

Artikel Penelitian (Teknik Industri)

Analisis Deskriptif Persepsi Karyawan terhadap Kepemimpinan, Aspek Usia dalam Pekerjaan, dan Kinerja Karyawan pada PT NFA

Surya Sukmaharto Putra *, Don Arges Panjaitan

Fakultas Teknik, Teknik Industri, Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang, Indonesia

INFORMASI ARTIKEL

Diterima Redaksi: 02 Mei 2026
Revisi Akhir: 30 Juli 2026
Diterbitkan Online: 31 Juli 2026

KATA KUNCI

Kepemimpinan
Kinerja Karyawan
Reliabilitas
Statistik Deskriptif
Usia

KORESPONDENSI (*)

E-mail: suryasukmaharto05@gmail.com

A B S T R A K

Penelitian ini bertujuan menggambarkan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan, aspek usia dalam pekerjaan, dan kinerja karyawan pada PT NFA setelah perampingan struktur organisasi. Penelitian menggunakan desain kuantitatif deskriptif dengan total sampling terhadap 50 karyawan. Pemeriksaan laporan mentah menunjukkan bahwa satu baris jawaban tidak tercantum pada masing-masing blok variabel, sehingga analisis setiap konstruk menggunakan 49 respons yang dapat diolah. Uji validitas Pearson item-total menunjukkan 14 dari 15 item memenuhi r tabel 0,282, sedangkan item pengalaman (X2.2) memperoleh $r = 0,270$. Nilai Cronbach's alpha untuk kepemimpinan, aspek usia dalam pekerjaan, dan kinerja masing-masing sebesar 0,236; -0,121; dan -0,310, sehingga konsistensi internal instrumen belum memadai. Analisis indeks persentase pada tingkat indikator menunjukkan rata-rata kepemimpinan 60,08%, aspek usia dalam pekerjaan 57,63%, dan kinerja karyawan 60,41%; seluruhnya berada pada kategori sedang. Indikator tertinggi ialah motivasi 64,49%, kelelahan 59,59%, dan target kerja 65,71%. Temuan harus ditafsirkan sebagai deskripsi item, bukan bukti pengaruh atau ukuran konstruk yang telah reliabel. Perusahaan dapat menggunakan hasil ini sebagai pemetaan awal, sedangkan penelitian lanjutan perlu memperbaiki redaksi item, melengkapi data yang hilang, menguji ulang instrumen, dan melakukan pengumpulan data kembali sebelum analisis inferensial.

PENDAHULUAN

Kinerja individu merupakan bagian penting dari keberhasilan organisasi karena mencakup kualitas pelaksanaan tugas, perilaku yang mendukung lingkungan kerja, kemampuan menyesuaikan diri, dan perilaku kontraproduktif. Pengukuran kinerja perlu menggunakan indikator yang jelas agar hasilnya dapat diterjemahkan menjadi tindakan perbaikan. Kerangka Individual Work Performance Questionnaire menempatkan dimensi-dimensi tersebut sebagai dasar pengukuran kinerja individual [1].

Kepemimpinan berperan dalam memberikan arah, motivasi, umpan balik, dan dukungan kepada karyawan. Kajian meta-analitik menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan imbalan kontingen memiliki hubungan yang konsisten dengan berbagai keluaran kerja, meskipun kekuatannya tetap dipengaruhi oleh konteks organisasi dan indikator kinerja yang digunakan [2].

Usia karyawan sering digunakan untuk menjelaskan perbedaan pengalaman, motivasi, kemampuan fisik, dan pola kerja. Namun, usia tidak dapat diperlakukan sebagai penjas tunggal terhadap kinerja karena hubungannya berbeda menurut dimensi pekerjaan dan karakteristik tugas. Meta-analisis menunjukkan bahwa usia tidak selalu berhubungan negatif dengan kinerja dan bahkan dapat berkaitan positif dengan sejumlah perilaku kerja [3].

PT NFA merupakan perusahaan industri baja di Karawang yang sedang melakukan efisiensi melalui perampingan struktur organisasi. Perubahan tersebut mengurangi beberapa lini manajemen, termasuk tidak adanya kepala divisi pada struktur tertentu, sehingga pola arahan, komunikasi, dan koordinasi kerja ikut berubah. Perusahaan juga relatif lama tidak melakukan rekrutmen. Kondisi ini menyebabkan komposisi tenaga kerja didominasi karyawan berusia di atas 40 tahun dan menimbulkan kebutuhan untuk mengevaluasi persepsi karyawan tanpa mengandalkan asumsi mengenai kelompok usia yang tidak terwakili.

