

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN
KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT
PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA**



Diajukan Oleh :

EDI GUNAWAN
NIM : 1262400001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



diajukan oleh :
EDI GUNAWAN
NIM : 1262400001

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA

TESIS

**Untuk memenuhi sebagian persyaratan
Guna mencapai gelar Magister Manajemen**



diajukan oleh :
EDI GUNAWAN
NIM : 1262400001

**P PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

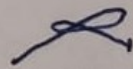
TESIS

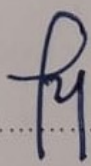
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA

diajukan oleh :

EDI GUNAWAN
NIM : 1262400001

Disetujui untuk diuji
Surabaya, 20 Desember 2025

Dosen Penguji I : Prof. Dr. I. A. Brahma Ratih, MM (.....)

Dosen Penguji II : Dr. Ida Bagus Cempena, MM (.....)

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

TESIS

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA

diajukan oleh :

EDI GUNAWAN

NIM : 1262400001

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji
dan dinyatakan lulus pada ujian tesis Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada tanggal 20 Desember 2025

Tim Penguji

Ketua : Prof. Dr. I. A. Brahma Ratih, MM (.....)

Anggota : Dr. Sumiati, MM. (.....)

Anggota : Dr. Riyadi Nugroho, MM (.....)

Mengesahkan

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Prof. Dr. Tri Ratnawati, Ak., MS., CA., CPA

NPP 20220.85.0043

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala atas rahmat dan karunia-Nya yang telah memberikan kekuatan dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Kompetensi Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Mediasi Kepuasan Kerja dan Burnout pada Badan Pendapatan Daerah Kota Surabaya.”

Penyusunan tesis ini merupakan bagian dari perjalanan akademik yang penuh pembelajaran. Oleh karena itu, dengan penuh rasa hormat, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada semua pihak yang telah memberikan bimbingan, dukungan, dan motivasi. Secara khusus, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

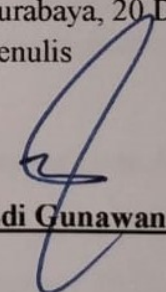
1. Prof. Dr. I. A. Brahma Ratih, MM, selaku Dosen Pembimbing I yang dengan penuh kesabaran, ketelitian, dan kearifan telah membimbing, mengarahkan, serta memberikan motivasi dan masukan berharga sejak awal hingga akhir penyusunan tesis ini.
2. Dr. Ida Bagus Cempena, MM, selaku Dosen Pembimbing II atas waktu, perhatian, serta bimbingan yang sangat berharga dalam membantu penulis selama proses penelitian dan penyusunan tesis ini.
3. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI., selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas kepada penulis untuk menempuh pendidikan di lingkungan universitas.
4. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, MS., Ak., CA., CPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas dukungan dan motivasi yang diberikan selama proses perkuliahan dan penelitian.
5. Prof. Dr. Siti Mujanah, MBA., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas arahan dan dukungan bagi kelancaran penyusunan tesis ini.
6. Seluruh Dosen dan Staf Pengajar Program Studi Magister Manajemen atas ilmu, pengetahuan, dan bimbingan akademik yang telah diberikan selama masa perkuliahan.
7. Kepala Badan Pendapatan Daerah (Bapenda) Kota Surabaya beserta seluruh jajaran pegawai yang telah memberikan izin, kepercayaan, waktu, dan partisipasi aktif sebagai responden dalam penelitian ini. Tanpa kontribusi ini, penelitian tidak akan dapat terlaksana.

8. Kedua orang tua tercinta, serta istri dan anak-anakku tersayang atas doa, kasih sayang, pengorbanan, dukungan moral, dan materiil tanpa henti. Mereka adalah sumber kekuatan dan inspirasi utama penulis.
9. Sahabat seperjuangan di kelas Magister Manajemen serta rekan-rekan kerja atas kebersamaan, semangat, diskusi, dan bantuan selama proses studi dan penelitian.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah berkontribusi dalam penyelesaian karya ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih memiliki berbagai keterbatasan dan kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun dari semua pihak sangat penulis harapkan untuk penyempurnaan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat, baik secara akademis sebagai pengembangan ilmu manajemen, maupun secara praktis bagi organisasi dan pemangku kepentingan terkait.

Akhir kata, penulis memohon maaf apabila terdapat kata atau tindakan yang kurang berkenan selama proses penyusunan tesis ini.

Surabaya, 20 Desember 2025
Penulis



Edi Gunawan

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edi Gunawan

NIM : 1262400001

Alamat : Karang Klumprik Timur V/22, Balas Klumprik - Wiyung, Surabaya

Menyatakan bahwa Tesis yang saya buat ini untuk memenuhi persyaratan kelulusan studi program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dengan judul:

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA” adalah hasil karya saya sendiri, bukan duplikasi dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada klaim dari pihak lain bukan menjadi tanggungjawab Pembimbing dan atau Pengelola Fakultas tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri. Atas hal tersebut saya bersedia menerima saknsi. Sesuai hukum atau aturan yang berlaku di Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya tanpa tekanan dan paksaan dari siapapun.

