

**PENGARUH KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL TERHADAP KOMITMEN  
AFEKTIF DENGAN KEPERCAYAAN PADA  
PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI  
BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN DAERAH  
(BAPPEDA) PROVINSI SUMATERA BARAT**



**SKRIPSI**

**RESA**  
**21059237/ 2021**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2025**

**UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL  
TERHADAP KOMITMEN AFEKTIF DENGAN  
KEPERCAYAAN PADA PEMIMPIN SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI DI BADAN PERENCANAAN PEMBANGUNAN  
DAERAH (BAPPEDA) PROVINSI SUMATERA BARAT**



*SKRIPSI*

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
S1 Pada Program Studi Manajemen*

**Oleh:**

**RESA**

**21059237**

**DEPARTEMEN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2025**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

### SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap  
Komitmen Afektif dengan Kepercayaan pada  
Pemimpin sebagai Variabel Mediasi di Badan  
Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA)  
Provinsi Sumatera Barat

Nama : Resa

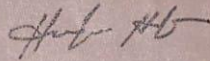
NIM : 21059237

Program Studi : Manajemen

Fakultas : Ekonomi Bisnis

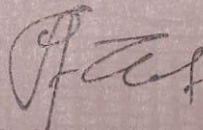
Padang, 28 September 2025

Disetujui oleh:  
Pembimbing



Dr. Hendrik Heri Sandi, S.Pd., MM  
NIP. 198305232022031001

Diketahui oleh:  
Kepala Departemen Manajemen



Dr. Syahrizal, SE, M.Si  
NIP. 19720902 199802 1 001

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Resa  
NIM/Tahun Masuk : 21059237/2021  
Tempat, Tanggal Lahir : Pulau Panjang, 03 Januari 2003  
Jurusan : Manajemen  
Keahlian : Manajemen Sumber daya Manusia  
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis  
Alamat : JL. Cendrawasih, Padang Utara, Sumatera Barat  
No. HP/ Telepon : 085356046558  
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Transformasi terhadap Komitmen Afektif dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Mediasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Provinsi Sumatera Barat

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis/skripsi saya ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis/skripsi ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis/skripsi ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis/skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh Tim Pembimbing, Tim Penguji dan Kepala Departemen.

Dengan pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila ditemukan hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis/skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi.

Padang, Oktober 2025

Yang Menyatakan,



NIM: 21059237

## ABSTRAK

Komitmen afektif merupakan bentuk keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang penting dalam meningkatkan produktivitas dan loyalitas. Namun, pada Bappeda Provinsi Sumatera Barat, tingkat komitmen afektif pegawai belum optimal meskipun kepemimpinan transformasional telah diterapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi. Pada penelitian ini dilakukan terhadap 74 pegawai Bappeda Provinsi Sumatera barat dengan menggunakan kuesioner. Pendekatan penelitian ini bersifat kuantitatif dengan alat analisis menggunakan metode *partial least squares structural equation modeling* (PLS-SEM). Temuan penelitian ini menyimpulkan bahwa: (1) Kepemimpinan transformasional berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif, (2) kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin, (3) kepercayaan pada pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif, (4) kepercayaan pada pemimpin secara signifikan memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif. Penelitian ini menegaskan bahwa kepercayaan pada pemimpin merupakan faktor penting yang dapat memperkuat dampak kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Afektif, Kepercayaan Pada Pemimpin, Bappeda

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur penulis panjatkan atas ke hadirat Allah SWT segala rahmat, taufik, dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul " Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Dengan Kepercayaan Pada Pemimpin Sebagai Variabel Mediasi Di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat". Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis menyadari bahwa tidak mungkin dapat menyelesaikan tanpa bantuan, dukungan dan doa dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kekuatan dan kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan proses penyusunan skripsi ini.
2. Penulis mengucapkan terima kasih kepada, Bapak Hendrik Heri Sandi, S.Pd., M.M. selaku pembimbing yang telah membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Penulis mengucapkan terima kasih kepada, Bapak Prof. Perengki Susanto, SE, M.Sc., Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
4. Penulis mengucapkan terima kasih kepada, Bapak Dr. Syahrizal, S.E, M.Si selaku Ketua Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

