

## **TESIS**

# **PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) AREA BANJARMASIN**

Diajukan sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada  
Program Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat



**Oleh:**

**INTAN WULANSARI  
NIM: 2320318320032**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
2025**

## PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN

Tesis ini Disetujui Untuk Diujikan  
16 Juli 2025

Pembimbing,



Prof. Laila Refiana, S.Psi, M.Si, Ph.D.  
NIP 197009132005012003

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, SE, MM  
NIP 197210102003122002

## PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS

Hasil Penelitian Tesis ini Disetujui Untuk Diseminarkan  
10 Juli 2025

Pembimbing,



Prof. Laila Refiana Said, S.Psi, M.Si, Ph.D.  
NIP 197009132005012003

Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, SE, MM  
NIP 197210102003122002

## LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Tesis : Pengaruh Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan Sebagai Variabel Mediasi Pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin

Nama : INTAN WULANSARI  
NIM : 2320318320032

Pembimbing,

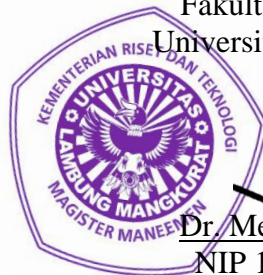


Prof. Laila Refiana, S.Psi, M.Si, Ph.D.  
NIP 197009132005012003



Mengetahui,

Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, SE, MM  
NIP 197210102003122002

Tanggal Lulus: 18 Juli 2025

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI PADA BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) AREA  
BANJARMASIN**

**TESIS**

**OLEH  
INTAN WULANSARI  
NIM: 2320318320032**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji Tesis dan dinyatakan diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (M.M.) pada tanggal : 18 Juli 2025

Pembimbing,



Prof. Laila Refiana, S.Psi, M.Si, Ph.D.  
NIP 197009132005012003



Mengetahui,  
Ketua Program Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lambung Mangkurat,



Dr. Meiske Claudia, SE, MM  
NIP 197210102003122002

## **PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH**

Publikasi Ilmiah Ini Telah Diperiksa Dan Disetujui

Untuk Dipublikasikan Pada Jurnal Ilmiah

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Laila Refiana Said', written in a cursive style.

Prof. Laila Refiana Said, S.Psi, M.Si, Ph.D.

NIP 197009132005012003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UJI PLAGIASI

## Sertifikat

No. 55/UN8.1.12.2/UJI-PLAGIASI/2025

Sertifikat ini diberikan kepada:

**INTAN WULANSARI**

**2320318320032**

Judul Tesis:

PENGARUH KOMPETENSI KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI GAYA KEPEMIMPINAN SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA BANK SYARIAH  
INDONESIA (BSI) AREA BANJARMASIN

Telah dilakukan pengecekan uji kemiripan Tugas Akhir dengan Indeks kurang dari 20%

Oleh karena itu, Tugas Akhir ini dinyatakan bebas plagiasi sesuai SK Rektor No. 053/UN8/PK/2017

Banjarmasin, 30 Juli 2025

Mengetahui,

Wakil Dekan I,



**Dr. Muzaalifah, S.E., M.Si.**

NIP. 19720410 199702 2 003

Koordinator Uji Plagiasi Pascasarjana FEB

**Dr. Sri Maulida, S.E.Sy., M.E.I.**

NIP. 19911112 202203 2 012

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya yang bertandatangan di bawah ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah **TESIS** saya yang berjudul:

*“Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin”.*

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini yang disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah **TESIS** ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia **TESIS** ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (**M.M.**) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (**UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70**).

Banjarmasin, 10 Januari 2025

Yang membuat pernyataan,

  
Intan Wulansari

NIM. 2320318320032

## ABSTRACT

*Intan Wulansari, The Influence of Competency on Employee Performance through Leadership Style as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Banjarmasin Area. Laila Refiana Said (Supervisor)*

**Keywords:** *Competence, Leadership Style, Employee Performance, Bank Syariah Indonesia*

*This study aims to analyze the influence of competence on employee performance, with leadership style as a mediating variable, in the Bank Syariah Indonesia (BSI) Banjarmasin Area. Competence is an important factor in the development of human resources, which plays a role in increasing work effectiveness. On the other hand, leadership style is believed to be able to strengthen or weaken the influence of competence on employee performance.*

