

The Influence of Human Resource Development, Work Experience, And Work Motivation on Employee Performance at PT Campina Ice Cream Industry Tbk

[Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk]

Anika Ananda Putri¹⁾, Hasan Ubaidillah^{2*)}

¹⁾Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

^{2*)} Program Studi Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia

*Email Penulis Korespondensi: ubaid@umsida.ac.id

Abstract. *This study aims to analyze the influence of human resource development, work experience, and work motivation on employee performance at PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Utilizing a quantitative method with multiple linear regression analysis, the research involved 145 respondents selected through random sampling techniques. The results show that, partially, human resource development has a positive and significant influence on employee performance, with a regression coefficient of 0.305, indicating that training programs effectively enhance employee productivity and adaptability. Work experience also significantly influences employee performance, with a regression coefficient of 0.232, showing that longer work experience supports efficiency and task comprehension. Work motivation emerges as the dominant variable, with a regression coefficient of 0.425, highlighting the importance of financial incentives and non-financial recognition in boosting employee performance. Simultaneously, the three variables explain 83.4% of the variation in employee performance, as indicated by an F-value of 235.758. These findings emphasize that human resource development, work experience, and work motivation are critical elements in optimizing employee performance, urging companies to strategically manage these factors to enhance competitiveness.*

Keywords - Human Resource Development, Work Experience, Work Motivation, Employee Performance.

Abstrak. *Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Menggunakan metode kuantitatif dengan teknik analisis regresi linear berganda, penelitian ini melibatkan 145 responden yang dipilih melalui teknik random sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial, pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,305, di mana program pelatihan terbukti meningkatkan produktivitas dan adaptasi karyawan. Pengalaman kerja juga berpengaruh signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,232, menunjukkan bahwa pengalaman lebih lama mendukung efisiensi dan pemahaman kerja. Motivasi kerja menjadi variabel dominan dengan koefisien regresi sebesar 0,425, yang menegaskan pentingnya insentif finansial maupun penghargaan non-finansial dalam meningkatkan kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel ini menjelaskan 83,4% variasi dalam kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai F sebesar 235,758. Temuan ini menegaskan bahwa pengembangan SDM, pengalaman kerja, dan motivasi kerja merupakan elemen penting dalam menciptakan kinerja yang optimal, sehingga perusahaan perlu fokus pada pengelolaan strategis ketiga faktor ini untuk meningkatkan daya saing.*

Kata Kunci - Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.

I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

PT Campina Ice Cream Industry Tbk adalah salah satu perusahaan terkemuka di Indonesia yang bergerak dalam industri makanan dan minuman, khususnya dalam produksi es krim. Berdiri sejak tahun 1990, PT Campina Ice Cream Industry Tbk telah membangun reputasi yang kuat dalam menyediakan produk-produk berkualitas tinggi dan inovatif bagi konsumen di seluruh Indonesia. Perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi pemimpin pasar dalam industri es krim, dengan fokus utama pada inovasi produk, keunggulan kualitas, dan pelayanan pelanggan yang prima. Dengan komitmen kuat terhadap standar mutu dan keamanan pangan yang tinggi, PT Campina Ice Cream Industry Tbk terus berupaya untuk memenuhi kebutuhan dan ekspektasi konsumen akan produk-produk yang lezat, segar, dan berkualitas.

Seiring dengan pertumbuhan industri es krim di Indonesia, PT Campina Ice Cream Industry Tbk telah mengalami perkembangan yang pesat dan memperluas jangkauan bisnisnya melalui distribusi yang luas di berbagai kanal ritel,

termasuk supermarket, toko kelontong, restoran, dan kafe. Dengan portofolio produk yang beragam, mulai dari es krim klasik hingga inovasi terbaru dalam bentuk es krim beku dan es krim mewah, perusahaan ini terus memperluas penetrasi pasar dan mendapatkan kepercayaan pelanggan. Dalam era persaingan global yang semakin ketat, perusahaan-perusahaan di berbagai sektor industri berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka dalam menghadapi tantangan yang beragam. PT Campina Ice Cream Industry Tbk, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman, tidak terkecuali dari upaya-upaya tersebut. Dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan, manajemen tidak bisa mengabaikan peran penting yang dimainkan oleh karyawan sebagai aset terpenting dalam mencapai tujuan organisasi.

Di tengah dinamika yang terus berkembang, faktor-faktor seperti pengembangan sumber daya manusia (SDM), pengalaman kerja, dan motivasi karyawan menjadi sangat krusial dalam menentukan arah dan keberhasilan PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Pengembangan SDM, sebagai investasi jangka panjang, merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Hal ini penting mengingat industri makanan dan minuman yang terus berkembang dengan pesat dan sering kali menuntut penyesuaian terhadap teknologi, proses produksi, dan kebutuhan konsumen. Pengalaman kerja, di sisi lain, merupakan akumulasi dari pengetahuan praktis dan keterampilan yang diperoleh oleh karyawan selama berada dalam lingkungan kerja. PT Campina Ice Cream Industry Tbk, dengan latar belakang yang telah membanggakan dalam industri ini, memiliki kekayaan pengalaman yang tidak dapat diabaikan. Namun demikian, perusahaan perlu memastikan bahwa pengalaman tersebut terus ditingkatkan dan dikelola secara efektif guna mendukung kinerja yang optimal. Selanjutnya, motivasi karyawan menjadi faktor penting dalam menentukan sejauh mana karyawan akan berkontribusi secara aktif dan produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Karyawan yang termotivasi secara intrinsik maupun ekstrinsik cenderung lebih berdedikasi, inovatif, dan berorientasi pada pencapaian hasil. Oleh karena itu, manajemen PT Campina Ice Cream Industry Tbk perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan dan mengimplementasikan strategi yang sesuai untuk mempertahankan dan meningkatkan motivasi tersebut.

Dengan mempertimbangkan kompleksitas dan interdependensi antara faktor-faktor tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis mendalam tentang pengaruh pengembangan SDM, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Hasil analisis yang diperoleh diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik kepada manajemen perusahaan mengenai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan. Melalui pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, diharapkan PT Campina Ice Cream Industry Tbk dapat mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki dan mengembangkan kebijakan serta program-program yang tepat guna meningkatkan produktivitas, kualitas, dan kepuasan kerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat terus bersaing dan berkembang di pasar yang semakin kompetitif.

Alasan peneliti memilih produk PT Campina Ice Cream Industry TBK karena relevansinya dengan konteks industri makanan dan minuman yang kompetitif dan dinamis, di mana kinerja karyawan memiliki peran sentral dalam mencapai keunggulan kompetitif. Dengan memahami bagaimana faktor-faktor ini saling berinteraksi dan berdampak terhadap kinerja karyawan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan strategi pengelolaan sumber daya manusia, serta berkontribusi terhadap literatur dan praktik manajemen SDM secara lebih luas.

Pengembangan karyawan merupakan proses di mana individu memperoleh keterampilan dan pengalaman untuk mendukung keberhasilan dalam pekerjaan saat ini maupun menghadapi tugas-tugas di masa depan. Istilah ini lebih sering dikaitkan dengan peran-peran pada level manajerial [1]. Keberhasilan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti dukungan dari manajemen puncak, komitmen dari spesialis maupun generalis, perkembangan teknologi, tingkat kompleksitas organisasi, dan gaya belajar yang diterapkan. Setelah pengembangan dilaksanakan, diperlukan langkah evaluasi untuk memastikan hasil yang diinginkan tercapai [2]. Keberhasilan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti dukungan dari manajemen puncak, komitmen dari spesialis maupun generalis, perkembangan teknologi, tingkat kompleksitas organisasi, dan gaya belajar yang diterapkan. Setelah pengembangan dilaksanakan, diperlukan langkah evaluasi untuk memastikan hasil yang diinginkan tercapai [3]. Program pengembangan karyawan yang dijalankan oleh perusahaan atau organisasi tidak hanya memberikan manfaat bagi konsumen dan karyawan itu sendiri, tetapi juga berdampak positif pada perusahaan dan masyarakat pengguna produk atau jasa mereka [4]. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen krusial bagi organisasi dalam menghadapi tuntutan tugas saat ini maupun tantangan masa depan. Dengan pendekatan yang sistematis, pengembangan ini diharapkan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja untuk mencapai target organisasi serta mempersiapkan karyawan untuk menjalankan peran dan tanggung jawab di masa mendatang dengan optimal [5].

