

## Application of Transformational Leadership Method to Increase Job Satisfaction

### Penerapan Metode Transformational Leadership untuk Meningkatkan Job Satisfaction

Jemmi Halil Amiruddin <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculty of Psychology,  
University of Surabaya, Indonesia  
Email: <sup>1</sup>[ogi.bonesidenreng@gmail.com](mailto:ogi.bonesidenreng@gmail.com)

Ananta Yudianto <sup>2</sup>

<sup>2</sup> Faculty of Psychology,  
University of Surabaya, Indonesia  
Email: <sup>2</sup>[ananta@staff.ubaya.ac.id](mailto:ananta@staff.ubaya.ac.id)

#### Correspondence:

Jemmi Halil Amiruddin

Faculty of Psychology, University of Surabaya, Indonesia  
Email: [ogi.bonesidenreng@gmail.com](mailto:ogi.bonesidenreng@gmail.com)

#### Abstract

This study used meta-analysis through a literature review of 20 international research journals involving 5,047 participants from various professional backgrounds according to the research. This study aims to look at the relationship between leadership style (transformational leadership) and job satisfaction. The method used is meta-analysis with jamovi 1.2.27.0 using the Multifactor Leadership Questionnaire, Minnesota Satisfaction Questionnaire, Path-Goal Theory of Leadership Questionnaire and Job Satisfaction Survey/Scale measurement tools. The results obtained are that Transformational Leadership is effective in increasing job satisfaction ( $d=0.68$ ; large effect size). The results of this study indicate that the transformational leadership style has a significant effect on increasing job satisfaction. The style of transformational leadership has a significant effect on job satisfaction in a good work environment, a good salary system, and certainty of the status of employees. It will be different if this leadership style is applied to organizations that still need a good work environment, a salary system that is not yet good, and the status of employee is uncertain.

**Keyword :** Leadership style; Transformational Leadership; Job Satisfaction

#### Abstrak

Penelitian ini menggunakan meta-analisis melalui review literatur 20 jurnal penelitian internasional melibatkan 5.047 partisipan dari berbagai latar belakang profesi sesuai penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara leadership style dan job satisfaction. Metode yang digunakan adalah meta-analisis dengan jamovi 1.2.27.0 menggunakan alat ukur Multifactor Leadership Questionnaire, Minnesota Satisfaction Questionnaire, Path-Goal Theory of Leadership Questionnaire dan Job Satisfaction Survey/Scale. Hasil yang didapatkan ialah Transformational Leadership efektif dalam meningkatkan job satisfaction ( $d=0,68$ ; large effect size). Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (transformational leadership) berpengaruh signifikan untuk meningkatkan kepuasan kerja (job satisfaction). Gaya kepemimpinan transformasional (transformational leadership) berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (job satisfaction) pada lingkungan kerja yang bagus, sistem penggajian yang bagus, dan kepastian status pegawai/karyawan. Akan berbeda apabila gaya kepemimpinan tersebut diterapkan pada organisasi yang masih membutuhkan lingkungan kerja yang bagus, sistem penggajian yang belum bagus, dan status karyawan/pegawai yang belum pasti.

**Kata Kunci :** Leadership style; Transformational Leadership; Job Satisfaction

Copyright (c) Psikostudia: Jurnal Psikologi

Received 2023-01-04

Revised 2023-01-17

Accepted 2023-03-01



## LATAR BELAKANG

Kreitner dan Kinicki (2014) dalam bukunya *Organizational Behavior* menjelaskan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan respon emosional yang efektif dari beragam faktor pekerjaan. Selain itu, Robbins (2015, p. 46) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menentukan indikator kepuasan kerja, menurut Luthans (2011) menyatakan lima dimensi yang menjadi indikator kepuasan kerja karyawan, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

Berdasarkan faktor-faktor tersebut, maka hal yang berperan dalam kepuasan kerja karyawan adalah model kepemimpinan atasan. Model kepemimpinan dapat digambarkan sebagai pola atau metode yang diterapkan oleh pemimpin dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dapat menjelaskan lebih lanjut sebagai cara dan pendekatan untuk memberikan arahan, menjalankan strategi dan memotivasi orang (Bibi, Lanrong, Haseeb & Ahmad, 2012; Johnson, 2014). Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan yang berbeda ada untuk berbagai situasi, manusia, budaya, tugas atau tujuan organisasi. Namun penting bahwa pemimpin menerapkan gaya yang sesuai dengan bawahan untuk memastikan kelancaran produktivitas kinerja.

