

Organizational Climate and Civil Servant Performance: The Mediating Role of Work Engagement in Agricultural Agencies in West Java

Iklim Organisasi dan Kinerja Pegawai Negeri Sipil: Peran Mediasi Keterlibatan Kerja pada Instansi Pertanian di Jawa Barat

Taqiya Puteri Prawiranegara¹, Diana Harding², Anissa Lestari Kadiyono³

^{1,3}Faculty of Psychology, Padjadjaran University, Indonesia

^{2,3}Center of Human Capital & Organizational Development Studies, Faculty of Psychology, Padjadjaran University, Indonesia

Email: ¹taqiya23001@mail.unpad.ac.id, ²diana.harding@unpad.ac.id, ³anissa.lestari@unpad.ac.id

Artikel Info		ABSTRACT
Riwayat Artikel: Penyerahan 14/07/2025 Revisi 22/08/2025 Diterima 15/09/2025		<i>The agricultural sector plays a vital role in Indonesia's food security and economy, yet it often faces challenges such as limited resources, budget efficiency policies, and suboptimal employee performance. Within agricultural institutions, human resources are critical for the success of strategic programs, making it essential to examine how organizational climate and work engagement influence employee performance. This study aims to analyze the effect of organizational climate on performance with work engagement as a mediator. Using a quantitative cross-sectional design, the research involved 75 civil servants in agricultural institutions in West Java through a total sampling technique. Data were collected using questionnaires measuring organizational climate (LSOCQ), work engagement (UWES), and job performance (IWPQ), and analyzed with regression and mediation testing via Hayes PROCESS Macro. The findings indicate that organizational climate positively and significantly influences work engagement, work engagement significantly affects performance, and fully mediates the relationship between organizational climate and performance. Thus, the positive effect of organizational climate on performance occurs indirectly through work engagement. These results support the Job Demands-Resources (JD-R) theory, positioning organizational climate as a crucial job resource that fosters vigor, dedication, and absorption, thereby enhancing employee performance. Practically, this study highlights the importance of creating a supportive organizational climate and strengthening work engagement strategies to improve productivity and food security in the agricultural sector.</i>
Keyword: Employee Performance, Organizational Climate, Work Engagement		
ABSTRAK		Kata Kunci
Sektor pertanian memiliki peran vital dalam ketahanan pangan dan perekonomian Indonesia, namun sering menghadapi tantangan berupa keterbatasan sumber daya, efisiensi anggaran, dan kinerja pegawai yang belum optimal. Dalam konteks instansi pertanian, kualitas sumber daya manusia menjadi salah satu aktor penentu keberhasilan program strategis, sehingga pemahaman mengenai peran iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai pertanian menjadi penting. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja pegawai dengan keterlibatan kerja sebagai mediator. Menggunakan desain kuantitatif cross-sectional, penelitian melibatkan 75 Pegawai Negeri Sipil pada instansi pertanian di Jawa Barat dengan teknik total sampling. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang mengukur iklim organisasi (LSOCQ), keterlibatan kerja (UWES), dan kinerja (IWPQ), lalu dianalisis menggunakan regresi dan uji mediasi Hayes PROCESS Macro. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap keterlibatan kerja, keterlibatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, serta keterlibatan kerja memediasi secara penuh hubungan iklim organisasi dan kinerja. Artinya, pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja tidak langsung, melainkan melalui keterlibatan kerja. Temuan ini memperkuat teori Job Demands-Resources JD-R yang menempatkan iklim organisasi sebagai <i>job resource</i> penting yang menumbuhkan <i>vigor</i> , <i>dedication</i> dan <i>absorption</i> sehingga meningkatkan kinerja pegawai. Secara praktis, hasil penelitian menekankan pentingnya menciptakan iklim organisasi yang kondusif dan strategi peningkatan keterlibatan kerja untuk mendukung produktivitas dan ketahanan pangan di sektor pertanian.		Kinerja, Iklim Organisasi, Keterlibatan Kerja
Copyright (c) Taqiya Puteri Prawiranegara ¹ , Diana Harding ² , Anissa Lestari Kadiyono ³		
Korespondensi:		
Taqiya Puteri Prawiranegara Universitas Padjadjaran Email: taqiya23001@mail.unpad.ac.id		

LATAR BELAKANG

Sektor pertanian memegang peranan krusial dalam perekonomian nasional, khususnya dalam menjamin ketersediaan pangan bagi populasi yang besar (Nugent, 2004). Kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) serta penyerapan tenaga kerja menunjukkan signifikansi sektor ini (Badan Pusat Statistik, 2023). Namun, sektor ini dihadapkan pada berbagai tantangan kompleks, termasuk degradasi lahan, penurunan kesuburan tanah, dan dampak perubahan iklim (Pert et al., 2013). Kondisi ini diperparah oleh dominasi petani kecil dengan kepemilikan lahan terbatas, yang menuntut optimalisasi pengelolaan sumber daya dan praktik pertanian berkelanjutan guna menjaga ketahanan pangan. (Onoh et al., 2014)

Kebijakan efisiensi anggaran juga turut memengaruhi dinamika operasional di instansi pertanian (Yao, 1999). Pemangkasan anggaran yang signifikan pada kementerian terkait berdampak pada berbagai program strategis, seperti pengelolaan lahan, pendampingan penyuluhan, dan perbaikan infrastruktur (Shabrina, 2025). Keterbatasan ini tidak hanya memengaruhi program teknis, tetapi juga menciptakan tekanan pada iklim organisasi dan potensi penurunan keterlibatan pegawai (Bayona et al., 2020). Situasi ini mengindikasikan perlunya kajian mendalam mengenai bagaimana kondisi internal organisasi, khususnya iklim organisasi dan keterlibatan kerja, berperan dalam menjaga produktivitas dan efektivitas kerja di tengah keterbatasan sumber daya (Ehrhart & Kuenzi, 2015).