Surabaya, 20 Desember 2025

Hormat saya,



Edi Gunawan



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
Jl. SEMOLOWARU 45 SURABAYA
TELP. 031 593 1800 (Ext 311)
e-mail : perpus@untag-sby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edi Gunawan
NIM : 1262400001
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Karya : Tesis

Demi kepentingan ilmu pengetahuan, saya menyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif** (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*), atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, IKLIM ORGANISASI, DAN KOMPETENSI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN MEDIASI KEPUASAN KERJA DAN BURNOUT PADA BADAN PENDAPATAN KOTA SURABAYA”.

Dengan **Hak Bebas Royalti Non Eksklusif** (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) ini, Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya
Pada Tanggal : 20 Desember 2025

Yang Menyatakan,



Edi Gunawan

ABSTRACT

The fiscal performance of Surabaya City in the last five years has shown a stagnant trend, marked by declining local revenue achievement and weakened budget absorption consistency, despite positive city economic indicators. This condition suggests internal issues within the Regional Revenue Agency (Bapenda) as the main revenue-collecting institution. This study aims to analyze the influence of transformational leadership style, organizational climate, and work competency on employee performance, with job satisfaction and burnout acting as mediating variables.

This quantitative study used the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) method. The sample was obtained from employees of the Surabaya City Bapenda through proportional random sampling. Data were collected using validated and reliable questionnaires.

The results indicate that transformational leadership and work competency have a significant positive effect on employee performance, while organizational climate does not. All three independent variables significantly affect job satisfaction and burnout, except for work competency on burnout. Job satisfaction proves to be a significant positive mediator, while burnout does not show a significant mediating effect on performance. These findings strengthen an integrative dual-pathway model combining positive (job satisfaction) and negative (burnout) pathways in explaining public sector employee performance.

Theoretically, this study enriches public sector HRM literature by developing a performance model based on the integration of structural and psychological factors. Practically, it provides a basis for Bapenda Surabaya to formulate more effective, adaptive, and sustainable HR management policies, focusing on leadership stability, a supportive work climate, needs-based competency development, and burnout mitigation programs.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Climate, Work Competency, Job Satisfaction, Burnout, Employee Performance, PLS-SEM.*

RINGKASAN

Kinerja pegawai menjadi faktor kunci dalam keberhasilan pelayanan publik, termasuk di Badan Pendapatan Kota Surabaya. Faktor-faktor seperti Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Kompetensi Kerja berpotensi memengaruhi kinerja secara langsung maupun melalui jalur psikologis seperti Kepuasan Kerja dan Burnout. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai dengan mempertimbangkan peran mediasi Kepuasan Kerja dan Burnout. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan menyebarkan kuesioner kepada pegawai Bapenda, kemudian dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi, dan Kompetensi Kerja secara signifikan meningkatkan kinerja pegawai. Kepuasan Kerja terbukti menjadi mediator positif yang memperkuat pengaruh variabel-variabel tersebut, sedangkan Burnout berperan sebagai mediator negatif yang menurunkan kinerja bila meningkat. Temuan ini menekankan pentingnya penguatan kepemimpinan transformasional, pembenahan iklim organisasi, dan peningkatan kompetensi pegawai sebagai strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja sekaligus menekan burnout. Implikasi praktisnya adalah manajemen SDM di sektor publik perlu merancang program pengembangan kepemimpinan, peningkatan kompetensi, dan kebijakan kesejahteraan psikologis agar kinerja pegawai dapat optimal dan berkelanjutan, serta menjadi dasar pengambilan keputusan strategis di Bapenda Kota Surabaya maupun instansi pemerintah lain yang relevan.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan agar manajemen PT. Sarana Remaja Mandiri memprioritaskan penguatan disiplin kerja, peningkatan kualitas komunikasi internal, serta penegasan kejelasan peran dan tanggung jawab karyawan sebagai strategi utama peningkatan kinerja. Dukungan sosial tetap perlu dikembangkan, namun lebih diarahkan sebagai fasilitas pendukung kesejahteraan kerja, bukan sebagai instrumen utama peningkatan kinerja. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan agar memasukkan variabel lain seperti kepemimpinan, beban kerja, atau *work engagement*, serta mempertimbangkan *Social Support* sebagai variabel mediasi atau diuji pada konteks industri dengan karakteristik kerja yang lebih relasional. Pendekatan longitudinal atau metode campuran juga dapat digunakan untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kinerja karyawan.

