



**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG
BERTANGGUNGJAWAB, BUDAYA ORGANISASI DAN
BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK PADA PERUSAHAAN
KONSULTAN KONSTRUKSI**

TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

NAMA : RAHMAN HADI

NIM : 55122120065

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2026**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG
BERTANGGUNGJAWAB, BUDAYA ORGANISASI DAN
BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI
MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK PADA PERUSAHAAN
KONSULTAN KONSTRUKSI**

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister

NAMA : RAHMAN HADI

NIM : 55122120065

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2026**

HALAMAN PERNYATAAN KARYA SENDIRI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Rahman Hadi
NIM : 55122120065
Fakultas /Program Studi : Magister Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa Tesis berjudul:

“Pengaruh Kepemimpinan yang bertanggungjawab, Budaya organisasi dan Beban kerja terhadap Kinerja karyawan di mediasi Motivasi intrinsik pada Perusahaan konsultan konstruksi” adalah hasil karya saya sendiri, tidak mengandung unsur plagiarisme, pelanggaran hak cipta, atau konten ilegal dalam bentuk apapun dan tidak melanggar hukum atau hak pihak manapun.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran terhadap pernyataan ini, saya bersedia menanggung seluruh konsekuensi hukum dan membebaskan Universitas Mercu Buana dari segala bentuk tuntutan hukum dan saya siap mendapatkan sanksi akademis yang berlaku di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Jakarta, Februari 2026


(Rahman Hadi)

	BIRO PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS MERCU BUANA	
---	---	---

No.Dokumen	1-1-3.4.11.00	Distribusi					
Tgl. Efektif	25 September 2024						

SURAT KETERANGAN HASIL UJI TURNITIN

Nama : RAHMAN HADI
NIM : 55122120065
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERTANGGUNGJAWAB, BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK PADA PERUSAHAAN KONSULTAN KONSTRUKSI
Hasil Pengecekan Turnitin : 30%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **30%** dan dinyatakan memenuhi syarat untuk penyerahan tugas akhir sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Mercu Buana. Hasil uji Turnitin terlampir.

Demikian surat keterangan ini dibuat dan digunakan sebagaimana mestinya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Jakarta, 06 March 2026
Kepala Biro Perpustakaan



Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

Ket: Surat keterangan ini sebagai salah satu syarat untuk penyerahan tugas akhir.

2026/Maret/06/0000000897/Muhammad Arif Budiyanto, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Yang Bertanggungjawab, Budaya
Organisasi Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di
Mediasi Motivasi Intrinsik Pada Perusahaan Konsultan Konstruksi

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Rahman Hadi

NIM : 55122120065

Program : Magister Manajemen

Tanggal : Februari 2026

Mengesahkan,
Pembimbing



(Dr. Tine Yuliantini, S. Par, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



(Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak)



(Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji dan Syukur Penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas petunjuk, rahmat, dan hidayah-Nya. Penulis dapat menyelesaikan Proposal Tesis dengan judul “Pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di mediasi motivasi intrinsik pada perusahaan konsultan konstruksi” Tesis ini merupakan syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana. Dalam menyusun Tesis, Penulis tidak dapat menyelesaikan tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini perkenankanlah penulis menyampaikan ucapan terima kasih pertama kepada Ibu Dr. Tine Yuliantini, S. Par, MM, selaku dosen pembimbing yang telah memberikan saran, waktu, bimbingan, semangat, pengetahuan, dan nasehat- nasehat yang sangat bermanfaat demi terselesaikannya Proposal Tesis ini dan juga kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Andi Adriansyah M.Eng, selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Ibu Dr. Nurul Hidayah, M.Si, Ak selaku dekan FEB Universitas Mercu Buana.
3. Ibu Dr. Lenny Christina Nawangsari, ST., MM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
4. Seluruh Staf Pelayanan Akademik, Administrasi dan Keuangan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
5. Teman-teman seperjuangan Magister Manajemen Angkatan 2022.
6. Rekan Karyawan PT. Yodya Karya (Persero) yang telah memberi dukungan moril dan materil serta mengizinkan untuk menjadikan perusahaan sebagai lokasi penelitian.
7. Teristimewa, kedua orang tua tercinta yang telah memberikan semangat, doa dan dukungan moral yang tiada henti-hentinya kepada penulis serta memberikan banyak inspirasi dalam menyelesaikan Proposal Tesis ini.
8. Seluruh Keluarga tercinta yang telah mendukung dan senantiasa mendorong semangat.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat Penulis harapkan demi perbaikan. Penulis berharap Tesis ini dapat bermanfaat bagi Penulis, Pembaca, Perusahaan serta Kampus Universitas Mercu Buana, khususnya Program Studi Magister Manajemen.

