



The influence of ethical leadership, organizational justice, and work engagement on teacher loyalty

Komala Hidayatun Najiyah¹, Ahmad Suriansyah², Ngadimun³

^{1,2,3}Universitas Lambung Mangkurat, Kota Banjarmasin, Indonesia

rmalahn@gmail.com¹, a.suriansyah@ulm.ac.id², ngadimun@ulm.ac.id³

ABSTRACT

Teacher loyalty is a crucial aspect in maintaining the stability and effectiveness of education in primary schools, as reflected in teachers' willingness to work consistently, their reluctance to easily change workplaces, and their positive attitude towards school policies. This study was motivated by the importance of creating a fair work environment and fostering ethical leadership to increase teachers' emotional and professional engagement. This study was conducted to describe and analyze the influence of ethical leadership, organizational justice, and work engagement on the loyalty of SDN teachers in West Pulaulaut Subdistrict. The research method used is a correlational method with a quantitative approach analyzed using path analysis within the framework of Structural Equation Modeling based on Partial Least Squares (SEM-PLS). The sample consisted of 90 teachers, selected through a total sampling technique. The results showed that organizational justice and work engagement have a significant direct effect on teacher loyalty. In contrast, ethical leadership has no direct effect but an indirect effect through work engagement. The findings confirm the important role of justice and work engagement in shaping teacher loyalty, as well as the strategic position of ethical leadership as a factor that supports engagement.

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 27 Feb 2025

Revised: 2 Jul 2025

Accepted: 5 Jul 2025

Available online: 28 Jul 2025

Publish: 29 Dec 2025

Keywords:

ethical leadership;
organizational justice;
teacher loyalty; work
engagement

Open access

Curricula: Journal of Curriculum Development is a peer-reviewed open-access journal.

ABSTRAK

Loyalitas guru merupakan aspek penting dalam menjaga stabilitas dan efektivitas pendidikan di sekolah dasar yang tercermin dari kesiapan guru untuk bekerja secara konsisten, tidak mudah berpindah tempat kerja, serta menunjukkan sikap positif terhadap kebijakan sekolah. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh pentingnya menciptakan iklim kerja yang adil dan kepemimpinan yang etis agar guru lebih terlibat secara emosional dan profesional. Penelitian ini dilakukan untuk menggambarkan dan menganalisis pengaruh kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan keterlibatan kerja terhadap loyalitas guru SDN di Kecamatan Pulaulaut Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode korelasional dengan pendekatan kuantitatif yang dianalisis menggunakan path analysis dalam kerangka Structural Equation Modeling berbasis Partial Least Squares (SEM-PLS). Sampel berjumlah 90 orang guru yang ditentukan melalui teknik total sampling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan organisasi dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap loyalitas guru, sedangkan kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung tetapi berpengaruh secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Temuan ini menegaskan pentingnya peran keadilan dan keterlibatan kerja dalam membentuk loyalitas guru, serta posisi strategis kepemimpinan etis sebagai faktor yang mendukung keterlibatan tersebut.

Kata Kunci: keadilan organisasi; kepemimpinan etis; keterlibatan kerja; loyalitas guru

How to cite (APA 7)

Najiyah, K. H., Suriansyah, A., & Ngadimun, N. (2025). The influence of ethical leadership, organizational justice, and work engagement on teacher loyalty. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(2), 1023-1036.

Peer review

This article has been peer-reviewed through the journal's standard double-blind peer review, where both the reviewers and authors are anonymised during review.



Copyright

2025, Komala Hidayatun Najiyah, Ahmad Suriansyah, Ngadimun. This an open-access is article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International (CC BY-SA 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author, and source are credited. *Corresponding author: rmalahn@gmail.com

INTRODUCTION

Pendidikan merupakan fondasi utama dalam menciptakan kemajuan suatu bangsa melalui proses pembelajaran yang berkualitas, generasi muda dapat dibentuk menjadi individu yang cerdas, terampil, dan berkarakter. Dalam konteks ini, guru memegang peranan sentral sebagai pelaksana utama transformasi pengetahuan dan nilai. Guru tidak hanya berfungsi sebagai penyampai materi ajar, tetapi juga sebagai fasilitator pembelajaran serta pembentuk karakter peserta didik. Loyalitas guru memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, yang berarti semakin tinggi loyalitas, maka semakin baik pula mutu pembelajaran yang dihasilkan (Restatilah *et al.*, 2020). Oleh karena itu, kualitas dan loyalitas guru menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan pendidikan nasional.

Loyalitas guru tercermin dari dedikasi emosional dan profesional terhadap tugasnya, termasuk dalam menjalankan kebijakan sekolah dan meningkatkan mutu pembelajaran. Namun, dalam praktiknya, loyalitas guru di Indonesia, khususnya di daerah tertinggal, terdepan, dan terluar (3T) masih menghadapi berbagai tantangan. Hal ini juga diperkuat oleh penelitian yang menegaskan bahwa salah satu masalah paling mendasar adalah kekurangan jumlah guru dan tenaga guru yang berkualitas (Dalimunthe *et al.*, 2025). Data dari Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan menunjukkan tingginya angka pergantian (*turnover*) guru di wilayah-wilayah tersebut. Bahkan, diproyeksikan Indonesia akan mengalami kekurangan lebih dari satu juta tenaga guru dalam waktu dekat. Permasalahan ini diperkuat oleh temuan yang mengungkapkan adanya kekurangan guru, distribusi yang tidak merata, dan ketidaksesuaian kualifikasi guru dengan bidang yang diajarkan (Ibrahim & Islamiah, 2024).

