

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMPENSASI, LINGKUNGAN KERJA DAN
MOTIVASI TERHADAP LOYALITAS GURU**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, COMPENSATION, WORK ENVIRONMENT AND
MOTIVATION ON TEACHER LOYALTY***

Abdul Manan

Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

E-mail: abdul.manan@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas guru Yayasan Widya Paramitra (YWP). Menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru YWP. Menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas guru YWP. Menganalisis pengaruh motivasi terhadap loyalitas guru YWP, dan menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan terhadap loyalitas guru YWP. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, menggunakan kuisioner skala Likert. Hasil menunjukkan (1) kepemimpinan terhadap loyalitas guru berpengaruh signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan selaku penanggung jawab YWP Batam masih perlu di evaluasi dari aspek-aspek pemimpin direktif, pemimpin yang suportif dan pemimpin partisipatif pemimpin yang berorientasi pada kompensasi. (2) Kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas guru YWP. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang dimiliki guru YWP masih perlu diperhatikan dari aspek-aspek insentif, gaji, bonus. (3) Lingkungan Kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas kerja guru YWP. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan sekolah di YWP perlu di tingkatkan dan di perbaharui kembali seperti tata ruang, penerangan, pentilasi udara, dan toilet sekolah sehingga guru dapat merasakan kenyamanan di lingkungan sekolah tersebut. Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas guru YWP. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi yang dimiliki guru di sekolah Widya Paramitra masih perlu di tingkatkan kembali dari bekerja dalam rasa aman, gaji, kompetitif, lingkungan kerja yang nyaman, prestasi kerja yang di hargai dan sikap manajemen yang adil. (5) Kepemimpinan, kompesasi, lingkungan kerja, dan motivasi secara simultan (bersama-sama) berpengaruh secara positive dan signifikan terhadap loyalitas guru pada Yayasan Widya Paramitra Batam.

Kata Kunci: Kepemimpinan; Kompensasi; Lingkungan Kerja; Motivasi; Loyalitas Guru

Abstract

This study aims to analyze the influence of leadership on teacher loyalty at Yayasan Widya Paramitra (YWP). Analyze the influence of compensation on teacher loyalty at YWP. Analyze the influence of work environment on teacher loyalty at YWP. Analyze the influence of motivation on teacher loyalty at YWP, and analyze the influence of leadership, compensation, work environment, and motivation simultaneously on teacher loyalty at YWP. This study uses a quantitative method, using a Likert scale questionnaire. The results show (1) leadership has a significant influence on teacher loyalty. This shows that leadership as the person in charge of YWP Batam still needs to be evaluated from the aspects of directive leadership, supportive leadership and participatory leadership, compensation-

oriented leaders. (2) Compensation has a significant influence on teacher loyalty at YWP. This shows that the compensation that YWP teachers have still needs to be considered from the aspects of incentives, salaries, bonuses. (3) The work environment has a significant influence on teacher loyalty at YWP. This shows that the school environment in YWP needs to be improved and renewed such as spatial planning, lighting, air ventilation, and school toilets so that teachers can feel comfortable in the school environment. Motivation has a significant influence on the loyalty of YWP teachers. This shows that the motivation of teachers at Widya Paramitra schools still needs to be improved from working in a sense of security, salary, competitive, comfortable work environment, appreciated work achievements and fair management attitudes. (5) Leadership, compensation, work environment, and motivation simultaneously (together) have a positive and significant influence on teacher loyalty at the Widya Paramitra Foundation Batam.

Keywords: *Leadership; Compensation; Work Environment; Motivation; Teacher Loyalty*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia diharapkan mampu berfungsi mengeksplorasi kualitas dan menciptakan karakter serta peradaban bangsa yang bermartabat untuk mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia seutuhnya. Dalam rangka ini maka pemerintah membentuk sekolah-sekolah untuk menyiapkan guru-guru yang berkompeten, dan mengembangkan sikap profesional mereka antara lain, tenaga pendidikan atau guru yang profesional serta kepemimpinan yang baik mendukung kinerja dan loyalitas guru yang pada gilirannya dapat meningkatkan prestasi anak didik menjadi lebih baik.

Guru yang profesional tidak terlepas dari loyalitas yang dimiliki oleh guru tersebut. Guru sebagai komponen sekolah mempunyai peranan penting bahkan disebut sebagai ujung tombak keberhasilan pendidikan.

