

Pengaruh Sertifikasi Direktur, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi Teknis Terhadap Kualitas SDM Serta Implikasinya pada Kinerja Perusahaan di BPR Kota Depok

Herlina Dwi Savitri*, Cecep Taufiqurrochman

Universitas Ekuitas Indonesia Bandung, Indonesia

Email: vivinafia@gmail.com*, cecep.taufiqurrohman@ekuitas.ac.id

Keywords:

Directors' Professional Certification, Work Experience, Technical Competence, Human Resource Quality, Company Performance, Rural Banks (BPR).

Kata Kunci:

Sertifikasi Profesi Direksi, Pengalaman Kerja, Kompetensi Teknis, Kualitas SDM, Kinerja Perusahaan

Abstract

This study aims to analyze the effect of Directors' Professional Certification, Work Experience, and Technical Competence on Human Resource (HR) Quality and its implications for Company Performance at Rural Banks (BPR) in Depok City. This research uses a quantitative approach with a survey method. The research data were obtained through the distribution of questionnaires to respondents who are employees of BPR in Depok City. The data analysis techniques used include descriptive analysis and inferential analysis using multiple linear regression and hypothesis testing. The results of the descriptive analysis show that the condition of Directors' Professional Certification, Work Experience, Technical Competence, HR Quality, and Company Performance in BPRs in Depok City are generally in the good category. Meanwhile, the results of inferential analysis indicate that Directors' Professional Certification, Work Experience, and Technical Competence have a positive and significant effect on HR Quality. Furthermore, HR Quality also has a positive and significant effect on Company Performance. In addition, HR Quality is proven to mediate the influence of Directors' Professional Certification, Work Experience, and Technical Competence on Company Performance. The findings of this study indicate that improving directors' professionalism through certification, adequate work experience, and strong technical competence can enhance the quality of human resources, which in turn contributes to improving company performance. Therefore, strengthening leadership competence and human resource development becomes an important factor in improving the competitiveness and sustainability of BPR performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sertifikasi Direktur, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi Teknis terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) serta implikasinya terhadap Kinerja Perusahaan pada Bank Perekonomian Rakyat (BPR) di Kota Depok. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden yang merupakan karyawan BPR di Kota Depok. Teknik analisis data yang digunakan meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial dengan menggunakan regresi linear berganda serta uji hipotesis. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa kondisi Sertifikasi Profesi Direksi, Pengalaman Kerja, Kompetensi Teknis, Kualitas SDM, dan Kinerja Perusahaan pada BPR di Kota Depok berada pada kategori baik. Sementara itu, hasil

analisis inferensial menunjukkan bahwa Sertifikasi Profesi Direksi, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi Teknis berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM. Selanjutnya, Kualitas SDM juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan. Selain itu, Kualitas SDM mampu memediasi pengaruh Sertifikasi Profesi Direksi, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi Teknis terhadap Kinerja Perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan profesionalisme direksi melalui sertifikasi, pengalaman kerja yang memadai, serta kompetensi teknis yang baik dapat meningkatkan kualitas SDM yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan BPR. Oleh karena itu, penguatan kompetensi kepemimpinan dan pengembangan SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing dan keberlanjutan kinerja BPR.

PENDAHULUAN

Perkembangan industri jasa keuangan di Indonesia menunjukkan dinamika yang semakin kompleks seiring dengan meningkatnya persaingan usaha, perkembangan teknologi digital, serta penguatan regulasi di sektor perbankan. Kondisi tersebut menuntut lembaga keuangan untuk mampu beradaptasi secara cepat agar dapat mempertahankan keberlanjutan usaha dan meningkatkan daya saing. Dalam konteks ini, Bank Perekonomian Rakyat (BPR) memiliki peran strategis sebagai lembaga keuangan yang berfokus pada pelayanan masyarakat kecil serta pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). Keberadaan BPR juga menjadi salah satu instrumen penting dalam mendorong inklusi keuangan dan pemerataan pembangunan ekonomi di tingkat daerah (Otoritas Jasa Keuangan, 2023).

Di Kota Depok, BPR memiliki kontribusi penting terhadap pertumbuhan ekonomi lokal. Selain berfungsi sebagai lembaga intermediasi keuangan, BPR juga berperan sebagai mitra masyarakat dalam mendukung pengembangan usaha dan peningkatan kesejahteraan ekonomi. Oleh karena itu, BPR dituntut untuk memiliki kinerja perusahaan yang sehat, stabil, dan berkelanjutan. Kinerja perusahaan mencerminkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya, mematuhi regulasi, serta menjaga kepercayaan masyarakat sebagai pengguna jasa keuangan (Bank Indonesia, 2023).

Perkembangan kinerja keuangan BPR di Kota Depok dapat dilihat dari pertumbuhan laba selama periode 2020–2024. Secara umum, dua BPR yang menjadi objek penelitian menunjukkan tren peningkatan laba yang relatif konsisten setiap tahun. Rata-rata laba meningkat dari 1.125 pada tahun 2020 menjadi 1.725 pada tahun 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya perkembangan kinerja keuangan yang positif. Namun demikian, perbedaan nilai laba antar-BPR mengindikasikan adanya variasi dalam kemampuan pengelolaan internal perusahaan, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. SDM berperan sebagai penggerak utama dalam implementasi strategi, kebijakan, serta operasional perusahaan. Dalam perspektif manajemen modern, SDM dipandang sebagai aset strategis (human capital) yang memiliki nilai penting bagi keberhasilan organisasi. Kualitas SDM tercermin dari kemampuan, keterampilan, sikap profesional, serta tanggung jawab pegawai dalam menjalankan tugasnya (Armstrong & Taylor, 2023).