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset vital dalam menentukan kinerja organisasi, sebab pegawai adalah penggerak utama dalam pencapaian tujuan (Pangestu et al., 2022). Keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh kualitas SDM yang dimiliki, mencakup gabungan kemampuan fisik, seperti kesehatan dan kekuatan, serta kemampuan non-fisik, seperti keterampilan, pola pikir, kondisi mental, dan kreativitas (Ananda et al., 2019). Kinerja pegawai, sebagai konsep multidimensional, meliputi kinerja tugas, kinerja kontekstual, dan perilaku kerja kontraproduktif (Koopmans, 2014; Koopmans et al., 2011). Kinerja yang optimal tidak hanya bergantung pada kemampuan teknis, tetapi juga perilaku kontekstual seperti kolaborasi dan inisiatif yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja (Sukmawati et al., 2024). Dengan demikian, pemahaman dan pengelolaan dimensi kinerja ini menjadi esensial untuk keberhasilan organisasi berkelanjutan.

Berdasarkan studi pendahuluan di salah satu Instansi Pertanian di Jawa Barat yang berada di bawah naungan Kementerian Pertanian, teridentifikasi adanya tantangan signifikan dalam adaptasi sumber daya manusia (SDM) terhadap tuntutan pekerjaan. Tantangan umum yang muncul berkaitan dengan kinerja pegawai yang belum optimal, khususnya dalam aspek kecepatan dan akurasi penyelesaian tugas. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi teknis, kepemimpinan, serta dukungan organisasi menjadi faktor dominan yang memengaruhi produktivitas kerja di sektor publik, terutama pada instansi yang berorientasi pada pelayanan publik dan program pembangunan strategis

(Andriani, 2023; Tarigan, 2020; Edmizar et al., 2024; Sebayang, 2016)

Fenomena inkonsistensi dalam pelaksanaan tugas serta rendahnya inisiatif pegawai dapat dikaitkan dengan kurangnya semangat kolaborasi dan lemahnya komitmen intrinsik. Studi sebelumnya menegaskan bahwa iklim komunikasi organisasi yang mendukung, gaya kepemimpinan partisipatif, dan apresiasi terhadap kinerja mampu meningkatkan rasa memiliki pegawai terhadap tugas dan organisasi (Cahyadi, 2024; Hidayat et al., 2022; Rahman et al., 2024; Hidayat et al., 2022). Keterbatasan dukungan struktural dari atasan serta minimnya penghargaan juga berimplikasi langsung pada capaian program kerja yang tidak sesuai target.

Lebih lanjut, aspek kepemimpinan, komunikasi internal, dan iklim organisasi menjadi masalah krusial yang sering diidentifikasi. Pegawai kerap merasakan keterbatasan bimbingan struktural, apresiasi yang rendah, serta komunikasi antarrekan kerja yang belum efektif. Penelitian di berbagai instansi publik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, iklim organisasi kondusif, dan komunikasi yang terbuka berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai (Tarigan, 2020; Edmizar et al., 2024; Hidayat et al., 2022). Ketidakefektifan komunikasi internal yang ditandai oleh kesalahpahaman dan rendahnya kolaborasi turut memperlemah partisipasi dalam pengambilan keputusan.

Di sisi lain, fluktuasi pada remunerasi berbasis kinerja kerap memunculkan persepsi ketidakadilan organisasi, diperparah oleh lemahnya disiplin dan komunikasi internal. Temuan literatur menegaskan bahwa iklim organisasi yang sehat, komitmen yang kuat, serta budaya organisasi yang mendukung merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi kerja dan persepsi keadilan, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kinerja pegawai (Edmizar et al., 2024; Andriani, 2023; Cahyadi, 2024).

Oleh karena itu, membangun iklim organisasi yang sehat dengan komunikasi terbuka, kepemimpinan suportif, serta kebijakan yang adil menjadi strategi utama untuk meningkatkan kinerja SDM di lingkungan instansi pertanian. Upaya ini tidak hanya mendorong pencapaian target kinerja, tetapi juga memperkuat kolaborasi, disiplin, serta rasa kepemilikan pegawai terhadap visi organisasi (Rahman et al., 2024; Hidayat et al., 2022; Edmizar et al., 2024; Tarigan, 2020).

Iklim organisasi (*organizational climate*) mengacu pada persepsi kolektif anggota organisasi terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, seperti struktur, kebijakan, praktik, dan suasana kerja secara keseluruhan. Iklim organisasi mencerminkan kualitas lingkungan kerja yang dirasakan secara bersama-sama oleh anggota organisasi dan memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku, motivasi, dan hasil kerja karyawan (Litwin & Stringer, 1968). Dalam penelitian ini, iklim organisasi dianalisis berdasarkan sembilan dimensi Litwin dan Stringer (1968): *Structure* (struktur organisasi), *Responsibility* (otonomi dalam pekerjaan), *Reward* (penghargaan), *Risk* (pengambilan risiko), *Warmth* (hubungan antarrekan kerja), *Support* (dukungan atasan dan rekan kerja), *Standards* (orientasi tujuan dan standar kinerja),

Conflict (keterbukaan terhadap perbedaan pendapat), dan *Identity* (rasa memiliki terhadap organisasi).