5. Penulis mengucapkan terima kasih kepada, Bapak Supan Weri Mandar, A.Md selaku Staf Tata Usaha Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.
6. Penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada seluruh dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang yang telah memberikan ilmu, bimbingan, serta wawasan berharga selama masa perkuliahan, yang menjadi bekal penting dalam penyusunan skripsi ini.
7. Penulis menyampaikan terima kasih yang tulus kepada kedua orang tua tercinta, Ibu Sabaria dan Ayah Daswir. Teristimewa ucapan terima kasih yang tulus kepada ibunda tercinta. Terimakasih atas cinta, kesabaran, dan dorongan semangat yang luar biasa yang selalu ibu berikan. Segala pencapaian ini adalah buah dari cinta, air mata, dan pengorbanan ibu yang tak terlihat namun selalu terasa. Semoga hasil kecil ini menjadi kebanggaan dan penawar lelah ibu di usia senja.
8. Penulis mengucapkan terimakasih kepada kakak-kakak tercinta, Gusti dahnia, Yuri Dasti, Rena Dasti, dan Reni Dasti serta saudara kembar saya Resi, kehadiran mereka selalu membawa tawa, semangat, dan menjadi pengingat bahwa cinta keluarga adalah kekuatan terbesar dalam setiap langkah dan perjuangan. Terima kasih juga kepada para kakak ipar dan ponakan tersayang yang tak henti memberikan dukungan dan semangat, menjadikan perjalanan ini terasa lebih hangat dan bermakna.
9. Penulis mengucapkan terima kasih kepada keluarga besar nenek dari pihak ibu, atas segala bentuk doa, dan dukungan moral maupun materi.

10. Terakhir penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada sahabat dan teman seangkatan, Elvi, Sujiana, Rani, Serli, atas kebersamaan tawa serta semangat yang senantiasa hadir di setiap langkah perjalanan ini. Ucapan terima kasih yang istimewa juga penulis sampaikan Nadia Oktaviani dan Shinta Febrina karena sudah banyak memberikan bantuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Penulis bersyukur pernah berjalan bersama kalian dalam perjuangan ini.

Semoga segala bantuan dan dukungan yang telah diberikan membawa manfaat di masa depan, dan semoga Allah SWT memberikan balasan yang terbaik. Penulis menyadari keterbatasan dalam penulis skripsi ini, dan dengan tulus memohon maaf atas segala kekurangan. Penulis juga sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan skripsi ini, agar dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Padang, Juli 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                                           |            |
|-----------------------------------------------------------|------------|
| <b>ABSTRAK.....</b>                                       | <b>i</b>   |
| <b>KARA PENGANTAR.....</b>                                | <b>ii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                   | <b>iii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                 | <b>iv</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR.....</b>                                 | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>                              | <b>vi</b>  |
| <b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                            | <b>1</b>   |
| A. Latar Belakang .....                                   | 1          |
| B. Identifikasi Masalah .....                             | 9          |
| C. Batasan Masalah.....                                   | 9          |
| D. Rumusan Masalah .....                                  | 10         |
| E. Tujuan Penelitian.....                                 | 10         |
| F. Manfaat Penelitian.....                                | 11         |
| <b>BAB II KAJIAN TEORI .....</b>                          | <b>13</b>  |
| A. Kajian Teori .....                                     | 13         |
| B. Hubungan Antar Variabel.....                           | 30         |
| C. Penelitian Terdahulu.....                              | 33         |
| D. Kerangka Konseptual.....                               | 36         |
| E. Hipotesis Penelitian .....                             | 38         |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>                    | <b>40</b>  |
| A. Desain Penelitian .....                                | 40         |
| B. Tempat dan Waktu Penelitian .....                      | 40         |
| C. Populasi dan Sampel.....                               | 40         |
| D. Jenis dan Sumber Data.....                             | 41         |
| E. Teknik Pengumpulan Data.....                           | 42         |
| F. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....     | 42         |
| G. Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data ..... | 45         |
| H. Teknik Analisis Data .....                             | 46         |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>        | <b>53</b>  |
| A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....                    | 53         |
| B. Hasil Penelitian .....                                 | 57         |
| C. Analisis Data .....                                    | 69         |
| D. Pembahasan.....                                        | 86         |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                   | <b>90</b>  |
| A. Simpulan .....                                         | 90         |
| B. Saran .....                                            | 92         |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>                               | <b>94</b>  |
| <b>LAMPIRAN .....</b>                                     | <b>99</b>  |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1 Rekap Aparatur Sipil Negara Badan Perencanaan Pembangunan Daerah<br>Bulan Desember 2024 ..... | 6  |
| Tabel 2 Penelitian Terdahulu.....                                                                     | 33 |
| Tabel 3 Kisi-Kisi Kuesioner Penelitian.....                                                           | 42 |
| Tabel 4 Daftar Skor Setiap Pertanyaan Penelitian .....                                                | 44 |

