

Peran Mediasi *Work Engagement* Atas Hubungan *Meaningfulness of Work*, *Ethical Climate* dan Kinerja Pegawai

Intan Widya Lestari¹, Muchlis Mas'ud², Ana Sopanah³

^{1,2,3} Magister Manajemen, Universitas Widyagama Malang, Indonesia

*Email Korespondensi: intanwidya17@gmail.com

Abstract. *Employee performance is a measure of organizational progress and development, and is the key to the success of human resource management practices. This study aims to empirically test and prove the mediating role of work engagement on the relationship between meaningfulness of work and ethical climate on employee performance. This study involved the use of Partial Least Square to analyse data collected from 51 employee of Dinas Sosial Kabupaten Gresik. The sampling technique used in this research was saturation sampling method. The results of this study indicate that meaningfulness of work and ethical climate have a significant positive effect on work engagement, meaningfulness of work does not have a significant effect on employee performance, ethical climate and work engagement have a significant positive effect on employee performance. The analysis reveals that work engagement fully mediates the relationship between meaningfulness of work and employee performance, and partially mediates the relationship between ethical climate and employee performance. A good understanding of the meaningfulness of work and a positive ethical climate in the organization encourages work engagement among employees. However, the mismatch between skills and employee job descriptions, lack of employee comfort in working and lack of employee experience in the work they do means that employees cannot provide optimal performance. Ethical climate can also encourage employees to act in the best way at work, meanwhile, work engagement can encourage employee spirit.*

Keywords : *Employee Performance, Work Engagement, Meaningfulness of Work, Ethical Climate*

Abstrak. Kinerja pegawai merupakan tolak ukur kemajuan dan perkembangan organisasi, serta menjadi kunci keberhasilan praktik manajemen sumber daya manusia. Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membuktikan secara empiris peran mediasi *work engagement* atas hubungan *meaningfulness of work* dan *ethical climate* terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan Partial Least Square untuk menganalisis data yang dikumpulkan dari 51 pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* dan *ethical climate* berpengaruh positif signifikan terhadap *work engagement*, *meaningfulness of work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, *ethical climate* dan *work engagement* berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Analisis juga menunjukkan bahwa *work engagement* memediasi penuh hubungan *meaningfulness of work* terhadap kinerja pegawai, dan memediasi secara parsial hubungan *ethical climate* terhadap kinerja pegawai. Pemahaman yang baik atas *meaningfulness of work* dan *ethical climate* yang positif dalam organisasi mendorong *work engagement* pada pegawai. Namun, adanya ketidakcocokan keterampilan dengan *job desk* pegawai, kurangnya kenyamanan pegawai dalam bekerja dan kurangnya pengalaman pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani menyebabkan pegawai tidak dapat memberikan kinerja secara optimal. *Ethical climate* juga dapat mendorong pegawai untuk bertindak dengan sebaik-baiknya dalam bekerja, sedangkan *work engagement* dapat mendorong semangat kerja pegawai.

Kata kunci : *Kinerja Pegawai, Work Engagement, Meaningfulness of Work, Ethical Climate*

1. PENDAHULUAN

Penerapan manajemen SDM dalam organisasi bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan keterampilan dan tuntutan organisasi. Pegawai sebagai perencana dan pelaku aktif dalam kegiatan organisasi merupakan aset utama yang memerlukan pengelolaan secara profesional, dengan harapan potensi dan kinerjanya dapat mendukung keberhasilan organisasi. Panjaitan et al. (2023) mengungkapkan dua alasan pentingnya

pembahasan kinerja pegawai dan menyebutnya sebagai *center of gravity*. Pertama, perubahan lingkungan yang dinamis menyebabkan tingkat persaingan organisasi semakin tajam sehingga membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki keunggulan kompetitif. Kedua, kinerja pegawai sebagai tolak ukur untuk mengetahui kemajuan dan perkembangan organisasi. Salah satu upaya peningkatan kinerja pegawai adalah dengan memperkuat komponen-komponen pendukung kinerja yang mempengaruhi perilaku pegawai tersebut dalam berkontribusi dan melaksanakan tugas serta tanggungjawabnya. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji komponen pendukung kinerja pegawai, diantaranya adalah *work engagement*, *meaningfulness of work* dan *ethical climate*. Namun, dalam meta analisis literatur lainnya, ditemukan adanya hubungan keterkaitan diantara komponen pendukung tersebut.

Meaningfulness of work (MW) diartikan sejauh mana pegawai menganggap pekerjaan yang dimiliki sebagai sesuatu yang bermakna, bernilai dan berharga. Berdasarkan *social exchange theory* dan *conservation of resources theory*, dapat dijelaskan bahwa pegawai yang merasakan kebermaknaan atas pekerjaannya cenderung memiliki *work engagement* yang tinggi, baik secara fisik, kognitif dan emosional. Searah dengan pendapat Steger (2016), bahwa pegawai yang menganggap pekerjaannya memiliki arti penting akan merasa dirinya sangat dihargai, sehingga kondisi tersebut memungkinkan adanya pengaruh yang besar dan mengarah pada peningkatan *engagement*. Penelitian yang mendukung hubungan *meaningfulness of work* dan *work engagement* berasal dari penelitian Purba et al. (2019), Zanabazar et al. (2024), Faisaluddin et al. (2024), Albrecht et al. (2021), Shang (2022), Kaur & Mittal (2020), Meng et al. (2022) dan Amalina et al. (2024) mengatakan bahwa *meaningfulness of work* mempunyai pengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Ethical climate (EC) diartikan sebagai konsep moral yang mencerminkan isi dan kekuatan sikap, nilai, perasaan, norma dan perilaku etika yang berlaku pada anggota dalam suatu sistem sosial (Arnaud dalam Gwamanda & Mahembe, 2023). *Theory of organisational behaviour* memberikan pengetahuan keterkaitan iklim etika dengan keterikatan kerja pegawai khususnya pada sektor publik (Ramajoe et al., 2024). Iklim etika yang dinilai dari keyakinan moral pribadi individu sesuai dengan prinsip yang telah dipertimbangkan dengan baik sangat mempengaruhi asumsi seorang pegawai dalam organisasi, dimana asumsi tersebut akan menentukan tindakan, peran dan keterikatannya dalam suatu organisasi. Penelitian yang mendukung hubungan *ethical climate* dan *work engagement* adalah penelitian Yener et al. (2012), Gwamanda & Mahembe (2023), Yaldiran (2010), Shafnaz (2019) dan Aluwi et al. (2020), menyebutkan bahwa *ethical climate* berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Namun hasil penelitian tersebut bertolakbelakang dengan hasil penelitian

Ambarwati & Robbie (2021) yang menyebutkan bahwa *ethical climate* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*.

