



**PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF
DAN MODAL INTELEKTUAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI BERKELANJUTAN
MELALUI MEDIASI BUDAYA KOLABORATIF**



TESIS

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**
MUHDORUN
NIM. 55121120072

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2025**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN INKLUSIF
DAN MODAL INTELEKTUAL
TERHADAP KINERJA ORGANISASI BERKELANJUTAN
MELALUI MEDIASI BUDAYA KOLABORATIF**

TESIS

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Menyelesaikan
Program Studi Magister Manajemen**

**UNIVERSITAS
MERCU BUANA**

MUHDORUN

NIM. 55121120072

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MERCU BUANA
TAHUN 2025**

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of inclusive leadership and intellectual capital on sustainable organizational performance, with collaborative culture serving as a mediating variable. The research context is focused on the public sector, specifically the Food Security Agency of Tangerang City, as a representation of government organizations facing demands for sustainable performance aligned with the principles of the Sustainable Development Goals (SDGs). A quantitative method with a causal approach was employed, involving the entire employee population (82 respondents) through a saturated sampling technique. Data were collected using questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). The findings reveal that both inclusive leadership and intellectual capital exert a significant positive effect on sustainable organizational performance. Moreover, collaborative culture is proven to act as a mediator that strengthens the relationship between these variables. These results highlight the crucial role of inclusive leadership, intellectual capital management, and the establishment of a collaborative culture as the foundation for achieving organizational sustainability. The study provides theoretical implications for reinforcing the triple bottom line framework as well as practical contributions to the formulation of sustainability strategies in the dynamic public sector environment.

Keywords: inclusive leadership, intellectual capital, collaborative culture, sustainable organizational performance.



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis pengaruh kepemimpinan inklusif dan modal intelektual terhadap kinerja organisasi berkelanjutan dengan budaya kolaboratif sebagai variabel mediasi. Konteks penelitian difokuskan pada sektor publik, yaitu Dinas Ketahanan Pangan Kota Tangerang, sebagai representasi organisasi pemerintah yang menghadapi tuntutan kinerja berkelanjutan sesuai prinsip Sustainable Development Goals (SDGs). Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan kausal, melibatkan seluruh populasi pegawai (82 responden) melalui teknik sampling jenuh. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan inklusif dan modal intelektual berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi berkelanjutan. Selain itu, budaya kolaboratif terbukti menjadi mediator yang memperkuat hubungan antar variabel tersebut. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya gaya kepemimpinan yang inklusif, pengelolaan modal intelektual organisasi serta pembentukan budaya kolaboratif sebagai pondasi pencapaian keberlanjutan organisasi. Studi ini memberikan implikasi teoritis dalam memperkuat model triple bottom line serta kontribusi praktis dalam perumusan strategi keberlanjutan organisasi sektor publik di era dinamis.

Kata kunci: kepemimpinan inklusif, modal intelektual, budaya kolaboratif, kinerja organisasi berkelanjutan



LEMBAR PENGESAHAN

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan melalui Mediasi Budaya Kolaboratif

Bentuk Tesis : Penelitian/kajian masalah organisasi

Nama : MUHDORUN

NIM. : 55121120072

Program : Magister Manajemen

Tanggal : 21 Agustus 2025

Mengesahkan,

Pembimbing



U N I V E R S I T A S
Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM

MERCU BUANA

Dekan

Ketua

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Studi Magister Manajemen



Dr. Nurul Hidayah, Msi.Ak



Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM

LEMBAR PERNYATAAN

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

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan melalui Mediasi Budaya Kolaboratif
Bentuk Tesis : Penelitian/kajian masalah organisasi
Nama : MUHDORUN
NIM. : 55121120072
Program : Magister Manajemen

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 jelas sumbernya dan dapat diperiksa kebenarannya.

Jakarta, 21 Agustus 2025



Muhdorun

**PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (*SIMILARITY*)
KARYA ILMIAH**
/SIMILARITY CHECK STATEMENT FOR SCIENTIFIC WORKS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan, bahwa karya ilmiah yang ditulis oleh
/The undersigned, hereby declare that the scientific work written by

Nama */Name* : MUHDORUN
NIM */Student id Number* : 55121120072
Program Studi */Study program* : S2 Manajemen

dengan judul:
/The title:

“Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan melalui Mediasi Budaya Kolaboratif”

telah dilakukan pengujian plagiasi (*similarity*) dengan sistem **Turnitin** pada tanggal:
/Has undergone a plagiarism (similarity) check using the Turnitin system on the date:

09 September 2025

didapatkan nilai persentase sebesar:
and the similarity percentage obtained was:

20 %

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
Jakarta, 09 September 2025
**Kepala Administrasi/ Tata Usaha
FEB Universitas Mercu Buana**
/Head of FEB Administrator



scan or [click here](#) for verify

Ahmad Faqih, S.E., M.M.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis panjatkan ke hadirat ALLAH SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya, maka Penulis dapat menyelesaikan proposal tesis ini dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan Inklusif dan Modal Intelektual terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan melalui Mediasi Budaya Kolaboratif”** sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.

