

***META-ANALYSIS STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP
STYLE AND JOB SATISFACTION***

**STUDI META-ANALISIS HUBUNGAN ANTARA GAYA KEPEMIMPINAN
DAN KEPUASAN KERJA**

Mauliana Fitosyah^{1*}, Budi Sutiono Pratama Nugraha²

Prodi Manajemen, Universitas Nahdlatul Ulama, Yogyakarta, Indonesia^{1,2}
mfitosyah@gmail.com¹

ABSTRACT

This meta-analysis aims to investigate the relationship between leadership style and job satisfaction by synthesizing data from 20 empirical studies conducted in Indonesia. The studies cover various populations such as civil servants, educators, and private sector employees. The analysis was conducted using a random-effects model via Jamovi software to address inter-study heterogeneity. The results showed a significant and positive effect size ($r = 0.79$, 95% CI [0.65, 0.94], $p < 0.001$), indicating a strong relationship between leadership style and job satisfaction. High heterogeneity ($I^2 = 89.6\%$) indicates substantial variation across studies. Assessment of publication bias using Fail-Safe N, Begg and Mazumdar correlation, and Egger regression showed no indication of significant bias. Visualization via forest plots demonstrated consistent positive contributions from most studies toward the overall effect. These results emphasize the importance of applying transformational and participatory leadership styles in enhancing job satisfaction and organizational effectiveness. This study recommends that organizations strengthen leadership practices that promote participation, motivation, and harmonious work relationships.

Keywords: Leadership Style, Job Satisfaction, Meta-Analysis, Organizational Behavior

ABSTRAK

Meta-analisis ini bertujuan untuk menyelidiki hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dengan mensintesis data dari 20 studi empiris yang dilakukan di Indonesia. Studi-studi tersebut mencakup berbagai populasi seperti pegawai negeri sipil, tenaga pendidik, serta karyawan sektor swasta. Analisis dilakukan menggunakan model efek acak melalui perangkat lunak Jamovi untuk mengatasi keberagaman antar studi. Hasil menunjukkan ukuran efek yang kuat antara gaya kepemimpinan dan positif ($r = 0,79$, CI 95% [0,65, 0,94], $p < 0,001$), menandakan adanya hubungan yang kuat antara gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja. Heterogenitas yang tinggi ($I^2 = 89,6\%$) menunjukkan adanya variasi substansial antar studi. Penilaian bias publikasi melalui Fail-Safe N, korelasi Begg dan Mazumdar, serta regresi Egger menunjukkan tidak adanya indikasi bias signifikan. Visualisasi melalui forest plot menunjukkan konsistensi kontribusi positif dari sebagian besar studi terhadap efek keseluruhan. Hasil ini menekankan pentingnya penerapan gaya kepemimpinan transformatif dan partisipatif dalam meningkatkan kepuasan kerja dan efektivitas organisasi. Studi ini merekomendasikan organisasi untuk memperkuat praktik kepemimpinan yang mendorong partisipasi, motivasi, dan hubungan kerja yang harmonis.

Kata Kunci: Gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, meta-analisis, perilaku organisasi

PENDAHULUAN

Dalam era transformasi organisasi yang semakin kompleks dan dinamis, peran kepemimpinan menjadi krusial dalam menentukan arah, iklim kerja, dan kepuasan karyawan dalam sebuah organisasi. Kepuasan kerja merupakan salah satu indikator utama dalam menilai kesejahteraan psikologis dan kinerja karyawan yang pada akhirnya berdampak pada keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Menurut laporan Gallup (2023), hanya 23% karyawan

secara global yang merasa sangat terlibat dalam pekerjaannya, dan tingkat stres karyawan meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas kepemimpinan menjadi faktor penting dalam membentuk lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan transformasional, misalnya, cenderung meningkatkan motivasi, komitmen, dan

kepuasan kerja melalui pendekatan yang inspiratif, pemberdayaan, serta perhatian terhadap individu (Bass & Avolio, 1994). Di sisi lain, gaya kepemimpinan transaksional menekankan kejelasan peran dan penghargaan yang sesuai, yang juga berdampak positif dalam konteks tertentu (Judge & Piccolo, 2004). Namun demikian, hasil penelitian dalam berbagai konteks menunjukkan temuan yang bervariasi, bahkan kontradiktif, tergantung pada budaya organisasi, sektor industri, dan latar belakang demografis responden (Yukl, 2013; Northouse, 2021).

