



Department of Digital Business

**Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)**

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 4 No. 2 (2025) pp: 6527-6537

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

---

## Analisis Hubungan Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja yang Dimediasi Kompetensi

Tri Wartono<sup>1</sup>, Muchlis Mas'ud<sup>2</sup>, Sodik<sup>3</sup>

Magister Manajemen, Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang

trey.wart@gmail.com

### Abstrak

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Karakteristik Individu dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dengan peran mediasi dari Kompetensi. Subjek penelitian adalah pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores, dengan 64 responden yang dipilih melalui teknik probability sampling. Pengolahan data dilakukan menggunakan software SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa Karakteristik Individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja maupun terhadap Kompetensi. Hal serupa juga ditemukan pada Kepemimpinan Transformasional yang tidak berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja. Namun, Kepemimpinan Transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap Kompetensi. Selanjutnya, Kompetensi yang tinggi memiliki dampak positif dalam meningkatkan Kepuasan Kerja. Selain itu, Karakteristik Individu tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja meskipun dimediasi oleh Kompetensi. Sebaliknya, Kepemimpinan Transformasional memiliki peran penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja melalui peningkatan Kompetensi. Temuan ini menekankan bahwa pengembangan kompetensi karyawan melalui gaya kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan kepuasan kerja secara signifikan, meskipun karakteristik individu bukan penentu utama dalam hubungan tersebut.*

*Kata kunci: Karakteristik Individu, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Kompetensi.*

### 1. Latar Belakang

Dalam era globalisasi yang semakin kompetitif dan dinamis, efisiensi dan efektivitas menjadi dua aspek fundamental dalam pengelolaan organisasi, baik di sektor publik maupun privat. Tuntutan ini berdampak langsung pada bagaimana organisasi menata strategi, struktur, dan terutama sumber daya manusia (SDM) yang merupakan penggerak utama roda organisasi. Dalam hal ini, kualitas SDM dipandang sebagai pilar penting dalam menentukan keberhasilan organisasi [1], karena peran individu dalam proses organisasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga strategis.

Kondisi ini menjadi semakin kompleks dalam konteks organisasi publik yang memiliki orientasi pelayanan, namun tetap dituntut untuk mengadopsi pendekatan kinerja yang menyerupai korporasi. Badan Layanan Umum (BLU) menjadi bentuk institusi yang mencerminkan model hybrid antara organisasi pemerintah dan korporasi. BLU diharapkan dapat melaksanakan tugas pelayanan publik secara profesional, efisien, dan akuntabel. Salah satu entitas yang menonjol dalam hal ini adalah Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores (BPOLBF), yang dibentuk berdasarkan [2].

BPOLBF memiliki kekhususan tersendiri karena termasuk dalam tiga kawasan prioritas nasional yang dijadikan percontohan pengelolaan BLU bidang pariwisata, bersama dengan Borobudur dan Medan. Keistimewaan ini menjadikan BPOLBF sebagai entitas strategis namun sekaligus menghadirkan tantangan yang kompleks dalam pengelolaan organisasinya. Salah satu tantangan utama yang dihadapi adalah pengelolaan dua kategori SDM yang berbeda status: Aparatur Sipil Negara (ASN) dan pegawai non-ASN. Keberadaan dua jenis pegawai ini menciptakan dinamika manajerial yang tidak sederhana karena masing-masing membawa sistem kerja, budaya organisasi, dan ekspektasi yang berbeda.

Berbeda status kepegawaian ini melahirkan perbedaan dalam budaya kerja, sistem insentif, jenjang karier, serta standar evaluasi kinerja. Ketidaksamaan ini berisiko menimbulkan ketimpangan internal yang berdampak pada kepuasan kerja, kinerja tim, serta integrasi organisasi secara menyeluruh. Dalam banyak kasus, dualisme manajemen SDM ini mengarah pada rendahnya loyalitas pegawai, peningkatan konflik internal, serta melemahnya semangat kolaboratif antar bagian.

Salah satu aspek penting dalam keberhasilan manajemen SDM adalah kepuasan kerja, yang menurut [1], merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya sebagai hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut. Ketika individu merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan harapan dan nilai-nilai pribadinya, maka akan terbentuk sikap kerja yang positif, yang pada akhirnya berdampak pada performa dan retensi pegawai. Indikator dari kepuasan kerja meliputi kompensasi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, pengakuan, serta peluang pengembangan karier.

Penelitian [3] menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan motivasi intrinsik dan berhubungan negatif dengan niat untuk keluar dari pekerjaan (*turnover intention*). Namun demikian, di BPOLBF masih ditemukan indikasi bahwa kepuasan kerja, khususnya pada pegawai non-ASN, belum tercapai optimal. Hal ini tampak dari keluhan mengenai ketidakjelasan jenjang karier, terbatasnya pelatihan, hingga beban kerja yang tidak proporsional. Situasi ini mencerminkan adanya gap antara harapan pegawai dan realitas organisasi, yang berpotensi menurunkan motivasi kerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Aspek lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja adalah karakteristik individu. Menurut Luthans [4], karakteristik individu mencakup aspek psikologis dan demografis seperti kepribadian, nilai, sikap, persepsi, dan pola belajar yang memengaruhi perilaku kerja seseorang. [1] menekankan pentingnya dimensi kepribadian seperti *conscientiousness*, *emotional stability*, dan *openness to experience* dalam memengaruhi performa dan keterlibatan pegawai dalam organisasi. Dalam konteks BPOLBF, heterogenitas karakteristik individu menjadi tantangan tersendiri, mengingat latar belakang pendidikan, pengalaman, dan budaya kerja ASN dan non-ASN sangat bervariasi. Ketidaksesuaian antara karakteristik individu dengan tuntutan kerja organisasi bisa menyebabkan konflik, miskomunikasi, bahkan resistensi terhadap kebijakan organisasi. Salah satu penyebab utama ketidaksesuaian ini adalah proses rekrutmen yang lebih menitikberatkan pada aspek formal seperti ijazah tanpa mempertimbangkan kepribadian dan kecocokan nilai dengan budaya organisasi.

