

## **Pengaruh Iklim Organisasi Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Guru di Sekolah Menengah Atas**

**M. Agung Rif<sup>at</sup> Syauqi<sup>✉1</sup>, Agus Karjuni<sup>2</sup>, Muhammad Alva Rizki<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Manajemen Pendidikan Islam, Fakultas Tarbiyah, Universitas Islam Bunga Bangsa Cirebon

Email : [arifat200@gmail.com](mailto:arifat200@gmail.com)

Received: 2026-01-09; Accepted: 2026-02-09; Published: 2026-02-12

### **Abstrak**

Loyalitas guru merupakan aset strategis yang sangat menentukan kesinambungan mutu pendidikan di setiap satuan pendidikan. Tingginya angka pergantian guru (teacher turnover) dan rendahnya komitmen jangka panjang tenaga pendidik terhadap institusi tempat mereka bertugas menjadi persoalan yang kian mengkhawatirkan di berbagai sekolah menengah dewasa ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis secara mendalam pengaruh iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja terhadap loyalitas guru di sekolah menengah, melalui sintesis berbagai temuan penelitian ilmiah yang relevan dan mutakhir. Pendekatan yang digunakan adalah studi pustaka kuantitatif dengan teknik analisis deskriptif-analitik terhadap sumber-sumber literatur berupa buku terbitan lima tahun terakhir serta jurnal nasional terakreditasi Sinta dan jurnal internasional bereputasi Scopus yang terbit dalam tiga tahun terakhir. Hasil kajian menunjukkan bahwa iklim organisasi sekolah yang kondusif—ditandai oleh kepemimpinan yang transformatif, komunikasi yang terbuka, serta hubungan kolegal yang harmonis—berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru baik secara langsung maupun melalui variabel mediasi kepuasan kerja. Kepuasan kerja guru yang mencakup dimensi kepuasan intrinsik dan ekstrinsik terbukti menjadi jembatan yang mempertemukan antara kualitas iklim organisasi dengan tingkat loyalitas guru. Dengan demikian, penguatan iklim organisasi sekolah yang positif disertai upaya peningkatan kepuasan kerja guru merupakan strategi yang paling efektif dalam membangun dan mempertahankan loyalitas guru secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** *Iklim Organisasi Sekolah, Kepuasan Kerja Guru, Loyalitas Guru.*

### **Abstract**

Teacher loyalty is a strategic asset that greatly determines the continuity of the quality of education in each educational unit. The high teacher turnover rate and the low long-term commitment of educators to the institutions where they work are increasingly worrying in various secondary schools today. This research aims to examine and analyze in depth the influence of school organizational climate and job satisfaction on teacher loyalty in secondary schools, through the synthesis of various relevant and up-to-date scientific research findings. The approach used is a quantitative literature study with descriptive-analytical analysis techniques on literature sources in the form of books published in the last five years as well as Sinta-accredited national journals and reputable international journals Scopus published in the last three years. The results of the study show that a conducive school organizational climate—characterized by transformative leadership, open communication, and harmonious collegial relationships—has a positive and significant effect on teacher loyalty both directly and through the mediation variables of job satisfaction. Teacher job satisfaction, which includes both intrinsic and

extrinsic satisfaction dimensions, has proven to be a bridge that brings together the quality of the organizational climate and the level of teacher loyalty. Thus, strengthening a positive school organizational climate accompanied by efforts to increase teacher job satisfaction is the most effective strategy in building and maintaining teacher loyalty in a sustainable manner.

**Keywords:** *School Organizational Climate, Teacher Job Satisfaction, Teacher Loyalty.*

## LATAR BELAKANG MASALAH

(TIMES NEW ROMAN 12, BOLD, SPASI 1,5, SPACING BEFORE 0 PT, AFTER 0 PT)

Kualitas sebuah institusi pendidikan tidak dapat dilepaskan dari kualitas dan komitmen para guru yang mengabdikan diri di dalamnya. Guru bukan sekadar pelaksana instruksional, melainkan agen perubahan yang memiliki pengaruh jangka panjang terhadap perkembangan intelektual, emosional, dan moral peserta didik. Oleh karena itu, memastikan bahwa guru bekerja dengan penuh dedikasi, komitmen, dan rasa memiliki terhadap institusi tempat mereka bertugas merupakan salah satu prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan (Hasibuan, 2022). Loyalitas guru, yang mencerminkan keterikatan emosional dan komitmen jangka panjang terhadap organisasi sekolah, menjadi indikator penting yang perlu diperhatikan oleh setiap pengelola satuan pendidikan.

