Jurnal Ilmiah Sosio Agribis (JISA)
Volume 26, Issue 2: 237-248
ISSN: 1412-1816 (p), 2614-4549 (e)
AGRIBUSINESS ECONOMICS AND INSTITUTIONS | RESEARCH ARTICLE https://doi.org/10.30742/jisa26220265562

Factors Influencing Employee Performance in a Cocoa Agroindustry UMKM: A Case Study of Rumah Coklat Bodag

Faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan pada UMKM Agroindustri Kakao: Studi Kasus Rumah Coklat Bodag

Shelfia Rubian Fajrin Nur'Aini[1], Teguh Soedarto[2]* , Fatchur Rozci[3]
Corresponding Author: teguh_soedarto@upnjatim.ac.id
[1,2,3]Agribusiness Study Program, Faculty of Agriculture, Pembangunan Nasional Veteran East Java University, Indonesia.

ARTICLE HISTORY:
Recieved: Jun 3, 2026
Revised: Jun 17, 2026
Accepted: Sept 22, 2026
Published: Oct 30, 2026

Abstract
This study analyzes the effects of motivation, leadership style, work environment, compensation, and organizational culture on employee performance at Rumah Coklat Bodag, a community-based cocoa agroindustry MSME in Bodag Village, Madiun Regency, Indonesia. A quantitative approach was employed using a census technique involving 80 respondents: employees, assisted farmer groups, and village farmer groups engaged in agroindustry activities. Data were collected using a five-point Likert scale questionnaire and analyzed using SEM-PLS with SmartPLS 3. The results indicate that motivation, leadership style, work environment, and organizational culture positively and significantly affect employee performance, while compensation has no significant effect. The model demonstrates strong explanatory power with an R-Square value of 0.857, indicating that 85.7% of the variance in employee performance is explained by the independent variables. Organizational culture was the most influential factor, with a path coefficient of 0.335 and a t-statistic of 4.771. These findings highlight the importance of non-financial factors, particularly organizational culture, in improving employee performance within community-based cocoa agroindustry MSMEs.

Keywords: *cocoa agroindustry MSMEs; employee performance; motivation; organizational culture; SEM-PLS.*

Abstrak
Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Rumah Coklat Bodag, UMKM agroindustri kakao berbasis komunitas di Desa Bodag, Kabupaten Madiun, Indonesia. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan teknik sensus (sampling jenuh) melibatkan 80 responden yang terdiri dari karyawan, kelompok tani binaan, dan kelompok tani desa yang terlibat langsung dalam kegiatan agroindustri. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner skala Likert lima poin dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) dengan SmartPLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan kompensasi tidak berpengaruh signifikan. Model memiliki daya penjelas yang kuat dengan nilai R-Square 0,857, yang berarti 85,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen. Budaya organisasi merupakan faktor paling dominan dengan koefisien jalur 0,335 dan nilai t-statistik 4,771. Temuan ini menekankan pentingnya faktor non-finansial, khususnya budaya organisasi, dalam meningkatkan kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao berbasis komunitas.
Kata kunci: agroindustri kakao, budaya organisasi, kinerja karyawan, motivasi, SEM-PLS.

1. PENDAHULUAN

Agroindustri kakao merupakan salah satu sektor yang memiliki peran strategis dalam pengembangan ekonomi pedesaan di Indonesia (Nurhadi et al., 2019a). Menurut Marimin (2012) selain mampu meningkatkan nilai tambah komoditas pertanian, agroindustri kakao juga membuka peluang kerja, memperkuat ketahanan ekonomi masyarakat, serta mendorong berkembangnya usaha mikro berbasis potensi lokal.

Berdasarkan penelitian oleh Kresna Wisjnu Murti, Intan Kusumaningayu (2025) Kabupaten Madiun termasuk salah satu daerah di Jawa Timur yang memiliki potensi pengembangan kakao cukup besar, khususnya di wilayah Kecamatan Kare yang dikenal sebagai kawasan penyangga pertanian dan perkebunan rakyat. Penelitian tersebut juga menyebutkan potensi tersebut mendorong munculnya berbagai usaha pengolahan kakao lokal yang tidak hanya berorientasi pada keuntungan ekonomi, tetapi juga pemberdayaan masyarakat desa.

Menurut Murdani (2022) salah satu bentuk pengembangan agroindustri kakao di Kabupaten Madiun adalah Rumah Coklat Bodag yang berlokasi di Desa Bodag, Kecamatan Kare. Rumah Coklat Bodag merupakan UMKM berbasis masyarakat yang mengolah biji kakao lokal menjadi berbagai produk cokelat bernilai tambah. Penelitian tersebut juga menjelaskan bahwa keberadaan usaha ini tidak hanya menjadi sarana produksi, tetapi juga menjadi media edukasi, wisata lokal, dan pemberdayaan petani kakao di sekitar wilayah Desa Bodag. Nurhadi et al. (2019b) mengatakan melalui konsep *agripreneurship* berbasis komunitas, Rumah Coklat Bodag berupaya menghubungkan sektor pertanian dengan industri kreatif melalui pengolahan produk kakao lokal.

Menurut penelitian Afandi (2018) dalam perkembangannya, keberhasilan usaha agroindustri tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk dan strategi pemasaran, tetapi juga dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Dalam buku milik Hasibuan (2019) kinerja karyawan menjadi faktor penting karena berhubungan langsung dengan produktivitas, kualitas pelayanan, efektivitas operasional, dan keberlanjutan usaha. Menurut Kasmir (2022), kinerja karyawan merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia menjadi aspek yang sangat penting dalam menjaga stabilitas dan perkembangan UMKM (Mangkunegara, 2017).

