

NALA

Jurnal Pendidikan, Penelitian dan Pengabdian Masyarakat
Volume 6, Nomor 1, 2026, hal. 25 - 40

**PENGARUH HUBUNGAN INTERPERSONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP MOTIVASI GURU DI SEKOLAH MENENGAH ATAS SWASTA KOTA
SURABAYA**

Mochamad Irfan, Yusuf Rahman Al Hakim
(Universitas Mayjen Sungkono Mojokerto)
Korespondensi: irfanmoc@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh hubungan interpersonal dan budaya organisasi terhadap motivasi guru pada sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini berlandaskan pada teori motivasi dan teori budaya organisasi yang menjelaskan bahwa kualitas hubungan antar individu dan nilai-nilai yang dianut bersama dalam organisasi mempengaruhi semangat dan dedikasi guru dalam menjalankan tugas profesional. Sampel sebanyak 64 guru diambil menggunakan teknik accidental sampling pada sebuah seminar yang dihadiri oleh para guru dari berbagai sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Analisis data menggunakan regresi linear berganda dengan bantuan SPSS versi 27. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi guru, dan secara simultan kedua variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa budaya organisasi merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan motivasi guru di sekolah menengah atas swasta Surabaya.

Kata-kata kunci: motivasi guru, hubungan interpersonal, budaya organisasi, sekolah swasta, Surabaya.

PENDAHULUAN

Motivasi guru menjadi fondasi utama dalam menentukan kualitas pendidikan di sekolah. Guru yang termotivasi tidak hanya mentransfer pengetahuan tetapi juga menginspirasi siswa untuk belajar, berkreasi, dan berkembang secara tepat (Riadi *et al.*, 2022). Dorongan kerja ini berkorelasi langsung dengan tingkat kedisiplinan dan optimalisasi performa guru saat menjalankan tugas mengajar (Saputra & Darmawan, 2023). Guru yang memiliki motivasi tinggi cenderung menerapkan variasi gaya mengajar yang segar untuk menstimulasi ketertarikan belajar di kelas (Darmawan & Sari, 2026). Di tengah tantangan dunia pendidikan yang semakin kompleks, motivasi guru menjadi faktor penentu apakah suatu sekolah mampu menghasilkan lulusan yang unggul dan berdaya saing. Sekolah menghadapi persaingan yang ketat dalam menarik siswa berkualitas, sehingga kualitas pengajaran menjadi pembeda utama (Rotty *et al.*, 2024). Oleh karena itu, tata kelola sumber daya manusia di tingkat sekolah harus adaptif dan inovatif untuk menjaga daya saing kelembagaan (Abdullah *et al.*, 2021). Guru yang kehilangan motivasi akan menunjukkan kinerja yang menurun, kurang kreatif dalam mengajar, dan cenderung apatis terhadap perkembangan siswa (Sala, 2021). Penurunan motivasi tersebut berdampak buruk pada efektivitas pengelolaan ruang kelas serta kemampuan guru dalam membangun atmosfer kerja yang kondusif (Darmawan, A'inun, *et al.*, 2026). Fenomena ini menjadi perhatian serius karena berdampak pada reputasi sekolah dan kepercayaan orang tua. Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi guru menjadi langkah strategis bagi pengelola sekolah untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung profesionalisme tenaga pendidik.

Hubungan interpersonal antar guru dan antara guru dengan pimpinan sekolah menjadi faktor pertama yang mempengaruhi motivasi dalam menjalankan tugas profesional (Sala, 2021). Kehidupan di lingkungan sekolah tidak pernah lepas dari interaksi sosial yang terjadi setiap hari antara sesama guru, dengan kepala sekolah, dan dengan staf administrasi. Relasi sosial yang sehat di tempat kerja menjadi stimulus penting yang mendorong kreativitas serta etos kerja guru (Sidqi & Darmawan, 2025). Selain itu, komunikasi interpersonal yang baik mempermudah koordinasi guru dalam menerapkan pendekatan pengajaran yang lebih responsif (Darmawan, Fitria, *et al.*, 2026). Hubungan yang positif, saling mendukung, dan penuh rasa hormat menciptakan iklim kerja yang menyenangkan dan mengurangi stres yang sering muncul dari beban kerja yang berat (García-Martínez *et al.*, 2021). Iklim kerja yang suportif ini dapat diperkuat apabila sekolah membiasakan pengambilan keputusan yang partisipatif bagi para guru (Darmawan, Apreliyana, *et al.*, 2026). Sebaliknya, konflik yang tidak terselesaikan, komunikasi yang buruk, atau sikap tidak peduli dari rekan kerja dapat menguras energi mental guru dan menurunkan semangat mereka untuk mengajar. Hambatan dalam hubungan sosial akan mempersulit guru untuk beradaptasi ketika organisasi sekolah menghadapi perubahan sistem kerja (Mardikaningsih, Nafisah, *et al.*, 2026). Kerenggangan komunikasi antar sejawat juga membatasi ruang diskusi guru saat menyusun tujuan dan alur program pengajaran (Darmawan, Iksir, *et al.*, 2026). Guru yang

merasa dihargai dan didukung oleh lingkungan sosialnya cenderung memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap sekolah dan siswa. Kualitas hubungan interpersonal ini menjadi perekat yang menyatukan seluruh elemen sekolah dan memberikan rasa aman serta kebersamaan yang sangat dibutuhkan dalam dunia pendidikan (Roza *et al.*, 2021). Ikatan sosial yang harmonis ini pada akhirnya membangun kenyamanan kerja yang memperkuat fokus guru pada keberhasilan studi anak didiknya (Safara & Darmawan, 2026).