Di sisi lain, keberhasilan pengelolaan SDM juga sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan yang banyak dikaji karena mampu menciptakan visi inspiratif, meningkatkan keterlibatan bawahan, serta membentuk lingkungan kerja yang kondusif bagi pengembangan potensi. Konsep ini diperkenalkan oleh [5] dan dikembangkan lebih lanjut oleh [6], yang menyebutkan empat dimensi utama kepemimpinan transformasional: *idealized influence*, *inspirational motivation*, *intellectual stimulation*, dan *individualized consideration*.

Dalam sejumlah penelitian, seperti [7], gaya kepemimpinan transformasional terbukti meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi. Namun realita di BPOLBF menunjukkan bahwa banyak pemimpin lebih menekankan pada keunggulan akademik dan teknis tanpa mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang humanistik. Hal ini menyebabkan lemahnya komunikasi vertikal, tidak optimalnya pembagian tugas, serta berkurangnya motivasi intrinsik pegawai.

Fenomena “*one man show*” dalam pengambilan keputusan menjadi bukti lemahnya internalisasi prinsip kepemimpinan transformasional dalam organisasi. Padahal, dalam organisasi yang mengelola sektor strategis nasional seperti pariwisata, gaya kepemimpinan yang inspiratif dan kolaboratif menjadi kebutuhan mutlak, bukan pilihan. Rendahnya implementasi gaya kepemimpinan yang sesuai juga berdampak pada lemahnya transfer pengetahuan dan rendahnya inovasi organisasi.

Selain karakteristik individu dan kepemimpinan, aspek lain yang berperan penting dalam pembentukan kepuasan kerja adalah kompetensi pegawai. [8] mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Mereka membagi kompetensi ke dalam tiga kategori: kompetensi inti, teknis, dan manajerial.

Dalam konteks BLU seperti BPOLBF yang bergerak di sektor pariwisata dengan pendekatan lintas sektor, kompetensi sosial dan manajerial menjadi sangat krusial. Namun, berdasarkan hasil observasi lapangan, banyak

pegawai yang meskipun memiliki latar belakang akademik tinggi, belum menunjukkan kompetensi praktis yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Hal ini memperkuat temuan [9] yang menunjukkan bahwa kompetensi akademik tidak selalu linear dengan kinerja kerja di lapangan.

Gap antara kompetensi formal dan kebutuhan kerja nyata inilah yang menyebabkan ketidakefisienan dalam pelaksanaan tugas, keterlambatan dalam pengambilan keputusan, serta rendahnya kualitas pelayanan. Kurangnya pelatihan berbasis praktik serta tidak adanya sistem pengembangan kompetensi yang berkelanjutan menjadi faktor penghambat dalam peningkatan kapasitas pegawai.

Sejumlah penelitian relevan telah mengkaji keterkaitan antara kepemimpinan, karakteristik individu, kompetensi, dan kepuasan kerja. [10] dalam penelitiannya di sektor pendidikan menemukan bahwa kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Sementara itu, [11] menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kompetensi kerja merupakan prediktor penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan.

Meskipun demikian, masih sangat terbatas penelitian yang mengkaji keempat variabel tersebut secara simultan, khususnya dalam konteks BLU non-kesehatan seperti BPOLBF. Kompleksitas peran ganda BPOLBF sebagai organisasi pemerintah sekaligus entitas bisnis pariwisata, serta keberadaan dua jenis kepegawaian yang berbeda, menjadikan organisasi ini sebagai objek yang sangat unik untuk dikaji lebih dalam. Dinamika internal seperti ketimpangan status, perbedaan budaya kerja, dan disparitas motivasi menjadi tantangan yang perlu disikapi melalui pendekatan manajemen SDM yang komprehensif dan berbasis bukti.

Berdasarkan paparan tersebut, penelitian ini menjadi penting dan mendesak untuk dilakukan. Fokus penelitian adalah menganalisis secara simultan pengaruh karakteristik individu, gaya kepemimpinan transformasional, dan kompetensi terhadap kepuasan kerja pegawai di BPOLBF. Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan model manajemen SDM sektor publik yang lebih responsif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan organisasi yang kompleks. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan kontribusi praktis dalam bentuk rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif, adil, dan berkelanjutan di tubuh BPOLBF.

Penelitian ini tidak hanya akan memperkaya khazanah literatur dalam bidang perilaku organisasi dan manajemen SDM sektor publik, tetapi juga menjadi landasan penting dalam penyusunan kebijakan strategis yang dapat diadopsi oleh organisasi BLU lain yang memiliki struktur dan dinamika serupa. Dengan demikian, organisasi publik di Indonesia dapat lebih siap menghadapi tantangan globalisasi dengan dukungan SDM yang unggul, kompeten, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

## 2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian positivisme, dengan jenis penelitian *explanatory research*. Tujuan utama dari pendekatan ini ialah guna memperjelaskan hubungan antar variabel, yakni analisis karakteristik individu dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh kompetensi. Populasi pada penelitian ini adalah pegawai pada Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores yang berjumlah 64 pegawai. Jumlah sampel dalam penelitian ini ditentukan berdasarkan *probability sampling* dengan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah *disproportionate stratified random sampling*.