Juga, Segun-Adeniran (2015), Obiwuru, Okwu, Akpa dan Nwankwere (2011), dengan tegas menyatakan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan adalah penentu efektivitas dalam organisasi apa pun dan dengan demikian mempengaruhi tingkat komitmen dan semangat individu dalam organisasi. Dairo (2013) menegaskan juga bahwa penelitian menunjukkan bahwa tingkat masalah yang dialami dalam pendirian apapun adalah masalah terkait karyawan, dan kepemimpinan selalu menguntungkan organisasi dalam jangka panjang. Hal ini berarti salah satunya berdampak juga pada kepuasan karyawan.

Secara teoritis kepemimpinan memfokuskan pada peningkatan interaksi antara atasan dan bawahan. Pendapat Bass dan Riggio (2006), *transformational leadership* merupakan kapasitas pemimpin yang memotivasi dan menyemangati bawahannya agar memperoleh hasil kerja yang meningkat dan dalam siklus kerja yang meningkat, mereka juga meningkatkan kapasitas kepemimpinannya. Pemimpin transformasional merangsang dan menginspirasi para pengikutnya untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam proses mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri.

Apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016). Selain itu, dengan perkembangan Industri Ritel di seluruh dunia sangat pesat. Efektivitas proses rekrutmen, pelatihan strategi bisnis perusahaan, loyalitas karyawan, dan gaya

kepemimpinan sangat penting untuk organisasi atau perusahaan (Chaudhuri, 2015). Apabila dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya, gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif dalam meningkatkan komitmen, kinerja dan kepuasan kerja karyawan (Banks, McCauley, Gardner & Guler, 2016).

Pada penelitian yang dilakukan pada pegawai usaha ritel mempunyai durasi kerja yang lama dan gaji yang dibawah standar dibandingkan dengan bidang usaha lainnya. Hal ini mengakibatkan menurunnya kepuasan kerja pegawai dan tingkat *turn-over* pegawai yang tinggi (Haque, A. U., Faizan, R., Zehra, N., Baloch, A., Nadda, V., & Riaz, F, 2015). Berdasarkan hal tersebut, dibutuhkan pola kepemimpinan yang efektif agar supaya performa kinerja organisasi menjadi meningkat (Haque et al., 2015).

Dalam penelitian yang lain ditemukan bahwa penyelia atau pengawas kerja dengan gaya kepemimpinan transformasional dominan berpengaruh positif kepada karyawan, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja pada karyawan industri mobil di Iran (Yaghoobipour et.al, 2013).

Dalam studi kepemimpinan di *Higher Education Institutions* (HEI)/Lembaga Pendidikan Tinggi di Lithuania. Penelitian ini diberikan kepada 24 Universitas (14 Negeri dan 9 Swasta) dan 24 Institut di Lithuania. Hasil penelitian menunjukkan dampak yang berpengaruh pada model kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan fakultas, model kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan bagi kepuasan kerja karyawan fakultas sekaligus mengontrol model kepemimpinan autokrat yang mempunyai signifikansi yang rendah (Raimonda & Modesta, 2015).

Dari beberapa jurnal di atas yang meneliti tentang hubungan dan efektifitas gaya kepemimpinan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai/karyawan, sebagian besar menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional membuat tingkat kepuasan kerja pegawai/karyawan meningkat. Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk melihat korelasi dan besarnya *effect size* mendukung peneliti untuk melakukan metode meta-analisis. Dari tujuan penelitian didapatkan manfaat dalam melihat signifikansi hubungan dari salah satu gaya kepemimpinan yaitu kepemimpinan transformasional terhadap tingkat kepuasan kerja di dalam suatu organisasi.

## METODE PENELITIAN

### Sumber Informasi dalam Pencarian Penelitian Terdahulu

Acuan informasi ditelusuri dalam menemukan penelitian-penelitian sebelumnya dengan menggunakan link *Google Scholar*, dan *Crossref*. Kata kunci yang dipakai adalah (1) '*Job Satisfaction*'; (2) '*Effectiveness Leadership Style to increase Job Satisfaction*'. Penelusuran jurnal dengan memakai Bahasa Inggris dan memilih jurnal internasional yang telah diterbitkan dan dikumpulkan 20 jurnal utama yang akan diolah.