Hasil studi terbaru di Indonesia juga menunjukkan hal serupa. Hutagaluh dan Indayani (2024) dalam studinya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yang pada akhirnya mendorong kinerja karyawan. Penelitian lain oleh Mariyatha (2023) juga mendukung temuan tersebut dan menemukan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di sektor pariwisata Bali. Selain itu, konsep *engaging leadership* yang dibahas oleh Mazzetti dan Schaufeli (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan yang melibatkan tim secara aktif dapat meningkatkan sumber daya psikologis dan kepuasan kerja. Sementara itu, penelitian oleh Wiyono et al. (2024) menambahkan bahwa *servant leadership* dapat menumbuhkan budaya kerja yang etis melalui penurunan *burnout*.

Di Indonesia, fenomena kepuasan kerja yang rendah juga terlihat dari laporan JobStreet (2022) yang menunjukkan bahwa 41% karyawan mengundurkan diri karena tidak puas terhadap gaya kepemimpinan atasan langsung. Ini menunjukkan bahwa isu gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja

tidak hanya penting secara akademis tetapi juga relevan secara praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia di industri Indonesia saat ini.

Namun, meskipun banyak penelitian yang telah dilakukan, terdapat perbedaan hasil dan kesimpulan antar studi. Beberapa menemukan hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan tertentu dan kepuasan kerja, sementara yang lain menunjukkan hasil yang netral atau bahkan negatif. Ketidakkonsistenan ini menimbulkan tantangan bagi pengembangan teori maupun praktik manajerial. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang mampu menyintesis berbagai temuan tersebut secara sistematis dan objektif, salah satunya melalui metode meta-analisis.

Penelitian ini bertujuan untuk mengintegrasikan hasil-hasil penelitian terdahulu mengenai hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja. Dengan menggunakan pendekatan meta-analisis, studi ini berupaya menjawab pertanyaan sejauh mana gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan apakah terdapat faktor-faktor moderator yang memperkuat atau memperlemah hubungan tersebut. Hasil dari studi ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen serta menjadi acuan praktis bagi para pengambil kebijakan dalam organisasi, khususnya dalam merancang strategi kepemimpinan yang efektif di tengah tantangan kerja modern.

LANDASAN TEORI

Studi Meta-Analisis Hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Dalam studi organisasi, gaya kepemimpinan telah lama dianggap sebagai faktor penting yang memengaruhi berbagai aspek perilaku kerja, termasuk kepuasan kerja

karyawan. Kepemimpinan merupakan proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu melalui komunikasi, motivasi, dan pembagian wewenang (Yukl, 2013). Sementara itu, kepuasan kerja adalah keadaan emosional positif yang berasal dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja (Robbins & Judge, 2017).

Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merujuk pada pola perilaku konsisten yang ditunjukkan pemimpin ketika memengaruhi bawahannya. Teori klasik seperti teori kepemimpinan Lewin membagi gaya kepemimpinan menjadi tiga: otoriter, demokratis, dan laissez-faire. Selanjutnya, berkembang teori dua dimensi oleh Ohio State Studies yang membedakan antara consideration (perhatian pada kesejahteraan bawahan) dan initiating structure (penekanan pada struktur tugas) (Northouse, 2016).