Hackman & Oldham (1976) dalam konsep *Job Characteristics Model* (JCM) menunjukkan keterkaitan langsung antara kebermaknaan pekerjaan dengan kinerja pegawai. Kebermaknaan tersebut memicu motivasi kerja internal sehingga pekerja memberikan kinerja yang tinggi. Penelitian yang mendukung keterkaitan hubungan *meaningfulness of work* dan kinerja pegawai adalah penelitian Allan et al. (2016), Kim (2023), Shang (2022) dan Hasan et al. (2022), menyebutkan bahwa adanya pengaruh signifikan *meaningfulness of work* terhadap kinerja pegawai. Namun, hasil penelitian Safitri & Sulistiyorini (2022) menyatakan hal yang berbeda yakni *meaningfulness of work* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja yang dihasilkan pegawai tidak luput dari pandangannya pada *ethical climate* yang melingkupi organisasi. Schwepker (2021) menegaskan pentingnya menganalisis *ethical climate* pada suatu organisasi, dikarenakan *ethical climate* menjadi faktor yang sangat mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai serta keberhasilan organisasi. *Ethical climate* yang baik dalam suatu organisasi mendorong anggotanya untuk bertindak sesuai apa yang seharusnya menjadi tugas dan tanggungjawabnya, sehingga mengarah pada kontribusi kinerjanya yang positif. Penelitian yang mendukung hubungan *ethical climate* dan kinerja pegawai adalah hasil penelitian Suryosukmono & Widodo (2020), Lubis (2019), Hutagalung (2020) dan Haloho et al. (2023) bahwa *ethical climate* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, namun berbanding terbalik dengan penelitian Agustina & Hayati (2023).

Work engagement (WE) dapat didefinisikan sebagai kondisi emosional dan kognitif yang positif serta menyeluruh berkaitan dengan pekerjaan, juga dikaitkan dengan karakteristik disperse dan persistensi (Li dan Ling dalam Yao et al., 2022). Keterikatan kerja yang dimiliki pegawai dapat berdampak pada perilaku yang ditunjukkan dalam aktivitas organisasi, kerjasama tim dan komitmen yang dipegang teguh pegawai tersebut dalam bekerja (Santoso et al., 2022). *The conservation of resources theory* (COR) menjelaskan adanya hubungan antara keterikatan kerja dengan kinerja pegawai (Nguyen et al., 2020). Pegawai dengan keterikatan kerja yang tinggi dalam suatu pekerjaan cenderung menghasilkan kinerja yang efektif dan efisien serta memberikan lingkungan sosial yang positif dalam organisasi (Nguyen et al., 2020). Hasil penelitian Tandiyono & Nathahuru (2024), Pashiera & Budiono (2023) dan Nasurdin et al. (2018) mendukung hasil penelitian di atas, bahwa *work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, terdapat perbedaan dari hasil penelitian Bouckennooghe et al dalam Yao et al. (2022), Joushan et al. (2015) dan Haedar et al. (2021), bahwa peningkatan keterlibatan kerja tidak serta merta mengarah pada peningkatan kinerja pegawai.

Kinerja pegawai (EP) menjadi isu strategis dalam organisasi pemerintahan era reformasi birokrasi saat ini, sehingga perlu dilakukan perbaikan pengelolaan pegawai secara menyeluruh untuk mewujudkan komitmen bersama dalam menciptakan *clean government* dan *good governance* (Yuliawati et al., 2023), serta memastikan kinerja aparatur berkontribusi searah dengan pencapaian tujuan organisasi. Perbaikan pengelolaan pegawai sedang dilaksanakan pada Dinas Sosial Kabupaten Gresik, dilatarbelakangi adanya permasalahan kinerja pegawai yang ditemukan, yakni pada tahun 2023, sebesar 64 persen pegawai mendapat penilaian kinerja Dibawah Ekspektasi. Kinerja pegawai pemerintahan diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 30 Tahun 2019, dimana dijelaskan kinerja merupakan capaian hasil kerja masing-masing pegawai dalam organisasi atau unit kerja berdasarkan sasaran yang ditetapkan dan perilaku kerja. Berdasarkan pengamatan penulis, variabel *work engagement*, *meaningfulness of work* dan *ethical climate* dinilai cocok dan relevan untuk dikaji sebagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Sosial. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *meaningfulness of work* dan *ethical climate* terhadap kinerja pegawai serta mengetahui peran *work engagement* sebagai variabel mediasi atas hubungan *meaningfulness of work* dan *ethical climate* terhadap kinerja pegawai.

2. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik *saturation sampling*. Artinya, sampel menggunakan semua anggota populasi sejumlah 51 responden pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik. Tujuan penelitian ini adalah menjelaskan hubungan sebab akibat dan menguji hipotesis. Data dikumpulkan menggunakan metode kuesioner dengan teknik analisis data *Partial Least Squares* (PLS) dibantu *software SmartPLS* dan SPSS. Menurut Ghazali (2015), metode PLS adalah pendekatan alternatif berbasis varian yang lebih bersifat *predictive model*, bergeser dari pendekatan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis kovarian yang biasanya mengevaluasi hubungan sebab akibat. PLS digunakan untuk mengonfirmasi teori, menguji klaim dan membangun korelasi meskipun belum ditemukan landasan teoritis. Beberapa manfaat metode analisis PLS adalah fleksibilitas dalam ukuran sampel, independensi dari asumsi kenormalan data dan bersifat *powerfull*. Evaluasi pengukuran model dilakukan dengan pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability* dan uji Cronbach's Alpha. Sedangkan untuk menguji struktural model, dilakukan analisis *R-square* dan *Q-square*.

