

**ANALISIS DAMPAK KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,  
KOLABORASI TIM, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP  
KEPUASAN KERJA DOSEN**

Oleh

**Yulius Kurniawan<sup>1</sup>, Mochamad Irfan<sup>2</sup>, Mila Hariani<sup>2</sup>,  
Misbachul Munir<sup>3</sup>, Eli Masnawati<sup>4</sup>**

**<sup>1</sup>Universitas Widya Kartika Surabaya, <sup>2</sup>Universitas Mayjen Sungkono  
Mojokerto, <sup>3</sup>Universitas Sunan Giri Surabaya, <sup>4</sup>STKIP PGRI Bangkalan**

**ABSTRACT**

*This study aims to analyze the impact of transformational leadership, team collaboration, and career development on lecturer job satisfaction. This research method uses a quantitative approach with data collection techniques through questionnaires distributed to lecturers at several tertiary institutions in the city of Surabaya. The research sample consisted of 180 lecturer respondents who were randomly selected. The collected data were analyzed using multiple linear regression techniques. The results of the analysis show that transformational leadership has a significant impact on lecturer job satisfaction. Transformational leadership which involves developing inspirational vision, motivation, and maintaining good relationships with subordinates, has a positive influence on lecturer job satisfaction. In addition, team collaboration also has a significant influence on lecturer job satisfaction. Lecturers who actively collaborate with colleagues and participate in team activities feel more satisfied with their work. Career development is also proven to have a significant impact on lecturer job satisfaction. Lecturers who get the opportunity to develop their skills and knowledge, as well as have a clear career path, tend to be more satisfied with their jobs.*

*Keywords: transformational leadership, teamwork, career development, job satisfaction, higher education institutions.*

**PENDAHULUAN**

Pendidikan tinggi adalah sektor yang sangat penting pada pembangunan suatu negara. Dosen yang berkualitas tinggi adalah landasan sistem pendidikan yang sukses. Untuk itu, peran dosen sangat krusial pada penciptaan lingkungan belajar yang berkualitas dan mempengaruhi keberhasilan mahasiswa (Sanders *et al.*, 1997). Lingkungan universitas yang sehat tidak hanya akan meningkatkan kepuasan kerja dosen tetapi pada saat yang sama akan meningkatkan lingkungan belajar dan meningkatkan produktivitas universitas. Oleh karena itu, penting bagi institusi pendidikan tinggi untuk memahami faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dosen, karena kepuasan kerja yang tinggi dapat berdampak positif baik ditinjau dari kualitas pengajaran, penelitian, dan kinerja dosen secara keseluruhan.

Keberhasilan institusi pendidikan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan memenuhi kebutuhan para dosen secara menyeluruh akan mempengaruhi pada kepuasan kerja dosen (Awang *et al.*, 2010). Kepuasan kerja

dosen merujuk pada evaluasi dan perasaan positif yang dimiliki oleh dosen terhadap pekerjaan mereka dan lingkungan kerja di institusi pendidikan (Khalid *et al.*, 2012). Dosen yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki motivasi yang tinggi, kinerja yang baik, dan komitmen yang kuat terhadap institusi tempat mereka bekerja (Daft, 2005). Selain itu, kepuasan kerja dosen juga berperan penting untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas dan berpengalaman di pada institusi (Alonderiene & Majauskaite, 2016).