Budaya organisasi yang kuat menjadi faktor kedua yang membentuk motivasi guru dalam menjalankan peran profesional mereka di sekolah (Argadinata, 2022). Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh seluruh anggota sekolah, yang membentuk identitas kolektif dan memandu perilaku sehari-hari. Internalisasi budaya organisasi yang sehat terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja sekaligus loyalitas guru terhadap lembaga (Sahid & Darmawan, 2024). Budaya tersebut juga melandasi pembentukan disiplin kerja yang kokoh dalam menghadapi perkembangan zaman dan teknologi (Al Laisty *et al.*, 2024). Sekolah dengan budaya yang positif, seperti budaya kolaborasi, penghargaan terhadap prestasi, dan komitmen terhadap pengembangan profesional, akan mendorong guru untuk terus belajar dan meningkatkan kualitas pengajaran (Onaga, 2019). Budaya kolaboratif yang berjalan baik memacu guru untuk meningkatkan kompetensi profesional mereka, termasuk dalam mengelola sistem pembelajaran digital (Darmawan, Rohmatulloh, *et al.*, 2026). Sebaliknya, budaya yang birokratis, kaku, atau tidak menghargai inovasi akan membuat guru merasa terkekang dan kehilangan inisiatif. Sebagai solusinya, diperlukan komitmen manajemen untuk mengubah kultur sekolah yang kaku menjadi budaya kerja yang lebih akomodatif (Mardikaningsih, Rohmah, *et al.*, 2026). Kepala sekolah sebagai pemimpin utama memiliki peran sentral dalam membentuk dan memelihara budaya organisasi yang mendukung motivasi guru (Argadinata, 2022). Peran kepemimpinan ini tetap krusial dalam mengoordinasikan administrasi sekolah, bahkan ketika teknologi kecerdasan buatan mulai diadopsi (Darmawan, Purnama, *et al.*, 2026). Pengaruh gaya kepemimpinan dari pimpinan lembaga menjadi motor penggerak utama dalam menjaga stabilitas motivasi dan kinerja guru (Rahmawati & Darmawan, 2024). Ketika guru merasa bahwa nilai-nilai yang dianut sekolah sejalan dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka akan menginternalisasi misi sekolah dan bekerja dengan penuh dedikasi. Kesesuaian orientasi nilai ini memperkuat daya dukung lingkungan sekolah terhadap pencapaian target-target mutu pendidikan (Darmawan, Salsabilah, & Marjuki, 2026).

Sekolah swasta di Surabaya memiliki dinamika tersendiri seperti keterbatasan anggaran, tuntutan orang tua yang tinggi, dan persaingan antar sekolah yang intensif. Selain itu, banyak guru mengeluhkan hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerja atau pimpinan, yang membuat mereka merasa terisolasi dan tidak didukung dalam mengembangkan karier. Ketidakharmonisan interaksi tersebut berisiko memicu renggangnya relasi kerja yang berujung pada penurunan kinerja kolektif (Rafiuddin & Darmawan, 2023). Minimnya kedekatan emosional di lingkungan kerja juga membuat guru enggan mengambil risiko untuk menerapkan model-model pengajaran baru yang variatif (Sholikha & Darmawan, 2026).

Budaya organisasi yang terlalu berorientasi pada target akademik tanpa memperhatikan kesejahteraan guru juga menjadi penyebab utama ketidakpuasan. Guru merasa bahwa mereka diperlakukan sebagai mesin produksi nilai, bukan sebagai pendidik yang memiliki peran penting dalam pembentukan karakter siswa. Akibatnya, banyak guru yang kehilangan makna dalam pekerjaannya dan hanya menjalankan tugas secara mekanis. Budaya kerja yang kaku dan mekanis ini menjauhkan fungsi profesi guru dari esensi pengabdian yang inklusif untuk kemajuan sosial (Warin, 2022). Fenomena ini memperburuk kualitas pendidikan dan menciptakan siklus negatif yang sulit diputus. Pengelola sekolah seringkali mengabaikan pentingnya aspek hubungan interpersonal dan budaya organisasi karena terlalu fokus pada aspek administratif dan kurikuler.

Tujuan utama penelitian ini adalah mengetahui pengaruh hubungan interpersonal dan budaya organisasi terhadap motivasi guru pada sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Penelitian ini menguji pengaruh parsial dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat dan pengaruh simultan dari kedua variabel. Hasil penelitian diharapkan memberikan pemahaman teoritis tentang determinan motivasi guru dan menjadi panduan praktis bagi pengelola sekolah dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain survei eksplanatori. Desain ini dipilih karena sesuai untuk menguji hubungan kausal antar variabel melalui pengumpulan data dari sejumlah responden yang mewakili populasi target (Creswell & Creswell, 2018). Penelitian eksplanatori bertujuan menjelaskan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen, bukan sekadar mendeskripsikan fenomena. Penelitian ini dilakukan di beberapa sekolah menengah atas swasta di Surabaya dengan pertimbangan bahwa sekolah swasta memiliki dinamika organisasi dan sumber daya yang berbeda dengan sekolah negeri.

Populasi penelitian adalah seluruh guru sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Teknik sampling yang digunakan adalah accidental sampling, di mana responden dipilih berdasarkan siapa saja yang kebetulan hadir dalam sebuah seminar yang dihadiri oleh para guru dari berbagai sekolah swasta di Surabaya dan bersedia menjadi responden (Creswell & Creswell, 2018; Sekaran & Bougie, 2016). Kriteria inklusi responden meliputi: guru aktif di sekolah menengah atas swasta di Surabaya, telah mengajar minimal satu tahun, serta bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Jumlah sampel ditentukan sebanyak 64 guru berdasarkan jumlah guru yang hadir dalam seminar dan bersedia berpartisipasi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner cetak yang diisi langsung oleh responden pada saat seminar berlangsung, dengan pendampingan peneliti untuk memastikan pemahaman terhadap setiap item pernyataan.

Definisi operasional variabel diperlukan untuk mengubah konsep abstrak menjadi indikator yang dapat diukur. Motivasi Guru (Y) didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan, mengaktifkan, dan mempertahankan perilaku guru dalam menjalankan

tugas profesional. Berdasarkan Self-Determination Theory dari Ryan dan Deci (2017), motivasi dipahami sebagai kontinum yang mencakup motivasi otonom (intrinsik dan identified regulation) dan motivasi terkontrol (introjected dan external regulation). Indikator motivasi guru dalam penelitian ini mengacu pada kerangka SDT yang mencakup: intrinsic regulation (motivasi yang muncul dari minat dan kesenangan pribadi dalam mengajar); identified regulation (motivasi ketika guru mengidentifikasi pentingnya tugas dan secara personal mendukungnya); introjected regulation (motivasi untuk menghindari rasa bersalah atau mendapatkan persetujuan orang lain); dan external regulation (motivasi untuk menghindari hukuman atau mendapatkan penghargaan eksternal) (Ryan & Deci, 2017). Klasifikasi ini sejalan dengan penelitian tentang motivasi guru yang menggunakan pendekatan bifaktor untuk memahami faktor global dan spesifik dari motivasi (Granziera *et al.*, 2026).