## **DAFTAR GAMBAR**

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Gambar 1 Kerangka Konseptual..... | 36 |
|-----------------------------------|----|

## **DAFTAR LAMPIRAN**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Kuesioner Penelitian..... | 100 |
| Lampiran 2 Tabulasi Data .....       | 106 |

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

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

Sumber daya manusia merupakan modal yang sangat penting yang dapat menentukan keunggulan kompetitif dan keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan tersebut perlu adanya kemauan, kemampuan, keterampilan dan sikap pegawai yang baik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, sehingga hasil kerja yang dilakukan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu yang mengelola hubungan dan peran karyawan secara efisien dan efektif untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Nugroho, Fauzobihi, & Anggraini, 2022) et al., (2022) Salah satu aspek penting dari manajemen sumber daya manusia adalah kepemimpinan, yang berperan untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi secara optimal.

Kepemimpinan merupakan upaya dalam mempengaruhi orang lain dalam usaha untuk mencapai sebuah keberhasilan. Kemampuan seseorang merupakan faktor yang penting dalam memotivasi pegawainya untuk bekerja dan berkomitmen dengan baik Halim (2021). Apabila karyawan dalam sebuah organisasi mampu melaksanakan tugasnya dengan baik dan memanfaatkan seluruh kemampuan yang dimilikinya serta berinovasi untuk menciptakan

sesuatu yang baru dengan pengawasan pimpinan, maka organisasi tersebut tentu akan memiliki komitmen organisasi yang kuat.

Kepemimpinan adalah faktor yang sangat penting pada suatu organisasi untuk membentuk komitmen yang kuat pada setiap karyawannya karena perilaku pemimpinlah yang menjadi penentu bagaimana suatu organisasi akan berjalan. Orientasi organisasi ditentukan oleh gaya kepemimpinan organisasi. Karena kepemimpinan berkontribusi pada tujuan organisasi, tindakan dan praktik para pemimpinlah yang mendorong pengikutnya untuk mencapainya Trisakti (2022).

Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan kepercayaan pada pemimpin dan dapat memperkuat komitmen afektif karyawan, yang berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan. Pemimpin transformasional tidak hanya memotivasi dan menginspirasi karyawan, tetapi juga mengembangkan potensi mereka dan memperkuat hubungan kerja antara pemimpin dan karyawan Mahyadi Mahyadi et al., (2023). Namun, belum ada penelitian yang secara spesifik mengukur seberapa besar pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif di Bappeda Provinsi Sumatera Barat. Oleh karena itu, penting untuk mengevaluasi apakah pendekatan ini dapat diterapkan secara efektif di Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

Organisasi kontemporer, baik di sektor publik maupun swasta, menghadapi masalah yang signifikan dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam pemerintahan, keberhasilan organisasi tidak hanya bergantung pada strategi

atau kebijakan yang dibuat tetapi juga bergantung pada bagaimana karyawan terlibat dan berkomitmen. Mereka yang bekerja dengan komitmen tinggi dapat membantu organisasi mencapai visi dan misi, sedangkan mereka yang bekerja dengan komitmen rendah dapat menghambat pelaksanaan program strategis Lubis et.al., (2024).

Komitmen karyawan pada organisasi terbagi menjadi beberapa dimensi, salah satunya adalah komitmen afektif. Komitmen afektif menggambarkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Menurut pendapat Robbins & judge (2015) mengatakan komitmen organisasi adalah sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi organisasinya dan bersedia untuk mengajukan upaya atas namanya. Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi akan mempertahankan diri mereka untuk membantu organisasi dalam melalui masa-masa sulit.

