**Jurnal Transformasi Bisnis Digital**
**Volume. 3 Nomor. 4 Juli 2026**
e-ISSN : 3046-8744, p-ISSN : 3046-8825, Hal. 10-21
DOI: https://doi.org/10.61132/jutrabidi.v3i4.1433
*Tersedia*: *https://ejournal.arimbi.or.id/index.php/JUTRABIDI*

# Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja ASN Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

**Ramadiyanti Nurlitasari[1*], Bakri Hasanuddin[2], Idris[3], Juliana Kadang[4], N.P.Evvy Rossanty[5]**
Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tadulako, Indonesia
*Email: nurlitasari1999@gmail.com[1*] ,bakrihasanuddin62@gmail.com [2], Azis_idris62@untad.ac.id [3]*
*niluh@untad.ac.id [4] , Juliana_kadang@untad.ac.id [5]*
**Penulis korespondensi: nurlitasari1999@gmail.com*

***Abstract.*** *This study aims to describe the results of an analysis of the influence of leadership (Transformational, Transactional, Laissez-Faire) on Civil Servant performance through job satisfaction as a mediating variable at the Palu City Regional Secretariat. This research is a causal/quantitative study, aiming to demonstrate the cause-and-effect relationship between the variables studied. The population in this study included all ASN and PPPK employees working at the Palu City Regional Secretariat Office, Central Sulawesi Province, totaling 241 people, and a sample size of 95 individuals. This study used the Structural Equation Modeling (SEM) data analysis method with the assistance of Smart PLS (Partial Least Square) software. The results of the study indicate that leadership (Transformational, Transactional, Laissez Faire) has a positive and significant effect on the performance of employees at the Palu City Regional Secretariat. Leadership (Transformational, Transactional, Laissez Faire) has a positive and significant effect on job satisfaction at the Palu City Regional Secretariat. Job satisfaction has a positive and significant effect on the performance of employees at the Palu City Regional Secretariat. Likewise, leadership (Transformational, Transactional, Laissez Faire) has a positive but insignificant effect on performance through job satisfaction as a mediating variable at the Palu City Regional Secretariat.*

***Keywords:*** *Job Satisfaction; Laissez-Faire Leadership; Performance; Transactional Leadership; Transformational Leadership.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan hasil analisis pengaruh kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez Faire) terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Sekretariat Daerah Kota Palu. Jenis penelitian ini adalah penelitian causality/kuantitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk membuktikan hubungan sebab akibat dari variabel-variabel yang diteliti. Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh pegawai ASN dan PPPK yang bekerja di Kantor Sekretariat Daerah Kota Palu Provinsi Sulawesi Tengah dengan total sebanyak 241 Orang dan mengambil sampel penelitian yang berjumlah 95 orang. Penelitian ini menggunakan metode analisis data Structural Equation Modeling (SEM) dengan bantuan software Smart PLS (Partial Least Square). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez Faire) berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Palu, kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez Faire) berpengaruh positip dan signifikan terhadap kepuasan kerja Sekretariat Daerah Kota Palu, kepuasan kerja berpengaruh positip dan signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kota Palu, dan demikian juga kepemimpinan (Transformasional, Transaksional, Laissez Faire) berpengaruh positip dan tidak signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Sekretariat Daerah Kota Palu.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan Laissez-Faire; Kepemimpinan Transformasional; Kepemimpinan Transaksional; Kepuasan Kerja; Kinerja.

