

## Kepemimpinan Transformasional dan Kebahagiaan di Tempat Kerja : Meta-Analisis

Desi Susianti<sup>1\*</sup>, Hera Lestari Mikarsa<sup>2</sup>, Dona Eka Putri<sup>3</sup>, Moch. Iqbal<sup>4</sup>

<sup>1-4</sup>Fakultas Psikologi, Universitas Gunadarma, Indonesia

Jl. Margonda Raya No. 100, Depok 16424, Indonesia

Korespondensi penulis: [desisusianti890@gmail.com](mailto:desisusianti890@gmail.com)\*

**Abstract.** *This meta-analysis aims to measure the correlation between transformational leadership and workplace happiness by considering the effect size. The number of studies used in this study were 12 studies from 7 literatures that were considered to have met the requirements. The total sample of this study was 2662 people. The results of this meta-analysis indicate that a significant positive correlation between transformational leadership and workplace happiness is found at 95% CI (0.279; 0.612). The relationship between transformational leadership and workplace happiness is included in the moderate category with a score of  $r = 0.445$ . Similar results were found in other sample groups, namely the employee group (95% CI [0.234; 0.507]) with a score of  $r = 0.371$ . ; the health worker group obtained a score of  $r = 0.219$  with 95% CI [0.142; 0.297]) and in the academic staff group a score of  $r = 0.565$  with 95% CI [0.320; 0.808]). The results of the heterogeneity test showed good results and no publication bias.*

**Keywords:** *Employees, Transformational Leadership, Workplace Happiness*

**Abstrak.** Meta-analisis ini bertujuan untuk mengukur korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja dengan mempertimbangkan effect size. Jumlah studi yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 12 studi dari 7 literatur yang dianggap sudah memenuhi syarat. Total sampel penelitian ini berjumlah 2662 orang. Hasil meta-analisis ini menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja dengan 95% CI (0.279;0.612). Adapun hubungan kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja termasuk kategori sedang dengan skor sebesar  $r=0.445$ . Hasil serupa ditemukan pada kelompok sampel lain yaitu kelompok karyawan (95% CI [0.234; 0.507]) dengan skor  $r = 0.371$ . ; kelompok tenaga kesehatan didapatkan skor  $r = 0.219$  dengan 95% CI [0.142; 0.297]) dan pada kelompok staf akademik skor  $r = 0.565$  dengan 95% CI [0.320; 0.808]). Hasil uji heterogenitas menunjukkan hasil yang baik dan tidak ada bias publikasi.

**Kata kunci:** Karyawan, Kepemimpinan Transformasional, Kebahagiaan di Tempat Kerja

### 1. LATAR BELAKANG

Saat ini, kebahagiaan di tempat kerja menjadi topik yang menarik dalam penelitian di bidang psikologi positif dikarenakan seseorang akan memiliki kehidupan yang lebih baik. Kebahagiaan adalah kebaikan tertinggi dan motivasi tertinggi bagi manusia (Diener, 2009). Kajian yang menarik dalam lingkup pekerjaan bahwa kebahagiaan dalam keseharian di tempat kerja dapat dicapai dengan lingkungan kerja yang lebih baik (Vallina, Cabrales, Alegre, & Fernandez, 2017). Dimana kebahagiaan ataupun emosi positif tidak hanya mengubah individu, tetapi juga dapat mengubah ditingkat organisasi. Dengan menciptakan kebahagiaan atau emosi positif dapat mengubah organisasi menjadi organisasi yang lebih kohesif, lebih bermoral dan lebih harmonis (Fredrickson, 2003).

Konsep kebahagiaan di tempat kerja memiliki berbagai macam bentuk konstruk yang berbeda dan saling tumpang tindih. Konstruk kebahagiaan terkait pekerjaan sebagian besar berfokus pada pengalaman hedonis, kesenangan dan kesukaan, dan atau keyakinan positif tentang suatu objek (misalnya kepuasan kerja, komitmen afektif, pengalaman emosi positif saat bekerja). Konstruk lainnya mencakup hedonis dan eudaimonia, yang melibatkan pembelajaran atau pengembangan, pertumbuhan, otonomi, dan aktualisasi diri (Fisher, 2010).

Definisi kebahagiaan di tempat kerja merujuk pada penilaian yang menyenangkan (sikap positif) atau pengalaman yang menyenangkan (perasaan positif, suasana hati, emosi, dan *flow state*) di tempat kerja (Fisher, 2010). Pryce dan Lindsay (2014) lebih lanjut mendefinisikan kebahagiaan di tempat kerja yaitu keadaan pikiran individu yang memungkinkan untuk memaksimalkan kinerja dan mencapai potensi yang dimiliki.