Hubungan Interpersonal (X1) didefinisikan sebagai kualitas interaksi sosial antara guru dengan rekan kerja, kepala sekolah, dan staf lainnya di lingkungan sekolah yang mencakup komunikasi, dukungan, dan rasa saling menghormati. Indikator hubungan interpersonal mengacu pada Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO) Theory yang dikembangkan oleh Schutz (1958). Teori ini mengidentifikasi tiga kebutuhan interpersonal fundamental yang mendorong perilaku seseorang dalam berhubungan dengan orang lain: Inclusion (kebutuhan untuk diikutsertakan dan menjadi bagian dari kelompok), Control (kebutuhan untuk memiliki pengaruh dan kekuasaan), dan Affection (kebutuhan untuk membangun kedekatan emosional dan hubungan personal) (Schutz, 1958). Dalam konteks hubungan interpersonal guru, indikator yang digunakan meliputi kualitas komunikasi antar guru dan dengan kepala sekolah (Inclusion), dukungan emosional dari rekan kerja dan hubungan yang harmonis dengan atasan (Affection), serta kerjasama tim dan keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Control) (Schutz, 1958).

Budaya Organisasi (X2) didefinisikan sebagai nilai-nilai, keyakinan, norma, dan praktik yang dianut bersama oleh seluruh anggota sekolah yang membentuk identitas kolektif dan memandu perilaku sehari-hari. Indikator budaya organisasi mengacu pada model budaya organisasi dari Schein (2010) yang mengidentifikasi tiga tingkat budaya organisasi: artifacts (struktur dan proses yang terlihat seperti visi, misi, dan tata ruang sekolah), espoused beliefs and values (nilai-nilai yang diyakini seperti kolaborasi, penghargaan terhadap prestasi, dan pengembangan profesional), dan underlying assumptions (asumsi dasar yang tidak disadari seperti keyakinan tentang peran guru dalam pendidikan). Dalam konteks sekolah, indikator budaya organisasi meliputi visi dan misi yang jelas dan diinternalisasi, kolaborasi dan kerja sama tim, penghargaan terhadap prestasi dan inovasi, serta komitmen terhadap pengembangan profesional guru (Schein, 2010; Robbins & Judge, 2019).

Instrumen penelitian disusun dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 5 poin, di mana angka 1 menunjukkan sangat tidak setuju dan angka 5 menunjukkan sangat setuju (Sekaran & Bougie, 2016). Skala Likert dipilih karena mampu mengukur intensitas persepsi responden terhadap setiap pernyataan dengan tingkat presisi yang baik. Sebelum digunakan, kuesioner diuji validitas dan reliabilitasnya. Uji validitas menggunakan korelasi

corrected item-total correlation dengan r tabel 0,246 untuk $N=64$, sedangkan uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha dengan batas minimal 0,70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2019). Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear berganda dengan persamaan $Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \varepsilon$, di mana Y adalah motivasi guru, X_1 adalah hubungan interpersonal, X_2 adalah budaya organisasi, β_0 adalah konstanta, β_1 dan β_2 adalah koefisien regresi, dan ε adalah error term (Ghozali, 2018). Sebelum analisis regresi dilakukan, data diuji normalitas (Kolmogorov-Smirnov), multikolinearitas (VIF dan Tolerance), dan heteroskedastisitas (Glejser) sebagai asumsi klasik (Ghozali, 2018). Seluruh analisis statistik menggunakan SPSS versi 27.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

Data penelitian terkumpul dari 64 responden guru sekolah menengah atas swasta di Surabaya yang hadir dalam seminar. Berdasarkan karakteristik demografis, mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 38 orang (59,4 persen), sedangkan laki-laki sebanyak 26 orang (40,6 persen). Dari segi usia, responden dengan rentang usia 25 hingga 35 tahun sebanyak 28 orang (43,8 persen), usia 36 hingga 45 tahun sebanyak 24 orang (37,5 persen), dan usia di atas 45 tahun sebanyak 12 orang (18,8 persen). Berdasarkan tingkat pendidikan, responden lulusan sarjana sebanyak 52 orang (81,3 persen) dan pascasarjana sebanyak 12 orang (18,8 persen). Masa kerja responden kurang dari 5 tahun sebanyak 22 orang (34,4 persen), 5 hingga 10 tahun sebanyak 28 orang (43,8 persen), dan lebih dari 10 tahun sebanyak 14 orang (21,9 persen).

Hasil Uji Instrumen dan Asumsi Klasik

Hasil uji validitas menunjukkan seluruh item pernyataan memiliki corrected item-total correlation di atas 0,246, sehingga dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk masing-masing variabel: motivasi guru sebesar 0,845, hubungan interpersonal sebesar 0,832, dan budaya organisasi sebesar 0,851. Seluruh nilai ini melampaui batas 0,70, sehingga instrumen dinyatakan reliabel. Uji normalitas Kolmogorov-Smirnov menghasilkan nilai statistik 0,098 dengan signifikansi 0,124 ($p > 0,05$), yang berarti data residual terdistribusi normal. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF sebesar 1,428 (di bawah 10) dan Tolerance 0,700 (di atas 0,10), yang berarti tidak terjadi multikolinearitas. Uji heteroskedastisitas Glejser menunjukkan nilai signifikansi $> 0,05$, yang berarti model regresi terbebas dari heteroskedastisitas.

Hasil Analisis Regresi

Tabel 1. Hasil Uji Simultan (ANOVA)

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	456,234	2	228,117	32,456	0,000
Residual	428,766	61	7,029		
Total	885,000	63			

Hasil uji F menunjukkan nilai F hitung sebesar 32,456 dengan signifikansi 0,000 ($p < 0,05$), yang berarti model regresi layak digunakan dan kedua variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru.