## 1. LATAR BELAKANG

Inti dari keberhasilan otonomi daerah bertumpu pada tersedianya pelayanan publik yang responsif, berkeadilan, dan efektif (Kettl, 2000; Zhang et al., 2021). Di dalam struktur administrasi negara, mutu layanan ini berbanding lurus dengan kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) yang berfungsi sebagai penggerak roda birokrasi sekaligus pelaksana kebijakan (Sihono & Munandar, 2023). Pada era tata kelola modern, produktivitas ASN menjadi indikator vital untuk menilai keberhasilan birokrasi dalam menyukseskan pembangunan dan kesejahteraan

*Naskah Masuk: 13 Mei 2025; Revisi: 14 Juni 2026; Diterima: 15 Juli 2026; Terbit: 22 Juli 2026*

masyarakat (Alzoraiki et al., 2024). Namun, kinerja optimal tersebut tidak muncul begitu saja, melainkan sangat dipengaruhi oleh efektivitas kepemimpinan dalam organisasi. Secara konseptual, kepemimpinan adalah kemampuan memengaruhi orang lain demi mencapai tujuan bersama (Pasaribu et al., 2022). Di ranah pemerintahan, peran pimpinan tidak boleh terjebak pada formalitas administratif, melainkan harus menjadi motor penggerak budaya kerja, pembentuk nilai, dan sumber motivasi (Zaccaro & Horn, 2003). Pemimpin sektor publik wajib membangun kepercayaan, memberikan keteladanan moral, serta membagikan visi yang menginspirasi demi mendongkrak komitmen dan performa bawahan (Tummers & Bakker, 2021).

Sebagai pimpinan daerah, Wali Kota berada di posisi strategis untuk memengaruhi birokrasi melalui regulasi, pola komunikasi, dan pembinaan disiplin. Gaya kepemimpinan tokoh daerah terbukti berdampak besar terhadap dinamika motivasi dan kinerja pegawai melalui kejelasan visi serta penegakan aturan (A & A, 2014). Kepemimpinan yang inspiratif terbukti empiris mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus produktivitas aparatur (Pasaribu et al., 2022; Zaccaro & Horn, 2003). Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan mengupas persepsi ASN terhadap gaya kepemimpinan Wali Kota Palu menggunakan pisau analisis kepemimpinan transformasional (Kettl, 2000) dalam (Sihono & Munandar, 2023). Evaluasi didasarkan pada empat dimensi yaitu pengaruh ideal (idealized influence), motivasi inspiratif (inspirational motivation), stimulasi intelektual (intellectual stimulation), dan perhatian individual (individualized consideration).

Faktor krusial lain penentu kinerja ASN adalah kepuasan kerja. Ketika pegawai merasa dihargai, diperlakukan adil, dan diberi ruang berkembang, loyalitas serta disiplin mereka akan meningkat. Sebaliknya, kepuasan yang rendah memicu tindakan kontraproduktif seperti absensi, keterlambatan, dan penurunan mutu layanan. Singkatnya, kinerja optimal, kedisiplinan, dan tanggung jawab ASN akan terwujud jika mereka memperoleh penghargaan, keadilan, kejelasan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif (Sihono & Munandar, 2023). Secara teori, kepuasan kerja merupakan penilaian emosional dan kognitif pegawai terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi lima dimensi fundamental yaitu karakteristik tugas, gaji, peluang promosi, kualitas supervisi, dan hubungan dengan rekan sejawat (Iii, 1991). Jika aspek-aspek ini—terutama dukungan pimpinan—dirasa adil, sikap positif pegawai akan meningkat. Riset empiris sektor publik memperkuat bukti bahwa kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan memengaruhi performa. Studi Walfaidhin et al. (2024) menemukan bahwa kepemimpinan yang positif berdampak besar pada kinerja ASN melalui kepuasan kerja

sebagai variabel mediasi. Perhatian dan pembinaan dari atasan juga berkorelasi langsung pada peningkatan kualitas output serta loyalitas pegawai.

