



PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* TERHADAP *SUSTAINABLE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENVIRONMENTAL AWARENESS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA

TESIS

YAHYA NURYANTO

55125110177

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026



PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN *EMPLOYEE WELL-BEING* TERHADAP *SUSTAINABLE PERFORMANCE* DENGAN *EMPLOYEE ENVIRONMENTAL AWARENESS* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA

TESIS

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen

UNIVERSITAS
Yahya Nuryanto
55125110177
MERCU BUANA

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA**

2026

LEMBAR PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa semua pernyataan dalam Tesis ini:

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Performance* dengan *Employee Environmental Awareness* sebagai Variabel Mediasi di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Yahya Nuryanto

NIM : 55125110177

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 31 Agustus 2026

Merupakan hasil penelitian dan merupakan karya saya sendiri dengan bimbingan Dosen Pembimbing yang ditetapkan dengan Surat Keputusan Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan pada program sejenis di perguruan tinggi lain. Semua informasi, data, dan hasil pengolahan data yang disajikan, telah dinyatakan secara jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 31 Agustus 2026


20
METERAI
TEMPEL
ZF8B5AOX165985999
(Yahya Nuryanto)

	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 : YAHYA NURYANTO
NIM : 55125110177
Fakultas / Program Studi : PASCA / Magister Manajemen
Jenis : Tesis
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF DAN EMPLOYEE WELL-BEING TERHADAP SUSTAINABLE PERFORMANCE DENGAN EMPLOYEE ENVIRONMENTAL AWARENESS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI DEPARTEMEN PENGELOLAAN UANG BANK INDONESIA
Hasil Pengecekan Turnitin : 21%

Telah dilakukan pengecekan Similarity menggunakan aplikasi **Turnitin** dengan hasil presentase kemiripan sebesar **21%** 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.

Jakarta, 12 September 2026

Kepala Biro Perpustakaan

UNIVERSITAS
MERCU BUANA



Muhammad Arif Budiyo, M.Hum

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

2026/September/12/0000001376/Muhammad Arif Budiyo, M.Hum

LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Performance* dengan *Employee Environmental Awareness* sebagai Variabel Mediasi di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia

Bentuk Tesis : Penelitian/Kajian Masalah Perusahaan

Nama : Yahya Nuryanto

NIM : 55125110177

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 31 Agustus 2026

Mengesahkan
Pembimbing



(Dr. Agus Arijanto, SE, MM)

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Nurul Hidayah, SE., Akt., M.Ak.



Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan yang setinggi-tingginya kepada Allah SWT atas seluruh berkat, penertaan, dan rahmat-Nya, sehingga tesis yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Performance* dengan *Employee Environmental Awareness* sebagai Variabel Mediasi di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia”** dapat diselesaikan oleh penulis tepat waktu dan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

Penyelesaian tesis ini telah melalui proses, baik dalam waktu, tenaga, pemikiran, tidak hanya dari penulis melainkan juga dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu, dalam kesempatan ini penulis bermaksud menyampaikan rasa terimakasih kepada banyak pihak yang berkontribusi besar dalam kehidupan penulis sebagai berikut:

1. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng., selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
2. Dr. Nurul Hidayah, SE., Akt., M.Ak., Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana;
3. Dr. Lenny Christina Nawangsari, M.M., Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana sekaligus dosen penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan yang sangat berarti untuk perbaikan Tesis ini;
4. Dr. Agus Arijanto, SE, MM, Sekretaris Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana sekaligus Dosen Pembimbing atas setiap kesabaran, dukungan, dan arahan, yang tidak henti-hentinya kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan tesis ini;
5. Dr. Kasmir, S.E., M.M, selaku ketua penguji ujian akhir Tesis, yang telah memberikan masukan dan saran agar Tesis ini menjadi lebih baik.
6. Pegawai Bank Indonesia Departemen Pengelolaan Uang, yang telah bersedia menjadi responden pada penelitian ini.
7. Para Dosen dan Staf Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana; yang telah mendidik, membimbing, membantu dan memberikan ilmu yang tak ternilai kepada penulis;

8. Kedua orangtua saya, dan istri tersayang Nina Wulandari, yang selalu memberikan dukungan penuh melalui doa dan motivasi yang luar biasa agar penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan sesegera mungkin;

Akhir kata, penulis mengharapkan agar tesis ini dapat memberikan manfaat bagi perkembangan Ilmu Manajemen, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Semoga Allah Swt. senantiasa melimpahkan rahmat-Nya bagi kita semua.

