BIMA: Journal of Business Inflation Management and Accounting
E-ISSN: 3089-1809 P-ISSN: 3089-2007
Vol. 2 No. 2 Juli 2025

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru di SD Bali Kiddy Kabupaten Badung

Ni Rai Yunitasari[1] Ike Kusdyah Rachmawati[2] Yunus Handoko[3]
Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana, Institut Teknologi dan Bisnis Asia Malang, Indonesia[1,2,3]
Email: raiyunita13@gmail.com[1]

Abstrak

Peran guru yang kompeten, berkomitmen, dan memiliki loyalitas tinggi menjadi faktor kunci dalam menjalankan kegiatan pendidikan dalam upaya mewujudkan visi dan misi sekolah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi terhadap loyalitas guru SD Bali Kiddy Kabupaten Badung, sebuah sekolah dasar swasta di Kabupaten Badung, Bali, yang didirikan pada tahun 2011 dengan fokus pada penguatan karakter, keberagaman, dan mutu pendidikan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner kepada 72 orang guru tetap yayasan yang dipilih dengan metode *purposive sampling* dari total populasi sebanyak 77 orang guru. Analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan bantuan software SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap loyalitas guru, 2) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru, 3) kompensasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru dan 4) gaya kepemimpinan, iklim organisasi dan kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas. Iklim organisasi merupakan faktor yang paling dominan dalam memengaruhi loyalitas guru, diikuti oleh kompensasi. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas iklim organisasi dan kompensasi atas kontribusi guru dapat meningkatkan loyalitas guru. Penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi manajemen SD Bali Kiddy dalam menyusun strategi peningkatan iklim organisasi serta memperbaiki sistem kompensasi untuk memperkuat loyalitas guru.
Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kompensasi dan Loyalitas

Abstract

Competent, committed, and loyal teachers play a pivotal role in supporting educational activities and achieving a school's vision and mission. This study aims to examine the effect of leadership style, organizational climate, and compensation on teacher loyalty at SD Bali Kiddy, a private elementary school in Badung Regency, Bali, established in 2011 with a focus on character development, diversity, and educational quality. Employing a quantitative approach, data were collected through questionnaires distributed to 72 permanent teachers selected through purposive sampling from a population of 77. Data analysis was conducted using multiple linear regression with the assistance of SPSS software. The findings reveal that 1) leadership style does not have a significant effect on teacher loyalty, 2) In contrast, organizational climate significantly affect teacher loyalty, 3) compensation significantly affect teacher loyalty and 4) simultaneously, leadership style, organizational climate and compensation significantly affect teacher loyalty. Organizational climate emerged as the most dominant factor, followed by compensation. These results suggest that enhancing the organizational climate and compensation systems can effectively increase teacher loyalty. The study provides valuable insights for the school's management in formulating strategies to improve work environment quality and develop a more effective compensation policy.
Keywords*: Leadership Style, Organizational Climate, Compensation, Teacher Loyalty*

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

PENDAHULUAN

Bali dengan potensi alam dan budaya yang dimiliki menjadikan Pulau ini sebagai salah satu destinasi pariwisata paling diminati oleh wisatawan nusantara ataupun mancanegara. Selain adanya dampak sosial, ekonomi dan budaya, urbanisasi ini juga berdampak pada meningkatnya kebutuhan akan layanan pendidikan yang punya kualitas dan beragam. Sebagai respons, sejumlah sekolah swasta dengan inovasi dan keunggulan setiap bermunculan di Bali untuk memenuhikan kebutuhan pendidikan bagi masyarakat yang semakin heterogen. Keberagaman latar belakang penduduk, baik dari sejumlah daerah di Indonesia ataupun mancanegara, mendorong sekolah-sekolah swasta ini untuk menawarkan program yang selaras dengan kebutuhan dan ekspektasi komunitas multikultural itu. Keberagaman ini menciptakan kebutuhan akan sekolah-sekolah yang bisa mengakomodasi latar belakang budaya yang berbeda serta memberikan pendidikan punya kualitas tinggi selaras dengan tuntutan masyarakat global. Terkait dengan hal itu, sejumlah sekolah swasta hadir dengan inovasi dan keunggulan setiap guna menjawab tantangan pendidikan di Bali. SD Bali Kiddy yaitu sekolah swasta yang berlokasi di Kabupaten Badung, Provinsi Bali. Sekolah ini berdiri pada tahun 2011 di bawah naungan Yayasan Bali Prime dengan mengusung keunggulan dengan fokus visi pada penguatan karakter, keberagaman, dan mutu pendidikan. Berdasarkan data jumlah siswa pada tahun pelajaran 2024/2025, SD Bali Kiddy tercatat sebagai sekolah dasar swasta terbesar di Kecamatan Kuta Utara dengan total 689 siswa. Jumlah ini menunjukkan tingkat kepercayaan masyarakat yang tinggi terhadap mutu pendidikan yang ditawarkan oleh SD Bali Kiddy. Dibandingkan dengan sekolah swasta lainnya di wilayah yang sama, SD Bali Kiddy menonjol secara signifikan dalam hal jumlah peserta didik. Hal ini mencerminkan kapasitas sekolah yang besar serta komitmen dalam menyediakan layanan pendidikan yang berkualitas dan diminati oleh masyarakat sekitar.

Dalam lima tahun terakhir, jumlah siswa meningkat dari 568 orang pada tahun pelajaran 2020/2021 menjadi 689 orang pada tahun pelajaran 2024/2025. Peningkatan ini mencerminkan pertumbuhan yang stabil dimana tren positif ini menunjukkan tingginya kepercayaan masyarakat terhadap kualitas pendidikan di SD Bali Kiddy serta efektivitas strategi sekolah dalam mempertahankan dan menarik peserta didik baru dari tahun ke tahun. Dalam upaya mencapai visi dan misi sekolah, keberadaan tenaga pendidik ataupun guru yang kompeten, berkomitmen dan mempunyai loyalitas tinggi menjadi faktor utama yang harus diperhatikan. Menurut Brown et al. (2005) dalam teori kesesuaian Person – Organisasi (*Person – Organization Fit Theory*) dalam konteks pendidikan saat tenaga pendidik merasa nilai-nilai pribadi mereka selaras dengan visi dan misi sekolah, loyalitas mereka cenderung meningkat. Kebutuhan untuk menjaga loyalitas guru sebagai sumber daya manusia yang memegang peran sebagai ujung tombak kegiatan pendidikan di sekolah membuat manajemen SD Bali Kiddy harus mengoptimalkan investasi guru sebagai sumber daya manusia. Didasarkan data masa kerja guru SD Bali Kiddy tahun pelajaran 2024/2025, terlihat jika sebagian besar guru (52%) mempunyai masa kerja antara 1–3 tahun, di lain sisi hanya 13% yang sudah mengabdi selama 10–12 tahun. Komposisi ini memperlihatkan jika tingkat loyalitas jangka panjang masih perlu ditingkatkan, mengingat jumlah guru dengan masa kerja diatas 7 tahun hanya memuat 26% dari total. Keadaan ini bisa menjadi indikator bahwa meskipun sekolah bisa merekrut guru baru secara aktif, tantangan yang lebih besar terletak pada mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Terkait dengan hal itu, strategi peningkatan loyalitas guru lewat gaya kepemimpinan yang baik, iklim organisasi yang kondusif, dan sistem kompensasi yang memadai menjadi aspek penting untuk dikaji lebih lanjut. Saat ini mendapat guru yang kompeten dan berkinerja baik semakin sulit dilakukan, terlebih lagi mempertahankan yang sudah ada. Manajemen sekolah harus memprioritaskan untuk menjumpai, mempekerjakan,