Berdasarkan hasil observasi awal di Rumah Coklat Bodag, ditemukan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Permasalahan tersebut antara lain tidak konsistennya produktivitas kerja pada periode tertentu, keterlambatan penyelesaian proses produksi ketika jumlah pesanan meningkat, serta masih adanya keluhan pelanggan terkait kecepatan pelayanan pada musim kunjungan wisata. Selain itu, tingkat kedisiplinan kerja beberapa karyawan masih perlu ditingkatkan, terutama berkaitan dengan ketepatan waktu dan koordinasi antar bagian kerja. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan kinerja karyawan masih menjadi tantangan dalam menjaga keberlangsungan usaha agroindustri skala UMKM.

Direktur operasional Rumah Coklat Bodag mengatakan bahwa permasalahan kinerja karyawan di agroindustri tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik faktor internal maupun eksternal agroindustri. Menurut Robbins, S. P., & Judge (2022a) beberapa faktor yang sering dikaji dalam penelitian manajemen sumber daya manusia adalah motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi. Motivasi kerja berperan dalam mendorong semangat dan tanggung jawab karyawan dalam menjalankan pekerjaan (Sutrisno, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Riyadi, S., & Mulyapradana (2017) menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan karena mampu mendorong keterlibatan dan produktivitas kerja.

Selain motivasi, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor penting dalam membentuk kualitas kinerja karyawan Saputra, D., Parashakti, R. D., & Perkasa (2023). Menurut Ayok, B,. & Balia (2024) pemimpin yang komunikatif dan partisipatif cenderung mampu menciptakan hubungan kerja yang lebih baik sehingga meningkatkan efektivitas kinerja karyawan. Penelitian oleh Saputri, R., & Andayani (2018) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena pemimpin memiliki peran dalam mengarahkan, membimbing, dan menciptakan suasana kerja yang kondusif.

Faktor lain yang tidak kalah penting adalah lingkungan kerja. Menurut Fachrezi, M., & Khair (2020) lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung proses operasional dapat meningkatkan konsentrasi serta produktivitas karyawan. Menurut Sedarmayanti. (2019), lingkungan kerja mencakup seluruh kondisi fisik maupun non fisik yang berada di sekitar pekerja

dan dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Berdasarkan penelitian Nabawi (2019) pada usaha agroindustri skala UMKM kondisi lingkungan kerja yang mendukung menjadi penting karena proses produksi dilakukan secara langsung dan melibatkan koordinasi antar karyawan. Sama halnya dengan Rumah Coklat Bodag yang merupakan agroindustri skala UMKM.

Kompensasi juga menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kinerja karyawan (Arifin et al., 2023a). Menurut Febyanti, N. P. R., & Suwandana (2024) pemberian kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kepuasan kerja serta mendorong loyalitas karyawan terhadap organisasi. Penelitian oleh Astuti, R., & Suhendri (2019) menjelaskan bahwa kompensasi yang adil dan sesuai dengan beban kerja mampu meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja karyawan.

Selain itu dalam penelitian Aprinasyah, D., Nurmayanti, S., & Rinuastuti (2024) budaya organisasi menjadi faktor yang memengaruhi pola perilaku kerja dalam suatu organisasi. Hal tersebut didukung oleh penelitian Muqtafin (2024) bahwa budaya organisasi yang kuat mampu menciptakan nilai kerja, kedisiplinan, serta kerja sama antar karyawan. Menurut Robbins, S. P., & Judge (2022b), budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut anggota organisasi sehingga membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.

Berdasarkan telaah berbagai penelitian terkini, kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan masih didominasi pada sektor manufaktur, jasa, dan UMKM secara umum, dengan fokus pada variabel motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, serta budaya organisasi yang terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan (Kuswardani, D., Santoso, A., Maulana, D. Y., Alfiana, & Gusmao, 2024).

Di sisi lain, kajian mengenai kinerja karyawan pada agroindustri berbasis masyarakat, khususnya agroindustri kakao skala mikro, masih relatif terbatas. Padahal, agroindustri berbasis petani memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan formal, terutama dalam aspek pengelolaan tenaga kerja, hubungan sosial yang cenderung bersifat kekeluargaan, serta sistem operasional yang dipengaruhi oleh ketersediaan bahan baku dan kondisi produksi lokal (Sembiring, S., 2024; Tirta, I. K. W. U., Sudarma, I. M., & Djelantik, 2024).

Research gap penelitian ini terletak pada masih terbatasnya kajian mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada agroindustri kakao berbasis masyarakat yang melibatkan petani sebagai bagian dari sistem operasional usaha. Sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan manufaktur, sektor jasa, maupun UMKM secara umum dengan karakteristik organisasi yang lebih formal. Sementara itu, agroindustri berbasis masyarakat memiliki karakteristik yang berbeda, seperti hubungan kerja yang bersifat kekeluargaan, keterlibatan petani dalam rantai produksi, serta ketergantungan terhadap kondisi sumber daya lokal (Vasumathi et al., 2025; Wahjoedi, 2021).

Perbedaan karakteristik tersebut menunjukkan bahwa teori dan temuan empiris yang dikembangkan pada organisasi formal belum tentu sepenuhnya mampu menjelaskan perilaku kinerja sumber daya manusia pada agroindustri berbasis masyarakat. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian tersebut dengan menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag Kabupaten Madiun.

Berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H1: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.
- H2: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.
- H3: Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.
- H4: Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.
- H5: Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Coklat Bodag yang berlokasi di Desa Bodag, Kecamatan Kare, Kabupaten Madiun, Jawa Timur. Lokasi penelitian dipilih secara *purposive* karena Rumah Coklat Bodag merupakan UMKM agroindustri berbasis Badan Usaha Milik Desa (BUMDes) yang

bergerak dalam pengolahan kakao lokal menjadi produk olahan bernilai tambah. Selain sebagai unit usaha pengolahan kakao, Rumah Coklat Bodag juga berkembang sebagai sarana edukasi dan wisata berbasis pertanian yang melibatkan masyarakat sekitar dalam aktivitas produksi maupun pelayanan wisata. Karakteristik tersebut menjadikan Rumah Coklat Bodag relevan sebagai objek penelitian mengenai kinerja karyawan pada sektor UMKM agroindustri.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode sensus. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan menguji hubungan antar variabel secara empiris melalui pengukuran data numerik yang dianalisis menggunakan teknik statistik. Menurut Sugiyono (2020), penelitian kuantitatif merupakan metode penelitian yang digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan berdasarkan data yang terukur.

Pengumpulan data dilaksanakan selama dua bulan, yaitu bulan Maret 2026 untuk pengumpulan data primer dan bulan April 2026 untuk pengolahan serta analisis data penelitian. Pemilihan waktu penelitian mempertimbangkan kondisi operasional Rumah Coklat Bodag yang meliputi aktivitas produksi dan pelayanan wisata sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi kerja karyawan secara lebih representatif. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner, observasi lapangan, dan wawancara singkat bersama direktur pengelola guna memperoleh informasi yang mendukung kondisi empiris di lokasi penelitian.

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas karyawan Rumah Coklat Bodag dan anggota kelompok tani binaan yang terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional usaha. Kelompok tani binaan tidak hanya berperan sebagai pemasok bahan baku, tetapi juga mengikuti standar operasional yang ditetapkan oleh Rumah Coklat Bodag serta berpartisipasi dalam berbagai tahapan produksi, mulai dari pemanenan, penyortiran, fermentasi, hingga pembersihan biji kakao sebelum masuk ke proses pengolahan menjadi barang jadi. Oleh karena itu, anggota kelompok tani binaan dipandang sebagai bagian dari sumber daya manusia yang berkontribusi terhadap aktivitas operasional dan pencapaian kinerja usaha sehingga relevan untuk dijadikan responden dalam penelitian ini.

Keberhasilan agroindustri tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan bahan baku, teknologi produksi, maupun strategi pemasaran, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusia yang menjalankan seluruh proses operasional usaha. Pada agroindustri berbasis masyarakat, sumber daya manusia memiliki peran yang semakin penting karena keberlangsungan usaha sangat bergantung pada kemampuan individu maupun kelompok dalam menjaga kualitas produksi, memenuhi permintaan pasar, serta mempertahankan efisiensi operasional. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan menjadi salah satu faktor kunci dalam mendukung keberhasilan dan keberlanjutan agroindustri kakao. Kinerja yang baik tidak hanya berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas, tetapi juga memengaruhi kualitas produk, kepuasan pelanggan, dan daya saing usaha dalam jangka panjang.

Hasil observasi awal yang dilakukan terhadap aktivitas operasional Rumah Coklat Bodag menunjukkan bahwa sekitar 25% responden yang terlibat dalam kegiatan operasional mengindikasikan adanya kendala koordinasi kerja pada periode produksi tertentu. Selain itu, beberapa responden menyampaikan bahwa peningkatan jumlah pesanan pada musim kunjungan wisata sering diikuti dengan peningkatan beban kerja dan keterlambatan penyelesaian tugas. Temuan awal tersebut mengindikasikan bahwa kinerja sumber daya manusia masih menjadi aspek yang perlu mendapatkan perhatian dalam pengelolaan agroindustri kakao berbasis masyarakat.

Berdasarkan data yang telah diperoleh, jumlah keseluruhan responden 80 orang. Responden tersebut merupakan seluruh anggota populasi yang dijadikan responden penelitian karena saling keterkaitan dan memiliki karakteristik serupa (sumber daya manusia yang berkontribusi atau terlibat secara langsung dalam kegiatan operasional), sehingga teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus / sampling jenuh.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Teknik sampling jenuh merupakan metode penentuan sampel apabila seluruh anggota populasi digunakan sebagai sampel penelitian (Arifin et al., 2023b). Penggunaan teknik ini dilakukan karena jumlah populasi dalam penelitian relatif kecil sehingga seluruh responden yang terlibat dapat dijadikan sumber data penelitian secara menyeluruh.

Menurut Sugiyono (2020), sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel ketika semua anggota populasi digunakan sebagai sampel sehingga data yang diperoleh dapat menggambarkan kondisi populasi secara lebih komprehensif. Dalam penelitian ini, seluruh karyawan Rumah Coklat

Bodag dijadikan sebagai responden karena memiliki keterlibatan langsung dalam aktivitas produksi, pengolahan kakao, pelayanan, serta pengembangan usaha agroindustri. Dengan demikian, penggunaan teknik sampling jenuh diharapkan mampu menghasilkan data yang lebih representatif dan sesuai dengan kondisi nyata di lapangan terkait faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao.