Dalam konteks modern, penelitian lebih lanjut telah memperluas pandangan ini. Misalnya, Schneider et al. (2013) menekankan bahwa iklim organisasi mencakup persepsi karyawan terhadap bagaimana organisasi memperlakukan mereka, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat komitmen, kepuasan kerja, dan produktivitas. Iklim organisasi yang positif akan menghasilkan iklim organisasi yang positif sehingga akan memberikan hasil kerja yang positif, dan sebaliknya (Tarigan, 2016). Iklim organisasi yang sehat, yang mencakup komunikasi yang terbuka, kebijakan yang adil, dan lingkungan yang mendukung pengembangan karyawan, akan mendorong kinerja karyawan yang tinggi (Abdillah et al., 2017; Triastuti, 2019).

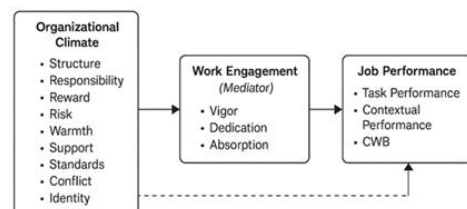
Selain iklim organisasi, keterlibatan kerja (*work engagement*) juga merupakan faktor kunci yang memengaruhi kinerja karyawan. Keterlibatan kerja didefinisikan sebagai konsep motivasi yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan yang menantang, mencerminkan energi pribadi dan perhatian tinggi terhadap pekerjaan (Bakker & Leiter, 2010). Kahn (1990) mendefinisikannya sebagai pengerahan diri secara fisik, kognitif, dan emosional dalam peran kerja. Schaufeli dan Bakker (2010) lebih lanjut menjelaskan bahwa *work engagement* adalah kondisi psikologis positif yang ditandai oleh tiga aspek utama: *Vigor* (semangat dan ketahanan mental), *Dedication* (perasaan bermakna, antusiasme, dan kebanggaan), serta *Absorption* (konsentrasi penuh dan keterlibatan mendalam). Karyawan yang terlibat penuh akan menunjukkan komitmen dan dedikasi maksimal dalam pekerjaannya.

Data studi awal menunjukkan bahwa mayoritas pegawai (50,7%) memiliki tingkat keterlibatan rendah, sementara hanya 13,3% yang memiliki keterlibatan tinggi. Hal ini berdampak pada penugasan lapangan, di mana pegawai dengan keterlibatan tinggi lebih sering dipilih. Pegawai yang terlibat aktif cenderung lebih produktif, inovatif, kreatif, dan memiliki tingkat kehadiran yang lebih baik serta keinginan untuk meninggalkan organisasi yang lebih rendah (Bakker, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Putri et al., 2020; Schaufeli et al., 2009). Keterlibatan karyawan juga memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja (Manikotama et al., 2022).

Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan berdasarkan persyaratan dan standar dalam pekerjaan (Bangun, 2012, seperti dikutip dalam Larasati et al., 2021). Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana individu memenuhi tugas dan tanggung jawab serta berkontribusi terhadap tujuan organisasi (Carlos & Rodrigues, 2016). Koopmans et al. (2011) mendefinisikan kinerja sebagai perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi dan bersifat multidimensional. Dimensi utama kinerja meliputi: *Task Performance* (kinerja tugas inti pekerjaan), *Contextual Performance* (perilaku yang mendukung lingkungan kerja, tidak terkait langsung dengan tugas inti), dan *Counterproductive Work Behavior* (CWB) (perilaku yang menghambat tujuan organisasi).

Kinerja yang baik idealnya adalah kinerja yang dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas hasil kerjanya dalam melakukan ataupun menyelesaikan pekerjaan dan juga perilaku kerja yang baik dalam hal sikap disiplin kerja seperti datang tepat waktu, bekerja sesuai standar pekerjaan dalam perusahaan dalam melaksanakan pencapaian tujuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas dan eksistensi perusahaan (Irpan et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan (Ramadhany, 2017). Motivasi kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Larasati et al., 2021). Keadilan interaksional juga memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, karena semakin nyaman karyawan dalam bekerja karena perlakuan adil secara interaksional akan membuat karyawan bekerja tanpa tekanan (Irpan et al., 2022).

Mengingat pentingnya iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap kinerja pegawai, serta adanya keterbatasan studi empiris di sektor instansi pertanian, khususnya di Indonesia, penelitian ini menjadi sangat relevan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti empiris yang penting untuk memahami faktor-faktor tersebut dan bagaimana mereka dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja ASN secara sistematis. Dengan meningkatkan iklim organisasi yang kondusif dan keterlibatan kerja yang tinggi, diharapkan kinerja ASN dapat optimal, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada pencapaian tujuan instansi pertanian.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan desain non-eksperimental, spesifiknya adalah studi *cross-sectional*. Desain ini dipilih karena memungkinkan pengumpulan data dari sampel populasi pada satu titik waktu tertentu untuk menguji hubungan antar variabel. Penelitian ini bersifat korelasional, yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan dan arah hubungan antara variabel-variabel yang diteliti, serta menguji model mediasi yang melibatkan *Organizational Climate*, *Work Engagement*, dan *Job Performance*. Menurut Sugiyono (2019), metode kuantitatif memenuhi prinsip ilmiah yaitu empiris, objektif, rasional, sistematis, dan terukur, serta bertujuan untuk menguji hipotesis dan mencari hubungan sebab-akibat.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pertanian dengan jumlah total 75 orang. Populasi didefinisikan sebagai sekumpulan objek atau subjek yang memiliki kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2019). Sampel penelitian ini diambil menggunakan teknik *sampling total* atau sensus. Teknik ini dipilih karena jumlah populasi tidak lebih dari 100 orang, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Dengan demikian, seluruh 75 ASN di Instansi Pertanian tersebut menjadi responden dalam penelitian ini.