Penelitian di Indonesia menunjukkan bahwa usia dan masa kerja dapat berkaitan dengan produktivitas, tetapi hasilnya bergantung pada karakteristik pekerjaan dan metode analisis yang digunakan [4].

Kajian pada perusahaan manufaktur juga menempatkan gaya kepemimpinan sebagai tema yang konsisten dikaitkan dengan kinerja karyawan. Namun, sebagian besar penelitian terdahulu menggunakan analisis inferensial pada sampel yang beragam, sedangkan PT NFA memerlukan pemetaan deskriptif untuk mengenali indikator yang dirasakan kuat dan lemah setelah perubahan struktur organisasi [5].

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menggambarkan persepsi karyawan terhadap kepemimpinan; (2) menggambarkan persepsi terhadap aspek usia dalam pekerjaan; (3) menggambarkan kinerja karyawan; dan (4) mengidentifikasi indikator yang memerlukan prioritas perbaikan. Analisis dibatasi pada deskripsi skor dan kategori indeks. Penelitian ini tidak dirancang untuk menyimpulkan pengaruh, hubungan kausal, atau signifikansi statistik antarvariabel.

TINJAUAN PUSTAKA

State of the Art Kepemimpinan dan Kinerja

Kajian kepemimpinan telah berkembang dari pembahasan gaya tunggal menuju penilaian perilaku pemimpin yang relevan dengan kebutuhan pengikut dan konteks kerja. Meta-analisis Judge dan Piccolo menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan imbalan kontingen memiliki validitas yang konsisten terhadap efektivitas dan kinerja [2]. Wang dkk. juga menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja pada tingkat individu, tim, dan organisasi [6]. Namun, gaya kepemimpinan lain tidak selalu memberikan tambahan penjelasan yang sama besar setelah kepemimpinan transformasional diperhitungkan [7]. Temuan ini mendukung pengukuran perilaku konkret, seperti arahan, perhatian, motivasi, umpan balik, dan kerja sama, bukan sekadar memberi label pada satu gaya kepemimpinan.

Usia dan Kinerja dalam Perspektif Organisasi

Hubungan usia dan kinerja bersifat multidimensional. Ng dan Feldman menemukan bahwa usia tidak menunjukkan pola negatif yang seragam terhadap seluruh dimensi kinerja; beberapa perilaku positif justru meningkat seiring usia, sementara sebagian kemampuan lain bergantung pada tuntutan pekerjaan [3]. Motif keamanan dan sosial cenderung menguat pada kelompok usia yang lebih tinggi, sedangkan motif pertumbuhan dan ekstrinsik dapat berubah [8]. Pada tingkat organisasi, dampak keragaman usia juga dipengaruhi iklim diskriminasi [9]. Karena itu, interpretasi data usia harus menghindari stereotip bahwa karyawan muda selalu lebih adaptif atau karyawan senior selalu lebih stabil [10].

Pengukuran Kinerja Karyawan

Kinerja individual lazim diukur melalui indikator perilaku dan hasil kerja. Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) mengembangkan kerangka yang mencakup kinerja tugas, kinerja kontekstual, kemampuan adaptif, dan perilaku kontraproduktif [1], dengan dukungan validitas konstruk pada berbagai kelompok pekerjaan [11]. Versi Indonesia juga menunjukkan struktur faktor dan validitas kriteria yang memadai [12]. Dalam penelitian ini, kinerja dipetakan melalui kualitas kerja, ketepatan, tanggung jawab terhadap hasil, kehadiran, dan pencapaian target sesuai kebutuhan operasional PT NFA.

Posisi dan Kesenjangan Penelitian

Penelitian terdahulu telah banyak menguji hubungan kepemimpinan, usia, dan kinerja dengan regresi atau model struktural. Pendekatan tersebut berguna untuk menguji hipotesis, tetapi tidak otomatis menjawab indikator operasional

mana yang paling membutuhkan intervensi pada satu perusahaan. Penelitian ini menempatkan analisis deskriptif sebagai alat diagnostik awal untuk membaca kecenderungan jawaban karyawan setelah perubahan struktur organisasi.