Menurut Hair (2021a), metode PLS-SEM dapat digunakan pada penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil karena tidak mensyaratkan distribusi data normal dan lebih berorientasi pada pengembangan model prediktif. Selain itu, PLS-SEM dinilai sesuai untuk penelitian eksploratif maupun penelitian dengan model yang melibatkan beberapa konstruk laten secara simultan.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh secara langsung melalui penyebaran kuesioner kepada responden. Instrumen penelitian menggunakan skala Likert lima tingkat, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Skala Likert digunakan karena mampu mengukur persepsi, sikap, dan penilaian responden terhadap variabel penelitian secara sistematis. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari dokumen internal UMKM, artikel ilmiah, buku, dan publikasi yang relevan dengan penelitian.

Variabel yang dianalisis dalam penelitian ini meliputi motivasi kerja, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi sebagai variabel independen, serta kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Pengukuran indikator variabel disusun berdasarkan kajian teori dan penelitian terdahulu yang relevan dengan manajemen sumber daya manusia pada sektor UMKM dan agroindustri.

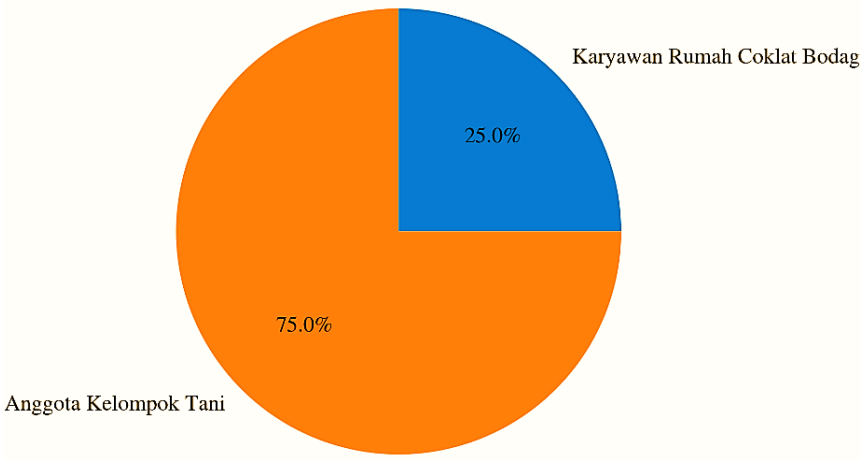
Analisis data dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3 melalui tahapan pengujian *outer model* dan *inner model*. Pengujian *outer model* bertujuan mengevaluasi validitas dan reliabilitas indikator penelitian melalui nilai *outer loading*, *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan Cronbach's Alpha. Sementara itu, pengujian *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten melalui pengujian koefisien jalur (*path coefficient*), nilai R-Square (R^2), F-Square (f^2), serta *bootstrapping* untuk menguji signifikansi hipotesis penelitian.

Metode SEM-PLS dipilih karena memiliki kemampuan menganalisis hubungan antar variabel secara simultan dan fleksibel terhadap ukuran sampel kecil. Selain itu, metode ini mampu mengakomodasi model penelitian yang bersifat kompleks dan tidak bergantung pada asumsi distribusi normal secara ketat. Dengan demikian, penggunaan SEM-PLS dinilai sesuai untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao di Rumah Coklat Bodag.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan gambaran mengenai subjek penelitian yang terlibat dalam pengumpulan data. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 80 orang yang terdiri atas karyawan Rumah Coklat Bodag serta anggota kelompok tani binaan dan kelompok tani desa di Desa Bodag, Kecamatan Kare, Kabupaten Madiun yang berkontribusi dalam memasok bahan baku. Berikut diagramnya.



Gambar 1. Diagram Pie Karakteristik Responden
Sumber: Data primer diolah menggunakan Excel, 2026

Berdasarkan diagram *pie* tersebut, mayoritas responden berasal dari anggota kelompok tani binaan dan kelompok tani desa sebanyak 75% atau 60 orang dari total responden. Sementara itu, responden yang berasal dari karyawan Rumah Coklat Bodag sebanyak 25% dari total responden atau 20 orang. Diagram tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden berasal dari kelompok tani binaan dan kelompok tani desa sementara sisanya merupakan karyawan Rumah Coklat Bodag. Komposisi responden tersebut menunjukkan bahwa aktivitas operasional Rumah Coklat Bodag tidak hanya melibatkan karyawan tetap, tetapi juga anggota kelompok tani yang berpartisipasi secara langsung dalam rantai kegiatan usaha.

Dominasi responden dari kelompok tani binaan menunjukkan bahwa kegiatan usaha Rumah Coklat Bodag menerapkan model agroindustri yang melibatkan petani secara langsung dalam rantai produksi. Kelompok tani binaan tidak hanya berfungsi sebagai penyedia bahan baku, tetapi juga terlibat dalam kegiatan operasional sesuai standar dan prosedur yang diterapkan oleh Rumah Coklat Bodag. Keterlibatan tersebut mencakup proses pemanenan, penyortiran, fermentasi, dan pembersihan biji kakao yang menjadi tahapan penting sebelum proses pengolahan produk akhir dilakukan. Dengan demikian, kelompok tani binaan memiliki peran yang signifikan dalam mendukung keberlangsungan dan kinerja usaha.

Evaluasi Outer Model

Evaluasi *outer model* dilakukan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk penelitian sebelum dilakukan pengujian hubungan antar variabel pada *inner model*. Pengujian *outer model* dalam penelitian ini meliputi uji validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas deskriminan. Analisis dilakukan menggunakan aplikasi Smart PLS versi 3.