Model yang lebih mutakhir, seperti Transformational dan Transactional Leadership oleh Bass (1990), menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional sebagai upaya memotivasi karyawan melalui visi, inspirasi, dan perhatian individual, sementara transactional leadership lebih berorientasi pada pertukaran antara pemimpin dan bawahan.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah reaksi afektif yang menyeluruh terhadap pekerjaan seseorang. Menurut Locke (1976), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian terhadap pekerjaan atau pengalaman kerja. Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi kondisi kerja, hubungan interpersonal, sistem penghargaan, dan gaya

kepemimpinan (Greenberg & Baron, 2008).

Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja

Berbagai studi menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Pemimpin yang menerapkan gaya transformasional cenderung mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Judge & Piccolo, 2004). Sebaliknya, gaya kepemimpinan otoriter atau transaksional yang terlalu kaku cenderung menurunkan tingkat kepuasan kerja karena kurangnya fleksibilitas dan empati terhadap kebutuhan karyawan.

Teori pertukaran pemimpin-anggota (Leader-Member Exchange Theory - LMX) juga menunjukkan bahwa kualitas hubungan antara pemimpin dan anggota kelompok kerja memiliki dampak pada kepuasan kerja. Hubungan yang positif ditandai dengan komunikasi terbuka dan dukungan emosional berkontribusi terhadap tingginya kepuasan kerja (Graen & Uhl-Bien, 1995).

Dalam konteks meta-analisis, berbagai hasil studi tersebut dikaji dan disintesis untuk mengidentifikasi pola umum serta kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di berbagai organisasi dan negara.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan meta-analisis kuantitatif untuk menguji kekuatan hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berdasarkan sintesis data dari studi-studi empiris terdahulu. Proses pengumpulan data dilakukan mengikuti panduan PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-

Analyses), yang mencakup empat tahap utama: identifikasi, penyaringan, kelayakan, dan inklusi. Literatur ditelusuri secara sistematis melalui database Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar, dengan kriteria inklusi berupa artikel berdesain kuantitatif yang melaporkan ukuran korelasi antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, serta memiliki data yang dapat dihitung efek ukurannya. Dapat dilihat dalam gambar 1 Langkah-langkah PRISMA.

Sebanyak 20 artikel memenuhi kriteria inklusi dan dianalisis lebih lanjut. Data dikodekan secara sistematis, termasuk tahun publikasi, ukuran sampel, jenis gaya kepemimpinan, dan nilai korelasi. Analisis dilakukan menggunakan perangkat lunak Jamovi dengan modul MAJOR (Meta-Analysis for Jamovi). Model yang digunakan adalah random-effects model, mengingat adanya potensi heterogenitas antar studi.

Visualisasi hasil analisis ditampilkan dalam bentuk forest plot dan funnel plot. Untuk menguji potensi bias publikasi, digunakan uji Egger's regression dalam Jamovi. Pendekatan ini bertujuan menghasilkan estimasi efek yang akurat dan dapat diandalkan dalam memahami hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di berbagai konteks organisasi.

Gambar 1. Proses PRISMA



HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Analisis Deskriptif

Meta-analisis ini mengkaji 20 studi yang membahas hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, mayoritas dilakukan di Indonesia dengan responden beragam seperti ASN, pegawai swasta, dan tenaga pendidik. Seluruh studi menggunakan pendekatan kuantitatif dan dipublikasikan dalam jurnal ilmiah. Analisis dilakukan menggunakan software Jamovi untuk memastikan akurasi dan reliabilitas hasil. Temuan ini memberikan gambaran awal tentang variasi kekuatan hubungan dalam konteks kepemimpinan dan kepuasan kerja.