*This study employed a quantitative approach, utilizing a survey method with a sample size of 150. Data was collected through the distribution of questionnaires to 60 employees from the 6 KCP BSI Banjarmasin Area who were selected using purposive sampling techniques. Data analysis was conducted using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via the SmartPLS application.*

*The results of the study showed that: (1) competence had a positive effect on leadership style; (2) leadership style had a positive effect on employee performance; (3) competence had a direct effect on employee performance; and (4) leadership style mediated significantly the relationship between competencies and employee performance. The structural model used in this study was able to explain 76.9% variation in employee performance ( $R\text{-square} = 0.769$ ), which indicated that competence and leadership style together have an extreme predictive power in shaping employee performance in the Islamic banking sector, especially in Bank Syariah Indonesia (BSI) Banjarmasin Area.*

Banjarmasin, July 28, 2025

Approved by:

Head of Language Center



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd  
NIP. 197710232001122003



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,  
DAN TEKNOLOGI  
**UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**  
**UPA BAHASA ULM**

Jalan Brigjen H. Hasan Basry Kotak Pos 70123 Banjarmasin  
Telepon/Fax.: (0511) 3308140  
Email: uptbahasa@ulm.ac.id

**SURAT KETERANGAN**

NO: 180/UN8.16/BS/2025

Bersama ini kami menerangkan bahwa Abstrak bahasa Inggris dari judul Thesis:  
***“The Influence of Competency on Employee Performance through Leadership  
Style as a Mediation Variable in Bank Syariah Indonesia (BSI) Banjarmasin  
Area”*** yang disusun oleh:

Nama Mahasiswa : Intan Wulansari  
Nim : 2320318320032  
Jurusan/Fakultas : S2 Manajemen  
Program : Pascasarjana

telah diverifikasi bahasa Inggris yang digunakan sesuai dengan makna dari abstrak  
asli yang ditulis oleh mahasiswa tersebut di atas. (Abstrak terlampir) Demikian Surat  
Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Banjarmasin, July 28, 2025

Kepala



Dr. Hj. Noor Eka Chandra, M.Pd  
NIP. 197710232001122003

## ABSTRAK

Intan Wulansari, Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin. Laila Refiana Said (Pembimbing)

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan gaya kepemimpinan sebagai variabel mediasi pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin. Kompetensi merupakan faktor penting dalam pengembangan sumber daya manusia yang berperan dalam meningkatkan efektivitas kerja. Di sisi lain, gaya kepemimpinan diyakini mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dengan populasi 150. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada 60 sampel karyawan dari 6 KCP BSI Area Banjarmasin yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Analisis data dilakukan dengan menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui aplikasi SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi berpengaruh positif terhadap gaya kepemimpinan; (2) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan; (3) kompetensi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan; dan (4) gaya kepemimpinan memediasi secara signifikan hubungan antara kompetensi dan kinerja karyawan. Model struktural yang digunakan dalam penelitian ini mampu menjelaskan 76,9% variasi terhadap kinerja karyawan ( $R\text{-square} = 0,769$ ), yang mengindikasikan bahwa kompetensi dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama memiliki daya prediktif yang sangat kuat dalam membentuk kinerja pegawai di sektor perbankan syariah, khususnya pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin.

**Kata Kunci:** *Kompetensi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan, Bank Syariah Indonesia*

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala karunia dan rahmatnya sehingga penyusunan karya ilmiah thesis yang berjudul *Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui Gaya Kepemimpinan sebagai Variabel Mediasi pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin*. Penyelesaian tesis ini tentu tidak terlepas dari dukungan serta bantuan dari berbagai pihak yang memberikan kontribusi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian tesis ini. Selanjutnya dicuapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Ahmad Yunani, S.E., M.Si. sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lambung Mangkurat.
2. Ibu Dr. Meiske Claudia, SE, MM sebagai Ketua Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat sekaligus sebagai ketua penguji tesis yang telah memberikan pengarahan serta perbaikan penulisan tesis ini.
3. Prof. Laila Refiana Said, S.Psi, M.Si, Ph.D. sebagai pembimbing utama yang telah memberikan waktu dan tenaganya untuk membimbing penulisan tesis ini.
4. Ibu Dr. Hastin Umi Anisah, SE, MM. sebagai anggota penguji tesis yang telah memberikan masukan dalam penyempurnaan tesis ini.
5. Seluruh dosen dan staff administrasi pascasarjana Magister Manajemen Universitas Lambung Mangkurat yang telah memberikan bantuan serta

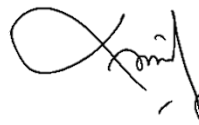
kemudahan kepengurusan administratif selama penulisan dan penyusunan tesis.