memotivasi, melatih, mengembangkan guru agar selaras dengan standar kualitas yang diharapkan, hingga mempertahankan guru punya kualitas. Motivasi perlu diupayakan untuk menggerakkan guru berperilaku selaras dengan arahan pada upaya-upaya nyata dalam mencapai tujuan sebuah lembaga pendidikan (Panjaitan et al., 2025). Pengembangan guru dilakukan lewat sejumlah langkah-langkah komprehensif yang memuat pemetaan kompetensi awal, pelatihan berkala, memberikan pendampingan dan program mentoring, pengembangan profesional didasarkan kebutuhan individu, pemberian evaluasi dan umpan balik berkala serta pemberian apresiasi dan peningkatan kesejahteraan. Sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam pengelolaan suatu organisasi. Kesuksesan suatu organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan pimpinan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki, terutama sumber daya manusia (Falevi et al., 2024). Menurut Rachmawati (2008), manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan yang punya tujuan membentuk satuan kerja yang efektif dalam suatu organisasi, sehingga para guru bisa dikelola dan didukung secara optimal dalam melaksanakan tugasnya guna meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Manajemen sumber daya manusia mempunyai peran vital dalam sebuah sekolah untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas guru di sekolah. Pihak sekolah perlu memotivasi para guru untuk mencapai tujuan secara efektif. Untuk memotivasi guru agar mencapai tujuan secara efektif, SD Bali Kiddy membangun lingkungan kerja yang positif dan kolaboratif, memberikan apresiasi atas loyalitas dan kinerja, serta membuka peluang pengembangan karier yang jelas. Di lain sisi, SD Bali Kiddy melibatkan guru dalam pengambilan keputusan, memberikan pelatihan berkelanjutan, dan mendukung keseimbangan diantara kehidupan pribadi dan pekerjaan. Dalam hal ini SD Bali Kiddy senantiasa melakukan investasi pada proses seleksi, penerimaan, pelatihan dan mempertahankan guru potensial agar tidak berdampak pada *turnover* ataupun perpindahan kerja guru.

Loyalitas di pekerjaan dicerminkan di sikap karyawan yang memberi semua keahlian dan kemampuan yang ada, melakukan tugas dan tanggung jawab, disiplin, dan jujur ketika kerja (Yasinta, 2018). Sikap setia ke perusahaan diantaranya jujur, punya rasa kepada perusahaan, mengerti betapa sulitnya perusahaan, kerja banyak pada perusahaan, membuat suasana senang di perusahaan, menyimpankan rahasia perusahaan, menjagakan dan meninggikan citra perusahaan, hemat, tidak demo pada perusahaan. Pada konteks pendidikan, guru yang memiliki loyalitas kerja bisa dilihat dari sikap yang ada di institusi sekolah seperti sikap senang sebagai guru, bangga kepada sekolah, peduli kepada sekolah, tanggung jawab atas tugas mengajar, bisa melibatkan diri di kegiatan sekolah, serta siap dan sedia memperbaiki nama baik sekolah. Jika tiap-tiap tahun adanya *turnover* guru SD Bali Kiddy pada rentang persentase 3 % - 18 %. Pada tahun pelajaran 2022/2023 adanya tingkat *turnover* tertinggi pada angka 18 %. Alasan guru keluar dari SD Bali Kiddy beragam mulai dari alasan keluarga, diterima sebagai guru P3K dan bekerja di tempat lain. Salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan guru untuk mengajar di tempat lain dengan status P3K adalah stabilitas, status kepegawaian yang lebih resmi, penghasilan yang lebih pasti, dan kebanggaan sosial. Walaupun di tahun selanjutnya yakni di tahun pelajaran 2023/2024 tidak ada tingkat *turnover* yang tinggi kembali, tetapi potensi *turnover* senantiasa ada. Keadaan ini mengharuskan manajemen sekolah mengambil langkah-langkah strategis untuk menjaga loyalitas guru dengan memperhatikan sejumlah faktor yang memberi pengaruh loyalitas guru agar sekolah bisa mewujudkan program-program pendidikan yang sudah dirancang untuk mencapai visi misi sekolah.

Menurut Rahman et al. (2023), dalam rangka proses peningkatan mutu pendidikan diperlukan guru, baik secara individual ataupun kolaboratif untuk menjalankan program pendidikan guna mencapai pembelajaran yang punya kualitas. Hal ini menggambarkan jika guru merupakan pelaku utama ketika melaksanakan pendidikan yang senantiasa dihadapkan

langsung dengan siswa yang sangat memberi penentuan kesuksesan proses pendidikan pada rangka kesuksesan sumber daya manusia yang punya kualitas. Di dalam sekolah diharapkan guru-guru punya sikap loyalitas yang tinggi pada organisasi ketika melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya pada sekolah. Loyalitas merupakan kesediaan guru untuk melanggengkan hubungan dengan organisasi, dengan mementingkan pentingnya organisasi dari pada pentingnya priribadinya, adanya rasa cinta dan tanggung jawab untuk berusaha memberikan pelayanan dan perilaku yang terbaik pada organisasi sekolah. Loyalitas guru merupakan faktor kunci dalam menciptakan lingkungan belajar yang punya kualitas. Guru yang mempunyai loyalitas tinggi cenderung mempunyai motivasi kerja yang kuat, berkomitmen pada sekolah, dan memberikan dampak positif pada perkembangan siswa. Mereka tidak hanya sekadar menjalankan tugas mengajar, tetapi juga terlibat aktif dalam sejumlah kegiatan sekolah, membangun hubungan yang baik dengan siswa, rekan kerja, serta orang tua siswa. Loyalitas guru tidak hanya berkontribusi pada stabilitas tenaga pengajar tetapi juga punya pengaruh pada efektivitas pembelajaran bagi siswa (Robbins & Judge, 2017). Loyalitas guru bisa diartikan sebagai komitmen individu pada institusi tempat mereka kerja dan kemauan mereka untuk tetap berkontribusi dalam jangka waktu yang Panjang (Meyer & Allen, 1997). Keadaan untuk menjaga loyalitas guru yang sudah mempunyai kompetensi dan pengalaman menjadi tantangan tersendiri bagi SD Bali Kiddy dengan banyaknya sekolah swasta lain yang juga memerlukan guru yang berpengalaman dan kompeten. Hal ini ditambah dengan karakteristik guru di SD Bali Kiddy didominasi oleh guru-guru muda dengan rentang usia 26 hingga 35 tahun. Menurut Steers & Porter dalam (Kusumo, 2006), faktor-faktor yang memberi pengaruh timbulnya loyalitas kerja satu di antaranya yaitu karakteristik pribadi yaitu faktor yang menyangkut karyawan itu sendiri yang memuat usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian.

Menurut penelitian yang dijalankan oleh Twenge et al. (2010), generasi muda dalam dunia kerja cenderung mempunyai sifat mudah bosan, menginginkan fleksibilitas, dan kurang tahan pada lingkungan kerja yang kurang mendukung kenyamanan mereka. Fenomena ini juga terlihat dalam dunia pendidikan di Bali, di mana sekolah swasta sering mengalami *turnover* guru yang tinggi akibat kurangnya kepuasan kerja dan kesempatan pengembangan professional (Dharma, 2021). Dalam penelitiannya, Fitriana (2013) menyebutkan jika faktor yang memberi pengaruh loyalitas guru memuat iklim organisasi, kompensasi, dan kepuasan kerja. Pendapat ini ditambahkan oleh Rahman et al. (2023) jika iklim organisasi serta kompensasi punya pengaruh positif pada suatu loyalitas guru. Salah satu hasil penelitian sebelumnya oleh Wardhana & Chamariyah (2023) menjumpai jika gaya kepemimpinan punya pengaruh positif pada suatu loyalitas guru. Selanjutnya, penemuan pada penelitian Sumanti & Wangdra (2023) memaparkan jika ada hubungan diantara gaya kepimimpinan, kompensasi dan budaya organisasi pada suatu loyalitas guru. Gaya kepemimpinan yaitu salah satu faktor memberi pengaruh loyalitas guru. Simarmata et al. (2021), mengemukan jika gaya kepemimpinan mengacu pada kapasitas seorang pemimpin dalam memberikan pengaruh pada anggota ataupun bawahannya guna mencapai tujuan organisasi yang sudah ditentukan. Kartono dalam penelitian (Paramita, 2017) mengidentifikasi gaya kepemimpinan sebagai: 1) Pengambilan keputusan, 2) Motivasi, 3) Komunikasi, 4) Manajemen bawahan, 5) Akuntabilitas, 6) Regulasi emosi. Gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada keterampilan berpikir analitis, kemampuan berkomunikasi, kesediaan untuk mendengarkan, serta ketegasan dalam mengambil keputusan dapat menjadi faktor penting yang mendorong peningkatan kinerja (Syamsuddin et al., 2024). Peningkatan kinerja ini pada akhirnya diharapkan memberi kontribusi pada peningkatan loyalitas. Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang mengadopsi gaya kepemimpinan yang baik bisa membantu menciptakan lingkungan kerja yang