Karyawan dengan komitmen organisasi yang rendah akan cenderung meninggalkan pada kesempatan pertama untuk pekerjaan yang lebih baik. Mereka memiliki niat kuat untuk pergi, jadi seperti karyawan dengan keterlibatan kerja yang rendah mereka sulit untuk memotivasi agar untuk tetap tinggal dalam organisasinya. Dalam konteks organisasi pemerintah, komitmen karyawan merupakan faktor kunci dalam menjaga stabilitas dan evektivitas layanan publik. Salah satu lembaga yang memerlukan komitmen yang tinggi dari pegawainya, Bappeda yang berperan dalam perencanaan dan pembangunan daerah (Rovita, Oktaviola, & Rahma, 2024).

Badan Perencanaan Daerah (Bappeda) merupakan suatu lembaga pemerintahan yang bertanggung jawab dalam mengelola bidang perencanaan dan pembangunan daerah. Bappeda mempunyai tugas utama untuk membantu Gubernur, Bupati dan Walikota dalam menjalankan penelitian pada bidang perencanaan pembangunan pemerintahan daerah

Bappeda merupakan unsur penunjang pemerintah daerah dimana tugasnya membantu Walikota dalam menentukan kebijakan dibidang perencanaan pembangunan di daerah serta penilaian dan pelaksanaannya. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah di bentuk berdasarkan kebutuhan, perkembangan dan kemajuan pada bidang pemerintahan.

Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda) sebagai institusi yang bertanggung jawab dalam perencanaan pembangunan daerah yang memiliki peran strategis dalam memastikan pembangunan yang berkelanjutan dan efektif. Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda) berperan penting dalam merencanakan dan mengawal pelaksanaan pembangunan daerah agar sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan, serta memenuhi kebutuhan dan aspirasi masyarakat Sumatera Barat.

Kepala Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat ini adalah Medi Iswandi, ST, MM. Beliau memimpin dalam berbagai kegiatan penting dalam penyusunan rencana kerja dan pembangunan daerah, termasuk dalam forum-forum diskusi dalam menentukan prioritas dan strategi pembangunan pada Provinsi Sumatera Barat.

Dalam era globalisasi yang penuh dengan dinamika dan banyak tantangan yang semakin kompleks, organisasi publik dituntut untuk terus beradaptasi dan dapat meningkatkan kinerja mereka. Salah satu faktor kunci yang dapat mempengaruhi efektivitas organisasi adalah kualitas kepemimpinan. Kepemimpinan transformasional telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen karena kemampuannya untuk dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan menuju pencapaian apa yang menjadi tujuan organisasi yang lebih tinggi.

Banyak organisasi, termasuk Kantor Bappeda Provinsi Sumatera Barat, menghadapi tantangan dalam meningkatkan komitmen afektif pegawai. Kurangnya kepercayaan pada pemimpin dan gaya kepemimpinannya yang tidak efektif dapat menjadi penyebab rendahnya komitmen afektif. Di Provinsi Sumatera Barat, Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) berperan sangat penting dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan pembangunan daerah. Dalam hal ini kepemimpinan yang efektif menjadi sangat krusial untuk memastikan komitmen afektif para pegawai, yang pada setiap individu karyawan dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas organisasi Nugroho et., (2022).

Fenomena rendahnya kehadiran dan keterlambatan pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat menjadi indikasi awal adanya persoalan komitmen pegawai.

Berdasarkan hasil pengamatan langsung oleh penulis terhadap beberapa pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat, ditemukan indikasi rendahnya

tingkat komitmen afektif di kalangan pegawai. Fenomena ini tercermin dari tingginya tingkat keterlambatan dan rendahnya tingkat kehadiran pegawai dalam kegiatan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai tidak memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang merupakan ciri dari komitmen afektif yang rendah. Ketidakaktifan dan ketidakhadiran pegawai dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi, sehingga penting untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan rendahnya komitmen afektif ini. Dengan memahami hubungan antara keterlambatan, partisipasi, dan komitmen afektif, organisasi dapat merumuskan strategi untuk meningkatkan keterlibatan pegawai.