Pengumpulan data dalam riset ini dilakukan dengan memanfaatkan instrumen berbentuk skala likert lima tingkat (1-5), yang dirancang untuk mengevaluasi empat variabel inti, yakni: Karakteristik Individu (X1), Kepemimpinan Transformasional (X2), Kompetensi (Z), serta Kepuasan Kerja (Y). Proses pengolahan data dilaksanakan dengan dukungan dua perangkat lunak analitis; SPSS dimanfaatkan untuk menyajikan statistik deskriptif mengenai profil responden, sedangkan SmartPLS dioperasikan untuk menelaah model pengukuran, termasuk validitas dan reliabilitas konstruk, serta menilai model struktural melalui pendekatan *Partial Least Squares* dalam kerangka *Structural Equation Modelling* (PLS-SEM).

Hipotesa:

- H1 : Karakteristik Individu memiliki peran penting dalam memengaruhi Kepuasan Kerja di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.
- H2 : Kepemimpinan Transformasional memiliki peranan penting dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.

- H3 : Karakteristik Individu dapat berperan penting dalam mempengaruhi kompetensi di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.
- H4 : Kepemimpinan Transformasional mempunyai peran penting dalam mempengaruhi kompetensi pegawai di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.
- H5 : Kompetensi memiliki peran yang penting dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.
- H6 : Kompetensi mampu berperan kuat sebagai pemediasi dalam mempengaruhi Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores
- H7 : Diperkirakan bahwa kompetensi memiliki peran yang signifikan sebagai mediator dalam mempengaruhi Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja di lingkungan Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores.

### 3. Hasil dan Diskusi

#### 3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

| No    | Jenis Jabatan                               | Frekuensi | Persentase |
|-------|---------------------------------------------|-----------|------------|
| 1.    | Direktur Industri dan Kelembagaan BPOLBF    | 1         | 2%         |
| 2.    | Driver Umum                                 | 3         | 5%         |
| 3.    | Kepala Divisi Umum                          | 1         | 2%         |
| 4.    | Office Boy                                  | 1         | 2%         |
| 5.    | Pramusaji                                   | 3         | 5%         |
| 6.    | Receptionis                                 | 1         | 2%         |
| 7.    | Satpam                                      | 9         | 14%        |
| 8.    | Staf BPOLBF                                 | 1         | 2%         |
| 9.    | Staf Direktorat Destinasi Pariwisata BPOLBF | 1         | 2%         |
| 10.   | Staf Divisi Amenitas dan Daya Tarik Wisata  | 2         | 3%         |
| 11.   | Staf Divisi investasi                       | 1         | 2%         |
| 12.   | Staf Divisi Keuangan                        | 2         | 3%         |
| 13.   | Staf Divisi Komunikasi Publik               | 1         | 2%         |
| 14.   | Staf Divisi Pelaksana                       | 1         | 2%         |
| 15.   | Staf Divisi Umum                            | 32        | 50%        |
| 16.   | Staf Pegawai Tidak Tetap                    | 3         | 5%         |
| 17.   | Staf Pemasaran                              | 1         | 2%         |
| Total |                                             | 64        | 100%       |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 1, tercatat sebanyak 64 pegawai dalam struktur organisasi BPOLBF. Jabatan Staf Divisi Umum mendominasi dengan 32 pegawai (50%), menunjukkan peran sentral dalam operasional harian organisasi. Disusul oleh Satpam sebanyak 9 pegawai (14%), mencerminkan pentingnya aspek keamanan. Jabatan Driver Umum, Pramusaji, dan Staf Pegawai Tidak Tetap masing-masing diisi 3 pegawai (5%), menunjukkan dukungan pada layanan transportasi, pelayanan internal, dan fleksibilitas tenaga kerja. Sementara itu, Staf Divisi Amenitas dan Daya Tarik Wisata serta Staf Divisi Keuangan masing-masing memiliki 2 pegawai (3%), sebagai bagian dari fungsi pengelolaan aset dan keuangan. Jabatan lainnya hanya diisi 1 pegawai (2%), seperti jabatan strategis dan spesifik, termasuk direktur, kepala divisi, dan staf divisi-divisi tertentu, menandakan kebutuhan akan keahlian khusus.

Tabel 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

| Usia        | Frekuensi | Persentase |
|-------------|-----------|------------|
| < 25 Tahun  | 9         | 14%        |
| 25-35 Tahun | 47        | 73%        |
| 36-45 Tahun | 5         | 8%         |
| > 45 Tahun  | 3         | 5%         |
| Total       | 64        | 100%       |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa Distribusi usia pegawai menunjukkan dominasi kelompok usia produktif awal (25–35 tahun), yang mencakup 73% dari total pegawai. Ini mencerminkan tingginya potensi semangat kerja dan kesiapan untuk pengembangan profesional. Kelompok usia di bawah 25 tahun (14%) menggambarkan kehadiran tenaga kerja muda yang masih dalam tahap adaptasi. Pegawai berusia 36–45 tahun (8%) berada dalam fase pertengahan karier, berpeluang mengisi posisi strategis. Sementara itu, pegawai di atas 45 tahun (5%) menunjukkan rendahnya proporsi tenaga kerja berpengalaman dalam organisasi ini.

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Gender

| Gender    | Frekuensi | Persentase |
|-----------|-----------|------------|
| Laki-Laki | 41        | 64%        |
| Perempuan | 23        | 36%        |
| Jumlah    | 64        | 100%       |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil deskripsi karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, dari 64 responden, 41 (64%) adalah laki-laki dan 23 (36%) adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa laki-laki merupakan mayoritas responden.