Variabel yang dikaji meliputi variabel dependen, independen dan variabel intervening atau mediasi. Variabel dependen adalah *Employee Performance* (Z), variabel intervening atau

pemediasi adalah *Work Engagement* (Y), sedangkan variabel independen terdiri dari *Meaningfulness of Work* (X1), *Ethical Climate* (X2). Komponen kinerja pegawai dalam hal ini adalah apatur pemerintah telah diatur dalam PP No. 30 Tahun 2019 dan PermenPANRB Republik Indonesia No. 6 Tahun 2022, menyatakan bahwa penilaian kinerja meliputi unsur capaian kinerja dan perilaku kerja. *Work engagement* didefinisikan Schaufeli et al. (2002) bahwa keterlibatan adalah keadaan pikiran yang positif, memuaskan, terkait pekerjaan yang dicirikan oleh semangat (*vigor*), dedikasi (*dedication*), dan penyerapan (*absorption*), selanjutnya dinamakan UWES. Selanjutnya Steger et al. (2012) memandang *meaning of work* merupakan kondisi dimana seseorang menemukan tujuan dalam pekerjaannya mungkin dapat melihat makna pekerjaan secara keseluruhan. Elemen-elemen dalam *meaning of work*, yaitu *positive meaning in work*, *meaning making through work*, *greater good motivation*. Sedangkan *ethical climate* mengacu pada elemen-elemen yang dikemukakan Victor & Cullen (1987) yang disebut *Ethical Climate Questionnaire* (ECQ) dengan subskala *self-interest*, *friendship* dan *principle*.

3. HASIL PENELITIAN

Langkah pertama untuk mengevaluasi pengukuran model adalah menguji *convergent validity* dengan melihat nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan item variabel valid. Nilai *loading factor* dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Nilai Loading Factor

Variabel	Indikator	Item	Outer Loading
MW (X1)	X1.1	X1.1.1	0.796
		X1.1.2	0.863
		X1.1.3	0.879
	X1.2	X1.2.1	0.841
		X1.2.2	0.814
		X1.2.3	0.834
	X1.3	X1.3.1	0.721
		X1.3.2	0.795
EC (X2)	X2.1	X2.1.1	0.876
		X2.1.2	0.781
		X2.1.3	0.817
	X2.2	X2.2.1	0.801
		X2.2.2	0.811
		X2.3.1	0.752
	X2.3	X2.3.2	0.811
		X2.3.3	0.767
WE (Y)	Y1	Y1.1	0.790
		Y1.2	0.816
		Y1.3	0.817
	Y2	Y2.1	0.860

EP (Z)	Y3	Y2.2	0.812
		Y2.3	0.822
		Y2.4	0.806
		Y3.1	0.761
		Y3.2	0.757
		Y3.3	0.794
	Z1	Z1.1	0.745
		Z1.2	0.805
	Z2	Z2.1	0.882
		Z2.2	0.803
		Z2.3	0.786
		Z2.4	0.830

Sumber : Output SmartPLS versi 4.0, 2025

Berdasarkan nilai *loading factor* di atas, dapat disimpulkan bahwa seluruh item variabel dinyatakan valid. Langkah selanjutnya adalah menguji *discriminant validity*, *composite reliability* dan Cronbach's Alpha.

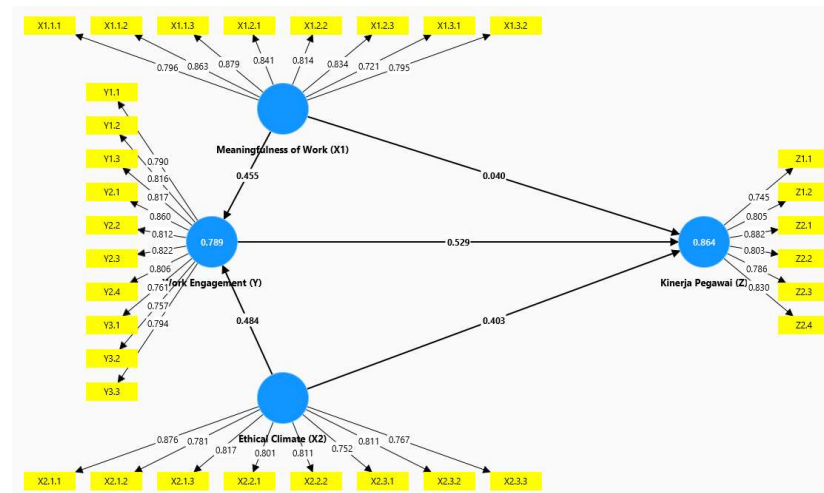
Tabel 2. Ringkasan Nilai AVE, CR & Cronbach's Alpha

Variabel	AVE	CR	Cronbach's Alpha
MW (X1)	0.671	0.930	0.929
EC (X2)	0.645	0.922	0.921
WE (Y)	0.646	0.940	0.939
EP (Z)	0.655	0.896	0.894

Sumber : Output SmartPLS versi 4.0, 2025

Variabel memiliki *discriminant validity* yang baik apabila memiliki nilai AVE >0.50 , sedangkan reliabilitas variabel yang baik ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* dan Cronbach's Alpha >0.7 . Berdasarkan Tabel 2, dapat diketahui bahwa nilai AVE masing-masing variabel >0.5 sehingga dapat dikatakan bahwa seluruh variabel memiliki *discriminant validity* yang baik. Tabel 2 juga menunjukkan bahwa nilai *composite reliability* dan Cronbach's Alpha masing-masing variabel >0.7 sehingga dapat dikatakan seluruh variabel memiliki reliabilitas yang baik.