Instrumen Penelitian

Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner berbasis Google Form dengan skala Likert. Tiga instrumen utama yang digunakan adalah:

Organizational Climate (LSOCQ)

Diukur dengan Litwin and Stringer Organizational Climate Questionnaire (Litwin & Stringer, 1968), adaptasi Nur Sabrina dan Andi Rizaldi Solihin (Universitas Padjadjaran). Instrumen terdiri atas 40 item dengan 9 dimensi (Structure, Responsibility, Reward, Risk, Warmth, Support, Standards, Conflict, Identity). Skala menggunakan Likert 4 poin. Dua item (no. 4, dan 25) dihapus karena tidak valid. Cronbach's Alpha = 0,954.

Work Engagement (UWES)

Menggunakan Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli & Bakker, 2003), adaptasi Aulia (2016, 2018). Instrumen terdiri dari 18 item dengan tiga dimensi: Vigor, Dedication, Absorption. Skala Likert 5 poin (0 = tidak pernah, 4 = selalu). Cronbach's Alpha = 0,955.

Job Performance (IWPQ)

Menggunakan Individual Work Performance Questionnaire (Koopmans et al., 2014), adaptasi Widyastuti & Hidayat (UGM, 2018). Instrumen terdiri dari 18 item mencakup Task Performance, Contextual Performance, dan Counterproductive Work Behavior (CWB). Skala Likert 5 poin dengan format respons berbeda untuk TP, CP, dan CWB. Cronbach's Alpha = 0,931.

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh instrumen memenuhi kriteria (Aiken's $V > 0,67$ atau $r > 0,349$), sedangkan uji reliabilitas menghasilkan koefisien $\alpha > 0,90$ pada ketiga instrumen. Dengan demikian, seluruh alat ukur dinyatakan valid dan reliabel untuk digunakan dalam penelitian ini.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini melibatkan statistika deskriptif dan inferensial, dengan fokus utama pada pengujian model mediasi.

Setelah uji asumsi klasik terpenuhi, pengujian hipotesis mediasi dilakukan menggunakan **Hayes PROCESS Macro**. Metode ini memungkinkan analisis efek langsung, tidak langsung (melalui mediator), dan total dari variabel independen terhadap variabel dependen secara simultan, memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang mekanisme hubungan antar variabel. Pendekatan ini sangat relevan untuk menguji peran mediasi *Work Engagement*

dalam hubungan antara *Organizational Climate* dan *Job Performance*.

HASIL PENELITIAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang komprehensif, dimulai dengan gambaran statistik deskriptif, dilanjutkan dengan pengujian asumsi klasik untuk memastikan validitas model regresi, dan diakhiri dengan hasil analisis regresi serta uji mediasi yang menjadi inti dari penelitian ini. Seluruh analisis dilakukan pada data yang diperoleh dari 75 responden Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pertanian.

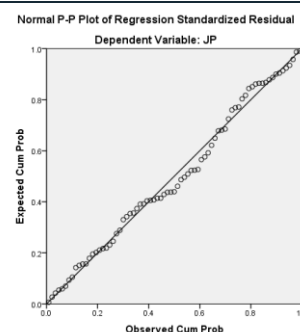
Statistik Deskriptif dan Uji Asumsi Klasik

Analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa *Organizational Climate* memiliki skor minimum 78 dan maksimum 143, dengan rata-rata 110,28 (SD = 12,15). Berdasarkan kategorisasi, skor OC dibagi menjadi rendah (78–100), sedang (101–122), dan tinggi (123–143). Rata-rata responden berada pada kategori sedang. Pada variabel *Work Engagement*, skor minimum adalah 24 dan maksimum 70, dengan rata-rata 48,33 (SD = 10,47). Kategori WE ditentukan sebagai rendah (24–39), sedang (40–55), dan tinggi (56–70). Rata-rata menunjukkan bahwa responden berada pada kategori sedang. Sementara itu, *Job Performance* memiliki skor minimum 47 dan maksimum 90, dengan rata-rata 68,75 (SD = 8,42). Skor JP dikategorikan menjadi rendah (47–61), sedang (62–76), dan tinggi (77–90). Nilai rata-rata menunjukkan bahwa kinerja pegawai berada pada kategori sedang. Secara umum, hasil deskriptif mengindikasikan bahwa ASN dalam penelitian ini menilai iklim organisasinya pada tingkat sedang, memiliki keterikatan kerja sedang, dan menunjukkan kinerja kerja yang juga berada pada kategori sedang.

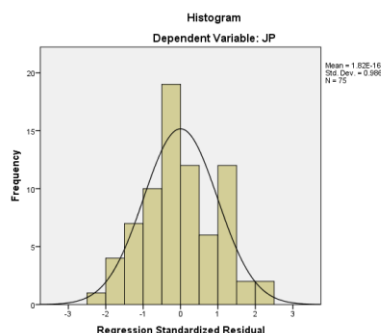
Sebelum melanjutkan ke analisis regresi, serangkaian uji asumsi klasik dilakukan. *Uji normalitas residual* dilakukan menggunakan Kolmogorov-Smirnov. Hasilnya, nilai Asymp. Sig. (2-tailed) residual untuk model WE dan JP masing-masing adalah 0.200, lebih besar dari 0.05, yang menandakan bahwa residual terdistribusi normal. Visualisasi histogram dan Normal P-P Plot juga mendukung kesimpulan ini.

Tabel 1. One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	Unstandardized Residual
Asymp. Sig. (2-tailed)	.200 ^{c,d}



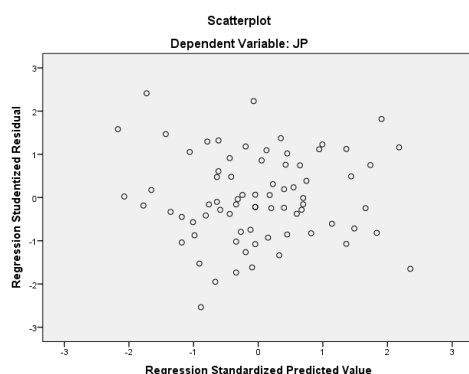
Gambar 2. Gambar Normal P-Plot



Gambar 3. Visualisasi Histogram

Uji *multikolinearitas* menunjukkan bahwa nilai Tolerance dan VIF untuk seluruh variabel berada dalam batas aman ($VIF < 10$). Untuk model $OC \rightarrow WE$, nilai Tolerance dan VIF adalah 1.000. Untuk model OC dan $WE \rightarrow JP$, nilai Tolerance sebesar 0.557 dan VIF sebesar 1.794 untuk keduanya.