Kebahagiaan di tempat kerja penting bagi individu dan organisasi (Fisher, 2010 ; Singh & Agarwal, 2017). Pentingnya sikap positif di tempat kerja tercermin dalam kesehatan individu dan dalam kapasitas untuk memprediksi perilaku organisasi (Vallina, Cabrales, & Fernandez, 2017). Suasana hati positif juga tampaknya mengurangi konflik interpersonal dan meningkatkan hasil negosiasi kolaboratif (Fisher, 2010). Karyawan yang bahagia lebih sensitif terhadap peluang di lingkungan kerja, lebih terbuka dan membantu rekan kerja, lebih optimis dan percaya diri, semuanya positif untuk organisasi (Andrew, 2011) ; enam kali lebih berenergi, berniat untuk tinggal dua kali lebih lama di perusahaan tempat mereka bekerja (Pryce & Lindsay, 2014) ; lebih produktif dalam pekerjaan mereka (Bellet, De Neve, & Ward, 2020 ; Pryce-Jones & Lindsay, 2014), dan meningkatkan kinerja karyawan (Bataineh, 2019).

Disisi lain karyawan yang tidak bahagia di tempat kerja hanya menghabiskan 40% waktunya untuk melakukan tugas pekerjaannya. Akibatnya, perusahaan akan mengalami kerugian dalam hal waktu dan juga biaya dengan kata lain tidak produktif (Pryce & Lindsay, 2014).

Erdogan, Bauer, Truxillo dan Mansfield (2012) mengemukakan tentang kebahagiaan atau kesejahteraan di tempat kerja tergantung pada kepuasan dengan lingkungan, pengembangan karir, karakteristik pekerjaan, rekan kerja, dan kepemimpinan. Faktor kepemimpinan dalam suatu perusahaan sangat menentukan kebahagiaan karyawan di tempat kerja. Seperti yang dikemukakan oleh Cassar dan Buttigieg (2013) menjelaskan bahwa perilaku para pemimpin dapat membuat perbedaan dalam kebahagiaan dan kesejahteraan karyawan sehingga mempengaruhi kehidupan emosional mereka. Selain itu, hal-hal penting yang harus pemimpin perhatikan adalah komunikasi, menginformasikan kepada karyawan tentang kinerja mereka, memberikan nasihat, dan mendengarkan pendapat karyawan, serta pemimpin harus

berdedikasi untuk kebaikan organisasi sehingga karyawan merasa nyaman (Chaiprasit & Santidhirakul, 2011).

Meskipun sudah ada penelitian sebelumnya mengenai kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja, akan tetapi belum ada penelitian yang secara khusus mengkaji dengan menggunakan meta-analisis. Meta-analisis ini bertujuan untuk mengukur korelasi antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja dengan mempertimbangkan *effect size*. Meta-analisis digunakan untuk menghitung *effect size* dan varians setiap studi, dan kemudian menghitung rata-rata dari *effect size* (Borenstein, Hedges, Higgins, & Rothstein, 2021). Dalam meta-analisis juga dapat melihat bagaimana kekuatan korelasi antara kedua variabel tersebut, heterogenitas, simetri atau tidak skor distribusi, dan bias publikasi.

## 2. METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Review ini menggunakan studi meta-analisis. Meta-analisis digunakan untuk meringkas hasil setiap penelitian dengan ukuran efek dan mengetahui *True-r* dari berbagai penelitian. Adapun topik penelitian ini mengenai kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja. Dalam pemilihan literatur yang digunakan ini terdapat beberapa tahapan yaitu mengidentifikasi literatur yang relevan dari berbagai sumber, menyeleksi literatur yang sesuai dengan topik dan mengumpulkan literatur yang digunakan. Pemilihan literatur dilakukan menggunakan PRISMA atau *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews* 2020 (Page et al., 2021). PRISMA dirancang untuk membantu peninjau secara transparan melaporkan mengapa review dilakukan, apa yang penulis lakukan, dan apa yang penulis temukan.

### Strategi Pencarian

Pencarian literatur dilakukan melalui register *Google Scholar* dan database seperti *Elsevier*, *Emereladinsight*, *SAGE* dan *EBSCO*. Kata kunci yang digunakan “*transformational leadership*”, “*happiness at work*”, dan “*workplace happiness*”. Literatur yang ditemukan dan layak digunakan berkisar antara tahun 2016 sampai dengan tahun 2022.

### Kriteria Inklusi

Kriteria dasar yang digunakan dalam meta-analisis ini adalah (1) studi kuantitatif, (2) kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan kebahagiaan di tempat kerja sebagai variabel dependen, dan (3) literatur menggunakan bahasa Inggris.

## Kriteria Eksklusi

Beberapa kriteria yang tidak dimasukkan dalam pencarian literatur dalam studi meta-analisis ini adalah (1) studi tesis sarjana dan magister, (2) literatur abu-abu lainnya seperti prosiding, dan (3) literatur yang hasil statistik tidak menghasilkan nilai  $r$ ,  $t$ ,  $F$ , atau  $R^2$ , dan juga literatur menggunakan Chi-Square.

## Pengumpulan Data dan Analisis

Pencarian literatur dilakukan dengan menggunakan berbagai kata kunci dari sumber database dan register. Literatur yang ditemukan kemudian dipilih secara independent. Kriteria inklusi yang telah ditetapkan sebelumnya digunakan untuk memilah sumber literatur mana yang layak dan mana yang tidak, termasuk untuk temuan statistik.