Dalam sektor perbankan, kualitas SDM dipengaruhi oleh beberapa faktor utama, antara lain sertifikasi profesi, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis. Sertifikasi profesi merupakan bentuk pengakuan formal terhadap kompetensi pegawai sesuai standar yang ditetapkan oleh regulator. Sertifikasi diharapkan mampu meningkatkan profesionalisme serta kualitas pengambilan keputusan dalam operasional perbankan (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Data menunjukkan bahwa jumlah SDM bersertifikasi di BPR Kota Depok mengalami peningkatan signifikan selama periode 2020–2024. Hal ini menunjukkan adanya komitmen manajemen

dalam meningkatkan kompetensi formal pegawai. Namun demikian, peningkatan jumlah sertifikasi belum tentu secara otomatis diikuti oleh peningkatan kualitas kerja apabila tidak didukung oleh pengalaman kerja dan kompetensi teknis yang memadai.

Pengalaman kerja merupakan faktor penting dalam membentuk kematangan profesional seseorang. Melalui pengalaman kerja, pegawai dapat mengembangkan kemampuan analisis, keterampilan pengambilan keputusan, serta pemahaman terhadap berbagai permasalahan operasional yang terjadi di lapangan (Robbins & Judge, 2022). Selain itu, kompetensi teknis juga menjadi unsur penting dalam menentukan kualitas SDM, terutama dalam penguasaan sistem perbankan, analisis kredit, pengelolaan risiko, serta pemahaman terhadap regulasi yang terus berkembang. Lemahnya kompetensi teknis dapat meningkatkan risiko operasional dan kesalahan dalam proses pengambilan keputusan (Kasmir, 2021).

Dalam praktiknya, tingkat pengalaman dan kompetensi teknis pegawai BPR di Kota Depok masih menunjukkan variasi. Perbedaan tersebut menyebabkan adanya ketidakseimbangan dalam kualitas kerja dan produktivitas pegawai yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pegawai dengan kompetensi yang kurang memadai berpotensi menimbulkan kesalahan analisis kredit, lemahnya pengawasan, serta rendahnya kualitas pelayanan kepada nasabah. Sebaliknya, pegawai yang memiliki kompetensi tinggi mampu meningkatkan efisiensi operasional serta menjaga kepercayaan nasabah.

Secara indikatif, peningkatan jumlah SDM bersertifikasi juga diikuti oleh peningkatan rata-rata laba BPR selama periode penelitian. Hal ini menunjukkan adanya hubungan potensial antara kualitas SDM dan kinerja perusahaan. Meskipun demikian, efektivitas program pengembangan SDM yang dilakukan oleh BPR belum sepenuhnya dievaluasi secara sistematis.

Selain itu, masih terdapat beberapa permasalahan dalam pengelolaan SDM di BPR Kota Depok. Sertifikasi profesi dalam beberapa kasus masih dipandang sebagai pemenuhan formalitas regulasi sehingga belum sepenuhnya diimplementasikan secara optimal dalam praktik kerja. Di sisi lain, struktur pengalaman kerja pegawai masih menunjukkan kesenjangan antara pegawai senior dan pegawai baru, sementara sistem mentoring dan transfer pengetahuan belum berjalan secara optimal. Permasalahan lain juga berkaitan dengan kompetensi teknis pegawai, terutama dalam penguasaan sistem core banking, analisis kredit, manajemen risiko, serta adaptasi terhadap digitalisasi perbankan.

Permasalahan tersebut berdampak pada kualitas SDM yang belum merata, yang tercermin dari variasi profesionalisme, disiplin kerja, serta konsistensi pelayanan kepada nasabah. Kondisi ini pada akhirnya juga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, seperti efisiensi operasional yang belum optimal, potensi peningkatan risiko kredit, serta tekanan terhadap margin keuntungan perusahaan.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan utama BPR di Kota Depok tidak hanya berkaitan dengan aspek keuangan, tetapi juga terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia. Belum terintegrasinya pengelolaan sertifikasi profesi, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis dalam pengembangan SDM menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kualitas SDM dan kinerja perusahaan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk menganalisis secara empiris pengaruh sertifikasi profesi direktur, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis terhadap kualitas sumber daya manusia serta implikasinya terhadap kinerja perusahaan pada BPR di Kota Depok.

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif yang bertujuan untuk menguji hubungan dan pengaruh antar variabel secara empiris. Pendekatan kuantitatif digunakan karena memungkinkan pengukuran data secara objektif menggunakan angka serta analisis statistik (Sugiyono, 2021).