Kepemimpinan etis menjadi faktor penting yang mampu menciptakan lingkungan kerja kondusif dan mendorong keterlibatan guru secara emosional dan profesional. Kepemimpinan transformasional kepala sekolah secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja terbukti meningkatkan kinerja guru (Rizkie & Suriansyah, 2022). Selain itu, persepsi terhadap keadilan organisasi juga berperan penting dalam membentuk sikap dan komitmen guru terhadap institusi. Hal ini didukung oleh sebuah penelitian yang menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi memiliki hubungan positif terhadap loyalitas dosen dan guru di industri pendidikan (Ahmad & Rochimah, 2019). Keadilan yang dirasakan dalam distribusi beban kerja, prosedur penilaian, serta hubungan interpersonal dapat memperkuat loyalitas guru terhadap sekolah. Keterlibatan kerja menjadi variabel signifikan dalam konteks ini. Keterikatan kerja mencakup dimensi kognitif, emosional, fisik, perilaku, dan sosial yang mencerminkan tingkat keterhubungan guru dengan pekerjaannya, serta berperan sebagai mediator antara lingkungan kerja dan loyalitas (Ridho, 2023).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap loyalitas guru (Rahman *et al.*, 2023). Lebih lanjut, penelitian menunjukkan pemberdayaan guru berpengaruh positif terhadap loyalitas (Medina *et al.*, 2023). Berdasarkan kajian literatur tersebut, tampak belum mengkaji secara integratif hubungan antara kepemimpinan etis, keadilan organisasi, dan keterlibatan kerja dalam menjelaskan loyalitas guru. Kebanyakan penelitian sebelumnya hanya membahas dua variabel secara parsial, tanpa menguji keterlibatan kerja sebagai mediator. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki kebaruan ilmiah dengan mengusulkan model konseptual yang mengintegrasikan ketiga

variabel tersebut, di mana keterlibatan kerja berperan sebagai variabel mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru, dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator.

Kepemimpinan etis guru sangat penting dalam meningkatkan kualitas pendidikan karakter dan membangun iklim organisasi yang kondusif untuk keterlibatan kerja dan loyalitas guru (Suhifatullah *et al.*, 2020). Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika loyalitas guru, khususnya dalam konteks pendidikan dasar di wilayah terpencil. Permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah bagaimana pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru serta bagaimana keterlibatan kerja memediasi hubungan antara keduanya. Dengan demikian, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru dengan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator pada guru-guru Sekolah Dasar Negeri di Kecamatan Pulaulaut Barat.

LITERATURE REVIEW

Loyalitas Guru

Loyalitas guru merupakan aspek penting yang mencerminkan keterikatan emosional, komitmen profesional, dan dedikasi seorang guru terhadap lembaga pendidikan tempat mengabdikan. Konsep ini tidak hanya diukur dari lamanya masa kerja, tetapi lebih pada konsistensi pelaksanaan tugas dan kontribusi aktif dalam kegiatan sekolah. Iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi adalah faktor utama yang mempengaruhi loyalitas tenaga guru (Hidayati & Hanif, 2025). Sebagai contoh, penelitian pada guru SD di Kecamatan Tanjung Medan menunjukkan bahwa loyalitas guru memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Suprpto *et al.*, 2022). Hal ini menegaskan bahwa guru yang menunjukkan loyalitas tinggi juga cenderung lebih berkomitmen terhadap tujuan dan nilai-nilai institusi.

Disiplin kerja dan komitmen kerja, kedua variabel ini erat kaitannya dengan loyalitas dan dedikasi guru sehingga mempengaruhi secara signifikan produktivitas dan stabilitas guru di sekolah dasar, mencerminkan nilai loyalitas dalam bentuk perilaku profesional yang konsisten (Oktaviani & Putra, 2021). Iklim organisasi, kepuasan kerja, dan kompensasi adalah faktor utama yang mempengaruhi loyalitas guru (Hidayati & Hanif, 2025). Guru yang loyal tidak sekadar bertahan di institusi, namun juga menampilkan integritas, antusiasme pengabdian, dan ketangguhan menghadapi tantangan. Peran *leadership* sekolah menjadi fundamental dalam membangun atmosfer kerja yang mendukung (Sunardi & Sihab, 2023). Kepala sekolah sebagai *power* peningkatan loyalitas guru dengan memberikan *feedback* dan *coaching* meningkatkan rasa tanggung jawab dan kedisiplinan guru. Iklim kerja yang kondusif, aman, serta nyaman tempat guru bekerja memiliki pengaruh langsung positif terhadap loyalitas guru (Nurhaedah & Kadir, 2024).

Dalam ranah pendidikan, loyalitas guru menunjukkan kesediaan untuk terus berkarya dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Loyalitas bukan hanya sekedar hubungan kerja formal, tetapi mencerminkan keterikatan yang mendalam terhadap visi, misi, dan nilai-nilai institusi (Medina *et al.*, 2023). Loyalitas guru dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan

instruksional kepala sekolah yang meningkatkan efikasi diri guru, sehingga memperkuat keterikatan emosional dan profesional terhadap sekolah (Adzkiya, 2021). Loyalitas guru merupakan hasil interaksi kompleks antara faktor personal dan organisasional, di mana penghargaan, dukungan, dan perlakuan adil menjadi kunci utama. Sebuah penelitian menegaskan bahwa komitmen kerja dan etos guru yang tinggi dan didukung oleh lingkungan kerja yang adil dan apresiatif, secara signifikan meningkatkan loyalitas guru (Patmawati et al., 2025).

Kepemimpinan Etis

Kepemimpinan etis merupakan gaya manajemen yang mengintegrasikan nilai-nilai moral seperti integritas, kejujuran, dan keadilan sebagai fondasi utama dalam pengambilan keputusan dan hubungan organisasi. Dalam sektor pendidikan, pendekatan ini sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan inklusif. Kepemimpinan etis mencakup kebajikan minimal termasuk kejujuran, keadilan, kebijaksanaan, pengakuan pemimpin atas kesalahannya, menentang praktik yang tidak etis (Mulyana et al., 2023). Sebuah penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan kepala sekolah berbasis budaya etis memiliki implikasi pada peningkatan mutu sekolah (Roja & Salim, 2023). Kepemimpinan transformasional yang selaras dengan prinsip kepemimpinan etis secara signifikan meningkatkan iklim kerja dan kinerja guru (Ulfah et al., 2024).