Budaya organisasi di Sekolah Widya juga dirasakan belum berfungsi dengan baik karena belum dapat menjadi perekat sosial dalam mempersatukan para anggota dalam mencapai tujuan organisasi, yang termasuk dalam ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus disampaikan dan dirasakan oleh para guru di lingkungan pendidikan. Pengembangan atau peningkatan loyalitas guru dapat dilakukan dengan membayarkan kompensasi pada guru-guru di sekolah.

Kompensasi yang maksimal juga dapat meningkatkan kenyamanan di lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang komprehensif memberikan kenyamanan dan memungkinkan para guru untuk bekerja maksimal.

Hubungan lingkungan kerja dan loyalitas guru akan sangat menentukan dalam menghasilkan produktivitas hasil. Hal ini disebabkan karena adanya hubungan antara lingkungan kerja, motivasi dan loyalitas kerja guru semangat dan kegairahan kerja dengan hubungan yang kondusif antar sesama guru dalam bekerja, ketidakserasian hubungan antara guru dan lingkungan kerja dapat menurunkan motivasi dan kegairahan yang akibatnya akan dapat menurunkan produktivitas kerja karena kurangnya motivasi.

Tujuan penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap loyalitas guru pada YWP Batam. 2) Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap loyalitas guru pada pada YWP Batam. 3) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap loyalitas guru pada YWP Batam. 4) Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap loyalitas

guru pada YWP Batam. 5) Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, kompensasi, lingkungan kerja, dan motivasi terhadap loyalitas guru pada YWP Batam.

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan yaitu rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kompensasi adalah setiap bentuk upah atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul sebagai balas jasa pekerjaan mereka. Lingkungan kerja merupakan faktor pendukung keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi atau perusahaan melakukan aktivitas kerja, dengan memperhatikan lingkungan kerja yang baik, maka akan membawa pengaruh terhadap gairah atau semangat karyawan dalam bekerja. Motivasi adalah suatu dorongan yang ditujukan untuk memenuhi suatu pencapaian tujuan. Loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain. Fletcher merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

MOTODE PENELITIAN

Penelitian kuantitatif merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai. Dengan kata lain, merupakan studi yang diposisikan sebagai bebas nilai. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif sangat ketat penerapannya prinsip-prinsip objektivitas.

Penelitian ini adalah guru pada Yayasan Widya Paramitra (YWP) Batam yang mempunyai empat gedung sekolah. Pengambilan sampel tersebut dilakukan berdasarkan kriteria guru masa kerja diatas 1 tahun sebanyak enam puluh (60) responden dari delapan puluh empat (84) populasi.

Hipotesis Penelitian

- H1: Diduga X1 berpengaruh terhadap loyalitas guru (Y) di Sekolah Yayasan Widya Paramitra Batam.
- H2: Diduga X2 berpengaruh terhadap loyalitas guru (Y) di Sekolah Yayasan Widya Paramitra Batam.
- H3: Diduga X3 berpengaruh terhadap loyalitas guru (Y) di Sekolah Yayasan Widya Paramitra Batam.
- H4: Diduga X4 berpengaruh terhadap loyalitas guru (Y) di Sekolah Yayasan Widya Paramitra Batam.
- H5: Diduga Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, Kompensasi, Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru Yayasan Widya Paramitra Batam.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Uji Regresi Linear Berganda

Tabel 1 Hasil Regresi Linier Berganda

Model	Coefficients ^a			T	Sig.	
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta			
	B	Std. Error				
	(Constant)	4.096	3.730	1.098	.277	
1	Kepemimpinan	.433	.269	.391	1.696	.114
	Kompensasi	.448	.153	.448	2.938	.005
	Lingkungan Kerja	.174	.229	.154	1.760	.450
	Motivasi	.161	.147	.156	1.691	.280

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja

$$Y = 4.096 + 0.433X_1 + 0.448X_2 + 0.174 X_3 + 0.161 X_4 + e$$

Uji T

Pengujian hipotesis dilakukan dengan membandingkan antara nilai t-hitung dengan t-tabel pada tingkat signifikansi 0.05%. Pada penelitian ini nilai t-tabel sebesar 1.670,

Tabel 2 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a			T	Sig.
	Unstandardized Coefficients		Standardized		
	B	Std. Error	Coefficients Beta		
(Constant)	4.096	3.730		1.098	.027
1					
Kepemimpinan	.433	.269	.391	1.696	.014
Kompensasi	.448	.153	.448	2.938	.005
Lingkungan Kerja	.174	.229	.154	1.760	.045
Motivasi	.161	.147	-.156	1.691	.028

a. Dependent Variable: Loyalitas Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2023