Kebaruan praktis penelitian terletak pada pemetaan serentak atas persepsi kepemimpinan, aspek usia dalam pekerjaan, dan kinerja pada perusahaan baja dengan responden yang seluruhnya berusia di atas 30 tahun. Posisi ini mencegah kesimpulan yang tidak didukung data mengenai karyawan muda, sekaligus menyediakan prioritas perbaikan berbasis indikator.

Operasionalisasi Variabel

Variabel kepemimpinan (X1) terdiri atas arahan dan bimbingan, perhatian, motivasi, umpan balik, dan kerja sama. Variabel aspek usia dalam pekerjaan (X2) menggambarkan persepsi responden mengenai pengaruh usia, pengalaman, tanggung jawab, tata kerja, dan kelelahan. Variabel kinerja karyawan (Y) terdiri atas kualitas kerja, ketepatan, tanggung jawab terhadap hasil kerja, kehadiran, dan pencapaian target. X2 tidak diperlakukan sebagai usia kronologis yang diuji secara kausal, melainkan sebagai konstruk persepsi terhadap aspek usia dalam pelaksanaan pekerjaan.

METODOLOGI

Desain dan Lokasi Penelitian

Penelitian menggunakan desain kuantitatif deskriptif dengan pendekatan potong lintang dan studi kasus pada PT NFA di Karawang. Pengumpulan data dilakukan selama kegiatan kerja praktik pada 8 Januari–8 Februari 2025. Desain ini dipilih untuk menggambarkan kecenderungan persepsi responden pada saat penelitian, bukan untuk menguji hubungan sebab-akibat.

Populasi dan Teknik Sampling

Populasi penelitian berjumlah 50 karyawan pada unit yang menjadi objek penelitian. Kuesioner dibagikan kepada seluruh anggota populasi dan seluruhnya dikembalikan, sehingga teknik sampling yang digunakan adalah total sampling atau sensus. Pemeriksaan tabel mentah menemukan satu baris respons yang tidak tercantum pada setiap blok variabel, yaitu responden 44 pada X1, responden 33 pada X2, dan responden 45 pada Y. Dengan demikian, analisis item dan reliabilitas dilakukan terhadap 49 respons yang tersedia pada masing-masing konstruk.

Instrumen dan Pengumpulan Data

Data primer dikumpulkan menggunakan kuesioner tertulis berskala Likert 1–5, yaitu 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju, dan 5 = sangat setuju. Instrumen terdiri atas 15 pernyataan: lima item kepemimpinan, lima item aspek usia dalam pekerjaan, dan lima item kinerja karyawan. Penyusunan indikator didasarkan pada studi literatur, observasi lapangan, dan kebutuhan operasional perusahaan. Pada proses pembersihan data, entri “2r” pada X1.3 responden 49 ditranskripsikan sebagai skor 2 karena karakter numerik yang tercantum adalah 2; keputusan ini dicatat sebagai koreksi salah ketik pada laporan mentah.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas item diuji menggunakan korelasi Pearson antara skor item dan skor total konstruk. Dengan $n = 49$ dan taraf signifikansi 5% ($df = 47$), item dinyatakan valid apabila $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$ 0,282. Reliabilitas internal dinilai menggunakan Cronbach's alpha dengan nilai 0,70 sebagai acuan awal [13], [14]. Koefisien yang rendah atau negatif menunjukkan bahwa item belum konsisten mengukur konstruk yang sama, sehingga interpretasi harus dibatasi pada tingkat indikator.

Teknik Analisis Data

Skor setiap indikator dihitung dengan rumus: $\text{Indeks (\%)} = (\text{Total Skor Aktual} / \text{Total Skor Ideal}) \times 100\%$. Karena setiap blok variabel memiliki 49 respons yang dapat dianalisis, skor ideal setiap item adalah $49 \times 5 = 245$. Interpretasi menggunakan tiga kategori: 20,00–46,66% = rendah; 46,67–73,33% = sedang; dan 73,34–100,00% = tinggi. Rata-rata

variabel merupakan rerata indeks lima indikator dan hanya digunakan sebagai ringkasan deskriptif, bukan skor konstruk yang telah terbukti reliabel. Penggunaan skor Likert untuk ringkasan deskriptif tetap perlu ditafsirkan secara hati-hati karena datanya bersifat ordinal [15].