Pengalaman kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Karyawan dengan pengalaman kerja yang memadai cenderung lebih cepat beradaptasi dengan tugas-tugas yang ada. Pengalaman bekerja menjadi aset utama bagi individu untuk terjun ke bidang tertentu [6]. Dimensi yang digunakan untuk menilai tingkat pengalaman seseorang meliputi durasi masa kerja, keterampilan yang dimiliki, serta tingkat penguasaan terhadap pekerjaan yang dilakukan [7]. Pengalaman memiliki peran dalam mengembangkan potensi individu. Semakin tinggi tingkat pengalaman dan motivasi kerja yang dimiliki seorang karyawan, semakin baik pula kinerja yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila pengalaman dan motivasi kerja karyawan rendah, hal ini dapat berdampak negatif terhadap kinerja mereka [8].

Motivasi adalah sebuah dorongan yang memotivasi seseorang untuk mengambil tindakan tertentu dengan tujuan memperoleh kepuasan yang diharapkan [9]. Motivasi merupakan dorongan kerja yang muncul dari dalam diri pegawai sebagai hasil dari integrasi kebutuhan pribadi, pengaruh lingkungan fisik, serta lingkungan sosial, di mana kekuatan motivasi ini bergantung pada proses pengintegrasian tersebut [10]. Motivasi melibatkan individu yang memiliki berbagai kebutuhan dasar, seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, hubungan sosial, penghargaan diri, dan pencapaian aktualisasi diri [11]. Motivasi kerja karyawan menjadi aspek penting yang perlu dipahami oleh pimpinan organisasi, karena secara langsung memengaruhi kinerja mereka. Oleh karena itu, pimpinan harus memberikan perhatian untuk menjaga dan meningkatkan motivasi karyawan melalui berbagai cara yang efektif. Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi akan menunjukkan peningkatan dalam kinerja mereka [12]. Dengan demikian, untuk mencapai kinerja optimal sesuai dengan target yang telah ditetapkan, perusahaan perlu memberikan dorongan yang dapat memotivasi karyawan agar mereka bersedia mencurahkan energi dan pemikiran sepenuhnya demi keberhasilan pekerjaan [13].

PT Campina Ice Cream Industry Tbk menghadapi tantangan dalam memastikan kinerja karyawan tetap optimal di tengah persaingan industri yang ketat. Pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja menjadi faktor penting yang saling memengaruhi kinerja, namun pengelolaannya belum sepenuhnya efektif. Pengembangan SDM belum secara konsisten meningkatkan kompetensi karyawan, pengalaman kerja belum terintegrasi dengan baik untuk mendorong produktivitas, dan motivasi kerja karyawan sering terpengaruh oleh dinamika beban kerja. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap kinerja karyawan guna memberikan rekomendasi strategis yang relevan bagi perusahaan.

Hasil pengamatan yang telah dilakukan, penelitian tentang pengembangan SDM mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan [14]. Berdasarkan penelitian lain menunjukkan hasil bahwa pengembangan SDM tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [15]. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua penelitian tersebut menunjukkan terdapat adanya ketidakkonsisten antara pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan. Hasil pengamatan yang telah dilakukan, penelitian tentang pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [16]. Berdasarkan penelitian lain menunjukkan hasil bahwa pengalaman kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [17]. Maka dapat disimpulkan bahwa kedua penelitian tersebut menunjukkan terdapat adanya ketidakkonsisten antara pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengamatan yang telah dilakukan, penelitian tentang motivasi kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan [18]. Berdasarkan penelitian lain menunjukkan hasil bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan [19]. Berdasarkan hasil dari kedua penelitian, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidakkonsistenan dalam hubungan antara pengalaman kerja dan kinerja karyawan. Pengamatan sebelumnya menunjukkan adanya celah atau kesenjangan dalam hasil penelitian terdahulu terkait pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, peneliti merasa perlu melakukan penelitian lanjutan untuk mengetahui apakah variabel-variabel tersebut benar-benar memiliki pengaruh atau tidak. Peneliti mengidentifikasi adanya kesenjangan bukti (*evidence gap*) dalam hasil-hasil penelitian sebelumnya, yang mendorong dilakukannya kajian ulang guna memperjelas ketidaksesuaian temuan tersebut.

B. Rumusan Masalah

1. Apakah pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Campina Industry Tbk?
2. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Campina Industry Tbk?
3. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Campina Industry Tbk?
4. Seberapa signifikan kontribusi ketiga variabel tersebut secara keseluruhan terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk?

C. Pertanyaan Penelitian

Apakah penerapan pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja mampu dalam meningkatkan keberhasilan kinerja karyawan PT Campina Industry Tbk?

D. Kategori Sustainable Development Goals (SDGs)

Penelitian ini berkontribusi terhadap SDG 8 dengan mempromosikan pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan produktivitas karyawan, kesejahteraan, serta stabilitas pekerjaan di PT Campina Ice Cream Industry TBK. Pengembangan SDM, pelatihan, dan peningkatan motivasi kerja mendorong efisiensi operasional dan inovasi, sehingga karyawan memiliki keterampilan yang lebih relevan dan dapat beradaptasi dengan perkembangan industri. Program ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan memungkinkan setiap karyawan untuk berpartisipasi aktif, mendukung retensi tenaga kerja, dan mengurangi *turnover*. Peningkatan produktivitas ini memperkuat daya saing perusahaan, menciptakan dampak positif bagi ekonomi lokal, dan berkontribusi pada keberlanjutan sektor industri makanan dan minuman, sejalan dengan tujuan SDG 8 untuk pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan pekerjaan yang layak bagi semua.

E. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengevaluasi pengaruh pengembangan sumber daya manusia (X) dan dua variabel independen (X) pengalaman kerja dan motivasi kerja, dimana variabel independen (X) ini mempengaruhi variabel dependen (Y) terhadap kinerja karyawan yang diperhatikan dalam penelitian ini dengan PT Campina Industry Campina Tbk sebagai objek kajian.

Manfaat penelitian ini adalah dapat memberikan gambaran mengenai pentingnya pengalaman kerja dan motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan demikian, perusahaan dapat merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, seperti program pelatihan dan pengelolaan lingkungan kerja yang mendukung.

II. LITERATUR REVIEW

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) adalah proses di mana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan saat ini maupun tugas-tugas di masa depan. Istilah pengembangan lebih sering digunakan dalam konteks pekerjaan pada tingkat manajerial [20]. Pengembangan SDM mencakup upaya yang lebih luas untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap, serta karakteristik kepribadian guna mempersiapkan karyawan dalam memikul tanggung jawab pekerjaan di masa mendatang [21]. Kegiatan ini menjadi hal yang wajib dilakukan oleh organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) karyawan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Melalui pengembangan ini, diharapkan karyawan mampu memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif, selaras dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diimplementasikan oleh organisasi [22].

Berikut adalah beberapa indikator dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut [23] sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)
Pengetahuan mencakup semua hal yang diketahui atau dikuasai oleh seseorang, termasuk kemampuan memahami informasi terkait suatu bidang tertentu.
2. Kemampuan (*Ability*)
Kemampuan mengacu pada kecakapan atau potensi individu dalam menguasai keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, serta penilaian atas tindakan yang dilakukan.
3. Keterampilan (*Skill*)
Keterampilan adalah kemampuan teknis individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan cara yang lebih efektif dan akurat.

B. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam keberlangsungan sebuah perusahaan. Karyawan dengan pengalaman kerja yang memadai cenderung lebih cepat beradaptasi dengan tugas-tugas yang ada. Pengalaman bekerja menjadi aset utama bagi individu untuk terjun ke bidang tertentu [6]. Pengalaman kerja mengacu pada sejauh mana seorang karyawan menguasai keterampilan dan pengetahuan dalam bekerja, yang dapat diukur berdasarkan durasi masa kerja serta jenis pekerjaan yang dilakukannya [24]. Penempatan karyawan yang sesuai dengan pengalaman yang dimiliki dapat meningkatkan kinerja. Karyawan dengan tingkat pengalaman yang tinggi cenderung lebih mampu menciptakan kerja sama dalam proses pembelajaran, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja mereka secara positif [25].

Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja adalah [26]

1. Lama Waktu atau Masa Kerja
Mengacu pada durasi seseorang bekerja secara rutin hingga mencapai pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki
Meliputi pemahaman terhadap konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, serta informasi lain yang diperlukan dalam pekerjaan. Pengetahuan ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan
Menggambarkan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tugas dan menggunakan peralatan kerja secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

C. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau penggerak dalam diri individu yang memunculkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan perilaku. Dengan demikian, motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu tindakan atau kegiatan secara sadar, dengan tujuan meningkatkan kinerja. Motivasi yang baik akan membuat karyawan lebih bersemangat dan antusias dalam bekerja, sehingga semakin tinggi motivasi, semakin besar pula produktivitas kerja yang dapat dicapai [27].

Memberikan dorongan sebagai bentuk motivasi sangat penting untuk meningkatkan semangat kerja karyawan agar hasil kerja yang diharapkan oleh manajemen dapat tercapai. Hubungan antara motivasi, semangat kerja, dan hasil optimal bersifat linear, di mana motivasi yang baik akan meningkatkan semangat kerja karyawan, yang pada akhirnya menghasilkan kinerja optimal sesuai standar yang telah ditetapkan [26]. Motivasi berkaitan dengan usaha dan dorongan internal yang dilakukan seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi dalam bekerja akan cenderung menghasilkan kinerja yang lebih baik [28].

Indikator yang diterapkan dalam variabel ini adalah [29]:

1. Penghargaan Diri
Seorang karyawan akan merasa dihormati jika mendapatkan apresiasi dari orang lain di lingkungan kerjanya. Situasi ini akan mendorong individu tersebut untuk bekerja lebih baik.
2. Kekuasaan
Karyawan merasa termotivasi jika diberikan wewenang penuh atas pekerjaannya tanpa adanya paksaan, selama pekerjaan tersebut tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.
3. Kebutuhan
Meliputi kebutuhan akan rasa aman dalam pekerjaan, seperti jaminan bebas dari bahaya fisik, ancaman kehilangan pekerjaan, atau ketidakpastian terkait masa depan.

D. Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan [30]. Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan program atau kebijakan yang dirancang untuk mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi sebagaimana dirumuskan dalam perencanaan strategis [31]. Kinerja karyawan merupakan perilaku yang dapat diamati dan dinilai saat melaksanakan tugas, di mana kinerja tersebut mencerminkan kontribusi individu dalam mencapai tujuan organisasi [32].

Indikator kinerja dapat diukur menurut [33] sebagai berikut:

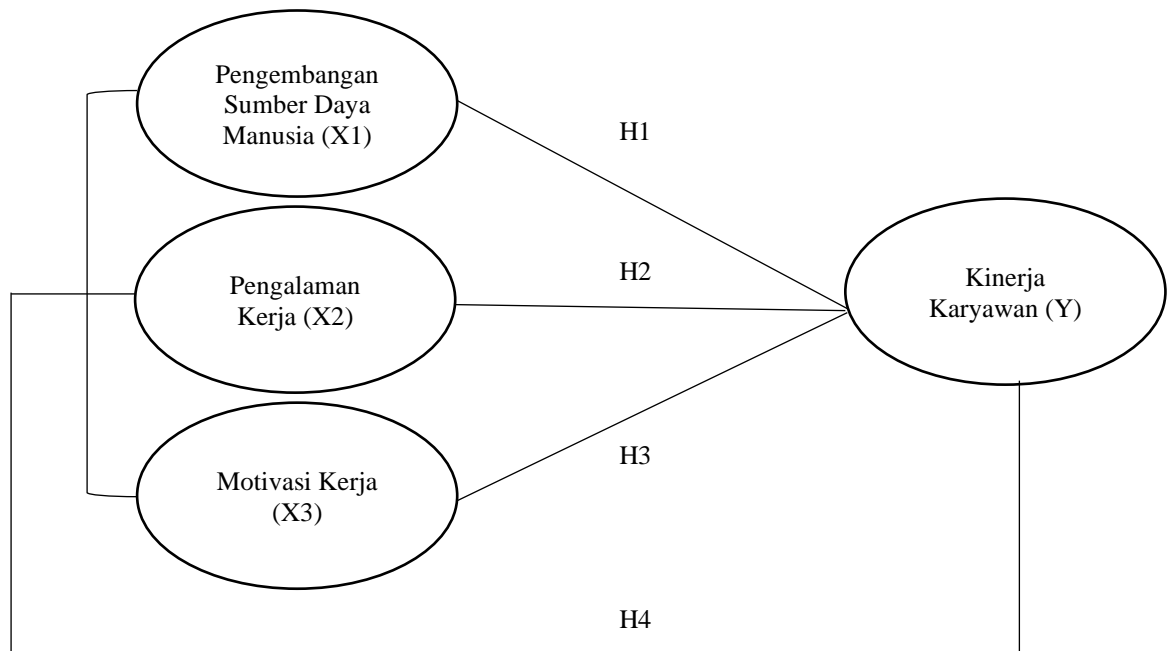
1. Kualitas Kerja
Mengacu pada seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas yang seharusnya mereka kerjakan.
2. Kuantitas Kerja
Merujuk pada seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam satu hari, termasuk kecepatan kerja.
3. Tanggung Jawab
Kesadaran karyawan terhadap kewajibannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.
4. Kerjasama

Kesiapan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar tugas, untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

5. Inisiatif

Kemauan dari diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah tanpa menunggu arahan atasan, serta menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang menjadi kewajiban mereka.

E. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian



Gambar 1. Kerangka Konseptual

Hipotesis Penelitian:

1. H₁: Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) [12].
2. H₂: Pengalaman Kerja (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) [14].
3. H₃: Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) [16].
4. H₄: Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Pengalaman Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y).

F. Definisi Operasional Variabel

Tujuan dari definisi operasional adalah untuk memberikan penjelasan yang jelas mengenai cara pengukuran atau identifikasi variabel dalam penelitian, sehingga memudahkan peneliti dalam pengumpulan data dan memastikan bahwa hasil penelitian dapat diulang atau dibandingkan dengan penelitian lainnya. Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang meliputi pengembangan sumber daya manusia (X1), pengalaman kerja (X2), motivasi kerja (X3) sebagai variabel independen, dan kinerja karyawan (Y) sebagai variabel dependen.

a. Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1)

Konsep Sumber Daya Manusia yang dibahas dalam penelitian ini merujuk pada teori yang diuraikan dalam [14]. Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah sebuah proses di mana karyawan mendapatkan keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan mereka dalam pekerjaan saat ini maupun tugas-tugas di masa mendatang. Istilah pengembangan sendiri lebih umum digunakan dalam konteks pekerjaan di tingkat manajerial [20]. Berikut adalah beberapa indikator dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia menurut [23] sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Pengetahuan mencakup semua hal yang diketahui atau dikuasai oleh seseorang, termasuk kemampuan memahami informasi terkait suatu bidang tertentu.