Tabel 4. Karakteristik Responden berdasarkan Masa Kerja

| Masa Kerja | Frekuensi | Persentase |
|------------|-----------|------------|
| < 1 Tahun  | 1         | 2%         |
| 1-3 Tahun  | 34        | 53%        |
| 4-5 Tahun  | 24        | 38%        |
| > 6 Tahun  | 5         | 8%         |
| Total      | 64        | 100%       |

Sumber: Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa mayoritas responden (53% atau 34 orang) memiliki masa kerja 1-3 tahun, mencerminkan tingkat senioritas tinggi. Sebanyak 24 pegawai (38%) bekerja selama 4-5 tahun, 5 pegawai (8%) selama lebih 6 tahun, dan 1 pegawai (2%) selama kurang dari 1 tahun. Data ini menunjukkan dominasi tenaga kerja berpengalaman dalam populasi ini.

Tabel 5. Karakteristik Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

| Pendidikan    | Frekuensi | Persentase |
|---------------|-----------|------------|
| SD            | -         | -          |
| SMP           | 1         | 2%         |
| SMA           | 14        | 22%        |
| Sarjana (S-1) | 40        | 63%        |
| Magister (S2) | 6         | 9%         |
| Diploma       | 3         | 5%         |
| Total         | 64        | 100%       |

Sumber : Data diolah (2025)

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa Distribusi masa kerja berdasarkan jenjang pendidikan menunjukkan mayoritas responden adalah lulusan Sarjana (S-1) sebanyak 40 pegawai (63%), diikuti lulusan SMA 14 pegawai (22%), Magister (S-2) 6 pegawai (9%), SMP 1 pegawai (2%), dan Diploma 3 pegawai (5%). Ini mengindikasikan dominasi lulusan Sarjana, mencerminkan pentingnya kualifikasi akademik dalam memenuhi kebutuhan pekerjaan.

### 3.2 Analisis Statistik Inferensial

#### 1. Pengujian Validitas Diskriminan

Kriteria Fornell-Larcker (*Fornell-Larcker Criterion*), yang membandingkan korelasi antara konstruk lainnya dalam model yang diukur menggunakan akar kuadrat dari rata-rata varian yang diekstraksi (AVE) untuk setiap konstruk, adalah teknik lain untuk mengevaluasi validitas diskriminan.

Tabel 6. *Fornell-Larcker Criterion*

| Item                               | X1    | X2    | Y | Z |
|------------------------------------|-------|-------|---|---|
| Karakteristik Individu (X1)        | 0.744 |       |   |   |
| Kepemimpinan Transformasional (X2) | 0.339 | 0.760 |   |   |

DOI: <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1664>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

| Item               | X1    | X2     | Y      | Z     |
|--------------------|-------|--------|--------|-------|
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.197 | -0.047 | 0.759  |       |
| Kompetensi (Z)     | 0.374 | 0.980  | -0.084 | 0.761 |

Sumber: Data primer diolah (2025)

Tabel 6 memperlihatkan bahwa nilai akar kuadrat AVE (*Fornell-Larcker Criterion*) untuk setiap konstruk lebih tinggi dibandingkan dengan nilai korelasi antara konstruk tersebut dan konstruk lainnya dalam model Karakteristik Individu (0.744) lebih besar daripada korelasinya terhadap Kepemimpinan Transformatif (0.339), terhadap Kepuasan Kerja (0.197) dan terhadap kompetensi (0.374). Oleh karena itu, kriteria *Fornell-Larcker Criterion* konstruk Kepemimpinan Transformatif (0.760) lebih besar daripada korelasinya dengan Kepuasan Kerja (-0.047) dan Kompetensi (0.980). Selain itu, *Fornell-Larcker Criterion* dari konstruk Kepuasan Kerja lebih besar daripada korelasinya dengan Kompetensi (-0.084). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa model ini menunjukkan validitas yang baik untuk diskriminasi.

## 2. Keandalan Konsistensi Internal

*Cronbach's alpha* merupakan kumpulan indikator yang menilai reliabilitas komposit suatu variabel dengan baik, berdasarkan nilai koefisien alpha yang lebih besar dari 0,60. Reliabilitas komposit, sebagai sekelompok indikator yang mengukur variabel tertentu, dianggap baik jika skornya melebihi 0,70 [12]. Rata-rata variance yang diekstraksi mencerminkan sejauh mana varians atau variasi variabel yang diamati dapat dimiliki oleh konstruk laten, dengan nilai yang melebihi 0,50 [12]. Tabel di bawah ini menyajikan hasil uji *Cronbach's alpha*, *Composite Reliability*, dan *Average Variance Extract* (AVE).

Tabel 7. *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

| Variabel                         | <i>Cronbach's alpha</i> | <i>Composite reliability (rho_a)</i> |
|----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|
| Beban Kerja (X1)                 | 0.917                   | 0.924                                |
| Kinerja Pegawai (Y)              | 0.958                   | 0.986                                |
| Kompetensi (Z)                   | 0.849                   | 0.852                                |
| <i>Quality of Work Life</i> (X2) | 0.848                   | 0.848                                |

Sumber: Data diolah (2025)

Dari Tabel 7 di atas, menunjukkan bahwa setiap variabel penelitian memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,7, yang menunjukkan tingkat konsistensi internal yang tinggi. Ketergantungan yang sangat kuat ditunjukkan oleh skor *Cronbach's alpha* variabel Beban Kerja (X1) sebesar 0,917. Dengan nilai tertinggi 0,958, variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan reliabilitas instrumen ini yang baik. Sementara itu, kualitas kehidupan kerja (QWL) (X2) memiliki nilai *Cronbach's alpha* sebesar 0,848, yang juga termasuk dalam kelompok reliabel, dan variabel kompetensi (Z) menerima nilai 0,849. Temuan ini menunjukkan bahwa setiap alat penilaian layak untuk dipelajari lebih lanjut.