Pengujian *structural model* dilakukan dengan menganalisis R-square dan Q-square. Ghazali (2015) menyatakan bahwa nilai R-square dikategorikan kuat apabila lebih dari 0.67, moderat apabila lebih dari 0.33 tetapi lebih rendah dari 0.67, dan lemah apabila lebih dari 0.19 tetapi lebih rendah dari 0.33. Nilai Q-square dapat digunakan untuk mengukur seberapa baik nilai yang dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-square yang lebih dari nol (0) menunjukkan bahwa model kurang memiliki relevansi prediktif dan sebaliknya. *Structural model* penelitian ini dapat ditunjukkan pada Gambar 1 di bawah.



Sumber : Output SmartPLS versi 4.0, 2025

Gambar 1. Structural Model

Berdasarkan Gambar 1 dapat diketahui bahwa nilai *R-square* variabel *Work Engagement* (Y) sebesar 0.789, sedangkan variabel *Kinerja Pegawai* (Z) sebesar 0.864 sehingga *R-square* dapat dikatakan kuat. Nilai *Q-square* menunjukkan angka lebih dari nol (0), yakni 0.971 sehingga prediksi yang dilakukan pada model penelitian ini dinilai telah relevan. Evaluasi *measurement model* dan pengujian *structural model* penting untuk membuktikan bahwa *Partial Least Squares* (PLS) mampu mendeteksi *goodness of fit*.

Penelitian ini menggunakan metode PLS, selanjutnya pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Metode tersebut berfungsi untuk mengatasi atau meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Untuk mengetahui signifikansi pengaruh antar variabel digunakan nilai *P-Values*. Hipotesis penelitian dikatakan signifikan apabila nilai *T-Statistic* lebih dari 1.971 dan *P-Values* kurang dari 0.05. Sedangkan untuk melihat pengaruhnya (negatif atau positif), dapat menggunakan nilai *Path Coefficients*. Hasil pengujian hipotesis dengan metode *bootstrapping* dari analisis SEM-PLS diuraikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Pengujian Structural Model

Construct	Original Sample (O)	T-Statistics	P-Values	Hasil
-----------	---------------------	--------------	----------	-------

MW (X1) → WE (Y)	0.455	3.674	0.000	Diterima
EC (X2) → WE (Y)	0.484	3.740	0.000	Diterima
MW (X1) → EP (Z)	0.040	0.398	0.691	Ditolak
EC (X2) → EP (Z)	0.403	4.491	0.000	Diterima
WE (Y) → EP (Z)	0.529	3.990	0.000	Diterima

Sumber : Output SmartPLS versi 4.0, 2025

Berdasarkan hasil pengujian *structural model* yang disajikan pada Tabel 3, beberapa hubungan dinyatakan signifikan memberikan pengetahuan berharga tentang pengaruh antar variabel. *Meaningfulness of Work* (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Y), dengan nilai *T-Statistics* 3.674 dan *P-Value* 0.000, yang lebih kecil dari 0.05. Hasil ini memperkuat hipotesis 1 (H1), menunjukkan bahwa *meaningfulness of work* yang baik dapat mempengaruhi keterlibatan pegawai dalam organisasi secara signifikan. *Ethical climate* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Engagement* (Y). Dengan nilai *T-Statistics* 3.740 dan *P-Value* 0.000, hubungan ini kuat dan signifikan. Hasil ini memperkuat hipotesis 2 (H2), menunjukkan bahwa *ethical climate* yang baik dan kondusif dapat mempengaruhi keterikatan kerja pegawai secara signifikan. Di sisi yang lain, *meaningfulness of work* (X1) tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Z), ditunjukkan dengan nilai *T-Statistics* 0.398 dan *P-Value* 0.691, lebih besar dari 0.05. Hasil ini menolak hipotesis 3 (H3) yang menyatakan bahwa *meaningfulness of work* (X1) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (Z). *Ethical climate* (X2) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Z), dengan *T-Statistics* 4.491 dan *P-Value* 0.000. Artinya, semakin baik dan kondusif *ethical climate* dalam suatu organisasi, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi tersebut, dengan demikian mendukung hipotesis 4 (H4). Selanjutnya *work engagement* (Y) juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Z), dengan *T-Statistics* 3.990 dan *P-Value* 0.000, yang menunjukkan bahwa hubungan ini kuat dan signifikan. Hasil ini mendukung hipotesis 5 (H5), artinya keterlibatan dan keterikatan pegawai baik secara fisik, kognitif dan emosional dapat meningkatkan kinerjanya dalam organisasi.

Output parameter uji signifikan didasarkan pada efek total pada koefisien. Untuk mengetahui efek mediasi, pengujian tidak hanya dilakukan pada efek langsung variabel independen terhadap variabel dependen, tetapi juga efek tidak langsung melalui variabel

mediasi. Hasil pengujian efek tidak langsung didapatkan dari output SmartPLS seperti pada tabel di bawah.

Tabel 4. Pengujian Mediasi

Variabel	Original Sample (O)	Standart Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
MW (X1) → WE (Y) → EP (Z)	0.241	0.100	2.417	0.016
EC (X2) → WE (Y) → EP (Z)	0.256	0.089	2.876	0.004

Sumber : Output SmartPLS versi 4.0, 2025

Berdasarkan Tabel 4 di atas, dapat ditunjukkan bahwa *work engagement* secara signifikan memediasi pengaruh tidak langsung *meaningfulness of work* terhadap kinerja pegawai, karena nilai t-statistik (2.417) > t tabel (1.971) dan nilai ρ sebesar 0.016 lebih kecil dari 0.05. Hal ini berarti hipotesis enam (H6) diterima. Peran mediasi hubungan antar variabel ini disebut *full mediation* karena pada jalur hubungan pengaruh langsung *meaningfulness of work* terhadap kinerja pegawai dinyatakan ditolak. Selain itu, *work engagement* juga berperan memediasi pengaruh *ethical climate* terhadap kinerja pegawai secara signifikan, dibuktikan dengan nilai t-statistik (2.876) > t tabel (1.971) dan nilai ρ sebesar 0.004 lebih kecil dari 0.05.