## Ekstraksi Data

Data dari sumber literatur yang ditemukan kemudian diekstraksi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Ekstraksi juga dilakukan secara mandiri.

## Analisis Statistik

Literatur lolos seleksi yang sesuai dengan topik penelitian kemudian dianalisis dan dicari koefisien korelasi dan jumlah partisipan. Temuan statistik berupa skor  $F$ ,  $d$ ,  $t$ , atau  $R^2$  kemudian diubah menjadi skor  $r$ . Langkah selanjutnya adalah menghitung effect size ( $z$ ), variance ( $Vz$ ) dan standard error ( $Sez$ ) yang hasilnya kemudian diolah menggunakan JASP. Hal utama yang harus dilakukan adalah menemukan perhitungan *heterogeneity test*, *summary effect size*, *forest plot*, *funnel plot*, *Egger's test*, dan *fail-safe N test*.

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

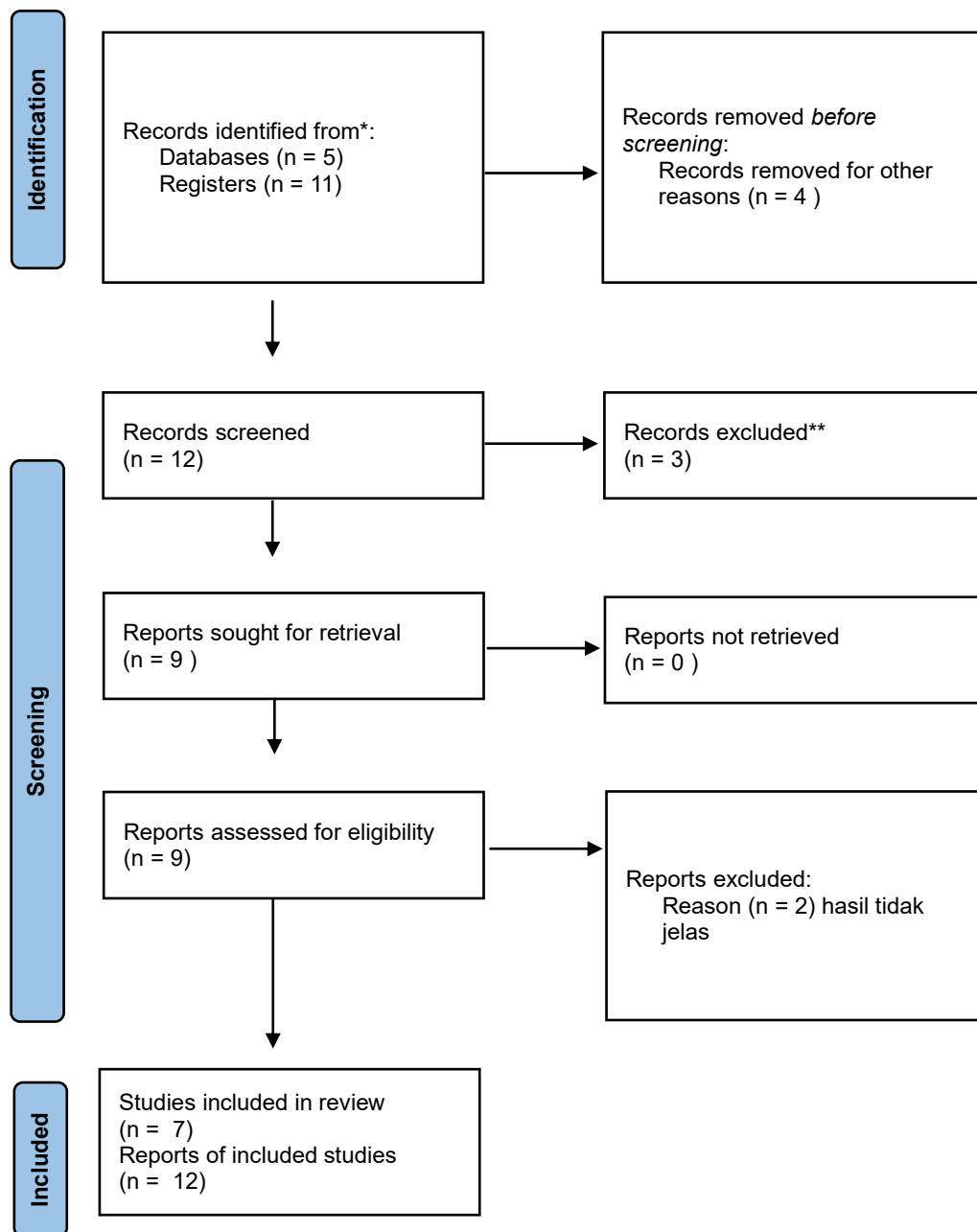
Berdasarkan data demografi pada Tabel 1 menunjukkan bahwa studi yang dilakukan dari berbagai macam negara yaitu Indonesia, Malaysia, Thailand, Turki, Italia dan Spanyol. Adapun partisipan yang terlibat dalam studi ini dari berbagai jenis profesi seperti karyawan, tenaga kesehatan, guru, dan staf akademik. Jumlah total partisipan sebanyak 2662 partisipan. Sebagian besar studi tidak menampilkan rata-rata usia partisipan, hanya ada 2 studi yang menunjukkan rata-rata usia partisipan. Namun hal ini tidak menjadi masalah, karena perhitungan rata-rata usia hanya menjadi data pendukung dan bukan menjadi bagian utama dalam studi meta-analisis.