### Analisis Statistik

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *meta-analysis*. *Meta-analysis* adalah sebuah teknik statistika yang menyatukan dua atau lebih penelitian yang sama untuk mendapatkan panduan data kuantitatif. Metode ini menunjukkan adanya keragaman hasil dan memperhatikan ukuran relatif dari sampel penelitian serta dampaknya (*effect size*). Metode ini cukup presisi karena tinjauan analisis yang sangat luas dan juga analisis yang terpusat. *Meta-analysis* dinilai lebih objektif karena berfokus pada data sedangkan review literatur lainnya berfokus pada kesimpulan dari berbagai macam studi. Metode ini juga dilakukan secara kuantitatif dan fokus pada hasil korelasi, sehingga pelaksanaannya lebih mudah serta hasilnya valid.

Card (2012) berpendapat bahwa meta analisis merupakan suatu bentuk sintesa penelitian-penelitian yang berdasarkan pada hasil yang ditemukan dalam penelitian-penelitian tersebut. Hal ini disampaikan juga oleh Hunter dan Schmidt (2004) bahwa meta analisis dapat mengintegrasikan beberapa temuan dari kajian untuk mengungkapkan bentuk

hubungan yang menjadi literatur penelitian, sehingga menjadi landasan dalam mengembangkan teori.

Penelitian ini mengadopsi pendekatan meta-analisis, memanfaatkan temuan selama penelitian oleh penelitian-penelitian terdahulu. Pengolahan data menggunakan aplikasi statistik Jamovi 1.2.27.0. Data yang disertakan adalah nama penulis, tahun publikasi, negara, koefisien korelasi ( $r$ ) antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja, dan ukuran sampel yang terlibat. Meta-analisis ini didasarkan pada *cohens r*, efek kecil jika  $r=0.1$ , efek sedang jika  $r=0.3$ , efek besar jika  $r=0.5$  (Cooper, Larry, dan Jeffrey, 2019).

Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan hasil dari hubungan *transformational leadership* dan *job satisfaction*. *Effect size correlation* didapat dari nilai korelasi ( $r$ ) dan jumlah subjek ( $N$ ). Keragaman penelitian diperoleh dari nilai  $I^2$ , sehingga dengan besarnya nilai yang dihasilkan akan menunjukkan hasil yang beragam. Demikian pula sebaliknya untuk penelitian selanjutnya berdasarkan hasil meta-analisis dari penelitian ini. Dalam penulisan ini menggunakan panduan penulisan meta analisis dari *Reporting Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA. 2012) dan *Meta-Analysis Standart Review* (MARS. 2012).

## HASIL PENELITIAN

Tabel 1. Kumpulan Jurnal Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Tahun Penelitian	Negara	Alat Ukur		Korelasi (r)	Jumlah Subyek (N)	Approximate 95 % CI	
			<i>Transformational Leadership (TL)</i>	<i>Job Satisfaction (JS)</i>				
1.	1) Somayae Gharivband (2012)	Malaysia	<i>Multifactor Leadership Qetionnaire (MLQ)</i>	<i>Job Satisfaction Scale</i>	0.739	180	0.80	1.10
2.	1) Woo Gon Kym 2) Robert A. Brymer (2011)	Amerika Serikat	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	<i>Minnesota Satisfaction Questionnaire</i>	0.870	305	1.22	1.45
3.	1) Zoran Sušanj 2) Ana Jakopec (2012)	Kroasia	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X short)</i>	<i>Job Satisfaction Questionnaire a 30-item questionnaire, dan Job Descriptive Index (JDI)</i>	0.3	537	0.22	0.39
4.	1) Sunday Samson Babalola (2016)	Afrika Selatan	<i>Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ-Form 5X short)</i>	<i>The analysis of the 'Idealized Influence Attributed' (IIA) berupa FGD dengan 6 buah pertanyaan.</i>	1	255	-0.08	0.16
5.	1) Yaghoubipoor 2) Ong Puay Tee 3) Elsadig Musa Ahmed (2013)	Iran	<i>Multifactor Leadership Questionnaire</i>	<i>The Job Satisfaction Scale (JSS)</i>	0.7	540	0.78	0.95
6.	1) Rezvan Mirsafaei Rizi 2) Aida Azadi 3) Maryam Eslami Farsani 4) Shahram Aroufzad (2013)	Iran	<i>A multifactor leadership questionnaire,</i>	<i>Job Satisfaction Questions</i>	0.760	125	0.82	1.17