Organisasi adalah sebuah entitas yang terus mengalami perubahan yang berkelanjutan seiring berjalannya waktu (Mendrika *et al.*, 2021; Djazilan & Darmawan, 2022). Oleh karena itu, ketika menghadapi situasi seperti ini, organisasi membutuhkan kepemimpinan yang mampu mengelola transformasi dengan baik. Kepemimpinan yang baik akan menguatkan komitmen (Darmawan & Mardikaningsih, 2021; Ernawati *et al.*, 2022) dan kinerja anggota organisasi (Jahroni *et al.*, 2021). Kondisi kerja yang baik juga akan terbentuk dengan kepemimpinan yang baik (Darmawan *et al.*, 2021; Jahroni, 2022). Kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan yang terbukti efektif untuk menghadapi perubahan tersebut, dengan tetap fokus pada penyesuaian terhadap kondisi lingkungan yang ada (Leban & Zulauf, 2004). Kepemimpinan transformasional ini diartikan sebagai kemampuannya untuk menginspirasi, memotivasi, dan mengarahkan dosen menuju pencapaian tujuan organisasi (Sadeghi & Pihie, 2012). Gaya kepemimpinan ini menciptakan situasi kerja yang positif, memperkuat komitmen dosen terhadap visi dan misi institusi serta mendorong kreativitas dan inovasi (Saad Alessa, 2021; Ismaya *et al.*, 2023).

Selain itu, kolaborasi tim juga merupakan aspek penting yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen. Kolaborasi tim mengacu pada kerjasama dan interaksi yang efektif antara anggota-anggota tim dalam upaya mencapai tujuan bersama. Kolaborasi tim melibatkan kerja sama antara dosen dengan rekan sejawatnya, staf administrasi, dan pihak lain pada institusi. Melalui kolaborasi tim yang efektif, dosen dapat saling mendukung, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan solusi yang inovatif ketika menghadapi tantangan yang kompleks (Hall, 2005). Kolaborasi tim yang kuat juga memfasilitasi pertukaran ide, pengembangan proyek bersama, dan pencapaian tujuan bersama, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen (Kalisch *et al.*, 2010).

Selanjutnya, pengembangan karir merupakan faktor penting dalam memengaruhi kepuasan kerja (Mardikaningsih & Darmawan, 2021). Pengembangan karir merupakan salah satu bentuk dari dukungan organisasi terhadap pekerja (Arifin, 2022; Retnowati, 2022). Dosen yang merasa didukung dalam pengembangan karirnya akan memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan kompetensi dan prestasi mereka (Saleem & Amin, 2013). Institusi pendidikan tinggi yang memberikan peluang pengembangan karir, seperti pelatihan dan pendidikan lanjutan, promosi, dan penugasan proyek yang menantang, dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen. Dosen yang merasa memiliki prospek karir yang jelas dan kesempatan untuk berkembang akan cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka (Tobing, 2016). Ini menjadi tolok ukur dari prestasi kerja (Sinambela, 2021).

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir

terhadap kepuasan kerja dosen. Melalui pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara variabel-variabel tersebut, diharapkan institusi pendidikan tinggi dapat merancang kebijakan dan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan panduan praktis bagi manajer pendidikan tinggi dalam mengelola dan memotivasi dosen untuk mencapai kinerja yang optimal, sekaligus meningkatkan kualitas pendidikan di institusi tersebut.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini akan dilakukan analisis kuantitatif dengan menggunakan metode survei dan teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Data yang terkumpul akan dianalisis secara statistik untuk menguji hipotesis mengenai pengaruh variabel bebas (kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir) terhadap variabel terikat (kepuasan kerja dosen). Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga dalam pengembangan kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada meningkatkan kepuasan kerja dosen.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pengikutnya agar mencapai kinerja yang positif serta memiliki pengaruh yang kuat (Avolio *et al.*, 1991). kepemimpinan transformasional memiliki lima dimensi yang membedakannya, yaitu a) visi; b) komunikasi inspirasional; c) stimulasi intelektual; d) kepemimpinan suportif; dan e) pengakuan pribadi (Rafferty & Griffin, 2004). Kolaborasi tim merupakan kerja sama yang intensif dan saling ketergantungan antara anggota tim untuk mencapai tujuan bersama, dengan memanfaatkan keahlian, pengetahuan, dan kontribusi individu (Trischler *et al.*, 2018). Belbin (2010) mengidentifikasi empat dimensi utama dalam kolaborasi tim, yaitu a) peran tim dengan keragaman; b) komunikasi efektif; c) kepercayaan tim; d) kesadaran tim. Pengembangan karir dosen merupakan suatu proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi dosen dalam rangka memperluas peluang karir di lingkungan pendidikan tinggi (Chikari *et al.*, 2015). Hall (1996) mengidentifikasi komponen atau dimensi yang terkait dengan pengembangan karir, yaitu a) perluasan pengetahuan dan keterampilan; b) peningkatan tanggung jawab; c) kesempatan untuk pertumbuhan dan perkembangan; d) pemberian umpan balik dan dukungan dalam mencapai tujuan karir.