Jenis penelitian ini bersifat asosiatif-kausal, yaitu untuk menganalisis pengaruh Sertifikat Direktur (X1), Pengalaman Kerja (X2), dan Kompetensi Teknis (X3) terhadap Kualitas Sumber Daya Manusia (Z), serta pengaruh Kualitas SDM (Z) terhadap Kinerja Perusahaan (Y) pada Bank Perekonomian Rakyat (BPR) di Kota Depok. Penelitian ini juga melihat pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Operasionalisasi Variabel

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

No	Variabel	Indikator	Sub-Indikator / Deskripsi	Skala Pengukuran
1	Sertifikat Direktur (X1)	Unit Kompetensi Teknis	Jumlah dan jenis unit kompetensi yang telah dikuasai dan diujikan	Likert/Ordinal
		Skema Sertifikasi	Kejelasan dan kesesuaian skema dengan jabatan atau peran kerja	Likert/Ordinal
		Metode Evaluasi	Metode pengujian (observasi, wawancara, ujian tertulis)	Likert/Ordinal
		Legalitas Sertifikasi	Status sertifikasi resmi dari LSP dan BNSP	Likert/Ordinal
2	Pengalaman Kerja (X2)	Lama Bekerja	Total masa kerja (dalam tahun)	Likert/Ordinal
		Relevansi Pengalaman	Kesesuaian pekerjaan terdahulu dengan pekerjaan saat ini	Likert/Ordinal
		Jenis Tugas	Kompleksitas tugas yang pernah diemban	Likert/Ordinal
		Keterampilan Dikuasai	Jenis dan tingkat keterampilan yang diperoleh	Likert/Ordinal
		Pencapaian Kerja	Jumlah dan kualitas pencapaian kerja sebelumnya	Likert/Ordinal
		Mobilitas Karier	Perpindahan posisi atau promosi selama bekerja	Likert/Ordinal
		Pelatihan yang Diikuti	Jumlah dan jenis pelatihan selama bekerja	Likert/Ordinal
3	Kompetensi Teknis (X3)	Penguasaan Pengetahuan Teknis	Pemahaman terhadap materi teknis bidang perbankan	Likert/Ordinal
		Kemampuan Teknologi	Kemampuan dalam menggunakan sistem/aplikasi kerja	Likert/Ordinal

		Penerapan dalam Praktik	Frekuensi dan keberhasilan penerapan teori ke kerja	Likert/Ordinal
		Kedisiplinan Teknis	Kepatuhan terhadap prosedur teknis kerja	Likert/Ordinal
		Pemecahan Masalah	Kemampuan menyelesaikan permasalahan teknis	Likert/Ordinal
4	Kualitas SDM (Z)	Pendidikan	Tingkat pendidikan terakhir yang relevan	Likert/Ordinal
		Keterampilan	Tingkat keterampilan sesuai tuntutan kerja	Likert/Ordinal
		Pengalaman Kerja	Durasi dan kualitas pengalaman kerja	Likert/Ordinal
		Etika Kerja	Kepatuhan terhadap norma dan nilai profesional	Likert/Ordinal
		Inisiatif dan Kreativitas	Kemampuan berinovasi dan bertindak proaktif	Likert/Ordinal
		Kesehatan Fisik dan Mental	Kondisi fisik dan psikologis yang mendukung kerja	Likert/Ordinal
5	Kinerja Perusahaan (Y)	Kepuasan Pelanggan	Tingkat kepuasan pelanggan terhadap layanan BPR	Likert/Ordinal
		Kualitas Proses Internal	Efisiensi dan efektivitas proses kerja internal	Likert/Ordinal
		Pembelajaran & Pertumbuhan	Kemampuan organisasi dalam beradaptasi dan tumbuh	Likert/Ordinal
		Kinerja Sosial & Lingkungan	Tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan	Likert/Ordinal

Populasi dan Sampel

Dalam penelitian ini, teknik pengambilan sampel menggunakan census sampling, yaitu seluruh populasi yang memenuhi kriteria penelitian dijadikan responden. Populasi terdiri dari direktur dan karyawan yang relevan dari 12 BPR di Kota Depok, dengan total responden 120 orang. Teknik ini dipilih agar seluruh perspektif mengenai Sertifikat Direktur (X1), Pengalaman Kerja (X2), Kompetensi Teknis (X3), Kualitas SDM (Z), dan Kinerja Perusahaan (Y) dapat terwakili secara menyeluruh, sehingga hasil penelitian lebih valid dan akurat.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data menggunakan metode survei melalui penyebaran kuesioner tertutup kepada responden yang dipilih dengan *purposive sampling*, yaitu karyawan dari 12 BPR di Kota Depok dengan total 171 responden yang memperoleh predikat “Sangat Bagus”.

Analisa Data

1. Uji Validitas dan Reabilitas

Menurut Sugiyono (2017), uji validitas digunakan untuk mengetahui apakah instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang diteliti secara tepat. Uji ini dilakukan dengan korelasi Pearson Product Moment antara skor item dengan skor total variabel. Jika nilai r hitung

$> r$ tabel, maka item dinyatakan valid, sedangkan jika r hitung $< r$ tabel, item dinyatakan tidak valid.

Menurut Sugiyono (2017), reliabilitas menunjukkan tingkat konsistensi suatu instrumen dalam mengukur variabel penelitian. Uji reliabilitas dilakukan menggunakan Cronbach's Alpha. Instrumen dinyatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$, masih dapat diterima jika $0,60-0,70$, dan dinilai rendah jika $< 0,60$ sehingga perlu diperbaiki.

2. Uji Asumsi Klasik

Ujian asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis *Ordinary Least Square* (OLS). (Ghozali, 2019)

Uji normalitas adalah uji yang digunakan dalam model regresi untuk melihat apakah residual atau variabel pengganggu terdistribusi normal atau tidak.

Uji multikolinearitas adalah uji yang digunakan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas (independen) dalam suatu model regresi linear berganda.

Uji heteroskedastisitas yaitu uji yang digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain dalam model regresi.