Pada Gambar 1 menunjukkan proses penyaringan dan penyeleksian terhadap literatur yang digunakan dalam studi meta-analisis ini dengan menggunakan PRISMA. *The Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses* (PRISMA) adalah panduan pelaporan baru yang mencerminkan kemajuan dalam metode untuk mengidentifikasi, memilih,

menilai dan sintesis studi (Page et al., 2021). Dari gambar ini dapat dilihat jumlah studi yang digunakan ada 12 studi dari 7 literatur yang dianggap telah memenuhi syarat. Jumlah awal literatur yang diperoleh 16 literatur namun ada 9 literatur yang tidak memenuhi syarat.

**Tabel 1.** Karakteristik Studi yang Digunakan untuk Meta-Analisis

| Studi                                         | Jumlah sampel | Mean Usia | Partisipan                            | Skala Kepemimpinan Transformasional    | Skala Kebahagiaan di Tempat Kerja                                     | Negara           |
|-----------------------------------------------|---------------|-----------|---------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------|
| Vallina, Cabrales, Alegre, & Fernandez (2017) | 167           | -         | Tenaga Kesehatan                      | Podsakoff et al, (1990)                | Schaufeli (2002)<br>Schriesheim & Tsui (1980)<br>Allen & Meyer (1990) | Spanyol          |
| Setiawan, Eliyana, Suryani, & Handojo (2020)  | 100           | -         | Karyawan                              | Hemsworth, Muterera, & Baregheh (2013) | Vallina & Alegre (2018)                                               | Indonesia        |
| Dursun & Bilgivar (2022)                      | 346           | -         | Guru                                  | Akçakoca & Bilgin (2016)               | Korkut (2019)                                                         | Turki            |
| Vallina, Simone, & Fernandez (2018)           | 389           | -         | Karyawan                              | Rafferty & Griffin (2004)              | Vallina, Alegre, & Fernandez, (2017)                                  | Italia & Spanyol |
| Kittinorarat (2022)                           | 340           | -         | Staf Akademik                         | -                                      | -                                                                     | Thailand         |
| Abdullah, Ling, & Peng (2016) Studi 1         | 835           | -         | Guru                                  | Anandan (2010)                         | Pryce-Jones (2010)                                                    | Malaysia         |
| Abdullah, Ling, & Peng (2016) Studi 2         | 835           | -         | Guru                                  | Anandan (2010)                         | Pryce-Jones (2010)                                                    | Malaysia         |
| Abdullah, Ling, & Peng (2016) Studi 3         | 835           | -         | Guru                                  | Anandan (2010)                         | Pryce-Jones (2010)                                                    | Malaysia         |
| Abdullah, Ling, & Peng (2016) Studi 4         | 835           | -         | Guru                                  | Anandan (2010)                         | Pryce-Jones (2010)                                                    | Malaysia         |
| Abdullah, Ling, & Peng (2016) Studi 5         | 835           | -         | Guru                                  | Anandan (2010)                         | Pryce-Jones (2010)                                                    | Malaysia         |
| Vallina & Alegre (2017) Studi 1               | 234           | 42.2      | Dokter, Perawat, Guru, atau Perbankan | Rafferty & Griffin (2004)              | Vallina, Alegre, & Fernandez, (2017)                                  | Italia & Spanyol |
| Vallina & Alegre (2017) Studi 2               | 251           | 42.2      | Dokter, Perawat, Guru, atau Perbankan | Rafferty & Griffin (2004)              | Vallina, Alegre, & Fernandez, (2017)                                  | Italia & Spanyol |



**Gambar 1.** PRISMA untuk Menggambarkan Proses Penyaringan Literatur

Hasil analisis statistik yang ditampilkan pada Tabel 2 menunjukkan heterogenitas. Pada studi meta-analisis ini terdapat empat kelompok partisipan, yaitu partisipan secara keseluruhan, karyawan, tenaga kesehatan (dokter ataupun perawat), dan staf akademik. Pada semua partisipan hasil analisis memperlihatkan bahwa sebanyak *effect size* dari 12 studi yang diteliti bersifat heterogen ( $Q = 601.512, p < .001$ ). Kelompok karyawan dan tenaga kesehatan hasil analisisnya menunjukkan tidak heterogen, hal ini dikarenakan hanya ada 1 studi (karyawan) dan 2 studi (tenaga kesehatan) sehingga tidak dapat dilihat, sedangkan untuk kelompok staf akademik bersifat heterogen ( $Q=525.649, p < .001$ ).