Tabel 8. *Average Variance Extracted* (AVE)

| Item                            | AVE   |
|---------------------------------|-------|
| Karakteristik Individu (X1)     | 0.554 |
| Kepemimpinan Transformatif (X2) | 0.578 |
| Kepuasan Kerja (Y)              | 0.576 |
| Kompetensi (Z)                  | 0.579 |

Sumber: Data diolah (2025)

Dari Tabel 8 memperlihatkan Nilai *Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap variabel dalam penelitian ini lebih dari 0,5, yang memenuhi syarat validitas konvergen, berdasarkan hasil pengujian validitas konstruk. Nilai AVE untuk variabel Karakteristik Individu (X1), Kepemimpinan Transformatif (X2), Kepuasan Kerja (Y), dan Kompetensi (Z) berturut-turut adalah 0,554, 0,578, 0,576 dan 0,579. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian dapat dikatakan valid secara konvergen karena setiap indikator dapat menjelaskan variabel tersembunyi secara menyeluruh.

Nilai *R-Square* merupakan uji *goodness fit model*. Perubahan nilai *R-Square* digunakan untuk menjelaskan pengaruh variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen, apakah mempunyai pengaruh substantif. Nilai *R-Square* 0.67; 0.33 dan 0.19 untuk variabel laten endogen dalam model struktural menunjukkan model kuat,

moderat, dan lemah [13]. Berdasarkan hasil pengujian menggunakan program *SmartPLS*, diperoleh hasil *R-Square* sebagai berikut:

Tabel 9. *R-Square*

| Variabel           | R-square | R-square adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| Kepuasan Kerja (Y) | 0.113    | 0.069             |
| Kompetensi (Z)     | 0.962    | 0.961             |

Sumber: Data diolah (2023)

Tabel 9 di atas, terlihat nilai *R-Square* untuk Kepuasan Kerja (Y) adalah 0.113 (11.3%), yang menunjukkan bahwa variabel independen hanya memberikan pengaruh 11,3% terhadap Kepuasan Kerja, sementara sisanya dipengaruhi faktor lain. Menurut [14], nilai ini menunjukkan model memiliki prediksi yang lemah karena di bawah 0.75. Sementara itu, nilai *R-Square* untuk Kompetensi (Z) adalah 0.962 (96.2%), yang menunjukkan pengaruh kuat variabel independen terhadap Kompetensi, dengan model memiliki prediksi yang sangat kuat. Secara keseluruhan, model ini berpengaruh signifikan pada Kompetensi, tetapi lemah pada Kepuasan Kerja.

### 3. Pengujian Hipotesis Penelitian

Pengujian hipotesis merupakan prosedur sistematis pada statistika yang digunakan untuk menilai kebenaran suatu pernyataan atau asumsi mengenai parameter populasi berdasarkan data sampel. Proses ini melibatkan perumusan hipotesis nol ( $H_0$ ) sebagai dasar pengujian dan hipotesis alternatif ( $H_1$ ) sebagai tandingan, diikuti dengan analisis menggunakan uji statistik tertentu. Keputusan untuk menerima atau menolak hipotesis nol didasarkan pada tingkat signifikansi yang telah ditetapkan, sehingga memungkinkan peneliti untuk menarik kesimpulan yang objektif berdasarkan bukti empiris.

Tabel 10. Pengujian Hipotesis

| No | Pengaruh                                                                 | Koef. Jalur | Standard Deviation (STDEV) | T-Statistics | P Values | Ket.               |
|----|--------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------|--------------|----------|--------------------|
| 1  | Karakteristik Individu (X1) → Kepuasan Kerja (Y)                         | 0.299       | 0.212                      | 1.412        | 0.158    | Hipotesis ditolak  |
| 2  | Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kepuasan Kerja (Y)                  | 1.076       | 0.581                      | 1.852        | 0.062    | Hipotesis ditolak  |
| 3  | Karakteristik Individu (X1) → Kompetensi (Z)                             | 0.047       | 0.028                      | 1.643        | 0.101    | Hipotesis ditolak  |
| 4  | Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kompetensi (Z)                      | 0.964       | 0.014                      | 68.557       | 0.000    | Hipotesis diterima |
| 5  | Kompetensi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)                                      | -1.250      | 0.568                      | 2.200        | 0.028    | Hipotesis diterima |
| 6  | Karakteristik Individu (X1) → Kompetensi (Z) → Kepuasan Kerja (Y)        | -0.058      | 0.041                      | 1.434        | 0.152    | Hipotesis ditolak  |
| 7  | Kepemimpinan Transformasional (X2) → Kompetensi (Z) → Kepuasan Kerja (Y) | -1.204      | 0.549                      | 2.196        | 0.029    | Hipotesis diterima |

Sumber: Data primer diolah (2025)

#### 3.3 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum karakteristik individu pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores berada dalam kategori tinggi, dengan nilai rata-rata skor sebesar 4.00. Ini mencerminkan bahwa pegawai memiliki kapasitas yang cukup baik dalam hal kemampuan, nilai-nilai kerja, sikap,

dan minat terhadap pekerjaan, yang secara teoritis seharusnya mendukung pelaksanaan tugas dan tanggung jawab secara efektif.