**Tabel 1**  
**Rekap Absen Aparatur Sipil Negara Badan**  
**Perencanaan Pembangunan Daerah Bulan Desember 2024**

| <b>Kategori</b>                | <b>Jumlah Pegawai</b> | <b>Persentase dari Total (%)</b> |
|--------------------------------|-----------------------|----------------------------------|
| Total Pegawai                  | 75                    | 100%                             |
| Rata-rata Kehadiran            | -                     | 39.99%                           |
| Pegawai dengan Kehadiran < 50% | 50                    | 67.57%                           |
| Pegawai dengan TK > 5 Hari     | 72                    | 97.30%                           |
| Pegawai dengan TK > 10 Hari    | 67                    | 90.54%                           |

*Sumber: Inspektorat 2024*

Kehadiran pegawai dalam suatu instansi merupakan salah satu indikator kedisiplinan kerja yang berpengaruh terhadap efektivitas organisasi. Berdasarkan informasi rekap absensi pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera

Barat pada bulan desember 2024, ditemukan bahwa tingkat kehadiran masih tergolong rendah. Dari 75 pegawai yang tercatat, rata-rata kehadiran hanya mencapai 39,99 dari hari kerja. Selain itu, sebanyak 50 pegawai (67,57%) memiliki tingkat kehadiran di bawah 50%, sementara 72 pegawai (97.30%) memiliki ketidakhadiran tanpa keterangan (TK) lebih dari 5 hari, dan 67 pegawai (90,54%) tidak hadir lebih dari 10 hari dalam satu bulan.

Tingkat ketidakhadiran yang tinggi disebabkan oleh banyaknya pegawai tidak hadir tanpa alasan yang jelas. Ketidakhadiran ini berpotensi dapat menurunkan kinerja organisasi dan menghambat pencapaian tujuan pembangunan daerah. Salah satu faktor yang dapat memengaruhi kedisiplinan dan komitmen pegawai adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Kepemimpinan transformasional, yang menekankan pada inspirasi, motivasi, serta hubungan yang kuat antara pemimpin dan bawahan, diyakini mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai, yaitu keterikatan emosional mereka terhadap organisasi.

Meskipun data kehadiran tidak dapat secara langsung dijadikan ukuran pasti dari rendahnya komitmen afektif, namun studi sebelumnya seperti penelitian oleh (Saks, 2006) dan didukung oleh penelitian terbaru (Raharjo et al., 2023) menunjukkan bahwa komitmen afektif dapat tercermin dari perilaku pegawai seperti kedisiplinan, partisipasi, dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Selain itu, kepercayaan pada pemimpin menjadi faktor mediasi yang berperan penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif pegawai. Jika pegawai memiliki

kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpinnya, mereka cenderung lebih loyal, berdedikasi, dan memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. Sebaliknya, rendahnya kepercayaan pada pemimpin dapat menyebabkan kurangnya keterikatan pegawai terhadap organisasi, yang tercermin dalam tingkat ketidakhadiran yang tinggi.

Namun belum ada penelitian secara khusus membahas peran kepercayaan ini. Hal ini menunjukkan adanya celah dalam literatur yang perlu diisi. Memahami bagaimana kepercayaan dapat berfungsi sebagai penghubung akan memberikan wawasan yang lebih dalam tentang dinamika hubungan antara kepemimpinan dan komitmen pegawai. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kepercayaan sebagai variabel mediasi, yang diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang lebih efektif di Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

Dalam penelitian ini peneliti mencoba menggunakan pemediasi kepercayaan pada pemimpin dengan objek penelitian yang berbeda pada penelitian terdahulu. Berdasarkan fenomena ini, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis **“Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Afektif Pegawai dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Variabel Mediasi di Bappeda Provinsi Sumatera Barat”**. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kedisiplinan dan komitmen pegawai dalam mendukung tujuan.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, maka dapat diidentifikasi masalah dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Tingginya tingkat keterlambatan dan kurangnya partisipasi dalam kegiatan organisasi berkaitan dengan rendahnya komitmen afektif pegawai terhadap organisasi.
2. Belum diketahui sejauh mana kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi komitmen afektif pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Barat.
3. Belum ada penelitian yang secara khusus membahas bagaimana kepercayaan terhadap pemimpin dapat berfungsi sebagai penghubung antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif pegawai di Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

## **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka penulis membatasi masalah ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini berfokus pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai di lingkungan Bappeda Provinsi Sumatera Barat.
2. Penelitian ini hanya menelaah variabel kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi, tanpa mempertimbangkan faktor lain seperti kepuasan kerja atau budaya organisasi.