Jakarta, 31 Agustus 2026

Yahya Nuryanto



HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika Universitas Mercu Buana, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : Yahya Nuryanto
NIM : 55125110177
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Performance* dengan *Employee Environmental Awareness* sebagai Variabel Mediasi di Departemen Pengelolaan Uang Bank Indonesia

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, mengalih media/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, 31 Agustus 2026

Yang menandatangani

METERAI TEMPEL
EEF47A0X165986000
(Yahya Nuryanto)

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of Employee Environmental Awareness in mediating the effect of Inclusive Leadership and Employee Well-Being on Sustainable Performance. The population of this study was the employees of the Currency Management Department (DPU) at Bank Indonesia, with a total sample of 142 respondents. The sampling method employed was the purposive sampling technique. Data were collected through a survey using a 5-point Likert scale questionnaire. The data were analyzed using Partial Least Squares – Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results revealed that Employee Well-Being had a positive and significant effect on Sustainable Performance, whereas Inclusive Leadership affected Sustainable Performance only indirectly. Both Inclusive Leadership and Employee Well-Being were proven to drive Employee Environmental Awareness, and Employee Environmental Awareness had a positive and significant effect on Sustainable Performance. These findings confirm that Employee Environmental Awareness plays a crucial role as a mediator: it fully mediates the effect of Inclusive Leadership and complementarily (partially) mediates the effect of Employee Well-Being on the economic, social, and environmental performance achievements in the public sector. The implications of this study highlight the need for human resource development interventions at Bank Indonesia that focus on strengthening leadership competencies, Employee Well-Being programs, and Employee Environmental Awareness to support overall organizational sustainability.

Keywords: Inclusive Leadership, Employee Well-Being, Sustainable Performance, Employee Environmental Awareness, Bank Indonesia.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran *Employee Environmental Awareness* dalam memediasi pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* terhadap *Sustainable Performance*. Populasi penelitian ini adalah pegawai Departemen Pengelolaan Uang (DPU) Bank Indonesia, dengan jumlah sampel sebanyak 142 responden. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan melalui survei menggunakan instrumen kuesioner berskala Likert 5 poin. Metode analisis data menggunakan *Partial Least Squares – Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Hasil penelitian menemukan bahwa *Employee Well-Being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*, sedangkan Kepemimpinan Inklusif memengaruhi *Sustainable Performance* hanya secara tidak langsung. Kepemimpinan Inklusif dan *Employee Well-Being* sama-sama terbukti mampu mendorong *Employee Environmental Awareness*, dan *Employee Environmental Awareness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Sustainable Performance*. Temuan ini mengonfirmasi bahwa *Employee Environmental Awareness* berperan krusial sebagai mediator: memediasi secara penuh pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan memediasi secara parsial komplementer pengaruh *Employee Well-Being* terhadap capaian kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan di sektor publik. Implikasi penelitian ini menyoroti perlunya desain intervensi pengembangan sumber daya manusia di Bank Indonesia yang berfokus pada penguatan kompetensi pimpinan, program kesejahteraan pegawai, dan kesadaran lingkungan pegawai guna mendukung *Sustainable Performance* secara menyeluruh.