Jakarta, Februari 2026

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR DI REPOSITORI UMB

Sebagai civitas akademik Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahman Hadi
NIM : 55122120065
Fakultas/Program Studi : FEB/Magister Management
Judul Tesis : Pengaruh kepemimpinan yang bertanggungjawab, budaya organisasi dan beban kerja terhadap kinerja karyawan di mediasi motivasi intrinsik pada perusahaan konsultan konstruksi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, dengan ini memberikan izin dan menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Mercu Buana **Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul di atas beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Universitas Mercu Buana berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Jakarta, Februari 2026

Yang menyatakan,



(Rahman Hadi)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN YANG BERTANGGUNGJAWAB,
BUDAYA ORGANISASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN DI MEDIASI MOTIVASI INTRINSIK PADA
PERUSAHAAN KONSULTAN KONSTRUKSI**

RAHMAN HADI

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji pengaruh kepemimpinan yang bertanggung jawab, budaya organisasi, dan beban kerja terhadap kinerja karyawan, dengan motivasi intrinsik sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan di PT Yodya Karya (Persero), sebuah perusahaan milik negara yang beroperasi di sektor konsultasi konstruksi, menggunakan metode sensus (saturated) yang menghasilkan 250 tanggapan valid. Menggunakan desain kuantitatif dan cross-sectional, data dikumpulkan melalui kuesioner yang telah tervalidasi dan dianalisis dengan Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab, budaya organisasi, dan beban kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap motivasi intrinsik, sementara variabel-variabel ini—bersama dengan motivasi intrinsik—secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, motivasi intrinsik secara signifikan memediasi hubungan antara kepemimpinan yang bertanggung jawab, budaya organisasi, dan beban kerja, dengan kinerja karyawan. Hasil ini memberikan bukti empiris bahwa memperkuat praktik kepemimpinan yang bertanggung jawab, mengembangkan budaya organisasi yang mendukung, dan menjaga beban kerja yang proporsional merupakan strategi kritis untuk mempertahankan motivasi intrinsik dan meningkatkan kinerja karyawan di perusahaan konsultan konstruksi milik negara.

Kata kunci: Kepemimpinan yang bertanggung jawab; budaya organisasi; beban kerja; motivasi intrinsik; kinerja karyawan;.

**THE INFLUENCE OF RESPONSIBLE LEADERSHIP,
ORGANISATIONAL CULTURE AND WORKLOAD ON EMPLOYEE
PERFORMANCE MEDIATED BY INTRINSIC MOTIVATION IN
CONSTRUCTION CONSULTANCY FIRMS**

RAHMAN HADI

ABSTRACT

This study examines the effects of responsible leadership, organizational culture, and workload on employee performance, with intrinsic motivation serving as a mediating variable. The research was conducted at PT Yodya Karya (Persero), a state-owned enterprise operating in the construction consulting sector, using a census (saturated) sampling method that produced 250 valid responses. Employing a quantitative, cross-sectional design, data were collected through validated questionnaires and analyzed with Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The findings indicate that responsible leadership, organizational culture, and workload have positive and significant effects on intrinsic motivation, while these variables—together with intrinsic motivation—positively and significantly influence employee performance. Furthermore, intrinsic motivation significantly mediates the relationships between responsible leadership, organizational culture, and workload, and employee performance. These results provide empirical evidence that strengthening responsible leadership practices, fostering a supportive organizational culture, and maintaining proportional workload are critical strategies for sustaining intrinsic motivation and enhancing employee performance in state-owned construction consulting enterprises.

