

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Human Capital dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. EI

Ivan Yudhatama¹, Nugraha Saefudin²

¹Widyatama University, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, ivan.yudhatama@widyatama.ac.id

²Widyatama University, Bandung, Jawa Barat, Indonesia, nugraha.saefudin@widyatama.ac.id

Corresponding Author: ivan.yudhatama@widyatama.ac.id¹

Abstract: *This research investigates the influence of leadership style, human capital, and environmental uncertainty on employee performance at PT. EI. In a competitive and rapidly changing business environment, organizations must ensure that their employees perform optimally. Effective leadership, the development of human capital, and the ability to manage environmental uncertainty are key determinants of organizational success. This study uses a quantitative descriptive method, collecting data from 60 employees of PT. EI through structured questionnaires. Validity and reliability tests were conducted, followed by data analysis using multiple linear regression, t-test, F-test, and coefficient of determination (R^2). The findings indicate that leadership style, human capital, and environmental uncertainty simultaneously have a significant influence on employee performance. Individually, leadership style and human capital show a strong positive impact on performance, while environmental uncertainty, although significant, demands adaptive responses from both leaders and employees. The results highlight the need for transformational leadership approaches, continuous employee development, and agile strategies to cope with external volatility. The study contributes to both theoretical understanding and practical decision-making by emphasizing the strategic roles of leadership, skill development, and environmental awareness in enhancing employee performance. These insights are essential for PT. EI and similar organizations aiming to improve overall workforce effectiveness in uncertain times.*

Keywords: *Leadership Style, Human Capital, Environmental Uncertainty, Employee Performance*

Abstrak: Penelitian ini mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan, *human capital*, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja karyawan di PT. EI. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan cepat berubah, organisasi harus memastikan bahwa karyawannya dapat bekerja secara optimal. Kepemimpinan yang efektif, pengembangan *human capital*, serta kemampuan mengelola ketidakpastian lingkungan merupakan faktor penentu utama keberhasilan organisasi. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif, dengan pengumpulan data dari 60 karyawan PT. EI melalui kuesioner terstruktur. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan, diikuti dengan analisis data menggunakan regresi linier berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2). Temuan penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan,

human capital, dan ketidakpastian lingkungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara parsial, gaya kepemimpinan dan *human capital* memberikan pengaruh positif yang kuat terhadap kinerja, sedangkan ketidakpastian lingkungan, meskipun signifikan, menuntut respons adaptif baik dari pemimpin maupun karyawan. Hasil ini menekankan perlunya pendekatan kepemimpinan transformasional, pengembangan karyawan yang berkelanjutan, dan strategi yang lincah untuk menghadapi dinamika eksternal. Penelitian ini memberikan kontribusi baik pada pemahaman akademis maupun pengambilan keputusan praktis dengan menegaskan peran strategis kepemimpinan, pengembangan keterampilan, dan kesadaran lingkungan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Wawasan ini penting bagi PT. EI dan organisasi sejenis yang ingin meningkatkan efektivitas tenaga kerja secara keseluruhan di tengah ketidakpastian.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, *Human Capital*, Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Karyawan

PENDAHULUAN

Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik dan tetap mampu bertahan hidup apabila memiliki kemampuan kompetitif dengan daya saing yang tinggi. Hal ini tidak terlepas dari adanya gaya kepemimpinan yang baik dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan proses aktivitas mulai dari proses perencanaan sampai dengan pengawasan yang diterapkan oleh pimpinan. Perubahan orientasi pemimpin, meliputi beragam hal dalam melakukan transformasi nilai-nilai dan menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang efektif dalam perubahan organisasi menyebabkan adanya peningkatan kinerja karyawan (Utari & Hadi, 2020). Gaya yang diterapkan di dalam memimpin organisasi sangat berpengaruh terhadap hasil kerja. Gaya seorang pimpinan, merupakan gambaran langkah kerja yang harus diikuti oleh karyawan yang berada dibawahnya. Karakteristik perilaku dari seorang atasan, dapat berpengaruh terhadap prestasi karyawan (Sahadi et al., 2020)

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara atau metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk memandu, mengarahkan, dan memotivasi tim atau kelompok dalam mencapai tujuan bersama. Ada berbagai macam gaya kepemimpinan, dan setiap gaya memiliki karakteristik unik serta situasi di mana mereka dapat efektif (Pratama dan Elistia, 2020). Tujuan dari berbagai gaya kepemimpinan adalah memandu, mengarahkan, dan memotivasi anggota tim atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Setiap gaya kepemimpinan memiliki fokus dan pendekatan yang berbeda dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu aspek *human capital* merupakan kunci perusahaan agar dapat memenangkan persaingan (Ali & Ahmad, 2021). Apabila perusahaan-perusahaan tersebut mengacu pada perkembangan yang ada yaitu manajemen yang berbasis pada pengetahuan, maka perusahaan-perusahaan di Indonesia akan dapat bersaing dengan menggunakan keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi-inovasi kreatif yang dihasilkan oleh modal intelektual yang dimiliki oleh perusahaan.