Selain itu, tingkat kepuasan kerja pegawai juga berada pada kategori tinggi, dengan rata-rata skor sebesar 4.11. Ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan seperti kompensasi, kesempatan promosi, hubungan dengan rekan kerja, pengawasan, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Namun demikian, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Temuan ini bertolak belakang dengan sejumlah studi sebelumnya yang menyatakan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, misalnya, [15]; [16]; [17]; [18]. Secara statistik, *effect size* karakteristik individu terhadap kepuasan kerja tercatat hanya sebesar 0.085, yang menurut [14] termasuk dalam kategori pengaruh kecil.

### 3.4 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Penelitian ini mengkaji peran kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja pegawai. Secara deskriptif, hasil menunjukkan bahwa persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan transformasional termasuk tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 4.06, mengindikasikan bahwa unsur-unsur seperti pengaruh ideal, motivasi inspiro, dan pertimbangan individual umumnya telah diterapkan oleh pimpinan. Sementara itu, tingkat kepuasan kerja juga tergolong tinggi, dengan skor rata-rata 4.11, menandakan bahwa sebagian besar pegawai merasa cukup puas terhadap pekerjaan, sistem promosi, hubungan kerja, dan kondisi lingkungan kerja.

Namun demikian, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini bertentangan dengan berbagai studi terdahulu [19], [20], [21] yang menyatakan adanya hubungan positif dan signifikan antara kedua variabel tersebut. Secara statistik, nilai *effect size* kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja adalah 0.051, yang tergolong dalam kategori efek kecil [14]. Hal ini menandakan bahwa meskipun pemimpin telah mengadopsi gaya transformasional, dampaknya terhadap kepuasan kerja pegawai masih terbatas. Meskipun kepemimpinan transformasional dirasakan tinggi oleh pegawai, tidak ada pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan saja tidak cukup. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi harus memperhatikan faktor-faktor struktural dan sistemik yang bersifat fungsional—seperti sistem karier, pelatihan, penghargaan, dan lingkungan kerja yang kondusif. Perbaikan menyeluruh dan integratif sangat dibutuhkan untuk menjawab harapan pegawai terhadap pekerjaan mereka.

### 3.5 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kompetensi pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Penelitian ini mengungkapkan bahwa karakteristik individu pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores secara umum dinilai tinggi, dengan skor rata-rata sebesar 4.00, yang mengindikasikan kemampuan, nilai, sikap, dan minat kerja yang baik. Begitu pula dengan kompetensi pegawai yang menunjukkan skor rata-rata 4.17, termasuk dalam kategori tinggi, mencerminkan penguasaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang baik. Hal ini secara deskriptif memperlihatkan adanya kualitas sumber daya manusia yang cukup baik dalam pelaksanaan tugas.

Namun, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik individu tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kompetensi pegawai. Temuan ini bertentangan dengan berbagai studi sebelumnya, misalnya: [22], dan [18] yang menemukan pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik individu dan kompetensi. Nilai *effect size* sebesar 0.051 mendukung kesimpulan ini, mengindikasikan pengaruh yang kecil menurut kriteria [14]. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingginya karakteristik individu belum tentu menjamin peningkatan kompetensi. Hal ini bisa terjadi karena kompetensi juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti pengalaman kerja, pelatihan, sistem penghargaan, serta dukungan organisasi. Bahkan pegawai dengan karakteristik positif pun bisa merasa stagnan jika sistem kerja tidak mendukung pengembangan diri secara optimal.

### 3.6 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kompetensi pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional di lingkungan Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores tergolong tinggi, dengan skor rata-rata 4.06 yang masuk dalam kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai merasakan kuatnya pengaruh kepemimpinan yang ideal dan karismatik, adanya pertimbangan individual, motivasi inspiratif, serta stimulasi intelektual yang signifikan. Di sisi lain, tingkat kompetensi pegawai juga dinilai sangat baik, dengan skor rata-rata 4.17. Kompetensi ini mencakup pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang positif, dan berkorelasi erat dengan gaya kepemimpinan transformasional yang diterapkan. Keterkaitan ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang inspiratif berkontribusi langsung terhadap peningkatan kompetensi individu maupun tim.

Hasil uji hipotesis memperkuat temuan tersebut, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kompetensi pegawai. Nilai *effect size* ( $f^2 = 21.521$ ) menunjukkan pengaruh yang sangat besar (karena jauh di atas ambang 0.35), menandakan bahwa peran kepemimpinan tidak hanya relevan tetapi juga krusial dalam pembentukan kompetensi. Temuan ini sejalan dengan studi sebelumnya oleh [23], [24], dan [25], yang menunjukkan konsistensi pengaruh positif kepemimpinan transformasional terhadap kompetensi.

Lebih lanjut, kompetensi pemimpin baik dari sisi intelektual, emosional, maupun sosial, merupakan faktor penting dalam memperkuat gaya kepemimpinan transformasional. Pemimpin yang kompeten mampu mengartikulasikan visi dengan jelas, memberi teladan, serta menjalin hubungan yang positif dengan tim. Kompetensi ini memungkinkan pemimpin untuk menciptakan perubahan yang bermakna, membangun kepercayaan, dan menumbuhkan semangat kolektif.

### 3.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Berdasarkan hasil analisis deskriptif, rata-rata skor kompetensi pegawai BPOLBF tercatat sebesar 4,17, yang termasuk dalam kategori tinggi. Ini mencerminkan bahwa aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai dinilai sangat baik. Sejalan dengan itu, nilai rata-rata kepuasan kerja pegawai mencapai 4,11, juga berada pada kategori tinggi, menunjukkan bahwa pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti upah, promosi, supervisi, relasi kerja, dan kondisi kerja.

Hasil uji hipotesis menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kompetensi terhadap kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya oleh [26], [27] yang menyimpulkan bahwa kompetensi berperan penting dalam meningkatkan kepuasan kerja. Efek langsung kompetensi terhadap kepuasan kerja ditunjukkan oleh nilai  $f^2$  sebesar 0,067, yang menurut standar statistik, menandakan adanya pengaruh yang besar karena nilainya di atas 0,35.