Dalam konteks sekolah, kepala sekolah etis menjadi teladan moral bagi komunitas pendidikan (Dimara et al., 2022). Kepemimpinan etis yang meliputi beberapa aspek yaitu menjadi teladan yang baik, menghormati setiap orang, memiliki komunikasi yang terbuka, dan bersikap adil dapat secara signifikan mempengaruhi kinerja dan kepuasan guru (Amsori & Safwandy, 2024). Penerapan kepemimpinan etis meliputi kejujuran, keadilan, integritas, *altruisme*, dan kepedulian serta berperan penting dalam membangun budaya saling menghormati dan kerja sama di institusi pendidikan (Saputra, 2025). Selain itu, sebuah penelitian menekankan pentingnya keadilan dan komunikasi terbuka sebagai dimensi kepemimpinan instruksional; ketiganya secara langsung mempengaruhi iklim kerja dan kepuasan guru SD, yang kemudian memperkuat loyalitas dan etos sekolah (Syahminan et al., 2024).

Keadilan Organisasi

Keadilan organisasi merupakan persepsi karyawan mengenai tingkat keadilan dalam implementasi prosedur, aturan, dan kebijakan institusi yang berlandaskan nilai integritas, kesetaraan, dan etika. Dalam sektor pendidikan, konsep ini memiliki relevansi tinggi karena para guru sebagai profesional memiliki sensitivitas terhadap perbedaan perlakuan dan pembagian tugas. Dalam manajemen sekolah, penerapan prinsip keadilan menghasilkan dampak positif signifikan pada kepuasan kerja guru dan penguatan loyalitas institusi. Ketimpangan keduanya memicu ketidakpuasan yang menurunkan *work engagement* dan mendorong *turnover intention*.

Keadilan organisasi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional (Pratama & Septiani, 2020). Penelitian terbaru mengungkapkan bahwa keadilan dalam distribusi tugas dan prosedur formal berkontribusi

signifikan terhadap budaya kerja dan komitmen organisasi (Herawati *et al.*, 2022). Keadilan mencakup keadilan distributif, prosedural, dan interpersonal yang mempengaruhi persepsi anggota organisasi terhadap perlakuan adil, menghasilkan loyalitas tinggi dan partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah (Prihandini, *et al.*, 2023). Keadilan prosedural serta komunikasi terbuka antara guru dan pimpinan sekolah meningkatkan kepuasan kerja yang pada gilirannya memperkuat loyalitas dan mengurangi niat untuk keluar (Musringudin & Dinihari, 2021).

Keterlibatan Kerja

Work engagement merupakan keadaan psikologis positif yang menunjukkan dedikasi, antusiasme, dan fokus penuh individu dalam melaksanakan tugas profesional. Dalam dunia pendidikan, konsep ini memegang peranan penting karena berpengaruh langsung terhadap efektivitas pembelajaran dan kualitas hubungan guru-peserta didik. Keterlibatan kerja adalah keadaan mental positif yang dicirikan oleh *vigor* (semangat tinggi dan ketahanan dalam bekerja), *dedication* (perasaan bangga dan termotivasi dalam pekerjaan), serta *absorption* (keterlibatan penuh dan sulit melepaskan diri dari pekerjaan). Fenomena ini melampaui kehadiran fisik, melainkan menggambarkan keterikatan psikologis dan emosional guru terhadap profesinya. Sebuah penelitian yang mengukur *work engagement* guru selama pandemi COVID-19 melaporkan bahwa rata-rata guru menunjukkan level tinggi pada *dedication* dan *absorption*, serta *vigor* yang tergolong sedang, sekaligus menemukan korelasi positif kuat antar ketiga dimensi tersebut (Pöysä *et al.*, 2022).

Guru yang memiliki *engagement* tinggi umumnya menampilkan kinerja unggul, proaktif dalam aktivitas sekolah, dan menunjukkan komitmen kuat terhadap institusi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa *engagement* dipengaruhi faktor internal seperti kepribadian, nilai kerja, dan motivasi intrinsik, serta faktor eksternal seperti iklim kerja, gaya kepemimpinan, keadilan organisasi, dan dukungan sosial. Keterlibatan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan loyalitas pegawai (Naimah & Sari, 2022). Sebuah penelitian memvalidasi bahwa *engagement* meningkatkan kepuasan dalam bekerja, semangat kolaborasi, dan kesetiaan guru pada institusi pendidikan (Putra & Zusmawati, 2024). Instrumen ini memiliki kemampuan psikometris yang baik untuk guru di Indonesia untuk keseluruhan (Srimulyani, 2021). Tingkat resiliensi berkontribusi signifikan terhadap keterikatan kerja guru.

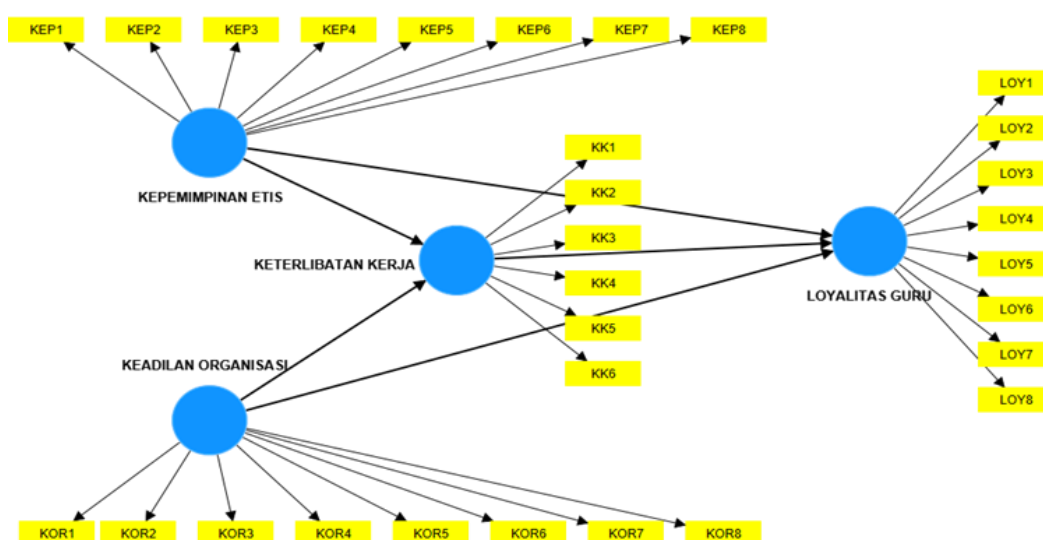
METHODS

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk memperoleh data numerik dari responden dalam rangka menguji hipotesis hubungan antar variabel melalui analisis statistik. Penelitian ini menitikberatkan pada pengaruh kepemimpinan etis dan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru yang dimediasi oleh keterlibatan kerja. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru yang mengajar di Sekolah Dasar Negeri yang berada di Kecamatan Pulaulaut Barat, dengan jumlah total 90 orang guru. Mengingat ukuran populasi yang relatif kecil, teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah total sampling atau sampling jenuh, yaitu seluruh anggota populasi dijadikan sampel untuk meminimalkan kesalahan generalisasi.