Chimanikire *et al.* (2007) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau positif, yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja dosen. Kepuasan kerja dosen merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas di institusi pendidikan tinggi. Untuk mengukur tingkat kepuasan kerja dosen terdapat lima dimensi diantaranya adalah a) pay; b) promotional opportunities; c) supervision; d) relationship with co-workers; e) job security (Khalid *et al.*, 2012).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

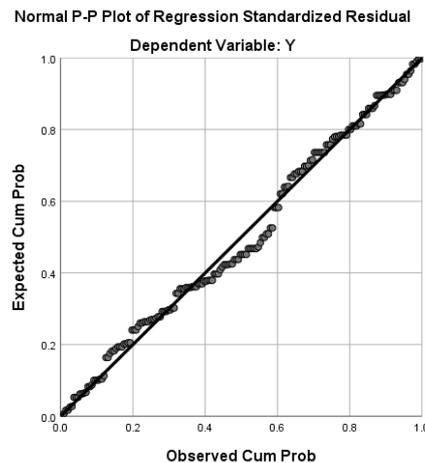
Data dikumpulkan oleh peneliti dari 180 dosen perguruan tinggi di Surabaya. Sebagian besar responden dalam sampel ini adalah perempuan,

dengan total 94 orang, sedangkan jumlah laki-laki adalah 86 orang. Dalam hal rentang usia, sebagian besar responden berada dalam kelompok usia 30-39 tahun, dengan jumlah sebanyak 90 orang.

Untuk mengevaluasi keabsahan atau validitas suatu kuesioner, dilakukan pengujian validitas. Salah satu metode yang digunakan adalah pengujian validitas dengan menggunakan corrected item, dimana instrumen dianggap valid jika nilai corrected itemnya di atas 0,3. Dalam penelitian ini, hasil pengujian menunjukkan bahwa semua item pertanyaan yang mewakili variabel penelitian telah memenuhi standar tersebut, yaitu memiliki nilai corrected item di atas 0,3. Berdasarkan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini dianggap valid.

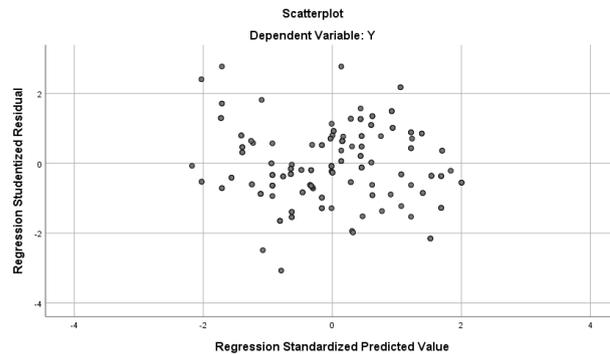
Dalam penelitian ini, digunakan Cronbach's alpha sebagai salah satu indikator keandalan, di mana nilai di atas 0,6 dianggap sebagai tingkat keandalan yang baik. Hasil analisis menunjukkan bahwa Cronbach's alpha untuk variabel X1 (kepemimpinan transformasional) adalah 0,897, variabel X2 (kolaborasi tim) adalah 0,814, variabel X3 (pengembangan karir) adalah 0,765, dan variabel Y (kepuasan kerja) adalah 0,761. Semua variabel tersebut memiliki nilai Cronbach's alpha yang melebihi 0,6, menunjukkan bahwa penelitian ini memiliki keandalan yang dapat diandalkan.