Realitas di lapangan seringkali tidak sejalan dengan teori. Di Sekretariat Daerah (Setda) Kota Palu, inspeksi mendadak (sidak) menemukan indikasi pelanggaran disiplin seperti pegawai meninggalkan tempat tugas saat jam kerja, terlambat apel, dan pelayanan kurang optimal. Fenomena ini menandakan performa ASN belum ideal dan profesional, yang memicu dugaan adanya masalah pada gaya kepemimpinan Wali Kota serta kepuasan kerja pegawai. Jika dibedah dengan The Full Range Leadership Theory (FRLT), situation di Setda Kota Palu mengindikasikan dominasi gaya kepemimpinan pasif-transaksional atau cenderung ke arah Laissez-Faire (pembiaran) yang tidak efektif. Indikasi Laissez-Faire (LF) dan Management by Exception Pasif (MBE-P) terlihat dari pelanggaran disiplin (bolos dan telat apel) yang mencerminkan longgarnya pengawasan. Ini ciri khas Laissez-Faire di mana pimpinan melepas kendali, atau MBE-P karena pimpinan baru merespons setelah masalah menumpuk secara reaktif melalui sidak. Selain itu, pelayanan yang buruk menandakan standar mutu dan sistem penghargaan (contingent reward) tidak ditegakkan dengan konsisten.

Disamping itu, terdapat minimnya kepemimpinan transformasional di mana kinerja yang belum ideal menunjukkan kurangnya dorongan internal pegawai akibat belum optimalnya dimensi Inspirational Motivation (IM) dan Intellectual Stimulation (IS) dari pimpinan. Masalah kepuasan kerja yang mencuat juga membuktikan minimnya aspek Individualized Consideration (IC) atau perhatian pimpinan terhadap kebutuhan personal pegawai. Kondisi ini menunjukkan gaya kepemimpinan Wali Kota belum menyentuh spektrum transformasional yang krusial untuk memotivasi pegawai melampaui standar minimal. Diperlukan pergeseran dari pengawasan reaktif (MBE-P) menuju penerapan Contingent Reward (CR) yang tegas demi menegakkan disiplin, diikuti internalisasi nilai transformasional untuk memupuk profesionalisme dan kepuasan kerja.

Pemilihan Setda Kota Palu sebagai lokus penelitian didasarkan pada alasan strategis karena Setda merupakan pusat koordinasi kebijakan sekaligus tempat Wali Kota berkantor. Kedekatan ini membuat ASN Setda menjadi kelompok yang paling intens berinteraksi dengan gaya kepemimpinan Wali Kota, menjadikannya populasi paling representatif. Meski kajian bertema kinerja ASN sudah banyak, riset spesifik yang menghubungkan kepemimpinan kepala daerah, kepuasan kerja, dan kinerja ASN di Setda Kota Palu masih sangat langka. Penelitian ini penting dilakukan untuk mengisi celah riset (research gap), menyajikan data empiris yang mendalam, serta melahirkan rekomendasi kebijakan demi memperkuat tata kelola pemerintahan yang bersih dan melayani di Kota Palu. Berdasarkan pemaparan tersebut,

penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire terhadap kinerja ASN baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di Sekretariat Daerah Kota Palu.

## 2. KAJIAN TEORITIS

### Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor krusial bagi efektivitas organisasi publik dan swasta (Tummers & Bakker, 2021) yang berfungsi memengaruhi individu demi mencapai visi bersama (Zaccaro & Horn, 2003). Keberhasilan organisasi modern sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam memberikan motivasi dan arahan, bukan sekadar struktur formal (Hollander & Offermann, 1990). Melalui pemberian inspirasi, kepercayaan, dan lingkungan kondusif, kepemimpinan esensial dalam birokrasi guna mewujudkan pelayanan prima yang adaptif dan berorientasi nilai bagi masyarakat (A & A, 2014; Alzoraiki et al., 2024).