Uji heteroskedastisitas melalui scatterplot residual menunjukkan tidak adanya pola tertentu yang sistematis. Penyebaran titik residual acak terhadap garis horizontal menunjukkan bahwa asumsi homoskedastisitas terpenuhi.



Gambar 3. Scatterplot

Hasil Analisis Regresi dan Mediasi Pengaruh OC terhadap WE

Hasil regresi pertama menunjukkan bahwa Organizational Climate berpengaruh signifikan terhadap Work Engagement ($B = 0.579$, $SE = 0.076$, $t = 7.61$, $p < .001$). Model ini menjelaskan sekitar 44,3% variasi Work Engagement (Adjusted $R^2 = 0.435$).

Pengaruh OC dan WE terhadap JP

Model kedua menguji pengaruh OC dan WE terhadap Job Performance. Model ini signifikan secara statistik ($F(2, 72) = 17.08$, $p < .001$), dengan Adjusted R^2 sebesar 0.303. WE menunjukkan pengaruh signifikan ($B = 0.354$, $SE = 0.105$, $p = .001$), sedangkan OC tidak signifikan ($B = 0.118$, $SE = 0.091$, $p = .197$).

Efek Total OC terhadap JP (Tanpa Mediator)

Regresi tanpa mediator menunjukkan bahwa OC memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap JP ($B = 0.324$, $SE = 0.073$, $p < .001$), dengan Adjusted R^2 sebesar 0.213.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi dan Mediasi

Jalur	B	SE	β	t	p	R^2	Keterangan
$OC \rightarrow WE$	0.579	0.076	.665	7.61	.000	.443	Signifikan
$OC \rightarrow JP$ (tanpa mediator)	0.324	0.073	.446	4.45	.000	.214	Signifikan (efek total)
$OC \rightarrow JP$ (kontrol WE)	0.118	0.091	.169	1.30	.198	.322	Tidak signifikan (efek langsung)
$WE \rightarrow JP$	0.354	0.105	.440	3.39	.001		Signifikan (efek mediasi)

Catatan. $N = 75$; OC = Organizational Climate; WE = Work Engagement; JP = Job Performance. Adjusted R^2 dilaporkan pada jalur utama.

Uji Mediasi (Efek Tidak Langsung) Menggunakan Bootstrap

Uji mediasi dengan bootstrapping (5000 sampel, CI 95%) menunjukkan bahwa efek tidak langsung OC terhadap JP melalui WE adalah signifikan (*Indirect Effect* = 0.2051, *BootSE* = 0.0603, 95% CI [0.0960, 0.3337]).

Sebaliknya, efek langsung OC terhadap JP setelah WE dikontrol tidak signifikan ($B = 0.118$, $p = .198$, CI [-0.0630, 0.2998]).

Tabel 2. Hasil Uji Mediasi (Bootstrapping 5000 sampel)

Efek	Nilai	Boot SE	95% CI (LL – UL)	Kesimpulan
Efek Tidak Langsung	0.2051	0.0603	0.0960 – 0.3337	Signifikan
Efek Langsung	0.1184	0.0910	-0.0630 – 0.2998	Tidak Signifikan

Catatan. CI yang tidak mencakup nol menandakan efek signifikan secara statistik.

Berdasarkan seluruh temuan, dapat disimpulkan bahwa Work Engagement **sepenuhnya memediasi** pengaruh Organizational Climate terhadap Job Performance. Organizational Climate tidak lagi memberikan pengaruh langsung signifikan terhadap Job Performance saat Work Engagement diperhitungkan dalam model. Ini berarti bahwa Organizational Climate meningkatkan kinerja ASN **melalui peningkatan keterlibatan kerja**, bukan secara langsung. Temuan ini sejalan dengan teori-teori keterikatan kerja dan model mediasi dalam psikologi organisasi kontemporer.

PEMBAHASAN

Hasil analisis menunjukkan beberapa temuan penting. Pertama, *Organizational Climate* (Iklim Organisasi) terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Keterlibatan Kerja). Koefisien regresi positif ($B = 0.5792$) dengan nilai signifikansi ($P = 0.0000$) yang jauh di bawah 0.05 mengindikasikan bahwa semakin positif iklim organisasi yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula

tingkat keterlibatan kerja mereka. Model ini mampu menjelaskan 44.25% variasi pada *Work Engagement*, menunjukkan kekuatan prediktif yang substansial dari iklim organisasi terhadap keterlibatan kerja.

Kedua, *Work Engagement* juga ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Job Performance* (Kinerja Kerja). Dengan koefisien regresi positif ($B = 0.3542$) dan nilai signifikansi ($P = 0.0011$) yang signifikan, hasil ini menegaskan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan kerja yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyoroti *work engagement* sebagai pendorong utama kinerja individu.

Ketiga, analisis efek total menunjukkan bahwa *Organizational Climate* secara signifikan memengaruhi *Job Performance* ($B = 0.3235$, $P = 0.0000$). Namun, ketika *Work Engagement* dimasukkan sebagai variabel mediator dalam model, pengaruh langsung *Organizational Climate* terhadap *Job Performance* menjadi tidak signifikan ($B = 0.1184$, $P = 0.1975$). Ini merupakan indikasi kuat adanya mediasi penuh.