Tesis ini disusun dengan tujuan untuk menganalisis secara empiris peran kepemimpinan inklusif dan modal intelektual dalam mendorong tercapainya kinerja organisasi yang berkelanjutan serta mengkaji peran mediasi budaya kolaboratif dalam hubungan tersebut. Hasil penelitian yang terangkum dalam tesis ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan manajemen sumber daya manusia serta pengelolaan organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan.

Penulis menyadari bahwa terselesaikannya tesis ini tidak terlepas dari dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati, Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Lenny Christina Nawangsari, MM, selaku Dosen Pembimbing Penulis yang telah banyak memberikan masukan, saran dan bimbingan kepada Penulis serta selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
2. Prof. Dr. Setyo Riyanto, MM dan Dr. Kasmir, MM selaku Dosen penelaah dan penguji tesis Penulis yang telah memberikan evaluasi, saran dan masukan agar tesis ini menjadi lebih baik.
3. Prof. Dr. Andi Adriansyah, M.Eng selaku Rektor Universitas Mercu Buana.
4. Dr. Nurul Hidayah, Msi.Ak, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana.
5. Para Dosen, Pendidik dan Staf administrasi Universitas Mercu Buana yang telah membantu perkuliahan Penulis.

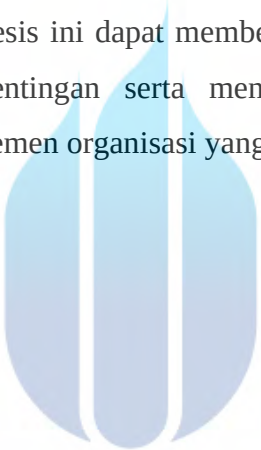
6. Pimpinan serta para pegawai di lingkungan Dinas Ketahanan Pangan Kota Tangerang sebagai tempat Penulis melakukan penelitian.
7. Kepada orang tua, keluarga, sahabat dan semua pihak yang telah turut memberikan dukungan kepada Penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini masih terdapat kekurangan, baik dari segi isi maupun penyajiannya. Oleh karena itu, Penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun untuk penyempurnaan di masa mendatang serta memohon maaf atas kekurangan, kekeliruan dan kelemahan dalam tesis ini.

Akhir kata, semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang berkepentingan serta menjadi sumbangsih ilmiah dalam pengembangan studi manajemen organisasi yang berkelanjutan.

Tangerang, 21 Agustus 2025

Muhdorun



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
ABSTRAK	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
LEMBAR PERNYATAN	iv
PERNYATAAN PENGECEKAN PLAGIASI (SIMILARITY)	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	15
1.3. Tujuan Penelitian	16
1.4. Kontribusi Penelitian	17
1.4.1. Kontribusi Teoritis	17
1.4.2. Kontribusi Praktis	17
 BAB II. KAJIAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN	
HIPOTESIS	19
2.1. Kajian Teori	19
2.1.1. Sustainable Developments Goals (SDGs)	19
2.1.2. Kinerja Organisasi Berkelanjutan	22
2.1.2.1. Definisi Kinerja Organisasi Berkelanjutan	22
2.1.2.2. Dimensi Kinerja Organisasi Berkelanjutan	23
2.1.3. Kepemimpinan Inklusif	26
2.1.3.1. Definisi Kepemimpinan Inklusif	26
2.1.3.2. Dimensi Kepemimpinan Inklusif	28
2.1.4. Modal intelektual	31
2.1.4.1. Definisi Modal intelektual	31
2.1.4.2. Dimensi Modal intelektual	32
2.1.5. Budaya Kolaborasi	34
2.1.5.1. Definisi Budaya Kolaborasi	34
2.1.5.2. Dimensi Budaya Kolaborasi	35
2.2. Penelitian Terdahulu	37
2.3. Pengembangan Hipotesis	44
2.3.1. Hubungan Kepemimpinan Inklusif dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan	44
2.3.2. Hubungan Modal Intelektual dengan Kinerja Organisasi Berkelanjutan	45
2.3.3. Hubungan Budaya Kolaboratif, Kepemimpinan Inklusif, Modal intelektual dan Kinerja Organisasi Berkelanjutan	46