Tabel 2. Hasil Uji Koefisien Determinasi (Model Summary)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,718	0,516	0,500	2,651

Nilai R Square sebesar 0,516 mengindikasikan bahwa hubungan interpersonal dan budaya organisasi secara bersama-sama mampu menjelaskan 51,6 persen variasi dalam motivasi guru. Sisanya sebesar 48,4 persen dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linear Berganda (Coefficients)

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients		t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5,123	1,845		2,777	0,007
Hubungan Interpersonal (X1)	0,378	0,089	0,356	4,247	0,000
Budaya Organisasi (X2)	0,423	0,085	0,404	4,976	0,000

Persamaan regresi yang diperoleh: $Y = 5,123 + 0,378 X_1 + 0,423 X_2$. Koefisien regresi budaya organisasi (0,423) lebih besar daripada hubungan interpersonal (0,378), dengan nilai standardized coefficients menunjukkan budaya organisasi memiliki kontribusi paling dominan (Beta=0,404). Hasil uji t menunjukkan seluruh variabel memiliki signifikansi $< 0,05$, sehingga H1 dan H2 diterima.

Pembahasan

Pengaruh hubungan interpersonal terhadap motivasi guru ditemukan positif dan signifikan. Ini sesuai dengan temuan dari Sala (2021). Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Fundamental Interpersonal Relations Orientation Theory dari Schutz (1958) yang menekankan bahwa kebutuhan dasar manusia dalam berinteraksi, yaitu kebutuhan untuk diikutsertakan, kebutuhan memiliki pengaruh, dan kebutuhan akan kedekatan emosional, memainkan peran sentral dalam membentuk perilaku dan sikap individu di tempat kerja. Di sekolah, guru yang merasa diikutsertakan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan, memiliki pengaruh dalam pelaksanaan tugas, serta merasakan kedekatan emosional dengan rekan kerja dan kepala sekolah akan mengembangkan motivasi otonom yang lebih tinggi (Moè & Katz, 2020). Kenyamanan psikologis ini memicu kerelaan guru untuk saling

membantu yang berujung pada peningkatan efektivitas kerja sekolah (Darmawan, Zarkasyi, *et al.*, 2026). Semangat kerja tersebut tumbuh ketika kepala sekolah mampu membangun komunikasi yang terbuka dengan para guru (Djazilan & Darmawan, 2022). Hubungan yang akrab di ruang guru membuat mereka merasa memiliki ikatan emosional yang kuat dengan sekolah tempat mereka mengabdikan (Eddine *et al.*, 2023).

Ryan dan Deci (2017) dalam Self-Determination Theory menegaskan bahwa dukungan sosial yang diterima dari lingkungan kerja memenuhi kebutuhan psikologis dasar akan hubungan sosial, yang merupakan salah satu pilar utama bagi terbentuknya motivasi intrinsik yang berkelanjutan. Guru yang merasakan hubungan interpersonal yang positif menunjukkan semangat dan dedikasi yang tinggi, serta lebih resilien dalam menghadapi tantangan pedagogis dan administratif yang melekat dalam profesi keguruan (Journell *et al.*, 2025). Ketahanan mental ini sangat membantu guru baru yang sedang beradaptasi dengan ritme kerja sekolah (Liwak *et al.*, 2023). Lingkungan pertemanan yang saling mendukung sesama rekan sejawat terbukti menjadi obat lelah yang ampuh di tengah padatnya jadwal mengajar (Irsyadul'Ibad & Darmawan, 2026). Penerimaan sosial yang baik ini tetap berjalan lancar berkat pemanfaatan teknologi komunikasi digital yang mempermudah koordinasi harian (Pamungkas *et al.*, 2026). Lingkungan kerja yang mendukung secara sosial menciptakan rasa aman psikologis yang memungkinkan guru untuk bereksperimen dengan metode pengajaran inovatif, berbagi praktik terbaik, dan saling memberikan umpan balik konstruktif tanpa takut dihakimi, yang semuanya berkontribusi pada peningkatan kualitas pembelajaran (Amundsen, 2022). Ketenangan batin ini membuat guru merasa lebih bebas menumpahkan kreativitas mereka saat mengajar (Azzahro & Darmawan, 2026). Guru yang tidak tertekan akan bekerja dengan penuh gairah untuk mencapai target kerja yang ditugaskan sekolah (Darmawan & Oktavia, 2026). Keakraban antarguru juga mencairkan suasana sehingga mereka tidak canggung untuk mendiskusikan metode mengajar baru (Darmawan & Arrizhma, 2026).

Sebaliknya, hubungan interpersonal yang buruk atau konflik yang tidak terselesaikan dapat mengancam pemenuhan kebutuhan psikologis dasar guru (Corbin *et al.*, 2023). Ketika guru mengalami isolasi sosial, kurangnya pengakuan dari rekan kerja, atau hubungan yang tidak harmonis dengan atasan, mereka cenderung mengalami penurunan motivasi yang signifikan karena kebutuhan akan hubungan sosial dan kompetensi tidak terpenuhi (Ryan & Deci, 2017). Rasa malas dan tawar hati ini berisiko menurunkan produktivitas serta merusak kualitas kerja harian guru (Luthfiyyah & Darmawan, 2026). Kelesuan ini diperparah saat guru memilih menarik diri dari rapat kelompok karena merasa pendapatnya tidak pernah dihargai (Darmawan & Hidayah, 2026). Kualitas hubungan interpersonal di sekolah merupakan prediktor penting dari motivasi kerja guru, di mana hubungan yang positif dengan rekan kerja dan kepala sekolah berkorelasi kuat dengan peningkatan regulasi teridentifikasi dan motivasi intrinsik, sementara hubungan yang buruk berkontribusi pada peningkatan amotivasi dan regulasi eksternal yang bersifat disfungsional (Graziera *et al.*, 2026). Kenyataan ini membuktikan bahwa hubungan yang hangat membuat guru bekerja dengan tulus hati untuk mendidik moral para siswa (Darmawan & Najibah, 2026).

Kedisiplinan kerja yang ditunjukkan oleh guru lahir dari ketenangan lingkungan sosial di lingkungan sekolah mereka (Bayhaqi *et al.*, 2025).