lebih nyaman dan mendukung perkembangan profesional guru. Gaya kepemimpinan kepala sekolah di SD Bali Kiddy tercermin lewat sikap yang terbuka, tegas, dan komunikatif. Kepala sekolah bersikap langsung ataupun *to the point* dalam menyampaikan arahan, tetapi tetap mengedepankan pendekatan dialogis dengan melibatkan guru dalam diskusi, pengambilan keputusan, serta menerima masukan dan kritik secara konstruktif. Gaya kepemimpinan ini selaras dengan karakteristik guru-guru yang mayoritas berusia 30-an, energik, ingin didengar, dan dihargai kontribusinya. Dengan menjunjung tinggi nilai-nilai kejujuran, saling menghormati, dan kerja sama, kepala sekolah mendorong terciptanya iklim kerja yang mendukung loyalitas, di mana guru merasa dihargai, mempunyai ruang berkembang, dan merasa menjadi bagian penting dari visi sekolah. Tetapi demikian, tantangan yang masih perlu diatasi yaitu adanya sebagian guru yang merasa tidak enak ataupun belum terbuka untuk menyampaikan permasalahan mereka pada kepala sekolah, terlebih saat menghadapi beban kerja yang melebihi kemampuan. Hal ini memperlihatkan pentingnya gaya kepemimpinan yang sesuai agar bisa memberi dampak optimal bagi seluruh tim. Iklim organisasi merujuk pada persepsi bersama yang dimiliki oleh individu dalam organisasi terkait kebijakan, praktik, dan prosedur yang diimplementasikan (Schneider et al., 2013). Iklim organisasi yang kondusif bisa meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada loyalitas guru (Spector, 2008). Sekolah yang mempunyai dedikasi tinggi pada penciptaan iklim yang baik akan berusaha keras untuk memperbaiki budaya dan keadaan di sekolah, hingga memungkinkan guru untuk mengajar secara efektif dan siswa untuk belajar lebih optimal (Chintala, 2014). Iklim organisasi di SD Bali Kiddy mencerminkan lingkungan kerja yang kolaboratif, suportif, dan kondusif bagi perkembangan profesional guru. Mayoritas guru merupakan generasi muda dengan beragam talenta yang bisa kerja sama dengan baik, didukung oleh budaya sekolah yang lebih mengedepankan kerja sama daripada persaingan.

Sekolah memberikan penghargaan lebih pada guru yang mau terus belajar dan berbagi dibandingkan dengan guru yang hanya unggul secara individu tetapi enggan berkolaborasi. Penghargaan yang diberi dalam bentuk sertifikat penghargaan, pin pengabdian serta peningkatan kesejahteraan. Struktur organisasi yang jelas serta aturan yang tegas menjadi pedoman bagi tiap-tiap guru dalam menjaga kenyamanan dan ketertiban di lingkungan kerja. Iklim seperti ini memberikan rasa nyaman bagi sebagian besar guru, yang diperlihatkan dengan loyalitas dan pengabdian mereka yang cukup lama. Meski demikian, tidak bisa dipungkiri jika tetap ada guru yang memilih untuk berhenti demi mengejar peluang kerja yang lain di luar sekolah. Kompensasi merupakan faktor penting dalam menjaga loyalitas tenaga pekerja. Tingkat kompensasi yang adil dan memadai berdampak signifikan pada loyalitas kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan diberi imbalan yang selaras dengan kontribusi mereka cenderung lebih setia pada organisasi (Ang & Edalmen, 2021); (Chalied, 2020); (Shafria, 2023). Pemberian kompensasi yang layak sangat dibutuhkan guna mendorong peningkatan kinerja pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan dan mencapai target yang telah ditetapkan (Syamsuddin et al., 2024). Selain kompensasi finansial, kompensasi non-finansial juga mempunyai peran penting dalam meningkatkan loyalitas guru. Menurut penelitian yang dijalankan oleh Deci & Ryan (2000), faktor-faktor seperti pengakuan, peluang pengembangan profesional, dan fleksibilitas kerja bisa memberikan dampak positif pada kepuasan kerja dan loyalitas tenaga pekerja.

SD Bali Kiddy memberikan kompensasi guru dalam bentuk gaji pokok sebagai gaji tetap dengan ikut aturan UMK (Upah Minimum Kabupaten Badung). Di lain sisi, guru juga mendapat gaji tidak tetap berupa uang makan, tunjangan mengajar, tunjangan pembinaan dan tunjangan supervisi. Hal ini memperlihatkan jika SD Bali Kiddy sudah berupaya untuk menghargai kontribusi guru dengan adil dan baik selaras dengan apa yang sudah dikerjakan. Pekerjaan di

luar hari dan jam kerja seperti membina kegiatan ekstrakurikuler, membina lomba, mendampingi lomba dan kegiatan lain yang ditugaskan sekolah juga mendapat kompensasi berupa uang transportasi dan uang konsumsi hingga guru tetap bersemangat melaksanakan tugas di luar jam kerja rutin mereka. Di lain sisi, guru SD Bali Kiddy juga mendapat kompensasi non finansial berupa apresiasi pengabdian dan pengembangan diri yang secara rutin difasilitasi oleh sekolah untuk meningkatkan kapasitas personal, sosial dan profesional guru. bisa dikatakan jika SD Bali Kiddy memberikan kompensasi baik finansial ataupun non-finansial, sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi guru, yang secara strategis menjadi upaya untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas guru pada sekolah. Sejumlah penelitian terdahulu sudah dilakukan untuk meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi pada loyalitas. Studi terdahulu pada penelitian Wardhana & Chamariyah (2023) memperlihatkan gaya kepemimpinan punya pengaruh positif signifikan pada loyalitas. Di lain sisi penelitian yang dilaksanakan Syahrizal (2023) menjumpai jika gaya kepemimpinan tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru. Pada aspek iklim organisasi Priarto (2021) menjumpai jika iklim organisasi punya pengaruh pada loyalitas. Kebalikannya hasil penelitian Rahman et al. (2023) memperlihatkan iklim organisasi tidak punya pengaruh positif signifikan pada loyalitas ketika dimediasi oleh kepuasan kerja. Dari segi kompensasi Rambe (2024) menjumpai jika kompensasi secara signifikan memberi pengaruh loyalitas. Kebalikannya, penelitian lain oleh Arbeijah et al. (2020) dan Susanti (2023) menjumpai jika kompensasi tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas. Temuan-temuan yang kontradiktif ini mengindikasikan adanya *research gap* yang memberikan gambaran bagi peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi pada loyalitas.

Research gap berikutnya bisa diindentifikasi dari metode penelitian. Sebagian besar penelitian terdahulu dalam bidang ini menggunakan metode analisis linier berganda untuk menguji hubungan diantara variabel-variabel yang diteliti. Pendekatan ini sudah memberikan hasil yang cukup baik dalam mengidentifikasi pengaruh setiap variabel independen di variabel dependen. Metode penelitian ini digunakan pada penelitian oleh Hidayati & Hanif (2025), Rambe (2024), Rahman et al. (2023), dan Sumanti & Wangdra (2023). Berbeda dengan metode yang dipakai pada penelitian-penelitian itu, Wardhana & Chamariyah (2023) menggunakan model persamaan SEM PLS (*Structural Equation Model*). Pendekatan ini memungkinkan analisis hubungan variabel secara lebih komprehensif, termasuk pengaruh langsung dan tidak langsung serta keterkaitan antar indikator dalam satu model. Di lain sisi, penelitian yang dilakukan oleh Anggraeni & Dewi (2023) menggunakan analisis jalur. Metode ini bisa menguji pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel terukur dan cocok digunakan bila semua variabel dalam penelitian sudah terukur dan model hubungan diantar variabel sudah jelas. Meskipun demikian, masih ada kesenjangan penelitian terkait efektivitas metode SEM-PLS dan analisis jalur dibandingkan dengan analisis linier berganda dalam konteks penelitian ini, hingga diperlukan eksplorasi lebih lanjut.