Kemudian, dilakukan evaluasi untuk memeriksa keabnormalan data dengan menggunakan P-Plot yang ditampilkan dalam Gambar 1. Hasil analisis menunjukkan bahwa distribusi data secara umum mengikuti pola yang sesuai dengan distribusi normal dan sejajar dengan garis diagonal.



Gambar 1.  
Uji Normalitas

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengevaluasi apakah terdapat variasi yang berbeda dalam model regresi. Pada analisis scatterplot, diharapkan tidak ada pola yang terlihat jelas dan titik-titik tersebar secara merata. Hasil dari uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada Gambar 2. Dalam gambar tersebut, titik-titik pada scatterplot terdistribusi dengan merata tanpa menunjukkan pola yang teratur. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti adanya heteroskedastisitas dalam data yang dianalisis.



Gambar 2.  
Uji Heteroskedastisitas

Pada analisis selanjutnya ditemukan bahwa nilai uji autokorelasi adalah 1,700. Penggunaan uji Durbin Watson menghasilkan nilai yang berada dalam rentang yang dianggap ideal untuk menunjukkan ketiadaan autokorelasi, yaitu antara -2 hingga 2. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah dengan uji autokorelasi yang telah dilakukan.

Tabel 1  
Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5.482	3.164		1.733	.085		
	X.1	4.241	.520	.312	8.163	.000	.760	1.316
	X.2	6.279	.454	.534	13.837	.000	.745	1.342
	X.3	4.035	.453	.318	8.905	.000	.872	1.147

Sumber: Output SPSS

Uji yang dilakukan ini merupakan uji multikolinearitas. Metode yang digunakan untuk menguji multikolinearitas adalah dengan memeriksa nilai VIF (variance inflation factor), yang harus kurang dari 10, dan nilai tolerance, yang harus lebih dari 0,1. Setelah melakukan pengujian, hasil yang terdapat pada tabel 1 menunjukkan bahwa nilai VIF untuk variabel X1 (kepemimpinan transformasional), X2 (kolaborasi tim), dan X3 (pengembangan karir) berada di bawah 10, sementara nilai tolerance lebih dari 0,1. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak ada masalah multikolinearitas.

Model regresi yang dihasilkan adalah  $Y = 5,428 + 4,241X_1 + 6,279X_2 + 4,035X_3$ , yang menunjukkan bahwa ketika nilai X1 (kepemimpinan transformasional), X2 (kolaborasi tim), dan X3 (pengembangan karir) adalah nol, maka nilai perkiraan Y (kepuasan kerja) akan menjadi 5,482. Dengan kata lain, konstanta dalam persamaan regresi tersebut merupakan perkiraan nilai Y ketika tidak ada kontribusi dari variabel X (kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir).

Berdasarkan hasil uji t, nilai signifikansi menunjukkan angka yang lebih rendah dari 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat

hubungan yang signifikan antara kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Ketiga faktor tersebut memiliki pengaruh parsial yang signifikan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Tabel 2  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	32380.817	3	10793.606	241.820	.000 <sup>b</sup>
	Residual	7855.733	176	44.635		
	Total	40236.550	179			

Sumber: Output SPSS

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat nilai F sebesar 93,204 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Nilai signifikan tersebut lebih kecil dari 0,05, menunjukkan bahwa secara serentak variabel X1 (kepemimpinan transformasional), X2 (kolaborasi tim), dan X3 (pengembangan karir) memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel Y (kepuasan kerja).

Tabel 3  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.897 <sup>a</sup>	.805	.801	6.681	1.700

Sumber: Output SPSS

Koefisien determinasi, yang diwakili oleh Adjusted R Square sebesar 0,801, digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana variabel X1 (kepemimpinan transformasional), X2 (kolaborasi tim), dan X3 (pengembangan karir) mempengaruhi variabel Y (kepuasan kerja). Angka ini menunjukkan bahwa 80,1% variasi dalam variabel Y (kepuasan kerja) dapat dijelaskan oleh variabel X1, X2, dan X3. Namun, terdapat 19,9% variasi dalam variabel Y (kepuasan kerja) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak termasuk dalam model penelitian ini.