Human capital dapat diartikan sebagai nilai ekonomi dari sumber daya manusia yang terkait dengan kemampuan, pengetahuan, ide-ide, inovasi, energi, dan komitmennya. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue di masa akan datang bagi suatu organisasi. Munculnya pandangan bahwa pengetahuan dapat digunakan untuk mengembangkan daya saing perusahaan karena bernilai langka, sukar ditiru oleh para pesaing, dan tidak dapat digantikan oleh jenis sumber daya yang lain. Suatu perusahaan akan menghasilkan kinerja yang berbeda jika dikelola oleh orang yang berbeda, artinya sumber daya manusia yang berbeda dalam mengelola aset perusahaan yang sama akan menghasilkan nilai tambah yang berbeda. Penilaian kinerja berbasis *human capital* merupakan hal menarik yang

perlu dikembangkan perusahaan kedepan. Human capital merupakan salah satu komponen utama dari intellectual capital (intangible asset) yang dimiliki oleh perusahaan.

Human capital merupakan inti dari suatu perusahaan. Perusahaan terdiri dari individu-individu yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Organisasi tidak akan berjalan jika tidak ada individu di dalamnya. Tentunya hal ini berdampak positif bagi perusahaan karena dengan meningkatnya kinerja sumber daya manusia meningkat pula kinerja manajerial karena pada intinya manusialah yang akan mengimplementasikan dalam kinerja manajerial (Wirawan, 2017). Aspek lain yang berpengaruh adalah ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi didefinisikan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu yang terjadi di lingkungan secara akurat. Ketidakpastian lingkungan merupakan salah satu faktor yang sering menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan (El Farabi, 2020). Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak memiliki informasi yang cukup untuk memprediksi keadaan pada masa yang akan datang. Bagi suatu organisasi, sumber utama ketidakpastian berasal dari lingkungan yang meliputi pesaing, konsumen, pemasok, regulator, dan teknologi yang dibutuhkan.

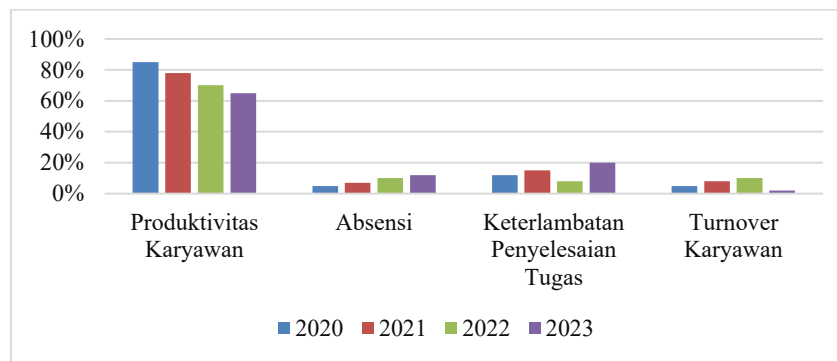
Ketika persepsi ketidakpastian lingkungan tinggi, organisasi membutuhkan tambahan informasi untuk mengantisipasi kompleksitas lingkungan. Semakin canggih laporan yang dihasilkan dari informasi sistem akuntansi manajemen akan dapat lebih membantu mengurangi ketidakpastian dan memperbaiki kinerja manajerial. Ketidakpastian lingkungan rendah mendorong terjadinya penyalahgunaan anggaran dan menyebabkan kinerja manajerial menjadi kurang baik dikarenakan keterbatasan atasan dalam menganalisis seluruh informasi. Walaupun pada kondisi ketidakpastian rendah informasi mudah diperoleh, kemampuan analisis atasan tetap terbatas (Prihatningtyas et al., 2018). Atasan tidak sepenuhnya dapat mengakses dan memproses informasi terutama informasi teknis yang lebih dikuasai bawahan yang membidangnya. Atasan perlu bantuan bawahan untuk memproses informasi agar menghasilkan analisis yang akurat. Kondisi ini dapat dimanfaatkan bawahan untuk melakukan tindakan.