Keempat, dan yang paling krusial, uji mediasi menggunakan metode *bootstrap* mengkonfirmasi bahwa *Work Engagement* secara signifikan memediasi hubungan antara *Organizational Climate* dan *Job Performance*. Efek tidak langsung (*indirect effect*) sebesar 0.2051 dengan interval kepercayaan 95% (0.0960 hingga 0.3337) yang tidak mencakup nol, secara tegas mendukung hipotesis mediasi. Ini berarti bahwa pengaruh positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan tidak terjadi secara langsung, melainkan sepenuhnya melalui peningkatan *work engagement* karyawan. Dengan kata lain, iklim organisasi yang kondusif menjadi fondasi yang menumbuhkan keterlibatan kerja, dan keterlibatan kerja inilah yang kemudian secara langsung mendorong peningkatan kinerja karyawan.

Temuan penelitian ini selaras dengan *Job Demands-Resources (JD-R) Theory* (Demerouti et al., 2001; Bakker & Demerouti, 2017). Dalam kerangka JD-R, *Organizational Climate* dapat dikategorikan sebagai salah satu bentuk *job resources*. Iklim organisasi yang positif, yang dicirikan oleh dukungan, penghargaan, otonomi, dan komunikasi yang efektif (sesuai dimensi Litwin & Stringer, 1968), berfungsi sebagai sumber daya yang memotivasi karyawan. Sumber daya ini, pada gilirannya, akan memupuk *Work Engagement* (melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*). Keterlibatan kerja yang tinggi kemudian menjadi mekanisme motivasional yang mendorong karyawan untuk berinvestasi penuh dalam pekerjaan mereka, yang pada akhirnya meningkatkan *Job Performance*. Hasil penelitian ini secara empiris memperkuat alur kausalitas dalam teori JD-R, menunjukkan bagaimana sumber daya (iklim organisasi) memicu proses motivasional (keterlibatan kerja) yang berujung pada hasil kinerja yang positif.

Temuan ini juga konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya. Pengaruh positif *Organizational Climate* terhadap *Work Engagement* didukung oleh literatur yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang suportif dan adil meningkatkan keterikatan karyawan (Kahn, 1990; Schaufeli & Bakker dalam Bakker & Leiter, 2010). Penelitian yang

menunjukkan bahwa *job resources* (yang merupakan bagian dari iklim organisasi) berkorelasi positif dengan *work engagement* (Bakker & Demerouti, 2017) memberikan landasan empiris yang kuat.

Selanjutnya, pengaruh positif *Work Engagement* terhadap *Job Performance* juga sangat konsisten dengan studi-studi terdahulu. Misalnya, penelitian oleh Hidayah et al. (2020) secara eksplisit menemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal. Studi meta-analitik juga secara konsisten menunjukkan korelasi positif antara *work engagement* dan kinerja kerja individu (Christian & Slaughter, 2007; Halbesleben, 2010). Karyawan yang terlibat menunjukkan *vigor* yang lebih tinggi dalam menyelesaikan tugas (*task performance*), *dedication* yang mendorong inisiatif dan kolaborasi (*contextual performance*), serta *absorption* yang mengurangi gangguan dan perilaku kontraproduktif (Schaufeli et al., 2009; Bakker, 2011).

Adapun pengaruh total *Organizational Climate* terhadap *Job Performance* juga sejalan dengan temuan penelitian sebelumnya di sektor pertanian dan pemerintahan. Studi oleh Andriani et al. (2023) dan Fajriansyah dan Kusuma (2022) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas pertanian. Demikian pula, Siregar (2022) dan Katili et al. (2021) menemukan hasil serupa di instansi pertanian lainnya. Konsistensi ini menegaskan pentingnya iklim organisasi sebagai faktor penentu kinerja secara umum.

Namun, temuan mediasi penuh yang menunjukkan tidak signifikannya pengaruh langsung *Organizational Climate* terhadap *Job Performance* setelah *Work Engagement* dikontrol, memberikan nuansa penting. Ini mengindikasikan bahwa iklim organisasi tidak secara langsung "melompat" ke kinerja, melainkan memerlukan "saluran" *work engagement* untuk mewujudkan dampaknya. Ini bukan hasil yang tidak sesuai ekspektasi, melainkan sebuah klarifikasi mekanisme. Implikasi teoritisnya adalah bahwa iklim organisasi mungkin lebih berperan sebagai anteseden distal kinerja, dengan *work engagement* sebagai anteseden proksimal yang lebih langsung memengaruhi perilaku kinerja. Model mediasi ini memperkaya pemahaman tentang bagaimana faktor-faktor lingkungan kerja memengaruhi hasil individu dalam konteks organisasi publik.

Keterbatasan Penelitian

Meskipun penelitian ini memberikan kontribusi yang signifikan, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, desain penelitian yang bersifat *cross-sectional* mengumpulkan data pada satu titik waktu, sehingga menyulitkan untuk menarik kesimpulan kausalitas secara definitif. Meskipun model mediasi diuji, hubungan kausal yang sebenarnya lebih baik dikonfirmasi melalui studi longitudinal atau eksperimental. Kedua, data dikumpulkan melalui kuesioner *self-report*, yang rentan terhadap potensi bias metode umum (*common method bias*). Meskipun langkah-langkah telah diambil untuk memitigasi bias ini (misalnya, anonimitas), penggunaan metode pengukuran

yang beragam (misalnya, data kinerja objektif) dapat memperkuat validitas temuan di masa depan. Ketiga, meskipun sampel penelitian mencakup seluruh populasi ASN di instansi pertanian yang diteliti (sensus), generalisasi hasil ke instansi pertanian lain atau ASN secara lebih luas mungkin perlu dilakukan dengan hati-hati mengingat karakteristik spesifik organisasi dan jumlah responden yang relatif kecil.