Pegawai BPOLBF yang kompeten cenderung merasa lebih mampu menghadapi tantangan pekerjaan, mendapat pengakuan, serta memiliki peluang pengembangan karier yang jelas. Oleh sebab itu, pengembangan kompetensi melalui pelatihan, workshop, studi lanjut, atau coaching menjadi kebutuhan strategis bagi BPOLBF dalam menjaga kepuasan kerja dan mendukung pencapaian visi pengembangan destinasi pariwisata nasional.

### 3.8 Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Kompetensi pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Dari hasil analisis deskriptif, diketahui bahwa rata-rata skor Karakteristik Individu pegawai di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores (BPOLBF) adalah 4,00, yang termasuk kategori tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai memiliki kemampuan, nilai, sikap, dan minat yang kuat dalam menjalankan tugas secara efektif. Selain itu, rata-rata skor Kompetensi pegawai sebesar 4,17 juga masuk kategori tinggi, mencerminkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sangat baik. Karakteristik individu yang positif, seperti tanggung jawab dan motivasi, turut mendukung kompetensi yang tinggi tersebut.

Rata-rata skor Kepuasan Kerja juga tergolong tinggi, yaitu 4,11, yang menunjukkan pegawai merasa puas dengan aspek pekerjaan seperti upah, promosi, pengawasan, hubungan antar rekan kerja, dan kondisi kerja. Namun, hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa Karakteristik Individu tidak berpengaruh positif langsung terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Kompetensi. Efek mediasi Kompetensi justru melemahkan hubungan tersebut, dengan nilai efek kecil tetapi signifikan. Hal ini mengindikasikan bahwa karakteristik individu yang kuat, seperti

ambisi dan orientasi prestasi, tidak otomatis meningkatkan kepuasan kerja kecuali didukung oleh kompetensi yang memadai. Dalam lingkungan kerja yang kompleks dan dinamis seperti di Labuan Bajo, individu dengan karakteristik unggul akan mengalami frustrasi jika tidak memiliki kompetensi teknis dan manajerial yang sesuai.

### 3.9 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Kompetensi pada Pegawai Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa nilai rata-rata skor Kepemimpinan Transformasional di Badan Pelaksana Otorita Labuan Bajo Flores (BPOLBF) adalah 4,06, yang tergolong tinggi. Ini mengindikasikan bahwa pegawai merasakan gaya kepemimpinan yang kuat pada aspek pengaruh ideal atau kharismatik, perhatian individual, motivasi inspirasional, serta pertimbangan personal yang efektif dari pimpinan. Demikian pula, nilai rata-rata Kepuasan Kerja pegawai mencapai 4,11, juga termasuk dalam kategori tinggi. Pegawai merasa puas terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti gaji, peluang promosi, pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, dan kondisi kerja secara keseluruhan. Nilai rata-rata Kompetensi pegawai juga tinggi, yakni 4,17, mencerminkan bahwa pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai dinilai sangat baik.

Dalam uji hipotesis, ditemukan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja, dengan peran mediasi Kompetensi pegawai. Mediasi ini bersifat memperkuat, meskipun ada indikasi bahwa peningkatan kepemimpinan transformasional justru berbanding terbalik dengan kompetensi pegawai. Hal ini terlihat dari nilai original sample yang negatif (-1,204), serta nilai efek mediasi Kompetensi yang besar ( $f2 = 21,521$ ), sehingga Kompetensi dikategorikan sebagai mediator semu (quasi mediator). Artinya, meskipun kepemimpinan transformasional secara teori mendorong motivasi dan perubahan positif, dalam praktiknya di BPOLBF, hubungan ini menimbulkan dinamika kompleks.

Secara tidak langsung, peningkatan gaya kepemimpinan transformasional ternyata berpengaruh negatif pada kepuasan kerja yang dimediasi oleh Kompetensi. Fenomena ini mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara tuntutan dan ekspektasi tinggi dari pimpinan dengan kemampuan pegawai dalam hal kompetensi teknis dan manajerial. Dalam konteks BPOLBF yang bergerak cepat dalam pembangunan pariwisata super prioritas, pegawai menghadapi tekanan adaptasi yang besar terhadap visi dan perubahan yang diinisiasi pimpinan. Tanpa didukung peningkatan kapasitas pegawai, gaya kepemimpinan yang visioner ini dapat menjadi beban, bukan pendorong motivasi.

## 4. Kesimpulan

Merujuk pada hasil penelitian ini, selanjutnya dapat ditarik kesimpulan adalah sebagai berikut: Karakteristik Individu memiliki hubungan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, artinya hubungan Karakteristik Individu tidak cukup kuat atau tidak signifikan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja. Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, artinya hubungan Kepemimpinan Transformasional tidak cukup kuat atau tidak signifikan dalam mempengaruhi Kepuasan Kerja. Karakteristik Individu memiliki hubungan tidak berpengaruh terhadap kompetensi, artinya hubungan Karakteristik Individu tidak cukup kuat atau tidak signifikan dalam mempengaruhi kompetensi. Kepemimpinan Transformasional mampu mendorong peningkatan kompetensi. Kompetensi mampu mendorong peningkatan Kepuasan Kerja. Karakteristik Individu tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan kompetensi. Kepemimpinan Transformasional berperan penting dalam meningkatkan Kepuasan Kerja, dengan kompetensi sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Kompetensi secara tidak langsung membantu meningkatkan kinerja sekaligus mengurangi dampak negatif kepemimpinan transformasional yang tinggi.