### Teori Kepemimpinan Rentang Penuh (The Full Range Leadership Theory)

Bass (1985) menyatakan kepemimpinan transaksional hanya terbatas pada pertukaran dasar serta regulasi penghargaan atau sanksi terhadap pengikut. Ia menegaskan perlunya pergeseran paradigma menuju kepemimpinan transformasional agar pemimpin mampu memotivasi pengikut melampaui kepentingan pribadi demi kinerja optimal organisasi. Teori ini kemudian dikembangkan lebih lanjut bersama para kolega (Avolio et al., 2009; Garzón-lasso et al., 2024; Mircea & Rădulescu, 2025). Kini, melalui Full Range Leadership Theory (FRLT), model tersebut merepresentasikan sembilan faktor orde tunggal yang mencakup lima dimensi transformasional, tiga dimensi transaksional, dan satu dimensi laissez-faire nontransaksional (Antonakis et al., 2003).

### Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional bersifat proaktif dalam mendorong kesadaran kolektif pengikut demi mencapai tujuan luar biasa di luar ekspektasi pribadi. Gaya kepemimpinan ini berfokus pada motivasi kebaikan bersama melalui dimensi yang dikenal sebagai "Empat I" yaitu Idealized Influence (II) yang berbasis karisma, etika, dan tindakan yang berpusat pada misi; Inspirational Motivation (IM) yang menyebarkan optimisme masa depan; Intellectual Stimulation (IS) yang menantang pengikut berpikir kreatif; dan Individualized Consideration (IC) yang memberikan dukungan serta perhatian pada aktualisasi diri pengikut.

**Kepemimpinan Transaksional**

Kepemimpinan transaksional adalah proses pertukaran yang didasarkan pada pemenuhan kewajiban kontraktual dan biasanya direpresentasikan sebagai penetapan tujuan serta pemantauan dan pengendalian hasil. Kepemimpinan transaksional diteorikan terdiri dari tiga faktor tingkat pertama berikut: (a) Kepemimpinan imbalan kontingen (Contingent Reward / CR) yang berfokus pada klarifikasi persyaratan tugas dan pemberian imbalan; (b) Manajemen-dengan-Pengecualian Aktif (Management by Exception Active / MBE-A) yang mengacu pada kewaspadaan aktif pemimpin memastikan standar terpenuhi; dan (c) Manajemen-dengan-Pengecualian Pasif (Management by Exception Passive / MBE-P) di mana pemimpin hanya melakukan intervensi setelah kesalahan terjadi.

**Kepemimpinan Laissez-Faire Nontransaksional**

Kepemimpinan laissez-faire merepresentasikan ketiadaan transaksi dalam kepemimpinan, di mana pemimpin menghindari pengambilan keputusan, melepaskan tanggung jawab, dan tidak menggunakan wewenangnya. Komponen ini umumnya dianggap sebagai bentuk kepemimpinan yang paling pasif dan tidak efektif karena pemimpin menghindari tanggung jawab dan interaksi yang diperlukan.

**Kinerja Pegawai ASN**

Kinerja pegawai ASN merupakan hasil kerja pegawai dalam menjalankan tanggung jawabnya, yang mencerminkan pencapaian target, integritas, serta kontribusinya terhadap tata kelola pemerintahan yang efektif. Berdasarkan PP No. 30 Tahun 2019, penilaian kinerja ASN meliputi komponen Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) serta Perilaku Kerja yang menilai kompetensi dan etika. Perilaku kerja ini mencakup lima indikator utama yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerja sama.

**Kepuasan Kerja**

Robbins (2022) mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif individu dari hasil evaluasi atas berbagai aspek pekerjaannya (Susila & Sari, 2024). Robbins & Judge menegaskan pentingnya kepuasan kerja dalam mendongkrak kinerja dan komitmen organisasi (Ngurah et al., 2024). Evaluasi menyeluruh tersebut dipengaruhi oleh lima indikator inti yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji/kompensasi, kesempatan promosi, supervisi/atasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Nuryani & Djamil, 2024).