Secara teoretis, penelitian ini memperkuat literatur mengenai hubungan iklim organisasi, keterlibatan kerja dan kinerja dengan menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam menjelaskan pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja, sejalan dengan kerangka *Job Demands-Resources* (JD-R) yang menempatkan iklim organisasi sebagai *job resource* penting dalam memicu proses motivasional. Secara praktis, temuan ini menekankan pentingnya pengelolaan iklim organisasi yang positif melalui kejelasan struktur, sistem penghargaan adil, dukungan antar rekan kerja, serta komunikasi kepemimpinan yang efektif, sekaligus menargetkan peningkatan *vigor*, *dedication*, dan *absorption* ASN melalui *job enrichment*, pengembangan karier, dan mekanisme umpan balik konstruktif. Upaya ini menuntut pendekatan holistik yang mengintegrasikan perbaikan iklim organisasi dan peningkatan keterlibatan kerja, sehingga ASN dapat lebih proaktif, berfokus, serta berkontribusi pada kinerja individu maupun pencapaian tujuan organisasi, khususnya dalam mendukung efisiensi, produktivitas, dan ketahanan pangan di sektor pertanian.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengidentifikasi bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Instansi Pertanian. Keterlibatan kerja juga terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja ASN. Lebih lanjut, iklim organisasi ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja. Temuan krusial dari studi ini adalah bahwa keterlibatan kerja secara penuh memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja ASN. Ini berarti iklim organisasi yang kondusif meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada gilirannya secara signifikan mendorong peningkatan kinerja ASN.

REFERENSI

Abdillah, M. R., Anita, R., & Anugerah, R. (2017). Dampak Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja Dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 20(1), 121. <https://doi.org/10.24912/jm.v20i1.69>

Aiken, L. R. (1985). Three Coefficients for Analyzing the Reliability and Validity of Ratings. *Educational and Psychological Measurement*, 45(1), 131–142.

Ananda Lubis, F. R., Junaidi, J., Lubis, Y., & Lubis, S. (2019). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (Sdm) Terhadap Efektifitas Kerja Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan Pelaksana Di Pt. Perkebunan Nusantara li (Persero). *Jurnal Agrica*, 12(2), 103. <https://doi.org/10.31289/agrica.v12i2.2866>

Andriani, C., Yamin, M. M., Magfirah, Wahdaniah, &

Syamsuddin, S. (2023). Pengaruh iklim organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pertanian, Peternakan, dan Perkebunan Kabupaten Majene. *Manarang: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 1(2), 79–87. <https://ojs.unsulbar.ac.id/manarang>

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.

Aryanti, R. D., Sari, E. Y. D., & Widiana, H. S. (2020). Aplikasi model Rasch pada skala work engagement (Utrecht Work Engagement Scale). *Jurnal Psikologi Integratif*, 8(2), 61–77

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 67–90.

Aulia. (2016). Emotional intelligence, work engagement, and organizational commitment of Indonesian army personnel. *Anima Indonesian Psychological Journal*, 31(3), 124–131.

Aulia. (2018). Keterikatan kerja ditinjau dari cinta pekerjaan, efikasi diri dan perceived organizational support. (Tesis Tidak Dipublikasikan). Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta.

Badan Pusat Statistik. (2023). *Produk domestik bruto Indonesia tahun 2023*.

Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian. (2024). *Laporan hasil penelitian ketahanan lahan pertanian Indonesia tahun 2024*. Kementerian Pertanian.

Bakker, Arnold & Schaufeli, Wilmar. 2004. UWES, Utrecht Work Engagement Scale Preliminary Manual Version 1.1. Netherland: Utrecht University

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>

Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Psychology Press.

Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Transformational leadership and organizational culture. *International Journal of Public Administration*, 17(3-4), 541–554. <https://doi.org/10.1080/01900699408524907>

Bayona, J. A., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2020). The Relationship between Knowledge Characteristics' Fit and Job Satisfaction and Job Performance: The Mediating Role of Work Engagement. <https://doi.org/10.3390/su12062336>

Cahyadi, G. H. (2024). Hubungan Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi, dan Perceived Organizational Support terhadap Kinerja Karyawan: Literature Review. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(11)