Uji Validitas Konvergen

Uji validitas konvergen digunakan untuk mengetahui kemampuan indikator dalam merepresentasikan konstruk laten yang diukur. Validitas konvergen dievaluasi melalui nilai *outer loading* dan *Average Variance Extracted* (AVE). Menurut Hair (2021b), indikator dinyatakan valid apabila memiliki nilai *outer loading* > 0,70 dan nilai AVE > 0,50.

Tabel 1. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Motivasi	X1_1	0,966
	X1_2	0,935
	X1_3	0,945
Gaya Kepemimpinan	X2_1	0,959
	X2_2	0,963
	X2_3	0,950
Lingkungan Kerja	X3_1	0,952
	X3_2	0,932
	X3_3	0,951
Kompensasi	X4_1	0,923
	X4_2	0,954
	X4_3	0,942
Budaya Organisasi	X5_1	0,932
	X5_2	0,944
	X5_3	0,964
Kinerja Karyawan	Y_1	0,968
	Y_2	0,982
	Y_3	0,947

Sumber: Data Primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, seluruh indikator penelitian memiliki nilai di atas 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dalam merepresentasikan konstruk masing-masing. Nilai *outer loading* yang tinggi menunjukkan bahwa setiap indikator mampu menjelaskan variabel laten secara kuat dan konsisten.

Dengan demikian, seluruh indikator pada variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kinerja karyawan layak dipertahankan dalam model penelitian. Selain melalui *outer loading*, validitas konvergen juga dievaluasi menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE). Hasil pengujian AVE dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Nilai *Average Variance Extracted* (AVE)

Variabel	AVE
Motivasi	0,901
Gaya Kepemimpinan	0,916
Lingkungan Kerja	0,893
Kompensasi	0,883
Budaya Organisasi	0,897
Kinerja Karyawan	0,933

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai AVE di atas 0,50. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa konstruk penelitian mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang dimiliki. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen.

Uji Reliabilitas Konstruk

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui tingkat konsistensi indikator dalam mengukur konstruk penelitian. Reliabilitas konstruk dievaluasi melalui nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha. Menurut Hair (2021b), konstruk dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *Composite Reliability* dan Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,70.

Tabel 3. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Motivasi	0,945	0,965
Gaya Kepemimpinan	0,954	0,970
Lingkungan Kerja	0,940	0,962
Kompensasi	0,934	0,958
Budaya Organisasi	0,943	0,963
Kinerja Karyawan	0,964	0,977

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas, seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh konstruk penelitian memiliki tingkat konsistensi internal yang baik. Dengan demikian, instrumen penelitian dinilai reliabel dan mampu menghasilkan pengukuran yang stabil.

Nilai *Composite Reliability* pada seluruh variabel juga menunjukkan hasil yang sangat tinggi, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator yang digunakan mampu mengukur konstruk secara konsisten. Kondisi tersebut memperlihatkan bahwa item pernyataan dalam kuesioner telah sesuai dengan konteks penelitian pada UMKM agroindustri kakao di Rumah Coklat Bodag.

Uji Validitas Diskriminan

Validitas diskriminan digunakan untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki karakteristik yang berbeda dengan konstruk lainnya. Pengujian validitas diskriminan dalam penelitian ini menggunakan kriteria Fornell-Larcker.

Tabel 4. Hasil Uji Validitas Diskriminan (Fornell-Larcker)

Variabel	M	GK	LK	K	BO	KK
Motivasi	0,949	0,635	0,462	0,557	0,536	0,704
Gaya Kepemimpinan		0,957			0,647	
Lingkungan Kerja		0,619	0,945	0,518	0,434	0,729
Kompensasi		0,632		0,940	0,571	0,682
Budaya Organisasi					0,947	
Kinerja Karyawan		0,809			0,765	0,966

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Keterangan: M = Motivasi; GK = Gaya Kepemimpinan; LK = Lingkungan Kerja; K = Kompensasi; BO = Budaya Organisasi; KK = Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil uji validitas diskriminan menggunakan kriteria Fornell-Larcker, nilai akar kuadrat AVE pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya. Hasil tersebut menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian memiliki kemampuan diskriminasi yang baik dan mampu membedakan konstruk satu dengan konstruk lainnya. Dengan terpenuhinya validitas konvergen, reliabilitas konstruk, dan validitas diskriminan, maka seluruh indikator dan konstruk dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian *inner model*.

Evaluasi Inner Model

Evaluasi *inner model* dilakukan untuk mengetahui hubungan antar variabel laten dalam penelitian serta menguji kemampuan model dalam menjelaskan variabel dependen. Pengujian *inner model* pada penelitian ini dilakukan melalui analisis koefisien jalur (*path coefficient*), nilai R-Square (R^2), F-Square (f^2), dan *bootstrapping* menggunakan aplikasi SmartPLS versi 3.

Koefisien Jalur (*Path Coefficient*)

Koefisien jalur digunakan untuk melihat arah dan kekuatan hubungan antar variabel dalam model penelitian. Nilai koefisien jalur yang positif menunjukkan hubungan searah antar variabel, sedangkan nilai negatif menunjukkan hubungan yang berlawanan arah.