Kata Kunci: Kepemimpinan Inklusif, *Employee Well-Being*, *Sustainable Performance*, *Employee Environmental Awareness*, Bank Indonesia.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN	II
PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI.....	III
LEMBAR PENGESAHAN.....	IV
KATA PENGANTAR.....	V
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	VII
<i>ABSTRACT</i>	VIII
ABSTRAK.....	IX
DAFTAR ISI.....	X
DAFTAR TABEL	XIV
DAFTAR GAMBAR.....	XVI
DAFTAR LAMPIRAN	XVII
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	10
1.3 Rumusan Masalah Penelitian	12
1.4 Tujuan Penelitian	13
1.5 Kontribusi Penelitian	14
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.....	16

2.1	Kajian Teori	16
2.1.1	Social Exchange Theory (SET).....	16
2.1.2	Self Determination Theory (SDT).....	20
2.1.3	Konsep Sustainable Development Goals (SDGs)	27
2.1.4	Kepemimpinan Inklusif	36
2.1.5	Employee Well-Being	45
2.1.6	Employee Environmental Awareness.....	54
2.1.7	Sustainable Performance.....	64
2.2	Penelitian Terdahulu.....	75
2.3	Pengembangan Hipotesis	90
2.3.1	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Sustainable Performance .	90
2.3.2	Pengaruh Employee Well-Being terhadap Sustainable Performance ...	91
2.3.3	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Employee Environmental Awareness.....	92
2.3.4	Pengaruh Employee Well-Being terhadap Employee Environmental Awareness.....	94
2.3.5	Pengaruh Employee Environmental Awareness terhadap Sustainable Performance.....	95
2.3.6	Peran Mediasi Employee Environmental Awareness dalam Hubungan Kepemimpinan Inklusif terhadap Sustainable Performance	96
2.3.7	Peran Mediasi Employee Environmental Awareness dalam Hubungan Employee Well-Being terhadap Sustainable Performance	97
BAB III	METODE PENELITIAN	98
3.1	Desain Penelitian	98
3.2	Definisi dan Operasionalisasi Variabel.....	99
3.2.1	Definisi Naratif.....	99
3.2.2	Operasionalisasi Variabel	100
3.3	Populasi dan Sampel Penelitian.....	102
3.3.1	Populasi.....	102
3.3.2	Ukuran Sampel.....	103
3.3.3	Metode Pengambilan Sampel.....	105
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	106
3.4.1	Jenis dan Sumber Data	106
3.4.2	Instrumen Penelitian.....	106
3.4.3	Teknik Pengumpulan Data.....	107
3.5	Uji Instrumen	108
3.5.1	Instrumen Penelitian.....	108
3.5.2	Uji Instrumen	109

3.6	Metode Analisis Data	110
3.6.1	Analisis Deskriptif.....	110
3.6.2	Partial least squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM).....	112
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	121
4.1	Gambaran Umum Obyek Penelitian	121
4.1.1	Sejarah Organisasi.....	121
4.1.2	Lingkup dan Bidang Tugas.....	122
4.1.3	Sumber Daya.....	122
4.1.4	Tantangan Organisasi	123
4.1.5	Proses dan Kegiatan Fungsi Utama.....	123
4.2	Statistik Deskriptif	124
4.2.1	Deskripsi Responden	125
4.2.1.1	Jenis Kelamin	125
4.2.1.2	Usia	125
4.2.1.3	Tingkat Pendidikan.....	126
4.2.1.4	Jabatan	127
4.2.1.5	Lama Bekerja.....	128
4.2.2	Deskripsi Variabel.....	128
4.2.2.1	Variabel Kepemimpinan Inklusif	129
4.2.2.2	Variabel Employee Well-Being	129
4.2.2.3	Variabel Employee Environmental Awareness	130
4.2.2.4	Variabel Sustainable Performance.....	131
4.3	Hasil Analisis Data PLS-SEM (<i>Partial least square</i>)	132
4.3.1	Model Pengukuran (Outer model).....	133
4.3.1.1	Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)	134
4.3.1.2	Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)	138
4.3.1.3	Uji Reliabilitas.....	142
4.3.2	Hasil Uji Struktural (Inner model)	143
4.3.2.1	Uji Multikolinearitas.....	143
4.3.2.2	Evaluasi Koefisien Determinasi (R^2)	144
4.3.2.3	Uji Effect size (f^2 square/ f^2)	145
4.3.2.4	Evaluasi Kemampuan Prediksi (PLSPredict).....	147
4.3.2.5	Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	149