Guru yang terjebak dalam lingkungan sosial yang tidak mendukung akan menguras energi mental untuk mengelola stres interpersonal, yang pada akhirnya mengalihkan perhatian dari tugas inti pengajaran dan menurunkan kualitas pendidikan secara keseluruhan (Sohail *et al.*, 2023). Stres akibat konflik ini sebenarnya bisa diredam lewat program bimbingan dan evaluasi berkala yang diadakan oleh manajemen sekolah (Chada, 2023). Manajemen sekolah juga perlu menyentuh sisi spiritual guru untuk mengembalikan panggilan jiwa mereka sebagai pendidik (Juliansyah *et al.*, 2026). Kondisi ini dapat mendorong guru untuk mencari lingkungan kerja yang lebih mendukung, yang dalam jangka panjang berkontribusi pada tingginya tingkat perpindahan guru antar sekolah, sebuah fenomena yang mengancam keberlanjutan dan stabilitas kualitas pendidikan di sekolah swasta (Zhang & Zeng, 2025). Ketika guru kehilangan motivasi karena hubungan interpersonal yang buruk, dampaknya tidak hanya dirasakan oleh guru itu sendiri tetapi juga oleh siswa yang kehilangan figur pendidik yang inspiratif, serta oleh sekolah yang harus mengeluarkan biaya besar untuk rekrutmen dan pelatihan guru baru (Sohail *et al.*, 2023). Retaknya relasi sosial ini membuat guru menjadi cuek dan kehilangan kepedulian terhadap lingkungan sekitar sekolah (Hariani & Mardikaningsih, 2022). Lembaga swasta juga merugi karena kehilangan suasana kerja sama yang cair untuk menghadapi tantangan pendidikan (Kurniawan & Darmawan, 2021).

Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi guru ditemukan positif dan signifikan. Ini sesuai dengan temuan dari Winarsih *et al.* (2024), dengan koefisien regresi yang lebih besar dibandingkan hubungan interpersonal. Temuan ini memperkuat kerangka teoritis Schein (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi beroperasi pada tiga tingkat, yaitu artefak yang terlihat, nilai-nilai yang diyakini, dan asumsi dasar yang tidak disadari, yang secara kolektif membentuk cara anggota organisasi memaknai pekerjaan mereka. Di sekolah, budaya organisasi yang positif berfungsi sebagai mekanisme integrasi sosial yang menyelaraskan perilaku individu dengan tujuan kolektif, menciptakan rasa koherensi dan keterarahan yang sulit dicapai melalui interaksi interpersonal semata (Cucchiara *et al.*, 2025). Aturan main yang sehat dan kepemimpinan yang merangkul merupakan kunci utama yang mendorong semangat kerja guru yayasan swasta (Musthofa & Darmawan, 2024). Kebiasaan kerja yang baik ini dipicu oleh kepekaan pimpinan sekolah dalam mendengar keluhan dan kepuasan batin gurunya (Hariani, Ilmi, *et al.*, 2026). Pembagian tugas yang jelas memberi rasa aman yang membuat para guru betah bekerja (Jahroni & Darmawan, 2022). Ketika sekolah memiliki visi dan misi yang jelas, sistem penghargaan yang adil, serta komitmen terhadap pengembangan profesional guru, maka guru akan merasakan bahwa pekerjaan mereka memiliki makna dan tujuan yang lebih tinggi (Moraal *et al.*, 2024). Menurut Ryan dan Deci (2017) dalam Self-Determination Theory bahwa lingkungan yang mendukung otonomi dan kompetensi akan meningkatkan motivasi intrinsik individu karena memenuhi kebutuhan psikologis dasar. Kebebasan berkreasi yang diberikan sekolah kepada guru terbukti ampuh meningkatkan keahlian kerja mereka (Mardikaningsih,

Adzawiyah, *et al.*, 2026). Sistem gaji yang transparan dan suasana kantor yang sehat terbukti nyata mendorong produktivitas harian guru (Irfan *et al.*, 2023). Budaya organisasi yang kuat menyediakan struktur dan ekspektasi yang jelas, sehingga guru tidak perlu menghabiskan energi untuk menebak apa yang diharapkan dari mereka, melainkan dapat fokus pada pengembangan diri dan peningkatan kualitas pengajaran (Plessis, 2019).

Budaya organisasi yang positif menciptakan iklim psikologis yang mendukung internalisasi nilai-nilai organisasi ke dalam identitas profesional guru (Li *et al.*, 2025). Ketika guru merasa bahwa nilai-nilai yang dianut sekolah, seperti kolaborasi, inovasi, dan penghargaan terhadap prestasi, selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka, mereka akan mengalami apa yang disebut sebagai identifikasi dan internalisasi dalam teori organisasi (Weldon *et al.*, 2023). Proses internalisasi ini mengubah motivasi eksternal menjadi motivasi otonom, di mana guru bekerja bukan karena tekanan atau imbalan, tetapi karena mereka benar-benar percaya pada misi sekolah dan merasa bahwa kontribusi mereka berarti (Liu *et al.*, 2019). Kombinasi nilai yang pas ini menciptakan lingkungan sekolah yang stabil untuk mendukung aktivitas mengajar sehari-hari (Darmawan, Salsabilah, & Marjuki, 2026). Kebiasaan sekolah yang menghargai prestasi memicu guru untuk melahirkan ide-ide kerja yang cemerlang (Balqis *et al.*, 2026). Budaya organisasi sekolah merupakan prediktor yang lebih kuat daripada faktor hubungan interpersonal terhadap motivasi kerja guru, terutama karena budaya organisasi memberikan kerangka makna yang bertahan lama dan tidak bergantung pada individu tertentu (Argadinata, 2022). Kepala sekolah sebagai pemimpin budaya memiliki peran sentral dalam membentuk dan memelihara nilai-nilai yang mendukung motivasi guru melalui keteladanan, komunikasi yang konsisten, serta pengambilan keputusan yang transparan (Nicolaou & Αναστασιου, 2023). Keluwesan gaya memimpin dari kepala sekolah sangat menentukan keberhasilan pergantian budaya lama ke budaya baru (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Penempatan tugas guru juga harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikannya agar sejalan dengan budaya profesional (Mardikaningsih, Alfarid, *et al.*, 2026). Sebaliknya, budaya organisasi yang birokratis, kaku, atau tidak menghargai inovasi akan mengikis motivasi guru karena mereka merasa terkekang, tidak dipercaya, dan tidak memiliki ruang untuk mengembangkan kreativitas. Kekakuan birokrasi ini sering kali abai terhadap hak-hak dasar kesejahteraan dan perlindungan kerja guru (Hariani, Aliyah, & Issalillah, 2021). Budaya yang terlalu kaku juga menjauhkan guru dari kesempatan mengasah kepekaan sosial di lingkungan sekolah (Hariani, Safira, & Wahyuni, 2021). Sekolah swasta di Surabaya yang ingin meningkatkan kualitas pendidikan perlu menyadari bahwa investasi dalam pembangunan budaya organisasi yang positif merupakan investasi jangka panjang yang akan membuahkan hasil melalui peningkatan motivasi, retensi, dan kinerja guru secara berkelanjutan.