Data dikumpulkan menggunakan kuesioner tertutup berbasis skala *Likert* 7 poin. Instrumen disusun melalui proses adaptasi dan modifikasi berdasarkan kondisi guru sekolah dasar di Indonesia, terdiri dari 30 butir pernyataan yang mencerminkan empat variabel utama, masing-masing diukur oleh minimal tiga indikator untuk menjaga kestabilan model struktural sesuai dengan anjuran. Sebelum digunakan dalam pengambilan data utama, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya pada 30 guru di Kecamatan Pulaulaut Tanjung Selayar yang memiliki karakteristik serupa dengan populasi utama. Validitas diuji melalui nilai *loading factor* dan *Average Variance Extracted (AVE)*, sedangkan reliabilitas diuji melalui *composite reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Analisis data dilakukan melalui dua tahap utama.

Pertama, analisis deskriptif digunakan untuk mengetahui profil responden dan distribusi jawaban terhadap masing-masing variabel. Analisis ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SPSS untuk memperoleh nilai rata-rata, standar deviasi, serta distribusi frekuensi dan persentase. Tahap kedua adalah analisis inferensial yang dilakukan dengan metode *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Squares (SEM-PLS)* menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi 4. Evaluasi terhadap outer model mencakup pengujian validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas indikator.

Indikator dikatakan valid jika memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70 dan AVE di atas 0,50, serta reliabel jika nilai *composite reliability* di atas 0,70. Setelah itu, *inner* model dievaluasi melalui pengukuran *R-square*, *path coefficient*, dan *effect size (f²)* untuk mengetahui kekuatan pengaruh antar variabel. Kriteria evaluasi model struktural, yaitu *R-square* sebesar 0,67 (kuat), 0,33 (sedang), dan 0,19 (lemah). Selain itu, dilakukan pengujian efek mediasi menggunakan metode *bootstrapping* dengan 5.000 *resampling* untuk menguji signifikansi jalur tidak langsung. Mediasi dikatakan signifikan apabila jalur tidak langsung signifikan ($p < 0,05$), dan diklasifikasikan sebagai *partial* atau *full mediation* berdasarkan signifikansi jalur langsung. Adapun struktur hubungan antar variabel dalam penelitian ini dijabarkan dalam diagram alur berikut.



Gambar 1. Diagram Alur
Sumber: Data Penelitian

Hubungan pada diagram di atas (lihat **Gambar 1**) mencerminkan hipotesis bahwa kepemimpinan etis (X1) dan keadilan organisasi (X2) memiliki pengaruh langsung terhadap

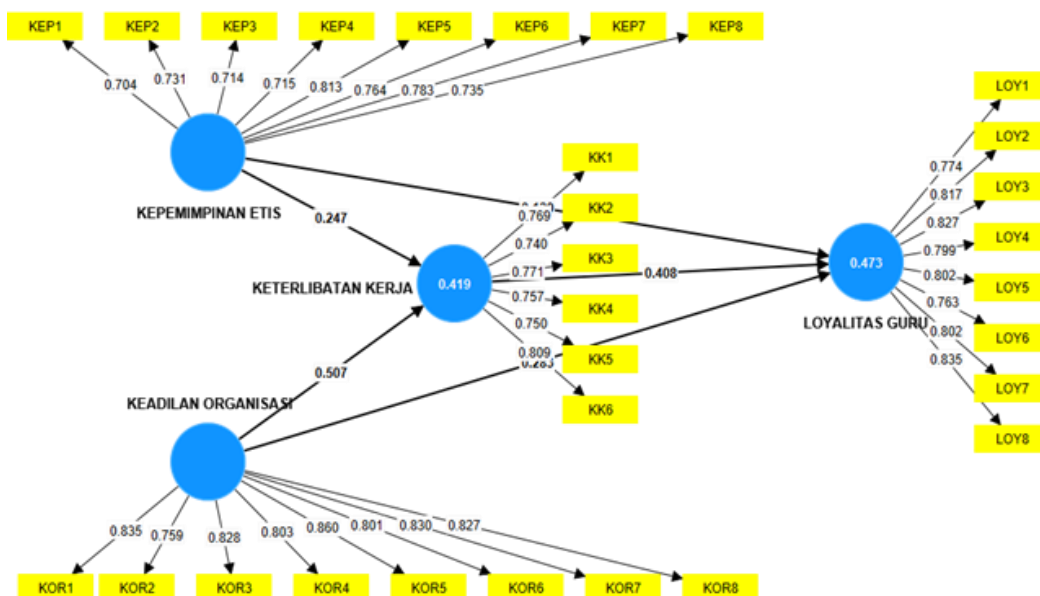
keterlibatan kerja (Z) dan loyalitas guru (Y), serta pengaruh tidak langsung terhadap loyalitas guru melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Model ini dirancang untuk menguji sejauh mana variabel mediasi memperkuat atau menjembatani hubungan antar variabel bebas dan terikat. Metode penelitian ini secara komprehensif menggambarkan alur pengumpulan data, teknik analisis, serta mekanisme pengujian hipotesis untuk menjawab tujuan dan permasalahan penelitian secara empiris dan terukur.