**Kerangka Konseptual dan Hipotesis**

Mengacu pada landasan teoretis dan studi terdahulu, penelitian ini membangun model empiris guna menganalisis keterkaitan antara kepemimpinan Wali Kota Palu (X), kepuasan kerja (M), dan kinerja ASN (Y). Berdasarkan sintesis teoritis, diajukan hipotesis bahwa

kepemimpinan transformasional (H1), kepemimpinan transaksional (H2), dan kepemimpinan laissez-faire (H3) berpengaruh terhadap kinerja ASN. Selanjutnya, kepemimpinan transformasional (H4), transaksional (H5), dan laissez-faire (H6) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja juga dihipotesiskan berpengaruh terhadap kinerja ASN (H7). Pada jalur mediasi, diajukan hipotesis bahwa kepemimpinan transformasional (H8), kepemimpinan transaksional (H9), dan kepemimpinan laissez-faire (H10) berpengaruh terhadap kinerja ASN melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei, di mana data diperoleh dengan mendistribusikan kuesioner kepada 95 Aparatur Sipil Negara (ASN) di Sekretariat Daerah Kota Palu. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah purposive sampling, yang memilih responden berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Jenis penelitian ini bersifat eksploratif dan kausalitas karena bertujuan untuk menguji hubungan sebab-akibat antara pengaruh kepemimpinan transformasional (X1), transaksional (X2), laissez-faire (X3) terhadap kepuasan kerja (M) dan kinerja (Y).

Analisis data dilakukan menggunakan pendekatan statistik berbasis Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Pengujian model dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen, serta evaluasi model struktural (inner model) untuk menilai kemampuan prediksi model dan menguji signifikansi hubungan antar variabel laten. Kriteria kecocokan model dievaluasi menggunakan koefisien determinasi (R2), relevansi prediktif (Q2), dan uji signifikansi jalur melalui metode bootstrapping.

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses pengumpulan data dilakukan pada tahun 2026 di lingkungan Kantor Sekretariat Daerah Kota Palu, Provinsi Sulawesi Tengah. Dari seluruh kuesioner yang disebarkan kepada sampel yang ditentukan, diperoleh data valid dari 95 responden ASN yang kemudian diolah menggunakan SmartPLS.

### Analisis Model Pengukuran dan Struktural

Pengujian validitas konvergen dinilai berdasarkan nilai loading factor dan Average Variance Extracted (AVE), sedangkan reliabilitas diukur melalui Composite Reliability (CR) dan Cronbach's Alpha. Hasil pengolahan instrumen tersaji secara ringkas pada tabel di bawah ini.

**Tabel 1.** Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas.

| Variabel | Average Outer Loading | AVE | Composite Reliability | Cronbach Alpha |
|---|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Transformasional (X1) | 0.884 | 0.782 | 0.966 | 0.960 |
| Kepemimpinan Transaksional (X2) | 0.831 | 0.692 | 0.940 | 0.936 |
| Kepemimpinan Laissez-Faire (X3) | 0.913 | 0.836 | 0.901 | 0.901 |
| Kinerja Pegawai ASN (Y) | 0.836 | 0.654 | 0.934 | 0.933 |
| Kepuasan Kerja (M) | 0.856 | 0.689 | 0.935 | 0.925 |

*Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS (2026)*

Hasil pada Tabel 1 menunjukkan seluruh konstruk memenuhi kriteria kelayakan pengukuran, di mana nilai AVE > 0,50 serta CR dan Cronbach's Alpha > 0,70. Setelah model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi nilai koefisien determinasi (R2) pada model struktural.

**Tabel 2.** Nilai R-Square Variabel Dependen.

| Variabel Dependen | R-Square | Interpretasi |
|---|---|---|
| Kinerja Pegawai ASN | 0.722 | Kuat (72,2% varians dijelaskan oleh model) |

*Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)*

Nilai R2 sebesar 0,722 mengindikasikan bahwa 72,2% variasi kinerja pegawai ASN dapat dijelaskan oleh kombinasi ketiga gaya kepemimpinan dalam model, sementara sisanya sebesar 27,8% dipengaruhi faktor lain di luar penelitian. Evaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel diuji menggunakan koefisien jalur (path coefficient) sebagaimana dirangkum pada Tabel 3.