7.	1) Reza Omidifar (2013)	Iran	Adaptasi kuantitatif kuisisioner dengan skala Likert untuk mengukur <i>leadership style</i> , <i>job satisfaction</i> dan <i>organizational commitment</i>	0.278	357	0.18	0.39
8.	1) Adel Mohamed Ali Shurbagi (2014).	Libya	<i>The multifactor leadership questionnaire</i> , <i>questionnaire</i>	1	280	0.53	0.76
9.	1) Saima Asgha 2) Isaiah Oino (2018)	Inggris	Kuisisioner diadaptasi dari Bass & Riggio	1	270	1.17	1.41
10.	1) Raimonda Alonderiene 2) Modesta Majauskaite (2016)	Lithuania	Skala <i>Leadership</i> mengacu pada penelitian Howell and Costley	0.7	82	0.65	1.09
11.	1) Dr. Mukhles Al-Ababneh (2013)	Yordania	Kuisisioner yang terdiri dari 57 aitem berdasarkan 5 poin skala <i>Likert</i> (dari sangat tidak setuju sampai sangat setuju untuk mengukur <i>leadership style</i> dan <i>job satisfaction</i> dari perspektif karyawan	0.32	220	0.20	0.46
12.	1) Nebiat Negussie 2) Asresash Denissie (2013)	Ethiopia	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	0.51	175	0.41	0.71
13.	1) Joel K. Kiboss 2) Henry K. S. Jemiryott (2014)	Kenya	<i>Path-Goal Theory of Leadership Questionnaire</i>	0.458	138	0.33	0.66
14.	1) Ivana Josanov-Vrgovic 2) Nebojsa Pavlovic (2014)	Serbia	<i>Blake's instrument</i> , yang dikenal sebagai <i>the managerial grid model</i> .	0.76	242	0.87	1.12
15.	1) Mohammed G. AlGhamdi 2) Robert Topp 3) Mansour S. AlYami (2017)	Arab Saudi	<i>A multifactor leadership questionnaire</i> , <i>Job Satisfaction Survey (JSS)</i>	0.49	308	0.42	0.65
16.	1) Suharno Pawirosumarto 2) Purwanto K. Sarjana 3) Rachmad Gunawan (2016)	Indonesia	Menggunakan survey untuk mengukur <i>leadership style</i> , <i>work environment</i> , <i>organizational culture</i> dan <i>job satisfaction</i>	0.592	179	0.53	0.83
17.	1) Sheila A. Boamah (2017)	Kanada	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	0.570	378	0.55	0.75
18.	1) Kathrin Rothfelder 2) Michael C. Ottenbacher 3) Robert J. Harrington (2013)	Jerman	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)</i>	0.76	101	0.80	1.19
19.	1) Manolis Koutouzis 2) Konstantina Malliar (2017)	Yunani	<i>The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ- 6s)</i>	0.32	156	0.17	0.49
20.	1) Aysegul Ertureten 2) Zeynep Cemalcilar (2012)	Turki	Standar versi Turki dari <i>the Multifactor Leadership Questionnaire</i>	0.38	219	0.27	0.53

Pada tabel 1 diatas menunjukkan hasil statistika beberapa penelitian dengan menggunakan hasil korelasi antara efektivitas dari *leadership style* (gaya kepemimpinan) terhadap tingkat *job satisfaction* (kepuasan kerja).

Tabel 2 menunjukkan perhitungan statistik melalui analisis hasil korelasi antara efektivitas dari *leadership style* (gaya kepemimpinan) terhadap tingkat *job satisfaction* (kepuasan kerja). Dari hasil pengolahan data korelasi diperoleh hasil  $r$  dan  $N$  menemukan ukuran efek yang besar dari efek acak 0,68 (CI = 0,522 hingga 0,831),  $P = 0,079$ ,  $I^2$  (inkonsistensi) = 96,71%. Hasil ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan (*leadership style*) berpengaruh signifikan

untuk meningkatkan kepuasan kerja (*job satisfaction*). *Leadership style* yang memiliki dampak signifikan terhadap meningkatnya *job satisfaction* adalah *transformational leadership*.