Keywords: *Responsible leadership; organizational culture; workload; intrinsic motivation; employee performance;.*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
SIMILARITY CHECK	iv
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	v
KATA PENGANTAR	vi
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi Masalah.....	14
1.3. Rumusan Masalah Penelitian.....	15
1.4. Tujuan Penelitian.....	16
1.5. Kontribusi Penelitian	17
1.5.1. Kontribusi Teoritis.....	17
1.5.2. Kontribusi Praktis.....	18
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	19
2.1. Kajian Teori	19
2.1.1. Grand Teori.....	19
2.1.2. Konsep Sustainability	21
2.1.3. Kinerja Karyawan (<i>Employee Performance</i>).....	23
a. Pengertian Kinerja Karyawan (<i>Employee Performance</i>)	23
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	25
c. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan.....	25
2.1.4. Kepemimpinan yang bertanggungjawab (<i>Responsible Leadership</i>).....	27

c. Indikator Kepemimpinan yang bertanggungjawab (<i>Responsible Leadership</i>)	29
2.1.5. Budaya Organisasi (<i>Organisational culture</i>)	30
a. Pengertian Budaya Organisasi	30
b. Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	31
c. Indikator Budaya Organisasi	32
2.1.6. Beban Kerja	34
a. Pengertian Beban Kerja	34
b. Karakter beban kerja.....	34
c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Beban Kerja	35
d. Indikator Beban Kerja	36
2.1.7. Motivasi Intrinsik (<i>Intrinsic Motivation</i>).....	37
a. Pengertian Motivasi Intrinsik	37
b. Faktor-faktor yang mempengaruhi Motivasi intrinsik	37
c. Indikator Motivasi Intrinsik.....	38
d. Motivasi Intrinsik Sebagai Variabel Mediasi	39
2.2. Penelitian Terdahulu.....	40
2.3. Kerangka Konseptual Dan Pengembangan Hipotesis.....	55
2.3.1. Pengaruh Aspek Pemimpin yang bertanggungjawab Terhadap Kinerja Karyawan.	55
2.3.2. Pengaruh Aspek Pemimpin yang bertanggungjawab Terhadap Motivasi Intrinsik.	55
2.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	56
2.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Intrinsik.	57
2.3.5. Pengaruh Aspek Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	57
2.3.6. Pengaruh Aspek beban kerja Terhadap Motivasi Instrinsik	58
2.3.7. Pengaruh Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan.	58
2.3.8. Pengaruh Responsible Leadership Melalui Variabel Mediasi Yakni Motivasi Intrinsik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	59
2.3.9. Pengaruh Budaya Organisasi Melalui Variabel Mediasi Yakni Motivasi Intrinsik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.....	59

2.3.10. Pengaruh beban Kerja Melalui Variabel Mediasi Yakni Motivasi Intrinsik Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.	60
2.3.11. Kerangka Konseptual.....	61
BAB III METODE PENELITIAN	62
3.1. Desain Penelitian	62
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	62
3.2.1. Definisi Naratif	62
3.2.2. Dependent Variable (Variabel Terikat)	62
3.2.3. Independent Variable (Variabel Bebas)	63
3.2.4. Mediator Variable (Variabel Mediasi)	63
3.2.5. Operasionalisasi Variabel	63
3.3. Populasi dan Sampel Penelitian	67
3.3.1. Populasi.....	67
3.3.2. Sampel	67
3.4. Metode Pengumpulan Data	68
3.5. Metode Analisis Data.....	69
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	75
4.1. Deskripsi Obyek Penelitian	75
4.1.1. Sejarah PT. Yodya Karya (Persero).....	75
4.1.2. Profil Yodya Karya	75
4.1.3. Ruang Lingkup Usaha.....	76
4.1.4. Struktur Perusahaan.....	76
4.2. Hasil Penelitian	77
4.2.1. Deskripsi Responden	77
a. Jenis Kelamin.....	77
b. Usia	77
c. Pendidikan Terakhir	78
d. Masa Kerja.....	78
4.2.2. Hasil Analisis SEM-PLS	79
a. Hasil Pengujian Measurment Model (Outer Model)	79
b. Hasil Pengujian Structural Model (Inner Model)	87
4.3. Pembahasan	102