Pada penelitian ini, penulis akan menindaklanjuti permasalahan yang terjadi pada PT. EI. Melalui informasi yang diperoleh peneliti melalui pra research menggunakan metode kuesioner tertutup dengan skala Guttman terhadap 50 karyawan di PT. EI (Arikunto, 2019). Kemudian data – data tersebut dianalisa secara deskriptif. Ditemukan bahwa kinerja karyawan belum optimal ditinjau dari variabel gaya kepemimpinan, human capital dan ketidakpastian lingkungan, diantaranya masih terdapat fenomena – fenomena yang ditemukan dan perlu diatasi. Fenomena yang penulis temukan melalui pra research tersebut yakni berkaitan dengan gaya kepemimpinan, dimana sebanyak 76% menyatakan merasa tidak nyaman karena pimpinan memberikan arahan yang tidak jelas dan kurang terperinci dalam setiap tugas. Sebanyak 52% menyatakan bahwa tidak melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan penting, dan sebanyak 58% karyawan merasa tidak menghargai pimpinan karena tidak memberikan kebebasan penuh dalam menentukan cara terbaik guna menyelesaikan tugas.

Selain itu masalah lain yang muncul dalam perusahaan berkaitan dengan *human capital*. Hasil observasi dari 50 karyawan dapat dilihat bahwa masalah utama yang terjadi pada PT. EI adalah kekurangan pelatihan dan pengembangan keterampilan, yang mengakibatkan karyawan merasa tidak siap menghadapi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dengan adanya human capital yang rendah maka karyawan tidak memiliki keterampilan dan pengetahuan yang cukup, kualitas produk dan layanan yang dihasilkan dapat menurun. Dalam industri pertahanan, di mana presisi dan keandalan sangat penting, hal ini bisa berakibat fatal, seperti kegagalan produk atau ketidaksesuaian dengan standar keamanan. Selain itu juga, human capital yang rendah sering kali berkaitan dengan rendahnya kemampuan inovasi. Tanpa sumber daya manusia yang kompeten, perusahaan mungkin kesulitan untuk mengembangkan teknologi baru atau memperbaiki proses produksi yang ada, mengakibatkan tertinggalnya perusahaan

dari pesaing global. Fenomena berikutnya yaitu mengenai ketidakpastian lingkungan. Hasil observasi dari 50 karyawan dapat dilihat bahwa masalah utama yang terjadi pada PT. EI adalah ketidakpastian lingkungan bisnis yang menyebabkan sulitnya perencanaan strategis dan pengambilan keputusan yang efektif. Karyawan merasa bahwa perubahan regulasi, fluktuasi permintaan, serta dinamika geopolitik membuat perusahaan sering kali harus beroperasi dalam kondisi yang tidak stabil, menghambat kemampuan mereka untuk mencapai target dan inovasi yang diharapkan.

Penurunan kinerja karyawan menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh PT. EI dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data internal perusahaan, terlihat bahwa indikator kinerja karyawan, seperti produktivitas, absensi, keterlambatan, dan tingkat penyelesaian tugas, mengalami penurunan yang signifikan sejak tahun 2020. Beberapa data terkait penurunan kinerja adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Data Kinerja PT. EI

Dari data tersebut, terlihat adanya tren penurunan kinerja yang konsisten, yang dapat berdampak pada operasional dan keberlangsungan perusahaan. Faktor-faktor yang diduga berkontribusi terhadap penurunan ini antara lain gaya kepemimpinan, human capital, dan ketidakpastian lingkungan serta banyaknya tekanan akibat perubahan kebijakan manajerial.

Penelitian oleh Reno, Ginanjar, & Dzirusydy (2023) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia. Namun, apabila gaya kepemimpinan yang diterapkan bersifat otoriter, hal ini dapat menimbulkan efek negatif pada kepuasan dan kinerja karyawan, karena gaya tersebut cenderung menekan kreativitas dan keterlibatan karyawan. Selain itu, Perera dan Weerakkody (2018) melakukan studi yang menyimpulkan bahwa human capital memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan di sektor industri skala kecil di Sri Lanka. Meskipun demikian, kurangnya pelatihan dan pengembangan yang optimal dapat menyebabkan nilai human capital menjadi negatif, sehingga berdampak pada penurunan kinerja karyawan akibat keterbatasan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan dalam menjalankan tugasnya. Lebih lanjut, Prihatningtyas, Rispantyo, dan Kristianto (2018) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berdampak signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial di PDAM Surakarta. Namun, pada kondisi ketidakpastian yang lebih tinggi, karyawan mungkin merasa kurang termotivasi untuk bekerja, yang pada akhirnya dapat berpengaruh negatif terhadap kinerja mereka.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan pendekatan asosiatif untuk mengetahui hubungan sebab-akibat antara variabel bebas (gaya kepemimpinan, *human capital*, dan ketidakpastian lingkungan) terhadap variabel terikat (kinerja karyawan). Metode ini dipilih karena dapat mengukur seberapa besar pengaruh masing-masing variabel secara parsial maupun simultan melalui analisis statistik yang objektif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. EI sebanyak 95 orang. Teknik sampling yang digunakan adalah

sampling jenuh, yaitu seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Sebanyak 60 karyawan mengisi kuesioner secara lengkap dan digunakan sebagai responden utama dalam analisis data.

