BAB IV
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Analisis Data

Kajian ini merekrut seratus tiga puluh lima karyawan pada DNA CREATIVE AGENCY sebagai subjek penelitian. Pengambilan data ditunaikan dengan menyebarkan angket daring melalui platform WhatsApp kepada seluruh partisipan. Penyelidik menginspeksi data terhimpun guna memvalidasi bahwa responden menafikan kriteria ekspektasi. Dari kuesioner yang telah terakses secara digital, didapatkan karakteristik demografi partisipan meliputi gender dan rentang masa kerja. Pengategorian ini bervisi untuk memertajam citra akurat mengenai responden sebagai objek investigasi.

4.2 Karakteristik Responden

Setelah kuesioner disebarkan kepada 85 responden, peneliti telah berhasil mengumpulkan data yang memberikan gambaran mengenai karakteristik dari para partisipan, seperti diuraikan di bawah ini:

1. Jenis Kelamin Responden

Tabel 4.1 Jenis Kelamin

No	JenisKelamin	Jumlah Responden	Presentasi
1	Laki-laki	30	22,8%
2	Perempuan	105	77,2%
Total		135	100%

Sumber : Pengolahan Data Kuesioner, 2025

Berdasarkan data yang terkumpul, mayoritas responden dalam studi ini adalah perempuan, mencapai 105 individu atau 77,2% dari keseluruhan responden. Sebaliknya, responden laki-laki hanya berjumlah 30 orang, merepresentasikan sekitar 22,8%. Ini mengindikasikan bahwa jumlah karyawan perempuan jauh lebih banyak dibandingkan laki-laki dalam sampel penelitian ini.

2. Lama Bekerja

Tabel 4.2 Lama Bekerja

No	Lama Bekerja	Jumlah Responden	Presentase
1	>1 tahun	69	51,1 %
2	1 - 3 tahun	52	38,5 %
3	3-5 tahun	9	6,7%
4	<5 tahun	5	3,7%
Total		135	100%

Sumber : olah data kuesioner, 2025

Sebagian besar karyawan DNA Creative Agency yang menjadi responden memiliki masa kerja yang relatif singkat. Responden dengan masa kerja kurang dari 1 tahun mendominasi dengan jumlah 69 orang atau 51,1% dari total responden. Selanjutnya, kategori masa kerja 1 hingga 3 tahun merupakan kelompok terbesar kedua, meliputi 52 orang atau 38,5%. Sementara itu, karyawan dengan masa kerja 3 hingga 5 tahun berjumlah 9 orang (6,7%), dan mereka yang bekerja lebih dari 5 tahun adalah kelompok terkecil, dengan hanya 5 orang (3,7%).

Distribusi ini menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja di DNA Creative Agency adalah karyawan baru atau yang belum lama bergabung, sementara karyawan dengan masa kerja yang lebih panjang jumlahnya lebih sedikit. Ini mungkin mencerminkan tingkat rotasi karyawan, pertumbuhan perusahaan yang cepat, atau karakteristik industri kreatif yang dinamis.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Tujuan digunakan analisis deskriptif untuk mengetahui nilai rata rata jawaban responden melalui kuesioner. Nilai rata rata ini dihitungmenggunakan perhitungan interval kelas. Rumus yang digunakan adalah:

Interval kelas = (nilai tertinggi - nilai terendah) / jumlah kelas

= (5−1) : 5 = 0.8

Dari hasil perhitungan, didapatkan interval sebesar 0,8.

Tabel 4.3 Kategori Mean

Interval Kelas Ketegori	Kategori
4,2 < x <5.0	Sangat Tinggi
3,4 < x < 4,2	Tinggi
2,6 < x < 3,4	Netral
1,8 < x < 2,6	Rendah
1,0 < x < 1,8	Sangat Rendah

Selanjutnya nilai rata -rata setiap variable yang di dapatkan fdari kuisioner akan di tampilkan dalam format table. berdasarkan kuisioner terhadap 135 responden dilakukan perhitungan rat-rata untuk variable yang di evaluasi menggunakan skala likert 1 sampai 5. metode ini menentukan rata -rata pengaruh setiap variable seperti *leadership*, dan job satisfaction terhadap employee performance.