4.4	Uji Hipotesis	150
4.5	Pembahasan.....	155
4.5.1	cPengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Sustainable Performance 156	
4.5.2	Pengaruh Employee Well-Being terhadap Sustainable Performance .	159
4.5.3	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Employee Environmental Awareness.....	160
4.5.4	Pengaruh Employee Well-Being terhadap Employee Environmental Awareness.....	160
4.5.5	Pengaruh Employee Environmental Awareness terhadap Sustainable Performance.....	161
4.5.6	Pengaruh Kepemimpinan Inklusif terhadap Sustainable Performance dimediasi oleh Employee Environmental Awareness.....	162
4.5.7	Pengaruh Employee Well-Being terhadap Sustainable Performance dimediasi oleh Employee Environmental Awareness.....	163
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN.....	164
5.1	Simpulan.....	164
5.2	Saran.....	166
5.2.1	Saran Praktis	166
5.2.2	Keterbatasan Penelitian	168
5.2.3	Saran untuk Penelitian Selanjutnya.....	169
DAFTAR PUSTAKA.....		171
LAMPIRAN		179

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1.1 Hasil Pra-Survey.....	5
Tabel 1.2 <i>Research Gap</i>	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu (Jurnal Internasional)	60
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Jurnal Nasional)	69
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	83
Tabel 3.2 <i>Sample Size Recommendation</i>	87
Tabel 3.3 Klasifikasi Jenis Mediasi	100
Tabel 4.1 Komposisi menurut Jenis Kelamin.....	105
Tabel 4.2 Usia Responden	106
Tabel 4.3 Tingkat Pendidikan Responden.....	106
Tabel 4.4 Jabatan Responden.....	107
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden	108
Tabel 4.6 Deskripsi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Inklusif	109
Tabel 4.7 Deskripsi Jawaban Responden Variabel <i>Employee Well-Being</i> ..	109
Tabel 4.8 Deskripsi Jawaban Responden Variabel <i>Employee Environmental Awareness</i>	110
Tabel 4.9 Deskripsi Jawaban Responden Variabel <i>Sustainable Performance</i>	111

Tabel 4.10	Hasil Pengujian <i>Loading Factor</i> Variabel Penelitian.....	114
Tabel 4.11	Hasil Pengujian <i>Average Variance Extracted</i> (AVE).....	118
Tabel 4.12	Hasil Pengujian <i>Cross Loading</i>	119
Tabel 4.13	Hasil Pengujian <i>Fornell-Larcker</i>	121
Tabel 4.14	Hasil Pengujian <i>Heterotrait-Monotrait Ratio</i> (HTMT).....	121
Tabel 4.15	Hasil Pengujian <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i> ...	122
Tabel 4.16	Hasil Uji Multikolinearitas.....	124
Tabel 4.17	Hasil Pengujian <i>R Square</i> (R^2).....	124
Tabel 4.18	Hasil Pengujian <i>Effect Size</i> (f^2).....	126
Tabel 4.19	Hasil PLS-Predict Tingkat Konstruk	128
Tabel 4.20	Hasil PLS-Predict Tingkat Indikator	129
Tabel 4.21	Hasil Uji SRMR.....	131
Tabel 4.22	Hasil Pengujian <i>Bootstrapping</i> Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	132

MERCU BUANA

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	<i>Sustainable Development Goals (SDGs)</i>	27
Gambar 4.1	Path Diagram Model Penelitian.....	113
Gambar 4.2	Hasil Algoritma PLS.....	116
Gambar 4.3	Hasil Perhitungan <i>Bootstrapping</i> Analisis Jalur Penelitian	132



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor		Halaman
Lampiran 1	Kuesioner Penelitian Tesis.....	159
Lampiran 2	Tabulasi Kuesioner Penelitian.....	165
Lampiran 3	<i>SmartPLS report</i>	179