#### **D. Rumusan Masalah**

Berikut adalah rumusan masalah pada penelitian ini:

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Barat?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kepercayaan pada pemimpin ?
3. Apakah kepercayaan pada pemimpin berpengaruh terhadap komitmen afektif pegawai?
4. Apakah kepercayaan pada pemimpin memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai?

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

Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis:

1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda).
2. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepercayaan pegawai pada pemimpin di Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda).
3. Pengaruh kepercayaan pada pemimpin terhadap komitmen afektif pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda).
4. Peran kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif pegawai Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

## **F. Manfaat Penelitian**

Penelitian yang dilakukan diharapkan dapat memberi manfaat antara lain:

### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan secara teoritis dapat memberikan pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dapat meningkatkan komitmen afektif pegawai. Selain itu, penelitian ini dapat memperkuat teori bahwa kepercayaan pada pemimpin dapat menjadi variabel mediasi yang penting dalam hubungan tersebut. Temuan ini diharapkan menjadi referensi bagi pengembangan teori kepemimpinan dan perilaku organisasi di masa depan.

### **2. Manfaat Praktis**

#### **a. Bagi Penulis**

Penelitian ini memberikan wawasan dan pemahaman yang lebih mendalam mengenai penerapan ilmu yang diperoleh selama perkuliahan, khususnya dalam bidang manajemen, terutama manajemen sumber daya manusia. Selain itu, penelitian ini juga menjadi salah satu syarat untuk dapat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang.

#### **b. Bagi Umum**

Penelitian ini dapat diharapkan menjadi sebuah karya ilmiah yang layak dipercaya dan dapat dijadikan acuan atau tambahan pustakaan bagi peneliti yang membahas masalah ini.

**c. Bagi Bappeda Provinsi Sumatera Barat**

Bagi Bappeda Provinsi Sumatera Barat (Bappeda) sebagai bahan pertimbangan dan masukan yang dapat digunakan untuk mengevaluasi dan dapat meningkatkan komitmen afektif Bappeda Provinsi Sumatera Barat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Simpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif dengan kepercayaan pada pemimpin sebagai variabel mediasi di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Untuk menganalisis hubungan antar variabel tersebut, penelitian ini menggunakan SmartPLS. Berdasarkan analisis dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan transformasional Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap komitmen afektif pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan belum mampu meningkatkan komitmen afektif pegawai secara langsung. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi lebih lanjut terhadap penerapan gaya kepemimpinan ini.
2. Kepemimpinan transformasional Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Hal ini berarti kepemimpinan transformasional kepada pegawai yang tinggi dapat menaikkan kepercayaan pada pemimpin dalam bekerja.

3. Kepercayaan pada pemimpin Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Dalam hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan pada pemimpin Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat yang tinggi dapat mendorong atau meningkatkan komitmen afektif pegawai.
4. Kepercayaan pada pemimpin yang memediasi secara persial pengaruh antara kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Hal ini menunjukkan pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai bisa berpengaruh secara langsung atau tidak langsung melalui kepercayaan pada pemimpin. Kepemimpinan transformasional berpengaruh secara langsung terhadap komitmen afektif Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat. Hal ini bearti semakin tinggi kepemimpinan transformasional yang dirasakan pegawai maka akan semakin tinggi pula komitmen afektif pegawai. Sedangkan kepemimpinan transformasional juga berpengaruh secara tidak langsung terhadap komitmen afektif pegawai dengan melalui kepercayaan pada pemimpin. Hal ini bearti bahwa semakin tinggi tingkat kepemimpinan transformasional kepada pegawai maka kepercayaan pada pemimpin juga akan semakin meningkat dan juga dapat meningkatkan komitmen afektif Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat.