Sejumlah penelitian sebelumnya sudah memperlihatkan jika gaya kepemimpinan (Sumanti & Wangdra, 2023), iklim organisasi (Hidayati & Hanif, 2025) dan kompensasi (Rahman et al.,2023) punya pengaruh positif dan signifikan pada loyalitas. Tetapi kajian yang membahas pengaruh ketiga variabel ini secara simultan pada loyalitas masih terbatas. Terkait dengan hal itu, penelitian ini punya tujuan mengisi kesenjangan itu dengan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi serta kompensasi secara bersama-sama pada loyalitas. Peneliti mengasumsikan jika fenomena beserta faktor-faktor yang memberi pengaruh loyalitas guru diatas, bila tidak diperhatikan dan ditindaklanjuti dengan baik akan berdampak pada menurunnya loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Didasarkan latar belakang dan kajian diatas,

peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap loyalitas guru di SD Bali Kiddy Kabupaten Badung" Didasarkan latar belakang penelitian yang dijabarkan, berikut rumusan masalah pada penelitian ini: Apakah gaya kepemimpinan punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy? Apakah iklim organisasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy? Apakah kompensasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy? Apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi secara bersama-sama punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy?

Penelitian dilakukan pada guru-guru di SD Bali Kiddy dengan tujuan: Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Untuk mengetahui apakah kompensasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi secara bersama-sama punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Batasan Masalah: Loyalitas guru menerima pengaruh dari banyak faktor diantaranya gaya kepemimpinan, iklim organisasi, kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, komunikasi, integritas, rekan kerja dan kedisiplinan, tetapi pada penelitian ini hanya dibatasi pada permasalahan yang ada yakni variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi. Responden penelitian dibatasi pada guru yang berstatus Guru Tetap Yayasan untuk mengetahui apakah loyalitas guru di SD Bali Kiddy menerima pengaruh dari gaya kepemiminan, iklim organisasi serta kompensasi yang diterima.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Arikunto (2019) memaparkan jika pendekatan kuantitatif menuntut penggunaan angka dalam seluruh prosesnya, mulai dari pengumpulan data, interpretasi data, hingga penyajian hasil akhir. Pendekatan ini melibatkan populasi ataupun sampel khusus sebagai objek penelitian, memanfaatkan instrumen khusus untuk mengumpulkan data, serta menganalisis data secara numerik dengan maksud untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan sebelumnya (Sugiyono, 2022). Penelitian kuantitatif dilakukan lewat serangkaian langkah yang sistematis dan terstruktur, mulai dari perumusan latar belakang dan tujuan penelitian, penentuan subjek dan sampel, pengumpulan data, hingga analisis hasil menggunakan perangkat lunak statistik. Pendekatan ini dipilih sebab selaras dengan permasalahan yang diangkat dan sistematika yang sudah dijabarkan dalam latar belakang. Data yang didapat kemudian diolah dan dianalisis secara statistik untuk mendapat hasil yang objektif. Untuk mendapat hasil penelitian yang bisa dipercaya, maka diperlukan data yang akurat, relevan, dan bisa dipertanggungjawabkan. Terkait dengan hal itu, penelitian ini melibatkan empat variabel utama, yakni gaya kepemimpinan (X1), iklim organisasi (X2), kompensasi (X3), dan loyalitas (Y). Penelitian ini diadakan di SD Bali Kiddy. Sekolah ini merupakan sekolah swasta yang beralamat di Jl. Teuku Umar Barat No. 235, Kecamatan. Kuta Utara, Kabupaten. Badung, Provinsi. Bali. Penelitian ini dilakukan selama 3 bulan mulai dari bulan April hingga Juni 2025. Dalam rentang waktu itu, proses pengumpulan data hingga analisis hasil penelitian dilakukan secara bertahap. Kegiatan penelitian memuat sejumlah tahapan penting, yakni perencanaan dan persiapan, penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian di lapangan, serta penyusunan laporan akhir sebagai hasil dari semua proses penelitian.

Populasi dalam studi ini yaitu guru-guru SD Bali Kiddy yang seluruhnya berjumlah 77 responden. Penentuan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel didasarkan kriteria khusus yang ditetapkan oleh peneliti. Populasi dalam

studi ini berjumlah 77 orang guru**,** yang memuat 72 orang Guru Tetap Yayasan dan 5 orang Guru Tidak Tetap di SD Bali Kiddy. Didasarkan pertimbangan relevansi dengan variabel yang diteliti, terlebih dalam mengukur loyalitas guru yang menerima pengaruh dari kompensasi**,** maka kriteria yang dipakai pada penentuan sampel yaitu guru yang berstatus sebagai Guru Tetap Yayasan**.** Hal ini disebabkan kompensasi yang diterima oleh Guru Tidak Tetap berbeda dari kompensasi yang diterima oleh Guru Tetap Yayasan, hingga bisa adanya bias dalam pengukuran. Terkait dengan hal itu, jumlah sampel dalam studi ini yaitu 72 orang guru, selaras dengan jumlah Guru Tetap Yayasan yang memenuhikan kriteria itu. Pengumpulan data dilakukan untuk memperoleh informasi yang diperlukan guna menguji hipotesis dalam studi ini. Peneliti mengumpulkan data secara menyeluruh dan sistematis untuk membuktikan hipotesis secara empiris. Proses ini disesuaikan dengan variabel-variabel yang tercantum dalam rumusan hipotesis. Sumber data dalam studi ini memuat dua jenis, yakni data primer dan data sekunder, yang dikumpulkan dari sampel yang sudah ditentukan sebelumnya. Adapun penjelasan terkait jenis data yaitu yaitu: Data Primer, yakni data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh peneliti langsung dari subjek ataupun objek penelitian, yakni kuesioner yang dibuat peneliti. Data Sekunder, yakni data yang didapat secara tidak langsung dari pihak lain, seperti dokumen ataupun laporan yang relevan, misalnya data kepegawaian guru, struktur organisasi, data kompensasi dan ataupun statistik yang mempunyai keterkaitan dengan penelitian. Teknik pengumpulan data yang dipakai pada studi ini yaitu kuesioner, dan studi pustaka. Penjelasan kedua teknik pengumpulan data yaitu yaitu:

1. Kuesioner. Kuesioner dipakai buat alat pengumpul data dengan cara menyebarkankan pertanyaan ataupun pernyataan tertulis kepada responden. Sebelum digunakan, kuesioner perlu diuji validitas dan reliabilitasnya untuk memastikan jika pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dapat mengukur apa yang ingin diukur. Dalam penelitian ini, kuesioner disebarkan secara online menggunakan Google Form, dan data yang diperoleh merupakan data primer yang dikumpulkan dan diolah langsung oleh peneliti. Skala Likert dipakai buat mengukur sikap, pendapat, dan pandangan responden terkait fenomena sosial.(Sugiyono, 2022).
2. Studi Pustaka. Teknik pengumpulan data yang banyak dilakukan yaitu studi pustaka. Studi pustaka mengumpulkan data yang relevan dari buku teks, jurnal ilmiah, artikel ilmiah, berita, ataupun sumber kredibel lainnya yang terkait dengan topik penelitian. Studi pustaka yang difokuskan pada kajian ilmiah ini, mempunyai keterkaitan dengan loyalitas, gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum SD Bali Kiddy Kabupaten Badung

SD Bali Kiddy merupakan sekolah dasar swasta yang berdiri sejak tahun 2011 dan berlokasi di Jl. Teuku Umar Barat No. 235, Kuta Utara, Kabupaten Badung, Bali. Sekolah ini mempunyai visi untuk menjadi institusi pendidikan yang membentuk peserta didik unggul dalam mutu, kuat dalam karakter Pancasila, berbudaya, serta menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi. SD Bali Kiddy dikenal sebagai sekolah yang mengutamakan pendidikan karakter, menjunjung tinggi keberagaman, dan berkomitmen pada mutu pendidikan. Dalam aktivitas pembelajaran, SD Bali Kiddy menggabungkan Kurikulum Nasional dengan mata pelajaran berstandar internasional serta muatan lokal yang dikembangkan oleh sekolah. Bahasa pengantar dan bahasa komunikasi sehari-hari yang digunakan yaitu bilingual, yakni Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris, hingga siswa terbiasa menggunakan kedua bahasa sejak dini dalam sejumlah situasi belajar dan interaksi sosial. Apresiasi pada Bahasa dan budaya lokal juga dikuatkan lewat mata pelajaran Bahasa dan Budaya Bali. Apresiasi pada keberagaman dikuatkan lewat kegiatan-kegiatan pendukung pembelajaran seperti perayaan hari-hari besar

keagamaan serta kegiatan kreativitas dan sosial lainnya. Tenaga pendidik di SD Bali Kiddy memuat 72 guru tetap yayasan yang kompeten dan profesional, dengan kualifikasi pendidikan mulai dari Diploma, Sarjana (S1), hingga Magister (S2). Para guru berasal dari latar belakang keilmuan yang relevan dengan bidang ajar setiap. Untuk mendukung peningkatan profesionalisme, sekolah secara berkala menyelenggarakan pelatihan dan pengembangan kompetensi guru lewat *In House Training* (IHT), *workshop*, *focused group discussion* serta kerja sama dengan sekolah lain. Materi pelatihan memuat perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi pembelajaran, serta pelatihan di bidang lain seperti penanganan keadaan darurat, psikologi pendidikan, dan pelatihan sesuai kebutuhan guru dan staf pendukung. Selain menyediakan pengembangan profesional itu, SD Bali Kiddy sangat memperhatikan kesejahteraan guru dan pegawai baik dari segi kenyamanan dan keamanan lingkungan kerja, dukungan untuk kegiatan spiritual dan adat, kesehatan mental dan kompensasi finansial atas kontribusi guru dan pegawai.