Studi ini memiliki hasil yang menunjukkan bahwasannya kepemimpinan transformasional memiliki peran yang signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Sesuai studi dari Kouni *et al.*, (2018); Duyan dan Yildiz (2020); Hussain dan Khayat (2021); Munir *et al.* (2022). Kepemimpinan transformasional memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja dosen dengan melibatkan mereka secara aktif, menginspirasi motivasi intrinsik, dan menyediakan dukungan serta peluang pengembangan. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dosen dapat meningkat karena adanya kecocokan antara nilai-nilai dan tujuan pribadi dosen dengan visi dan kepemimpinan yang ditawarkan oleh pemimpin transformasional (Argia & Ismail, 2013). Implikasi manajerial dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja dosen melibatkan pembangunan hubungan yang kuat, memberikan peluang pengembangan, mendorong partisipasi dan kolaborasi, membangun visi bersama, dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan mengimplementasikan pendekatan manajerial ini, organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen

Hasil analisis studi ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kolaborasi tim terhadap kepuasan kerja. Penemuan ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Griffin *et al.* (2001), Yun *et al.* (2007), dan Dahlke *et al.* (2018). Para peneliti tersebut menemukan bahwa adanya kolaborasi yang efektif dan sinergi antara dosen dengan rekan kerja dan anggota timnya memiliki dampak yang positif terhadap kepuasan kerja. Kolaborasi tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung, memperkuat komunikasi, berbagi pengetahuan, dan meningkatkan efektivitas dalam mencapai tujuan bersama (Alavi & Tiwana, 2002). Melalui kolaborasi, dosen dapat bekerja sama dengan rekan kerja dalam memecahkan masalah, berbagi ide, dan memberikan dukungan satu sama lain (Putra & Sinambela, 2021). Dalam lingkungan yang kolaboratif, dosen dapat merasa dihargai dan memiliki peran yang penting dalam tim, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka (Arifin *et al.*, 2015). Penting bagi pemimpin atau manajer dalam lingkungan akademik untuk menciptakan lingkungan yang mendukung kerja tim, memfasilitasi kolaborasi, dan mendorong dosen untuk berkontribusi secara aktif (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Pemimpin yang efektif dapat menciptakan budaya kerja yang mendorong kolaborasi dan memfasilitasi komunikasi yang terbuka antara anggota tim. Selain itu, pemimpin juga dapat memberikan pengakuan dan penghargaan kepada dosen yang berkontribusi secara aktif dalam tim, sehingga dosen merasa dihargai dan diberdayakan. Kolaborasi tim yang efektif dan sinergi memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dosen. Kolaborasi tim menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan memperkuat komunikasi antara anggota tim. Dalam lingkungan yang kolaboratif, dosen merasa dihargai, diberdayakan, dan memiliki peran yang penting dalam tim, yang pada akhirnya berkontribusi pada kepuasan kerja mereka.