6. Orang tua, suami, anak-anak serta rekan kerja yang telah memberikan doa serta motivasi dalam penyelesaian tesis.
7. Seluruh rekan-rekan Magister Manajemen yang saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama.

Diharapkan tesis ini dapat memberikan manfaat untuk pengembangan ilmu pengetahuan khususnya bidang Ilmu Manajemen serta bermanfaat bagi adik-adik junior yang akan menempuh pendidikan pascasarjana program studi Magister Manajemen.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Banjarmasin, 1 April 2025



INTAN WULANSARI  
NIM. 2320318310048

## DAFTAR ISI

PERSETUJUAN TESIS SEBELUM UJIAN .....	i
PERSETUJUAN SEMINAR HASIL PENELITIAN TESIS .....	ii
LEMBAR PERSETUJUAN.....	iii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iv
PERSETUJUAN PUBLIKASI ILMIAH .....	v
SERTIFIKAT UJI PLAGIASI.....	vi
PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
ABSTRAK .....	x
KATA PENGANTAR .....	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xviii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	11
1.3. Tujuan Penelitian.....	11
1.4. Manfaat Penelitian.....	12
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	12
1.4.2. Manfaat Praktis.....	12
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Landasan Teori .....	14
2.1.1 Kompetensi Karyawan.....	14
2.1.2 Gaya Kepemimpinan .....	20
2.1.3 Kinerja Karyawan.....	26
2.1.4 Keterkaitan Kompetensi Karyawan dengan Kinerja Karyawan.....	32
2.1.5 Keterkaitan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Karyawan .....	33
2.1.6 Keterkaitan Kompetensi Karyawan dengan Gaya Kepemimpinan.....	34
2.1.7 Peran Mediasi Gaya Kepemimpinan dalam Hubungan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	35
2.2 Penelitian Terdahulu.....	36
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESA PENELITIAN .....	37
3.1. Kerangka konseptual .....	37
3.2. Hipotesis Penelitian.....	40
3.2.1 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan.....	40
3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	42

3.2.3	Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	43
3.2.4	Peran Mediasi Gaya Kepemimpinan dalam Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	44
BAB IV METODE PENELITIAN .....		46
4.1.	Jenis dan Tempat Penelitian .....	46
4.1.1.	Jenis Penelitian .....	46
4.1.2.	Tempat Penelitian .....	46
4.2.	Unit Analisis.....	47
4.3.	Populasi dan Ukuran Sampel.....	48
4.4.	Metode Pengambilan Sampel .....	49
4.5.	Pengukuran Variabel .....	50
4.6.	Variabel dan Definisi Operasional Variabel.....	51
4.7.	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	51
4.7.1.	Uji Validitas.....	51
4.7.2.	Uji Reliabilitas.....	52
4.8.	Teknik Pengumpulan Data .....	53
4.8.1	Kuesioner.....	53
4.9.	Metode Analisis Data .....	54
4.9.1.	Analisis Deskriptif.....	55
4.9.2.	<i>Partial Least Square</i> .....	57
4.10.	Pengujian Hipotesa.....	60
4.10.1.	Uji t-statistik .....	61
4.10.2.	<i>P-value</i> .....	61
BAB V HASIL DAN ANALISIS .....		62
5.1.	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	62
5.1.1.	Profil Setiap Kantor Cabang dan KCP BSI Area Banjarmasin .....	62
5.1.2.	Struktur Organisasi dan Fungsi <i>Area Office</i> BSI Banjarmasin .....	65
5.2.	Karakteristik Responden Penelitian .....	67
5.2.1.	Berdasarkan Usia.....	67
5.2.2.	Berdasarkan Jenis Kelamin.....	68
5.2.3.	Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	70
5.2.4.	Berdasarkan Divisi Kerja.....	71
5.2.5.	Berdasarkan Cabang KCP BSI .....	72
5.2.6.	Berdasarkan Lama Bekerja.....	73
5.3.	Analisis Deskriptif Jawaban Responden .....	75
5.3.1.	Deskripsi Responden Terhadap Variabel Kompetensi Karyawan.....	76
5.3.2.	Deskripsi Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan.....	80
5.3.3.	Deskripsi Responden Terhadap Variabel Kompetensi Karyawan.....	84
5.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen .....	87
5.4.1.	Uji <i>Outer Model</i> .....	87