Tabel 4.4 Data statistic deskriptif variabel Leadership

Item	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
L1	1.000	5.000	4.126	0.774
L2	1.000	5.000	3.993	0.839
L3	1.000	5.000	4.111	0.924
L4	1.000	5.000	4.089	0.812
L5	1.000	5.000	4.222	0.866

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap variabel Leadership, terlihat bahwa seluruh indikator memiliki nilai mean yang berada dalam rentang 3.993 hingga 4.222. Nilai mean tertinggi terdapat pada indikator L5, yaitu “Atasan saya dapat memberikan arahan kerja yang jelas dan terstruktur, ” dengan nilai sebesar 4.222. Hal ini menunjukkan bahwa responden merasa pemimpin mereka cukup mampu memberikan instruksi kerja yang jelas, sehingga memberikan arahan yang terarah kepada timnya. Di sisi lain, nilai mean terendah terdapat pada indikator L2, yakni 3.993, yang menunjukkan bahwa kemampuan atasan dalam memahami kebutuhan perusahaan dan karyawan masih perlu ditingkatkan, meskipun tetap berada pada kategori tinggi.

Dengan nilai standar deviasi berkisar antara 0.774 hingga 0.924, dapat disimpulkan bahwa persepsi responden terhadap indikator *leadership* cukup bervariasi, namun masih dalam batas wajar. Artinya, mayoritas responden sepakat bahwa kepemimpinan di lingkungan kerja mereka berjalan dengan cukup baik. Tingginya skor mean pada hampir seluruh indikator mencerminkan bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh manajemen telah menciptakan pengaruh

positif terhadap suasana kerja dan keterlibatan karyawan. Ini merupakan sinyal bahwa pihak manajemen perlu mempertahankan dan mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang responsif dan partisipatif.

Tabel 4.5 Data statistic deskriptif variabel Job satisfaction

Item	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
JS1	1.000	5.000	3.896	0.837
JS2	1.000	5.000	3.815	0.834
JS3	1.000	5.000	4.022	0.802
JS4	1.000	5.000	4.026	0.802
JS5	1.000	5.000	4.015	0.927

Analisis deskriptif terhadap variabel Job Satisfaction menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai mean antara 3.815 hingga 4.026. Nilai tertinggi terdapat pada indikator JS4 (“Saya puas dengan hubungan kerja saya dengan rekan kerja”) dan JS3 (“Saya mendapat pengakuan atas hasil kerja saya”), keduanya menunjukkan bahwa responden merasa dihargai dan memiliki hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja. Sebaliknya, nilai mean terendah ditemukan pada indikator JS2, yaitu sebesar 3.815, yang mengarah pada kepuasan terhadap kenyamanan lingkungan kerja yang masih bisa ditingkatkan.

Nilai standar deviasi pada variabel ini berada di antara 0.802 hingga 0.927, menandakan bahwa terdapat variasi persepsi responden terhadap masing-masing pernyataan. Meskipun demikian, semua nilai mean berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa kepuasan kerja karyawan secara umum sudah baik. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen sudah cukup berhasil dalam membangun lingkungan kerja yang kondusif, meskipun tetap diperlukan evaluasi berkala untuk mempertahankan dan meningkatkan kepuasan tersebut, terutama dalam aspek fisik atau kenyamanan lingkungan kerja.

Tabel 4.6 Data statistic deskriptif variabel Employee performance

Item	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
EP1	1.000	5.000	4.022	0.933
EP2	2.000	5.000	3.941	0.795
EP3	2.000	5.000	4.259	0.709
EP4	2.000	5.000	4.056	0.716
EP5	1.000	5.000	4.000	0.996

Hasil analisis deskriptif untuk variabel Employee Performance menunjukkan nilai mean yang berkisar antara 3.941 hingga 4.259. Indikator dengan mean tertinggi adalah EP3, yaitu “Saya berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah, ” dengan nilai 4.259. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki semangat inisiatif dan proaktif yang tinggi dalam bekerja. Di sisi lain, nilai mean terendah adalah pada indikator EP2, yaitu 3.941, yang berkaitan dengan efisiensi prosedur kerja, yang artinya sebagian responden merasa masih ada ruang untuk peningkatan efisiensi dalam proses kerja.

Nilai standar deviasi tertinggi tercatat pada indikator EP5 sebesar 0.996, sementara yang terendah adalah pada indikator EP3 dengan nilai 0.709. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden terhadap indikator inisiatif kerja cenderung lebih seragam, sedangkan terhadap kualitas hasil kerja (EP5), tanggapannya lebih bervariasi. Secara keseluruhan, seluruh indikator berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa kinerja karyawan sudah berjalan dengan baik. Pihak manajemen dapat menjadikan indikator-indikator dengan skor tertinggi sebagai kekuatan utama, serta fokus pada indikator dengan skor lebih rendah untuk pengembangan lebih lanjut.