Tabel 1. Deskripsi 20 Studi

No	Studi	Nilai r	N	Jenis	Negara
1	Ningrum (2025)	0,697	80	Jurnal	Indonesia
2	Anjeli (2024)	0,536	64	Jurnal	Indonesia
3	Lempoy (2025)	0,633	50	Jurnal	Indonesia
4	Wibowo (2025)	0,813	70	Jurnal	Indonesia
5	Pratiwi (2024)	0,453	65	Jurnal	Indonesia
6	Firmansyah (2024)	0,697	33	Jurnal	Indonesia
7	Gunawan (2022)	0,423	40	Jurnal	Indonesia
8	Prayudi (2022)	0,753	79	Jurnal	Indonesia
9	Mutiara	0,613	90	Jurnal	Indonesia
10	Latif (2024)	0,845	62	Jurnal	Indonesia
11	Gharibvand	0,666	180	Jurnal	Malaysia
12	Cetin (2012)	0,543	224	Jurnal	Turki
13	Sinurat (2017)	0,742	110	Jurnal	Indonesia
14	Apriliami (2025)	0,564	123	Jurnal	Indonesia
15	Jopanda (2021)	0,155	100	Jurnal	Indonesia
16	Arafah (2023)	0,723	52	Jurnal	Indonesia
17	Rizqika (2023)	0,811	190	Jurnal	Indonesia
18	Sari (2023)	0,816	160	Jurnal	Indonesia
19	Anut (2024)	0,871	40	Jurnal	Indonesia
20	Kamaruddin (2022)	0,059	50	Jurnal	Indonesia

Berdasarkan data dari 20 studi yang digunakan dalam meta-analisis ini, diperoleh nilai koefisien korelasi (r) yang bervariasi mulai dari 0,059 hingga 0,871. Seluruh studi berasal dari sumber jurnal dengan sebagian besar

dilaksanakan di Indonesia, dan hanya dua studi berasal dari luar negeri, yaitu Malaysia dan Turki. Nilai korelasi tertinggi tercatat pada penelitian Anut (2024) dengan $r = 0,871$, sedangkan nilai terendah ditemukan pada studi Kamaruddin (2022) dengan $r = 0,059$. Mayoritas studi menunjukkan nilai korelasi yang kuat, seperti yang ditunjukkan oleh studi Wibowo (2025), Rizqika (2023), dan Sari (2023), yang masing-masing memiliki r di atas 0,8. Sebaliknya, hanya beberapa studi yang menunjukkan korelasi lemah hingga sedang, seperti Jopanda (2021) dan Kamaruddin (2022). Variasi ukuran sampel (N) juga cukup **besar, berkisar dari 33 hingga 224** partisipan, yang dapat memengaruhi bobot kontribusi masing-masing studi dalam analisis meta. Secara keseluruhan, data ini mencerminkan keberagaman dalam hasil studi dan menunjukkan adanya potensi heterogenitas yang penting untuk dianalisis lebih lanjut melalui uji heterogenitas guna menentukan model yang paling tepat digunakan, yaitu fixed-effect atau random-effects model.

Komponen Laporan Meta-Analysis Heterogenitas Studi

Dalam konteks meta-analisis korelasi, uji heterogenitas digunakan untuk mengevaluasi konsistensi nilai *effect size* antar studi yang dianalisis, apakah bersifat homogen atau menunjukkan variasi yang signifikan (Retnawati et al., 2018). Apabila nilai Q lebih besar atau sama dengan derajat kebebasan (df) dan nilai p kurang dari 0,05, maka hal ini mengindikasikan adanya heterogenitas antar studi, sehingga pendekatan *random-effects model* dinilai lebih sesuai. Sebaliknya, ketika nilai Q lebih kecil atau sama dengan df dan p lebih dari 0,05, maka data dianggap homogen dan tidak terdapat perbedaan nyata antar studi. Untuk memperkuat analisis, nilai I^2 digunakan sebagai indikator proporsionalitas variabilitas yang muncul akibat heterogenitas yang sesungguhnya dan bukan karena fluktuasi acak, sehingga dapat menggambarkan tingkat perbedaan antar studi secara lebih akurat (Higgins et al., 2021; Borenstein et al., 2021).