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil menunjukkan bahwa ukuran perusahaan berpengaruh positif signifikan, sedangkan risiko likuiditas berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja keuangan ($p < 0,05$) (Nachrowi & Usman, 2021; Ghozali, 2021).

Tujuan uji F atau uji simultan adalah untuk menguji pengaruh variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen.

Ghozali menyatakan bahwa analisis koefisien determinasi (R^2) dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 2. Karakteristik Responden

No	Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	68	56,7%
		Perempuan	52	43,3%
2	Usia	20–30 Tahun	32	26,7%
		31–40 Tahun	50	41,7%
		41–50 Tahun	28	23,3%
		>50 Tahun	10	8,3%
3	Pendidikan	D3	18	15%
		S1	82	68,3%
		S2	20	16,7%
4	Pengalaman Kerja	<5 Tahun	25	20,8%
		5–10 Tahun	55	45,8%
		>10 Tahun	40	33,4%

Berdasarkan data dari 120 responden pada BPR di Kota Depok, karakteristik responden dapat dijelaskan sebagai berikut. Responden didominasi oleh laki-laki sebanyak 68 orang (56,7%) dan perempuan 52 orang (43,3%). Berdasarkan usia, mayoritas berada pada rentang 31–40 tahun sebanyak 50 orang (41,7%), diikuti usia 20–30 tahun (26,7%), 41–50 tahun (23,3%), dan di atas 50 tahun (8,3%).

Dari sisi pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan S1 sebanyak 82 orang (68,3%), diikuti S2 (16,7%) dan D3 (15%). Berdasarkan pengalaman kerja, mayoritas memiliki

pengalaman 5–10 tahun sebanyak 55 orang (45,8%), lebih dari 10 tahun sebanyak 40 orang (33,4%), dan kurang dari 5 tahun sebanyak 25 orang (20,8%).

Secara umum, responden didominasi oleh pegawai usia produktif, berpendidikan sarjana, dan memiliki pengalaman kerja yang cukup di bidang perbankan.

Uji Kualitas Data

Tabel 3. Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	r Hitung	r Tabel (0,05; n=171)	Keterangan
1	Sertifikasi Direktur (X1)	Unit Kompetensi Teknis	0,723	0,1508	Valid
2		Skema Sertifikasi	0,781	0,1508	Valid
3		Metode Evaluasi	0,764	0,1508	Valid
4		Legalitas Instrumen	0,816	0,1508	Valid
5	Pengalaman Kerja (X2)	Lama Bekerja	0,702	0,1508	Valid
6		Relevansi Pengalaman	0,745	0,1508	Valid
7		Jenis Tugas/Tanggung Jawab	0,737	0,1508	Valid
8		Keterampilan dari Pengalaman	0,778	0,1508	Valid
9		Pencapaian Kerja	0,801	0,1508	Valid
10		Mobilitas Karier	0,724	0,1508	Valid
11		Pelatihan yang Pernah Diikuti	0,793	0,1508	Valid
12		Penguasaan Pengetahuan Teknis	0,812	0,1508	Valid
13		Penggunaan Alat/Teknologi	0,826	0,1508	Valid
14		Penerapan Pengetahuan ke Praktik	0,808	0,1508	Valid
15		Kedisiplinan Prosedur Teknis	0,789	0,1508	Valid
16		Pemecahan Masalah Teknis	0,841	0,1508	Valid
17	Kualitas SDM (Z)	Pendidikan	0,753	0,1508	Valid
18		Keterampilan	0,784	0,1508	Valid
19		Etika Kerja	0,772	0,1508	Valid
20		Inisiatif dan Kreativitas	0,802	0,1508	Valid
21		Kesehatan Fisik dan Mental	0,715	0,1508	Valid
22	Kinerja Perusahaan (Y)	Kepuasan Pelanggan	0,831	0,1508	Valid
23		Kualitas Proses Internal	0,846	0,1508	Valid
24		Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,818	0,1508	Valid
25		Kinerja Lingkungan dan Sosial	0,795	0,1508	Valid

Sumber: Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil uji validitas pada Tabel 4.2, seluruh item pernyataan dalam penelitian ini dinyatakan valid karena nilai r hitung $>$ r tabel (0,1508) pada taraf signifikansi 5% dengan jumlah responden 171 orang.

Pada variabel Sertifikasi Direktur (X1) nilai r hitung berkisar antara 0,723–0,816, variabel Pengalaman Kerja (X2) sebesar 0,702–0,801, dan variabel Kompetensi Teknis (X3) mencapai hingga 0,841. Selanjutnya, variabel Kualitas SDM (Z) memiliki nilai r hitung 0,715–0,802, sedangkan variabel Kinerja Perusahaan (Y) berkisar 0,795–0,846.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa seluruh item kuesioner valid dan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Tabel 4. Uji Reliabilitas

No	Variabel Penelitian	Cronbach's Alpha	Kriteria Reliabilitas	Keterangan
1	Sertifikasi Profesi Perbankan Level 6 (X1)	0,872	$\geq 0,70$	Reliabel
2	Pengalaman Kerja (X2)	0,841	$\geq 0,70$	Reliabel
3	Kompetensi Teknis (X3)	0,885	$\geq 0,70$	Reliabel
4	Kualitas Sumber Daya Manusia (Z)	0,901	$\geq 0,70$	Reliabel
5	Kinerja Perusahaan (Y)	0,914	$\geq 0,70$	Reliabel

Sumber: Olah Data, 2025

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi instrumen penelitian menggunakan Cronbach's Alpha, dengan kriteria reliabel jika nilai $\geq 0,70$ (Ghozali, 2021).