4.4 Uji Validitas

Uji validitas ini dilakukan terhadap setiap item pertanyaan yang tersedia dari setiap variabel (indikator). Uji ini mensyaratkan beberapa tahapan esensial, yakni validasi konvergen, validasi diskriminan, serta perhitungan rata-rata varians terekstrak (AVE).

A. Uji validitas Konvergen

Bertujuan untuk mengecek seberapa baik setiap indikator (item pertanyaan) berhubungan dengan variabel atau konstruk laten yang diukurnya. Menurut Ghozali (2021), idealnya, sebuah indikator dianggap valid jika memiliki nilai korelasi (sering disebut loading factor) di atas 0,7. Namun, untuk penelitian yang bersifat eksploratif atau dalam skala yang lebih kecil, nilai loading factor antara 0,5 hingga 0,6 masih dapat diterima. Selain itu, validitas konvergen juga terpenuhi jika nilai Average Variance Extracted (AVE) dari setiap variabel lebih besar dari 0,5.

Tabel 4.7 Uji Validitas Konvergen

	LEADERSHIP	EMPLOYEE PERFORMANCE	JOB SATISFACTION
LS1	0.714		
LS2	0.755		
LS3	0.654		
LS4	0.748		
LS5	0.661		
EP1		0.709	
EP2		0.664	
EP3		0.749	
EP4		0.737	
EP5		0.607	
JS1			0.705
JS2			0.642
JS3			0.684
JS4			0.669
JS5			0.698

Sumber : Data Hasil Olahan SEMPLS, 2025

Berdasarkan pada tabel 4.3 diatas dapat terlihat nilai pada setiap indikator atau outer loading bernilai >0.60 sehingga tidak ada eliminasi terhadap variabel dari model. Dikarenakan seluruh indikator dapat dikatan valid sudah memenuhi syarat validitas konvergen.

B. Reabilitas

Tabel 4.8 Uji reabilitas

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability (Rho_A)	Composite Reliability (Rho_C)	Average Variance Extracted (Ave)
Employee Performance	0.732	0.739	0.823	0.622
Job Satisfaction	0.713	0.713	0.811	0.594
Leadership	0.750	0.754	0.833	0.501

Berdasarkan data diatas dapat dilihat dari Average Varian Extracted Pada Semua Variable Memiliki Nilai Diatas 0.50. Semua nilai Composite Reliability > 0.70 dan AVE > 0.50, menunjukkan bahwa konstruk memiliki reliabilitas dan

validitas konvergen yang baik. Menurut Hair et al. (2019), Composite Reliability > 0.70 dan AVE > 0.50 adalah kriteria minimal validitas konstruk dalam model SEM-PLS.

4.5 Analisi Uji Inner Model

A. R square

Nilai R-Square < 0,70, < 0,50, < 0,25 menunjukan model yang kuat, sedang, moderate dan lemah. Apabila niali semakin besar maka ini menunjukan predictor model semakin baik dalam melakukan penjelas varience**.**

Tabel 4.9 Uji R Square

	R-square	R-square adjusted
EMPLOYEE PERFORMANCE	0.518	0.510
JOB SATISFACTION	0.592	0.589

Pada penelitian menggunakan variable dependent yakni Employee Performance, di mana variabel ini di pengaruhi Leadership, dan Job Satisfaction berperan sebagai variabel intervening terhadap Employee Performance. Berdasarkan hasil output SmartPLS, diperoleh nilai R Square untuk masing-masing variabel sebagai berikut:

R Square Job Satisfaction = 0.592

R Square Employee Performance = 0.518

Nilai R Square sebesar 0.592 menunjukkan bahwa sebesar 59,2% variasi yang terjadi pada Job Satisfaction dapat dijelaskan oleh variabel Leadership. Selanjutnya, nilai R Square sebesar 0.518 pada Employee Performance menunjukkan bahwa variabel Leadership dan Job Satisfaction secara bersama-sama mampu menjelaskan 51,8% variasi pada Employee Performance.