2. Kemampuan (*Ability*)
Kemampuan mengacu pada kecakapan atau potensi individu dalam menguasai keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, serta penilaian atas tindakan yang dilakukan.
 3. Keterampilan (*Skill*)
Keterampilan adalah kemampuan teknis individu dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan dengan cara yang lebih efektif dan akurat.
- b. Pengalaman Kerja (X2)
- Definisi Pengalaman Kerja yang dibahas dalam penelitian ini merujuk pada teori yang diuraikan dalam [16]. Pengalaman kerja mengacu pada sejauh mana seorang karyawan menguasai keterampilan dan pengetahuan dalam menjalankan tugasnya, yang dapat diukur berdasarkan durasi masa kerja serta jenis pekerjaan yang dilakukan [24]. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur pengalaman kerja adalah [26]
1. Lama Waktu atau Masa Kerja
Mengacu pada durasi seseorang bekerja secara rutin hingga mencapai pemahaman yang mendalam terhadap tugas dan tanggung jawabnya.
 2. Tingkat Pengetahuan dan Keterampilan yang Dimiliki
Meliputi pemahaman terhadap konsep, prinsip, prosedur, kebijakan, serta informasi lain yang diperlukan dalam pekerjaan. Pengetahuan ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi sesuai dengan tanggung jawab pekerjaan.
 3. Penguasaan Terhadap Pekerjaan dan Peralatan
Mengambarkan sejauh mana seseorang mampu melaksanakan tugas dan menggunakan peralatan kerja secara tepat dan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
- c. Motivasi Kerja (X3)
- Konsep Motivasi Kerja yang dibahas dalam penelitian ini didasarkan pada teori yang dijelaskan dalam [18]. Motivasi kerja adalah dorongan atau penggerak dalam diri individu yang mampu memunculkan, mengarahkan, dan mengatur perilaku. Dengan kata lain, motivasi dapat diartikan sebagai suatu kondisi yang mendorong atau menjadi alasan seseorang melakukan suatu tindakan atau aktivitas secara sadar dengan tujuan meningkatkan kinerja. Motivasi yang baik akan membuat karyawan lebih bersemangat dan antusias dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga semakin tinggi semangat dan dorongan kerja, semakin besar pula produktivitas yang dihasilkan [27]. Indikator yang diterapkan dalam variabel ini adalah [29]
1. Penghargaan Diri
Seorang karyawan akan merasa dihormati jika mendapatkan apresiasi dari orang lain di lingkungan kerjanya. Situasi ini akan mendorong individu tersebut untuk bekerja lebih baik.
 2. Kekuasaan
Karyawan merasa termotivasi jika diberikan wewenang penuh atas pekerjaannya tanpa adanya paksaan, selama pekerjaan tersebut tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.
 3. Kebutuhan
Meliputi kebutuhan akan rasa aman dalam pekerjaan, seperti jaminan bebas dari bahaya fisik, ancaman kehilangan pekerjaan, atau ketidakpastian terkait masa depan.
- d. Kinerja Karyawan (Y)
- Definisi Kinerja Karyawan yang dibahas dalam penelitian ini mengacu pada teori yang diuraikan dalam [16]. Kinerja karyawan merujuk pada pencapaian hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan [34]. Indikator kinerja dapat diukur menurut [33] sebagai berikut:
1. Kualitas Kerja
Mengacu pada seberapa baik karyawan menyelesaikan tugas yang seharusnya mereka kerjakan.
 2. Kuantitas Kerja
Merujuk pada seberapa banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan oleh karyawan dalam satu hari, termasuk kecepatan kerja.
 3. Tanggung Jawab

Kesadaran karyawan terhadap kewajibannya untuk melaksanakan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan.

4. Kerjasama

Kesiapan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar tugas, untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik.

5. Inisiatif

Kemauan dari diri sendiri untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengatasi masalah tanpa menunggu arahan atasan, serta menunjukkan rasa tanggung jawab terhadap tugas yang menjadi kewajiban mereka.

III. METODE

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menitikberatkan pada empat variabel, yaitu pengembangan sumber daya manusia (X1), pengalaman kerja (X2), dan motivasi kerja (X3) sebagai variabel independen, sedangkan variabel dependen yang diteliti adalah kinerja karyawan (Y).

Penelitian ini menggunakan *eksplanatory research* yang merupakan suatu metode penelitian yang bertujuan untuk memperjelas letak variabel-variabel yang diteliti dan pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya. Alasan peneliti memilih metode eksplanatori adalah untuk menjelaskan hubungan antara dua atau lebih gejala atau variabel, serta menguraikan penyebab terjadinya suatu peristiwa [35].

B. Waktu dan Tempat

Penelitian ini dilaksanakan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk, yang beralamat di Jl. Raya Rungkut Industri II No. 15, Tenggilis Mejoyo, Kec. Tenggilis Mejoyo, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia. Pemilihan lokasi ini dilakukan karena relevansi perusahaan terhadap fokus penelitian, yaitu pada pengaruh variabel-variabel tertentu terhadap kinerja karyawan.

C. Populasi dan Sample

Penelitian ini melibatkan ± 500 karyawan sebagai populasi untuk menganalisis pengaruh variabel penelitian terhadap kinerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Populasi ini memiliki karakteristik beragam berdasarkan jabatan, usia, dan masa kerja, sehingga memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi perusahaan. Sampel penelitian ditentukan menggunakan metode *Non-Probability Sampling*, yaitu teknik yang tidak memberikan kesempatan yang sama bagi semua anggota populasi untuk terpilih.

Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin dengan *margin of error* sebesar 7% atau 0,07. Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh jumlah sampel sebanyak 145 responden. Jumlah sampel ini dianggap cukup representatif untuk memberikan hasil yang valid mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

D. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan dua jenis data data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh langsung dari responden, yaitu karyawan PT Campina Ice Cream Industry Tbk, melalui kuisioner yang berisi pertanyaan terkait variabel penelitian seperti pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan pengalaman kerja yang memengaruhi kinerja karyawan. Responden dipilih secara acak menggunakan teknik simple random sampling untuk memastikan hasil yang representatif.

Data sekunder diperoleh dari sumber-sumber relevan, seperti penelitian sebelumnya, laporan internal perusahaan, dan dokumen kebijakan pelatihan dan pengembangan karyawan. Kombinasi data primer dan sekunder memberikan pemahaman yang lebih lengkap dan mendalam mengenai pengaruh variabel penelitian terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang valid dan bermanfaat bagi pengembangan program pelatihan karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk.

E. Teknik Pengumpulan

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini difokuskan pada penyebaran kuisioner, yang merupakan teknik pengumpulan data utama. Penyebaran kuisioner adalah teknik pengumpulan data dengan memberikan serangkaian

pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab [36]. Penyebaran kuesioner dilakukan dengan memberikan serangkaian pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab, yang berfokus pada variabel-variabel yang diteliti, seperti pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja, dan pengalaman kerja. Kuesioner ini dirancang untuk menggali sikap, pandangan, dan persepsi responden mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap responden diminta untuk memberikan jawaban berdasarkan pengalaman dan pendapat mereka terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner.

Penelitian ini menerapkan skala interval dengan menggunakan skala likert 1-5 sebagai alat pengukuran. Skala Likert digunakan untuk menilai sikap, pandangan, dan persepsi individu atau kelompok terhadap fenomena sosial tertentu. Dalam konteks penelitian ini, faktor-faktor yang diteliti telah dijelaskan secara jelas dan terperinci oleh peneliti.