Fasilitas yang tersedia di SD Bali Kiddy dirancang untuk menunjang proses belajar mengajar yang efektif dan nyaman. Fasilitas itu memuat ruang kelas ber-AC yang dilengkapi dengan proyektor dan CCTV, laboratorium sains dan komputer, perpustakaan, ruang serbaguna, area olahraga, kolam renang, serta kantin. Di lain sisi, sekolah memanfaatkan sistem digital untuk mendukung komunikasi yang efisien dengan orang tua, seperti penyampaian informasi, pengajuan izin, administrasi keuangan, pendaftaran ekstrakurikuler, layanan katering, hingga akses pada jadwal dan rapor siswa. Dalam bidang prestasi, siswa SD Bali Kiddy sudah memperlihatkan capaian yang membanggakan, baik dalam bidang akademik seperti olimpiade Sains, Matematika, dan Bahasa Inggris, ataupun dalam bidang non-akademik seperti olahraga, seni, dan public speaking. Untuk mengembangkan potensi siswa secara menyeluruh, sekolah menyediakan sejumlah kegiatan ekstrakurikuler seperti *English Club*, Bahasa Mandarin, *coding*, *robotic*, drama, tari, musik, olahraga, dan bela diri. Hubungan diantara sekolah, orang tua, dan komunitas terjalin dengan erat lewat sejumlah program kolaboratif, seperti *parenting class*, kegiatan amal, serta program "Orang Tua sebagai Guru Tamu". Sekolah juga menjalin kemitraan dengan sejumlah lembaga eksternal, termasuk puskesmas, Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD), dan tenaga psikolog serta pihak swasta lainnya guna mendukung perkembangan siswa secara menyeluruh. SD Bali Kiddy menanamkan nilai-nilai karakter utama yang menjadi landasan dalam pembentukan pribadi siswa, yakni *Respectful* (saling menghormati), *Responsible* (tanggung jawab), dan *Resilient* (tangguh). Nilai-nilai ini diimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari siswa baik didalam ataupun di luar lingkungan sekolah. Secara semua, SD Bali Kiddy merupakan lembaga pendidikan yang berkomitmen pada pendidikan karakter, keberagaman, dan mutu. Dengan dukungan kurikulum yang terpadu, tenaga pendidik yang berdedikasi dan mempunyai loyalitas tinggi, serta lingkungan belajar yang modern dan kondusif, SD Bali Kiddy memberikan pendidikan punya kualitas untuk para siswa.

Pembahasan

Didasarkan temuan uji statistik yang sudah dilakukan, pembahasan disusun untuk memberikan interpretasi pada temuan penelitian secara komprehensif. Pembahasan difokuskan untuk menjawab rumusan masalah pada penelitian ini dengan mengaitkan temuan analisis data dengan teori-teori yang relevan serta temuan dari penelitian terdahulu.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Pada Loyalitas

Temuan analisis memperlihatkan jika gaya kepemimpinan tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy. Temuan ini tidak selaras dengan dengan hasil

penelitian terdahulu milik Rambe (2024), Wardhana & Chamariyah (2023), Sumanti & Wangdra (2023) dan Noha (2020) yang memaparkan jika ada pengaruh signifikan diantara gaya kepemimpinan dan loyalitas. Tetapi hasil penelitian ini selaras dengan hasil penelitian Syahrizal (2023) yang memaparkan jika gaya kepemimpinan tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru. Secara keseluruhan variable gaya kepemimpinan mendapat nilai mean 3,47. Responden memberikan penilaian tertinggi pada indikator kemampuan kepala sekolah mengendalikan bawahan. Responden memberikan penilaian terendah pada indikator kemampuan kepala sekolah untuk mengambil keputusan rasional meski dalam keadaan emosi. Meskipun secara umum responden memberikan penilaian positif dengan tingkat Sangat Setuju terhadap gaya kepemimpinan kepala sekolah, masih terdapat beberapa aspek yang menjadi perhatian. Pada indikator pengambilan keputusan, kepala sekolah diharapkan lebih mempertimbangkan masukan dari guru dan mendasarkan keputusannya pada data atau fakta yang ada. Dalam hal kemampuan memotivasi, kepala sekolah perlu lebih sering memberikan apresiasi atas kerja keras guru serta menjadi teladan dalam hal kedisiplinan untuk memberikan dorongan semangat. Pada aspek tanggung jawab, masih dibutuhkan peningkatan dalam menyiapkan solusi atas berbagai kendala yang dihadapi oleh tim. Sementara itu, dalam hal pengendalian emosi, kepala sekolah perlu melakukan upaya yang lebih besar agar tetap mampu mengambil keputusan secara rasional meskipun berada dalam kondisi emosional.

Hasibuan (2019) memaparkan jika gaya kepemimpinan yaitu cara pemimpin memberi pengaruh bawahan agar mau kerja secara produktif dan bisa kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks ini, gaya kepemimpinan seharusnya berperan dalam memotivasi, mengarahkan, dan membangun hubungan kerja yang harmonis, yang secara teoritis bisa meningkatkan loyalitas bawahan (guru). Tetapi, hasil penelitian ini justru memperlihatkan jika gaya kepemimpinan tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Temuan ini memperlihatkan bahwa meskipun kepala sekolah sudah mengimplementasikan gaya kepemimpinan khusus, hal itu bukan merupakan faktor utama yang memberi penentuan tingkat loyalitas guru. Kemungkinan ada faktor lain yang lebih berperan dalam membentuk loyalitas, seperti iklim organisasi, sistem kompensasi, kesejahteraan kerja, ataupun hubungan sosial di antara sesama guru. Di samping itu, persepsi tiap-tiap guru pada gaya kepemimpinan kepala sekolah bisa berbeda-beda, tergantung pada kebutuhan, harapan, pengalaman, dan nilai-nilai pribadi setiap guru. Terkait dengan hal itu, satu gaya kepemimpinan khusus tidak bisa memenuhikan harapan semua guru secara seragam. Temuan ini bisa dijelaskan dengan mengacu pada teori Yukl (2010)), yang memaparkan jika efektivitas gaya kepemimpinan sangat tergantung pada interaksi antara pemimpin, bawahan, dan situasi khusus. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan pada dasarnya bersifat kontekstual, hingga dampaknya pada suatu loyalitas guru bisa bervariasi tergantung pada faktor-faktor lain yang melingkupinya. Yukl (2010) memaparkan jika ada sejumlah faktor utama yang memengaruhi gaya kepemimpinan, yakni karakteristik pemimpin, karakteristik bawahan, karakteristik tugas/situasi, serta lingkungan internal dan eksternal organisasi. Dalam konteks penelitian ini, kemungkinan faktor-faktor itu, terlebih karakteristik bawahan (guru) dan lingkungan organisasi berperan lebih dominan dalam membentuk loyalitas guru dibandingkan gaya kepemimpinan semata. Selaras dengan pendapat tersebut, tidak ada satu gaya kepemimpinan yang efektif untuk semua situasi. Gaya kepemimpinan yang diimplementasikan di SD Bali Kiddy mungkin tidak selaras dengan harapan ataupun kebutuhan para guru, hingga pengaruhnya pada loyalitas menjadi tidak signifikan.