**Tabel 2** *Fixed and Random Effect*

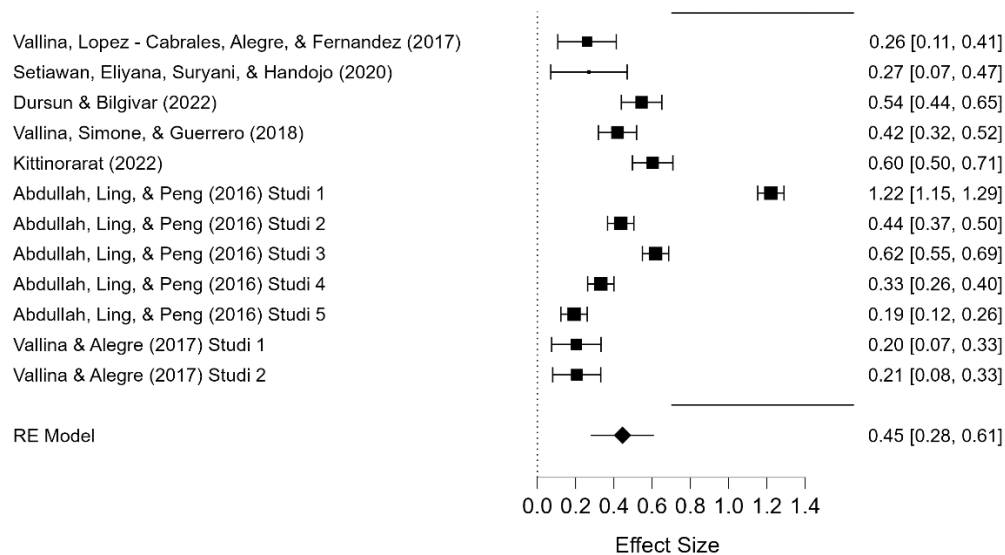
|                  | <i>Test</i>                               | <i>Q</i> | <i>df</i> | <i>p</i> |
|------------------|-------------------------------------------|----------|-----------|----------|
| Semua Partisipan | <i>Omnibus test of Model Coefficients</i> | 27.584   | 1         | < .001   |
|                  | <i>Test of Residual Heterogeneity</i>     | 601.512  | 12        | < .001   |
| Karyawan         | <i>Omnibus test of Model Coefficients</i> | 28.246   | 1         | < .001   |
|                  | <i>Test of Residual Heterogeneity</i>     | 1.707    | 1         | 0.191    |
| Tenaga Kesehatan | <i>Omnibus test of Model Coefficients</i> | 30.656   | 1         | < .001   |
|                  | <i>Test of Residual Heterogeneity</i>     | 0.369    | 2         | 0.831    |
| Staf Akademik    | <i>Omnibus test of Model Coefficients</i> | 20.518   | 1         | < .001   |
|                  | <i>Test of Residual Heterogeneity</i>     | 525.649  | 6         | < .001   |

Hasil analisis dengan menggunakan *random effect* menunjukkan bahwa terdapat korelasi positif yang signifikan antara kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja ( $z = 5.252$ ;  $p < .001$ ; 95%CI [0.279;0.612]). Adapun hubungan kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja termasuk kategori sedang dengan skor sebesar  $r = 0.445$  (Cohen, 1988). Hasil serupa ditemukan pada kelompok sampel lain yaitu kelompok karyawan ( $z = 5.315$ ;  $p < .001$ ; 95% CI [0.234; 0.507]) dengan skor  $r = 0.371$ . Selanjutnya untuk kelompok tenaga kesehatan didapatkan skor  $r = 0.219$  ( $z = 5.537$ ;  $p < .001$ ; 95% CI [0.142; 0.297]) hasil ini termasuk kedalam kategori rendah (Cohen, 1988). Berikutnya pada kelompok staf akademik korelasinya termasuk dalam kategori tinggi dimana skor  $r = 0.565$  ( $z = 4.530$ ;  $p < .001$ ; 95% CI [0.320; 0.808]). Penjelasan lebih lanjut ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3** *Coefficients*

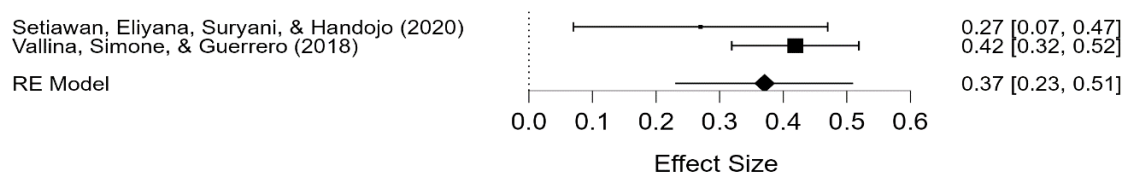
|                  | <i>Estimate</i> | <i>Standard Error</i> | <i>z</i> | <i>p</i> | <i>95% Confidence Interval</i> |              |
|------------------|-----------------|-----------------------|----------|----------|--------------------------------|--------------|
|                  |                 |                       |          |          | <i>lower</i>                   | <i>upper</i> |
| Semua Partisipan | 0.445           | 0.085                 | 5.252    | < .001   | 0.279                          | 0.612        |
| Karyawan         | 0.371           | 0.070                 | 5.315    | < .001   | 0.234                          | 0.507        |
| Tenaga Kesehatan | 0.219           | 0.040                 | 5.537    | < .001   | 0.142                          | 0.297        |
| Staf Akademik    | 0.564           | 0.124                 | 4.530    | < .001   | 0.320                          | 0.808        |