- Carlos, V. S., & Rodrigues, R. G. (2016). Development and Validation of a Self-Reported Measure of Job Performance. *Social Indicators Research*, 126(1), 279–307. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-0883-z>
- Cascio, W. F. (1998). *Applied psychology in human resource management*. Prentice-Hall.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2008). Research in industrial and organizational psychology from 1963 to 2007: Changes, choices, and trends. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1062–1081. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1062>
- Cici Andriani. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Peternakan Dan Perkebunan Kabupaten Majene. *Jurnal Manarang ...*, 04(1), 2–4. <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/manarang/article/view/2344> <https://ojs.unsulbar.ac.id/index.php/manarang/article/download/2344/1178>
- Christian, M. S., & Slaughter, J. (2007). Work engagement: A meta-analytic review and directions for research in an emerging area. *Academy of Management Proceedings*, 1(1), 1–6.
- de Azevedo Andrade, É. G. S., Queiroga, F., & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance. *Anales de Psicologia*, 36(3), 543–552. <https://doi.org/10.6018/analesps.402661>
- Demerouti, E., Nachreiner, F., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Edmizar, et al. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi, Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Kerinci. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1)
- Fajriansyah, A. R., & Kusuma, M. (2022). Effect Of Organizational Climate and Organizational Support on Employee Performance at Class 1 Agricultural Quarantine Station Bengkulu City. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 1183–1194. <https://doi.org/10.53697/emak.v3i3.828>
- Friedenberg, Lisa. (1995). *Psychological Testing: Design, Analysis, And Use*. United States: Alyn & Bacon.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Halbesleben, J. R. B. (2010). A Meta-analysis of Work Engagement: Relationships with Job Demands, Resources, and Work-related Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 901–928
- Hidayah, J., Toris, A., Harahap, A. S. H., Nasution, M., & Dewi, R. (2020). Pengaruh keterlibatan kerja, sikap kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Riset Manajemen & Bisnis (JRMB)*, 5(2), 195–204.
- Hidayat, H., et al. (2022). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada PTS di Riau. *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 5(1)
- Irpan, Adriansyah, M. A., & Sanjaya, A. (2022). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan Keadilan Interaksional Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 180–190.
- Kahn, W.A. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement And Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*.
- Katili, G. V., Nelwan, O. S., & Uhing, Y. (2021). Pengaruh iklim organisasi dan kebahagiaan terhadap kinerja di Dinas Pertanian dan Peternakan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 9(1), 556–565. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba>
- Kementerian Pertanian Republik Indonesia. (2023). *Laporan kinerja sektor pertanian tahun 2023*. Kementerian Pertanian.
- Koopmans, L. (2014). *Measuring individual work performance*. Amsterdam: Department of Public and Occupational Health Vrije Universiteit University Medical Center.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet, H. C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Larasati, L. D., Adriansyah, M. A., & Rahmah, D. D. N. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 9(4), 783–798.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Malhotra, N., Mavondo, F., Mukherjee, A., & Hooley, G. (2013). Service quality of frontline employees: A profile deviation analysis. *Journal of Business Research*, 66(9), 1338–1344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.034>
- Manikotama, A. R., Lubis, H., & Rahmah, D. D. N. (2022). Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 10(1), 201–212.
- Nugent, R. A. (2004). Food and agriculture policy: issues related to prevention of noncommunicable diseases. *Food and Nutrition Bulletin*. <https://doi.org/10.1177/156482650402500214>
- Onoh, P. A., Peter-Onoh, C. A., Ngwuta, A. A., Obiefuna, J. C., Ugwoke, F. O., Echeta, J. A., Nze, E. O., & Ekwugha, E. U. (2014). Strengthening Small Scale Crop Farming For Pro-Poverty Oriented Growth. *IOSR Journal of Agriculture and Veterinary Science*. <https://doi.org/10.9790/2380-07711218>
- Pangestu, R. N., Rani, D. S., Tyas, T. S. N., & Farhah, Z. (2022). Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan: Perencanaan, Kualitas dan Kepemimpinan (Literature Review Manajemen Kinerja). *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 4(2), 215–228.
- Pert, P. L., Boelee, E., Jarvis, D. I., Coates, D., Bindraban, P. S., Barron, J., Tharme, R. E., & Herrero, M.

- (2013). Challenges to agroecosystem management. <https://doi.org/10.1079/9781780640884.0042>
- Putri, A. A., Suwarsi, S., & Frendika, R. (2020). Pengaruh Employee Engagement Terhadap Loyalitas dan Kinerja Karyawan CV Core Rubber. *Prosiding Manajemen*, 6(2), 759–765. <http://dx.doi.org/10.29313/v6i2.22882>
- Rahman, A., et al. (2024). Hubungan Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Wilayah Kementerian Agama Sumbar. *Mukadimah: Jurnal*, 8(1)
- Ramadhany, D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan. *Psikoborneo*, 5(2), 284–288.
- Sebayang, F. N. (2016). Pengaruh Kompetensi dan Iklim Komunikasi terhadap Motivasi Kerja Penyuluh Pertanian Lapangan. *Academia*
- Shabrina, D. (2025, Februari 14). Menteri Pertanian akui efisiensi akan pengaruhi swasembada pangan. *Tempo*. <https://www.tempo.co/politik/menteri-pertanian-akui-efisiensi-akan-pengaruhi-swasembada-pangan-1206847>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (2010), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 195–218). Emerald Group Publishing Limited.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study.
- Schaufeli, W. B., dan Bakker, A. B. 2004. Job demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*. Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schneider, B. (1973). The perception of organizational climate: The customer's view. *Journal of Applied Psychology*, 57(3), 248.
- Schneider, B., & Snyder, R. A. (1975). Some relationships between job satisfaction and organizational climate. *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 318–328.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(November 2012), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013a). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(July), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & MacEy, W. H. (2013b). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(November 2012), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Siregar, H. S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pertanian Kabupaten Asahan. 4(6), 1349–1358.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. *Psychological Management of Individual Performance*, October, 1–25. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). Stress in organizations. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 560–592). Oxford University Press.
- Sugiyono, D. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Tindakan*.
- Sukmawati, A., Sundari, S., & Pakpahan, M. (2024). Faktor yang memengaruhi kinerja karyawan: Kajian studi literatur manajemen sumber daya manusia. *Maeswara: Jurnal Riset Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(1), 239–248. <https://doi.org/10.61132/maeswara.v2i1.622>.
- Tarigan, H. (2020). *Pengembangan SDM Pertanian pada Era Disrupsi: Upaya Mendukung Agribisnis Inklusif*. Forum Penelitian Agro Ekonomi, 38(2)
- Tarigan, G. K. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Karyawan Terhadap Kedisiplinan Karyawan. *Psikoborneo*, 4(1), 77–83.
- Triastuti, D. A. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompetensi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal of Management Review*, 2(2), 203. <https://doi.org/10.25157/jmr.v2i2.1796>
- Manajemen*, 2(1), 89–94.
- Yao, S. (1999). Efficiency impacts of Government policy on agricultural production in the presence of externalities. *Journal of Environmental Management*. <https://doi.org/10.1006/JEMA.1998.0251>