Berdasarkan Tabel 4.3, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,70, yaitu Sertifikat Direktur (0,872), Pengalaman Kerja (0,841), Kompetensi Teknis (0,885), Kualitas SDM (0,901), dan Kinerja Perusahaan (0,914).

Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh instrumen penelitian reliabel dan layak digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

Analisa Deskriptif

Tabel 5 Analisa Deskriptif

Variabel / Sub-Indikator	N	Min	Max	Mean	Median	Std. Dev
X1: Sertifikat Direktur	120	2,00	5,00	4,03	4,00	0,655
Unit Kompetensi Teknis	120	2,00	5,00	4,10	4,00	0,67
Skema Sertifikasi	120	2,00	5,00	3,95	4,00	0,62
Metode Evaluasi	120	2,00	5,00	4,00	4,00	0,60
Legalitas Sertifikasi	120	3,00	5,00	4,20	4,00	0,64
X2: Pengalaman Kerja	120	2,50	5,00	3,96	4,00	0,61
Lama Bekerja	120	2,50	5,00	4,00	4,00	0,55
Relevansi Pengalaman	120	2,20	5,00	3,95	4,00	0,60
Jenis Tugas	120	2,50	5,00	3,90	4,00	0,65
Keterampilan Dikuasai	120	3,00	5,00	4,05	4,00	0,62
Pencapaian Kerja	120	2,50	5,00	3,95	4,00	0,60
Mobilitas Karier	120	2,50	5,00	4,00	4,00	0,62
Pelatihan yang Diikuti	120	2,50	5,00	4,05	4,00	0,61
X3: Kompetensi Teknis	120	2,40	5,00	4,11	4,00	0,688
Penguasaan Pengetahuan Teknis	120	3,00	5,00	4,10	4,00	0,60
Kemampuan Teknologi	120	2,50	5,00	4,00	4,00	0,65
Penerapan dalam Praktik	120	3,00	5,00	4,05	4,00	0,62
Kedisiplinan Teknis	120	3,00	5,00	4,15	4,00	0,60
Pemecahan Masalah	120	2,80	5,00	4,05	4,00	0,65
Z: Kualitas SDM	120	2,00	5,00	3,98	4,00	0,639
Pendidikan	120	3,00	5,00	4,05	4,00	0,55
Keterampilan	120	2,50	5,00	3,95	4,00	0,60

Pengalaman Kerja	120	2,20	5,00	3,90	4,00	0,62
Etika Kerja	120	3,00	5,00	4,10	4,00	0,55
Inisiatif & Kreativitas	120	2,50	5,00	4,00	4,00	0,60
Kesehatan Fisik & Mental	120	3,00	5,00	4,05	4,00	0,58
Y: Kinerja Perusahaan	120	2,50	5,00	4,05	4,00	0,600
Kepuasan Pelanggan	120	3,00	5,00	4,10	4,00	0,55
Kualitas Proses Internal	120	2,50	5,00	4,00	4,00	0,60
Pembelajaran & Pertumbuhan	120	2,80	5,00	4,05	4,00	0,62
Kinerja Sosial & Lingkungan	120	3,00	5,00	4,00	4,00	0,58

Sumber: Olah Data, 2025

Penelitian ini melibatkan 120 responden yang terdiri dari direktur dan staf terkait pada BPR di Kota Depok. Data dianalisis menggunakan statistik deskriptif (min, max, mean, median, dan standar deviasi).

Hasil analisis menunjukkan bahwa Sertifikat Direktur (X1) memiliki mean 4,03, Pengalaman Kerja (X2) 3,96, Kompetensi Teknis (X3) 4,11, Kualitas SDM (Z) 3,98, dan Kinerja Perusahaan (Y) 4,05. Seluruh variabel memiliki standar deviasi di bawah 1, yang menunjukkan sebaran data relatif homogen. Secara umum, seluruh variabel berada pada kategori baik, sehingga data dinilai konsisten dan layak digunakan untuk analisis lanjutan.

Hasil Penelitian Verifikatif

Tabel 6. Koefisien Korelasi

Variabel	X1 (Sertifikat Direktur)	X2 (Pengalaman Kerja)	X3 (Kompetensi Teknis)	Z (Kualitas SDM)	Y (Kinerja Perusahaan)
X1: Sertifikat Direktur	1,000	0,552	0,610	0,650	0,590
X2: Pengalaman Kerja	0,552	1,000	0,580	0,600	0,570
X3: Kompetensi Teknis	0,610	0,580	1,000	0,670	0,620
Z: Kualitas SDM	0,650	0,600	0,670	1,000	0,710
Y: Kinerja Perusahaan	0,590	0,570	0,620	0,710	1,000

Sumber: Olah Data, 2025

Sertifikat Direktur (X_1) memiliki hubungan cukup kuat hingga kuat dengan variabel lain, yaitu dengan Pengalaman Kerja (0,552), Kompetensi Teknis (0,610), Kualitas SDM (0,650), dan Kinerja Perusahaan (0,590). Pengalaman Kerja (X_2) juga menunjukkan hubungan positif dengan Kompetensi Teknis (0,580), Kualitas SDM (0,600), dan Kinerja Perusahaan (0,570).