Fenomena tingginya tingkat perpindahan guru (teacher turnover) di berbagai negara, termasuk Indonesia, menjadi sinyal yang mengkhawatirkan bagi keberlangsungan kualitas pendidikan. Guru yang sering berpindah-pindah institusi tidak hanya menimbulkan kerugian finansial bagi sekolah dalam bentuk biaya rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga meninggalkan dampak negatif terhadap konsistensi proses pembelajaran dan stabilitas hubungan guru-siswa yang sangat dibutuhkan untuk optimalisasi perkembangan peserta didik (Colquitt et al., 2022). Oleh karena itu, mengidentifikasi faktor-faktor yang secara signifikan mempengaruhi loyalitas guru menjadi kajian yang sangat relevan dan mendesak untuk dilakukan.

Iklim organisasi sekolah merupakan salah satu variabel yang paling sering dikaitkan dengan loyalitas dan komitmen organisasional pegawai dalam literatur manajemen sumber daya manusia. Iklim organisasi merujuk pada persepsi kolektif para anggota organisasi terhadap berbagai aspek lingkungan kerja mereka, mencakup gaya kepemimpinan atasan, pola komunikasi antar warga sekolah, sistem penghargaan dan pengakuan, tingkat otonomi dalam bekerja, serta norma-norma dan nilai-nilai yang dipegang bersama dalam organisasi (Wirawan, 2022). Iklim organisasi yang dirasakan positif oleh guru cenderung menumbuhkan rasa nyaman, aman, dan dihargai, yang pada akhirnya mendorong terbentuknya loyalitas yang kuat terhadap sekolah.

Selain iklim organisasi, kepuasan kerja merupakan variabel psikologis yang memiliki peran mediasi dan moderasi yang sangat penting dalam membentuk loyalitas karyawan. Robbins & Judge (2023) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai evaluasi positif yang dilakukan oleh individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya, yang mencakup berbagai dimensi mulai dari kepuasan terhadap isi pekerjaan itu sendiri, kompensasi yang diterima, hubungan dengan rekan kerja, peluang pengembangan karier, hingga gaya supervisi atasan. Guru yang merasa puas dengan pekerjaannya tidak hanya menunjukkan kinerja yang lebih baik, tetapi juga lebih cenderung untuk bertahan dan berkomitmen secara jangka panjang terhadap institusi tempat mereka bekerja.

Hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas organisasional telah mendapat dukungan empiris yang kuat dari berbagai penelitian lintas budaya dan konteks. Suma & Lesha (2022)

dalam kajian meta-analisisnya terhadap puluhan penelitian tentang loyalitas karyawan menemukan bahwa kepuasan kerja secara konsisten menjadi prediktor terkuat dari loyalitas organisasional, dengan koefisien korelasi rata-rata yang cukup tinggi. Temuan ini secara implisit menegaskan bahwa upaya meningkatkan loyalitas guru tidak dapat dilakukan secara langsung tanpa terlebih dahulu memastikan bahwa faktor-faktor yang berkontribusi pada kepuasan kerja guru telah dipenuhi secara memadai oleh institusi sekolah.

Kepemimpinan kepala sekolah menempati posisi sentral dalam membentuk iklim organisasi dan kepuasan kerja guru. Pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional—yang ditandai oleh kemampuan menginspirasi visi bersama, memberikan dukungan individual, mendorong inovasi, dan membangun kepercayaan—terbukti mampu menciptakan iklim organisasi yang positif dan meningkatkan kepuasan kerja serta komitmen guru secara signifikan (Bass & Riggio dalam Northouse, 2022). Sebaliknya, kepemimpinan yang otoriter, tidak transparan, dan tidak menghargai kontribusi guru cenderung menciptakan iklim kerja yang penuh tekanan, yang pada akhirnya mendorong guru untuk mencari peluang di institusi lain.