Secara kkesluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional yang diterapkan di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah

(Bappeda) Provinsi Sumatera Barat tidak berpengaruh langsung terhadap peningkatan komitmen afektif pegawai, yang ditunjukkan oleh pengaruh negatif dan tidak signifikan. Hal ini mengindikasikan perlu evaluasi terhadap implementasi gaya kepemimpinan tersebut. Namun demikian, kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepercayaan pada pemimpin, yang pada gilirannya juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen afektif pegawai.

Dengan demikian, kepercayaan pada pemimpin memediasisecara persial hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komitmen afektif, yang bearti bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai lebih efektif apabila dibangun melalui kepercayaan yang tinggi terhadap pemimpin. Temuan ini menekankan pentingnya membangun kepercayaan sebagai jembatan untuk meningkatkan komitmen emosional pegawai terhadap organisasi melalui praktik kepemimpinan yang inspiratif dan suportif.

## **B. Saran**

Hasil penelitian ini menunjukkan sebagian besar hipotesis memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Namun demikian, terdapat satu hipotesis yang tidak diterima, yaitu pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen afektif pegawai, yang terbukti negatif dan tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat faktor lain di luar kepemimpinan transformasional yang lebih berperan dalam membentuk komitmen afektif pegawai.

Oleh karena itu, beberapa saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Bagi pemimpin bappeda, disarankan untuk lebih memahami kebutuhan emosional pegawai dalam meningkatkan komitmen afektif, tidak hanya melalui gaya

kepemimpinan transformasional, tetapi juga dengan membangun komunikasi interpersonal, kepercayaan, dan iklim kerja yang suportif.

2. Untuk peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambah variabel lain yang mungkin lebih relevan dalam mempengaruhi komitmen afektif, seperti kepuasan kerja, iklim organisasi, atau keseimbangan kehidupan kerja.

### **C. Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki keterbatasan antara lain, penelitian ini hanya menggunakan sampel sebanyak 74 orang karyawan dengan status tertentu di Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (Bappeda) Provinsi Sumatera Barat, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasikan ke seluruh populasi. Kedua, ruang lingkup penelitian dibatasi hanya pada faktor-faktor yang menurut penulis memiliki pengaruh terhadap komitmen afektif, yaitu kepemimpinan transformasional dan kepercayaan pada pemimpin, sehingga kemungkinan terdapat faktor-faktor lain yang belum dikaji dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adeline, K. (2022). Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan dan Turnover Intention (Studi Kasus Pt Bank Xyz Tbk). *Jurnal Bina Manajemen*, 10 (2), 42–63.
- Armiyanti, A., Sutrisna, T., Yulianti, L., Lova, N. R., & Komara, E. (2023). Kepemimpinan Transformasional Dalam Meningkatkan Kinerja Layanan Pendidikan. *Jurnal Educatio Fkip Unma*, 9 (2), 1061–1070.
- Aidina, N. R., & Prihatsanti, U. (2018). Hubungan Antara Kepercayaan Terhadap Pemimpin Dengan Keterikatan Kerja Pada Karyawan Pt Telkom Witel Semarang. *Jurnal EMPATI*, 6(4), 137–142.  
<https://doi.org/10.14710/empati.2017.20002>
- Al-Marsomi, M. S. K., & Al-Zwainy, F. M. S. (2023). Structural equation modeling of critical success factors in the programs of development regional. *Journal of Project Management (Canada)*, 8(2), 119–132.  
<https://doi.org/10.5267/j.jpm.2022.11.002>
- B Ashari. (2024). The Influence of Self-Confidence and Servant Leadership on Organizational Commitment and Employee Performance at the Special Class I Immigration Office in Surabaya. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 7(4), 1487–1503.  
<https://doi.org/10.56338/jks.v7i4.4497>
- Budi Nugroho, A., Subyantoro, A., & Siswanti, Y. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepercayaan dan Organizational Citizenship Behavior di Desa Preneur Sriharjo. *Strata Social and Humanities Studies*, 1(2), 137–145. <https://doi.org/10.59631/sshs.v1i2.110>

- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Hair, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109(November 2019), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Harry Muhammad, & Muhammad Rasyid Abdillah. (2022). Kepercayaan Pada Pimpinan Institusi dan Rekan Kerja Terhadap Komitmen Afektif Pegawai. *Jurnal Komunitas Sains Manajemen*, 1(1), 63–70. <https://doi.org/10.55356/jksm.v1i1.18>
- Hidayat, F., Alfadri, S., Ayu, F., Mas'ud, I., & Yuliana, D. (2022). Mediasi Komitmen Afektif Pada Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Guru. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 3(6), 4182–4193.
- Indradewa, R., Napitupulu, R. F., & Sarumpaet, T. lasniroha. (2020). Transformational Leadership, Affective Commitment, and Mediating-Analysis of Individual'S Work Performance Moderated By Personal Characteristic; Work Duration. *Review of International Geographical Education*, 1(6), 1254–1267. <https://doi.org/10.48047/rigeo.11.06.141>
- Kuesioner, W. D. A. N. (n.d.). Teknik Pengumpulan Data, 3(1), 39–47.
- Lubis, M. J., Siregar, R. A., Firdaus, A., Pembangunan, U., & Budi, P. (2024). Membangun komitmen organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan,

8(11), 242–245.

Mahyadi Mahyadi, & Helmi Buyung Aulia Safrizal. (2023). Gaya kepemimpinan Transformasi terhadap kinerja Karyawan: A Literatur Review. *Public Service and Governance Journal*, 4(1), 66–76. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.799>

Nugroho, A., Fauzobihi, F., & Anggraini, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Instruktur PT. United Tractors Tbk. Jakarta. *Jurnal Ilmiah Mandala Education*, 8(1), 872–883. <https://doi.org/10.58258/jime.v8i1.2871>

Putri, A. G., Wahidiyah, D. N., & Nurrahma, F. G. (2024). Kepemimpinan dan Kepercayaan Universitas Tanjungpura , Indonesia seorang pemimpin dengan kesiapan yang di pimpin yang mana pemimpin yang efektif berjalan mengembangkan visi sebagai seorang pemimpin dalam memimpin untuk memberi pengarahan kolaborasi , inov, (3).

Raharjo, B. S., Masahere, U., & Widodo, W. (2023). Komitmen organisasi sebagai strategi peningkatan kinerja dan loyalitas karyawan: studi tinjauan literatur. *Entrepreneurship Bisnis Manajemen Akuntansi (E-BISMA)*, 4(1), 143–156.

Ridho, F. (2023). Peran Kepemimpinan Transformasional dalam Mempengaruhi Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Mediasi Pendahuluan, 3(1), 89–100.

Rovita, Oktaviola, & Rahma. (2024). Hubungan Antara Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi dengan Komitmen Karyawan pada Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Sijunjung Novella Rovitia Rahma Septia Sari komitmen organisasi merupakan “ A Psychological State That Binds The I

ndividu, (3).

Rukhmana, T. (2021). Jurnal Edu Research Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS) Page 25. *Jurnal Edu Research : Indonesian Institute For Corporate Learning And Studies (IICLS)*, 2(2), 28–33.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.  
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>

Sherf, E. N., & Venkataramani, V. (2015). Friend or foe? The impact of relational ties with comparison others on outcome fairness and satisfaction judgments. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 128, 1–14.  
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.02.002>

Sitanggang, D. H. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Pengaruhnya Terhadap Kepercayaan Karyawan Pt Xyz. *Jurnal Lentera Bisnis*, 9(2), 21.  
<https://doi.org/10.34127/jrlab.v9i2.383>

Suryadinatha, P., & Rahyuda, A. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif Dengan Mediasi Perasaan Bangga Menjadi Pengikut. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 6(7), 248172.

Widodo, Z. D., Wijastuti, S., & Darmaningrum, K. (2021). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Organisasional dan Komitmen Afektif di PT Arpeni Pratama Ocean Line Tbk. Cabang Jepara. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 5(1), 238.

<https://doi.org/10.32493/jjsdm.v5i1.13157>

Safitri, D. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Komitmen Afektif dengan Kepercayaan pada Pemimpin sebagai Mediasi di Kantor Kejaksaan Kepulauan Mentawai (Skripsi tidak diterbitkan). Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang.

Voon et al. (2011). "The Influence of Leadership Styles on Employee's Job Satisfaction in Public Sector Organizations in Malaysia". International Sciencess. Volume 2 No. 1. Hal 24 – 32. Malaysia : University of Malaysia Sarawak