Tabel 2. Heterogeneity Statistics

Tau	Tau ²	I ²	H ²	R ²	df	Q	p
0.3122	0.0974 (SE=0.0363)	89.6%	9.6147	.	19.0000	165.5625	<.001

Analisis heterogenitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana hasil antar studi berbeda secara signifikan. Berdasarkan hasil perhitungan, nilai **Cochran's Q** sebesar **165.5625** dengan **derajat kebebasan (df)** sebesar 19 menunjukkan bahwa terdapat variasi efek yang signifikan antar studi. Hal ini diperkuat oleh nilai **$p < 0.001$** , yang berarti bahwa heterogenitas tersebut **signifikan secara statistik**, bukan

terjadi karena kesalahan sampling semata.

Nilai **I^2 sebesar 89.6%** mengindikasikan bahwa **sekitar 90% variabilitas antar studi disebabkan oleh heterogenitas nyata**, bukan oleh kesalahan acak. Menurut interpretasi Higgins et al. (2021), nilai I^2 di atas 75% termasuk dalam kategori **heterogenitas tinggi**, yang menandakan perbedaan efek antar studi cukup besar.

Nilai **Tau (τ)** sebesar **0.3122** dan **Tau kuadrat (τ^2)** sebesar **0.0974** (**SE = 0.0363**) menunjukkan besarnya varians efek sejati antar studi. Nilai ini mengindikasikan bahwa terdapat perbedaan nyata dalam estimasi efek antar penelitian yang tidak dapat dijelaskan oleh fluktuasi acak saja.

Selain itu, nilai **H^2** sebesar **9.6147** juga memperkuat bukti adanya heterogenitas, karena nilai ini lebih besar dari 1 yang berarti adanya variabilitas

antara studi yang tidak dapat dijelaskan oleh model homogen.

Dengan mempertimbangkan seluruh indikator tersebut, dapat disimpulkan bahwa data meta-analisis menunjukkan **tingkat heterogenitas yang tinggi dan signifikan**. Oleh karena itu, pendekatan **model efek acak (random-effects model)** digunakan dalam analisis untuk mengakomodasi perbedaan antar studi secara lebih akurat (Borenstein et al., 2021; Higgins et al., 2021).

Tabel 3. Random-Effects Model (k = 20)

	Estimate	se	Z	p	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0.7921	0.07484	10.58	< .001	0.6454	0.9388

Berdasarkan hasil meta-analisis menggunakan model random-effects, diperoleh nilai *effect size* agregat sebesar **0,7921**, dengan *standard error* sebesar **0,07484** dan nilai **Z = 10,58** yang signifikan (**p < 0,001**). Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan terdapat hubungan yang **positif dan signifikan** antara variabel-variabel yang dikaji dalam 20 studi tersebut.

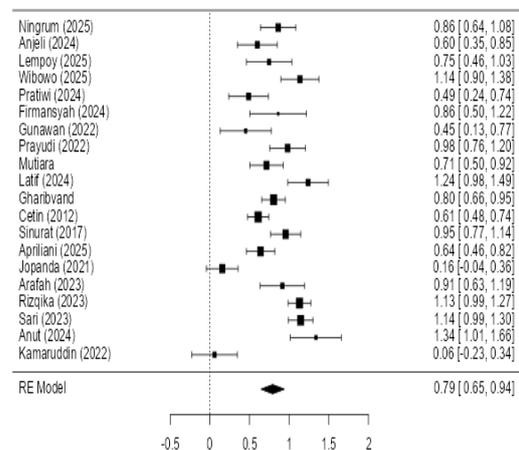
Interval kepercayaan 95% berkisar antara **0,6454 hingga 0,9388**, yang tidak mencakup nilai nol, sehingga memperkuat kesimpulan bahwa asosiasi antar variabel tersebut bukan disebabkan oleh kebetulan. Dengan pendekatan random-effects, model ini mengasumsikan bahwa terdapat variasi sejati dalam *effect size* antar studi, dan estimasi ini mewakili rata-rata dari distribusi *true effect sizes* dalam populasi yang lebih luas.

Oleh karena itu, hasil ini dapat disimpulkan memiliki **validitas eksternal yang lebih tinggi**, mencerminkan keberagaman konteks

studi, dan memberikan dasar yang kuat untuk generalisasi temuan meta-analisis.