B. F- Square

Uji F Square digunakan untuk melihat besarnya pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Tabel 4.10 Uji F Square

	Employee Performance	Job Satisfaction	Leadership
Employee Performance			
Job Satisfaction	0.153		
Leadership	0.097	1.453	

Berdasarkan table diatas, diperoleh nilai F Square sebagai berikut:

Leadership → Job Satisfaction = 0.153, Leadership → Employee Performance = 0.097, Job Satisfaction → Employee Performance = 0.153, Nilai F Square 0.153 pada jalur Leadership → Job Satisfaction menunjukkan pengaruh sedang. Nilai 0.097 pada jalur Leadership → Employee Performance menunjukkan pengaruh lemah/kecil, namun tetap memiliki kontribusi yang bermakna. Nilai 0.153 pada jalur Job Satisfaction → Employee Performance juga menunjukkan pengaruh sedang. Artinya, Leadership lebih kuat dalam memengaruhi Job Satisfaction dibandingkan langsung terhadap Employee Performance, namun ketika Job Satisfaction berperan sebagai variabel mediasi, pengaruhnya terhadap kinerja menjadi lebih kuat.

C. Q-Square

Nilai Q Square digunakan untuk mengetahui seberapa baik model mampu memprediksi data. Nilai $Q^2 > 0$ menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance.

Tabel 4.11 Uji Q Square

	Q^2predict	RMSE	MAE
EMPLOYEE PERFORMANCE	0.425	0.779	0.585
JOB SATISFACTION	0.586	0.666	0.528

Berdasarkan table di atas bisa dilihat, Q^2 Job Satisfaction = 0.586 Q^2 Employee Performance = 0.425

Nilai Q^2 sebesar 0.586 pada Job Satisfaction menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik dan kuat terhadap variabel ini.

Sedangkan nilai Q^2 sebesar 0.425 pada Employee Performance juga menunjukkan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, model dalam penelitian ini tidak hanya memiliki kemampuan penjelasan yang baik (R^2), namun juga kemampuan prediksi yang relevan (Q^2) terhadap variabel-variabel dalam model.

D. Uji Goodness Of Fit

Hasil penelitian berdasarkan uji goodness of fit model structural dengan inner model menggunakan Q-Square predictive relevance (Q2). Tujuan pengujian adalah untuk mengetahui seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan oleh model penelitian serta estimasi dari parameter penelitian. Apabila nilai Q-square lebih besar dari 0 maka dapat dikatakan model memiliki predictive relevance

Tabel 4.12 Uji Goodness Of Fit

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0.092	0.092
d_ULS	1.014	1.014
d_G	0.332	0.332
Chi-square	230.407	230.407
NFI	0.679	0.679

Dari hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS, diperoleh nilai Q-Square (Q^2 Predict) untuk masing-masing variabel endogen sebagai berikut: Untuk variabel Job Satisfaction sebesar 0.586, Untuk variabel Employee Performance sebesar 0.425

Berdasarkan hasil tersebut, dapat diketahui bahwa nilai Q-Square pada penelitian ini lebih besar dari 0, yang berarti model memiliki kemampuan prediktif (predictive relevance) terhadap variabel-variabel tersebut. Selain itu, nilai Q-Square mendekati angka 1, khususnya pada variabel Job Satisfaction (0.586), yang menunjukkan bahwa model memiliki kualitas prediksi yang baik, dan mampu menjelaskan variabel Job Satisfaction secara memadai. Sementara itu, nilai Q- Square pada variabel Employee Performance (0.425) juga menunjukkan kemampuan prediksi yang cukup baik dan relevan.

4.6 Pengujian Hipotesa

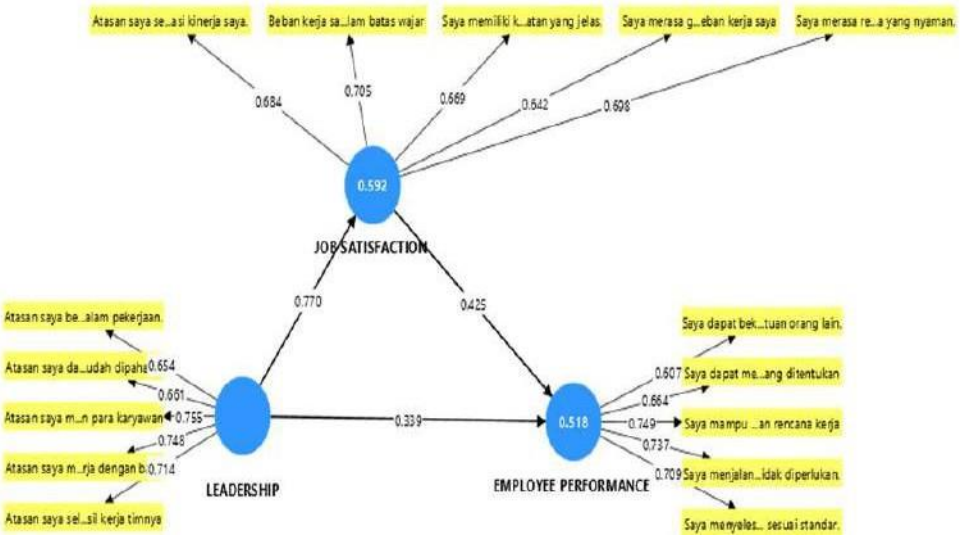
Pengujian hipotesa ini menggunakan analisis uji yaitu dirrect effect (hubungan langsung) dan indirrect effect (hubungan tidak langsung).