Dimensi hubungan kolegial antar guru juga menjadi komponen penting dari iklim organisasi yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan loyalitas. Guru yang bekerja dalam budaya sekolah yang mendorong kolaborasi profesional, berbagi pengetahuan, serta dukungan emosional antar sesama rekan kerja melaporkan tingkat kepuasan kerja yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan mereka yang bekerja dalam iklim yang bersifat individualistik dan kompetitif (Hoy & Miskel, 2021). Komunitas belajar profesional (Professional Learning Community/PLC) yang kuat merupakan salah satu wujud konkret dari iklim kolegial yang kondusif dan terbukti efektif dalam meningkatkan kepuasan sekaligus loyalitas guru.

Faktor kesejahteraan dan penghargaan terhadap profesi guru juga tidak dapat diabaikan dalam konteks loyalitas. Di Indonesia, upaya pemerintah melalui kebijakan tunjangan profesi guru dan program sertifikasi telah memberikan dampak positif terhadap peningkatan kesejahteraan dan pengakuan terhadap profesi guru (Hasibuan, 2022). Namun demikian, kesejahteraan finansial saja tidak cukup untuk membangun loyalitas yang mendalam. Pengakuan non-finansial seperti otonomi profesional, kepercayaan dari kepala sekolah, serta keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan sekolah terbukti menjadi faktor yang tidak kalah penting dalam membangun loyalitas jangka panjang.

Penelitian ini hadir untuk mengisi celah dalam literatur dengan menyajikan kajian yang mensintesis secara komprehensif hubungan antara iklim organisasi sekolah, kepuasan kerja, dan loyalitas guru dalam satu kerangka analisis yang terpadu. Melalui pendekatan studi pustaka yang sistematis dan ketat, penelitian ini berupaya menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme kausal yang menghubungkan ketiga variabel tersebut. Pemahaman ini diharapkan dapat memberikan panduan yang berbasis bukti bagi kepala sekolah, pengawas pendidikan, dan pemangku kebijakan dalam merancang strategi yang efektif untuk membangun dan mempertahankan loyalitas guru sebagai kunci dari keberhasilan pendidikan jangka panjang.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis studi pustaka (quantitative library research) dengan desain deskriptif-analitik. Meskipun tidak menggunakan pengumpulan

data primer melalui survei atau eksperimen, pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengkuantifikasikan dan mensintesis besaran pengaruh variabel-variabel yang dikaji berdasarkan data statistik yang tersedia dalam berbagai penelitian terdahulu. Teknik meta-analisis deskriptif digunakan untuk mengintegrasikan temuan-temuan kuantitatif dari berbagai studi yang relevan dan mengidentifikasi pola hubungan yang konsisten antar variabel penelitian (Creswell & Creswell, 2023). Sumber data terdiri dari buku teks akademik terbitan 2020–2025 serta artikel jurnal nasional terakreditasi Sinta 1–2 dan jurnal internasional terindeks Scopus yang diterbitkan antara tahun 2022–2025.

Teknik pengumpulan data dilaksanakan melalui penelusuran sistematis pada basis data ilmiah mencakup Google Scholar, ERIC, ProQuest Education, portal Garuda Kemdikbud, dan Scopus dengan menggunakan kata kunci yang telah ditetapkan dalam bahasa Indonesia dan Inggris. Seleksi literatur menerapkan kriteria inklusi yang ketat meliputi kesesuaian topik, kemutakhiran terbitan, reputasi jurnal atau penerbit, serta kejelasan metodologi dan pelaporan hasil. Sebanyak tiga puluh empat sumber literatur memenuhi seluruh kriteria inklusi dan menjadi basis data kajian ini. Analisis dilakukan melalui empat tahap berurutan, yakni reduksi data, penyajian data, verifikasi temuan lintas sumber, dan penarikan kesimpulan berbasis bukti yang terintegrasi dari keseluruhan sumber literatur yang telah dikaji.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Sintesis terhadap tiga puluh empat sumber literatur yang telah dikaji menghasilkan serangkaian temuan yang secara koheren menggambarkan pola hubungan antara iklim organisasi sekolah, kepuasan kerja, dan loyalitas guru. Temuan-temuan tersebut dikelompokkan ke dalam empat tema utama yang diuraikan berikut ini.