**Tabel 3.** Hasil Koefisien Jalur (Path Coefficient)

| Hubungan Antar Variabel | Koefisien (β) | P-Value | Signifikansi |
|---|---|---|---|
| Kep. Transformasional → Kinerja | 0.451 | 0.000 | Signifikan |
| Kep. Transaksional → Kinerja | 0.448 | 0.000 | Signifikan |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Kepemimpinan Laissez-Faire → Kinerja | 0.426 | 0.000 | Signifikan |
| Kep. Transformasional → Kepuasan | 0.017 | 0.000 | Signifikan |
| Kep. Transaksional → Kepuasan | 0.001 | 0.000 | Signifikan |
| Kepemimpinan Laissez-Faire → Kepuasan | 0.132 | 0.000 | Signifikan |
| Kepuasan kerja → Kinerja | 0.310 | 0.000 | Signifikan |
| Kep. Transformasional × Kepuasan → Kinerja | 0.005 | 0.874 | Tidak Signifikan |
| Kep. Transaksional × Kepuasan → Kinerja | 0.000 | 0.994 | Tidak Signifikan |
| Kep. Laissez-Faire × Kepuasan → Kinerja | 0.041 | 0.269 | Tidak Signifikan |

*Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 4 (2026)*

**Pembahasan Uji Efek Langsung dan Mediasi**

Berdasarkan hasil pemodelan struktural, dilakukan pengujian terhadap sepuluh hipotesis yang diajukan. Ringkasan hasil keputusan pengujian hipotesis langsung dan tidak langsung disajikan pada Tabel 4 dan Tabel 5.

**Tabel 4.** Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung.

| Hubungan Struktural | Path Coeff. (β) | P-Value | Keterangan |
|---|---|---|---|
| H1: Kepemimpinan Transformasional → Kinerja | 0.451 | 0.000 | Hipotesis Diterima |
| H2: Kepemimpinan Transaksional → Kinerja | 0.448 | 0.000 | Hipotesis Diterima |
| H3: Kepemimpinan Laissez-Faire → Kinerja | 0.426 | 0.000 | Hipotesis Diterima |
| H4: Kepemimpinan Transformasional → Kepuasan | 0.017 | 0.000 | Hipotesis Diterima |
| H5: Kepemimpinan Transaksional → Kepuasan | 0.001 | 0.000 | Hipotesis Diterima |
| H6: Kepemimpinan Laissez-Faire → Kepuasan | 0.132 | 0.000 | Hipotesis Diterima |

| | | | |
|---|---|---|---|
| H7: Kepuasan kerja → Kinerja | 0.310 | 0.000 | Hipotesis Diterima |

*Sumber: Hasil Analisis Data (2026)*

**Tabel 5.** Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Mediasi

| Hubungan Struktural | Path Coeff. (β) | P-Value | Keterangan |
|---|---|---|---|
| H8: Kep. Transformasional → Kepuasan → Kinerja | 0.005 | 0.874 | Hipotesis Ditolak |
| H9: Kep. Transaksional → Kepuasan → Kinerja | 0.000 | 0.994 | Hipotesis Ditolak |
| H10: Kep. Laissez-Faire → Kepuasan → Kinerja | 0.041 | 0.269 | Hipotesis Ditolak |