RESULTS AND DISCUSSION

Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif dilakukan untuk memperoleh gambaran umum tanggapan responden terhadap masing-masing variabel penelitian, yaitu kepemimpinan etis, keadilan organisasi, keterlibatan kerja, dan loyalitas guru. Hasilnya menunjukkan bahwa persepsi terhadap keempat variabel berada dalam kategori sedang. Rata-rata skor keseluruhan adalah 3,80 pada skala *Likert* 1–7. Khusus untuk loyalitas guru, nilai rata-ratanya cenderung rendah, terutama pada aspek komitmen terhadap integritas dan partisipasi akademik, di mana masing-masing memperoleh respons kategori rendah dari 53,3% responden. Di sisi lain, perasaan positif dan kebanggaan terhadap pekerjaan sebagai bagian dari keterlibatan kerja menunjukkan skor tinggi (41,2%), yang mengindikasikan keterikatan emosional tetap ada meskipun keterlibatan secara fisik dan kognitif masih rendah. Variabel kepemimpinan etis dan keadilan organisasi mendapatkan penilaian yang relatif lebih tinggi, dengan mayoritas guru memberikan tanggapan positif terhadap keterbukaan pemimpin dan kesesuaian beban kerja.

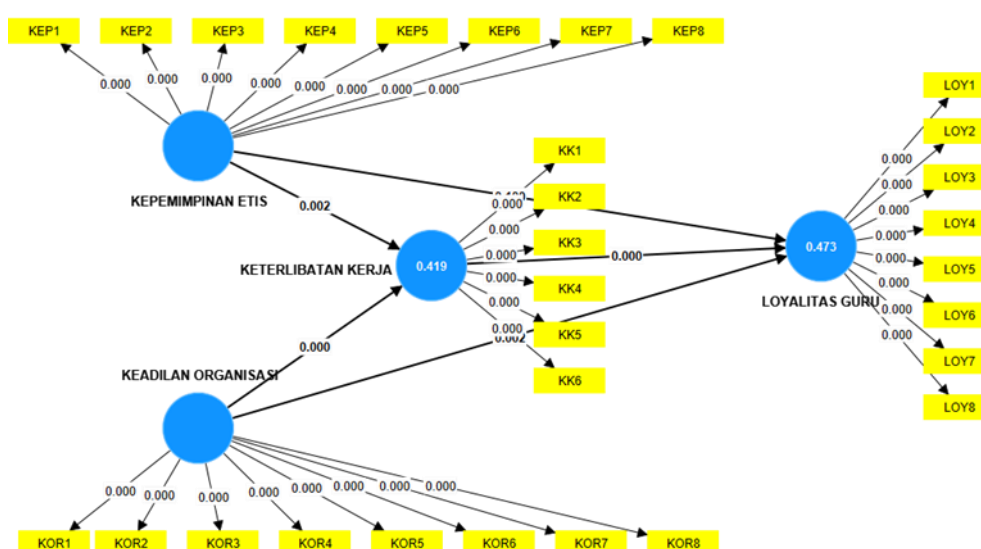
Evaluasi Model Pengukuran *Outer Model* (*Measurement Model*)



Gambar 2. Tampilan Output *Outer Model*
Sumber: Data Penelitian

Evaluasi *outer* model (dalam **Gambar 2**) dilakukan untuk menilai validitas dan reliabilitas indikator pengukuran. Seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* ≥ 0.70 , menunjukkan validitas konvergen telah terpenuhi. Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* untuk semua konstruk berada di atas 0.70, mengindikasikan reliabilitas internal yang baik. *Average Variance Extracted* (AVE) seluruh variabel juga melebihi batas minimum 0.50. Validitas diskriminan dievaluasi melalui HTMT dan *Fornell-Larcker Criterion*, di mana semua nilai HTMT < 0.90 dan akar AVE setiap konstruk lebih besar dari korelasi antar variabel. *Cross loading* pun menunjukkan bahwa setiap indikator memiliki korelasi tertinggi terhadap konstruksinya sendiri dibandingkan dengan konstruksi lainnya. Dengan demikian, model pengukuran dinyatakan valid dan reliabel.

Pengujian Model Struktural / Pengujian Hipotesis



Gambar 3. Tampilan Output Inner Model

Sumber: Data Penelitian

Pengujian model struktural (dalam **Gambar 3**) menunjukkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas antar variabel (semua nilai VIF < 5). Hasil pengujian hipotesis memperlihatkan bahwa kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap loyalitas guru ($p = 0.100 > 0.05$), sedangkan keadilan organisasi dan keterlibatan kerja masing-masing menunjukkan pengaruh signifikan terhadap loyalitas guru dengan $p\text{-value} < 0.05$. Keadilan organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan kerja ($p = 0.000$), demikian pula kepemimpinan etis ($p = 0.002$). Seluruh hipotesis (kecuali H1) diterima. Hal ini memperkuat model bahwa keterlibatan kerja berfungsi sebagai variabel penting dalam memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan loyalitas.

Pengujian Mediasi

Pengujian mediasi dalam penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah keterlibatan kerja berperan sebagai variabel perantara (mediator) dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan loyalitas guru serta antara keadilan organisasi dan loyalitas guru. Hasil pengujian mediasi dilakukan dengan pendekatan *bootstrapping* menggunakan SmartPLS,

menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berperan signifikan sebagai mediator pada kedua jalur tersebut. Pada jalur kepemimpinan etis → keterlibatan kerja → loyalitas guru, nilai *indirect effect* sebesar 0,101 dengan *T-statistic* sebesar 2,513 dan *p-value* 0,012 ($< 0,05$). Ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja secara signifikan memediasi pengaruh tidak langsung antara kepemimpinan etis terhadap loyalitas guru. Namun, karena pengaruh langsung kepemimpinan etis terhadap loyalitas guru tidak signifikan ($p = 0,100$), maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi penuh (*full mediation*). Artinya, keterlibatan kerja menjadi satu-satunya jalur signifikan dalam menjelaskan bagaimana kepemimpinan etis mempengaruhi loyalitas guru. Hal ini mengindikasikan bahwa perilaku etis kepala sekolah hanya dapat meningkatkan loyalitas guru apabila guru merasa terlibat secara langsung dalam pekerjaan mereka.