Tabel 1. Skala Likert

No.	Pernyataan	Skor
1.	Sangat setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Netral (N)	3
4.	Tidak setuju (TS)	2
5.	Sangat tidak setuju (STS)	1

F. Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data yang diolah menggunakan software SPSS. SPSS merupakan perangkat lunak yang sering digunakan untuk analisis statistik secara akurat dan efisien, menghasilkan berbagai jenis output sesuai dengan tujuan pengolahan data. Statistik sendiri melibatkan proses pengumpulan data, penyajian data dalam bentuk ringkas, analisis data menggunakan metode tertentu, hingga interpretasi hasil analisis tersebut. Ilmu statistik ini diaplikasikan di berbagai bidang seperti ekonomi, jurnalistik, psikologi, dan lainnya. Dalam proses analisis, SPSS sering digunakan untuk mendukung berbagai riset seperti riset pasar, pengendalian mutu, dan penelitian ilmiah lainnya [37].

1. Pengujian Kualitas Data

a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengukur sejauh mana data yang dikumpulkan pada objek penelitian sesuai dengan data yang sebenarnya terjadi di lapangan [38].

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merujuk pada tingkat keandalan instrumen penelitian yang digunakan sebagai alat pengumpulan data. Instrumen tersebut harus mampu memberikan informasi yang konsisten dan akurat sesuai dengan kondisi sebenarnya di lapangan [39].

2. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menilai apakah model regresi yang dihasilkan memiliki distribusi data yang normal atau tidak [40].

b. Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk menentukan apakah terdapat korelasi antar variabel independen dalam model regresi. Model yang baik seharusnya tidak menunjukkan adanya korelasi di antara variabel independennya [41].

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengidentifikasi apakah ada perbedaan varian residual antara satu pengamatan dengan pengamatan lainnya dalam model regresi. Jika varian residual tetap, kondisi ini disebut homoskedastisitas. Sebaliknya, jika bervariasi, disebut heteroskedastisitas [42].

3. Uji Hipotesis
 - a. Uji t
Uji t digunakan untuk mengevaluasi pengaruh masing-masing variabel independen (X1 dan X2) terhadap variabel dependen (Y) secara individual melalui pengujian koefisien regresi parsial [43].
 - b. Uji F
Uji F bertujuan untuk mengetahui apakah seluruh variabel independen yang dimasukkan ke dalam model secara simultan berpengaruh terhadap variabel dependen [44].
4. Analisis Regresi Linear Berganda
Analisis regresi linear berganda digunakan untuk menghubungkan lebih dari satu variabel independen dengan variabel dependen. Analisis ini juga membantu menentukan arah hubungan antar variabel, apakah bersifat positif atau negatif [45].

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Analisis Deskriptif

Tabel 2. Analisis Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pengembangan SDM (X1)	145	11	25	20.37	3.208
Pengalaman Kerja (X2)	145	11	24	20.77	2.920
Motivasi Kerja (X3)	145	10	25	20.30	3.223
Kinerja Karyawan (Y)	145	10	25	20.32	3.162
Valid N (listwise)	145				

Berdasarkan hasil statistik deskriptif, variabel **Pengembangan SDM (X1)** memiliki nilai minimum 11, nilai maksimum 25, rata-rata (mean) sebesar 20,37, dan standar deviasi 3,208, yang menunjukkan distribusi nilai cukup bervariasi dengan rata-rata mendekati nilai maksimum. Variabel **Pengalaman Kerja (X2)** memiliki nilai minimum 11, maksimum 24, rata-rata 20,77, dan standar deviasi 2,920, yang mencerminkan bahwa tingkat pengalaman kerja responden cukup tinggi dengan distribusi yang tidak terlalu menyebar. Sementara itu, **Motivasi Kerja (X3)** memiliki nilai minimum 10, maksimum 25, rata-rata 20,30, dan standar deviasi 3,223, menunjukkan rata-rata motivasi kerja yang cukup baik dengan variasi yang sedikit lebih besar dibandingkan Pengalaman Kerja. Untuk variabel **Kinerja Karyawan (Y)**, nilai minimum adalah 10, maksimum 25, rata-rata 20,32, dan standar deviasi 3,162, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan memiliki tingkat rata-rata yang baik dengan variasi moderat di antara responden. Analisis ini dilakukan dengan ukuran sampel 145 responden, dan data valid secara listwise.

B. Hasil Analisis Uji Kualitas Data

1. Uji Validitas

Tabel 3. Uji Validitas

Item Pernyataan	Nilai R Tabel	Nilai R Hitung	Keterangan
X1_1	0,163	0,815	VALID
X1_2	0,163	0,786	VALID
X1_3	0,163	0,799	VALID
X1_4	0,163	0,861	VALID
X1_5	0,163	0,817	VALID
X2_1	0,163	0,801	VALID
X2_2	0,163	0,801	VALID
X2_3	0,163	0,767	VALID
X2_4	0,163	0,768	VALID
X2_5	0,163	0,791	VALID
X3_1	0,163	0,860	VALID
X3_2	0,163	0,806	VALID
X3_3	0,163	0,808	VALID
X3_4	0,163	0,820	VALID
X3_5	0,163	0,820	VALID
Y_1	0,163	0,814	VALID
Y_2	0,163	0,798	VALID
Y_3	0,163	0,800	VALID
Y_4	0,163	0,845	VALID
Y_5	0,163	0,835	VALID

Berdasarkan hasil uji validitas, semua item pernyataan untuk variabel Pengembangan SDM (X1), Pengalaman Kerja (X2), Motivasi Kerja (X3), dan Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid karena nilai R Hitung setiap item lebih besar dari R Tabel (0,163). Untuk variabel Pengembangan SDM (X1), nilai R Hitung berkisar antara 0,786 hingga 0,861, menunjukkan bahwa semua item X1 valid. Pada variabel Pengalaman Kerja (X2), nilai R Hitung berada antara 0,767 hingga 0,801, sehingga seluruh item X2 valid. Begitu pula dengan variabel Motivasi Kerja (X3) yang memiliki nilai R Hitung antara 0,806 hingga 0,860, menunjukkan bahwa semua item X3 valid. Terakhir, pada variabel Kinerja Karyawan (Y), nilai R Hitung berkisar dari 0,798 hingga 0,845, menunjukkan semua item Y valid. Dengan demikian, semua item pernyataan dari keempat variabel tersebut telah memenuhi syarat validitas.

2. Uji Reliabilitas

Tabel 4. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Pengembangan SDM (X1)	0,874	RELIABEL
Pengalaman Kerja (X2)	0,843	RELIABEL
Motivasi Kerja (X3)	0,878	RELIABEL
Kinerja Karyawan (Y)	0,874	RELIABEL

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's Alpha* yang melebihi 0,70, yaitu 0,874 untuk X1, 0,843 untuk X2, 0,878 untuk X3, dan 0,874 untuk Y. Hal ini menunjukkan bahwa data kuesioner memiliki tingkat konsistensi internal yang sangat tinggi, sehingga dapat diandalkan untuk digunakan dalam analisis selanjutnya.

C. Hasil Analisis Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Tabel 5. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	
N		145	
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000	
	Std. Deviation	1.28899761	
Most Extreme Differences	Absolute	.067	
	Positive	.067	
	Negative	-.055	
Test Statistic		.067	
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d	
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.	.116	
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.108
		Upper Bound	.124

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1314643744.

Hasil uji *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan bahwa nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* adalah 0,200, yang lebih besar dari 0,05, sehingga hipotesis nol (H_0) diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa data berdistribusi normal. Uji dilakukan pada 145 sampel dengan rata-rata 0 dan standar deviasi 1,288. Dengan demikian, data dapat digunakan dalam analisis statistik parametrik yang memerlukan asumsi normalitas.