Hasil analisis studi menunjukkan bahwa pengembangan karir dapat memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja. Ini sesuai dengan studi dari Munir *et al.* (2022). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ko (2012), ditemukan bahwa dosen yang memiliki kesempatan untuk meningkatkan kompetensi serta memiliki jenjang karir yang jelas cenderung merasa lebih termotivasi dan memiliki kepuasan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan mereka. Dalam konteks ini, pengembangan karir tidak hanya berarti kesempatan untuk naik pangkat atau mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, tetapi juga melibatkan peningkatan keterampilan dan pengetahuan dosen dalam melaksanakan tugas-tugas akademik mereka. Studi lain yang dilakukan oleh Loewenberg dan Forzni (2009) juga menunjukkan bahwa dengan meningkatnya keterampilan dan pengetahuan, dosen dapat merasa lebih kompeten dalam melaksanakan tugas-tugas akademik mereka. Hal ini penting karena meningkatnya kompetensi dapat meningkatkan kepercayaan diri dosen dalam menghadapi tantangan dalam pekerjaan mereka. Ketika dosen merasa lebih mampu dan siap menghadapi tugas-tugas yang kompleks, mereka cenderung mengalami tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi (Darmawan, 2015). Peningkatan kepuasan kerja yang terjadi melalui pengembangan karir dan peningkatan kompetensi dapat memberikan dampak positif yang luas. Dosen yang merasa termotivasi, memiliki kepuasan kerja yang tinggi, dan merasa kompeten dalam pekerjaan mereka cenderung memberikan kontribusi yang lebih baik dalam proses pengajaran dan

penelitian (Mardikaningsih, 2013). Selain itu, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat berdampak positif pada kualitas interaksi dengan rekan kerja dan mahasiswa, serta meningkatkan efektivitas organisasi akademik secara keseluruhan. Dalam konteks ini, penting bagi institusi pendidikan untuk memberikan perhatian yang cukup terhadap pengembangan karir dosen dan upaya untuk meningkatkan kompetensi mereka. Dengan memberikan peluang dan dukungan yang memadai untuk pengembangan karir, institusi dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan mendukung dosen dalam mencapai kepuasan kerja yang optimal.

## **PENUTUP**

Berdasarkan analisis dampak kepemimpinan transformasional, kolaborasi tim, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Dosen, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja para dosen. Temuan ini memiliki saran penting bagi institusi pendidikan tinggi dalam mengelola sumber daya manusia dosen. Perusahaan perlu memperhatikan pengembangan kepemimpinan transformasional, mendorong kolaborasi tim yang efektif, dan menyediakan peluang pengembangan karir yang jelas bagi dosen. Dengan demikian, institusi pendidikan tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja dosen, yang pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kualitas pengajaran, penelitian, dan kontribusi mereka terhadap institusi secara keseluruhan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alavi, M., & A. Tiwana. (2002). Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 53(12), 1029-1037.
- Alonderiene, R., & M. Majauskaitė. (2016). Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164.
- Argia, H. A., & A. Ismail. (2013). The Influence of Transformational Leadership on the Level of TQM Implementation in the Higher Education Sector. *Higher Education Studies*, 3(1), 136-146.
- Arifin, S., S. Rahayu, D. Darmawan, & Y. Yanti. (2015). Kompensasi dan Kinerja Dosen, Studi Empiris terhadap Kebijakan Pengupahan di Perguruan Tinggi, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 1(4), 227-242
- Arifin, S., & D. Darmawan. (2022). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Avolio, B. J., D. A. Waldman., & F. J. Yammarino. (1991). Leading in the 1990s: The Four I' S of Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Awang, Z., J. H. Ahmad., & N. M. Zin. (2010). Modelling Job Satisfaction and Work Commitment Among Lecturers: A Case of Uitm Kelantan. *Journal of Statistical Modeling and Analytics*, 1(2), 45-59.
- Belbin, M. R. (2010). *Management Teams: Why They Succeed or Fail*. Routledge.
- Chikari, G., N. Rudhumbu., & D. Svtwa. (2015). *Institutional Continuous*