Berdasarkan data yang ditampilkan pada Gambar 2 Forest Plot untuk semua partisipan diketahui bahwa *effect size* studi-studi yang dianalisis bervariasi. Sebagian besar studi menunjukkan *effect size* dengan signifikansi yang kuat. Nilai  $r$  sesungguhnya atau RE Model dari korelasi kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja sebesar 0.45 ; 95% CI [0.28; 0.61]).



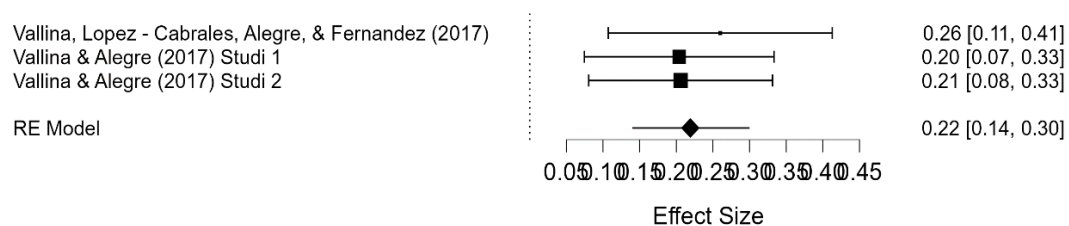
**Gambar 2 Forest Flot Semua Partisipan**

Hasil berikutnya yang ditampilkan pada Gambar 3 *Forest Flot* karyawan menunjukkan *effect size* studi-studi yang dianalisis kuat dengan skor mulai dari  $z = 0.27$  dengan 95% CI [0.07; 0.47] hingga  $z = 0.42$  dengan 95% CI [0.32; 0.52]).



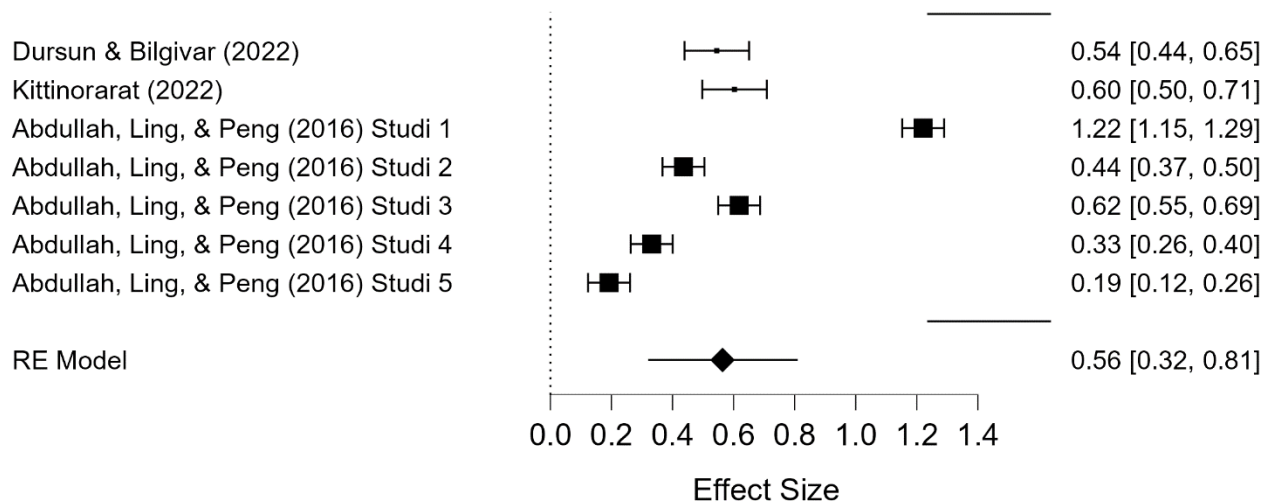
**Gambar 3 Forest Flot Karyawan**

Hasil berbeda ditampilkan pada Gambar 4 *Forest Flot* tenaga kesehatan dimana menunjukkan *effect size* studi-studi yang dianalisis lemah dengan skor mulai dari  $z = 0.20$  dengan 95% CI [0.07; 0.33] hingga  $z = 0.26$  dengan 95% CI [0.11; 0.41]).