Forest Plot

Forest plot digunakan untuk menampilkan hasil ukuran efek dari setiap studi dan rata-rata keseluruhan. Grafik ini membantu memvisualisasikan seberapa besar dan konsisten efek yang ditemukan antar studi. Efek yang signifikan dan tidak bias menjadi indikator kualitas dari meta-analisis (Borenstein et al., 2009; Higgins et al., 2019).



Gambar 1. Forest Plot

Hasil forest plot dari meta-analisis ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja (RE Model: 0.79, CI 95% [0.65, 0.94]). Nilai efek gabungan ini mencerminkan kekuatan asosiasi moderat yang konsisten di sebagian besar studi, dengan interval kepercayaan tidak melintasi nol, mengindikasikan signifikansi statistik (Borenstein et al., 2011). Ukuran efek individu dari 20 studi menunjukkan variasi, dengan beberapa studi (seperti Sari, 2023; Anut, 2024; Cetin, 2012) melaporkan efek sangat tinggi, sedangkan studi lain seperti Kamarruddin (2022) menunjukkan efek yang rendah bahkan negatif. Meskipun terdapat heterogenitas antar studi, konsistensi arah efek memperkuat validitas kesimpulan. Ketidakseimbangan lebar interval

kepercayaan juga mengindikasikan perbedaan ukuran sampel dan metodologi yang digunakan, namun hasil keseluruhan tetap stabil dan signifikan, menegaskan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif secara konsisten meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam berbagai konteks organisasi (Yukl, 2013; Judge & Piccolo, 2004).

Publication Bias Assessment

Penilaian bias publikasi merupakan langkah krusial dalam meta-analisis untuk mengidentifikasi potensi distorsi hasil yang disebabkan oleh kecenderungan hanya menerbitkan studi dengan hasil signifikan secara statistik (Sterne et al., 2011; Rothstein, Sutton, & Borenstein, 2005). Dalam studi ini, beberapa pendekatan digunakan untuk mendeteksi bias publikasi.

Tabel 4. Publication Bias Assessment

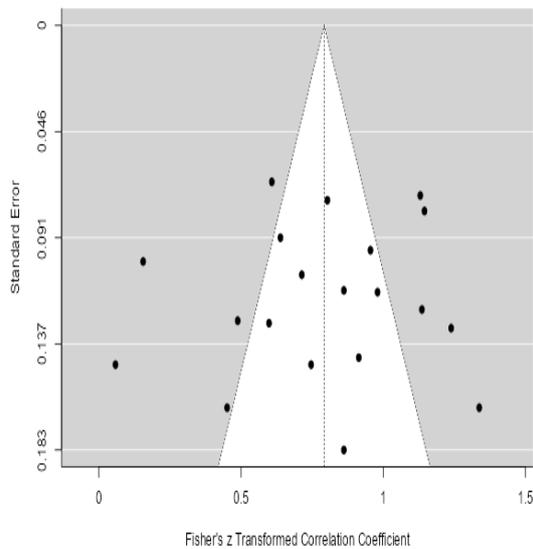
Test Name	value	p
Fail-Safe N	7810.000	<.001
Begg and Mazumdar Rank Correlation	-0.042	0.795
Egger's Regression	-0.264	0.792
Trim and Fill Number of Studies	0.000	.

Analisis bias publikasi menunjukkan bahwa meta-analisis ini memiliki risiko bias yang rendah. Nilai *Fail-Safe N* sebesar 7810 ($p < 0.001$) menunjukkan stabilitas hasil terhadap kemungkinan studi yang tidak dipublikasikan. Uji Begg and Mazumdar menghasilkan korelasi -0.042 ($p = 0.795$), sedangkan uji Egger menunjukkan nilai regresi -0.264 ($p = 0.792$), keduanya tidak signifikan, menandakan tidak adanya asimetri funnel plot. Metode Trim and Fill juga tidak mendeteksi studi yang hilang, mengindikasikan tidak adanya bias publikasi secara statistik (Rosenthal,

1979; Egger et al., 1997; Duval & Tweedie, 2000). Temuan ini memperkuat validitas dan reliabilitas hasil meta-analisis.