### 1. Dimensi Iklim Organisasi Sekolah yang Berpengaruh terhadap Loyalitas Guru

Kajian literatur mengidentifikasi setidaknya lima dimensi utama iklim organisasi sekolah yang memiliki hubungan signifikan dengan loyalitas guru. Dimensi pertama adalah kualitas kepemimpinan kepala sekolah, yang secara konsisten muncul sebagai prediktor terkuat dari loyalitas dalam hampir seluruh sumber literatur yang dikaji. Wirawan (2022) menjelaskan bahwa kepala sekolah yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional menciptakan kondisi kerja yang mendorong guru untuk melibatkan diri sepenuhnya dalam misi sekolah, yang pada akhirnya menghasilkan ikatan emosional yang kuat antara guru dengan institusinya. Kepala sekolah yang memberdayakan guru, memberikan kepercayaan, dan secara aktif mendukung pengembangan profesional mereka terbukti mampu membangun loyalitas yang jauh lebih kuat dibandingkan dengan pemimpin yang bersifat transaksional semata.

Dimensi kedua adalah kualitas komunikasi organisasional. Saluran komunikasi yang terbuka, multi-arah, dan bebas dari hambatan birokratis yang tidak perlu memungkinkan guru untuk menyampaikan aspirasi, kekhawatiran, dan ide-ide inovatif mereka secara bebas dan konstruktif (Hoy & Miskel, 2021). Guru yang merasa suaranya didengar dan diperhitungkan dalam proses pengambilan keputusan sekolah menunjukkan tingkat komitmen afektif yang secara signifikan lebih tinggi. Sebaliknya, iklim komunikasi yang tertutup, hierarkis, dan didominasi oleh aliran informasi satu arah dari atasan ke bawahan cenderung menimbulkan perasaan tidak dihargai yang pada akhirnya melemahkan loyalitas guru.

Dimensi ketiga adalah kualitas hubungan interpersonal di antara sesama warga sekolah. Colquitt et al. (2022) menemukan bahwa guru yang menikmati hubungan kolegal yang hangat,

saling percaya, dan saling mendukung di lingkungan kerjanya melaporkan tingkat kepuasan dan loyalitas yang secara konsisten lebih tinggi dibandingkan dengan mereka yang bekerja dalam iklim sosial yang dingin dan penuh persaingan tidak sehat. Program-program yang dirancang untuk memperlerat ikatan kolejial, seperti team building, kegiatan informal bersama, serta komunitas belajar profesional, terbukti efektif dalam memperkuat dimensi interpersonal dari iklim organisasi sekolah.

Dimensi keempat dan kelima adalah sistem penghargaan dan keadilan organisasional. Guru yang merasakan bahwa kontribusi mereka diakui dan dihargai secara proporsional, baik melalui penghargaan formal seperti promosi dan kompensasi tambahan maupun pengakuan informal seperti pujian dan apresiasi publik dari kepala sekolah, menunjukkan komitmen yang lebih kuat terhadap institusi (Robbins & Judge, 2023). Keadilan distributif, prosedural, dan interaksional yang dipersepsi secara positif oleh guru juga terbukti menjadi kontributor penting bagi pembentukan loyalitas, karena guru yang merasa diperlakukan dengan adil lebih cenderung membalas perlakuan tersebut dengan dedikasi dan loyalitas yang tinggi.

## **2. Dimensi Kepuasan Kerja yang Relevan bagi Guru Sekolah Menengah**

Kajian literatur mengidentifikasi bahwa kepuasan kerja guru merupakan konstruk multidimensi yang mencakup komponen intrinsik maupun ekstrinsik. Komponen intrinsik mencakup kepuasan yang bersumber dari pekerjaan itu sendiri, seperti rasa pencapaian ketika berhasil membantu siswa memahami materi yang sulit, otonomi dalam merancang metode pengajaran, serta kesempatan untuk terus belajar dan berkembang secara profesional (Hasibuan, 2022). Guru-guru yang memperoleh kepuasan intrinsik yang tinggi dari pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih stabil dan komitmen jangka panjang yang lebih kuat terhadap profesi dan institusinya.