PEMBAHASAN

Meaningfulness of work dapat diartikan sebagai kebermaknaan atas pekerjaan yang dimiliki seseorang, sedangkan *work engagement* sebagai keterlibatan seseorang baik secara fisik, psikis maupun emosional dalam suatu organisasi. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Sejalan dengan teori *conservation of resources* (Hobfoll, 1989) yang menyatakan bahwa seseorang akan menginvestasikan *resources* yang dimiliki dengan harapan ia akan mendapat keuntungan di masa depan. Pegawai yang merasakan kebermaknaan atas pekerjaan akan menganggap sumber daya energi yang ia miliki berharga, sehingga untuk merasakan manfaat di masa depan, ia akan termotivasi untuk melibatkan dirinya dalam aktivitas organisasi. Apabila pegawai merasakan energinya adalah sesuatu yang penting namun tidak tersalurkan dalam peranannya pada organisasi, ia akan merasa takut kehilangan manfaat dari *resources* yang dimilikinya di masa depan. Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian terdahulu Zanabazar et al. (2024), Albrecht et al. (2021), Kaur & Mittal (2020), Faisaluddin et al. (2024) dan Amalina et al. (2024).

Kebermaknaan atas pekerjaan yang dimiliki memiliki peranan penting dalam mendorong keterikatan dan keterlibatannya dalam tempat kerja. Pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik yang menganggap pekerjaannya bermakna atau bermanfaat positif, baik untuk dirinya sendiri maupun orang lain akan memaksimalkan potensi dirinya dalam bekerja dan secara sukarela akan melibatkan diri, baik fisik, psikis maupun emosional. Hal ini dibuktikan dengan kesediaan pegawai untuk melaksanakan tugas yang cukup beresiko bagi dirinya, misalnya terlibat dalam penanganan masyarakat dengan gangguan mental dan masyarakat dengan penyakit menular. Pendapat tersebut didukung dengan *social exchange theory* yang menyatakan bahwa seorang yang merasakan manfaat positif dalam dirinya cenderung akan memberikan timbal balik atau imbalan, dalam hal ini mengacu pada keterikatan dalam pekerjaan maupun organisasi. Pendapat tersebut juga didukung pendapat Steger (2016) bahwa kebermaknaan atas pekerjaan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku atau peran yang diberikan terhadap sebuah organisasi.

Ethical climate dapat diartikan sebagai serangkaian prinsip atau nilai yang diterapkan dalam suatu organisasi tentang baik atau buruk, benar atau salah, dan kaitannya antara hak dan kewajiban moral. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa *ethical climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work engagement*. Hal ini sejalan dengan teori *organizational behavior* yang memahami berbagai fenomena termasuk etika dalam organisasi dapat membentuk suatu pandangan atau persepsi individu yang selanjutnya berdampak terhadap perilaku, tindakan dan keputusan individu sebagai bagian dari organisasi (Robbins & Judge, 2015). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Gwamanda & Mahembe (2023), Aluwi et al. (2020), Shafnaz (2019), Yener et al. (2012) dan Yaldiran (2010) namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian Ambarwati & Robbie (2021).

Iklim etika yang positif dalam organisasi dapat tercermin pada kebijakan dan prosedur yang transparan, adil dan menguntungkan bagi seluruh pegawai. Iklim etika positif berperan untuk menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan mendorong keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi. Pegawai akan memiliki kepercayaan terhadap organisasi dan merasa akan mendapatkan manfaat positif apabila mencurahkan energi fisik, psikis maupun emosional terhadap organisasi. Iklim etika yang baik dibuktikan dengan pemberian reward dan punishment secara terbuka dan adil, sehingga berdampak pada kepercayaan pegawai terhadap organisasi dan mempengaruhi perspektif bahwa keterlibatan serta peranannya akan bermanfaat dimasa depan.

Perasaan kebermaknaan atas pekerjaan yang dimiliki cenderung menciptakan kepuasan pribadi atas tugas yang dijalani sehingga memicu motivasi individu untuk memberikan kinerja

yang lebih baik. Hasil uji hipotesis selanjutnya menyatakan bahwa *meaningfulness of work* tidak berpengaruh signifikan terhadap *work engagement*. Berdasarkan teori *Job Characteristic Model* menyebutkan bahwa bentuk pekerjaan, kondisi yang melekat pada pekerjaan dan pemahaman pegawai atas pekerjaannya mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi (Hackman & Oldham, 1976). Apabila pegawai merasa tidak sesuai dengan bentuk pekerjaan yang diampu, kurang pemahaman atas pekerjaan dan adanya kondisi kurang nyaman dalam bekerja, maka akan berpotensi untuk tidak dapat memberikan kinerja sesuai yang diharapkan. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Safitri & Sulistiyorini (2022), namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian Kim (2023), Hasan et al. (2022), Allan et al. (2016) dan Wingerden & Stoep (2018).

Kebermaknaan atas pekerjaan yang dirasakan pegawai Dinas Sosial tidak mampu mempengaruhi kinerjanya secara signifikan karena beberapa faktor. Pertama, adanya ketidakcocokan keterampilan yang dimiliki pegawai dengan job desk yang dikerjakan. Hal ini mengakibatkan pegawai tidak dapat mengoptimalkan kinerja yang akan dihasilkan. Kedua, kurangnya kenyamanan pegawai dalam bekerja atau lingkungan organisasi. Pegawai yang merasa tidak nyaman dalam bekerja akan sulit untuk mencurahkan energinya secara maksimal demi hasil kinerja terbaik. Ketiga, kurangnya keterampilan dan pengalaman pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani. Hal ini mengakibatkan pegawai kurang mampu untuk menghasilkan kinerja sesuai yang diharapkan.