Sementara itu, pada jalur keadilan organisasi → keterlibatan kerja → loyalitas guru, nilai *indirect effect* sebesar 0,207 dengan *T-statistic* sebesar 3,479 dan *p-value* 0,001 ($< 0,05$), yang berarti keterlibatan kerja juga secara signifikan memediasi hubungan keadilan organisasi terhadap loyalitas guru. Namun, karena pengaruh langsung keadilan organisasi terhadap loyalitas guru juga signifikan ($p = 0,002$), maka jenis mediasi yang terjadi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*). Ini berarti bahwa keterlibatan kerja memperkuat, namun bukan satu-satunya jalur yang menjelaskan pengaruh keadilan organisasi terhadap loyalitas. Dengan kata lain, guru yang merasa diperlakukan adil tidak hanya akan merasa lebih terlibat, tetapi juga akan menunjukkan loyalitas secara langsung terhadap institusi tempat mereka bekerja. Hasil ini mengkonfirmasi pentingnya keterlibatan kerja sebagai variabel psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor struktural organisasi dan *outcome* perilaku seperti loyalitas. Strategi manajerial yang bertujuan untuk meningkatkan loyalitas guru hendaknya tidak hanya berfokus pada nilai-nilai etika atau keadilan semata, tetapi juga harus memastikan bahwa guru benar-benar merasa dilibatkan dalam proses kerja, pengambilan keputusan, dan pengembangan profesional di sekolah.

Effect Size

Hair pada tahun 2019 dalam "*Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R: A Workbook*" menyampaikan bahwa *effect size* memberikan informasi mengenai besarnya pengaruh suatu variabel terhadap variabel lainnya dalam model struktural, baik secara langsung maupun tidak langsung. Ukuran *effect size* dievaluasi menggunakan nilai f^2 , sedangkan untuk pengaruh tidak langsung (mediasi), digunakan nilai ν untuk pengaruh langsung. Berdasarkan hasil analisis, kepemimpinan etis terhadap loyalitas guru memiliki nilai f^2 sebesar 0.021, yang dikategorikan sebagai pengaruh rendah. Kepemimpinan etis terhadap keterlibatan kerja memiliki nilai f^2 sebesar 0.087, yang termasuk kategori sedang, mengindikasikan bahwa etika kepemimpinan lebih mampu mempengaruhi keterlibatan kerja daripada loyalitas secara langsung. Sementara itu, keadilan organisasi terhadap loyalitas guru memiliki nilai f^2 sebesar 0.093 (sedang), dan keadilan organisasi terhadap keterlibatan kerja bahkan memiliki nilai f^2 sebesar 0.370, yang dikategorikan sebagai pengaruh tinggi. Artinya, persepsi keadilan merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan keterlibatan guru. Keterlibatan kerja sendiri memiliki pengaruh sedang

terhadap loyalitas guru dengan f^2 sebesar 0.183, menunjukkan peran penting variabel ini dalam menjembatani faktor organisasi dengan *outcome* afektif.

Adapun pengaruh mediasi diukur dengan nilai *upsilon* (v). Jalur mediasi kepemimpinan etis → keterlibatan kerja → loyalitas guru memiliki nilai $v = 0.002$, sementara jalur keadilan organisasi → keterlibatan kerja → loyalitas guru memiliki nilai $v = 0.013$. Keduanya termasuk dalam kategori pengaruh rendah menurut klasifikasi *upsilon* (v), yang menyatakan bahwa nilai < 0.075 tergolong pengaruh mediasi yang kecil. Walaupun kontribusinya kecil secara statistik struktural, peran mediasi ini tetap signifikan secara substantif karena mampu menjelaskan dinamika psikologis yang tidak terlihat pada hubungan langsung. Interpretasi nilai-nilai ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam bahwa walaupun beberapa hubungan antar variabel memiliki signifikansi statistik, besarnya efek dalam konteks praktis masih perlu diperhatikan. Dalam praktik pengelolaan SDN, keadilan organisasi layak mendapatkan perhatian utama karena tidak hanya berpengaruh besar secara langsung, tetapi juga sangat kuat dalam meningkatkan keterlibatan kerja, yang pada akhirnya mendorong loyalitas guru. Sementara itu, kepemimpinan etis tetap penting, namun perlu dikombinasikan dengan pendekatan partisipatif agar dampaknya terhadap loyalitas guru lebih terasa.

Discussion

Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas mengenai pentingnya peran keadilan organisasi dan keterlibatan kerja dalam meningkatkan loyalitas guru, khususnya di wilayah 3T. Temuan menunjukkan bahwa keadilan organisasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi loyalitas, baik secara langsung maupun melalui keterlibatan kerja sebagai variabel mediasi. Keadilan organisasi terbukti menjadi faktor utama dalam pembentukan sikap positif karyawan, termasuk loyalitas, sebagaimana ditunjukkan dalam beberapa penelitian sebelumnya (Ahmad & Rochmiah, 2019; Prihandini *et al.*, 2023). Dalam konteks ini, persepsi guru terhadap keadilan—seperti pembagian beban kerja yang proporsional, prosedur evaluasi yang transparan, serta perlakuan interpersonal yang setara di lingkungan sekolah—sangat mempengaruhi keterikatan emosional mereka terhadap institusi. Ketika guru merasa diperlakukan secara adil, hal tersebut membangun rasa aman dan dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya komitmen dan keinginan mereka untuk terus menjadi bagian dari lembaga pendidikan tempat mereka mengabdikan diri.

Keterlibatan kerja muncul sebagai variabel psikologis penting yang secara efektif memediasi hubungan antara keadilan organisasi dan kepemimpinan etis dengan loyalitas guru. Guru yang merasa dihargai, terlibat dalam proses kerja, dan diberi ruang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih tinggi terhadap institusi tempat mereka bekerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa keterlibatan kerja memiliki peran mediator yang kuat dalam hubungan antara kepemimpinan etis dan kepuasan kerja (Naimah & Sari, 2022). Dalam konteks pendidikan, keterlibatan guru juga terbukti berkorelasi positif dengan kesejahteraan emosional dan keberlanjutan karier mereka (Pöysä *et al.*, 2022). Oleh karena itu, keterlibatan kerja tidak sekadar mencerminkan pelaksanaan tugas sehari-hari, tetapi juga

mencakup perasaan memiliki, makna dalam pekerjaan, serta terbentuknya hubungan profesional yang mendalam antara guru dengan rekan sejawat maupun pimpinan.