Istilah “pengaruh signifikan” tidak digunakan karena penelitian tidak menerapkan uji korelasi antarvariabel, regresi, atau uji inferensial kausal. Hasil ditafsirkan sebagai persepsi responden pada konteks PT NFA, dengan mempertimbangkan keterbatasan kelengkapan dan konsistensi internal instrumen.

Pemeriksaan data dilakukan terhadap jawaban individual yang tercantum dalam laporan kerja praktik. Ketidaklengkapan tiga baris respons dan satu salah ketik numerik dicatat secara transparan agar hasil analisis dapat direplikasi dan tidak melampaui kualitas data yang tersedia.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Sebanyak 50 karyawan mengisi kuesioner. Karakteristik responden disajikan berdasarkan jenis kelamin dan kelompok usia untuk memberikan konteks terhadap interpretasi hasil.

Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin adalah: laki-laki 50 orang (100%) dan perempuan 0 orang (0%). Seluruh responden berjenis kelamin laki-laki, yaitu 50 orang (100%), sedangkan tidak terdapat responden perempuan. Komposisi ini membatasi generalisasi temuan terhadap tenaga kerja perempuan dan harus dipertimbangkan ketika hasil dibandingkan dengan penelitian lain.

Responden Berdasarkan Kelompok Usia

Distribusi responden berdasarkan kelompok usia diringkas sebagai berikut:

18–25 tahun: 0 orang (0%); 26–30 tahun: 0 orang (0%); 31–35 tahun: 4 orang (8%); 36–40 tahun: 13 orang (26%); lebih dari 40 tahun: 33 orang (66%).

Sebanyak 33 responden (66%) berusia lebih dari 40 tahun, 13 responden (26%) berusia 36–40 tahun, dan 4 responden (8%) berusia 31–35 tahun. Tidak terdapat responden berusia 18–25 tahun maupun 26–30 tahun. Karena tidak ada responden berusia 30 tahun ke bawah, penelitian ini tidak dapat menyimpulkan perbedaan kemampuan adaptasi antara karyawan muda dan senior.

Deskripsi Instrumen Penelitian

Instrumen terdiri atas tiga variabel dengan masing-masing lima item. Variabel X1 mengukur persepsi terhadap perilaku kepemimpinan, X2 mengukur persepsi terhadap aspek usia dalam pekerjaan, dan Y menggambarkan kinerja karyawan. Struktur instrumen disajikan pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Rekapitulasi indikator digunakan sebagai dasar penghitungan indeks persentase pada setiap item.

Tabel 1. Struktur Kuesioner Variabel X

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Skala	Responden
X1 Kepemimpinan	Arahan dan bimbingan, perhatian, motivasi, umpan balik, kerja sama	5	Likert 1–5	50
X2 Aspek usia dalam pekerjaan	Pengaruh usia, pengalaman, tanggung jawab, tata kerja, kelelahan	5	Likert 1–5	50

Tabel 2. Struktur Kuesioner Variabel Y

Variabel	Indikator	Jumlah Item	Skala	Responden
Y Kinerja karyawan	Kualitas kerja, ketepatan, tanggung jawab hasil kerja, kehadiran, target kerja	5	Likert 1–5	50

Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji validitas dilakukan menggunakan 49 respons yang tersedia pada setiap konstruk. Ringkasan korelasi item-total disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Item

Item	r hitung	r tabel	Keterangan
X1.1	0,534	0,282	Valid
X1.2	0,618	0,282	Valid
X1.3	0,552	0,282	Valid
X1.4	0,461	0,282	Valid
X1.5	0,328	0,282	Valid
X2.1	0,422	0,282	Valid
X2.2	0,270	0,282	Tidak valid
X2.3	0,420	0,282	Valid
X2.4	0,512	0,282	Valid
X2.5	0,507	0,282	Valid
Y1.1	0,317	0,282	Valid
Y1.2	0,398	0,282	Valid
Y1.3	0,489	0,282	Valid
Y1.4	0,330	0,282	Valid
Y1.5	0,474	0,282	Valid