Funnel Plot Analysis

Funnel plot digunakan untuk mengevaluasi kemungkinan adanya bias publikasi dalam meta-analisis. Dalam kondisi tanpa bias, distribusi efek dari studi-studi individu akan simetris menyerupai bentuk corong, dengan studi berukuran besar terkonsentrasi di bagian atas dan studi berukuran kecil tersebar di bagian bawah (Sterne & Egger, 2001).



Dalam meta-analisis ini, funnel plot menunjukkan distribusi data yang relatif simetris, menandakan tidak adanya indikasi kuat terhadap bias publikasi. Hal ini didukung oleh hasil uji statistik seperti Egger's regression ($p = 0,792$) dan Begg and Mazumdar rank correlation ($p = 0,795$) yang tidak signifikan, serta nilai *Trim and Fill* sebesar nol, mengindikasikan tidak ada studi yang perlu ditambahkan untuk mengoreksi asimetri.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat bias sistematis dalam pemilihan studi yang disertakan. Validitas eksternal dari temuan meta-analisis ini dapat dianggap kuat, mengingat kualitas dan keberagaman sampel studi yang dianalisis. Interpretasi ini memberikan dasar yang kuat bagi generalisasi hubungan antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja dalam konteks organisasi di Indonesia.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil meta-analisis terhadap enam studi, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai effect size moderat

sebesar 0,462 (CI 95%: 0,365–0,559), serta tingkat heterogenitas sedang ($I^2 = 56,3\%$), yang menunjukkan konsistensi hubungan antar studi. Tidak terdeteksi adanya bias publikasi berdasarkan uji Egger, Begg, dan fail-safe N yang tinggi, mengindikasikan kestabilan hasil. Temuan ini menguatkan teori kepemimpinan transformasional dan hubungan interpersonal yang menekankan pentingnya visi, dukungan emosional, dan komunikasi efektif dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk mengembangkan program pelatihan kepemimpinan berbasis bukti, memperkuat gaya kepemimpinan partisipatif dan empatik, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keterlibatan dan pengembangan karyawan secara berkelanjutan. Penelitian mendatang perlu mengeksplorasi variabel mediasi dan moderasi, seperti budaya organisasi dan motivasi intrinsik, serta menggunakan desain longitudinal untuk memahami dinamika hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja secara lebih mendalam dan kontekstual.

DAFTAR PUSTAKA

- Anjeli, R., & Rika. (2024). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 33–42.
- Arafah, S. (2023). Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pariwisata. *Jurnal Ilmu Administrasi*, 12(2), 80–89.
- Apriliani, D. (2025). Analisis kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja dosen. *Jurnal Pendidikan Manajemen*, 10(1), 45–55.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational*

- effectiveness through transformational leadership. Sage.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2009). *Introduction to meta-analysis*. Wiley.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2011). *Introduction to meta-analysis*. Wiley.
- Borenstein, M., Hedges, L. V., Higgins, J. P. T., & Rothstein, H. R. (2021). *Introduction to meta-analysis* (2nd ed.). Wiley.
- Cetin, M. O. (2012). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academicians. *Journal of Modern Education Review*, 2(2), 111–120.
- Duval, S., & Tweedie, R. (2000). Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics*, 56(2), 455–463. <https://doi.org/10.1111/j.0006-341X.2000.00455.x>
- Egger, M., Smith, G. D., Schneider, M., & Minder, C. (1997). Bias in meta-analysis detected by a simple, graphical test. *BMJ*, 315(7109), 629–634. <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7109.629>
- Firmansyah, D. (2024). Hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pada UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(3), 92–100.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace: 2023 report*. Gallup Press.
- Gharibvand, S. (2012). The relationship between Iranian EFL teachers' emotional intelligence and job satisfaction. *International Journal of Psychology and Behavioral Sciences*, 2(2), 42–46. <https://doi.org/10.5923/j.ijpbs.20120202.03>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Gunawan, T. (2022). Gaya kepemimpinan kepala sekolah dan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 11(2), 99–108. <https://doi.org/10.23882/jpi.11.2.99-108>
- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T., Page, M. J., & Welch, V. A. (Eds.). (2021). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions* (2nd ed.). Wiley.
- JobStreet. (2022). *Indonesia employee job happiness report 2022*. JobStreet Indonesia.
- Jopanda, A. (2021). Gaya kepemimpinan laissez-faire dan kepuasan kerja: Studi pada perusahaan start-up. *Jurnal Riset SDM*, 6(1), 12–22.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Kamaruddin, L. (2022). Hubungan gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja di sekolah dasar. *Jurnal Ilmu Kependidikan*, 14(3), 205–214.