Seluruh indikator dikembangkan dalam bentuk kuesioner dengan skala Likert 1–5, dari sangat tidak setuju (1) hingga sangat setuju (5). Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua cara: 1) Kuesioner, yaitu pernyataan tertulis yang disusun sesuai indikator variabel dan disebarakan secara daring (melalui Google Form) kepada responden; 2) Dokumentasi, berupa studi pustaka dari jurnal ilmiah, buku, laporan internal perusahaan, dan referensi digital pendukung

Langkah-langkah penelitian dilakukan sebagai berikut: 1) Menyusun latar belakang dan rumusan masalah; 2) Melakukan studi pustaka untuk mengidentifikasi teori dan variabel; 3) Menyusun instrumen kuesioner berdasarkan indikator yang valid; 4) Melakukan uji validitas dan reliabilitas pada sampel kecil (30 responden awal); 5) Menyebarakan kuesioner ke seluruh populasi (95 orang), dan mengolah 60 kuesioner lengkap; 6) Melakukan analisis data menggunakan SPSS versi 25.

Analisis data dilakukan dengan beberapa tahapan sebagai berikut ini: 1) Uji Validitas menggunakan *Pearson Product Moment* dengan kriteria valid jika r hitung $\geq r$ tabel; 2) Uji Reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan nilai minimal 0.60 (Onesti, 2023); 3) Uji Asumsi Klasik, meliputi Uji Normalitas (Kolmogorov–Smirnov), Uji Multikolinearitas ($VIF < 10$ dan $Tolerance > 0.1$), Uji Heteroskedastisitas (Glejser Test).

Analisis Regresi Linear Berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh simultan dan parsial dari X_1 , X_2 , dan X_3 terhadap Y dilakukan untuk menguji pengaruh masing-masing variabel secara parsial, Uji F dilakukan untuk melihat pengaruh simultan ketiga variabel terhadap kinerja. Uji Koefisien Determinasi (R^2) digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara keseluruhan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan hasil analisis data yang diperoleh dari kuesioner yang telah disebarakan kepada responden, serta pembahasan yang mengaitkan temuan penelitian dengan teori dan hasil studi terdahulu. Analisis dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, human capital, dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja karyawan di PT. EI. Setiap hasil yang diperoleh akan dijelaskan secara deskriptif maupun inferensial guna memberikan pemahaman menyeluruh mengenai hubungan antar variabel yang diteliti.

Gambaran Subyek Penelitian

Gambaran subyek penelitian dengan menjelaskan karakteristik dari karyawan PT. EI. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah melalui *google form* kepada responden, yang diharapkan memberikan jawaban terhadap pernyataan-pernyataan di dalamnya.

Tabel 1. Gambaran Subyek Penelitian

Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase
Perempuan	14	23.33%
Laki – Laki	46	76.67%
Usia		
20 – 25 Tahun	0	0%
26 – 30 Tahun	16	26.67%
31 – 35 Tahun	21	35%
36 – 40 Tahun	9	15%
41 – 45 Tahun	12	20%
> 45 Tahun	1	3.33%
Pendidikan Terakhir		
SMA/Sederajat	2	3.33%
Diploma	4	6.67%
Sarjana	51	85%

Magister	3	5%
----------	---	----

Sumber: Hasil Kuesioner (2025)

Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji validitas, dapat diketahui bahwa rtabel untuk 60 responden adalah 0,250. Hasil yang diperoleh dari uji validitas di atas menunjukkan bahwa rhitung memiliki nilai yang lebih besar dari 0,250 secara keseluruhan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item pernyataan pada sampel besar bernilai valid.

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Item Pernyataan	Rtabel	rhitung	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X1.1	0,250	0,859	Valid
	X1.2	0,250	0,842	Valid
	X1.3	0,250	0,733	Valid
	X1.4	0,250	0,688	Valid
	X1.5	0,250	0,864	Valid
	X1.6	0,250	0,681	Valid
<i>Human Capital</i>	X2.1	0,250	0,756	Valid
	X2.2	0,250	0,743	Valid
	X2.3	0,250	0,699	Valid
	X2.4	0,250	0,666	Valid
	X2.5	0,250	0,741	Valid
	X2.6	0,250	0,762	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	X3.1	0,250	0,461	Valid
	X3.2	0,250	0,371	Valid
	X3.3	0,250	0,640	Valid
	X3.4	0,250	0,685	Valid
	X3.5	0,250	0,832	Valid
	X3.6	0,250	0,685	Valid
	X3.7	0,250	0,724	Valid
	X3.8	0,250	0,650	Valid
Kinerja Karyawan	Y1	0,250	0,640	Valid
	Y2	0,250	0,813	Valid
	Y3	0,250	0,816	Valid
	Y4	0,250	0,787	Valid
	Y5	0,250	0,718	Valid
	Y6	0,250	0,658	Valid

Sumber: Data Diolah (2025)

Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, diketahui bahwa pada uji reliabilitas pada sampel besar, seluruh variabel telah memenuhi kriteria reliabilitas atau seluruh variabel memiliki *Cronbach Alpha's* lebih besar dari 0,60 sehingga seluruh variabel bernilai reliabel.