Pada tabel 3 menunjukkan hasil *publication bias assessment* sebesar  $P = 0.428$ . Hasil ini menyatakan bahwa tidak ada bias penelitian pada jurnal internasional yang digunakan. Bias adalah kesalahan yang terjadi dalam pengambilan sampel penelitian maupun pengumpulan data yang menyebabkan *incorrect estimates*. Hal ini menunjukkan bahwa jurnal yang digunakan dalam penelitian ini cukup baik dan layak dijadikan referensi penelitian meta analisis.

**Tabel 2. Plot Random Effect Dari Effect Size Meta-Analysis**

	Estimate	Se	Z	P Value	CI Lower Bound	CI Upper Bound
Intercept	0,677	0,0789	1,37	0,170	0,522	0,831

**Tabel 3. Publication Bias Assessment**

Test Name	Value	p
Fail-Safe N	15337.000	<,001
Kendall's Tau	0,063	0,725
Egger's Regression	0,793	0,428

## PEMBAHASAN

Dari hasil penelitian menunjukkan nilai atau hasil *large effect size*, nilai ini memberikan indikasi bahwa hubungan positif yang signifikan antara *Transformational Leadership* dan *Job Satisfaction*, sehingga penelitian ini mendukung hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan kepuasan kerja.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh (Ashgar & Oino, 2018) menunjukkan bahwa penghasilan yang rendah di sektor ritel menurunkan tingkat kepuasan dan memicu *turn over* pada pegawai. Faktor kepemimpinan menjadi penting untuk meningkatkan motivasi pegawai dan tingkat kepuasan kerjanya. Penelitian ini mampu melihat efek kepemimpinan transformasional dan transaksional yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada gerai-gerai ritel terpilih di Slough, Inggris. Untuk mengukur dampak gaya kepemimpinan dan tingkat kepuasan kerja pegawai, diberikan kuesioner yang sudah diadaptasi kepada pegawai gerai ritel tersebut.

Jumlah sampel yang berpartisipasi adalah 270 orang dengan tingkat respons adalah 85%. Hasil penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki efek yang signifikan pada kepuasan kerja, sedangkan kepemimpinan transaksional memiliki efek yang tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan dari penelitian tersebut menunjukkan indikasi gaya kepemimpinan transformasional lebih efektif pada sektor usaha ritel di Slough, Inggris Raya (Ashgar & Oino, 2018).

Kelebihan yang didapatkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Temuan ini konsisten dengan literatur sebelumnya. Motivasi inspirasional dimensi kepemimpinan transformasional memperlihatkan bahwa pemimpin dengan gaya transformasional menyemangati dan

menginspirasi bawahan mereka untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menantang. Pemimpin dengan gaya transformasional berbagi visi dan strategi dengan karyawan atau bawahannya (Bass & Riggio, 2006). Pengaruh yang ideal dari dimensi kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin transformasional mempengaruhi bawahan dengan menjadi *role model* atau panutan (Bass & Riggio, 2006; Weber, 2009).

Dimensi yang berpengaruh ideal dari kepemimpinan transformasional memperlihatkan bahwa pemimpin transformasional secara intelektual merangsang karyawan untuk memecahkan permasalahan yang menantang dengan langkah yang lebih kreatif. Di samping itu, dimensi pertimbangan individu memperlihatkan bahwa pemimpin transformasional bertindak sebagai mentor sekaligus fasilitator terhadap bawahannya (Bass & Riggio, 2006).

Meskipun gaya kepemimpinan transformasional berdampak pada sikap dan kinerja karyawan, namun ada kesenjangan dalam studi kepemimpinan di *Higher Education Institutions* (HEI)/Lembaga Pendidikan Tinggi di Lithuania. Penelitian ini diberikan kepada 24 Universitas (14 Negeri dan 9 Swasta) dan 24 Institut di Lithuania. Hasil penelitian menunjukkan dampak yang berpengaruh dari gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan fakultas, gaya kepemimpinan transformasional telah memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan fakultas sekaligus mengendalikan gaya kepemimpinan autokrat yang memiliki signifikansi yang rendah (Raimonda & Modesta, 2015).