Uji F

Tabel 3 Hasil Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	878.807	4	219.702	28.762	.000 ^b
	Residual	420.126	55	7.639		
	Total	1298.933	59			

a. Dependent Variable: Loyalitas guru

b. Predictors: (Constant), Motivasi, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan

Sumber: Data primer diolah, 2022

Variabel kepemimpinan, variabel kompensasi, variabel lingkungan kerja dan variabel motivasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel loyalitas guru.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka dapat disimpulkan secara parsial variabel bebas yaitu Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja, Motivasi, berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru sekolah di Yayasan Widya Paramitra Batam. Begitu juga hasil dari uji F, semua variabel dependen berpengaruh simultan terhadap variabel independen.

REFERENSI

- Adrianto, W., Sutjahjo, G., Ratnasari, S.L. (2021). Manajemen Sistem Pencatatan Akuntansi Dengan Menggunakan Sistem Aplikasi Oracle Dan SAP. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (JMOB)*. 1 (3). 371-380.
- Aisyah, S., Ratnasari, S.L., Sutjahjo, G. (2021). Analisis Pengembangan Media Pembelajaran. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (JMOB)*. 1 (1), 98-108.
- Anisah, Tri., dan Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Kompensasi, Promosi Jabatan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi PT. Mega Synergy Powerindo Batam. *Jurnal Bening*. Vol.6. No.2. Hal. 26-31.
- Ariani, D. R., SL Ratnasari, R Tanjung. (2020). Pengaruh Rotasi Jabatan, Disiplin Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*. 9 (3), 480-493.

- Ariani, D. R., SL Ratnasari, R Tanjung. (2020). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Superbox Industries. *Jurnal Dimensi*. 9 (1), 74-86.
- Aviani, Nurul., Ervin Nora Susanti., Rona Tanjung., Sri Langgeng Ratnasari. (2022). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan Kompensasi Terhadap Semangat Kerja. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis*. Vol. 2. No. 3. Hal. 353-361.
- Bangun, R., Ratnasari, S. L., and Hakim, L. (2019). The Influence of Leadership, Organizational Behavior, Compensation on Employee Performance in Non-Production. *Journal of Research in Psychology (JRP)*. Vol. 1. No.4. pp. 13-66.
- Buulolo, A., SL Ratnasari. (2020). Pengaruh Dukungan Supervisor, Komitmen Organisasional, Dan Beban Kerja Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Dimensi*. 9 (2), 339-351.
- Buulolo, M., SL Ratnasari, HW Nasrul. (2020). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Matahari Departement Store Nagoya Hill Batam. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*. 1 (1), 502-509.
- Fitri, D., SL Ratnasari, Z Zulkifli. (2020). Pengaruh Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PKM Group Batam. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*. 1 (1), 314-320.
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.
- Gumilar, G. G., Ratnasari, S. L., dan Zulkifli. (2020). Komitmen Organisasional: Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, dan Kepuasan Kerja. (2020). *Jurnal Dimensi*. Vol. 9. No. 1., Maret 2020. Hal. 48-56.
- Gumilar, GG., SL Ratnasari, Z Zulkifli. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Kepala Sekolah, Lingkungan Sekolah, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Di Sekolah SGIA Batam. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*. 1 (1), 659-664.
- Seprini, Seprini., Yulfita Aini., Heffi, CR., Ratnasari, SL. (2023). Model Keselamatan Dan Kesehatan Kerja Dalam Upaya Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan Perusahaan Kelapa sawit Di Kabupaten Rokan Hulu. *Jurnal Dimensi*. 12 (1), 145-176.
- Hartati, Y., SL Ratnasari, EN Susanti. (2020). Pengaruh Kompensasi, Komunikasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indotirta Suaka. *Jurnal Dimensi*. 9 (2), 294-306.
- Ismanto, W., Munzir, T., Ratnasari, S.L., Sutjahjo, G., Ciptono, C. (2021). Karakteristik Individu Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Melalui Kompetensi Guru. *Jurnal Dimensi*. 10 (3), 619-637.
- Lilo, C., dan Ratnasari, S. L. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Supreme Nusapermai Development. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.7. No.2., Agustus 2015.
- Maradalena, T., Ratnasari, S. L., Krisselni, M. E. A., Ashari, W. S. A., Rahmiyana, R. (2022). Analisis Manajemen Sistem Pengawasan Sumber Daya Kelautan Dan Perikanan Oleh Kantor Satker PSDKP Tanjung Balai Karimun. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi)*. 6 (1), 83-110.