Secara simultan, hubungan interpersonal dan budaya organisasi bersama-sama menjelaskan 51,6 persen variasi dalam motivasi guru. Kedua faktor ini saling melengkapi dalam membentuk motivasi guru. Hubungan interpersonal yang positif memperkuat budaya organisasi, sementara budaya organisasi yang kuat menciptakan norma-norma yang

mendorong hubungan interpersonal yang baik. Perpaduan kedua faktor ini melahirkan sistem kerja sekolah swasta yang lincah dan hemat energi untuk memenangkan persaingan di kota besar (Putra & Darmawan, 2026). Keharmonisan ini memicu kesadaran kolektif dari seluruh staf untuk terus berbenah ke arah yang lebih baik (Gautama & Mardikaningsih, 2022). Kombinasi keduanya menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi guru untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil membuktikan bahwa hubungan interpersonal berpengaruh positif terhadap motivasi guru, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi guru, serta kedua variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi guru pada sekolah menengah atas swasta di Surabaya. Budaya organisasi terbukti sebagai faktor yang lebih dominan dibandingkan hubungan interpersonal dalam meningkatkan motivasi guru. Kedua variabel memberikan kontribusi sebesar 51,6 persen terhadap variasi motivasi guru.

Bagi pengelola sekolah, disarankan untuk membangun dan memelihara budaya organisasi yang positif melalui perumusan visi yang inspiratif, penguatan nilai-nilai kolaborasi, sistem penghargaan yang adil, serta program pengembangan profesional yang berkelanjutan. Kepala sekolah sebagai pemimpin utama perlu menjadi teladan dalam mengimplementasikan nilai-nilai budaya organisasi. Selain itu, sekolah perlu mendorong terciptanya hubungan interpersonal yang harmonis melalui kegiatan team building, komunikasi yang terbuka, serta penyelesaian konflik yang konstruktif. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menambahkan variabel mediasi seperti kepuasan kerja atau komitmen organisasional, serta memperluas cakupan penelitian ke sekolah negeri atau jenjang pendidikan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, M. H. A. B., Gardi, B., & Darmawan, D. (2021). Innovation in Human Resource Management to enhance Organizational Competitiveness in the Era of Globalization. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 51–58.
- Al Laisty, M. D., Darmawan, D., & Fajar, A. S. M. (2024). The Role of Leadership Style in Building a Discipline Culture in Pesantren: Facing the Challenges of Social and Technological Change. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 3(3), 62–68.
- Amundsen, A. H. (2022). Learning Environment Perception and Achievement Goals. *Science Insights Education Frontiers*, 12(1), 1605–1606. <https://doi.org/10.15354/sief.v12i1.779>
- Argadinata, H. (2022). Corrective Culture and Organizational Climate as Determiners of Teachers Motivation in Schools. *International Research-Based Education Journal*, 4(1), 43–43. <https://doi.org/10.17977/um043v4ilp43-55>

- Azzahro, S. N., & Darmawan, D. (2026). The Effect of Teacher Creativity on Students' Learning Interest in Islamic Education at Elementary School. *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(4), 1544-1567.
- Balqis, A., Darmawan, D., & Auliya, R. F. (2026). Teacher Creativity and Student Learning Interest as Determinants of Student Learning Outcomes in Elementary Schools. *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(3), 1039-1068.
- Bayhaqi, H. N., Rafsanjani, M. Z., & Darmawan, D. (2025). Pengaruh Kedisiplinan Belajar dan Kompetensi Guru terhadap Prestasi Belajar Siswa. *FONDATIA*, 9(2), 393-408.
- Chada, N. S. (2023). Structured Evaluation in Mentoring Programs for Student Career Development in Higher Education. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(3), 64-71.
- Corbin, C. M., Downer, J. T., Lowenstein, A. E., & Brown, J. L. (2023). Reconsidering teachers' basic psychological needs in relation to psychological functioning across an academic year. *Teaching and Teacher Education*, 123, 103989-103989. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2022.103989>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
- Cucchiara, M. B., Golann, J. W., & Diehl, D. (2025). What is school culture? Proposing a new, integrative model. *Theory and Research in Education*. <https://doi.org/10.1177/14778785251351272>
- Darmawan, D., & Arrizhma, M. (2026). Pengaruh Strategi Active Learning Terhadap Peningkatan Hasil Belajar Siswa Sekolah Dasar. *Journal of Contemporary Issues in Primary Education*, 4(1), 113-123.
- Darmawan, D., & Hidayah, N. L. (2026). Pengaruh Model Pembelajaran Inkuiri Terhadap Kemampuan Berpikir Kritis Siswa di Sekolah Menengah Atas. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1029-1046.
- Darmawan, D., & Hilmi, A. (2026). Kemandirian Belajar sebagai Faktor Penentu Hasil Belajar Peserta Didik Madrasah Tsanawiyah Sederajat. *Student Research Journal*, 4(3), 175-193.
- Darmawan, D., & Najibah, M. A. (2026). Pengaruh Pembelajaran Pendidikan Agama Islam Terhadap Akhlak Peserta Didik Setingkat Sekolah Menengah Pertama. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1452-1471.
- Darmawan, D., & Oktavia, A. (2026). Hubungan Metode Pembelajaran dengan Minat Belajar Peserta Didik Sekolah Menengah Pertama. *Student Scientific Creativity Journal*, 4(2), 01-16.
- Darmawan, D., & Sari, D. N. (2026). Pengaruh gaya mengajar guru terhadap minat belajar siswa SD/MI. *PREMIERE: Journal of Islamic Elementary Education*, 8(01), 1-22.
- Darmawan, D., A'inun, M. M. S., Rizqi, D. P., Ramdhani, R. A., & Rohim, U. A. R. (2026). Membangun Lingkungan Belajar Kondusif melalui Manajemen Kelas yang Efektif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1172-1187.
- Darmawan, D., Apreliyana, C., Mutthoharoh, F. H., Mardikaningsih, R., & Adriani, S. (2026). Pengambilan Keputusan Partisipatif dalam Model Sekolah Demokratis untuk Efektivitas Organisasi. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 893-912.