Temuan itu diperkuat lewat wawancara dengan sejumlah responden, yang mengungkapkan jika gaya kepemimpinan kepala sekolah kurang terasa sebab minimnya interaksi langsung dengan para guru serta kurangnya pemberian motivasi dan apresiasi oleh

kepala sekolah. Hal ini disebabkan oleh jumlah guru yang cukup banyak, yakni lebih dari 70 orang, serta lokasi ruang guru yang tersebar di empat ruangan pada dua gedung yang berbeda. Di lain sisi, SD Bali Kiddy mempunyai nilai-nilai dan sistem organisasi yang sudah terbangun dengan kuat, hingga peran langsung kepala sekolah dalam memengaruhi guru menjadi relatif kecil. Agar gaya kepemimpinan bisa lebih berkontribusi dalam meningkatkan loyalitas guru, kepala sekolah disarankan untuk lebih aktif melakukan pendekatan pada guru, seperti turun langsung ke lapangan, mengunjungi kelas, memberikan motivasi dan apresiasi dan terlibat dalam sejumlah kegiatan guru. Terkait dengan hal itu, arahan serta motivasi yang diberi kepala sekolah bisa lebih dirasakan dan berpotensi meningkatkan aspek afektif guru, yang pada akhirnya bisa berdampak positif pada loyalitas mereka.

Pengaruh Iklim Organisasi Pada Loyalitas

Temuan analisis memperlihatkan jika iklim organisasi merupakan variabel dengan pengaruh paling signifikan pada loyalitas guru. Secara keseluruhan, variabel iklim organisasi mendapat penilaian mean sekitar 3,51. Hal ini menunjukkan responden memberikan penilaian positif dalam kategori Sangat Setuju terhadap iklim organisasi di SD Bali Kiddy. Faktor-faktor seperti komitmen, keakraban dan keuntungan mendapat penilaian tinggi dari responden. Indikator terkait ketersediaan fasilitas keamanan untuk melindungi seluruh warga sekolah memperoleh skor tertinggi dari responden, dengan nilai rata-rata sebesar 3,67. Hal ini menunjukkan bahwa para guru merasa cukup puas dengan upaya sekolah dalam menyediakan lingkungan yang aman. Namun, sebaliknya, apresiasi yang diberikan sekolah terhadap kontribusi guru justru mendapat skor terendah, yaitu 3,18. Temuan ini menjadi perhatian penting bagi pihak sekolah untuk mengevaluasi sistem penghargaan yang ada. Kurangnya apresiasi yang dirasakan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerja guru, terutama bila proses pemberiannya tidak transparan atau tidak memiliki kriteria yang jelas. Oleh karena itu, sekolah perlu merancang sistem apresiasi yang lebih adil, objektif, dan mudah dipahami oleh seluruh guru, agar mereka merasa dihargai atas dedikasi dan kerja keras yang telah mereka lakukan. Temuan ini selaras dengan pendapat Robbins & Judge (2017), yang mendefinisikan iklim organisasi sebagai persepsi bersama dari seluruh anggota organisasi terkait lingkungan internal tempat mereka kerja. Pernyataan ini juga selaras dengan pendapat Lussier (2005), yang memaparkan jika iklim organisasi yaitu persepsi karyawan pada kualitas lingkungan internal organisasi, yang secara relatif ada bagi anggota organisasi lalu akan memberi pengaruh perilaku kerja karyawan selanjutnya. Persepsi inilah yang memberi pengaruh sikap, motivasi, dan perilaku guru, pada loyalitas mereka di SD Bali Kiddy. Hasil temuan pada penelitian ini selaras dengan hasil penelitian yang dijalankan oleh Hidayati & Hanif (2025) , Anggraeni & Dewi (2023) dan Priarto (2021). Penelitian mereka menjumpai adanya pengaruh signifikan diantara iklim organisasi pada loyalitas.

Pengaruh Kompensasi Pada Loyalitas

Temuan analisis memperlihatkan jika kompensasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian terdahulu hasil penelitian terdahulu milik Hidayati & Hanif (2025), Rambe (2024), Sumanti & Wangdra (2023), Rahman et al.(2023), Anggraeni & Dewi (2023), Priarto (2021) dan Ferawati et al. (2020). Hasil penelitian-penelitian itu memperlihatkan adanya pengaruh antara kompensasi pada loyalitas. Tetapi hasil berbeda dijumpai pada penelitian yang dijalankan oleh Arbeijah et al. (2020) dan Susanti (2023) yang memaparkan jika kompensasi tidak punya pengaruh signifikan pada loyalitas. Didasarkan temuan analisis, responden memberikan penilaian tertinggi pada indikator gaji yang menunjukkan bahwa secara umum guru merasa puas dengan besarnya gaji

pokok yang mereka terima secara rutin. Gaji ini dianggap mencerminkan penghargaan yang layak atas tanggung jawab utama mereka sebagai pendidik. Sebaliknya, indikator upah justru memperoleh penilaian terendah dari responden. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa kompensasi tambahan yang diterima guru seperti honor untuk tugas tambahan, kegiatan ekstrakurikuler, atau proyek khusus belum dirasa memadai atau tidak proporsional dengan beban kerja yang ditanggung. Perbedaan ini menunjukkan bahwa meskipun gaji pokok dipandang cukup, sistem pemberian upah tambahan masih perlu ditinjau dan ditingkatkan, baik dari segi jumlah maupun kejelasan kriterianya, agar mendorong rasa keadilan dan meningkatkan motivasi guru dalam menjalankan tugas di luar kewajiban utama mereka.

Rachmawati (2008), memaparkan jika sejumlah tujuan kompensasi yaitu untuk mendapat karwayan yang punya kualitas, mempertahankan karyawan yang sudah ada serta memperbaiki sikap dan perilaku karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Ditambahkan lewat pendapat Hasibuan (2019), jika kompensasi yang sesuai bisa meningkatkan motivasi karyawan untuk kerja lebih baik dan mencapai tujuan perusahaan, membantu menurunkan tingkat *turnover* karyawan, hingga menciptakan stabilitas dalam organisasi serta mendorong karyawan untuk mematuhi aturan dan prosedur perusahaan, meningkatkan disiplin kerja. Didasarkan wawancara dengan sejumlah responden, sebagian besar menyatakan puas atas kompensasi yang mereka terima, tetapi mengharapkan ada penyesuaian pada upah atas pekerjaan tambahan yang mereka kerjakan. Didasarkan hasil penelitian ini, bisa diambil kesimpulan jika kompensasi punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Pemberian kompensasi yang adil dan proporsional, terlebih pada aspek gaji pokok, terbukti bisa meningkatkan rasa puas, semangat kerja, serta komitmen guru pada sekolah. Meski demikian, masih ada harapan dari para guru untuk adanya penyesuaian pada pemberian upah untuk pekerjaan tambahan di luar tugas utama mereka. Terkait dengan hal itu, manajemen sekolah perlu mempertimbangkan perbaikan sistem kompensasi secara menyeluruh agar bisa menciptakan suasana kerja yang kondusif serta mempertahankan loyalitas guru dalam jangka panjang.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Iklim Organisasi serta Kompensasi Secara Simultan pada Loyalitas

Didasarkan temuan analisis data, diketahui jika variabel gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan kompensasi secara simultan punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Dari ketiga variabel yang diteliti, iklim organisasi serta kompensasi memperlihatkan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan kepala sekolah. Hal ini memperlihatkan jika iklim organisasi yang baik bisa menciptakan suasana kerja yang kondusif, rasa memiliki, kebersamaan, serta kenyamanan dalam kerja, serta pemberian kompensasi yang layak dan selaras dengan beban kerja serta tanggung jawab guru, menjadi faktor dominan yang mendorong peningkatan loyalitas guru di SD Bali Kiddy. Meskipun gaya kepemimpinan kepala sekolah punya pengaruh negatif pada loyalitas, peran kepala sekolah tetap penting sebagai motor penggerak perubahan dalam organisasi. Kepala sekolah diharapkan bisa mengimplementasikan gaya kepemimpinan yang selaras dengan kebutuhan sekolah, bisa menjadi teladan, memberikan motivasi dan apresiasi, dan membangun hubungan interpersonal yang positif dengan guru, hingga bisa memperkuat pengaruh positif iklim organisasi sertakompensasi pada suatu loyalitas guru. Selaras dengan hasil penelitian yang dilakukan Rambe (2024), dijumpai jika gaya kepemimpinan dan kompensasi secara signifikan memberi pengaruh loyalitas kerja. Hidayati & Hanif (2025) dalam penelitiannya menjumpai jika iklim organisasi serta kompensasi merupakan beberapa dari faktor utama yang memengaruhi loyalitas tenaga pendidik. Penelitian selanjutnya oleh Priarto (2021)

memperlihatkan jika Iklim organisasi sertakompensasi punya pengaruh pada simultan pada loyalitas. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini memberikan gambaran jika untuk meningkatkan loyalitas guru secara optimal, SD Bali Kiddy perlu memprioritaskan pembentukan iklim organisasi yang sehat dan harmonis serta sistem kompensasi yang adil dan memotivasi, tanpa mengabaikan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dari kepala sekolah. Pendekatan yang terintegrasi pada ketiga aspek ini diyakini akan bisa menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, hingga loyalitas guru bisa terjaga dan bahkan mengalami kenaikan seiring waktu.