- Professional Development as A Tool for Improving Lecturer Performance in Private Higher Education Institutes in Botswana. *International Journal of Higher Education Management*, 2(1), 1-14.
- Chimanikire, P., E. Mutandwa., C. T. Gadzirayi., N. Muzondo., & B. Mutandwa. (2007). Factors Affecting Job Satisfaction Among Academic Professionals in Tertiary Institutions in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 1(6), 166-175.
- Daft, L. R. (2005). *The Leadership Experience*. (3rd ed.). South-Western: Thomson.
- Dahlke, S., S. Stahlke., & R. Coatsworth-Puspoky. (2018). Influence of Teamwork on Health Care Workers' Perceptions About Care Delivery and Job Satisfaction. *Journal of Gerontological Nursing*, 44(4), 37-44.
- Darmawan, D. (2015). Hubungan Stres Kerja dan Kinerja Dosen, *Jurnal Ilmiah Manajemen Pendidikan Indonesia*, 2(1), 1-8.
- Darmawan, D. & R. Mardikaningsih. (2021). Studi Tentang Peran Kualitas Kehidupan Kerja, Kepemimpinan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Komitmen Organisasi. *Jurnal Simki Economic*, 4(1), 89-98.
- Darmawan, D., R. Mardikaningsih., S. Arifin., E. A. Sinambela., A. R. Putra. (2021). Studi tentang Peranan Variabel Kompetensi, Penilaian Kinerja, dan Kondisi Kerja terhadap Perwujudan Kepuasan Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 9(2), 516-530.
- Darmawan, D., F. Issalillah., E. Retnowati., & D. R. Mataputun. (2021). Peranan Lingkungan Sekolah dan Kemampuan Berkomunikasi Guru terhadap Motivasi Belajar Siswa. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4(1), 11-23.
- Jahroni, J. & D. Darmawan. (2022). Pengaruh Motivasi, Disiplin, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis (JTIMB)*, 5(2), 95-106.
- Djazilan, M.S., D. Darmawan, E. Retnowati, E.A. Sinambela, & R. Mardikaningsih. (2022). The Role of Self-Discipline, Self-Concept and Self-Efficiency on Teacher Performance. *Education and Human Development Journal*, 7(3), 64-73.
- Djazilan, M. S. & D. Darmawan. (2022). Komunikasi Kerja dan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah untuk Mengembangkan Motivasi dan Kinerja Guru, *Journal on Teacher Education*, 4(2), 1065-1077.
- Djazilan, M.S. & D. Darmawan. (2022). Kajian Tentang Innovative Behaviour Ditinjau Dari Knowledge Sharing Dan Keadilan Organisasi, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 78-87.
- Duyan, M., & S. M. Yildiz. (2020). The Effect of Transformational Leadership on Job Satisfaction: An Investigation on Academic Staffs at Faculties of Sports Sciences in Turkey. *Online Submission*, 7(2), 364-373.
- Ernawati, E., E. A. Sinambela., R. Mardikaningsih, D. Darmawan. (2022). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan, Kompensasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 119-126.
- Griffin, M. A., M. G. Patterson., & M. A. West. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 537-550.

- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of the 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, P. (2005). Interprofessional Teamwork: Professional Cultures as Barriers. *Journal of Interprofessional Care*, 19(1), 188-196.
- Hussain, M. K., & R. A. M. Khayat. (2021). The Impact of Transformational Leadership on Job Satisfaction and Organisational Commitment Among Hospital Staff: A Systematic Review. *Journal of Health Management*, 23(4), 614-630.
- Ismaya, B., S. Sutrisno, D. Darmawan, J. Jahroni & N. Kholis. (2023). Strategy for Leadership: How Principals of Successful Schools Improve Education Quality. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 247-259.
- Jahroni, J., D. Darmawan., R. Mardikaningsih., & E. A. Sinambela. (2021). Peran Insentif, Perilaku Kepemimpinan, dan Budaya Organisasi terhadap Penguatan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 4(2), 1389-1397.
- Kalisch, B. J., H. Lee., & M. Rochman. (2010). Nursing Staff Teamwork and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 938-947.
- Khalid, S., M. Z. Irshad., & B. Mahmood. (2012). Job Satisfaction Among Academic Staff: A Comparative Analysis Between Public and Private Sector Universities of Punjab, Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 126.
- Ko, W. H. (2012). The Relationships Among Professional Competence, Job Satisfaction and Career Development Confidence for Chefs in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1004-1011.
- Kouni, Z., M. Koutsoukos., & D. Panta. (2018). Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece. *Journal of Education and Training Studies*, 6(10), 158-168.
- Leban, W., & C. Zulauf. (2004). Linking Emotional Intelligence Abilities and Transformational Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 554-564.
- Loewenberg Ball, D., & F. M. Forzani. (2009). The Work of Teaching and The Challenge for Teacher Education. *Journal of Teacher Education*, 60(5), 497-511.
- Mardikaningsih, R. (2013). Pengukuran Kinerja Dosen berdasarkan Penilaian Mahasiswa, *Jurnal Ilmu Sosial*, 6(1), 15-26.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2021). Hubungan Manajemen Karir dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Riset Manajemen dan Akuntansi*, 1 (3), 89-102.
- Mardikaningsih, R. & D. Darmawan. (2022). Tinjauan Tentang Kualitas Kehidupan Kerja, Kompensasi, Komitmen Organisasi Dan Kontribusi Terhadap Kinerja Dosen, *Jurnal Pendidikan dan Konseling (JPDK)*, 4(6), 6511-6521.
- Mendrika, V., D. Darmawan, T.S. Anjanarko, Jahroni, M. Shaleh, & B. Handayani. (2021). The Effectiveness of the Work from Home (WFH) Program during the Covid-19 Pandemic, *Journal of Social Science Studies*, 1(2), 44-46.
- Munir, M., F. Issalillah, D. Darmawan, E. A. Sinambela & R. Mardikaningsih.

- (2022). Pengembangan Kepuasan Kerja Karyawan yang Ditinjau dari Kebijakan Kompensasi dan Sistem Pengembangan Karir. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah (JESYA)*, 5(1), 717-724.
- Munir, M., E. A. Sinambela, S. N. Halizah, R. K. Khayru, V. Mendrika. (2022). Review of Vocational Education Curriculum in the Fourth Industrial Revolution and Contribution to Rural Development, *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 5 – 8.
- Munir, M., S. Arifin, D. Darmawan, F. Issalillah & R. K. Khayru. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Religiusitas, Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan, *Jurnal Baruna Horizon*, 5(2), 88-99.
- Putra, A. R. & E. A. Sinambela. (2021). Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Dosen. *Jurnal Simki Pedagogia*, 4 (1), 58-67.
- Rafferty, A. E., & M. A. Griffin. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Retnowati, E. & D. Darmawan. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Sikap Kerja Dan Penegakan Keadilan Organisasi, *Arbitrase: Jurnal Ekonomi dan Akuntansi*, 3(2), 219-226.
- Saad Alessa, G. (2021). The Dimensions of Transformational Leadership and its Organizational Effects in Public Universities in Saudi Arabia: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-16.
- Sadeghi, A., & Z. A. L. Pihie. (2012). Transformational Leadership and its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Saleem, S., & S. Amin. (2013). The Impact of Organizational Support for Career Development and Supervisory Support on Employee Performance: An Empirical Study from Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.
- Sanders, W. L., S. P. Wright., & S. P. Horn. (1997). Teacher and Classroom Context Effects on Student Achievement: Implications for Teacher Evaluation. *Journal of Personnel Evaluation in Education*, 11, 57-67.
- Sinambela, E. A. & D. Darmawan. (2021). Pengaruh Total Quality Management dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Organisasi. *Cemerlang: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 1 (4), 01-12.
- Tobing, D. S. K. (2016). The Effect of Compensation, Career Development, Work-Family Support on Job Satisfaction. *Polish Journal of Management Studies*, 14(1), 206-2013.
- Trischler, J., P. Kristensson., & D. Scott. (2018). Team Diversity and its Management in A Co-Design Team. *Journal of Service Management*, 29(1), 120-145.
- Yun, S., J. Cox., H. P. Sims., & S. Salam. (2007). Leadership and Teamwork: The Effects of Leadership and Job Satisfaction on Team Citizenship. *International Journal of Leadership Studies*, 2(3), 171-193.