Sebanyak 14 item memiliki r hitung lebih besar daripada 0,282. Item X2.2 (pengalaman) memperoleh $r = 0,270$ dan belum memenuhi kriteria validitas. Hasil ini tidak langsung menjamin bahwa setiap konstruk reliabel karena korelasi item-total masih dapat dipengaruhi oleh keberadaan skor item di dalam skor total.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	5	0,236	Belum reliabel
Aspek usia (X2)	5	-0,121	Belum reliabel
Kinerja (Y)	5	-0,310	Belum reliabel

Nilai Cronbach's alpha seluruh variabel berada jauh di bawah 0,70. Koefisien negatif pada X2 dan Y menunjukkan kovarians antarpoin yang tidak konsisten, yang dapat dipicu oleh perbedaan arah pernyataan, ketidakseragaman isi indikator, atau kesalahan pencatatan data. Karena itu, hasil selanjutnya diperlakukan sebagai pemetaan deskriptif per indikator. Rata-rata variabel tidak digunakan untuk menyatakan adanya konstruk yang reliabel maupun pengaruh antarvariabel.

Analisis Indeks Persepsi

Hasil analisis variabel kepemimpinan (X1) berdasarkan lima indikator disajikan pada Tabel 5.

- X1.1: Arahan dan bimbingan
- X1.2: Perhatian
- X1.3: Motivasi
- X1.4: Umpan balik
- X1.5: Kerja sama

Tabel 5. Hasil Analisis Variabel Kepemimpinan (X1)

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Indeks (%)	Kriteria
Arahan dan bimbingan	137	245	55,92	Sedang
Perhatian	152	245	62,04	Sedang
Motivasi	158	245	64,49	Sedang
Umpan balik	143	245	58,37	Sedang
Kerja sama	146	245	59,59	Sedang
Rata-rata	N/A	N/A	60,08	Sedang

Keterangan: n valid = 49; skor ideal setiap indikator = 245; indeks = $(\text{skor aktual}/245) \times 100\%$.

Rata-rata indeks kepemimpinan adalah 60,08% dan termasuk kategori sedang. Motivasi memperoleh indeks tertinggi sebesar 64,49%, diikuti perhatian sebesar 62,04%. Arahan dan bimbingan memperoleh indeks terendah sebesar 55,92%, sedangkan umpan balik dan kerja sama masing-masing sebesar 58,37% dan 59,59%. Hasil ini menunjukkan bahwa seluruh indikator kepemimpinan berada pada kategori sedang. Namun, karena reliabilitas X1 hanya 0,236, perbedaan antarskor harus dipahami sebagai gambaran item, bukan sebagai ukuran tunggal kepemimpinan yang konsisten.

Hasil analisis persepsi terhadap aspek usia dalam pekerjaan (X2) disajikan pada Tabel 6.

- X2.1: Pengaruh usia
- X2.2: Pengalaman
- X2.3: Tanggung jawab
- X2.4: Tata kerja
- X2.5: Kelelahan

Tabel 6. Hasil Analisis Aspek Usia dalam Pekerjaan (X2)

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Indeks (%)	Kriteria
Pengaruh usia	140	245	57,14	Sedang
Pengalaman	133	245	54,29	Sedang
Tanggung jawab	142	245	57,96	Sedang
Tata kerja	145	245	59,18	Sedang
Kelelahan	146	245	59,59	Sedang
Rata-rata	N/A	N/A	57,63	Sedang

Keterangan: n valid = 49; skor ideal setiap indikator = 245; indeks = $(\text{skor aktual}/245) \times 100\%$.

Rata-rata indeks aspek usia dalam pekerjaan adalah 57,63% dan termasuk kategori sedang. Indikator kelelahan memperoleh indeks tertinggi sebesar 59,59%, diikuti tata kerja sebesar 59,18%. Pengalaman memperoleh indeks terendah sebesar 54,29% dan juga menjadi satu-satunya item yang belum memenuhi kriteria validitas. Temuan ini tidak menunjukkan bahwa usia tertentu menyebabkan kinerja lebih baik atau lebih buruk. Alpha X2 yang negatif juga menegaskan bahwa lima indikator tidak layak digabungkan sebagai satu ukuran konstruk tanpa revisi instrumen.