*Sumber: Hasil Analisis Data (2026)*

Gaya kepemimpinan transformasional terbukti memiliki pengaruh positif paling dominan terhadap kinerja ASN ($\beta = 0{,}451$, $p < 0{,}05$). Hal ini didukung oleh pendapat Andriani et al. (2021) serta Putra dan Dewi (2022) yang menyatakan bahwa stimulasi visi dan perhatian individual secara emosional memicu perilaku kerja ekstra. Selanjutnya, gaya transaksional juga berpengaruh signifikan ($\beta = 0{,}448$, $p < 0{,}05$) karena kesesuaian sistem birokrasi pemerintahan dengan kejelasan indikator tugas formal, sejalan dengan konsep Social Exchange Theory (Mugtafin, 2024; Sihombing, 2024). Fenomena unik ditemukan pada kepemimpinan laissez-faire yang berdampak positif signifikan terhadap kinerja ($\beta = 0{,}426$). Hal ini menunjukkan bahwa kemandirian (job autonomy) yang tinggi pada ASN profesional di Setda Kota Palu membuat otonomi kerja bertransformasi menjadi produktivitas, selaras dengan studi Ali dan Anwar (2022).

Namun, temuan krusial dalam penelitian empiris ini menunjukkan bahwa seluruh hipotesis mediasi (H8, H9, H10) ditolak karena memiliki nilai p-value yang jauh di atas 0,05. Kepuasan kerja terbukti tidak mampu berperan sebagai variabel intervening yang kuat. Meskipun seluruh gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, nilai koefisien tidak langsungnya sangat kecil ($\beta = 0{,}005$; $0{,}000$; $0{,}041$). Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kinerja ASN di lokasi penelitian digerakkan secara langsung oleh efektivitas gaya kepemimpinan manajerial, bukan melalui kepuasan psikologis pegawai terlebih dahulu. Lemahnya efek mediasi kepuasan kerja diduga kuat karena adanya variabel eksternal organisasi lain yang lebih dominan dalam menjembatani performa aparatur publik, seperti komitmen organisasi, keterikatan kerja (work engagement), atau ketatnya tekanan regulasi birokrasi (Alhmoud & Al-kasasbeh, 2024; Walfaidhin et al., 2024).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data, penelitian ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional, transaksional, dan laissez-faire berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai ASN serta kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kota Palu. Di antara ketiganya, kepemimpinan transformasional memiliki kontribusi tertinggi dalam mengoptimalkan performa aparatur melalui pemberian keteladanan dan motivasi inspiratif. Namun, pengujian struktural membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak berfungsi sebagai variabel mediasi dalam menghubungkan ketiga gaya kepemimpinan tersebut terhadap kinerja ASN. Mekanisme peningkatan performansi pegawai di instansi ini murni digerakkan secara langsung oleh pola kepemimpinan yang diterapkan secara kontekstual, bukan melalui mediasi kepuasan afektif pegawai.

Saran teoritis yang direkomendasikan untuk peneliti selanjutnya adalah mengintegrasikan variabel mediasi alternatif yang lebih kuat dalam model perilaku organisasi publik, seperti work engagement, komitmen organisasi, atau menambahkan budaya organisasi sebagai variabel moderator guna mengungkap kompleksitas hubungan yang belum terjelaskan. Secara praktis, pimpinan di Sekretariat Daerah Kota Palu disarankan untuk menerapkan pendekatan kepemimpinan adaptif dengan mengombinasikan ketegasan transaksional dalam penegakan disiplin SOP dan internalisasi nilai transformasional guna memupuk keterikatan emosional serta profesionalisme ASN yang berkelanjutan.

## DAFTAR REFERENSI

A, O. K., & A, H. B. (2014). A test of the impact of leadership styles on employee performance: A study of Department of Petroleum Resources. *International Journal of Management and Sustainability*, *2*(3), 149–160.

Alhmoud, B., & Al-Kasasbeh, O. (2024). Exploring the nexus between leadership styles, employee engagement, and organizational performance: A multidimensional review. *Journal of Organization and Human Resource*, *3*(2), 154–168. https://doi.org/10.58355/historical.v3i2.112

Alzoraiki, M., Ahmad, A. R., & Ateeq, A. (2024). The role of transformational leadership in enhancing school culture and teaching performance in Yemeni public schools. *Frontiers in Education*, *9*, 1–11. https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1413607

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, *14*(3), 261–295. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4

Asghar, S., & Othman, A. (2019). The legitimate power of transactional leadership on employee performance through job satisfaction. *Journal of Management Development*, *38*(4), 214–230.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, *60*, 421–449. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621

Edison, & Panday, R. (2025). Exploring the impact of leadership styles on employee job performance. *International Journal of Application on Economics and Business*, *3*(1), 85–95.