Tabel 5. Hasil Koefisien Jalur

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,192
Gaya kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,226
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,315
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,077
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,335

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil pengujian koefisien jalur, seluruh variabel independen memiliki arah hubungan positif terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi memiliki nilai koefisien terbesar sebesar 0,335, yang menunjukkan bahwa budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Rumah Coklat Bodag. Selanjutnya, lingkungan kerja memiliki koefisien sebesar 0,315 yang menunjukkan bahwa kondisi kerja yang nyaman dan mendukung mampu meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dan motivasi juga menunjukkan hubungan positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien masing-masing sebesar 0,226 dan 0,192. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kepemimpinan yang baik serta motivasi kerja yang tinggi mampu mendorong peningkatan kinerja karyawan. Sementara itu, variabel kompensasi memiliki nilai koefisien paling rendah sebesar 0,077, yang menunjukkan bahwa kompensasi belum menjadi faktor dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.

Nilai R-Square (R^2)

Nilai R-Square digunakan untuk mengetahui kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam model penelitian.

Tabel 6. Nilai R-Square

Variabel Dependen	R-Square	Adjusted R-Square
Kinerja Karyawan	0,857	0,848

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil pengujian *inner model*, diperoleh nilai R-Square variabel kinerja karyawan sebesar 0,857. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel motivasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan budaya organisasi mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan sebesar 85,7%, sedangkan sisanya sebesar 14,3% dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian.

Nilai *Adjusted* R-Square sebesar 0,848 menunjukkan bahwa setelah dilakukan penyesuaian terhadap jumlah konstruk dan indikator dalam model, kemampuan prediksi model tetap berada pada kategori tinggi. Menurut (Hair, 2021), nilai R-Square sebesar 0,75 termasuk kategori kuat, sehingga model penelitian ini memiliki kemampuan yang baik dalam menjelaskan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag.

Pembahasan *Predictive Power* dan Potensi *Overfitting*

Nilai R-Square sebesar 0,857 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan penjelasan yang kuat terhadap variabel kinerja karyawan. Menurut Hair et al. (2021), nilai R-Square di atas 0,75 termasuk kategori kuat. Meskipun demikian, nilai tersebut juga perlu diinterpretasikan secara hati-hati karena berpotensi mengindikasikan adanya tumpang tindih informasi antar konstruk. Untuk meminimalkan kemungkinan tersebut, dilakukan pengujian multikolinearitas menggunakan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF).

Hasil pengujian menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 5, sehingga tidak terdapat indikasi multikolinearitas yang dapat mengganggu stabilitas model. Dengan demikian, nilai R-Square yang tinggi dalam penelitian ini lebih mencerminkan kuatnya keterkaitan antara faktor-faktor manajemen sumber daya manusia dengan kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag dibandingkan indikasi *overfitting* model.

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui kuesioner yang diisi oleh responden pada satu periode waktu sehingga berpotensi menimbulkan *common method* bias. Namun demikian, potensi bias tersebut diminimalkan melalui penyusunan instrumen berdasarkan indikator yang telah digunakan pada penelitian terdahulu serta pengujian validitas dan reliabilitas konstruk yang menunjukkan hasil sangat baik. Selain itu, hasil pengujian multikolinearitas menunjukkan nilai VIF berada di bawah ambang batas yang direkomendasikan, sehingga mengindikasikan bahwa *common method* bias tidak menjadi permasalahan yang dominan dalam model penelitian.

Nilai F-Square (f^2)

Pengujian F-Square dilakukan untuk mengetahui besar kecilnya pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen

Tabel 7. Hasil F-Square

Variabel	Nilai f^2	Kategori
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,140	Sedang
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,131	Sedang
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,408	Besar
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,021	Kecil
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,413	Besar

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Hasil pengujian F-Square menunjukkan bahwa budaya organisasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel memiliki kontribusi yang cukup dominan dalam membentuk kualitas kinerja karyawan di Rumah Coklat Bodag. Variabel motivasi memiliki pengaruh sedang terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan dan kompensasi menunjukkan pengaruh kecil. Meskipun demikian, seluruh variabel tetap memberikan kontribusi terhadap model penelitian secara keseluruhan.

Uji Multikolinearitas (VIF)

Berdasarkan hasil pengujian *Variance Inflation Factor* (VIF) seperti pada tabel dibawah ini, seluruh variabel memiliki nilai VIF di bawah 5.

Tabel 8. Hasil *Variance Inflation Factor* (VIF)

Variabel	VIF
Motivasi	1,848
Gaya Kepemimpinan	2,739
Lingkungan Kerja	1,700
Kompensasi	1,955
Budaya Organisasi	1,905

Sumber: Data Primer Diolah dengan Smart PLS 3, 2026

Nilai VIF di bawah 5 menunjukkan bahwa model tidak mengalami masalah multikolinearitas yang dapat memengaruhi stabilitas estimasi parameter. Dengan demikian, hubungan antar variabel independen dalam penelitian ini masih berada pada tingkat yang dapat diterima dan tidak mengganggu interpretasi hasil model structural (Hair, 2021b).

Uji Bootstrapping

Uji bootstrapping dilakukan untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam model penelitian. Pengujian dilakukan menggunakan nilai t-statistics dan p-values. Hubungan antar variabel dinyatakan signifikan apabila nilai t-statistics > 1,96 dan nilai p-values < 0,05.

Tabel 8. Hasil Uji Bootstrapping

Hubungan Antar Variabel	Koefisien Jalur	T-statistics	P-values	Keterangan
Motivasi → Kinerja Karyawan	0,192	3,677	0,000	Signifikan
Gaya Kepemimpinan → Kinerja Karyawan	0,226	3,248	0,001	Signifikan
Lingkungan Kerja → Kinerja Karyawan	0,315	4,381	0,000	Signifikan
Kompensasi → Kinerja Karyawan	0,077	1,321	0,187	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi → Kinerja Karyawan	0,335	4,771	0,000	Signifikan

Sumber: Data primer diolah menggunakan SmartPLS 3, 2026

Berdasarkan hasil pengujian bootstrapping, variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan motivasi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel budaya organisasi memiliki pengaruh paling kuat dengan nilai t-statistics sebesar 4,771 dan p-values sebesar 0,000. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi yang baik mampu meningkatkan kualitas kerja, kedisiplinan, serta keterlibatan karyawan dalam aktivitas usaha.