Verifikasi terhadap laporan mentah menunjukkan bahwa blok X2 tidak memuat baris responden 33. Perhitungan pada tabel ini menggunakan 49 respons yang tersedia dan tidak memakai rekam frekuensi lama yang jumlahnya tidak konsisten. Hasil analisis variabel kinerja karyawan (Y) disajikan pada Tabel 7.

- Y.1: Kualitas kerja
 Y.2: Ketepatan
 Y.3: Tanggung jawab terhadap hasil kerja
 Y.4: Kehadiran
 Y.5: Target kerja

Tabel 7. Hasil Analisis Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Skor Aktual	Skor Ideal	Indeks (%)	Kriteria
Kualitas kerja	137	245	55,92	Sedang
Ketepatan	149	245	60,82	Sedang
Tanggung jawab terhadap hasil	146	245	59,59	Sedang
Kehadiran	147	245	60,00	Sedang
Target kerja	161	245	65,71	Sedang
Rata-rata	N/A	N/A	60,41	Sedang

Keterangan: n valid = 49; skor ideal setiap indikator = 245; indeks = $(\text{skor aktual}/245) \times 100\%$.

Secara deskriptif, ketiga ringkasan variabel berada pada kategori sedang. Kinerja karyawan memiliki indeks tertinggi sebesar 60,41%, disusul kepemimpinan 60,08% dan aspek usia dalam pekerjaan 57,63%. Selisih yang kecil tersebut tidak boleh dibaca sebagai bukti hubungan atau pengaruh karena penelitian tidak menguji korelasi antarvariabel dan instrumen belum memiliki konsistensi internal yang memadai.

Rata-rata indeks kinerja karyawan adalah 60,41% dan termasuk kategori sedang. Target kerja memperoleh indeks tertinggi sebesar 65,71%, sedangkan kualitas kerja menjadi indikator terendah sebesar 55,92%. Ketepatan, tanggung jawab terhadap hasil, dan kehadiran masing-masing memperoleh 60,82%, 59,59%, dan 60,00%. Seluruh indikator berada pada kategori sedang. Alpha Y yang negatif menunjukkan bahwa skor kelima item tidak dapat diperlakukan sebagai ukuran kinerja yang reliabel sebelum instrumen ditinjau dan diuji ulang.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sebanyak 50 karyawan mengembalikan kuesioner, tetapi laporan mentah hanya menyediakan 49 respons yang dapat dianalisis pada masing-masing blok variabel. Berdasarkan respons tersebut, rata-rata indeks kepemimpinan sebesar 60,08%, aspek usia dalam pekerjaan 57,63%, dan kinerja karyawan 60,41%; seluruhnya berada pada kategori sedang. Indikator tertinggi pada X1 adalah motivasi 64,49%, pada X2 adalah kelelahan 59,59%, dan pada Y adalah target kerja 65,71%. Indikator terendah berturut-turut ialah arahan dan bimbingan 55,92%, pengalaman 54,29%, dan kualitas kerja 55,92%.

Uji validitas item-total menunjukkan 14 dari 15 item memenuhi r tabel, sedangkan X2.2 belum valid. Cronbach's alpha X1 sebesar 0,236, X2 sebesar -0,121, dan Y sebesar -0,310, sehingga seluruh konstruk belum reliabel. Dengan kondisi tersebut, penelitian tidak dapat menyatakan bahwa kepemimpinan atau usia berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan tidak dapat menafsirkan skor variabel sebagai ukuran konstruk yang stabil. Kesimpulan hanya berlaku sebagai deskripsi sementara pada tingkat indikator untuk konteks PT NFA.