1. Dirrect Effect

Pengujian pengaruh langsung bertujuan untuk menguji apakah hipotesis Leadership berpengaruh terhadap Employee Performance. terdapat beberapa cara penelitian menggunakan direct effect.

a. Path Coefficients

Pada koefisien jalur, jika nilai sampel asli menunjukkan angka positif, ini berarti terdapat hubungan searah antara variabel eksogen dan endogen. Artinya, kedua variabel tersebut akan meningkat atau menurun secara bersamaan. Sebaliknya, apabila nilai sampel asli menunjukkan angka negatif, ini menandakan adanya hubungan berlawanan arah antara variabel eksogen dan endogen. Dalam kondisi ini, jika variabel eksogen meningkat, variabel endogen cenderung akan menurun, atau sebaliknya.



Dalam pengujian hipotesis antar variabel, apabila nilai P (P value) teramati kurang dari 0,05, atau Statistik T (T Statistic) melampaui 1,960, maka dapat disimpulkan bahwa interrelasi antar variabel tersebut tergolong signifikan. Sebaliknya, manakala P value menunjukkan angka di atas 0,05 dan Statistik T berada di bawah 1,960, maka konektivitas antar variabel dianggap nir-signifikan.

Tabel 4.13 Uji Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
JOB SATISFACTION -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.425	0.429	0.094	4.527	0.000
LEADERSHIP -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.339	0.336	0.106	3.209	0.001
LEADERSHIP -> JOB SATISFACTION	0.770	0.770	0.047	16.265	0.0

b. Hubungan Leadership terhadap Job Satisfaction

Hubungan variabel Leadership terhadap Job Satisfaction memiliki nilai original sample sebesar 0,770, yang berarti hubungan antara kedua variabel ini bersifat positif atau searah. Hasil dari T statistic sebesar 16,265 > 1,960, dengan p value sebesar 0,000 < 0,05, yang berarti hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis

H1 diterima, yang menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

c. Hubungan Leadership terhadap Employee Performance

Hubungan variabel Leadership terhadap Employee Performance memiliki nilai original sample sebesar 0,339, menunjukkan bahwa hubungan antar kedua variabel bersifat positif. Hasil T statistic sebesar 3,209 > 1,960 dan p value sebesar 0,001 < 0,05, menandakan bahwa pengaruh tersebut signifikan. Maka, hipotesis

H2 diterima, artinya kepemimpinan yang baik secara langsung mampu meningkatkan kinerja karyawan.

d. Hubungan Job Satisfaction terhadap Employee Performance

Hubungan variabel Job Satisfaction terhadap Employee Performance memiliki nilai original sample sebesar 0,425, yang

menunjukkan bahwa hubungan antar kedua variabel adalah positif. Nilai T statistic sebesar 4,527 > 1,960 dan p value sebesar 0,000 < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hubungan tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis

H3 diterima, yang berarti semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, maka akan semakin meningkat pula kinerja mereka.

2. Indirect Effect

Indirect effect dalam analisis menggunakan Smartpls merujuk pada pengaruh tidak langsung dari variabel eksogen (variabel independen) terhadap variabel endogen (variabel dependen), yang disalurkan melalui perantara (intervening). Untuk menguji indirect effect, penelitian umumnya Menerapkan regresi multivariat atau pemodelan persamaan struktural adalah esensial untuk menguak interdependensi berdasarkan konjektur yang relevan

a. Hubungan antara variabel memiliki nilai P-value < 0,05 atauT-Statistic> 1,960 maka hubungan variabel tersebut adalah siginifikan.
b. Begitu juga sebaliknya jika nilai P-Value > 0,05 atau T-Statistic < 1,960 maka hubungan antara variabel adalah tidak signifikan

Tabel 4.14 Indirect Effect

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values
LEADERSHIP -> JOB SATISFACTION -> EMPLOYEE PERFORMANCE	0.327	0.331	0.079	4.169	0.000