Budaya organisasi menjadi faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan di Rumah Coklat Bodag. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia pada agroindustri berbasis masyarakat tidak hanya ditentukan oleh kemampuan individu, tetapi juga oleh nilai-nilai bersama yang berkembang dalam organisasi. Budaya organisasi yang kuat mampu membentuk pola perilaku kerja, meningkatkan komitmen anggota, memperkuat kerja sama tim, serta mendorong terciptanya lingkungan kerja yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks Rumah Coklat Bodag, keterlibatan karyawan dan kelompok tani binaan dalam satu sistem operasional menjadikan budaya organisasi sebagai perekat yang mampu menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan usaha secara keseluruhan.

Lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai t-statistics sebesar 4,381. Kondisi kerja yang nyaman, aman, dan mendukung proses produksi terbukti mampu meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan dan motivasi turut menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan yang komunikatif dan partisipatif mampu meningkatkan semangat kerja karyawan, sedangkan motivasi kerja mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal dalam mendukung kegiatan operasional usaha.

Sementara itu, variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan karena memiliki nilai p-values sebesar 0,187 atau lebih besar dari 0,05. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa kompensasi belum menjadi faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan di Rumah Coklat Bodag. Kondisi tersebut dimungkinkan karena karakteristik usaha agroindustri berbasis masyarakat lebih mengutamakan hubungan sosial, loyalitas, dan kedekatan kerja dibandingkan orientasi finansial semata.

Implikasi Teoretis

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan teori manajemen sumber daya manusia, khususnya pada konteks UMKM agroindustri berbasis masyarakat. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan dibandingkan motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kompensasi. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa pada organisasi berbasis komunitas, faktor sosial dan nilai-nilai bersama memiliki pengaruh yang lebih kuat dibandingkan faktor ekonomi semata.

Penelitian ini juga memperluas penerapan teori perilaku organisasi yang selama ini lebih banyak diuji pada perusahaan formal, manufaktur, maupun sektor jasa. Dalam konteks Rumah Coklat Bodag, keterlibatan petani binaan sebagai bagian dari sistem operasional menunjukkan bahwa hubungan kerja yang bersifat kolektif, rasa memiliki terhadap organisasi, dan budaya kerja yang kuat menjadi faktor penting dalam meningkatkan kinerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas pengelolaan sumber daya manusia pada agroindustri berbasis masyarakat tidak hanya ditentukan oleh aspek finansial, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam membangun budaya kerja yang mendukung kolaborasi dan komitmen anggota.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan dalam menginterpretasikan hasil penelitian. Pertama, penelitian hanya dilakukan pada satu UMKM agroindustri kakao, yaitu Rumah Coklat Bodag Kabupaten Madiun, sehingga hasil penelitian belum dapat digeneralisasikan pada seluruh UMKM agroindustri di Indonesia. Kedua, responden penelitian terdiri atas karyawan dan kelompok tani binaan yang terlibat secara langsung dalam aktivitas operasional Rumah Coklat Bodag, sehingga hasil penelitian lebih merepresentasikan kinerja sumber daya manusia pada sistem agroindustri kakao yang terintegrasi. Ketiga, penelitian ini hanya menganalisis pengaruh motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sehingga masih terdapat faktor lain yang berpotensi memengaruhi kinerja namun belum dianalisis dalam penelitian ini.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada UMKM agroindustri kakao Rumah Coklat Bodag. Sebaliknya, kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R-Square sebesar 0,857 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kemampuan yang kuat dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan melalui kelima variabel yang dianalisis.

Budaya organisasi merupakan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,335 dan nilai t-statistic sebesar 4,771. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia pada UMKM agroindustri berbasis masyarakat tidak hanya ditentukan oleh faktor ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh nilai-nilai organisasi, kerja sama, komunikasi, dan komitmen bersama yang berkembang dalam lingkungan kerja.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pengelola Rumah Coklat Bodag disarankan untuk memperkuat budaya organisasi melalui kegiatan evaluasi kerja rutin minimal satu kali setiap bulan, penyusunan standar kerja yang dipahami seluruh anggota, serta peningkatan komunikasi antara pengelola, karyawan, dan kelompok tani binaan. Upaya tersebut penting mengingat budaya organisasi terbukti menjadi faktor yang paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Selain itu, pengelola perlu meningkatkan kualitas lingkungan kerja dengan memastikan ketersediaan fasilitas kerja yang memadai, menjaga kebersihan area produksi, serta memperkuat koordinasi antar bagian selama proses produksi dan pelayanan wisata. Penerapan gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif juga perlu ditingkatkan melalui pemberian umpan balik secara berkala dan pelibatan anggota dalam pengambilan keputusan operasional.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambahkan variabel lain seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, pelatihan kerja, atau *employee engagement*. Penelitian mendatang juga dapat memperluas objek penelitian pada berbagai UMKM agroindustri sehingga diperoleh model yang memiliki tingkat generalisasi yang lebih tinggi.

5. DAFTAR PUSTAKA

Afandi, P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Riau: Zanafa Publishing.