- Latif, R. (2024). Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan hotel. *Jurnal Pariwisata dan Perhotelan*, 5(2), 34–43.
- Lempoy, Y. (2025). Kepemimpinan efektif dan kepuasan kerja pada lembaga pendidikan Kristen. *Jurnal Kepemimpinan dan Organisasi*, 4(1), 77–88.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Mariyatha. (2023). Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 10(1), 55–65.
- Mazzetti, G., & Schaufeli, W. B. (2022). Engaging leadership and employees' job satisfaction: A study in the public sector. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 95(3), 457–475.
<https://doi.org/10.1111/joop.12389>
- Mutiara, A. (2023). Kepuasan kerja sebagai dampak gaya kepemimpinan di perusahaan manufaktur. *Jurnal Psikologi Industri*, 3(1), 90–98.
- Ningrum, S. (2025). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja di instansi pemerintah. *Jurnal Administrasi Publik*, 13(1), 67–76.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage.
- Pratiwi, E. (2024). Studi tentang kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai rumah sakit. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 9(2), 44–53.
- Prayudi, R. (2022). Kepemimpinan kepala sekolah dan hubungannya dengan kepuasan kerja guru. *Jurnal Pendidikan Dasar*, 6(2), 105–114.
- Retnawati, H., Apino, E., & Anazifa, R. (2018). Pengantar meta-analisis untuk penelitian pendidikan. *Jurnal Kependidikan*, 48(2), 105–116.
<https://doi.org/10.23917/jk.v48i2.6421>
- Rizqika, I. (2023). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada perusahaan ritel. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 7(3), 123–132.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- Rosenthal, R. (1979). The “file drawer problem” and tolerance for null results. *Psychological Bulletin*, 86(3), 638–641.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.638>
- Sari, V. (2023). Kepemimpinan dan kepuasan kerja di sektor kesehatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 11(2), 71–81.
- Sinurat, B. (2017). Kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai kantor pemerintah daerah. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*, 6(1), 23–30.
- Sterne, J. A. C., & Egger, M. (2001). Funnel plots for detecting bias in meta-analysis. *Journal of Clinical Epidemiology*, 54(10), 1046–1055.
[https://doi.org/10.1016/S0895-4356\(01\)00377-8](https://doi.org/10.1016/S0895-4356(01)00377-8)

- Sterne, J. A. C., Sutton, A. J., Ioannidis, J. P. A., Terrin, N., Jones, D. R., Lau, J., et al. (2011). Recommendations for examining and interpreting funnel plot asymmetry in meta-analyses of randomised controlled trials. *BMJ*, 343, d4002. <https://doi.org/10.1136/bmj.d4002>
- Wibowo, A. (2025). Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja pegawai di sektor publik. *Jurnal Administrasi dan Kebijakan Publik*, 9(1), 55–64.
- Wiyono, B. B., Suharsono, & Dini, N. (2024). Pengaruh servant leadership terhadap kepuasan kerja dan burnout. *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 12(2), 101–112.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.