Hubungan tidak langsung antara variabel Leadership terhadap Employee Performance melalui variabel Job Satisfaction memiliki nilai original sample sebesar 0,327, yang menunjukkan bahwa hubungan tersebut positif atau searah. Hasil T statistic sebesar 4,169 > 1,960 dan p value sebesar 0,000 < 0,05, mengindikasikan bahwa pengaruh tidak langsung tersebut signifikan secara statistik. Dengan demikian, hipotesis

H4 diterima, yang berarti bahwa Job Satisfaction terbukti secara signifikan memediasi pengaruh Leadership terhadap Employee Performance. Artinya, kepemimpinan yang baik akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan pada akhirnya akan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Selanjutnya, Data akan di uji menggunakan uji VAF dan juga akan dilihat hasil uji bootstrapping pada specific indirect effects total effects. Uji ini dilakukan untuk mengetahui peran variabel intervening, berikut table dan rumus perhitungan nya:

Untuk menghitung

VAF rumus yang digunakan adalah:

$VAF = Indirect\ EffectTotal : Effect\ x\ 100\%$

$Total\ Effect = Direct\ Effect + Indirect\ Effect$

Untuk menguji peran mediasi dari variabel Job Satisfaction dalam hubungan antara Leadership terhadap Employee Performance, digunakan pendekatan perhitungan VAF (Variance Accounted For). VAF digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh tidak langsung dibandingkan dengan total pengaruh yang terjadi.

Perhitungan dilakukan berdasarkan rumus sebagai berikut: Dengan ketentuan:

Indirect Effect=β 2 ·β 3 = 0.536·0.610 = 0.327

Direct Effec t= β1 = 0.339

Total Effect = Direct Effect + Indirect Effect = 0.339 + 0.327 = 0.666 VAF = 0.327 : 0.666 × 100 % = 49. 1 %

Berdasarkan perhitungan tersebut, diperoleh nilai VAF sebesar 49,1%, yang menunjukkan bahwa variabel Job Satisfaction berperan sebagai mediasi parsial (partial mediation) dalam hubungan antara Leadership terhadap Employee Performance. Nilai VAF sebesar 49,1% menunjukkan bahwa hampir separuh dari total pengaruh Leadership terhadap Employee Performance disalurkan melalui Job Satisfaction, sementara sisanya berasal dari pengaruh langsung Leadership terhadap Employee Performance.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Leadership tidak hanya berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, namun juga memiliki pengaruh secara tidak langsung melalui peningkatan kepuasan kerja. Artinya, kepemimpinan yang efektif tidak hanya mendorong kinerja secara langsung, tetapi juga meningkatkan kinerja melalui peningkatan rasa puas dalam pekerjaan.

1. **Leadership (X) → Employee Performance (Y)**

   Direct Effect (β_1) = 0.339

   Model Persamaan:

   $Y = \beta 1 \cdot X + \varepsilon 1$

   $Y = 0.339 \cdot X + \varepsilon 1$

   Kesimpulan:

   Terdapat pengaruh langsung dan positif dari Leadership terhadap Employee Performance sebesar 0.339

2. **Leadership (X) → Job Satisfaction (Z)**

   Direct Effect (β_2) = 0.536

   Model Persamaan:

   $Z = \beta 2 \cdot X + \varepsilon 2$

   $Z = 0.536 \cdot X + \varepsilon 2$

   Kesimpulan:

   Leadership memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Job Satisfaction sebesar 0.536

3. **Job Satisfaction (Z) → Employee Performance (Y) Direct Effect (β_3) = 0.610**

   Model Persamaan:

   $Y = \beta 3 \cdot Z + \varepsilon 3$

   $Y = 0.610 \cdot Z + \varepsilon 3$

   Kesimpulan:

   Job Satisfaction berpengaruh langsung dan positif terhadap Employee Performance

4.7 Pembahasan

Berdasarkan investigasi variabel yang telah tereksekusi, penjelajah riset ini menuai konklusi dari studinya, yaitu :

4.7.1 Leadership Terhadap Job Satisfaction

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan, ditemukan bahwa *leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap job satisfaction, dengan nilai koefisien sebesar 0.770, T-statistic 16. 265 > 1.960, dan p-value 0.000 < 0.05. Ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang komunikatif, memberikan arahan yang jelas, serta memahami kebutuhan bawahannya, berperan besar dalam membentuk perasaan nyaman, aman, dan termotivasi dalam bekerja.