Hal yang berbeda yang bisa dilakukan untuk melengkapi hasil penelitian bagi peneliti selanjutnya adalah disarankan untuk memperhatikan keterwakilan dari subjek penelitian, tempat penelitian (geografis/negara), dan institusi/lembaga pendidikan lain. Di samping itu, ada variabel lain yang harus diperhatikan dalam meningkatkan kepuasan

kerja karyawan/pegawai, misalnya lingkungan kerja yang kondusif, gaji, dan pengakuan karyawan.

## KESIMPULAN

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) di lingkungan kerja yang sudah stabil dalam hal lingkungan kerja, gaji yang bagus, dan juga status karyawan/pegawai, namun akan berbeda apabila gaya kepemimpinan diterapkan di lingkungan kerja/organisasi yang masih membutuhkan kondisi lingkungan kerja yang bagus, penggajian yang bagus, dan pengakuan status bagi karyawan/pegawainya yang belum pasti.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al-Ababneh, M. (2013). Leadership Style of Managers in Five-Star Hotels and its Relationship with Employee's Job Satisfaction. *IJMBS* Vol. 3, Issue 2, April - June 2013 [www.ijmbs.com](http://www.ijmbs.com) *International Journal of Management & Business Studies* 93
- Alonderiene, R., and Majauskaite M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions, *International Journal of Educational Management*, Vol. 30 Issue: 1, pp.140-164, <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- AlGhamdi, M. G., Topp, R., and AlYami, M. S. (2017). The Effect of Gender on Transformational Leadership and Job Satisfaction among Saudi Nurses. *Journal Advise Nurse*. Vol;1-9.
- Asghar, S., and Oino, I. (2018). Leadership Styles and Job Satisfaction. University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom. *Journal of Market Forces*, Vo. XIII, Issue. 1
- Bibi, A., Lanrong, Y., Haseeb, M., and Ahmad, I. (2012). The Effect of human resource management practices on employees' job satisfaction on the universities of Pakistan. *Business Management Dynamics*, 1(12), 1-14.
- Babalola, S. S. (2016). The Effect of Leadership Style, Job Satisfaction and Employee-Supervisor Relationship on Job Performance and Organizational Commitment. *The Journal of Applied Business Research* - May/June. Volume 32, Number 3
- Banks, G. C., McCauley, K. D., Gardner, W. L., and Guler, C. E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly*, 27(4), 634-652.
- Boamah, S. A. (2017). *The Influence of Transformational Leadership on Nurse-reported Patient Safety Outcomes*. Electronic Thesis and Dissertation Repository. 4401. <https://ir.lib.uwo.ca/etd/4401>
- Cooper, H., Larry V. H., and Jeffrey C.V. (2019) *The Handbook of Research Synthesis and Meta-Analysis*. Russell Sage Foundation. *Interpreting Effect Sizes: 435*.
- Chaudhuri, S. (2015). A Study on the Impact of Hedonic Shopping Value on Impulse Buying among Consumers in Kolkata. *Researchers World*, 6(2), 159-166.
- Card, N. A. (2012). *Applied meta-analysis for social science*. New York: The Guilford Press
- Dairo, O. (2014). *Management Theory II*. Abeokuta, Prime Palm Concept
- Ertureten, A., Cemalcilar, Z., and Aycan, Z. (2012). *The Relationship of Downward Mobbing with Leadership Style and Organizational Attitudes*. *Journal of Business Ethics*. Vol. 116:205-216
- Gharivband, S. (2012). The Relationship between Malaysian Organizational Culture, Participative Leadership Style, and Employee Job Satisfaction among Malaysian Employees from Semiconductor Industry. *International Journal of Business and Social Science* Vol. 3 No. 16
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis*. United Kingdom: Sage Publications Ltd
- Idiegbeyanose, J. (2018). An Investigation on the Nexus Between Leadership Style and Job Satisfaction of Library Staff in Private University Libraries South-West, Nigeria. *Library Philosophy and Practice* (e-journal). 1677. <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/1677>
- Josanov-Vrgovic, I., and Pavlovic, N. (2014). *Relationship between The School Principal Leadership Style and Teacher's Job Satisfaction in Serbia*. *Montenegrin Journal Of Economics*, Vol. 10, No. 1 (July), 43-57
- Johnson, R. (2014). 5 Different Types of Leadership Styles. Retrieved on 25/08/14 from <http://www.smallbusiness.chron.com>