- Marjuardi, L., dan Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja, Loyalitas, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Raudlatul Qur'an Batam. *Jurnal Benefita*. Vol.4. No.3., Oktober 2019. Hal. 560-569.
- Muchtarrudin, M., Ratnasari, S.L., Susanti, E.N., Ariyati, Y., Desi, V.T., Andi, F. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi, Keselamatan Dan Kesehatan Kerja (K3), Disiplin Kerja, Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Batamindo Services Sinindo. *Jurnal Dimensi*. Vol. 12. No. 2. Hal. 422-429.
- Nabila, Diesha Zubaida Sabda., Sri Langgeng Ratnasari., Dhenny Asmarazisa Azis. (2022). Pengaruh Karakteristik Individu, Pendidikan, Pengalaman Kerja, Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Guru TK Swasta Kecamatan Batam Kota. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (JMOB)*. 2 (3), 362-370.
- Nasrul, H.W., Irawati, D., Ratnasari, S.L. (2021). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja. *Jurnal Dimensi*. 10 (3), 555-568.
- Nasrul, H.W., Buulolo, M., Ratnasari, S.L. (2021). Pengaruh Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*. 10 (2), 317-330.
- Nurhayati, N., Ratnasari, S.L., Widyanti, R. (2021). Pengaruh Motivasi Dan Disiplin Terhadap Prestasi Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen, Organisasi Dan Bisnis (JMOB)*. 1 (3), 465-480.
- Nurdin, Ihsan., S.L Ratnasari, H.W Nasrul. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasional, Motivasi, Kemampuan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Austin Engineering Indonesia. *Prosiding Seminar Nasional Universitas Islam Syekh Yusuf*. 1 (1), 524-533.
- Nurlaila, Ratnasari, S. L., Harsasi, M., & Sultan, Z. (2024). The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 3(4), 327-334.
- Nasution, P.L.M., Ratnasari, Sri Langgeng., Tibrani, T. (2023). Pengaruh Kepribadian, Kualitas Sumber Daya Manusia, Orientasi Kerja, Dan Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Cicor Panatec Batam. *Jurnal Bening*. Vol. 10. No. 1. Hal. 33-44.
- Pramesti, A.W., Ratnasari, S.L., Sutjahjo, G., Nugrahani, F., Safitri, D.E. (2021). Analisis Kebijakan ekspor Benih Lobster Berdasarkan Prinsip Pembangunan Berkelanjutan. *Jurnal Dimensi*. 10 (3), 600-607.
- Prasetyo, E. J., Ratnasari, S. L., dan Hakim, L. (2020). Analisis Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Dimensi*. Vol. 9. No. 2., Juli 2020. Hal. 186-201.
- Putri, N. R., dan Ratnasari, S. L. (2019). Pengaruh Tingkat Pendidikan, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Asuransi Takaful Batam. *Jurnal Akuntansi, Ekonomi, dan Manajemen Bisnis*. Vol.7. No.1., July 2019. Hal. 48-55.
- Rahmawati, R., Oktora, K., Ratnasari, S.L., Ramadania, R., Darma, D.C. Is it true that lombok deserves to be a halal tourist destination in the world? A perception of domestic tourists *Geojournal of Tourism and Geosites*, 2021, 34(1), pp. 94–101.

- Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., and Lestari, L. (2020). Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, April 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organization Culture and Leadership On Employee Performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 2020, 23(13A), SP231329
- Ratnasari, S. L., Susanti, E.N., Ismanto, W., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2020). An Experience of tourism development: How is the strategy? *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2020, 11(7), pp. 1877-1886.
- Ratnasari, S. L., Rahmawati, R., Ramadania, R., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2021). Ethical Work Climate In Motivation and Moral Awareness Perspective: The Dilemma by The Covid-19 Crisis? *Public Policy and Administration*. 20 (4), pp. 398-409.
- Ratnasari, S.L., Mahadi, N., Nordin, N.A., Darma, D.C. (2022). Ethical Work Climate, Social Trust, and Decision-Making in Malaysian Public Administration: The Case of MECD Malaysia. *Croatian and Comparative Public Administration*, 2022, 22(2), pp. 289–312