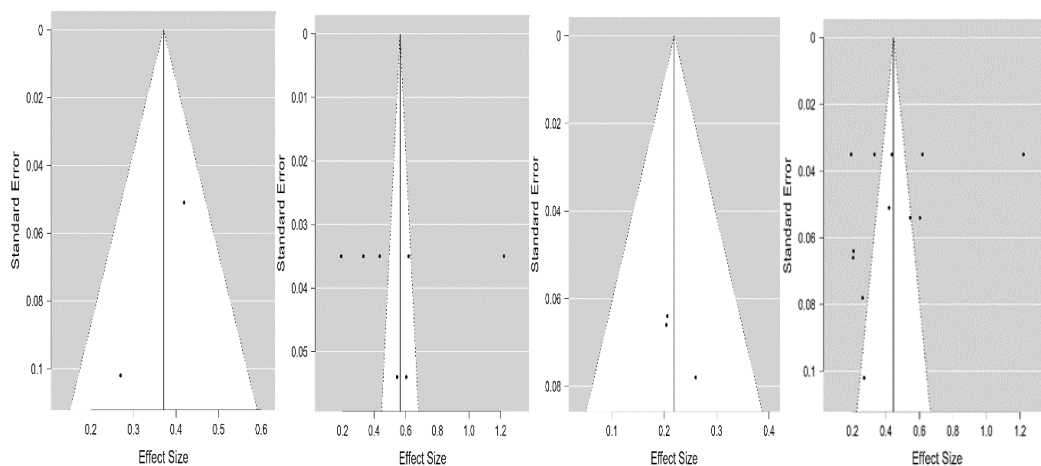
**Gambar 4 Forest Flot Tenaga Kesehatan**

Selanjutnya Gambar 5 *Forest Flot* staf akademik menunjukkan *effect size* studi-studi yang dianalisis kuat dengan skor RE Model sebesar 0.56 95% CI [0.32; 0.81]).



**Gambar 5** *Forest Plot* Staf Akademik

Pada penelitian ini juga melihat temuan terkait evaluasi bias publikasi dengan melihat *Funnel Plot* seperti yang ditunjukkan pada Gambar 6 untuk mempertimbangkan apakah skor terdistribusi simetris atau asimetris. Akan tetapi, distribusi skor dalam *Funnel Plot* terkadang tidak dapat dibenarkan sebagai simetris atau asimetris. Solusinya adalah diperlukan teknik lain untuk menentukan evaluasi bias publikasi.



**Gambar 6** *Funnel Plots*

Hasil *Egger test* pada Tabel 4 menampilkan data bahwa distribusi skor pada meta-analisis untuk semua partisipan mengenai kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja adalah simetris dengan  $z = -1.466$  ( $p > 0.05$ ). Hasil yang sama juga terlihat pada kelompok tenaga kesehatan ( $z = 0.597$ ;  $p > 0.05$ ) dan staf akademik ( $z = 0.047$ ;  $p > 0.05$ ). Akan tetapi, untuk kelompok karyawan hasilnya tidak muncul dikarenakan jumlah studi hanya ada dua sehingga tidak dapat diobservasi.

**Tabel 4** Regression test for Funnel Plot Assymetry (“Egger’s test”)

|                  | <i>z</i> | <i>p</i> |
|------------------|----------|----------|
| Semua Partisipan | -1.466   | 0.143    |
| Karyawan         | -        | -        |
| Tenaga Kesehatan | 0.597    | 0.550    |
| Staf Akademik    | 0.047    | 0.963    |

Tabel 5 ini menunjukkan cara lain untuk melihat bias publikasi dengan melihat skor *File-safe N*. Pada semua partisipan skor *File-safe N* adalah 5466 ( $p < .001$ ) yang lebih besar dari  $5K + 10 = 70$ . Selanjutnya pada kelompok karyawan skor *File-safe N* adalah 42 ( $p < .001$ ) yang lebih besar dari  $5K + 10 = 20$ , sedangkan pada kelompok tenaga kesehatan skor *File-safe N* adalah 32 ( $p < .001$ ) yang lebih besar dari  $5K + 10 = 25$ . Terakhir untuk kelompok staf akademik skor *File-safe N* adalah 3781 ( $p < .001$ ) yang lebih besar dari  $5K + 10 = 45$ . Hal ini dapat dinyatakan bahwa tidak ada bias publikasi dalam studi meta-analisis mengenai hubungan kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja untuk setiap kelompok partisipan.

**Tabel 5** File Drawer Analysis for Rosenthal’s Formula

|                  | <i>File-safe N</i> | <i>Target Significance</i> | <i>Observed Significance</i> |
|------------------|--------------------|----------------------------|------------------------------|
| Semua Partisipan | 5466.000           | 0.050                      | < .001                       |
| Karyawan         | 42.000             | 0.050                      | < .001                       |
| Tenaga Kesehatan | 32.000             | 0.050                      | < .001                       |
| Staf Akademik    | 3781.000           | 0.050                      | < .001                       |