- Kym, W. G., and Brymer, R. A. (2011). The Effects of Ethical Leadership on Manager Job Satisfaction, Commitment, Behavioral Outcomes, and Firm Performance. *International Journal of Hospitality Management*. Vol. 30: 1020-1026
- Kreitner, R., dan Angelo, K. (2014). *Perilaku Organisasi*. Edisi 9. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Kipkemboi, J. K., and Jemiryott. H. K. S. (2014). Relationship between Principals' Leadership Styles and Secondary School Teachers' Job Satisfaction in Nandi South District, Kenya *Journal of Education and Human Development*, June, Vol. 3, No. 2, pp. 493-509
- Koutouzis, M., and Malliara, K. (2017). Teacher's Job Satisfaction: The Effect of Principal's Leadership and Decision-Making Style. *International Journal of Education*, Vol. 9, No. 4
- Lunenburg, F.C. (2011). Leadership versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory. *International Journal of Management, Business and Administration*, 14 (1). Retrieved from [https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local\\_docs/readings/Lunenburg\\_LeadershipVersusManagement.pdf](https://cs.anu.edu.au/courses/comp3120/local_docs/readings/Lunenburg_LeadershipVersusManagement.pdf)
- Negussie, N., and Denissie, A. (2013). Relationships between Leadership Styles of Nurse Managers and Nurse's Job Satisfaction in Jimma University Specialized Hospital. *Ethiopia Journal Health Sci*. Vol. 23, No. 1
- Obiwuru T. C. O., A. T. Akpa, V. O., and Nwankwere, I. A. (2011). Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria. *Australian Journal of Business and Management Research* Vol.1 No.7 [100-111
- Omidifar, R. (2013). Leadership Style, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study on High School Principals in Tehran, Iran. *American Journal of Humanities and Social Sciences* Vol.1, No. 4, 263-267
- PRISMA-Equity Bellagio Group. (2012). PRISMA-Equity 2012 Extension: Reporting Guidelines for Systematic Reviews with a Focus on Health Equity. *PLoS Med* 9(10): e1001333. doi:10.1371/journal.pmed.1001333
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., and Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358
- Rizi, R. M., Azadi, A., Farsani, M. E., and Aroufzad, S. (2013). Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction among Physical Education Organizations Employees. *European Journal of Sports and Exercise Science*, 2013, 2 (1):7-11 (<http://scholarsresearchlibrary.com/archive.html>)
- Rothfelder, K., Ottenbacher, M. C., and Harrington, R. J. (2013). The Impact of Transformational, Transactional, and non-Leadership Styles on Employee Job Satisfaction in The German Hospitality Industry. *Tourism and Hospitality Research* 12(4) 201-214
- Robbins, S. (2015). *Organizational Behavior*. 9th Edition. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- R Core Team (2019). R: A Language and environment for statistical computing. (Version 3.6) [Computer software]. Retrieved from <https://cran.r-project.org/>.
- Sušanj, Z., and Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment. *Psychological Topics* 21 (2012), 3, 509-526
- Sharma, M. K., and Jain, S. (2013). Leadership Management: Principles, Models and Theories. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3(1), pp.209-318
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style, Job Satisfaction, and The Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*; Vol. 7, No. 11; 2014
- Segun-Adeniran, C. D. (2015). *Leadership Styles and Job Productivity of University Library Staff: Interrogating the Nexus*. Library Philosophy and Practice. Available at [digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3401&context](https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3401&context)

- The jamovi project (2020). *jamovi*. (Version 1.2) [Computer Software]. Retrieved from <https://www.jamovi.org>.
- Viechtbauer, W. (2010). Conducting meta-analyses in R with the metafor package. *Journal of Statistical Software*, *link*, 36, 1-48.
- Weber, M. (2009). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Simon and Schuster.
- Yaghoubipoor, A., Puay Tee, O., and Ahmed, E. M. (2013). Impact of the relationship between transformational and traditional leadership styles on Iran's automobile industry job satisfaction. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development* Vol. 9 No. 1, 2013 pp. 14-27