Iklim etika dapat mempengaruhi keputusan individu dalam bersikap, bertindak dan mengambil peranan dalam organisasi. *Ethical climate* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini sejalan dengan pendapat Schwepker (2021) yang menyebutkan bahwa iklim etika dapat mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Haloho et al. (2023), Hutagalung (2020) dan Suryosukmono & Widodo (2020) namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian Agustina & Hayati (2023).

Ethical climate dengan indikator *self interest*, *friendship* dan *personal morality* terbukti dapat mempengaruhi kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik. Iklim etika mengacu pada kondisi moral dalam lingkungan organisasi yang diwujudkan pada sikap setiap individu atau kelompok didalamnya. Iklim etika yang baik pada Dinas Sosial Kabupaten Gresik mendorong pegawai untuk bersikap dan bertindak sebaik-baiknya dalam bekerja dengan mengerahkan semua energi dan kemampuan yang dimiliki secara sukarela untuk kepentingan organisasi. Selain itu, iklim etika yang baik dapat menciptakan hubungan atau relasi yang baik antar pegawai sehingga pegawai memiliki kemauan untuk bekerjasama, mendorong loyalitas

pegawai, memicu komunikasi yang efektif, pegawai bersedia mentaati aturan dan menerima kondisi yang ada sehingga dapat mencapai kinerja yang optimal. Pengaruh etika terhadap kinerja dapat tercermin pada ketepatan waktu pengumpulan tugas-tugas administratif yang memiliki dampak signifikan terhadap penilaian organisasi.

Pegawai dengan prinsip *work engagement* yang tinggi selalu berupaya mendukung tujuan organisasi melalui kontribusi kinerjanya, yang tercermin dalam semangat yang tinggi dalam menjalani setiap tugas dan tanggungjawab, memiliki rasa antusiasme dan rasa bangga atas pekerjaan serta memiliki loyalitas kerja tinggi. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa *work engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*. Hal ini sesuai teori *conservation of resources* bahwa seorang pegawai bersedia memberikan kontribusinya secara optimal dalam organisasi dengan tujuan mewujudkan pelayanan terbaik, baik secara khusus untuk organisasi maupun bagi masyarakat luas. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian terdahulu Tandiyono & Nathahuru (2024), Nasurdin et al. (2018) dan Pashiera & Budiono (2023) namun berbanding terbalik dengan hasil penelitian Haedar et al. (2021) dan Joushan et al. (2015).

Work engagement pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik, dibuktikan dengan semangat dan loyalitas yang tinggi dalam bekerja. Seringkali pegawai Dinas Sosial Kabupaten Gresik secara sukarela bekerja lebih lama dari biasanya apabila terdapat tambahan tugas yang diberikan dengan deadline yang singkat. Selain itu, dikarenakan Dinas Sosial merupakan organisasi yang menangani urusan sosial dan masyarakat, sebagian besar pegawai merasakan makna atas tugas-tugas yang dilaksanakan, sehingga selalu berupaya memberikan kinerja yang optimal. Bahkan ketika masyarakat membutuhkan pelayanan diluar jam kerja, pegawai dinas sosial bersedia memberikan layanan khususnya kedaruratan.

Mengacu pada hasil uji hipotesis sebelumnya terkait pengaruh langsung *meaningfulness of work* terhadap *employee performance*, diperoleh hasil bahwa *meaningfulness of work* tidak berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*, namun pada hasil uji hipotesis pengaruh tidak langsung yang dimediasi *work engagement*, diperoleh hasil bahwa *meaningfulness of work* berpengaruh signifikan terhadap *employee performance*. Perbedaan hasil uji hipotesis tersebut membuktikan bahwa pegawai yang merasakan kebermaknaan atas pekerjaan tidak dapat secara langsung mempengaruhi kinerja yang dihasilkan, tetapi harus melalui keterlibatan dan peranannya dalam aktivitas organisasi. Dengan demikian, variabel mediasi *work engagement* dalam hubungan *meaningfulness of work* dan *employee performance* disebut mediasi sempurna (*full mediation*). Keterlibatan dan peran pegawai dapat diwujudkan

dengan tindakan, sikap maupun keputusan yang berkaitan dengan berjalannya organisasi. Kinerja terbaik pegawai akan sulit untuk diwujudkan apabila pegawai tersebut tidak memiliki keterikatan dan keterlibatan dalam organisasi, artinya pegawai tidak memiliki sarana untuk menunjukkan peranannya meskipun ia telah merasakan kebermaknaan pekerjaan yang dimiliki. Pengaruh tidak langsung dengan peran mediasi *work engagement* juga ditemukan pada hubungan *ethical climate* dan kinerja pegawai, namun hanya sebatas *partial mediation* karena *ethical climate* dapat mempengaruhi *work engagement* maupun kinerja pegawai secara signifikan dalam hubungan langsung.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut. *Pertama*, pemahaman yang baik tentang *meaningfulness of work* yang dilakukan untuk menjalankan tugas-tugas organisasi pegawai cenderung akan meningkatkan *work engagement*, baik secara fisik, psikis maupun emosional. Pemahaman ini meliputi pengalaman subjektif yang memaknai arti penting suatu pekerjaan, penilaian keuntungan dalam *meaning in life* seseorang atas pekerjaannya dan adanya keinginan untuk memberikan kemanfaatan bagi orang lain. *Kedua*, *ethical climate* positif berperan dalam menciptakan lingkungan organisasi yang kondusif dan mendorong keterlibatan kerja pegawai dalam organisasi. Iklim etika yang positif tercermin pada prosedur dan kebijakan yang transparan, adil dan menguntungkan pegawai. Iklim etika dipahami melalui unsur kepentingan pribadi, friendship dan moral pribadi. *Ketiga*, adanya ketidakcocokan keterampilan dengan job desk pegawai, kurangnya kenyamanan pegawai dalam bekerja, serta kurangnya pengalaman pegawai terhadap pekerjaan yang dijalani menyebabkan pegawai tidak dapat memberikan kinerja secara optimal. Ekspektasi kinerja yang optimal tercermin pada capaian kinerja secara kuantitas dan perilaku kerja. *Keempat*, *ethical climate* mendorong pegawai untuk bertindak dan membuat keputusan dengan sebaik-baiknya dalam bekerja dengan mencurahkan semua energi dan kemampuan yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. *Kelima*, *work engagement* yang baik dalam lingkungan organisasi mendorong semangat kerja pegawai dalam menjalani setiap tugas dan tanggung jawabnya. Artinya, para pegawai dalam tugas dan pekerjaannya berorientasi pada capaian kinerja serta *core value* aparatur pemerintahan. *Work engagement* meliputi perasaan semangat, astusiasme dan loyalitas dalam bekerja. *Keenam*, pegawai yang memahami makna pekerjaannya dengan baik akan menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, namun demikian pimpinan harus mendorong keterlibatan para pegawai dalam berbagai hal sehingga dapat meningkatkan kinerja. Dalam arti *meaningfulness of work* dapat meningkatkan