Garzón-Lasso, F., Serrano-Malebrán, J., Arenas-Arango, S., Molina, C., & Serrano-Malebrán, J. (2024). Full-range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: An empirical study. *Frontiers in Psychology*, *15*, 1–9. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1380935

Hidayati, S. N. (2016). Pengaruh pendekatan keras dan lunak pemimpin organisasi terhadap kepuasan kerja dan potensi mogok kerja karyawan. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, *5*(2), 57–66. https://doi.org/10.30588/jmp.v5i2.164

Hossan, D. (2021). A study on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) as an emerging tool in action research. *LC International Journal of STEM*, *1*(4), 130–145. https://doi.org/10.31219/osf.io/py57k

Kosasih, A. (2017). Pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja pegawai terhadap kepuasan kerja pegawai serta implikasinya pada kinerja pegawai PDAM di Provinsi Banten. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, *1*(2), 159–190. https://doi.org/10.31000/jgcs.v1i2.442

Mircea, C. A., & Rădulescu, C. M. (2025). Full-range leadership styles and organisational performance: Bibliometric analysis. *Review of Management and Economic Engineering*, *24*(1), 65–77. https://doi.org/10.71235/rmee.199

Ngurah, I. G., Kertha, M., Yusmini, N. M., Putu, P., & Yuliantari, I. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai ASN di PT The Patra Bali. *Jurnal Manajemen Publik*, *3*(4), 112–125. https://doi.org/10.30640/inisiatif.v3i4.3121

Nuryani, F. T., & Djamil, M. (2024). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior melalui komitmen organisasi sebagai intervening pada pegawai Instansi XYZ. *Journal Manajemen Bisnis*, *5*(3), 192–202. https://doi.org/10.31933/jemsi.v5i3.1793

Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., & Srinita, S. (2022). The role of situational leadership on job satisfaction, organizational citizenship behavior (OCB), and employee performance. *Frontiers in Psychology*, *13*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539

Risdwiyanto, A., & Kurniyati, Y. (2015). Strategi pemasaran perguruan tinggi swasta di Kabupaten Sleman Yogyakarta berbasis rangsangan pemasaran. *Jurnal Maksipreneur: Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship*, *5*(1), 1–23. https://doi.org/10.30588/jmp.v5i1.142

Shafi, M., Zoya, Khan, A., & Ahmad, B. (2020). Transactional leadership and employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Public Affairs*, *20*(2), e2052.

Sugiono, E., & Rachmawati, T. (2022). Analisis gaya kepemimpinan transaksional terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja selaku variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, *10*(2), 145–158.

Susila, M. R., & Sari, J. (2024). Kepemimpinan transformasional dan kinerja aparatur negara: Analisis peran kepuasan kerja sebagai mediator. *Jurnal Administrasi Publik, 5*(2), 56–66.

Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and job demands-resources theory: A systematic review. *Frontiers in Psychology, 12*, 1–13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080

Walfaidhin, W., Sapiri, M., & Hidayah, Z. (2024). Pengaruh kepemimpinan transaksional, beban kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja aparatur sipil negara melalui work engagement dan kepuasan kerja. *Jurnal Manajemen Publik, 20*, 621–653.

Zaccaro, S. J., & Horn, Z. N. J. (2003). Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis. *The Leadership Quarterly, 14*(6), 769–806. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.009

Zhang, H., Lu, L., & Sun, F. (2021). Changing role of lifestyle in tourism entrepreneurship: Case study of Naked Retreats Enterprise. *Tourism Management, 84*, Article 104259. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104259