakan dianggap memadai dan dapat diandalkan. Selain itu, uji Fornell-Larcker Criterion dan Cross-Loading menunjukkan bahwa tidak ada masalah validitas diskriminan yang signifikan .

Nilai R-Square sebesar 0,938 untuk komitmen pegawai dan 0,943 untuk keterlibatan pegawai menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya prediksi yang sangat tinggi , sehingga kepemimpinan transformasional merupakan faktor dominan dalam membentuk keterlibatan dan komitmen pegawai di lingkungan BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir.

5.2.Saran

Berdasarkan temuan penelitian ini, berikut beberapa saran praktis yang dapat diberikan untuk BKPSDM Kabupaten Indragiri Hilir dan instansi pemerintah lainnya:

1. Peningkatan Kepemimpinan Transformasional, Kepemimpinan transformasional telah terbukti memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap keterlibatan dan komitmen pegawai. Oleh karena itu, perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan kepemimpinan bagi para atasan, terutama dalam aspek inspirational motivation , individualized consideration , dan intellectual stimulation , agar dapat lebih efektif dalam membangun budaya kerja yang positif dan inklusif.

2. Penguatan Sistem Penghargaan dan Karier, Meskipun keterlibatan pegawai tinggi, keterlibatan tersebut belum secara langsung meningkatkan komitmen pegawai secara signifikan. Untuk itu, diperlukan sistem penghargaan yang lebih transparan dan adil , serta peluang pengembangan karier yang jelas , agar keterlibatan dapat bertransformasi menjadi komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.
3. Peningkatan Partisipasi dalam Pengambilan Keputusan, Berdasarkan hasil kuesioner, indikator “melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan penting” memiliki skor rata-rata yang relatif lebih rendah dibandingkan indikator lainnya. Oleh karena itu, diperlukan strategi peningkatan partisipasi pegawai dalam proses pengambilan keputusan , seperti melalui forum diskusi, rapat berkala, atau sistem ide terbuka untuk inovasi internal.
4. Peningkatan Budaya Organisasi, Hasil penelitian ini mendukung temuan dari LKj IP 2024 , yang menyebutkan bahwa rendahnya budaya kerja dan keterbatasan pengembangan diri menjadi tantangan utama dalam peningkatan komitmen pegawai . Oleh karena itu, BKPSDM perlu memperkuat upaya pembentukan budaya kerja yang positif, termasuk penguatan identitas organisasi , penghargaan terhadap prestasi , dan penciptaan lingkungan kerja yang suportif .
5. Penerapan Sistem Informasi Kepegawaian yang Lebih Transparan, Untuk meningkatkan kepercayaan dan keterlibatan pegawai, diperlukan penerapan sistem informasi yang lebih transparan ,

terutama dalam hal penilaian kinerja, promosi jabatan, dan peluang pengembangan karier . Hal ini akan membantu memperkuat persepsi pegawai terhadap keadilan dan peluang yang ada.

6. Penelitian Lanjutan, Penelitian ini menggunakan pendekatan cross-sectional , sehingga tidak dapat menggambarkan dinamika perubahan secara waktu nyata. Oleh karena itu, disarankan untuk melakukan penelitian lanjutan dengan pendekatan longitudinal untuk melihat perubahan komitmen dan keterlibatan pegawai secara dinamis . Selain itu, penelitian dengan pendekatan mixed methods (kualitatif dan kuantitatif) juga dapat dilakukan untuk mendalami faktor-faktor subjektif yang memengaruhi komitmen dan keterlibatan pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Mahfouz, S., Awang, Z., Muda, H., & Suriawaty Bahkia, A. (2020). Mediating Role of Employee Commitment in the Relationship Between Transformational Leadership Style and Employee Performance. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 8(2), 624–637. <https://doi.org/10.18510/hssr.2020.8270>
- Achmad, R. R., & Sunaryo, S. (2020). the Effect of Transformational Leadership on Employee Performance Mediated By Job Satisfaction and Employee Engagement. *International Journal of Business, Economics and Law*, 21(5), 119–125.
- Azim, M. T., Fan, L., Uddin, M. A., Abdul Kader Jilani, M. M., & Begum, S. (2019). Linking transformational leadership with employees' engagement in the creative process. *Management Research Review*, 42(7), 837–858. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2018-0286>
- Azis, E., Prasetyo, A. P., Gustyana, T. T., Putril, S. F., & Rakhmawati, D. (2019). The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 54–63. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.1.05>
- Evelyn, D., & Hazel, G. (2015). Effects of Transformational Leadership on Employee Engagement: the Mediating Role of Employee Engagement International Journal of Management (Ijm) Ijm © I a E M E. *International Journal of Management*, 6(2), 1–8. www.jifactor.com
- Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Frontiers in Psychology*, 13(April), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>
- Milhem, M., Muda, H., & Ahmed, K. (2019). the Impact of Transformational Leadership Style on Employee Engagement: Using Structural Equation Modeling (Sem). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*,

162–173. <https://doi.org/10.35631/ijmtss.280016>

Mon, M. D., Robin, R., & Tarihoran, O. J. (2021). Effect of Transformational Leadership on Employee Performance With Employee Engagement As a Mediation Variable. *Journal of Business Studies and Mangement Review*, 5(1), 62–69. <https://doi.org/10.22437/jbsmr.v5i1.14333>

N Purnama. (2006). *Manajemen Kualitas Perspektif Global*. Ekonisia.

Potnuru, R. K. G., Sharma, R., & Sahoo, C. K. (2023). Employee Voice, Employee Involvement, and Organizational Change Readiness: Mediating Role of Commitment-to-Change and Moderating Role of Transformational Leadership. *Business Perspectives and Research*, 11(3), 355–371. <https://doi.org/10.1177/22785337211043962>

Ridwan, M., Adnan, I. M., & Susanto, B. F. (2021). Workshop Penulisan PTK Dan Teknik Submit Artikel Jurnal Untuk Guru SD Se-Inhil. *TRIMAS: Jurnal Inovasi Dan Pengabdian Kepada Masyarakat*, 1(1), 39–44.

Roshid, M. N., Susanto, B. F., Muchlis, M., Alfa, A., & Aprianto, M. (2023). PERAN KEPEMIMPINAN INOVATIF DALAM MERESPON TANTANGAN DAN PELUANG DI ERA DIGITALISASI: STUDI KASUS PADA KODIM 0314 KABUPATEN INDRAGIRI HILIR. *Selodang Mayang: Jurnal Ilmiah Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Indragiri Hilir*, 9(3), 193–198.