

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA
TERHADAP KINERJA BANK PEREKONOMIAN RAKYAT
DENGAN KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Guna Mencapai Gelar Magister**

PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN



Diajukan Oleh:

I Nyoman Yudiarsa
NPM. 24061020026

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR**

2025

**PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP
KINERJA BANK PEREKONOMIAN RAKYAT DENGAN KEPEMIMPINAN
DEMOKRATIS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

I NYOMAN YUDIARSA
NPM. 24061020026

**Telah dipertahankan di depan Penguji
pada tanggal 11 September 2025 dan dinyatakan telah
memenuhi syarat untuk diterima**

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Pembimbing I


Prof. Dr. Yuniningsih, SE, MSi, CFRM
NIP.197006202021212001

Anggota Dewan Penguji


Dr. Muhadjir Anwar, SE, MM, CRP
NIP.196509071991031001

Pembimbing II


Dr. Dra. Ika Korika Swasti, M.Pd, CHRM
NIP.196409201989032001


Dr. Hesti Prima Rini, SE., MM
NIP. 198410132019032010

Surabaya, 11 September 2025
UPN "Veteran" Jawa Timur
Program Magister Manajemen
Dekan



Dr. Dra. Ec. Tri Kartika Pertiwi, MSI, CRP
NIP.196304201991032001

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : I Nyoman Yudiarsa
NPM : 24061020026
Program : Magister (S2)
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir Tesis ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/ lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Tesis ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Surabaya, 26 September 2025

Yang Membuat Pernyataan



I Nyoman Yudiarsa
NPM. 24061020026

KATA PENGANTAR

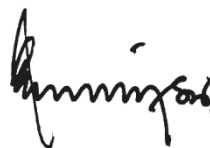
Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas karunia dan rahmatNya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “Pengaruh Kompetensi dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Bank Perekonomian Rakyat Dengan Kepemimpinan Demokratis Sebagai Variabel Intervening”

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Prof. Dr. Yuniningsih, SE., MSi., CFRM selaku Pembimbing I dan Dr. Dra. Ika Korika Swati, M.Pd, CHRM selaku Pembimbing II. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Rektor Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur, Surabaya.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
3. Koordinator Program Studi Magister Manajemen dan seluruh Dosen Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
4. Direktur Bank Perekonomian Rakyat (BPR) di seluruh Indonesia yang telah berperan aktif dan mendukung penelitian, sebagai pemenuhan penulis untuk melanjutkan studi ke jenjang Strata-2 di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
5. Rekan-rekan kampus, kantor, dan keluarga yang selalu mendukung dan mendoakan keberhasilan penulis

Tesis ini masih jauh dari sempurna karena terbatasnya kemampuan dan pengalaman penulis. Namun demikian penulis berharap semoga dapat memberikan manfaat dalam membangun keilmuan, masyarakat, bangsa dan negara.

Surabaya, 26 September 2025



I Nyoman Yudiarsa

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	i
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Manfaat Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	11
2.1 Penelitian Terdahulu.....	11
2.2 Landasan Teori	19
2.3 Hubungan Antar Variabel	42
2.4 Kerangka Konseptual.....	52
2.5 Hipotesis Penelitian	53
BAB III METODE PENELITIAN	54
3.1 Jenis dan Desain Penelitian.....	54
3.2 Definisi Operasional.....	55
3.3 Populasi dan Sampel Penelitian.....	58

3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	61
3.5	Teknik Analisis.....	62
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		64
4.1	Deskripsi Obyek Penelitian.....	64
4.2	Deskripsi Variabel Penelitian.....	70
4.3	Hasil Penelitian – Pengujian Hipotesis.....	73
4.4	Pembahasan.....	96
4.5	Implikasi Penelitian	108
4.6	Keterbatasan Penelitian	110
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		113
5.1	Kesimpulan	113
5.2	Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA.....		117
LAMPIRAN		129

DAFTAR TABEL

Nomor	Halaman
Tabel 1.1 Laporan kinerja pertumbuhan BPR dalam lima tahun	1
Tabel 1.2 Laporan kinerja keuangan BPR dalam lima tahun.	2
Tabel 1.3 Laporan sertifikasi kompetensi SDM BPR dalam lima tahun.	6
Tabel 4.1 Demografi Responden Berdasarkan Usia dan Jenis Kelamin	66
Tabel 4.2 Pendidikan Terakhir Responden	67
Tabel 4.3 Pengalaman Kerja Responden	68
Tabel 4.4 Hasil <i>Statistika Deskriptif Variabel</i>	70
Tabel 4.5 Hasil <i>Outer Loading Uji Convergent Validity</i>	77
Tabel 4.6 Hasil <i>AVE Uji Convergent Validity</i>	78
Tabel 4.7 Hasil <i>Cross Loading Uji Discriminant Validity</i>	80
Tabel 4.8 Nilai <i>Latent Variable Correlation, AVE</i> dan Akar Kuadrat <i>Ave</i>	81
Tabel 4.9 <i>Fornell Larcker</i>	83
Tabel 4.10 Nilai <i>Cronbach's Alpha</i>	85
Tabel 4.11 Nilai <i>Composite Reliability</i>	86
Tabel 4.12 Nilai <i>Model fit</i>	87
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square dan Adjusted R-Square</i>	90
Tabel 4.14 Hasil efek langsung	92
Tabel 4.15 Hasil Efek Tidak Langsung	94