KESIMPULAN

Didasarkan temuan uji hipotesis dan pembahasan pembahasan maka bisa diambil sejumlah kesimpulan: Gaya kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy Kabupaten Badung. Iklim organisasi mempunyai pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy Kabupaten Badung. Kompensasi mempunyai pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy Kabupaten Badung. Ketiga variabel (gaya kepemimpinan, iklim organisasi serta kompensasi) secara simultan punya pengaruh signifikan pada loyalitas guru SD Bali Kiddy Kabupaten Badung.

Implikasi

Implikasi dari penelitian terkait pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi serta kompensasi pada suatu loyalitas guru SD Bali Kiddy yaitu: Penguatan peran gaya kepemimpinan lewat pendekatan tidak langsung dengan membentuk iklim organisasi yang positif dan mengelola sistem kompensasi yang adil. Terkait dengan hal itu, gaya kepemimpinan tetap bisa berperan secara tidak langsung dalam meningkatkan loyalitas guru lewat penguatan faktor-faktor lain. Kepala sekolah perlu meningkatkan kemampuan mengendalikan emosi saat diperlukan membuat keputusan dalam situasi yang menekan, meningkatkan kemampuan memberikan motivasi pada guru dengan memberikan apresiasi yang revelan pada kerja keras guru. Apresiasi yang diberi bisa berupa pujian, kata-kata penyemangat, ucapan terima kasih ataupun bentuk penghargaan lainnya diberi dalam forum formal ataupun informal untuk menumbuhkan rasa dihargai dan meningkatkan semangat kerja guru. Penerapan sistem apresiasi yang terstruktur dan adil dengan prosedur yang jelas dan transparan. Dengan adanya kejelasan ini, guru akan memahami kriteria, indikator, serta bentuk penghargaan yang bisa didapat selaras dengan prestasi ataupun kontribusi yang mereka berikan hingga tercipta iklim organisasi yang positif, di mana guru merasa dihargai, diakui perannya, dan didorong untuk terus berkontribusi secara optimal dalam mencapai tujuan sekolah. Evaluasi pada sistem pemberian kompensasi, terlebih terkait besaran upah atas tugas tambahan yang dibebankan pada guru. Penetapan besaran upah perlu disesuaikan secara proporsional dengan beban kerja tambahan agar guru merasa dihargai atas kontribusi lebih yang mereka berikan. Transparansi dalam penentuan tugas tambahan, indikator kinerja, serta besaran imbalan yang layak sangat penting untuk diimplementasikan. Terkait dengan hal itu, diharapkan tingkat kepuasan dan loyalitas guru bisa mengalami kenaikan sebab mereka merasa diperlakukan secara adil dan setara oleh pihak manajemen sekolah. Pengembangan karir dan profesional guru lewat pelatihan, workshop dan program pengembangan diri berkala baik yang diadakan di sekolah ataupun luar sekolah serta dengan menyediakan jalur karir yang jelas dan adil untuk menumbuhkan semangat dan loyalitas guru untuk tetap berkomitmen mengajar di SD Bali Kiddy walaupun ada tawaran pekerjaan dari tempat lain.

Keterbatasan Penelitian

Dalam studi ini ada sejumlah keterbatasan yang peneliti alami, yaitu:

1. Aspek subjektivitas terkait loyalitas. Loyalitas guru merupakan aspek yang bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh berbagai faktor pribadi, seperti tingkat kepuasan, motivasi, serta preferensi individu yang tidak seluruhnya dapat diukur melalui pendekatan kuantitatif. Selain itu, aspek emosional dan psikologis seperti rasa memiliki, komitmen emosional, dan keinginan untuk berada dalam organisasi dalam jangka panjang sering kali sulit diukur secara objektif karena dapat berbeda pada setiap individu.
2. Pengumpulan data lewat *Google Form*. Pengumpulan data melalui *Google Form* berisiko menimbulkan ketidaktepatan data karena adanya kemungkinan responden mengisi secara tidak serius, sembarangan, atau memberikan jawaban yang kurang jujur. Hal ini dapat menyebabkan bias data yang pada akhirnya memengaruhi hasil penelitian sehingga tidak mencerminkan kondisi sebenarnya.

Saran

Didasarkan hasil penelitian, berikut sejumlah saran yang bisa diambil oleh SD Bali Kiddy serta oleh peneliti selanjutnya:

1. Mengevaluasi dan mengembangkan gaya kepemimpinan. Sekolah disarankan untuk mengevaluasi dan mengembangkan gaya kepemimpinan kepala sekolah agar lebih sesuai dengan kebutuhan dan harapan guru. Kepala sekolah perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih inspiratif, komunikatif, dan suportif, serta mampu memotivasi guru melalui apresiasi yang tepat, baik secara formal maupun informal. Selain itu, kemampuan mengendalikan emosi juga perlu terus ditingkatkan, agar kepala sekolah dapat mengambil keputusan secara bijak, terutama dalam situasi yang menekan. Langkah-langkah ini diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan mendorong loyalitas maksimal dari para guru.
2. Mengimplementasikan sistem apresiasi yang jelas dan transparan. Sekolah perlu menyusun prosedur pemberian apresiasi yang terstruktur dan transparan agar guru memahami kriteria, indikator, serta bentuk penghargaan yang bisa didapat. Hal ini bermaksud untuk menumbuhkan rasa dihargai dan diakui, hingga memotivasi guru dan menjaga loyalitas guru.
3. Meninjau besaran upah tugas tambahan. Manajemen sekolah disarankan untuk mengevaluasi besaran upah atas tugas tambahan yang diberi pada guru agar selaras dengan beban kerja tambahan yang dijalankan. Transparansi terkait tugas tambahan, indikator kinerja, serta besaran imbalan penting untuk diimplementasikan agar guru merasa diperlakukan secara adil.
4. Menyediakan program pengembangan karir dan profesionalisme guru. Sekolah disarankan menyelenggarakan pelatihan, *workshop*, ataupun program pengembangan diri lainnya secara berkala sesuai kebutuhan guru, baik yang diselenggarakan internal ataupun eksternal sekolah, guna meningkatkan kompetensi guru. Di lain sisi, jalur karir yang jelas dan adil perlu disediakan untuk memberikan motivasi dan kesempatan bagi guru mengembangkan diri yang pada akhirnya diharapkan menjaga loyalitas guru.
5. Melibatkan aspek mediasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mempertimbangkan variabel mediasi guna memperdalam analisis terkait pengaruh gaya kepemimpinan, iklim organisasi sertakompensasi pada suatu loyalitas guru. Dengan melibatkan variabel mediasi, seperti kepuasan kerja ataupun motivasi intrinsik, penelitian di masa depan diharapkan bisa memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terkait hubungan gaya kepemimpinan, iklim organisasi serta kompensasi dengan tingkat loyalitas guru.

DAFTAR PUSTAKA

Aidil Putra. (2023). Pengaruh Komunikasi dan Iklim Organisasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan. Jurnal Manuhara : Pusat Penelitian Ilmu Manajemen Dan Bisnis, 1(3), 245–263. https://doi.org/10.61132/manuhara.v1i3.199

Ang, Y., & Edalmen. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Karyawan. Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan, 3(4), 1168. https://doi.org/10.24912/jmk.v3i4.13512

Anggraeni, F., & Dewi, L. P. (2023). Pengaruh Iklim Kerja dan Kompensasi terhadap Loyalitas Guru Sekolah Dasar di Wilayah Kecamatan Cakung, Jakarta Timur. Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan, 12.1, 67–72.