2. Uji Multikolinearitas

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

		Coefficients ^a					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	.668	.788		.847	.398		
	Pengembangan SDM (X1)	.305	.089	.309	3.428	<,001	.145	6.903
	Pengalaman Kerja (X2)	.232	.066	.214	3.490	<,001	.313	3.196
	Motivasi Kerja (X3)	.425	.090	.433	4.708	<,001	.139	7.181

a. Dependent Variable: Y

Hasil analisis regresi menunjukkan bahwa Pengembangan SDM (X1), Pengalaman Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Motivasi Kerja memberikan pengaruh terbesar, diikuti oleh Pengembangan SDM dan Pengalaman Kerja, dengan semua variabel memberikan kontribusi positif. Tidak ditemukan masalah multikolinearitas dalam model ini, sehingga model dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antar variabel.

3. Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2.169	.511		4.246	<,001
	Pengembangan SDM (X1)	.040	.058	.151	.701	.484
	Pengalaman Kerja (X2)	-.005	.043	-.017	-.117	.907
	Motivasi Kerja (X3)	-.095	.059	-.357	-1.627	.106

a. Dependent Variable: Y

Uji heteroskedastisitas dengan metode *Glejser* mengungkapkan bahwa model regresi ini tidak mengalami masalah heteroskedastisitas, karena semua variabel independen memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05. Nilai signifikansi untuk variabel Pengembangan SDM (X1) adalah 0,484, Pengalaman Kerja (X2) sebesar 0,907, dan Motivasi Kerja (X3) sebesar 0,106. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan dari variabel independen terhadap nilai absolut residual, sehingga asumsi homoskedastisitas dalam model ini telah terpenuhi.

D. Hasil Uji Hipotesis

1. Uji t (Parsial)

Tabel 8. Uji t (Parsial)

		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients			Collinearity Statistics	
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.	Tolerance	VIF
1	(Constant)	.668	.788		.847	.398		
	Pengembangan SDM (X1)	.305	.089	.309	3.428	<,001	.145	6.903
	Pengalaman Kerja (X2)	.232	.066	.214	3.490	<,001	.313	3.196
	Motivasi Kerja (X3)	.425	.090	.433	4.708	<,001	.139	7.181

a. Dependent Variable: Y

Hasil uji t menunjukkan bahwa semua variabel independen dalam model regresi ini memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen (Y). Variabel Pengembangan SDM (X1) memiliki nilai t sebesar 3,428 dengan signifikansi kurang dari 0,001, yang berarti signifikan. Variabel Pengalaman Kerja (X2) memiliki nilai t sebesar 3,490 dengan signifikansi kurang dari 0,001, yang juga signifikan. Selain itu, Motivasi Kerja (X3) menunjukkan nilai t sebesar 4,708 dengan signifikansi kurang dari 0,001, yang mengindikasikan pengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa semua variabel independen secara individu berkontribusi secara signifikan terhadap variabel dependen dalam model ini.

2. Uji F (Simultan)

Tabel 9. Uji F (Simultan)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1200.149	3	400.050	235.758	<,001 ^b
	Residual	239.258	141	1.697		
	Total	1439.407	144			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Hasil uji F dalam tabel ANOVA menunjukkan bahwa model regresi dengan tiga prediktor (X1, X2, X3) secara keseluruhan signifikan dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Y). Nilai F sebesar 235,758 dengan tingkat signifikansi $p < 0,001$ menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara variabel independen dan variabel dependen. Dengan demikian, model regresi ini dapat dianggap layak untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut.

3. Koefisien Determinasi

Tabel 10. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.913 ^a	.834	.830	1.303

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa nilai *R Square* adalah 0,834, yang berarti model regresi mampu menjelaskan 83,4% variasi pada variabel dependen (Y) berdasarkan variabel independen (X1, X2, X3). Nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,830 mengindikasikan penyesuaian terhadap jumlah prediktor dalam model, sehingga tetap tinggi dan menunjukkan model yang baik. Nilai *Standard Error of the Estimate* sebesar 1,303 menggambarkan tingkat kesalahan prediksi dalam model. Secara keseluruhan, model regresi memiliki kemampuan yang sangat baik dalam menjelaskan hubungan antara variabel-variabel yang dianalisis.

E. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

Tabel 11. Analisis Regresi Linear Berganda

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.668	.788		.847	.398
	Pengembangan SDM (X1)	.305	.089	.309	3.428	<,001
	Pengalaman Kerja (X2)	.232	.066	.214	3.490	<,001
	Motivasi Kerja (X3)	.425	.090	.433	4.708	<,001

a. Dependent Variable: Y

Berdasarkan tabel di atas, persamaan regresi linear berganda dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = 0,668 + 0,305 X1 + 0,232X2 + 0,425 X3$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X1 = Pengembangan Sumber Daya Manusia

X2 = Pengalaman Kerja

X3 = Motivasi Kerja

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa variabel bebas Pengembangan SDM (X1), Pengalaman Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Y). Koefisien regresi untuk X1 adalah 0,305 ($p < 0,001$), X2 adalah 0,232 ($p < 0,001$), dan X3 adalah 0,425 ($p < 0,001$). Hal ini menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu unit pada masing-masing variabel bebas akan meningkatkan variabel Y sebesar nilai koefisien tersebut, dengan asumsi variabel lainnya konstan. Variabel X3 memiliki pengaruh terbesar ($\beta = 0,433$) dibandingkan X1 ($\beta = 0,309$) dan X2 ($\beta = 0,214$). Konstanta sebesar 0,668 menunjukkan nilai Y ketika semua variabel bebas bernilai nol, meskipun konstanta ini tidak signifikan secara statistik ($p = 0,398$). Secara keseluruhan, model ini mendukung pengaruh signifikan ketiga variabel bebas terhadap variabel dependen.

F. Pembahasan

H1: Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Program pelatihan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan terbukti berkontribusi signifikan terhadap peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

Berdasarkan data empiris yang diperoleh dari hasil kuesioner, memberikan tanggapan positif terhadap program pengembangan SDM yang diselenggarakan oleh perusahaan. Mereka merasa pelatihan yang diberikan relevan dengan kebutuhan kerja mereka, membantu meningkatkan pengetahuan teknis dan *soft skills* seperti komunikasi dan manajemen waktu. Namun, beberapa responden menyarankan agar cakupan materi pelatihan diperluas dan frekuensi pelaksanaannya ditingkatkan untuk lebih mendukung kebutuhan kerja yang dinamis.

Hasil pengamatan ini menunjukkan kesamaan dengan penelitian yang dilakukan oleh [46]. Dari penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki dampak positif terhadap tingkat kinerja karyawan.

H2: Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Berdasarkan hasil uji hipotesis, pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan pengalaman kerja lebih lama cenderung lebih terampil dalam menyelesaikan tugas, memahami prosedur kerja, dan mampu mengatasi permasalahan dengan lebih efisien.

Berdasarkan data empiris yang diperoleh dari hasil kuesioner, dengan pengalaman kerja lebih lama melaporkan bahwa mereka memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap alur kerja dan tugas operasional. Selain itu, mereka merasa lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan menyelesaikan masalah. Sebaliknya, karyawan dengan pengalaman kerja yang lebih singkat menyatakan perlunya pembinaan tambahan untuk mencapai tingkat kompetensi yang setara. Beberapa responden mengusulkan program mentoring untuk mempercepat transfer pengalaman antara karyawan senior dan junior.

Penelitian ini menunjukkan hasil yang sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [47]. Hasilnya menunjukkan bahwa pengalaman kerja berkontribusi positif terhadap tingkat kinerja karyawan.

H3: Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Berdasarkan hasil uji hipotesis, motivasi kerja berpengaruh terbesar terhadap kinerja karyawan. Motivasi intrinsik, seperti kebanggaan terhadap pekerjaan, dan motivasi ekstrinsik, seperti insentif finansial, memberikan kontribusi signifikan dalam meningkatkan produktivitas dan tanggung jawab karyawan.