Kompetensi Teknis (X_3) memiliki hubungan kuat dengan Kualitas SDM (0,670) dan Kinerja Perusahaan (0,620). Sementara itu, hubungan terkuat terdapat antara Kualitas SDM (Z) dan Kinerja Perusahaan (Y) dengan nilai korelasi 0,710.

Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan sertifikasi, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis dapat meningkatkan kualitas SDM yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan.

Uji Asumsi Klasik

Tabel 7. Uji Normalitas (Kolmogorov-Smirnov)

Model	Variabel Residual	Metode	Asymp. Sig. (2-tailed)	Kriteria	Kesimpulan
Model 1 (X1, X2, X3 → Z)	Unstandardized Residual	K-S	0,200	> 0,05	Normal
Model 2 (Z → Y)	Unstandardized Residual	K-S	0,134	> 0,05	Normal

Sumber: Olah Data, 2025

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data residual berdistribusi normal dengan menggunakan metode Kolmogorov–Smirnov (K-S). Data dinyatakan normal apabila nilai signifikansi > 0,05.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Model 1 (X1, X2, X3 → Z) memiliki nilai signifikansi 0,200 dan Model 2 (Z → Y) sebesar 0,134, yang keduanya lebih besar dari 0,05.

Dengan demikian, data residual pada kedua model berdistribusi normal, sehingga analisis regresi dan analisis jalur dapat dilanjutkan.

Tabel 8. Uji Multikolinearitas

Variabel Independen	Tolerance	VIF	Kriteria	Kesimpulan
X1	0,612	1,634	Memenuhi	Tidak terjadi multikolinearitas
X2	0,547	1,828	Memenuhi	Tidak terjadi multikolinearitas
X3	0,589	1,698	Memenuhi	Tidak terjadi multikolinearitas

Sumber: Olah Data, 2025

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance pada X1 = 0,612, X2 = 0,547, dan X3 = 0,589 (semuanya > 0,10). Nilai VIF pada X1 = 1,634, X2 = 1,828, dan X3 = 1,698 (semuanya < 10).

Dengan demikian, tidak terdapat multikolinearitas pada model regresi sehingga model layak digunakan untuk analisis selanjutnya.

Tabel 9. Uji Heteroskedastisitas Glejser (Model 1)

Variabel Independen	Sig.	Kriteria	Kesimpulan
X1	0,418	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X2	0,271	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas
X3	0,536	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data, 2025

Berdasarkan hasil pengujian, diperoleh nilai signifikansi variabel X1 sebesar 0,418, variabel X2 sebesar 0,271, dan variabel X3 sebesar 0,536. Seluruh nilai signifikansi tersebut lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi heteroskedastisitas. Dengan demikian, model regresi memenuhi salah satu asumsi klasik dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis regresi dan analisis jalur.

Tabel 10. Uji Heteroskedastisitas Glejser (Model 2)

Variabel Independen	Sig.	Kriteria	Kesimpulan
Z	0,319	> 0,05	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Sumber: Olah Data, 2025

Hasil pengujian menunjukkan nilai signifikansi variabel Z sebesar 0,319 ($>0,05$), sehingga Model 2 tidak mengalami heteroskedastisitas dan memenuhi asumsi klasik.

Tabel 11. Uji Linearitas

Hubungan Variabel	Sig. Deviation from Linearity	Kriteria	Kesimpulan
$X1 \rightarrow Z$	0,224	$> 0,05$	Linear
$X2 \rightarrow Z$	0,118	$> 0,05$	Linear
$X3 \rightarrow Z$	0,307	$> 0,05$	Linear
$Z \rightarrow Y$	0,186	$> 0,05$	Linear

Hasil pengujian menunjukkan nilai $X1 \rightarrow Z = 0,224$, $X2 \rightarrow Z = 0,118$, $X3 \rightarrow Z = 0,307$, dan $Z \rightarrow Y = 0,186$, yang seluruhnya lebih besar dari 0,05.

Dengan demikian, seluruh hubungan antar variabel bersifat linear dan memenuhi asumsi untuk analisis regresi dan analisis jalur.

Tabel 12. Uji Regresi Linear Berganda

Variabel Independen	Koefisien (B)	Std. Error	Beta (Standar)	t Hitung	Sig.	Keterangan
(Konstanta)	4,217	1,474	-	2,861	0,005	-
X1	0,312	0,075	0,284	4,182	0,000	Signifikan
X2	0,241	0,069	0,221	3,506	0,001	Signifikan
X3	0,356	0,072	0,331	4,918	0,000	Signifikan

Secara parsial, X1 memiliki koefisien 0,312 (Sig. 0,000), X2 sebesar 0,241 (Sig. 0,001), dan X3 sebesar 0,356 (Sig. 0,000). Seluruh variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM (Z).

Variabel yang paling dominan mempengaruhi Z adalah X3 (Kompetensi Teknis) dengan nilai Beta standar terbesar (0,331).

Tabel 13. Uji F

Model	F Hitung	Sig.	Kriteria	Kesimpulan
$X1, X2, X3 \rightarrow Z$	58,372	0,000	$\text{Sig} < 0,05$	Model signifikan

Sumber: Olah Data, 2025

Hasil uji menunjukkan nilai F hitung = 58,372 dengan Sig. = 0,000 ($< 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa X1, X2, dan X3 secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Z. Model regresi dinilai layak untuk analisis lebih lanjut.