## Referensi

- [1] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Organizational Behavior*. Pearson Education, 2017.
- [2] Presiden Republik Indonesia, *Peraturan Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2018 Tentang Badan Otorita Pengelola Kawasan Pariwisata Labuan Bajo Flores*. 2018, p. 28.
- [3] E. Wang, H. Hu, H. Liu, S. Mao, R. Chang, and W. Jiang, "The Influence of Intrinsic Motivation on Pay Satisfaction among Caregivers in Residential Home for the Elderly in China: The Mediating Role of Job Burnout," *J. Nurs. Res.*, vol. 28, no. 6, pp. 1–9, 2020.
- [4] F. Luthans, *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2018.
- [5] J. M. Burns, *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. New York: Atlantic Monthly Press, 2003.
- [6] B. M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*. Free Press, 1985.

- [7] R. Eisenberger, P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro, "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation," *J. Appl. Psychol.*, vol. 75, no. 1, pp. 51–59, 1990.
- [8] S. M. Spencer, L.M., & Spencer, *Competence at work: Models for superior performance*. New York, 1993.
- [9] A. Salas-Vallina, J. Alegre, and Á. López-Cabral, "The challenge of increasing employees' well-being and performance: How human resource management practices and engaging leadership work together toward reaching this goal," *Hum. Resour. Manage.*, vol. 60, no. 3, pp. 333–347, 2021.
- [10] M. Marlina, H. Z. U. Harahap, D. Fithaloka, I. Khair, M. Marzuki, and E. Sadly, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMU," *TIN Terap. Inform. Nusantara*, vol. 3, no. 12, pp. 503–514, 2023.
- [11] L. Woro Indrio and N. Herachwati, "AFFILIATION: Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana," *J. Ilm. Ekon.*, vol. 19, no. 01, pp. 10–21, 2024.
- [12] J. W. Cresswell, *Research Design ; Pendekatan kualitatif, kuantitatif, dan mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2019.
- [13] M. G. Chin W., "The Partial Least Squares Approach to Structural Formula Modeling," *Adv. Hosp. Leis.*, vol. 8 (2) , no. January 1998, p. 5, 1998.
- [14] M. Sarstedt, C. M. Ringle, and J. F. Hair, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*, no. September. 2017.
- [15] R. P. Maharani, "Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja," *J. Manaj. Bisnis dan Kewirausahaan*, vol. 9, no. 1, pp. 140–154, 2025.
- [16] Y. Suhartini, "Pengaruh Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, dan Karakteristik Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Bantul Yogyakarta," *Akmenika J. Akunt. dan Manaj.*, vol. 19, no. 2, pp. 678–685, 2022.
- [17] T. Wahyunanti, I. D. K. R. Ardiana, and M. S. Ridwan, "The Effects of Individual Characteristics, Employees Commitment, Job Stress on Job Satisfaction and Employees Performance in PT. Timbul Persada in Tuban East Java," *East Asian J. Multidiscip. Res.*, vol. 2, no. 10, pp. 4079–4088, 2023.
- [18] A. Kurniawan, M. Asnaw, and E. Yulianna, "The Effect of Training and Individual Characteristics on Employee Performance Mediated By Employee Competence at the Office of the Class I Airport Organizaing Unit in Papua," *CAKRAWALA – Repos. IMWI*, vol. 6, no. 1, pp. 305–313, 2023.
- [19] N. Nur Utami, W. Parimita, and Suherdi, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai," *J. Indones. Sos. Sains*, vol. 4, no. 1, pp. 1–15, 2023.
- [20] L. Karim, "Transformational Leadership Style, Transactional Leadership Style and Job Satisfaction," *J. Econ. Resour.*, vol. 7, no. 1, pp. 130–143, 2024.
- [21] A. S. Jameel and A. R. Ahmad, "The effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction among Academic Staff," *Educ. Excell. Manag. Innov. through Sustain. Econ. Compet. Advant.*, 2021.
- [22] W. S. Kunanti, Nasharuddin, W. Wulandari, and A. Hermawati, "Pengaruh Karakteristik Individu terhadap Kinerja Karyawan yang dimediasi oleh Kompetensi Karyawan (Studi pada Karyawan Departemen Liquid PT Indolakto di Purwosari)," *J. Innov. Res. Knowl.*, vol. 2, no. 1, p. 12, 2022.
- [23] A. Anhara, W. Prahawati, and S. Suhera, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kompetensi Pegawai Sebagai Variabel Intervening," *Niagawan*, vol. 12, no. 3, p. 160, 2023.
- [24] G. P. Hari Kuncoro, S. Situngkir, and S. Yacob, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Program Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kompetensi Di Petrochina Internasional Jabung Ltd," *J-MAS (Jurnal Manaj. dan Sains)*, vol. 6, no. 1, p. 15, 2021.
- [25] A. Kusmaningtyas, "The Influence of Transformational Leadership, Organizational Climate, and Job Stress on Competence, Work Motivation, and Performance," *Adv. Econ. Bus. Manag. Res.*, vol. 115, no. 14, pp. 115–119, 2020.
- [26] A. Okrabeni, T. G. Sumarsono, and M. C. Sina Setyadi, "The Effect of Competence and Job Characteristics on Employee Performance through Job Satisfaction: A Study at PG. Kebon Agung Malang," *J. Econ. Financ. Manag. Stud.*, vol. 07, no. 02, pp. 1263–1272, 2024.
- [27] Y. Arafat and T. Darmawati, "The Influence of Competence and Leadership on Job Satisfaction and the Implications for Performance," *KnE Soc. Sci.*, vol. 2022, pp. 639–653, 2022.