Temuan dari studi meta-analisis ini menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan transformasional dan kebahagiaan di tempat kerja memiliki keeratan yang sedang. Hal ini berarti menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional merupakan prediktor yang baik untuk variabel kebahagiaan di tempat kerja. Hasil ini sesuai dengan penelitian dari Erdogan, Bauer, Truxillo dan Mansfield, (2012) bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja adalah kepemimpinan. Pemimpin yang menyenangkan dapat mempengaruhi kebahagiaan karyawan sehingga akan berdampak pada kinerja karyawan. Di mana pemimpin transformasional membantu mengembangkan karyawan untuk berkontribusi yang lebih baik bagi perusahaan, lebih kreatif, lebih tahan terhadap stress, lebih fleksibel dan terbuka terhadap perubahan (Bass & Riggio, 2006). Karyawan mengharapkan seorang pemimpin yang memiliki karakter yang baik serta menggunakan gaya kepemimpinan transformatif dalam organisasi. Karyawan juga mengharapkan pemimpin yang perhatian, dan tidak egois, serta memikirkan kesejahteraan mereka (Isa, Tenah, Atim, & Jam, 2019).

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan dari studi meta-analisis ini dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan kebahagiaan di tempat kerja. Implikasi praktis dari temuan ini adalah menekankan pentingnya hubungan yang baik antara pemimpin dengan karyawan. Menerapkan praktik kepemimpinan transformasional berdampak positif bagi organisasi. Seorang pemimpin yang mampu menumbuhkan kebahagiaan karyawan dengan cara membangun keterikatan emosional, meningkatkan motivasi, dan semangat tim akan berada pada situasi yang lebih baik. Pemimpin dapat mengatur karyawan untuk memahami visi dan misi serta tujuan dari pekerjaan mereka. Pada akhirnya, hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan. Implikasi teoritis dari studi meta-analisis ini adalah kepemimpinan transformasional merupakan salah satu antecedent eksternal yang mempengaruhi kebahagiaan di tempat kerja. Saran lainnya adalah mempertimbangkan variabel eksternal lainnya seperti dukungan kolega dan karakteristik pekerjaan serta variabel internal seperti *perceived organizational support*, *psychological capital* dan kepribadian.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Andrew, S.S. (2011). *S.M.I.L.E.S.: The differentiating quotient for happiness at work*. Happiest Minds: The Mindful IT Company.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bataineh, K.A. (2019). Impact of work-life balance, happiness at work, on employee performance. *International Business Research*, 12(2), 99-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n2p99>
- Bellet, C.S., DeNeve, J.E., & Ward, G. (2020). Does employee happiness have an impact on productivity? *For Online Publication Only*.
- Borenstein, M., Hedges, L.V., Higgins, J.P.T., & Rothstein, H.R. (2021). *Introduction to meta-analysis* (2nd ed.). Wiley.
- Cassar, V., & Buttigieg, S. (2013). An examination of the relationship between authentic leadership and psychological. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(5), 171-183.
- Chaiprasit, K., & Santidhirakul, O. (2011). Happiness at work of employees in small and medium-sized enterprises, Thailand. *International Conference on Asia Pacific Business Innovation & Technology Management*, 189-200.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.

- Diener, E. (2009). *The science of well-being: The collected works of Ed Diener*. Social Indicators Research Series, 37. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6\\_2](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2350-6_2)
- Dursun, I.E., & Bilgivar, O.O. (2022). The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 1(1), 12-25.
- Erdogan, B., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., & Mansfield, L.R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083. <https://doi.org/10.1177/0149206311431192>
- Fisher, C. (2010). Happiness at work. *International Journal of Management Review*, 12, 284-412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00209.x>
- Isa, K., Tenah, S.S., Atim, A., & Jam, N.A.M. (2019). Leading happiness: Leadership and happiness at a workplace. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(3), 6551-6553. <https://doi.org/10.35940/ijrte.C5299.098319>
- Kittinorarat, J. (2022). The antecedents of happiness at work and its impact on organizational citizenship behavior among staff in public higher education institutions in Thailand. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research*, 11(2), 19-32.
- Ling, Y.L., & Kanesan, A.G. (2016). Workplace happiness, transformational leadership, and affective commitment. Paper presented at *International Conference on Social Sciences and Humanities (SOSHUM)*.
- Page, M.J., McKenzie, J.E., Bossuyt, P.M., Boutron, I., ..., & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pryce, J., & Lindsay, J.J. (2014). What happiness at work is and how to use it. *Industrial and Commercial Training*, 46(3), 130-134. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2013-0072>
- Setiawan, R., Eliyana, A., Suryani, T., & Handojo, A. (2020). Maximizing happiness at work: The best practices of transformational leadership at food and beverage start-up businesses in Indonesia. *Sys Rev Pharm*, 11(12), 1265-1271.
- Singh, S., & Aggarwal, Y. (2017). Happiness at work scale: Construction and psychometric validation of a measure using mixed method approach. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-017-9882-x>
- Valina, A.S., Cables, A.L., & Fernandez, J.A.R. (2017). On the road to happiness at work (HAW): Transformational leadership and organizational learning capability as drivers of HAW in a healthcare context. *Journal of Service Theory and Practice*, 27, 292-310. <https://doi.org/10.1108/JSTP-07-2016-0141>
- Vallina, A.S., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.24>
- Vallina, A.S., Simone, C., & Guerrero, R.F. (2018). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.027>