DAFTAR ISI

Sampul Depan	i
Sampul Belakang	ii
Halaman Persetujuan Tesis	iii
Penetapan Panitia Penguji Tesis.....	iv
Kata Pengantar	v
Surat Pernyataan Originalitas	vii
Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah Untuk Kepentingan Akademis.....	viii
<i>Abstract</i>	ix
Ringkasan	x
Daftar Isi.....	xi
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran	xv
BAB I Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Teoritik Dan Empiris	4
BAB II Telaah Pustaka.....	7
1.1 Landasan Teori.....	7
2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia (Msdm)	7
2.1.2. Gaya Kepemimpinan Transformasional.....	8
2.1.3. Iklim Organisasi	15
2.1.4. Kompetensi Kerja.....	20
2.1.5. Kepuasan Kerja	27
2.1.6. <i>Burnout</i>	33
2.1.7. Kinerja Pegawai	38
1.2. Penelitian Terdahulu	44
BAB III Kerangka Konseptual Dan Hipotesis Penelitian	65
3.1. Kerangka Konseptual.....	65
3.2. Hipotesis Penelitian	66
BAB IV Metode Penelitian	79
4.1. Rancangan Penelitian.....	79
4.1.1. Pendekatan Penelitian	79
4.1.2. Jenis Penelitian.....	79
4.1.3. Langkah-Langkah Penelitian	79
4.2. Subyek Penelitian	80
4.2.1. Populasi	80
4.2.2. Sampel.....	81

4.3.	Variabel Penelitian	83
4.3.1.	Definisi Variabel	83
4.3.2.	Definisi Operasional	84
4.4.	Instrumen Penelitian Dan Desain Kuisisioner.....	85
4.5.	Sumber Data	85
4.6.	Teknik Pengumpulan Data	85
4.7.	Teknik Analisis Data	86
4.7.1.	Analisa Deskriptif.....	86
4.7.2.	Pengujian Hipotesis	86
BAB V Analisis Hasil Penelitian Dan Pembahasan.....		89
5.1.	Data Penelitian	89
5.1.1.	Karakteristik Demografi Responden	89
5.1.2.	Gambaran Umum Data Variabel Penelitian	95
5.2.	Analisis Dan Hasil Penelitian	97
5.2.1.	Uji Validitas Dan Realibilitas	97
5.2.2.	Uji Statistik (Pengaruh Langsung)	105
5.2.3.	Uji Pengaruh Tidak Langsung (Efek Mediasi)	111
5.3.	Pembahasan	113
5.3.1.	Pembahasan Pengaruh Langsung Dan Tidak Langsung (Penalaran Teoritis Dan Empiris)	114
5.3.2.	Justifikasi Dengan Penelitian Sebelumnya.....	128
5.3.3.	Konsekuensi Praktis Dan Pengembangan Ke Depan.....	130
5.3.4.	Keterbatasan Penelitian	130
BAB VI Penutup		133
6.1.	Simpulan.....	133
6.1.1.	Jawaban Terhadap Rumusan Masalah Dan Tujuan Penelitian	133
6.1.2.	Hal Baru Yang Ditemukan Dan Prospek Temuan.....	138
6.1.3.	Penelitian Teoritik Dari Hal Baru Yang Ditemukan	139
6.2.	Saran	140
6.2.1.	Rekomendasi Strategis Bagi Bapenda Kota Surabaya.....	140
6.2.2.	Saran Untuk Penelitian Selanjutnya	142
Daftar Pustaka		143
Lampiran		155

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1.	Komposisi Populasi Penelitian Berdasarkan Unit Kerja	80
Tabel 4.2.	Distribusi Sampel Penelitian Berdasarkan Unit Kerja.....	82
Tabel 4.3.	Defini Operasional.....	84
Tabel 5.1.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	89
Tabel 5.2.	Distribusi Responden Berdasarkan Kelompok Usia.....	90
Tabel 5.3.	Distribusi Responden Berdasarkan Jabatan.....	91
Tabel 5.4.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja	92
Tabel 5.5.	Distribusi Responden Berdasarkan Unit Kerja.....	93
Tabel 5.6.	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	94
Tabel 5.7.	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	97
Tabel 5.8.	Hasil Uji Validitas Konvergen.....	100
Tabel 5.9.	Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker Criterion)...	103
Tabel 5.10.	Hasil Uji Reliabilitas.....	104
Tabel 5.11.	Hasil Uji Multikolinearitas antar Variabel Laten (Inner VIF Values).....	106
Tabel 5.12.	Hasil Pengujian Hipotesis.....	107
Tabel 5.13.	Koefisien Determinasi dan Predictive Relevance	109
Tabel 5.14.	Effect Size (f^2) untuk Setiap Jalur	110
Tabel 5.15	Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (Specific Indirect Effects).....	112
Tabel 5.16	Ringkasan Keputusan Uji Efek Mediasi.....	113
Tabel 1.1.	Pendapatan, Belanja, Dan Defisit Fiskal Indonesia 2020–2024	163
Tabel 1.2.	Pendapatan, Belanja, dan Defisit Fiskal Jatim 2020–2024.....	164
Tabel 1.3.	Pendapatan, Belanja, dan Defisit Fiskal Kota Surabaya 2020–2024	165

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Kerangka Konseptual.	65
Gambar 4.1. Bagan Susunan Organisasi	81
Gambar 5.1. Diagram model PLS	98

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	155
Lampiran 2. Tabel Pendapatan, Belanja dan Defisit Fiskal	163
Lampiran 3. Mapping Penelitian Terdahulu	166
Lampiran 4. Hasil SEM PLS Menggunakan Smart PLS-4	173
Lampiran 5. Kartu Bimbingan.....	188
Lampiran 6. Turnitin	189
Lampiran 7. LOA	190
Lampiran 8. Jurnal.....	191