Arbeijah, R., Djumali, D., & Mursito, B. (2020). Kompensasi, Pengalaman Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Karyawan di CV Bintang Makmur Sragen. JURNAL ILMIAH EDUNOMIKA, 4(2). https://doi.org/10.29040/jie.v4i02.1246

Arifin, T., & Mutamimah, M. (2009). Model Peningkatan Loyalitas Dosen Melalui Kepuasan Kerja Dosen. Jurnal Siasat Bisnis, 13(2), 185–201. https://doi.org/10.20885/jsb.vol13.iss2.art6

Arikunto, S. (2019). Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik (17th ed.). Rineka Cipta.

Brown, A. L. K., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences Of Individuals' Fit At Work: A Meta-Analysis Of Person–Job, Person–Organization, Person–Group, And Person–Supervisor Fit. IEEE Transactions on Systems, Man and Cybernetics Part C: Applications and Reviews, 37(1), 281–2342. https://doi.org/10.1109/TSMCC.2006.876061

Chalied, M. (2020). Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan: Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Barat. Jurnal Sumber Daya Manusia, 8(1), 45–59.

Chintala, H. (2014). Pengaruh Iklim Sekolah Terhadap Efektivitas Pengajaran Guru di SD Negeri 1 Surabaya. Jurnal Pendidikan Dan Pengajaran, 47(2), 123–134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. Psychological Inquiry, 11(4), 227–268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Dempsey, P. A. (2002). Riset Keperawatan: Buku Ajar dan Latihan (4th ed.). EGC.

Dharma, I. M. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kesempatan Pengembangan Profesional Terhadap Turnover Guru di Sekolah Swasta. Universitas Pendidikan Indonesia.

Falevi, J. R., Handoko, Y., & Sudjilah. (2024). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Zepplin Shuttlecock Dusun Tegalrejo, Ketindan, Kecamatan Lawang, Kabupaten Malang - Jawa Timur. 10, 364–375.

Ferawati, Ukhriyawati, C. F., & Hakim, L. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Loyalitas Guru Pada Yayasan Widya Paramitra Batam. SEMINAR NASIONAL UNIVERSITAS ISLAM SYEKH YUSUF, 1(1).

Fitriana, D. N. I. (2013). Pengaruh Iklim Sekolah dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru di Kecamatan Muntilan Kabupaten Magelang. 5, 1–13.

Ghozali, I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 (Edisi ke-9) (9th ed.). Universitas Diponegoro.

Hasibuan, M. S. P. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi revisi). Bumi Aksara.

Hidayati, I. N., & Hanif, M. (2025). Loyalitas Tenaga Pendidik : Faktor Penentu dan Implikasinya pada Sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. 10(1), 797–805.

Idris, M. (2009). Metodologi Penelitian Pendidikan. Rajawali Pers.

Istijanto, M. M. (2010). Riset Sumber Daya Manusia. Gramedia Pustaka Utama.

Janie, D. N. A. (2012). Statistik Deskriptif & Regresi Linier Berganda Dengan SPSS. In Semarang University Press (Issue April 2012).

Kartono, K. (2003). Pemimpin dan Kepemimpinan: apakah pemimpin abnormal itu? RajaGrafindo Persada.

Kismono, G. (2011). Pengantar Bisnis, Edisi Kedua (2nd ed.). BPFE.

Kusumo, H. (2006). Pengaruh Karakteristik Pribadi dan Komitmen Organisasi Terhadap Loyalitas Pegawai. Universitas Riau.

Lussier, R. N. (2005). Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building (6th ed.). McGraw-Hill Education.

Luthans, F. (2009). Organizational Behavior : Organizational Contexts. In Contexts.

Maamari, B. E., & Majdalani, J. F. (2017). Emotional Intelligence, Leadership Style and Organizational Climate. International Journal of Organizational Analysis, 25, 327-345.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/https://doi.org/10.4135/9781452231556

Mulyadi. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi ke-2) (2nd ed.). In Media.

Nawawi, H. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif. Gajah Mada University Press.

Noha, L. A. (2020). Mengukur Loyalitas Guru Swasta MTs dan MA Al-Mawada Coper Tahun Pelajaran 2020-2021 Ditinjau dari Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja. IAIN Ponorogo, 1–143.

Panjaitan, M. F. A., Handoko, Y. H., & Rachmawati, I. K. (2025). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. JAMPARING: Jurnal Akuntansi Manajemen Pariwisata Dan Pembelajaran Konseling, 3(1), 756–767. https://doi.org/10.46799/jst.v2i9.419

Paramita, L. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Daerah Provinsi Kalimantan Timur. Journal Ilmu Administrasi Negara, 5(3), 6168–6182.

Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). Motivation and Work Behavior (7th ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Powers, E. L. (2000). Employee Loyalty in the New Millennium. SAM Advanced Management Journal, 65.2000(3), 4–8.

Priarto, E. D. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru dan Staf di SD Al-Irhaam Global Islamic School. Skripsi, Universitas Informatika Dan Bisnis Indonesia.

Rachmawati, I. K. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. ANDI.

Rahman, S., Hermanto, & Saufi, A. (2023). Pengaruh Iklim Organisasi dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Guru Honor dengan Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi pada SMKN se Kota Mataram). Empiricism Journal, 4(1), 19–34. https://doi.org/10.36312/ej.v4i1.1216

Rambe, Y. E. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Universitas Tjut Nyak Dhien Medan. Jurnal Manajemen Dan Bisnis, 2(3), 187–199. https://doi.org/10.36490/jmdb.v2i3.1136

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 11, Issue 1).

Sastrohadiwiryo, S. (2005). Manajemen Tenaga Kerja Indonesia : Pendekatan Administratif dan Operasional. Bumi Aksara.

Saydam, G. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu Pendekatan Mikro.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2005). Organizational Behavior 7th Edition. In Sustainability (Switzerland) (Vol. 7, Issue 1).

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. Annual Review of Psychology, 64(March 2016), 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Shafria, N. (2023). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas karyawan di PT. Bank Syariah Indonesia. Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam, 11(3), 201–215. https://doi.org/https://doi.org/10.7890/jebi.v11i3.7890

Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia (3rd ed.). STIE YKPN.

Simarmata, H. M. P., Hidayatulloh, A. N., Revida, E., Hasibuan, A., Komariyah, I., Kuswandi, S., Hutabarat, M. L. P., Purba, S., Firdaus, E., Tjiptadi, D., Tjahjana, D., & Gandasari, D. (2021). Organisasi: Manajemen dan Kepemimpinan. Yayasan Kita Menulis.

Sofyandi, H. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia (1st ed.). Graha Ilmu.

Spector, P. E. (2008). Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice (5th ed.). Wiley.

Stringer, R. A. (2002). Leadership and Organizational Climate (Ilustrated). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.

Sudijono, A. (2010). Pengantar Statistik Pendidikan. Rajawali Pers.

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D (4th ed.). Alfabeta.

Sumanti, K., & Wangdra, Y. (2023). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, dan Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Guru SMP Swasta di Kota Batam. Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi, 23(2), 2335. https://doi.org/10.33087/jiubj.v23i2.3448

Susanti. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Loyalitas Guru di Madrasah Ibtidaiyah Swasta Se Kecamatan Pacet Mojokerto. Journal Pendidikan Islam Dan Sosial Agama, 02(05), 1–9.

Syahrizal. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Loyalitas Guru melalui Disiplin Kerja pada Sekolah Menengah di Yayasan Pendidikan Esa Prakarsa Kabupaten Langkat. Berajah Journal.

Syamsuddin, I., Dura, J., & Pradiani, T. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Strategic Partner Solution. 2, 152–171.

Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management, 36(5), 1117–1142. https://doi.org/10.1177/0149206309352246

Vinnafatun, Fathorrahman, F., & Bukhori, M. (2021). Gaya Kepemimpinan, Budaya, Dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Guru SMP Swasta Islam. Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia, 15(1), 57–72. https://doi.org/10.32815/jibeka.v15i1.176

Wardhana, S. K., & Chamariyah. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Yang Dimediasi Oleh Loyalitas Guru Sdn Ploso V Kota Surabaya. MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik), 5(4), 406–416. https://doi.org/10.37504/map.v5i4.473

Wirawan. (2015). Budaya dan Iklim Organisasi : Teori Aplikasi dan Penelitian. Salemba Empat.

Yasinta, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru Di MTs Negeri 1 Bandar Lampung. In Universitas Islam Negeri Raden Intan.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations (7th, Ilustra ed.). Prentice Hall.

Zainal, V. R. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik. Rajagrafindo Persada.