Berdasarkan data empiris yang diperoleh dari hasil kuesioner, sebagian besar responden merasa termotivasi oleh insentif finansial seperti bonus kinerja dan tunjangan. Selain itu, penghargaan non-finansial seperti pengakuan manajemen atas kontribusi mereka juga meningkatkan semangat kerja. Lingkungan kerja yang mendukung, termasuk hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan, turut mendorong motivasi intrinsik. Namun, beberapa responden mencatat bahwa beban kerja yang tinggi dapat menurunkan motivasi mereka, meskipun insentif yang diberikan cukup memadai.

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan [48]. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi yang positif dapat meningkatkan kinerja karyawan.

H4: Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Campina Ice Cream Industry Tbk

Berdasarkan hasil uji hipotesis, secara simultan, pengembangan SDM, pengalaman kerja, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja memiliki kontribusi dominan, namun pengembangan SDM dan pengalaman kerja juga memberikan pengaruh penting untuk menciptakan karyawan yang kompeten dan produktif.

Berdasarkan data empiris yang diperoleh dari hasil kuesioner, responden merasa bahwa kombinasi program pelatihan, pengalaman kerja, dan motivasi kerja memberikan dampak signifikan pada kinerja mereka. Pelatihan yang berkelanjutan dan pengalaman kerja yang memadai membantu mereka memahami tugas lebih baik, sementara insentif finansial dan non-finansial menjadi pendorong utama semangat kerja. Namun, mereka juga mencatat perlunya kesinambungan dalam pelaksanaan program pengembangan SDM dan pembinaan pengalaman untuk menjaga tingkat kinerja tetap optimal.

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM, pengalaman kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pengembangan SDM membantu meningkatkan keterampilan karyawan, pengalaman kerja membuat karyawan lebih terampil, dan motivasi kerja mendorong karyawan untuk lebih produktif dan bertanggung jawab. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh [49] yang juga menemukan pengaruh positif dari ketiga faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

V. KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia, pengalaman kerja, dan motivasi kerja secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Campina Ice Cream Industry Tbk. Pengembangan sumber daya manusia berkontribusi positif dengan koefisien regresi sebesar 0,305, yang mencerminkan bahwa program pelatihan dan pengembangan keterampilan meningkatkan produktivitas dan adaptasi karyawan terhadap perubahan. Pengalaman kerja juga berpengaruh signifikan dengan koefisien regresi sebesar 0,232, di mana karyawan dengan pengalaman lebih lama mampu bekerja lebih efisien dan memahami prosedur kerja lebih baik. Motivasi kerja menjadi faktor dominan dengan koefisien regresi sebesar 0,425, menunjukkan bahwa insentif finansial maupun penghargaan non-finansial secara signifikan meningkatkan semangat dan kinerja karyawan. Secara simultan, ketiga variabel ini menjelaskan 83,4% variasi kinerja karyawan dengan nilai F sebesar 235,758, menegaskan bahwa kombinasi pengembangan SDM, pengalaman kerja, dan motivasi kerja merupakan kunci dalam menciptakan tenaga kerja yang kompeten, produktif, dan berdaya saing.

UCAPAN TERIMAKASIH

Saya mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Allah SWT atas rahmat dan kemudahan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dengan baik. Saya juga ingin menyampaikan rasa terima kasih yang tulus kepada kedua orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan doa, dukungan, serta motivasi yang tiada henti selama proses penelitian ini.

Ucapan terima kasih saya sampaikan kepada dosen pembimbing yang dengan penuh kesabaran dan dedikasi telah memberikan bimbingan, arahan, serta masukan yang sangat berharga dalam penyusunan penelitian ini. Saya juga berterima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu dan memberikan dukungan selama proses penelitian ini berlangsung.

Tak lupa, saya mengucapkan terima kasih kepada seluruh responden yang telah meluangkan waktu dan memberikan informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Kepada teman-teman dan rekan seperjuangan, saya sangat menghargai segala bentuk dukungan, semangat, serta bantuan yang telah diberikan selama penyusunan penelitian ini. Semoga semua bantuan dan dukungan yang telah diberikan mendapatkan balasan yang terbaik. Saya berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang berkepentingan.

REFERENSI

- [1] H. Yosepa, A. Samsudin, and A. M. Ramdan, “Nomor 3-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020.”
- [2] I. Munawaroh, I. Sartika Iriany, and T. Hermina, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Baznas Kabupaten Garut.” [Online]. Available: www.jurnal.pps.uniga.ac.id
- [3] A. Satrio, W. Politeknik, and I. Pemasarakatan, “The Graduate Program of Universitas Galuh Master of Management Studies Program PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PEMASYARAKATAN KELAS II A PURWOKERTO,” vol. 5, pp. 655–663, 2021, [Online]. Available: <http://jurnal.unigal.ac.id/index.php/managementreview>
- [4] U. Bina, T. Gorontalo, C. S. Haratua¹, D. R. Thilal², and W. D. Cahyani³, “ANALISIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN PT. RAHARDJA EKALANCAR)”.
- [5] A. Satrio Wibowo and P. Ilmu Pemasarakatan, “Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai,” vol. 18, no. 3, pp. 330–335, [Online]. Available: <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/KINERJA>
- [6] Suwarno and R. Aprianto, “PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT SINAR NIAGA SEJAHTERA KOTA LUBUKLINGGAU,” *Journal of Business Economics*, vol. 24, no. 1, pp. 51–68, 2019, doi: 10.35760/eb.2019.v24i1.1855.
- [7] P. Tingkat Pendidikan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal EMA -Ekonomi *et al.*, “2 | Page PENGARUH TINGKAT PENDIDIKAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN,” 2020.
- [8] A. Risnadi, “Pengaruh Pengalaman Kerja Terhadap Prestasi Kerja Dengan Kemampuan Kerja Sebagai Variabel Intervening.”
- [9] M. Riski, P. Putra, H. Ubaidillah, S. Sumartik, and U. M. Sidoarjo, “THE ROLE OF WORK MOTIVATION, COMPENSATION, EMPLOYEE SALARY ON THE PERFORMANCE OF CIVIL SERVANTS IN SIDOARJO DISCTRICT PERAN MOTIVASI KERJA, KOMPENSASI, DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU PEGAWAI NEGERI SIPIL DI KECAMATAN SIDOARJO”.
- [10] * Ragil, S. Wijaya, R. S. Wijaya, and E. Siska, “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT Fasen Creative Quality,” *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Ekonomi*, vol. 1, no. 3, pp. 2580–8028, 2023, doi: 10.54066/jmbe-itb.v1i1.296.
- [11] A. E. Putri and D. Andriani, “Motivation Trumps Placement as the Key to Boosting Employee Performance in Indonesia,” *Academia Open*, vol. 9, no. 1, Jun. 2024, doi: 10.21070/acopen.9.2024.8051.
- [12] D. Alfianika Maharani, D. Supriatin, E. Puspitawati, and U. Perwira Purbalingga, “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hasta Pusaka Sentosa Purbalingga,” 2023. [Online]. Available: <https://tambara.e-journal.id/medikonis/index>
- [13] P. M. Kerja *et al.*, “Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi 6(2) (2023) | 142,” *PARADOKS Jurnal Ilmu Ekonomi*, vol. 6, no. 3, 2023.
- [14] A. Dimbau, S. A. P. Sambul, W. Rumawas, A. Bisnis, and J. I. Administrasi, “Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Mpaigelah Kabupaten Mimika,” 2021.
- [15] S. Yuliza, V. Nazhira Arifin, and P. Ariscasari, “Analisis Faktor Pengaruh Shift Kerja Terhadap Tingkat Produktivitas Kerja Pada Operator SPBU Di Banda Aceh Tahun 2022,” 2023. [Online]. Available: <https://pusdikra-publishing.com/index.php/jkes/home>
- [16] P. Kurnia Putri Manoppo, B. Tewal, I. Trang, J. Manajemen, and F. Ekonomi dan Bisnis, “THE INFLUENCE OF WORKLOAD, WORK ENVIRONMENT AND INTEGRITY ON EMPLOYEE PRODUCTIVITY AT PT. EMPAT SAUDARA MANADO,” 2021.
- [17] D. R. Sanjani *et al.*, “HUBUNGAN BEBAN KERJA DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA PEGAWAI STIKES GRIYA HUSADA SUMBAWA.”
- [18] R. Mahardhika, D. Hamid, and I. Ruhana, “PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Survei Karyawan Pada PT. Axa Financial Indonesia Sales Office Malang).”
- [19] M. Sumiati and R. N. Purbasari, “PENGARUH MOTIVASI KERJA, KEPUASAN KERJA DAN KEMAMPUAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN,” 2019. [Online]. Available: <http://jurnaltsm.id/index.php/JBA>