BAB III. METODE PENELITIAN	50
3.1. Desain Penelitian	50
3.2. Definisi dan Operasionalisasi Variabel	50
3.2.1. Definisi Variabel	50
3.2.2. Operasionalisasi Variabel	52
3.2.3. Pengukuran Variabel	54
3.3. Populasi dan Sampel	54
3.4. Metode Pengumpulan Data	54
3.5. Metode Analisis Data	55
3.5.1. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	56
3.5.2. Evaluasi Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	58
3.5.3. Pengujian Hipotesis	59
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	61
4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	61
4.1.1. Sejarah Organisasi	61
4.1.2. Lingkup Bidang Kegiatan Organisasi	63
4.1.3. Sumber Daya Organisasi	64
4.1.3.1. Sumber Daya Manusia	64
4.1.3.2. Sumber Daya Sarana dan Prasarana	66
4.1.3.3. Sumber Daya Keuangan	66
4.1.4. Proses Bisnis Organisasi	67
4.1.5. Tantangan Bisnis Organisasi	68
4.2. Karakteristik Responden	69
4.3. Analisis Data Penelitian	71
4.3.1. Hasil Pengujian Outer Model	71
4.3.1.1. Pengujian <i>Validitas Convergent</i>	71
4.3.1.1.1. Pengujian <i>Outer Loading</i>	72
4.3.1.1.2. Pengujian <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	74
4.3.1.2. Pengujian <i>Discriminant Validity</i>	75
4.3.1.2.1. <i>Fornell Larcker</i>	75
4.3.1.2.2. <i>Cross Loading</i>	76
4.3.1.2.3. <i>Heterotrait Monotrait (HTMT)</i>	77
4.3.1.3. Pengujian Reliabilitas	78
4.3.1.3.1. Pengujian <i>Cronbach's Alpha</i>	78
4.3.1.3.2. Pengujian <i>Composite Reliability</i>	78
4.3.2. Hasil Pengujian Inner Model	79
4.3.2.1. Pengujian VIF	79
4.3.2.2. Pengujian Model Fit	80
4.3.2.3. Pengujian <i>F-Square</i>	80

	Halaman
4.3.2.4. Pengujian R-Square	82
4.3.2.5. Pengujian Q-Square	83
4.3.3. Pengujian Hipotesis	84
4.3.3.1. Pengujian <i>Path Coefficient</i>	85
4.3.3.2. Pengujian <i>Specific Indirect Effects</i>	86
4.3.3.3. Pengujian Hipotesis	87
4.4. Pembahasan	90
4.4.1. Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan	91
4.4.2. Pengaruh Modal intelektual Terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan	93
4.4.3. Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Budaya Kolaboratif	95
4.4.4. Pengaruh Modal intelektual Terhadap Budaya Kolaboratif	98
4.4.5. Pengaruh Budaya Kolaboratif Terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan	100
4.4.6. Mediasi Budaya Kolaboratif pada Pengaruh Kepemimpinan Inklusif Terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan	103
4.4.7. Mediasi Budaya Kolaboratif pada Pengaruh Modal intelektual Terhadap Kinerja Organisasi Berkelanjutan	104
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	108
5.1. Kesimpulan	108
5.2. Keterbatasan Penelitian	110
5.3. Saran.	111
5.3.1. Saran Organisasi	111
5.3.2. Saran Penelitian Selanjutnya	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Penilaian Prevalence of Undernourishment (PoU) Provinsi Banten Tahun 2024	4
Tabel 1.2 Realisasi kinerja Dinas Ketahanan Pangan tahun 2022 s/d tahun 2024	5
Tabel 1.3 Kondisi sarana dan prasarana UPT Rumah Potong Hewan Dinas Ketahanan Pangan Kota Tangerang	6
Tabel 1.4 Distribusi tanaman pangan UPT PBTPHP	8
Tabel 1.5 Kesenjangan hasil penelitian	14
Tabel 2.1 Penelitian terdahulu	37
Tabel 3.1 Variabel, dimensi, indikator dan item penelitian	52
Tabel 3.2 Skala likert	54
Tabel 4.1 Jumlah Pegawai	65
Tabel 4.2 Data sarana prasarana Dinas Ketahanan Pangan	65
Tabel 4.3 Karakteristik responden	70
Tabel 4.4 Nilai outer loading	72
Tabel 4.5 Hasil pengujian AVE	75
Tabel 4.6 Hasil pengujian fornell larcker	75
Tabel 4.7 Hasil pengujian cross loading	76
Tabel 4.8 Pengujian validitas diskriminan HTMT	77
Tabel 4.9 Pengujian reliabilitas cronbach's alpha	78
Tabel 4.10 Pengujian reliabilitas composite reliability	79
Tabel 4.11 Pengujian inner variance inflator factor (FIV)	79
Tabel 4.12 Pengujian model Fit	80
Tabel 4.13 Pengujian F-Square	81
Tabel 4.14 Pengujian R-Square	82
Tabel 4.15 Pengujian Q-Square	83
Tabel 4.16 Pengujian path coefficient	85
Tabel 4.17 Pengujian specific indirect effects	86
Tabel 4.18 Hasil pengujian hipotesis	87

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Grafik kontribusi sektor pertanian dan perikanan terhadap PDRB Kota Tangerang	7
Gambar 1.2 Pra survey faktor berpengaruh kinerja organisasi berkelanjutan Dinas Ketahanan Pangan Kota Tangerang	10
Gambar 2.1 Kerangka penelitian	49
Gambar 4.1 Struktur organisasi Dinas Ketahanan Pangan	62
Gambar 4.2 Proses bisnis Dinas Ketahanan Pangan	68
Gambar 4.3 Diagram loading factor indikator penelitian	72
Gambar 4.4 Diagram pengujian hipotesis SmartPLS	83

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Daftar pertanyaan kuesioner	122
Lampiran 2 Rekapitulasi jawaban responden	126
Lampiran 3 Riwayat Hidup Penulis	131