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	52
Gambar 4.1 <i>Model Latent Variable</i> Penelitian	75
Gambar 4.2 <i>Model Latent Variable</i> Setelah Eliminasi Indikator Z1	76
Gambar 4.3 Output Model <i>PLS SEM Algorithm</i>	90

LAMPIRAN

Nomor	Halaman
Lampiran 1 Definisi Operasional Variabel.....	129
Lampiran 2 Kuesioner Penelitian	130
Lampiran 3 Hasil Pengolahan Data Primer dan Analisis SEM-PLS	136

PENGARUH KOMPETENSI DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA BANK PEREKONOMIAN RAKYAT DENGAN KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS SEBAGAI VARIABEL INTERVENING

ABSTRAK

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya peningkatan kinerja Bank Perekonomian Rakyat (BPR) yang memiliki peran strategis dalam memperkuat perekonomian lokal dan mendorong inklusi keuangan. Kompetensi sumber daya manusia dan pengalaman kerja dipandang sebagai faktor utama yang berkontribusi terhadap kinerja, namun efektivitasnya sangat bergantung pada kepemimpinan yang dijalankan dalam organisasi. Masih terbatasnya penelitian yang menguji peran kepemimpinan demokratis sebagai mekanisme mediasi menjadi dasar perlunya kajian ini. Kerangka teori yang digunakan adalah Two-Factor Theory dari Herzberg, yang menekankan peran faktor motivator dalam meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis: (1) pengaruh kompetensi terhadap kinerja BPR, (2) pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja BPR, (3) peran kepemimpinan demokratis dalam memediasi hubungan kompetensi terhadap kinerja, serta (4) peran kepemimpinan demokratis dalam memediasi hubungan pengalaman kerja terhadap kinerja. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM–PLS). Sampel penelitian terdiri dari 93 Direktur BPR yang dipilih dengan teknik simple random sampling. Data diperoleh melalui kuesioner terstruktur dan dianalisis menggunakan SmartPLS.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja BPR, (2) pengalaman kerja tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, (3) kepemimpinan demokratis tidak memediasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, dan (4) kepemimpinan demokratis terbukti signifikan dalam memediasi hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi merupakan faktor penentu langsung kinerja, sedangkan pengalaman kerja akan lebih optimal apabila dikelola melalui kepemimpinan demokratis yang partisipatif, terbuka, dan memberikan penghargaan terhadap kontribusi pegawai.

Kata kunci: kompetensi, pengalaman kerja, kepemimpinan demokratis, kinerja BPR, SEM-PLS

THE INFLUENCE OF COMPETENCE AND WORK EXPERIENCE ON RURAL BANK PERFORMANCE WITH DEMOCRATIC LEADERSHIP AS A MEDIATING VARIABLE

ABSTRACT

This study is motivated by the importance of improving the performance of Rural Banks (BPR), which play a strategic role in strengthening local economies and promoting financial inclusion. Human resource competence and work experience are considered critical factors influencing performance; however, their effectiveness largely depends on the leadership style within the organization. The limited number of studies that specifically examine the mediating role of democratic leadership in optimizing the influence of competence and work experience provides the rationale for this research. The theoretical framework employed is Herzberg's Two-Factor Theory, which emphasizes motivator factors in enhancing both individual and organizational performance.

The objectives of this research are to analyze: (1) the effect of competence on BPR performance, (2) the effect of work experience on BPR performance, (3) the mediating role of democratic leadership in the relationship between competence and performance, and (4) the mediating role of democratic leadership in the relationship between work experience and performance. A quantitative approach was applied using the *Structural Equation Modeling–Partial Least Squares* (SEM–PLS) method. The sample consisted of 93 BPR Directors, selected through simple random sampling. Data were collected via a structured questionnaire and analyzed using SmartPLS software.

The findings reveal that: (1) competence has a significant positive effect on BPR performance, (2) work experience does not directly influence performance, (3) democratic leadership does not mediate the relationship between competence and performance, and (4) democratic leadership significantly mediates the relationship between work experience and performance. These results underscore that competence directly determines performance, whereas work experience contributes more effectively when managed through democratic leadership that is participative, transparent, and appreciative of employees' contributions.

Keywords: competence, work experience, democratic leadership, BPR performance, SEM-PLS