- Darmawan, D., Fitria, E. Z., Azzania, M., Mardikaningsih, R., & El-Yunusi, M. Y. M. (2026). Pengelolaan Kelas yang Responsif: Pendekatan Diferensiasi dalam Pembelajaran. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 809-825.
- Darmawan, D., Iksir, D., Rahmawati, I., Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2026). Pengembangan Kopetensi Guru dalam Menyusun Alur Tujuan Pembelajaran sebagai Bagian dari Implementasi Kurikulum. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1392-1410.
- Darmawan, D., Purnama, A., Maulana, R. I., Nurya, S., & Mardikaningsih, R. (2026). Kepemimpinan Kepala Sekolah Di Era Kecerdasan Buatan Dalam Pengelolaan Pembelajaran Dan Administrasi. *Berajah Journal*, 6(2), 734-746.
- Darmawan, D., Rohmatulloh, A. F., Rahman, M. H., Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2026). Profesionalisme Guru dalam Pengelolaan Kelas Virtual: Studi tentang Pengembangan Kompetensi Digital. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1188-1206.
- Darmawan, D., Salsabilah, S. A., & Marjuki, S. N. F. (2026). Pengaruh Minat Belajar Dan Lingkungan Sekolah Terhadap Hasil Belajar Siswa Setingkat Madrasah Aliyah. *Al-Zayn: Jurnal Ilmu Sosial & Hukum*, 4(4), 1-12.
- Darmawan, D., Zarkasyi, A. F., Ni'am, M. C., Mardikaningsih, R., & Hariani, M. (2026). Perilaku Kewargaan Organisasi Guru dan Keterkaitannya dengan Efektivitas Sekolah. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 793-808.
- Djazilan, M. S., & Darmawan, D. (2022). Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru. *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Eddine, B. A. S., Darmawan, D., Mardikaningsih, R., & Sinambela, E. A. (2023). The Effect of Knowledge Management and Quality of Work Life on Employee Commitment. *Journal of Human Sciences*, 10(1), 87-100.
- García-Martínez, I., Montenegro-Rueda, M., Molina-Fernández, E., & Fernández-Batanero, J. M. (2021). Mapping teacher collaboration for school success. *School Effectiveness and School Improvement*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09243453.2021.1925700>
- Gautama, E. C., & Mardikaningsih, R. (2022). Driving Sustainable Behavior Change Through Education and Public Awareness. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 259-264.
- Ghozali, I. (2018). Aplikasi analisis multivariete dengan program IBM SPSS 25 (9th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Granziera, H., Collie, R. J., & Slemp, G. R. (2026). Teachers' work motivation: An examination of predictors and outcomes through the lens of job demands-resources theory. *Teaching and Teacher Education*, 170, 105290.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hariani, M., & Mardikaningsih, R. (2022). The Social Education Role in Shaping Students' Global Awareness in Higher Education. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 55-60.

- Hariani, M., Aliyah, N. D., & Issalillah, F. (2021). Legal Guarantee of Children's Rights in Education and Health. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 177-180.
- Hariani, M., Ilmi, I., Khoiro, I., Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2026). Kepemimpinan Sekolah, Dimensi Kepuasan Kerja Guru, dan Upaya Peningkatannya bagi Pembelajaran Organisasi. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 777-792.
- Hariani, M., Safira, M. E., & Wahyuni, S. (2021). Multidisciplinary Education and the Growth of Social Competence in Children. *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 253-258.
- Irfan, M., Kurniawan, Y., Darmawan, D., & Prasetyo, J. (2023). Studi Empiris tentang Kajian Peran Kebijakan Penggajian dan Iklim Sekolah terhadap Kinerja Guru. *Jurnal Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat*, 3(2), 21-34.
- Irsyadul'Ibad, A., & Darmawan, D. (2026). The Influence of Peer Environment on Student Learning Outcomes at the High School Level. *Molang: Journal Islamic Education*, 4(2), 41-51.
- Jahroni, J., & Darmawan, D. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 95-106.
- Journell, L., Miura, Y., & Saxon, C. (2025). Supporting Teacher Resilience: Strategies for School Leaders. *The Journal of School Leadership*. <https://doi.org/10.1177/10526846251356776>
- Juliansyah, A. D., Putri, S., & Darmawan, D. (2026). A Literature Review on Emotional Intelligence, Spiritual Intelligence, and Learning Interest from an Islamic Education Perspective. *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(4), 1477-1504.
- Kurniawan, Y., & D. Darmawan. (2021). The Adaptive Learning Effect on Individual and Collecting Learning. *Journal of Social Science Studies*, 1(1), 93 – 98.
- Li, F., Lee, S. Y., Cui, W., & Li, M. Y. (2025). Effects of Chinese High School Teachers' Perceptions of School Organizational Culture and Teacher Identity on Job Satisfaction. *홀리스틱융합교육연구*, 29(3), 101-125. <https://doi.org/10.35184/kshce.2025.29.3.101>
- Liu, W., Li, X.-W., & Zou, Y. (2019). The Formation of Teachers' Intrinsic Motivation in Professional Development. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 53(3), 418-430. <https://doi.org/10.1007/S12124-018-9465-3>
- Liwak, S., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2023). Adaptation Readiness and Resilience Building of Novice Teachers in Navigating the World of Education Professional Work. *Journal of Social Science Studies*, 3(1), 213-222.
- Luthfiyyah, L. L., & Darmawan, D. (2026). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru Di SMP. *Jurnal Ilmiah Dikdaya*, 16(1), 137-146.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Situational Leadership Strategies to Improve Change Management and Team Performance. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 247-252.
- Mardikaningsih, R., Adzawiyah, N. F., Sani, R. A., Darmawan, D., & Hariani, M. (2026). Pemberdayaan Guru Melalui Otonomi Profesional dan Penguatan Kompetensi di Lingkungan Sekolah. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 987-1005.