kinerja tetapi harus adanya keterlibatan yang baik dari para pegawai sesuai dengan peraturan dan tujuan organisasi. *Ketujuh, ethical climate* yang baik pada lingkungan organisasi memicu keterikatan dan keterlibatan pegawai dalam menjalankan tugas-tugas organisasi sehingga dapat memberikan kinerja yang maksimal dan berfokus pada tujuan organisasi.

Peneliti telah berusaha sebaik mungkin merancang dan mengembangkan penelitian ini, namun masih ada beberapa keterbatasan yang perlu perbaikan dalam penelitian berikutnya. *Pertama*, penelitian ini menggunakan kuesioner untuk mengumpulkan data, memiliki peluang adanya jawaban bias karena beberapa hal, misalnya responden kurang mendalami kalimat pertanyaan, memberikan jawaban tidak jujur, tidak teliti dan tidak valid. Dengan demikian diharapkan peneliti selanjutnya menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara dan mempertimbangkan observasi secara langsung. *Kedua*, penelitian ini menggunakan metode kuantitatif sehingga membatasi jawaban responden dengan pertanyaan terstruktur yang telah ditetapkan, sehingga disarankan penelitian selanjutnya untuk menggunakan metode kualitatif agar memperoleh temuan penelitian lebih luas. *Ketiga*, metode penelitian kuantitatif berdasarkan pendekatan positivisme dalam penelitian ini hanya mengukur hal-hal yang diamati sebagai indikator dari variabel laten sehingga memungkinkan terjadi bias dalam menggeneralisasi temuan penelitian karena banyaknya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterikatan kerja dan kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Gresik. Oleh karenanya, peneliti selanjutnya disarankan untuk menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan menambahkan variabel lain.

5. DAFTAR PUSTAKA

- _____. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil. Kementerian Sekretariat Negara Republik Indonesia.
- _____. Peraturan Menteri Penyalenggaraan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2022 tentang Pengelolaan Kinerja Pegawai Aparatur Sipil Negara. Kementerian Penyalenggaraan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi.
- Agustina, N & Hayati, K 2023, 'Pengaruh Iklim Etika terhadap Kinerja Karyawan (The Influence of Ethical Climate on Employee Performance)', *Studi Ilmu Manajemen Dan Organisasi (SIMO)*, vol. 4, no. 2, hh. 139–151.
- Albrecht, S. L, Green, C. R & Marty, A 2021, 'Meaningful work, job resources, and employee engagement', *Sustainability (Switzerland)*, vol. 13, no. 7.
- Allan, B. A, Autin, K. L & Duffy, R. D 2016, 'Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints', *Frontiers in Psychology*, vol. 7, hh. 71.
- Aluwi, A. H, Omar, D. M. K & Johari, M. Z. 2020, 'The Impact of Transformational Leadership and Ethical Climate Towards Employee Engagement Among Employees of a

- Malaysian', *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, vol. 21, no. 2, hh. 61–69.
- Amalina, D, Ariani, L & Julaibib, J 2024, 'Pengaruh Meaning of Work Terhadap Work Engagement Pada Pengasuh di Panti Sosial', *Jurnal Psikologi*, vol. 1, no. 4, hh. 16.
- Ambarwati, T & Robbie, R. I 2021, 'Effect Of The Ethical Climate On Employee Engagement Through Work Satisfaction As An Intervening Variables (Case Study on Bank Jatim Syariah Malang)', *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, vol. 5, no. 1, hh. 226–240.
- Faisaluddin, F et al 2024, 'Does meaningful work affect affective commitment to change Work engagement contribution', *Journal of Industrial Psychology*, vol. 50, no. 1, hh. 1-9.
- Ghozali, I 2015, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hackman, J. R & Oldham, G 1976, 'Motivation Through the Design of Work : a Test of Theory Organizational Behav. & Human Perf', *Journal of Applied Psychology*, vol. 16, hh. 250–279.
- Haedar, C. S. Z, Sendow, G. M & Kawet, R 2021, 'Pengaruh Employee Engagement, Beban Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado Employee Engagement Effect, Workload, and Job Satisfaction', *Jurnal EMBA : Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi Universitas Sam Ratulangi Manado*, vol. 9, no. 3, hh. 7–15.
- Haloho, Y. T, Situmeang, H. H & Mawaddah, S. M 2023, 'Komitmen Organisasi, Iklim Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan', *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, vol. 5, no. 2.
- Hasan, H, Nikmah, F & Wahyu, E. E 2022, 'The impact of meaningful work and work engagement on bank employees' performance', *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, vol. 11, no. 3, hh. 161–167.
- Hobfoll, S. E 1989, 'Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress', *American Psychologist*, vol. 44, no. 3, hh. 513–524.
- Hutagalung, J. S. D 2020, 'Pengaruh Moral Kerja Dan Koordinasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Welling Tapioka Jaya, Serdang Bedagai Sumatera Utara. Effect of work morale and coordination on Employee Performance at PT.WellingTapioka. <https://jurnalmahasiswa.uma.ac.id/index.php/jimbi/article/download/371/352>
- Kaur, P & Mittal, A 2020, 'Meaningfulness of Work and Employee Engagement: The Role of Affective Commitment', *The Open Psychology Journal*, vol. 13, no. 1, hh. 115–122.
- Kim, J. S 2023, 'Effect of Psychological Meaningfulness on Job Involvement, Proactive Behavior, and Performance: Focusing on the Mediating Effect of Self-Efficacy', *Sustainability (Switzerland)*, vol. 15, no. 13.
- Lubis, M. S 2019, 'Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja', *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, vol. 3, no. 2, hh. 75–84.
- Meng, F et al 2022, 'Linkages Between Transformational Leadership, Work Meaningfulness and Work Engagement: A Multilevel Cross-Sectional Study', *Psychology Research and Behavior Management*, vol. 15, hh. 367–380.