Menariknya, meskipun kepemimpinan etis tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap loyalitas guru dalam penelitian ini, variabel tersebut tetap memainkan peran penting melalui keterlibatan kerja. Artinya, nilai-nilai etika yang diinternalisasi oleh pemimpin—seperti integritas, kejujuran, dan tanggung jawab—baru akan memberikan dampak positif terhadap loyalitas guru apabila nilai-nilai tersebut diwujudkan dalam lingkungan kerja yang partisipatif dan kolaboratif. Temuan ini memperluas pemahaman tentang kepemimpinan etis, yang tidak hanya ditentukan oleh kualitas personal pemimpin, tetapi juga oleh strategi serta pendekatan mereka dalam membangun relasi kerja yang melibatkan guru secara aktif. Dalam konteks ini, persepsi terhadap *fairness* dalam perlakuan dan pengambilan keputusan di lingkungan sekolah menjadi fondasi penting dalam menciptakan keterikatan afektif guru, yang pada akhirnya mempengaruhi loyalitas mereka terhadap institusi (Srimulyani, 2021).

Jika dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini memberikan kontribusi teoritis yang signifikan dengan mengintegrasikan variabel keterlibatan kerja sebagai mediator dalam hubungan antara faktor organisasi dan loyalitas guru. Sebagian besar penelitian terdahulu cenderung berfokus pada hubungan langsung antara keadilan organisasi atau kepemimpinan dengan loyalitas, sementara belum banyak yang mengeksplorasi keterlibatan kerja sebagai jalur psikologis yang menjembatani hubungan tersebut secara menyeluruh. Model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini menawarkan pendekatan yang lebih komprehensif, di mana loyalitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh elemen struktural seperti sistem organisasi dan gaya kepemimpinan, tetapi juga oleh tingkat keterlibatan emosional dan profesional guru dalam dinamika kehidupan sekolah. Selain itu, fokus penelitian pada guru di sekolah dasar wilayah 3T memberikan kontribusi kontekstual yang penting, karena memperluas cakupan literatur yang selama ini masih terbatas pada wilayah perkotaan atau sekolah dengan fasilitas pendidikan yang lebih memadai.

Hasil penelitian ini tidak hanya menegaskan pentingnya sistem dan struktur organisasi yang adil dan kepemimpinan yang etis, tetapi juga memberikan kontribusi konseptual bahwa loyalitas guru dibentuk melalui proses internalisasi nilai, pengakuan peran, dan partisipasi aktif dalam kegiatan sekolah. Strategi peningkatan loyalitas guru seharusnya difokuskan pada penguatan iklim kerja yang adil, terbuka, dan suportif, disertai dengan pemberdayaan profesional guru yang mendorong keterlibatan mereka dalam pengambilan keputusan dan pengembangan sekolah. Pelibatan guru secara aktif akan memperkuat rasa memiliki terhadap institusi, meningkatkan kesejahteraan psikologis, dan pada akhirnya menciptakan loyalitas yang berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi faktor-faktor kontekstual lain yang mungkin memperkuat atau memperlemah hubungan ini, termasuk gaya kepemimpinan transformatif, budaya organisasi, serta kondisi sosial ekonomi lokal yang turut mempengaruhi dinamika loyalitas di kalangan guru.

CONCLUSION

Keadilan organisasi dan keterlibatan kerja memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap loyalitas guru, sedangkan kepemimpinan etis tidak berpengaruh langsung, namun

berpengaruh secara tidak langsung melalui keterlibatan kerja. Secara khusus, penelitian ini menemukan bahwa keterlibatan kerja memediasi secara penuh hubungan antara kepemimpinan etis dan loyalitas guru, serta mediasi sebagian hubungan antara keadilan organisasi dan loyalitas guru. Temuan ini menjawab hipotesis penelitian dan menunjukkan bahwa loyalitas guru tidak hanya dipengaruhi oleh etika kepemimpinan atau keadilan struktural secara langsung, tetapi juga sangat tergantung pada sejauh mana guru merasa terlibat secara emosional, kognitif, dan profesional dalam lingkungan kerja mereka. Dengan demikian, keterlibatan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis penting dalam menjembatani hubungan antara kondisi organisasi dan perilaku afektif guru. Hasil ini menegaskan bahwa upaya untuk meningkatkan loyalitas guru harus difokuskan pada penciptaan iklim kerja yang adil dan strategi pelibatan guru yang aktif dalam proses kerja serta pengambilan keputusan.

AUTHOR'S NOTE

Penulis dengan tegas menyatakan bahwa publikasi artikel ini bebas dari konflik kepentingan dalam bentuk apapun, termasuk dukungan finansial, hubungan bisnis, maupun relasi personal yang dapat mempengaruhi objektivitas penelitian. Seluruh konten merupakan karya orisinal yang dikembangkan secara independen dengan mematuhi standar etika akademik. Semua referensi telah dikutip dengan benar sesuai kaidah ilmiah yang berlaku. Artikel ini terjamin bebas dari plagiarisme, duplikasi, atau pelanggaran hak cipta. Komitmen terhadap integritas akademik ini menunjukkan dedikasi dalam menghasilkan kontribusi ilmiah berkualitas tinggi yang memenuhi standar publikasi internasional dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.

REFERENCES

- Adzkiya, A. (2021). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional kepala sekolah, iklim sekolah dan komitmen profesional guru terhadap kinerja guru (studi kasus di MTS ma'arif NU kabupaten Banyumas). *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 22(4), 492-500.
- Ahmad, M., & Rochimah, H. (2019). Budaya organisasi dan keadilan organisasi dalam loyalitas dosen di Universitas Islam As-Syafi'iyah. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 16(1), 98-107.
- Amsori, I., & Safwandy, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan etis terhadap kinerja guru dan kepuasan guru di MTs Al-Hidayah. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, 6(1), 55-65.
- Dalimunthe, S. M., Rambe, M. H., & Dwinta, N. (2025). Solusi krisis pendidikan di Daerah 3T: Pendekatan dan inovasi untuk kemajuan. *El Banar: Jurnal Pendidikan dan Pengajaran*, 8(1), 1-20.
- Dimara, E. A., Surya, P., & Tarso, T. (2022). Principal leadership in fostering an effective school culture in primary education. *Curricula: Journal of Curriculum Development*, 4(1), 479-492.