Saran

Prioritas pertama sebelum pengambilan keputusan berbasis penelitian adalah memperbaiki instrumen. Peneliti perlu meninjau kesesuaian setiap pernyataan dengan definisi konstruk, memastikan arah skor positif dan negatif, memperbaiki item pengalaman (X2.2), melakukan uji keterbacaan, serta menjalankan uji coba awal. Data yang hilang pada tiga blok respons harus dilengkapi dari kuesioner asli atau dicatat sebagai data hilang, bukan diganti dengan perkiraan. Setelah instrumen memenuhi validitas dan reliabilitas, pengumpulan data dapat diulang dan dilanjutkan dengan analisis hubungan

apabila tujuan penelitian memang menguji pengaruh. Sebagai masukan operasional awal yang bersifat tentatif, perusahaan dapat memperjelas arahan kerja, meningkatkan kualitas hasil, dan mengevaluasi pengalaman serta beban kerja melalui forum komunikasi dan pelatihan berkala.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] L. Koopmans, C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, S. van Buuren, A. J. van der Beek, and H. C. W. de Vet, "Development of an individual work performance questionnaire," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 62, no. 1, pp. 6–28, 2013, doi: 10.1108/17410401311285273.
- [2] T. A. Judge and R. F. Piccolo, "Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity," *Journal of Applied Psychology*, vol. 89, no. 5, pp. 755–768, 2004, doi: 10.1037/0021-9010.89.5.755.
- [3] T. W. H. Ng and D. C. Feldman, "The relationship of age to ten dimensions of job performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 93, no. 2, pp. 392–423, 2008, doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392.
- [4] S. Aprilyanti, "Pengaruh usia dan masa kerja terhadap produktivitas kerja (studi kasus: PT OASIS Water International Cabang Palembang)," *Jurnal Sistem dan Manajemen Industri*, vol. 1, no. 2, pp. 68–72, 2017, doi: 10.30656/jsmi.v1i2.413.
- [5] R. Ramdani, Y. E. K. Rahmantlya, A. Laksana, and H. Kurniawanto, "Systematic literature review leadership style to employee performance in manufacturing company," *Jurnal Ekonomi*, vol. 12, no. 3, pp. 308–312, 2023.
- [6] G. Wang, I.-S. Oh, S. H. Courtright, and A. E. Colbert, "Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research," *Group & Organization Management*, vol. 36, no. 2, pp. 223–270, 2011, doi: 10.1177/1059601111401017.
- [7] J. E. Hoch, W. H. Bommer, J. H. Dulebohn, and D. Wu, "Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis," *Journal of Management*, vol. 44, no. 2, pp. 501–529, 2018, doi: 10.1177/0149206316665461.
- [8] D. T. A. M. Kooij, A. H. De Lange, P. G. W. Jansen, R. Kanfer, and J. S. E. Dikkers, "Age and work-related motives: Results of a meta-analysis," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no. 2, pp. 197–225, 2011, doi: 10.1002/job.665.
- [9] F. Kunze, S. A. Boehm, and H. Bruch, "Age diversity, age discrimination climate and performance consequences: A cross-organizational study," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 32, no. 2, pp. 264–290, 2011, doi: 10.1002/job.698.
- [10] R. A. Posthuma and M. A. Campion, "Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions," *Journal of Management*, vol. 35, no. 1, pp. 158–188, 2009, doi: 10.1177/0149206308318617.
- [11] L. Koopmans, C. M. Bernaards, V. H. Hildebrandt, H. C. W. de Vet, and A. J. van der Beek, "Construct validity of the Individual Work Performance Questionnaire," *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, vol. 56, no. 3, pp. 331–337, 2014, doi: 10.1097/JOM.0000000000000113.
- [12] T. Widyastuti, Z. Ramdani, S. Alim, and R. A. Harlianty, "The Indonesian version of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ): Structure factor and criterion validity," *Psychological Research and Intervention*, vol. 7, no. 1, pp. 1–16, 2024, doi: 10.21831/pri.v7i1.76457.
- [13] M. Tavakol and R. Dennick, "Making sense of Cronbach's alpha," *International Journal of Medical Education*, vol. 2, pp. 53–55, 2011, doi: 10.5116/ijme.4dfb.8dfd.
- [14] G. O. Boateng, T. B. Neilands, E. A. Frongillo, H. R. Melgar-Quinonez, and S. L. Young, "Best practices for developing and validating scales for health, social, and behavioral research: A primer," *Frontiers in Public Health*, vol. 6, art. no. 149, 2018, doi: 10.3389/fpubh.2018.00149.
- [15] G. M. Sullivan and A. R. Artino, Jr., "Analyzing and interpreting data from Likert-type scales," *Journal of Graduate Medical Education*, vol. 5, no. 4, pp. 541–542, 2013, doi: 10.4300/JGME-5-4-18.