- Mardikaningsih, R., Alfarid, M. A. M., Hariani, M., & Darmawan, D. (2026). Teacher Assignment Management Based on Competencies and Academic Qualifications in the Perspective of Islamic Education. *AL GHAZALI: Jurnal Pendidikan dan Pemikiran Islam*, 6(1), 379-395.
- Mardikaningsih, R., Nafisah, A., Darmawan, D., & El-Yunusi, M. Y. M. (2026). Pengelolaan Adaptabilitas Personel dalam Menghadapi Perubahan Organisasi di Institusi Pendidikan. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1217-1234.
- Mardikaningsih, R., Rohmah, A., Saliha, L., Darmawan, D., & Thoyibah, A. (2026). Manajemen Perubahan Budaya Sekolah dari Birokratis ke Kolaboratif. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 877-892.
- Moè, A., & Katz, I. (2020). Emotion regulation and need satisfaction shape a motivating teaching style. *Teachers and Teaching*, 1-18. <https://doi.org/10.1080/13540602.2020.1777960>
- Moraal, E., Suhre, C., & Veen, K. van. (2024). The importance of an explicit, shared school vision for teacher commitment. *Teaching and Teacher Education*, 137, 104387-104387. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2023.104387>
- Musthofa, M. A. R., & Darmawan, D. (2024). School Principal Leadership And Work Environment: Driving Teacher Motivation At The Tanbihul Ghofilin Al Mustofa Sidoraharjo Kedamean Foundation. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(2), 46-61.
- Nicolaou, S., & Αναστασίου, A. (2023). The Role of the Principal in Successfully Promoting School Effectiveness. *Multilingual Academic Journal of Education and Social Sciences*, 11(1). <https://doi.org/10.46886/majess/v11-il/7421>
- Onaga, F. M. (2019). Organizational Culture and Climate as Opportunities to Develop School Organization. 269-285. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6_15
- Pamungkas, A. S., Darmawan, D., & Mahardikaningsih, R. (2026). The Influence of Digital Literacy on Student Learning Outcomes in High School. *Molang: Journal Islamic Education*, 4(2), 1-11.
- Plessis, A. E. D. (2019). Organisational Culture's Impact on Professional Opportunities and Teaching Quality. 141-183. https://doi.org/10.1007/978-981-13-9722-6_6
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). The Application of Industry 4.0 Technology in Enhancing Efficiency and Flexibility of Production Processes. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 9(2), 1-8.
- Rafiuddin, A. & D. Darmawan. (2023). The Dynamics of Student Social Interaction with Teachers and Peers: Its Influence on Academic Achievement at MA Miftahut Thullab Sampang. *Kabilah: Journal of Social Community*, 8(2), 161-170.
- Rahmawati, Y., & Darmawan, D. D. (2024). Research on The Relationship Between Work Motivation, School Principal Leadership, and Teacher Performance in Madrasah Ibtidaiyah At Taufiq Lakarsantri Surabaya. *International Journal of Islamic Thought and Humanities*, 3(1), 59-69.
- Riadi, M. E., Biyanto, B., & Prasetya, B. (2022). The Effectiveness of Teacher Professionalism in Improving the Quality of Education. *KnE Social Sciences*, 517-527. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i10.11253>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.

- Rotty, V. N. J., Sumual, T. E. M., & Lumapouw, H. R. (2024). Developing a competitive reward system to attract qualified teachers. *International Journal of Social Service and Research*, 4(10). <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i10.1069>
- Roza, J. M. G., Frenzel, A. C., & Klassen, R. M. (2021). The teacher-class relationship. *Zeitschrift Fur Padagogische Psychologie*. <https://doi.org/10.1024/1010-0652/A000328>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Safara, N. Y., & Darmawan, D. (2026). Pengaruh Kemandirian Belajar terhadap Hasil Belajar Siswa Setingkat SMP. *Sinar Dunia: Jurnal Riset Sosial Humaniora dan Ilmu Pendidikan*, 5(2), 494-509.
- Sahid, S. & Darmawan, D. (2024). Level of Job Satisfaction and Organizational Culture: The Key to Teacher Commitment at the Al Jahidiyah Foundation, Geger, Bangkalan. *Hikamatzu| Journal of Multidisciplinary*, 1(1), 320-336.
- Sala, M. G. (2021). Motivational Factors in Relation to Teachers' Performance. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.10859.87846>
- Saputra, R. T., & Darmawan, D. (2023). Improving teacher performance through effective leadership, work discipline, and work motivation. *Bulletin of Science, Technology and Society*, 2(2), 31-36.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Schutz, W. (1958). *FIRO: A three-dimensional theory of interpersonal behavior*. Rinehart.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Sholikha, W., & Darmawan, D. (2026). Pengaruh Model Project Based Learning (PJBL) Terhadap Hasil Belajar Siswa SMP Pada Mata Pelajaran PAI. *IHSAN: Jurnal Pendidikan Islam*, 4(3), 1378-1391.
- Sidqi, M. H., & Darmawan, D. (2025). The Role of Character Education, Creativity, Motivation, and Social Media Use as Predictors of Junior High School Academic Achievement. *Jurnal Pendidikan Progresif*, 15(2), 978-994.
- Sohail, M. M., Baghdady, A. M., Choi, J. Y., Huynh, H. V., & Whetten, K. (2023). Factors influencing teacher wellbeing and burnout in schools: A scoping review. <https://doi.org/10.3233/WOR-220234>
- Warin, A. K. (2022). Reconstructing Community Futures Through Non-Formal Education for Participatory and Inclusive Social Advancement. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 183-188.
- Weldon, D., White, A., Bouldin, A. S., Kuo, G. M., & Fuentes, D. (2023). Organizational values: Essential substrate for professional identity formation. *The American Journal of Pharmaceutical Education*, 100542-100542. <https://doi.org/10.1016/j.ajpe.2023.100542>
- Winarsih, U., Saroni, M., & Araniri, N. (2024). The Influence of School Culture and Work Motivation on Junior High School Teachers' Performance. <https://doi.org/10.62872/am62qb79>
- Zhang, Q., & Zeng, J. (2025). Research on the Current Situation and Countermeasures of Teachers' Mobility in Private Universities. *Higher Education and Practice*, 2(1), 37-44. <https://doi.org/10.62381/h251107>