5.4.2. Uji <i>Inner Model</i> .....	93
5.5. Hasil Pengujian Hipotesis.....	97
5.5.1. Hasil Model Secara Parsial atau Langsung .....	98
5.5.2. Hasil Model Secara Tidak Langsung.....	100
5.5.3. Total Hasil Pengujian Model.....	101
5.6. Pembahasan Hasil Penelitian.....	102
5.6.1. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Gaya Kepemimpinan.....	102
5.6.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	104
5.6.3. Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.....	107
5.6.4. Peran Mediasi Gaya Kepemimpinan dalam Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan .....	109
5.7. Implikasi Hasil Penelitian.....	111
5.7.1. Implikasi Teoritis.....	111
5.7.2. Implikasi Praktis .....	115
5.8. Keterbatasan Penelitian dan Saran Penelitian Selanjutnya .....	117
 BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....	 119
6.1 Kesimpulan.....	119
6.2 Saran.....	120
 DAFTAR PUSTAKA .....	 123
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	129

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Sekunder Kinerja dan Profil Bank Syariah Indonesia (BSI) Area Banjarmasin Kota 2021–2024.....	4
Tabel 4.3 Tempat Penelitian .....	47
Tabel 4.4 Pembagian Sampel di Setiap Kantor Cabang BSI Area Banjarmasin .	50
Tabel 4.5 Skor Item Instrumen.....	51
Tabel 4.6 Jenis Uji Validitas dan Kriterianya .....	52
Tabel 4.7 Jenis Uji Reliabilitas .....	53
Tabel 4.8 Klasifikasi Kategori Penilaian .....	57
Tabel 5.9 Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	67
Tabel 5.10 Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	69
Tabel 5.11 Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	70
Tabel 5.12 Distribusi Responden Berdasarkan Divisi Kerja .....	71
Tabel 5.13 Distribusi Responden Berdasarkan Cabang KCP BSI Area Kota Banjarmasin.....	72
Tabel 5.14 Distribusi Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	74
Tabel 5.15 Klasifikasi kategori penilaian jawaban responden.....	75
Tabel 5.16 Hasil Responden Terhadap Variabel Kompetensi Karyawan.....	76
Tabel 5.17 Hasil Responden Terhadap Variabel Gaya Kepemimpinan .....	80
Tabel 5.18 Hasil Responden Terhadap Variabel Kompetensi Karyawan.....	85
Tabel 5.19 Hasil Uji Convergent Validity (Loading Factor) .....	89
Tabel 5.20 Hasil Uji Convergent Validity (Average Variance Extracted) .....	90
Tabel 5.21 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> – HTMT .....	91
Tabel 5.22 Hasil Uji <i>Discriminant Validity</i> – <i>Fornell-Larcker Criterion</i> .....	91
Tabel 5.23 Hasil Uji Reliabilitas .....	92
Tabel 5.24 Hasil R-Squared .....	93

Tabel 5.25 Hasil <i>F-Square</i> .....	94
Tabel 5.26 Hasil Uji Path Coefficients (Pengaruh Langsung) .....	99
Tabel 5.27 Hasil Uji Specific Indirect Effect (Pengaruh Tidak Langsung) .....	100
Tabel 5.28 Hasil Uji Total Effects .....	101

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual .....	39
Gambar 5.3 Hasil Uji Evaluasi Model .....	96
Gambar 5.4 Hasil Uji Metode Bootstrapping .....	98

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I Penelitian Terdahulu .....	130
Lampiran II Variabel dan Definisi Operasional Variabel .....	134
Lampiran III Kuesioner (Instrumen Penelitian).....	135
Lampiran IV Hasil Tabulasi Kuesioner .....	141
Lampiran V Hasil Uji SMARTPLS .....	147