4.3.1. Pengaruh Kepemimpinan Bertanggungjawab terhadap Motivasi Intrinsik	102
4.3.2. Pengaruh Kepemimpinan Bertanggungjawab terhadap Kinerja Karyawan	103
4.3.3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Intrinsik	105
4.3.4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	107
4.3.5. Pengaruh Beban Kerja terhadap Motivasi Intrinsik	109
4.3.6. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan	111
4.3.7. Pengaruh Motivasi Intrinsik terhadap Kinerja Karyawan	113
4.3.8. Pengaruh Kepemimpinan Bertanggungjawab terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Intrinsik	115
4.3.9. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Intrinsik	117
4.3.10. Pengaruh Beban Kerja terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi Intrinsik	119
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	121
5.1. Kesimpulan	121
5.2. Saran	123
5.2.1. Saran Praktis (Manajerial)	123
5.2.2. Saran Untuk Penelitian Lanjutan	126
LAMPIRAN	143

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Kepuasan Karyawan	9
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian.....	64
Tabel 3. 2 Skala Likert dan Skor Jawaban.....	69
Tabel 4. 1 Jenis Kelamin.....	77
Tabel 4. 2 Usia	77
Tabel 4. 3 Pendidikan Terakhir.....	78
Tabel 4. 4 Masa Kerja	78
Tabel 4. 5 Nilai <i>Loading Factor</i>	80
Tabel 4. 6 Hasil Uni AVE	83
Tabel 4. 7 Hasil <i>Cross Loading</i>	83
Tabel 4. 8 <i>Fornell Larcker Criterion</i>	85
Tabel 4. 9 HTMT	86
Tabel 4. 10 Hasil Pengujian <i>Composite Reliability dan Cronbach's Alpha</i>	86
Tabel 4. 11 Hasil Pengujian <i>Variance Inflation Factor</i>	88
Tabel 4. 12 Hasil Uji Nilai <i>R-Square</i> (R ²)	88
Tabel 4. 13 Hasil Uji Nilai <i>f-Square</i> (f ²)	90
Tabel 4. 14 Hasil Uji Nilai <i>Q-Square</i> (Q ²).....	91
Tabel 4. 15 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung	93
Tabel 4. 16 Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung.....	98

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Pertumbuhan Ekonomi Indonesia	2
Gambar 1. 2 Kinerja Perusahaan dari sisi pendapatan.....	4
Gambar 1. 3 Penilaian Kinerja Karyawan PT. Yodya Karya 2021-2024.....	5
Gambar 1. 4 Hasil PraSurvei	8
Gambar 1. 5 Hasil Asesmen Kompetensi	10
Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual.....	61
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Perusahaan	76
Gambar 4. 2 Nilai <i>Loading Factor</i> Hasil Algoritma smartPLS 4.0.....	80
Gambar 4. 3 Hasil Uji <i>Bootstrapping</i>	93



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Pertanyaan Survey
- Lampiran 2. Hasil Outer Loading
- Lampiran 3. Hasil Cross Loading
- Lampiran 4. Hasil Fornel-lacker Criterion
- Lampiran 5. Hasil HTMT
- Lampiran 6. Hasil VIF
- Lampiran 7. Hasil Construct realibility and validity
- Lampiran 8. Hasil F2
- Lampiran 9. Hasil Path Coeficient
- Lampiran 10. Hasil Spesific Indirect effect
- Lampiran 11. Hasil PLS Algorithm
- Lampiran 12. Hasil PLS Boostrapping