Hasil ini sejalan dengan tujuan penelitian ini yakni ingin menguji pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini juga mendukung teori dua faktor Herzberg, di mana peran atasan yang mendukung termasuk dalam faktor motivasional yang memengaruhi kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa didukung dan diberi pengakuan oleh pemimpinnya, mereka cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Penelitian ini menguatkan hasil studi sebelumnya dari Anistuti (2023) dan Pratama et al. (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Begitu pula dalam penelitian oleh Wang et al. (2020), dijelaskan bahwa pemimpin yang mampu memberikan kejelasan arah, empati, dan tanggung jawab sosial berkontribusi besar terhadap moral dan kepuasan kerja timnya. Oleh karena itu, DNA Creative Agency perlu mempertahankan dan memperkuat pola kepemimpinan yang humanis dan partisipatif.

4.7.2 Leadership Terhadap Employee Performance

Hasil analisis menunjukkan bahwa *leadership* juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, dengan nilai koefisien sebesar 0.339, T-statistic 3.209 > 1.960, dan p-value 0.001 < 0.05. Ini mengindikasikan bahwa karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi ketika mereka

dipimpin oleh sosok yang mampu menetapkan prioritas, memberikan instruksi yang jelas, serta mengevaluasi hasil kerja secara adil dan konstruktif.

Secara teoritis, hasil ini sejalan dengan pendapat Stogdill dan Tannenbaum yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kepemimpinan yang diterapkan di DNA Creative Agency berperan sebagai motor penggerak yang mampu membentuk perilaku kerja yang produktif dan terarah. Ini sesuai dengan tujuan penelitian dalam Bab 1, yaitu untuk mengetahui pengaruh langsung *leadership* terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga diperkuat oleh studi dari Makalew et al. (2021) dan Nuruddin & Sridadi (2019) yang menyatakan bahwa pemimpin yang efektif akan memotivasi karyawannya untuk mengerjakan tugas secara optimal dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, kepemimpinan yang konsisten, terbuka terhadap masukan, dan adaptif terhadap dinamika kerja menjadi kunci utama dalam meningkatkan performa karyawan di industri kreatif yang cepat berubah.

4.7.3 Job Satisfaction Terhadap Employee Performance

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, diketahui bahwa job satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance, dengan nilai koefisien 0.425, T-statistic 4.527 > 1.960, dan p-value 0.000 < 0.05. Temuan ini membuktikan bahwa karyawan yang puas terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya cenderung akan memberikan kontribusi kinerja yang lebih tinggi, baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan.

Secara konseptual, hasil ini mendukung pendapat Paparang et al. (2021) dan Subiyanti & Trisnadi (2022) yang menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor kunci dalam membentuk semangat kerja, loyalitas, dan kedisiplinan karyawan. Dalam organisasi seperti DNA Creative Agency yang bergerak di bidang kreatif, kepuasan kerja juga berkaitan dengan kebebasan berekspresi, keterlibatan dalam proyek, dan pengakuan terhadap hasil karya.

Penelitian ini juga mendukung teori keadilan (equity theory) yang menyatakan bahwa persepsi keadilan dan penghargaan yang dirasakan oleh karyawan akan berdampak pada motivasi kerja mereka. Maka dari itu, pengelolaan

aspek-aspek kepuasan kerja seperti kejelasan peran, hubungan antar rekan kerja, serta penghargaan yang proporsional perlu diperhatikan secara serius oleh manajemen.

4.7.4 Pengaruh Tidak Langsung Leadership terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction

Selain pengaruh langsung, penelitian ini juga menguji pengaruh tidak langsung (mediasi) dari *leadership* terhadap employee performance melalui job satisfaction. Hasil uji statistik menunjukkan bahwa hubungan ini signifikan, dengan nilai koefisien 0.327, T-statistic 4.169 > 1.960, dan p-value 0.000 < 0.05. Perhitungan VAF (Variance Accounted For) menghasilkan nilai sebesar 49.1%, yang mengindikasikan bahwa mediasi bersifat parsial.

Dengan kata lain, hampir setengah dari total pengaruh *leadership* terhadap kinerja karyawan disalurkan melalui peningkatan kepuasan kerja terlebih dahulu. Temuan ini sejalan dengan model teoritis, serta mendukung hasil penelitian terdahulu seperti Ari Lasta Irawan et al. (2023) dan Nurbaeti et al. (2023) yang menunjukkan bahwa job satisfaction merupakan mediator penting dalam menjembatani pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja.