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha's</i>	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,870	Reliabel
<i>Human Capital</i>	0,816	Reliabel
Ketidakpastian Lingkungan	0,792	Reliabel
Kinerja Karyawan	0,833	Reliabel

Sumber: Data Diolah (2025)

Distribusi Frekuensi Variabel

Hasil dari pengumpulan data sampel besar yang telah dilakukan peneliti, diperoleh dari hasil gambaran objek beserta variabel yang digunakan untuk penelitian ini. Peneliti menggunakan pengukuran skala likert yang memiliki rentang jawaban 1 – 5.

$$\text{Interval kelas} = \frac{\text{nilai tertinggi} - \text{nilai terendah}}{\text{jumlah kelas}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Tabel 4. Distribusi Frekuensi Gaya Kepemimpinan

Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
X1.1	12	24	8	11	5	60	2,55	Tidak Setuju
X1.2	20	24	6	7	3	60	2,15	Tidak Setuju
X1.3	8	11	17	18	6	60	3,05	Netral
X1.4	1	9	13	30	7	60	3,55	Setuju
X1.5	15	24	11	9	1	60	2,28	Tidak Setuju
X1.6	3	11	17	21	8	60	3,33	Netral
	MEAN						2,81	Netral

Sumber: Data Diolah (2025)

Tabel 5. Distribusi Frekuensi Human Capital

Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
X2.1	1	5	6	33	15	60	3,93	Setuju
X2.2	3	7	12	25	13	60	3,63	Setuju
X2.3	2	11	20	24	3	60	3,25	Netral
X2.4	13	19	16	11	1	60	2,46	Tidak Setuju
X2.5	0	5	8	31	16	60	3,96	Setuju
X2.6	1	4	4	37	14	60	3,98	Setuju
	MEAN						3,53	Baik

Tabel 6. Distribusi Frekuensi Ketidakpastian Lingkungan

Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
X3.1	0	1	11	31	17	60	4,06	Setuju
X3.2	0	1	12	27	20	60	4,10	Setuju
X3.3	4	20	18	15	3	60	2,88	Netral
X3.4	0	13	19	28	0	60	3,25	Netral
X3.5	3	16	14	26	1	60	3,10	Netral
X3.6	2	9	17	29	3	60	3,36	Netral
X3.7	5	9	31	13	2	60	2,96	Netral
X3.8	4	9	32	13	2	60	3,00	Netral
	MEAN						3,33	Cukup Baik

Tabel 7. Distribusi Frekuensi Kinerja Karyawan

Pernyataan	Tanggapan Responden					Total	Mean	Kesimpulan
	STS	TS	N	S	SS			
Y1	1	7	5	40	7	60	3,75	Setuju
Y2	0	7	6	37	10	60	3,83	Setuju
Y3	2	5	11	32	10	60	3,71	Setuju
Y4	3	3	10	39	5	60	3,66	Setuju
Y5	0	3	9	40	8	60	3,88	Setuju
Y6	2	2	9	39	8	60	3,81	Setuju
	MEAN						3,77	Setuju

Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan analisis lebih lanjut, penelitian ini terlebih dahulu melakukan uji asumsi klasik untuk memastikan bahwa data memenuhi persyaratan analisis yang digunakan.

Uji ini bertujuan untuk menghindari bias serta memastikan keakuratan hasil penelitian. Adapun hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Uji Normalitas

Berikut ini merupakan hasil uji normalitas yang dilakukan menggunakan metode One-Sample Kolmogorov-Smirnov dengan tingkat signifikansi 0,05:

**Tabel 8. Uji Normalitas
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		60
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.81678049
Most Extreme Differences	Absolute	.071
	Positive	.061
	Negative	-.071
Test Statistic		.071
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

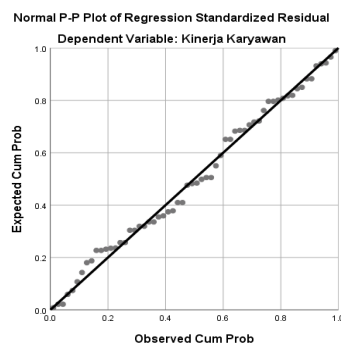
b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa Asymp. Sig (2-tailed) yang dihasilkan adalah 0.200 lebih besar dari 0.05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal. Hal ini juga ditunjukkan pula pada grafik P-Plot sebagai berikut:



Gambar 3. Normal P-Plot

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui bahwa penyebaran titik-titik menyebar pada garis lurus (diagonal) dan mengikuti garis lurus (diagonal), sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa data ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Adapun hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

Tabel 9. Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan	0,782	1,278
Human Capital	0,719	1,392
Ketidakpastian Lingkungan	0,714	1,400

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan dasar pengambilan keputusan, apabila nilai *Tolerance* lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF < 10, maka dapat disimpulkan data bebas dari gejala multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

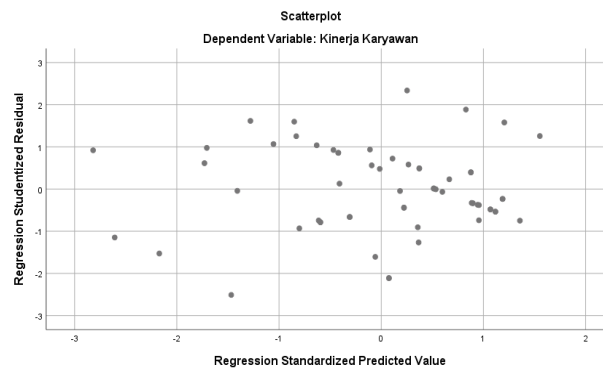
Adapun hasil uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 10. Uji Heteroskedastisitas

Variabel	Sig.
Gaya Kepemimpinan	0,085
<i>Human Capital</i>	0,841
Ketidakpastian Lingkungan	0,268

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan dasar pengambilan keputusan, apabila nilai Nilai Sig. dari uji heteroskedastisitas lebih besar dari 0.05, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Hal ini juga dibuktikan melalui hasil uji *scatterplot* berikut ini:



Gambar 4. Scatter Plot

Berdasarkan gambar di atas, maka dapat diketahui bahwa titik tersebar di atas dan bawah atau disekitar angka 0. Penyebaran titik – titik data tidak membentuk pola bergelombang melebar kemudian menyempit dan melebar kembali serta penyebaran titik – titik tidak berpola. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heteroskedastisitas hingga model regresi yang baik dan ideal dapat terpenuhi.

Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi linear berganda dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$Y = 7,913 + 0,141X_1 + 0,425X_2 + 0,125X_3 + 2,457e$$

Berdasarkan persamaan di atas, maka dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

- 1) Nilai konstanta (α) sebesar 7,913 dengan tanda positif menunjukkan bahwa apabila variabel independen yang meliputi Gaya Kepemimpinan, Human Capital, dan Ketidakpastian Lingkungan dianggap konstan, maka nilai Kinerja adalah 7,913.
- 2) Nilai koefisien regresi Gaya Kepemimpinan (X_1) sebesar 0,141 dengan tanda positif menunjukkan bahwa apabila tingkat Gaya Kepemimpinan meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap konstan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,141.
- 3) Nilai koefisien regresi *Human Capital* (X_2) sebesar 0,425 dengan tanda positif menunjukkan bahwa apabila tingkat Human Capital meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap konstan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,425.
- 4) Nilai koefisien regresi Ketidakpastian Lingkungan (X_3) sebesar 0,125 dengan tanda positif menunjukkan bahwa apabila tingkat Ketidakpastian Lingkungan meningkat satu satuan, dengan asumsi variabel bebas lainnya tetap konstan, maka Kinerja akan meningkat sebesar 0,125.

- 5) Nilai error (e) sebesar 2,457 mencerminkan faktor-faktor lain di luar variabel yang diteliti yang juga dapat memengaruhi Kinerja.

Koefisien Determinasi

Adapun hasil uji koefisien determinasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 11. Koefisien Determinasi

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.667 ^a	.445	.415	2.89125

a. Predictors: (Constant), Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Kepemimpinan, Human Capital

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah (2025)

Nilai R sebesar 0,667 menunjukkan korelasi antara variabel independen (Gaya Kepemimpinan, Human Capital, dan Ketidakpastian Lingkungan) dengan variabel dependen (Kinerja Karyawan). Nilai ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel tersebut cukup kuat. Nilai R Square (R^2) sebesar 0,445 menunjukkan bahwa sebesar 44,5% variasi dalam Kinerja Karyawan dapat dijelaskan oleh variabel independen yang digunakan dalam model (Gaya Kepemimpinan, *Human Capital*, dan Ketidakpastian Lingkungan). Sementara itu, 55,5% variasi lainnya dipengaruhi oleh faktor lain di luar model ini.