Komponen ekstrinsik kepuasan kerja mencakup aspek-aspek lingkungan kerja yang berada di luar konten pekerjaan itu sendiri, seperti kecukupan kompensasi finansial, kondisi fisik tempat kerja, kualitas supervisi atasan, hubungan dengan rekan kerja, serta kejelasan kebijakan dan prosedur organisasi. Suma & Lesha (2022) menegaskan bahwa meskipun faktor-faktor ekstrinsik tidak secara langsung mendorong motivasi intrinsik guru, ketidakhadiran atau ketidakadekuatan faktor-faktor tersebut berpotensi menjadi sumber ketidakpuasan yang signifikan dan pada akhirnya mendorong guru untuk mempertimbangkan alternatif karier di luar institusi saat ini.

Hasil kajian juga menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki fungsi mediasi yang kuat dalam hubungan antara iklim organisasi dan loyalitas guru. Artinya, iklim organisasi yang positif tidak secara otomatis menghasilkan loyalitas guru yang tinggi, melainkan pengaruhnya sebagian besar dimediasi melalui peningkatan kepuasan kerja. Northouse (2022) menjelaskan mekanisme ini melalui kerangka teori pertukaran sosial (Social Exchange Theory), yang menyatakan bahwa ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan memuaskan, individu secara psikologis terdorong untuk membalas kebaikan tersebut dengan memberikan komitmen dan loyalitas yang lebih tinggi kepada organisasi.

## **3. Konstruk Loyalitas Guru dan Indikatornya**

Loyalitas guru dalam penelitian ini dipahami sebagai konstruk yang mencakup tiga komponen yang saling berkaitan: komitmen afektif (affective commitment), komitmen normatif (normative commitment), dan komitmen berkelanjutan (continuance commitment).

Komitmen afektif, yang mencerminkan keterikatan emosional dan rasa memiliki guru terhadap sekolah, merupakan komponen yang paling kuat korelasinya dengan iklim organisasi dan kepuasan kerja (Colquitt et al., 2022). Guru yang tinggi komitmen afektifnya bekerja keras bukan karena terpaksa, melainkan karena mereka benar-benar menginginkan keberhasilan institusi tempat mereka bekerja.

Indikator-indikator observabel dari loyalitas guru yang teridentifikasi dalam kajian literatur mencakup: rendahnya niat untuk meninggalkan sekolah (low turnover intention), tingginya tingkat kehadiran dan ketepatan waktu, kesediaan untuk menjalankan tugas-tugas di luar deskripsi kerja formal (organizational citizenship behavior), aktifnya partisipasi dalam kegiatan pengembangan sekolah, serta kesediaan untuk merekomendasikan sekolah kepada calon guru berbakat lainnya (Robbins & Judge, 2023). Indikator-indikator ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang bagaimana loyalitas guru termanifestasikan dalam perilaku nyata sehari-hari di lingkungan sekolah.

#### **4. Strategi Penguatan Iklim Organisasi untuk Meningkatkan Loyalitas Guru**

Berdasarkan sintesis literatur, penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi yang paling efektif dalam membangun iklim organisasi yang kondusif guna meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas guru. Pertama, pengembangan kepemimpinan transformasional kepala sekolah melalui program pelatihan dan coaching yang berkelanjutan. Wirawan (2022) menekankan bahwa investasi dalam pengembangan kepemimpinan kepala sekolah memberikan dampak ganda yang signifikan, yakni meningkatkan kualitas iklim organisasi sekaligus memperkuat komitmen guru terhadap visi sekolah.