- Nasurdin, A. M, Ling, T. C & Khan, S. N 2018, 'Linking social support, work engagement and job performance in nursing', *International Journal of Business and Society*, vol. 19, no. 2, hh. 363–386.
- Nguyen, P. V et al 2020, 'Drivers of Employee Engagement and Job Performance', *Journal of Southwest Jiaotong University*, vol. 55, no. 5.
- Panjaitan, M 2023, *Manajemen Kinerja*, CV. Media Sains Indonesia, Bandung.
- Pashiera, R. S & Budiono 2023, 'Peran Work Engagement Sebagai Variabel Intervening Pada Pengaruh Psychological Well-being dan Work Environment terhadap Employee Performance', *Jurnal Ilmu Manajemen*, vol. 11, no. 2, hh. 393–405.
- Purba, S. D. et al 2019, 'Psychological Meaningfulness and Work Engagement Effect on Doctor's Job Satisfaction', *Jurnal Dinamika Manajemen*, vol. 10, no. 2, hh. 229–239.
- Ramajoe, M. G et al 2024, 'Is there a relationship between ethical climate, work engagement and job satisfaction in the public sector? SA Journal of Human Resource Management', vol. 22, hh. 1–12.
- Safitri, D & Sulistiyorini, D 2022, 'The Influence of Meaningful Work and Organizational Citizenship Behavior on Job Performance of Employees in PT X Mojokerto', *KnE Social Sciences*, 2021(ICoPsy 2021), hh. 333–345.
- Santoso, H, Mas, N & Mas'ud, M 2022, 'Pengaruh Employee Engagement dan Kompetensi Kinerja Pegawai Melalui Good Governance Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Kantor Kecamatan Prigen Kabupaten Pasuruan)', *JPDSH Jurnal Pendidikan Dasar Dan Sosial Humaniora*, vol. 1, no. 12, hh. 2471–2490.
- Schaufeli, W. B et al 2002, 'The Measurement Of Engagement And Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach', *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, hh. 71–92.
- Schwepker, J. C. H 2021, 'Ethical Climates Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turover Intention In Sales force', *Journal Of Business Reseach*, hh. 39–59.
- Shafnaz 2019, 'Impact of Ethical Climate on Work Engagement: Empirical Evidence from Operational Level Employees in Garment Sector', *Journal of Management and Tourism Research*, vol. 2, no. 1, hh. 17–32.
- Shang, W 2022, 'The Effects of Job Crafting on Job Performance among Ideological and Political Education Teachers: The Mediating Role of Work Meaning and Work Engagement', *Sustainability (Switzerland)*, vol. 14, no. 14.
- Steger, M. F, Dik, B. J & Duffy, R. D 2012, 'Measuring Meaningful Work: The Work And Meaning Inventory (WAMI)', *Journal Of Career Assessment*, vol. 20, no. 3, hh. 322–337.
- Steger, M. F 2016, *Creating meaning and purpose at work*.
- Suryosukmono, G & Widodo, S 2020, 'Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Iklim Etika Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Kantor Pusat PT Bank Rakyat Indonesia Tbk)', *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, vol. 18, no. 1, hh. 42–56.
- Tandiyono, T. E & Nathahuru, G. A 2024, 'The Influence of Work Engagement on Employee Performance with Organizational Commitment as an Intervening Variable in Correctional Institution Employees', *International Journal of Economics, Commerce, and Management*, vol. 1, no. 3, hh. 363–375.

- Victor, B & Cullen, J. B 1987, 'A Theory and Measure of Ethical Climate in Organizations. Research in Corporate Social Performances and Policy, vol. 9, hh. 51–57.
- Wingerden, J. Van & Stoep, J. Van Der 2018, 'The motivational potential of meaningful work: Relationships with strengths use, work engagement, and performance', PLoS ONE, vol. 13, no. 6, hh. 1–11.
- Yaldiran, M 2010, 'The Effect of Ethical Climate the Effect of Ethical Climate', YI Tez.
- Yao, J et al 2022, 'The Relationship Between Work Engagement and Job Performance: Psychological Capital as a Moderating Factor', Frontiers in Psychology, 13(February), hh. 1–8.
- Yener, M, Yaldiran, M & Ergun, S 2012, 'The Effect of Ethical Climate on Work Engagement. Procedia - Social and Behavioral Sciences', vol. 58, hh. 724–733.
- Yuliawati, P, Sopanah, A & Puspitosarie, E 2023, 'Analisis Peran Inspektorat Daerah sebagai APIP (Aparat Pengawas Intern Pemerintah) dalam Mewujudkan Good Governance di Kabupaten Blitar', Jurnal Hukum Bisnis, September, hh. 1–9.
- Zanabazar, A, Dugersuren, A & Maligar, B 2024, 'The Impact of Meaningful Work on Employee Engagement: The Case of Mongolian Kindergarten Teachers', Advances in Social Sciences Research Journal, vol. 11, no.2, hh. 520–531.