- [20] H. Yosepa, A. Samsudin, and A. M. Ramdan, "Nomor 3-Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Surabaya 2020."
- [21] M. Panjaitan, "PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PT. INDOJAYA AGRINUSA," 2017.
- [22] Amiruddin, "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PERHUBUNGAN KABUPATEN BIAK NUMFOR."
- [23] Febri Silviana and Yudhi Novriansyah, "Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Dosen Dimediasi Motivasi pada Universitas Muara Bungo," *Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen*, vol. 2, no. 4, pp. 401–413, Nov. 2023, doi: 10.55606/jupiman.v2i4.2859.
- [24] RR. N. P. Angelica Florencia, "PENGARUH PENGALAMAN, MOTIVASI, PENDIDIKAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PNS RSJD," *Manajemen TSM*, vol. 2, pp. 289–300, 12AD.
- [25] Santoso Erik Agus, "Pengaruh Pengalaman Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Kantor Kecamatan Wonosari Kabupaten Bondowoso)," *Manajemen Fakultas Ekonomi*.
- [26] A. Utama, D. Hamid, and Y. Mayowan, "PENGARUH PENGALAMAN KERJA, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN (Studi pada karyawan bagian produksi CV. MEGAH SEJAHTERA)," 2016.
- [27] T. Nur Adinda, M. Azis Firdaus, and S. Agung, "Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Indonesian Journal of Innovation Multidisipliner Research*, vol. 1, pp. 134–143, 2023.
- [28] B. Siswanto, "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN," 2019.
- [29] A. H. Gardjito, M. Al, M. Gunawan, and E. Nurtjahjono, "PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)," 2014.
- [30] J. Hasibun Saripuddin and B. Silvy, "PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN," 2019.
- [31] D. Hafizha Asri, "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA UMKM KOTA BATAM," vol. 8, no. 1, 2024.
- [32] Luthfi Umamul Husna and Bangun Putra Prasetya, "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Sakti Boshe VVIP Club Yogyakarta," *Jurnal Bintang Manajemen*, vol. 2, no. 2, pp. 19–28, Jun. 2024, doi: 10.55606/jubima.v2i2.3039.
- [33] Safitri Annisa Nur, "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, PEMBERDAYAAN, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi di PT.Phapros,Tbk Semarang)," *Ekonomi dan Bisnis*, vol. 11, Sep. 2022.
- [34] L. Lestary and D. Harmon, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," *Jurnal Riset Bisnis & Investasi*, vol. 3, no. 2, 2017.
- [35] M. Sari, H. Rachman, N. Juli Astuti, M. Win Afgani, and R. Abdullah Siroj, "Explanatory Survey dalam Metode Penelitian Deskriptif Kuantitatif," *Jurnal Pendidikan Sains dan Komputer*, vol. 3, no. 01, pp. 10–16, Dec. 2022, doi: 10.47709/jpsk.v3i01.1953.
- [36] A. G. Prawiyogi, T. L. Sadiyah, A. Purwanugraha, and P. N. Elisa, "Penggunaan Media Big Book untuk Menumbuhkan Minat Membaca di Sekolah Dasar," *Jurnal Basicedu*, vol. 5, no. 1, pp. 446–452, Jan. 2021, doi: 10.31004/basicedu.v5i1.787.
- [37] L. Lovia, S. Rismen, and R. Ramadoni, "Pelatihan Pengolahan Data Menggunakan Software SPSS di Kantor Lurah Bungo Pasang Kec. Koto Tangah," *ADMA : Jurnal Pengabdian dan Pemberdayaan Masyarakat*, vol. 3, no. 2, pp. 357–364, Jan. 2023, doi: 10.30812/adma.v3i2.2259.
- [38] O. R. Hakiki, A. Robith Setiana, S. Tinggi, I. Ekonomi, and L. Mubarokiyah, "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA UNIT PELAKSANA TEKNIS DAERAH PUSAT KESEHATAN MASYARAKAT (UPTD PUSKESMAS) PAGERAGEUNG KABUPATEN TASIKMALAYA," *Cetak Journal of Innovation Research and Knowledge*, vol. 2, no. 8, 2023.
- [39] M. Mardiani Sanaky, L. Saleh Moh, and H. Titley D, "ANALISIS FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB KETERLAMBATAN PADA PROYEK PEMBANGUNAN GEDUNG ASRAMA MAN 1 TULEHU MALUKU TENGAH," *JURNAL SIMETRIK*, vol. 11, no. 1, Jun. 2021.
- [40] P. Studi Ekonomi Pembangunan, F. Ekonomi Dan Bisnis, and U. Muhammadiyah Malang Jl Raya Tlogomas No, "EVALUASI PROGRAM BLT DANA DESA TERHADAP MASYARAKAT MISKIN DI DESA REJOAGUNG KECAMATAN NGORO KABUPATEN JOMBANG Winanda Fadhillah Inayah*," 2023.
- [41] I. Dyah Puspasari *et al.*, "Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis (NUSAMBA) Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Nusantara PGRI Kediri," STIE PGRI Dewantara.
- [42] F. Indri Zakia, "PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN DAN KONSENTRASI PASAR TERHADAP KUALITAS LAPORAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN SEKTOR INDUSTRI BARANG

- KONSUMSI YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA PADA TAHUN 2016-2020,” *JURNAL ILMU MANAJEMEN, EKONOMI DAN KEWIRAUSAHAAN*, vol. 2, Jul. 2022.
- [43] S. Wardani and R. I. Permatasari, “PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP PRESTASI KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) STAF UMUM BAGIAN PERGUDANGAN PENERBANGAN ANGKATAN DARAT (PENERBAD) DI TANGERANG,” 2022.
- [44] S. Hartati, H. Winarko, and R. Martini, “AKUNTABILITAS PUBLIK DARI ASPEK PEMBUKUAN, INVENTARISASI, DAN PELAPORAN ASET TETAP,” vol. 9, no. 1, p. 2020.
- [45] A. Prasmono Putri Shabrina and A. Ahdika, “Analisis Regresi Berganda pada Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Fisik Preservasi Jalan dan Jembatan Di Provinsi Sumatera Selatan,” 2022.
- [46] M. W. D. Purnama, P. I. Rahmawati, and N. N. Yulianthini, “PENGARUH SISTEM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. ARTA SEDANA SINGARAJA,” *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, vol. 2, no. 1, 2020.
- [47] R. Ratu and R. A. M. Koleangan, “PENGARUH PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH MAKAN DABU-DABU LEMONG DI MANADO THE INFLUENCE OF WORK EXPERIENCE AND HUMAN RESOURCE COMPETENCIES ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF DABU-DABU LEMONG RESTAURANT IN MANADO,” *Kojo ... 450 Jurnal EMBA*, vol. 8, no. 1, pp. 450–458, 2020.
- [48] F. Kismawan and M. Novia, “PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. SEMEN GRESIK PABRIK REMBANG,” *Jurnal Manajemen FE-UB*, vol. 12, no. 1, 2024.
- [49] A. Dimbau, S. A. P. Sambul, W. Rumawas, A. Bisnis, and J. I. Administrasi, “Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT Mpaigelah Kabupaten Mimika,” 2021.