Kepemimpinan yang baik menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan ruang partisipasi, dan memperhatikan kebutuhan karyawan. Hal ini membuat karyawan merasa puas dan secara alami terdorong untuk meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, hasil ini memperkuat tujuan penelitian untuk membuktikan bahwa job satisfaction memang memiliki peran signifikan sebagai variabel intervening, dan dapat menjadi titik fokus dalam strategi peningkatan kinerja di lingkungan DNA Creative Agency.

4.8 Implikasi Manejerial

Hasil penelitian mengenai pengaruh Leadership terhadap Employee Performance melalui Job Satisfaction memberikan panduan penting bagi manajemen DNA Creative Agency dalam mengelola sumber daya manusia di industri kreatif digital. Implikasi manajerial ini dapat dijadikan acuan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, meningkatkan kepuasan kerja, serta mendorong kinerja

karyawan. Rekomendasi ini mencakup langkah-langkah berikut:

4.8.1 Meningkatkan Kualitas Leadership untuk Mendorong Kepuasan Kerja Karyawan

Berdasarkan hasil olah data, variabel Leadership berpengaruh secara langsung dan signifikan terhadap Job Satisfaction dengan nilai koefisien 0.536. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diterapkan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Untuk memaksimalkan pengaruh ini, manajemen DNA Creative Agency dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang lebih supportive dan partisipatif, sesuai dengan karakteristik tim kreatif. Pemimpin disarankan untuk lebih sering memberikan apresiasi, melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan, serta menciptakan komunikasi yang terbuka dan dua arah. Contohnya, para manajer proyek dapat secara rutin melakukan sesi feedback dua arah setelah proyek selesai, di mana pemimpin tidak hanya memberikan evaluasi, tetapi juga terbuka menerima masukan dari tim. Pendekatan ini akan meningkatkan rasa dihargai, menumbuhkan kepercayaan, dan memperkuat kepuasan kerja secara keseluruhan.

Mengoptimalkan Job Satisfaction sebagai Mediator untuk Meningkatkan Kinerja

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa Job Satisfaction memediasi pengaruh Leadership terhadap Employee Performance secara parsial, dengan nilai VAF sebesar 49.1%. Artinya, separuh dari pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja disalurkan melalui kepuasan kerja. Maka dari itu, manajemen perlu menjadikan kepuasan kerja sebagai prioritas strategis. DNA Creative Agency disarankan untuk melakukan evaluasi berkala terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan, seperti sistem kompensasi, kesempatan pengembangan karier, beban kerja, serta keseimbangan kerja-hidup (work-life balance). Sebagai contoh, perusahaan dapat menerapkan program pengembangan karier seperti coaching session, pelatihan internal, atau memberikan ruang rotasi kerja untuk meningkatkan keterampilan. Hal ini tidak hanya meningkatkan motivasi kerja, tetapi juga memperkuat komitmen dan loyalitas karyawan.

4.8.2 Memperkuat Pengaruh Leadership secara Langsung terhadap Kinerja Karyawan

Temuan lainnya menunjukkan bahwa Leadership memiliki pengaruh langsung terhadap Employee Performance dengan koefisien sebesar 0.339, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan saat ini sudah cukup efektif mendorong hasil kerja karyawan. Untuk memperkuat pengaruh ini, para pemimpin di DNA Creative Agency dapat difokuskan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan interpersonal dan manajerial, seperti pengambilan keputusan strategis, pengelolaan konflik, dan pemantauan progres kerja tim. Contohnya, pemimpin proyek dapat menetapkan target yang jelas dan spesifik untuk setiap anggota tim, memberikan umpan balik secara berkala, dan memberikan penghargaan terhadap pencapaian. Dengan cara ini, para pemimpin mampu menjadi role model dalam budaya kerja yang produktif dan berorientasi hasil.

Membangun Budaya Kerja yang Mendorong Sinergi antara Kepemimpinan dan Kepuasan Gabungan antara kepemimpinan yang efektif dan kepuasan kerja yang tinggi akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung Employee Performance yang optimal. Oleh karena itu, DNA Creative Agency dapat membangun budaya organisasi yang mendukung Kolaborasi tim yang inklusif, Transparansi dalam komunikasi antar level jabatan, Pemberdayaan karyawan melalui kepercayaan dan otonomi kerja DNA Creative Agency dapat menanamkan nilai-nilai empati, apresiasi, dan kreativitas ke dalam kebijakan SDM serta mekanisme kepemimpinan sehari-hari. Hal ini penting untuk mempertahankan daya saing tim kreatif dalam industri media digital yang sangat dinamis.