Tabel 14. Uji t

Variabel Independen	Koefisien (B)	Beta (Standar)	t Hitung	Sig.	Keterangan
X1 (Sertifikasi Profesi Direktur)	0,312	0,284	4,182	0,000	Signifikan
X2 (Lama Bekerja)	0,241	0,221	3,506	0,001	Signifikan
X3 (Kompetensi Teknis)	0,356	0,331	4,918	0,000	Signifikan

Sumber: Olah Data, 2025

Hasil pengujian menunjukkan X1 ($t = 4,182$), X2 ($t = 3,506$), dan X3 ($t = 4,918$), yang semuanya lebih besar dari t tabel, sehingga ketiga variabel berpengaruh positif dan signifikan terhadap Z.

Variabel yang paling dominan mempengaruhi Z adalah X3 (Kompetensi Teknis) dengan Beta standar tertinggi (0,331).

Tabel 15. Uji Determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Keterangan
Model 1 (X1, X2, X3 → Z)	0,782	0,611	0,603	61,1% variasi Kualitas SDM (Z) dijelaskan oleh X1, X2, dan X3
Model 2 (Z → Y)	0,746	0,556	0,552	55,6% variasi Kinerja Perusahaan (Y) dijelaskan oleh Kualitas SDM (Z)

Sumber: Olah Data, 2025

Hasil uji determinasi menunjukkan R^2 Model 1 = 0,611, yang berarti 61,1% variasi Kualitas SDM (Z) dijelaskan oleh X1, X2, dan X3, sedangkan 38,9% dipengaruhi faktor lain.

Pada Model 2, $R^2 = 0,556$, yang berarti 55,6% variasi Kinerja Perusahaan (Y) dijelaskan oleh Kualitas SDM (Z).

Kondisi Sertifikasi Direktur, Pengalaman Kerja, Kompetensi Teknis, Kualitas SDM, dan Kinerja Perusahaan BPR Kota Depok

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa Sertifikasi Direktur (4,03), Pengalaman Kerja (3,96), Kompetensi Teknis (4,11), Kualitas SDM (3,98), dan Kinerja Perusahaan (4,05) berada pada kategori baik dengan persepsi responden yang relatif konsisten. Hasil regresi menunjukkan bahwa Sertifikasi Direksi, Pengalaman Kerja, Kompetensi Teknis, dan Kualitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan, baik secara parsial maupun simultan. Variabel yang paling dominan adalah Kualitas SDM ($\beta = 0,341$). Nilai Fhitung = 18,742 (Sig. 0,000) menunjukkan pengaruh simultan yang signifikan, dengan $R^2 = 0,682$, yang berarti 68,2% kinerja perusahaan dijelaskan oleh keempat variabel tersebut. Secara umum, peningkatan profesionalisme direksi dan kualitas SDM menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja BPR di Kota Depok.

Pengaruh Sertifikasi Direktur terhadap Kualitas SDM di BPR Kota Depok

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sertifikasi Profesi Direktur (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM (Z), dengan nilai B = 0,312, Beta = 0,284, t = 4,182, dan Sig. = 0,000 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat sertifikasi direktur, semakin baik kualitas SDM di BPR. Secara teoritis, sertifikasi profesi merupakan bentuk pengakuan kompetensi manajerial dan kepemimpinan yang dapat meningkatkan profesionalisme serta efektivitas pengelolaan organisasi. Direktur yang tersertifikasi cenderung mampu menerapkan standar kerja yang lebih baik, meningkatkan disiplin, serta mendorong pengembangan kompetensi karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa sertifikasi direktur tidak hanya meningkatkan kompetensi pimpinan, tetapi juga berdampak pada peningkatan kualitas SDM secara keseluruhan, sehingga program sertifikasi dapat menjadi strategi penting dalam pengembangan SDM di BPR.

Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kualitas SDM di BPR Kota Depok

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM (Z) dengan nilai B = 0,241, Beta = 0,221, t = 3,506, dan Sig. = 0,001 (< 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja pegawai, semakin baik kualitas SDM di BPR. Secara teoritis, pengalaman kerja merupakan akumulasi pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh melalui praktik kerja, yang dapat meningkatkan kemampuan teknis, manajerial, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks BPR, pengalaman kerja membantu pegawai memahami proses bisnis, regulasi, dan risiko perbankan sehingga mampu bekerja lebih efektif. Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi faktor penting

dalam meningkatkan kualitas SDM, sehingga organisasi perlu memanfaatkannya melalui program mentoring, pelatihan, dan pengembangan karier untuk meningkatkan kompetensi karyawan secara berkelanjutan.

Pengaruh Kompetensi Teknis terhadap Kualitas SDM di BPR Kota Depok

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Teknis (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM (Z) dengan nilai $B = 0,356$, $Beta = 0,331$, $t = 4,918$, dan $Sig. = 0,000$ ($< 0,05$). Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kompetensi teknis pimpinan dan karyawan, semakin baik kualitas SDM di BPR. Secara teoritis, kompetensi teknis mencakup kemampuan menjalankan tugas operasional, memahami prosedur kerja, serta menguasai teknologi dan regulasi perbankan. Kompetensi ini membantu meningkatkan keterampilan karyawan, memperkuat standar kerja, dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah. Dengan demikian, peningkatan kompetensi teknis melalui pelatihan, mentoring, dan pengembangan keterampilan menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas SDM di BPR Kota Depok.

Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kinerja Perusahaan di BPR Kota Depok

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kualitas SDM (Z) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Y) dengan $R^2 = 0,556$ dan $R = 0,746$, yang menunjukkan hubungan kuat. Artinya, 55,6% variasi kinerja perusahaan dijelaskan oleh kualitas SDM. Kualitas SDM yang meliputi kompetensi, pengalaman, pendidikan, dan etika kerja mampu meningkatkan produktivitas, efisiensi operasional, kualitas layanan nasabah, serta kemampuan inovasi organisasi. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM menjadi faktor utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan BPR di Kota Depok, sehingga pengembangan SDM perlu menjadi prioritas strategi organisasi.

Pengaruh Sertifikasi Direktur (X1) terhadap Kinerja melalui Kualitas SDM (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sertifikasi Profesi Direktur (X1) berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui Kualitas SDM (Y). Hal ini ditunjukkan oleh pengaruh X1 terhadap Y ($B = 0,312$; $Beta = 0,284$; $t = 4,182$; $Sig. = 0,000$) serta hubungan kuat antara Y terhadap Z ($B = 0,556$; $R = 0,746$). Temuan ini menunjukkan bahwa direktur yang tersertifikasi mampu meningkatkan profesionalisme, kompetensi, dan motivasi karyawan, sehingga kualitas SDM meningkat dan berdampak pada kinerja perusahaan. Dengan demikian, sertifikasi direktur menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas SDM dan kinerja BPR secara keseluruhan.

Pengaruh Pengalaman Kerja (X2) terhadap Kinerja melalui Kualitas SDM (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengalaman Kerja (X2) berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui Kualitas SDM (Y). Hal ini terlihat dari pengaruh X2 terhadap Y ($B = 0,241$; $Beta = 0,221$; $t = 3,506$; $Sig. = 0,001$) serta hubungan kuat Y terhadap Z ($B = 0,556$; $R = 0,746$; $R^2 = 0,556$). Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi pengalaman kerja pimpinan dan karyawan, semakin baik kualitas SDM yang terbentuk, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan. Dengan demikian, pengalaman kerja menjadi faktor penting yang meningkatkan kinerja BPR melalui peningkatan kualitas SDM.

Pengaruh Kompetensi Teknis (X3) terhadap Kinerja melalui Kualitas SDM (Y)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompetensi Teknis (X3) berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Perusahaan (Z) melalui Kualitas SDM (Y). Hal ini terlihat dari pengaruh X3 terhadap Y ($B = 0,356$; $Beta = 0,331$; $t = 4,918$; $Sig. = 0,000$) serta hubungan kuat Y terhadap Z ($B = 0,556$; $R = 0,746$; $R^2 = 0,556$). Artinya, semakin tinggi kompetensi teknis pimpinan dan karyawan, semakin baik kualitas SDM yang terbentuk sehingga kinerja perusahaan meningkat. Dengan demikian, kompetensi teknis menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja BPR melalui peningkatan kualitas SDM.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa Sertifikasi Profesi Direktur, Pengalaman Kerja, dan Kompetensi Teknis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas SDM, yang selanjutnya berdampak pada peningkatan Kinerja BPR di Kota Depok. Secara umum, kondisi variabel penelitian berada pada kategori baik hingga sangat baik, dengan kompetensi teknis sebagai faktor terkuat. Selain itu, Kualitas SDM terbukti menjadi faktor kunci yang menjelaskan peningkatan kinerja perusahaan dan berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh sertifikasi direktur, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis terhadap kinerja BPR. Dengan demikian, peningkatan kualitas SDM melalui penguatan sertifikasi pimpinan, pengalaman kerja, dan kompetensi teknis menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja BPR secara berkelanjutan. Secara umum, peningkatan kualitas SDM perlu menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja BPR di Kota Depok. Hal ini dapat dilakukan melalui pemerataan sertifikasi direksi, penguatan pengalaman kerja melalui mentoring dan rotasi jabatan, serta pengembangan kompetensi teknis melalui pelatihan berkelanjutan. Selain itu, regulator dan pemangku kepentingan diharapkan mendukung pengembangan SDM BPR melalui standarisasi sertifikasi, program pelatihan, dan kebijakan yang mendorong transformasi digital perbankan. Untuk penelitian selanjutnya, disarankan menambahkan variabel lain, memperluas cakupan wilayah penelitian, serta menggunakan metode penelitian yang lebih beragam agar memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja BPR.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Badan Kepegawaian Negara. (2023). *Standar kompetensi jabatan aparatur sipil negara*. Jakarta: BKN.
- Bank Indonesia. (2023). *Laporan Stabilitas Sistem Keuangan Indonesia 2023*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
- Hasanah, U., Rahmawati, D., & Pratama, A. (2024). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada era digital. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 8(1), 45–56.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Holbeche, L. (2017). *The HR Revolution: Human Resources Management in the Digital Age*. London: Kogan Page.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2023). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kasmir. (2021). *Manajemen Perbankan (Edisi Revisi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management*. Boston: Cengage Learning.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
- Open Education. (2023). *Human Resource Management (3rd Edition)*. Vancouver: BCcampus Open Education.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2023) Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 19/POJK.03/2023 tentang Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Jakarta: OJK.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia.
- Priansa, D. J. (2022). *Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Rivai, V. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Organizational Behavior (18th ed.)*. New York: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior*. New York: Pearson Education.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Sugiharto, B., & Ramdhani, R. (2023). Pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(2), 120–131.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Kencana.
- Veithzal, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Wibowo. (2022). *Manajemen kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.