Aprinasyah, D., Nurmayanti, S., & Rinuastuti, B. H. (2024). Pengaruh kemampuan kerja dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Perum Bulog Area Kanwil NTB. *Jurnal Penelitian Sumber Daya Manusia (JPSDM)*, *3*(2).

Arifin, A., Magito, M., Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023a). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, *1*(01), 24–33. https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130

Arifin, A., Magito, M., Perkasa, D. H., & Febrian, W. D. (2023b). Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *GLOBAL: Jurnal Lentera BITEP*, *1*(01), 24–33. https://doi.org/10.59422/global.v1i01.130

Astuti, R., & Suhendri, S. (2019). Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Bisnis Eka Prasetya*, *5*(2), 1–10. https://doi.org/10.47663/jmbep.v5i2.22

Ayok, B,. & Balia, N. (2024). Peran gaya kepemimpinan, budaya kerja dan kepuasan kerja terhadap peningkatan kinerja pegawai (Studi empiris Dinas Pariwisata Kabupaten Manokwari). *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, *7*(4), 3946–3953. https://doi.org/10.54371/jiip.v7i4.4221

Fachrezi, M., & Khair, A. (2020). Pengertian Lingkungan Kerja Menurut Nitisemito. *BSI Repository*, *II*, 7–21.

Febyanti, N. P. R., & Suwandana, I. G. M. (2024). Peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kompensasi terhadap loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, *13*(5), 894–912. https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2024.v13.i05.p09

Hair, et al. (2021a). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.

Hair, et al. (2021b). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Sage Publications.
Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.
Kasmir. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: teori dan praktik*. Rajawali Pers.
Kresna Wisjnu Murti, Intan Kusumaningayu, A. R. (2025). Penerapan Konsep Arsitektur Ekologis Pada Perancangan Industri Kakao Di Kabupaten Madiun. *Gewang*, *7*(2), 219–225.
Kuswardani, D., Santoso, A., Maulana, D. Y., Alfiana, & Gusmao, C. (2024). The Influence of Product Innovation, HR Competence, and Marketing Performance on the Financial Performance of MSMEs in the Agricultural Sector. *Jurnal Manajemen Dan Agribisnis*, *21*(3), 307–320.
Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
Marimin, Z. dan. (2012). Strategi Pengembangan Agroindustri Kakao Berbasis Kelompok Tani Di Propinsi Sumatera Barat. *Jurnal Inovisi*, *8*(1), 1–13.
Muqtafin. (2024). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Anugerah. *Manajerial Dan Bisnis Tanjungpinang*, *7*(1), 8–13. https://doi.org/10.52624/manajerial.v7i1.2426
Murdani, O. D. (2022). *Strategi Pengembangan UMKM Rumah Coklat Bodag Di Kecamatan Kare Kabupaten Madiun*. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
Nabawi, R. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen,* *2*(2), 170–183. https://doi.org/10.30596/maneggio.v2i2.3667
Nurhadi, E., Hidayat, S., Indah, P., Widayanti, S., & Harya, G. (2019a). Keberlanjutan Komoditas Kakao Sebagai Produk Unggulan Agroindustri dalam Meningkatkan Kesejahteraan Petani. *Agriekonomika*, *8*, 51. https://doi.org/10.21107/agriekonomika.v8i1.5017
Nurhadi, E., Hidayat, S., Indah, P., Widayanti, S., & Harya, G. (2019b). Keberlanjutan Komoditas Kakao Sebagai Produk Unggulan Agroindustri dalam Meningkatkan Kesejahteraan Petani. *Agriekonomika*, *8*, 51. https://doi.org/10.21107/agriekonomika.v8i1.5017
Riyadi, S., & Mulyapradana, A. (2017). Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Tunas Jaya Utama. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, *4*(1), 45–56. https://doi.org/10.32528/jmbi.v4i1.1234
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022a). *Organizational behaviour (19th ed)*. Pearson Education.
Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022b). *Organizational behaviour (19th ed)*. Pearson Education.
Saputra, D., Parashakti, R. D., & Perkasa, D. H. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan lapangan. *Jurnal Lentera BITEP*, *1*(1). https://doi.org/10.59422/global.v1i01.134
Saputri, R., & Andayani, N. R. (2018). Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Ilmu Riset Manajemen*, *7*(3), 1–15.
Sedarmayanti. (2019). *Tata kerja dan produktivitas kerja: Suatu tinjauan dari aspek ergonomi atau kaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya*. Mandar Maju.
Sembiring, S., et al. (2024). The Impact of Working Capital Management on Profitability in Micro and Small Processed Food Enterprises in Indonesia. *Jurnal AGRISEP*, *23*(2), 685–704.
Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (Alfabeta).
Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
Tirta, I. K. W. U., Sudarma, I. M., & Djelantik, A. A. A. W. S. (2024). An Analysis of Alternative Strategy Model for Agroindustry Business Development of Crystal Guava in Malang Raya. *Agriecobis: Journal of Agricultural Socioeconomics and Business*, *7*(2), 148–158.
Vasumathi, A., Vasudevan, A., Razak, A., & Mohammad, S. I. S. (2025). An empirical study on the impact of organizational culture dimensions on employees' performance through organizational support in the IT industry. *Social Sciences & Humanities Open*, *12*, 102054.
Wahjoedi, T. (2021). The effect of organizational culture on employee performance mediated by job satisfaction and work motivation: Evident from SMEs in Indonesia. *The Effect of Organizational Culture on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction and Work Motivation: Evident from SMEs in Indonesia*, *11*(7), 2053–2060.