- Herawati, J., Kurniawan, I. S., & Setyaningsih, I. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, motivasi kerja, keadilan prosedural, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Akuntabel: Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 19(1), 109-116.
- Hidayati, I. N., & Hanif, M. (2025). Loyalitas tenaga pendidik: Faktor penentu dan implikasinya pada sekolah di SMPN 4 Satu Atap Karangjambu. *Ideguru: Jurnal Karya Ilmiah Guru*, 10(1), 797-805.
- Ibrahim, M. N., & Islamiah, R. (2024). Problematika pendidikan agama Islam di daerah 3T (Terluar, Tertinggal, dan Terdepan). *Al-Mau'izhoh: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 6(2), 1142-1151.
- Medina, E., Asyari, H., & Syukur, M. (2023). Pengaruh pemberdayaan guru terhadap loyalitas guru di MAN 4 Jakarta. *Islamic Management: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(1), 89-102.
- Mulyana, A. R., Sobandi, A., & Santoso, B. (2023). Literatur review kepemimpinan etis. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 7(2), 983-991.
- Musringudin, M., & Dinihari, Y. (2021). Pengaruh Keadilan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi Kepala SMA Negeri di Jakarta. *Improvement: Jurnal Ilmiah untuk Peningkatan Mutu Manajemen Pendidikan*, 8(2), 10-22.
- Naimah, M., & Sari, E. Y. D. (2022). Pengaruh kepemimpinan transformasional dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui mediator kepuasan kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197-222.
- Nurhaedah, A., & Kadir, S. (2024). Motivasi kepala sekolah dalam menciptakan iklim kerja di Madrasah Aliyah DDI Kelurahan Baru Kabupaten Tolitoli. *Journal of Educational Management and Islamic Leadership (JEMIL)*, 3(1), 1-15.
- Oktaviani, N. K. W., & Putra, M. (2021). Motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja guru di sekolah dasar. *Jurnal Ilmiah Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(2), 294-302.
- Patmawati, P., Suriansyah, A., & Basuki, S. (2025). Hubungan etos kerja, komitmen kerja dan motivasi berprestasi dengan kinerja guru SMA Negeri di Kota Banjarbaru. *Jurnal Studi Guru dan Pembelajaran*, 8(1), 94-111.
- Pöysä, S., Pakarinen, E., & Lerkkanen, M. K. (2022). Profiles of work engagement and work-related effort and reward among teachers: Associations to occupational well-being and leader–follower relationship during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-14.
- Pratama, O. S., & Septiani, K. M. D. (2020). Pengaruh keadilan organisasi, budaya organisasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional pada Dinas Kebudayaan Kabupaten Gianyar. *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis*, 7(2), 161-168.
- Prihandini, A. I., Wulandari, D., & Retnowati, R. (2023). Penguatan keadilan organisasi dan kepuasan kerja dalam upaya peningkatan organizational citizenship behaviour guru SMK. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 11(2), 94-98.

- Putra, W. M., & Zusmawati, Z. (2024). Keterlibatan kerja karyawan, loyalitas kerja dan kerjasama tim terhadap kinerja karyawan PT. Agro Wira Ligatsa Pasaman Barat. *Jurnal Bina Bangsa Ekonomika*, 17(1), 374-386.
- Rahman, S., Hermanto, H., & 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.
- Restatilah, F., Fauziah, R. S. P., & Maryani, N. (2020). Pengaruh loyalitas guru terhadap kinerja guru. *Al-Kaff: Jurnal Sosial Humaniora*, 3(1), 17-30.
- Ridho, A. (2023). Keterikatan kerja: Sebuah revidu konseptual. *Buletin Psikologi*, 31(1), 56-79.
- Rizkie, M., & Suriansyah, A. (2022). The effect of transformational leadership of school principles, quality culture and job satisfaction on teacher performance. *International Journal of Social Science and Human Research*, 5(6), 2345-2353.
- Roja, A., & Salim, H. (2023). Kepemimpinan kepala sekolah meningkatkan mutu peserta didik: Analisis model dan strategi pencapaian. *Hikmah*, 20(2), 261-271.
- Saputra, Y. I. (2025). Peran kepemimpinan etis dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. *JIIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 8(2), 1690-1697.
- Srimulyani, V. A. (2021). Increasing work engagement through servant leadership and organizational justice. *Jurnal Manajemen Pendidikan: Jurnal Ilmiah Administrasi, Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan*, 3(2), 97-114.
- Suhifatullah, M. I., Thoyib, M., & Dahlan, J. A. (2020). Kepemimpinan etis guru dalam pendidikan karakter. *Kelola: Jurnal Manajemen Pendidikan*, 7(1), 14-24.
- Sunardi, S., & Sihab, H. I. (2023). Kepala sekolah sebagai power peningkatan loyalitas Guru di SMP Negeri 1 Mojoagung Jombang. *Al-Idaroh: Jurnal Studi Manajemen Pendidikan Islam*, 7(2), 279-294.
- Suprpto, S., Azhar, F., & Sumarno, S. (2022). Pengaruh disiplin kerja guru dan loyalitas guru terhadap komitmen guru sekolah dasar negeri di Kecamatan Tanjung Medan Kabupaten Rokan Hilir. *Jurnal Kepemimpinan dan Pengurusan Sekolah*, 7(2), 243-252.
- Syahminan, A., Aslamiah, A., & Suriansyah, A. (2024). Pengaruh budaya sekolah, kepemimpinan instruksional kepala sekolah, dan komitmen kerja terhadap kinerja guru SDN Se-Kecamatan Candi Laras Utara Kabupaten Tapin. *Edukasia Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1249-1254.
- Ulfah, S. Z. M., Suriansyah, A., & Sulistiyana, S. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional kepala sekolah, budaya organisasi, lingkungan kerja terhadap performance guru SD Negeri di Kecamatan Labuan Amas Utara Kabupaten Hulu Sungai Tengah. *Edukasia Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran*, 5(1), 1211-1220.