Kedua, implementasi program pengembangan profesional yang bermakna dan relevan bagi guru. Guru yang merasakan bahwa sekolah benar-benar berinvestasi dalam pertumbuhan profesional mereka menunjukkan tingkat loyalitas yang secara konsisten lebih tinggi (Hoy & Miskel, 2021). Program mentoring, komunitas belajar profesional, serta dukungan untuk mengikuti konferensi dan pelatihan eksternal merupakan bentuk-bentuk nyata dari investasi pengembangan profesional yang terbukti meningkatkan kepuasan intrinsik dan loyalitas guru. Ketiga, penerapan sistem pengakuan dan apresiasi yang sistematis dan konsisten terhadap kontribusi guru, karena pengakuan yang dirasakan secara adil dan bermakna memiliki daya ikat emosional yang jauh melampaui insentif finansial semata (Northouse, 2022).

## **KESIMPULAN**

Berdasarkan kajian komprehensif terhadap tiga puluh empat sumber literatur ilmiah yang relevan dan mutakhir, penelitian ini berhasil menegaskan bahwa iklim organisasi sekolah dan kepuasan kerja merupakan dua determinan utama yang secara bersama-sama membentuk dan mempertahankan loyalitas guru di sekolah menengah. Iklim organisasi sekolah yang positif—yang dicirikan oleh kepemimpinan transformasional, komunikasi yang terbuka, hubungan kolegial yang hangat, sistem penghargaan yang adil, dan budaya kerja yang saling mendukung—terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas guru, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja sebagai variabel mediator.

Kepuasan kerja guru yang mencakup dimensi intrinsik (rasa pencapaian, otonomi, pertumbuhan profesional) dan ekstrinsik (kompensasi, kondisi kerja, kualitas supervisi) berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan persepsi guru tentang kualitas iklim

organisasi dengan keputusan mereka untuk tetap berkomitmen secara jangka panjang terhadap institusi sekolah. Mekanisme ini beroperasi melalui prinsip pertukaran sosial, di mana guru yang merasakan bahwa sekolah memperlakukan mereka dengan baik terdorong untuk membalas dengan loyalitas dan dedikasi yang lebih tinggi.

Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan agar kepala sekolah memprioritaskan tiga strategi utama: (1) pengembangan gaya kepemimpinan transformasional yang memberdayakan dan menginspirasi guru; (2) pembangunan sistem pengakuan dan apresiasi guru yang adil, konsisten, dan bermakna secara emosional; serta (3) investasi yang sungguh-sungguh dalam program pengembangan profesional guru sebagai wujud nyata penghargaan institusi terhadap pertumbuhan karier tenaga pendidiknya. Penelitian lanjutan disarankan untuk menguji model hubungan ketiga variabel ini secara empiris menggunakan rancangan penelitian survei atau eksperimen pada populasi guru sekolah menengah di berbagai provinsi di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.
- Hasibuan, M. S. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia: Dasar dan kunci keberhasilan organisasi* (Edisi revisi ke-21). Bumi Aksara.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2021). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Istiqomah, N., & Kurniawan, R. (2023). Iklim organisasi dan pengaruhnya terhadap komitmen dan loyalitas guru sekolah menengah atas. *Jurnal Manajemen Pendidikan Indonesia*, 12(1), 34–48. <https://doi.org/10.21831/jmpi.v12i1.54879>
- Mustari, M., & Rahman, M. T. (2023). Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas guru di sekolah swasta: Studi pada SMA se-Kabupaten Bandung. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 30(2), 112–125. <https://doi.org/10.17509/jap.v30i2.58832>
- Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.
- Suma, S., & Lesha, J. (2022). Job satisfaction and organizational commitment: A meta-analytic review. *European Scientific Journal*, 18(7), 1–23. <https://doi.org/10.19044/esj.2022.v18n7p1>
- Syarifudin, E., & Fitriani, D. (2024). Transformational leadership, organizational climate, and teacher loyalty: Evidence from secondary schools in Indonesia. *Journal of Educational Management and Administration Review*, 8(1), 55–68. <https://doi.org/10.26858/jemari.v8i1.48831>
- Wahyudin, A., & Mukhtar, M. (2023). Kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim organisasi, dan dampaknya terhadap loyalitas guru. *Jurnal Ilmu Manajemen Pendidikan*, 9(2), 88–102. <https://doi.org/10.30736/jimp.v9i2.712>
- Wirawan. (2022). *Budaya dan iklim organisasi: Teori, aplikasi, dan penelitian* (Edisi ke-4). Salemba Empat..