Uji F

Dalam hal ini, uji F (simultan) dilakukan untuk menguji hipotesis 1, yakni Gaya Kepemimpinan, *Human Capital* dan Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada PT. EI. Berikut merupakan hasil dari uji F:

Tabel 12. Uji F

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	375.212	3	125.071	14.962	.000 ^b
	Residual	468.121	56	8.359		
	Total	843.333	59			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Ketidakpastian Lingkungan, Gaya Kepemimpinan, Human Capital

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai Signifikansi (p-value) sebesar 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan signifikan. Artinya, secara simultan Gaya Kepemimpinan, Human Capital, dan Ketidakpastian Lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini berarti hipotesis pertama diterima.

Uji T

Berdasarkan hasil uji hipotesis kedua, diperoleh hasil uji t sebagai berikut ini:

Tabel 13. Uji T Hipotesis 2

Coefficients ^a					
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	17.250	1.506		11.451 .000
	Gaya Kepemimpinan	.320	.085	.443	3.761 .000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa hipotesis kedua diterima.

Tabel 14. Uji T Hipotesis 3

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.764	2.020		5.330	.000
Human Capital	.561	.093	.619	6.004	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa *Human Capital* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa hipotesis ketiga diterima

Tabel 15. Uji t Hipotesis 4

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12.502	2.654		4.711	.000
Ketidakpastian Lingkungan	.380	.098	.454	3.883	.000

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data Diolah (2025)

Berdasarkan hasil di atas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi 0.000 lebih kecil dari tingkat signifikansi 0.05, sehingga dapat disimpulkan bahwa Ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa hipotesis keempat diterima.

Pembahasan

1) Gaya Kepemimpinan, *Human Capital*, dan Ketidakpastian Lingkungan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji F menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,000 yang lebih kecil dari nilai probabilitas 0,05, sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini dinyatakan diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa secara bersama-sama, Gaya Kepemimpinan, Human Capital, dan Ketidakpastian Lingkungan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Artinya, perubahan yang terjadi pada salah satu atau lebih dari ketiga variabel ini dapat berdampak langsung pada peningkatan atau penurunan performa kerja karyawan. Hasil ini juga mendukung bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan dengan cukup baik, meskipun diakui masih terdapat faktor lain yang tidak dimasukkan ke dalam model ini, seperti motivasi individu, budaya organisasi, lingkungan fisik kerja, dan sistem penghargaan.

Dari sisi implementasi, hasil ini menggarisbawahi pentingnya sinergi antara kepemimpinan yang efektif dan pengembangan human capital dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Gaya kepemimpinan yang adaptif dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan, pembinaan, dan pemberian motivasi yang tepat. Hal ini akan memperkuat kapasitas internal perusahaan dalam

menghadapi ketidakpastian lingkungan. Sebaliknya, tanpa dukungan human capital yang memadai, tantangan dari ketidakpastian lingkungan seperti perubahan pasar, kebijakan, atau teknologi justru bisa menghambat kinerja. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan landasan bahwa upaya peningkatan kinerja tidak cukup hanya berfokus pada satu aspek, melainkan perlu pendekatan integratif antara penguatan kepemimpinan, peningkatan kualitas sumber daya manusia, dan kemampuan adaptasi terhadap kondisi eksternal yang berubah-ubah.

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa gaya kepemimpinan, human capital, dan ketidakpastian lingkungan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Bashir & Zia-ur-Rehman (2022) menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang adaptif berdampak positif terhadap kinerja di tengah ketidakpastian, dengan human capital sebagai penguat hubungan tersebut. Khan dan Ali (2023) juga mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional meningkatkan kinerja secara signifikan dalam konteks lingkungan yang tidak stabil, di mana human capital berperan sebagai mediator. Hasil ini juga didukung oleh Bach dan Kato (2021) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif serta pengembangan modal manusia mampu meningkatkan performa karyawan di tengah dinamika lingkungan. Hal serupa juga ditemukan oleh Mochtari dan Yari (2022) yang menegaskan bahwa human capital memiliki peran penting dalam menjembatani hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja dalam situasi ketidakpastian. Nadeem dan Younis (2020) menyimpulkan bahwa human capital memperkuat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja, terutama dalam lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak berbeda secara signifikan dari temuan terdahulu, bahkan memperkuat bukti empiris bahwa ketiga variabel tersebut—baik secara individual maupun simultan berperan penting dalam menentukan kinerja karyawan, khususnya di sektor manufaktur yang dihadapkan pada tantangan persaingan, ketidakpastian pasar, dan tuntutan perubahan teknologi.

2) Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui nilai Sig. yang dihasilkan adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima, artinya terdapat pengaruh gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa secara parsial, Gaya Kepemimpinan, pengaruh yang nyata terhadap peningkatan atau penurunan kinerja karyawan. Pemimpin mampu memberikan arahan yang jelas, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, serta mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan akan berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan efektivitas kerja. Gaya kepemimpinan yang kurang efektif, seperti komunikasi yang lemah, kurangnya dukungan terhadap pengembangan karyawan, atau gaya kepemimpinan otoriter, dapat berdampak negatif terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan secara keseluruhan. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi memiliki dampak yang nyata terhadap bagaimana karyawan bekerja dan mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengembangkan strategi kepemimpinan yang efektif guna meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan beberapa studi terdahulu. Udovita (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional tidak memberikan dampak yang signifikan. Penelitian oleh Bass & Avolio (2018) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, terutama transformasional, secara signifikan berkontribusi terhadap peningkatan performa organisasi. Zhang dan Liu (2020) memperkuat temuan ini dengan menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dengan human capital sebagai mediator yang memperkuat hubungan tersebut. Selain itu, Ali dan Ahmad (2021) menemukan bahwa gaya kepemimpinan inklusif mampu meningkatkan kinerja dalam situasi lingkungan yang tidak pasti, terutama bila didukung oleh human capital yang memadai.

Sementara itu, Wang dan Walumbwa (2019) menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan, dengan modal manusia sebagai elemen mediasi yang penting. Dari perbandingan ini, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini tidak berbeda dengan penelitian sebelumnya, bahkan mendukung secara empiris bahwa gaya kepemimpinan terutama yang bersifat transformasional dan adaptif merupakan faktor utama yang memengaruhi kinerja karyawan, termasuk di sektor manufaktur. Temuan ini juga menekankan pentingnya integrasi antara gaya kepemimpinan yang tepat dan pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai efektivitas organisasi.

3) *Human Capital* Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui nilai Sig. yang dihasilkan adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima, artinya terdapat pengaruh human capital terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial, human capital memiliki peran yang signifikan dalam meningkatkan atau menurunkan kinerja karyawan. Human capital mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, yang secara langsung berkontribusi terhadap produktivitas dan efektivitas kerja. Karyawan dengan tingkat human capital yang tinggi cenderung lebih adaptif terhadap perubahan, mampu menyelesaikan tugas dengan lebih efisien, serta memiliki kreativitas dan inovasi yang lebih baik dalam menyelesaikan permasalahan di tempat kerja. Sebaliknya, jika human capital dalam perusahaan rendah, maka kinerja karyawan dapat menurun akibat kurangnya keterampilan dan kemampuan dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus meningkatkan kualitas sumber daya manusianya melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, serta program pembelajaran yang berkelanjutan agar kinerja karyawan semakin optimal dan daya saing perusahaan semakin meningkat.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Witasari & Gustomo (2020) yang menyimpulkan bahwa human capital memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor industri. Becker (2018) juga menekankan pentingnya pendidikan sebagai bagian utama dalam membentuk human capital, yang secara signifikan meningkatkan kapasitas individu untuk memperoleh pekerjaan yang lebih baik dan penghasilan yang lebih tinggi membuktikan bahwa pendidikan merupakan bentuk investasi dalam modal manusia. Penelitian Nadeem & Younis (2020), Mokhtari & Yari (2022), serta Bach and Kato (2021) juga mendukung temuan ini. Mereka menegaskan bahwa human capital tidak hanya berpengaruh langsung terhadap kinerja, tetapi juga memainkan peran sebagai penguat hubungan antara gaya kepemimpinan dan kinerja, terutama dalam konteks lingkungan kerja yang penuh ketidakpastian. Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak berbeda dengan hasil penelitian sebelumnya, melainkan memperkuat bukti empiris bahwa human capital merupakan elemen strategis dalam pencapaian kinerja organisasi. Untuk konteks perusahaan manufaktur, peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan, manajemen kompetensi, dan pembelajaran organisasi menjadi langkah penting dalam menjaga daya saing dan efektivitas operasional jangka panjang.

4) *Ketidakpastian Lingkungan* Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil uji t dapat diketahui nilai Sig. yang dihasilkan adalah sebesar 0,000. Karena nilai Sig. $0,000 < \text{probabilitas } 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat diterima, artinya terdapat pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa secara parsial, ketidakpastian lingkungan memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Ketidakpastian lingkungan dapat berupa perubahan dalam kondisi pasar, kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, atau faktor eksternal lainnya yang memengaruhi stabilitas perusahaan. Dalam situasi yang tidak menentu, karyawan sering kali dihadapkan pada tantangan baru yang menuntut kemampuan adaptasi dan fleksibilitas dalam bekerja. Jika perusahaan tidak memiliki strategi yang tepat dalam mengelola

ketidakpastian ini, karyawan dapat mengalami tekanan kerja yang tinggi, menurunnya motivasi, serta kesulitan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Sebaliknya, jika perusahaan mampu menghadapi ketidakpastian lingkungan dengan baik, misalnya melalui kepemimpinan yang responsif, komunikasi yang jelas, serta pemberian pelatihan untuk meningkatkan daya adaptasi karyawan, maka kinerja karyawan dapat tetap optimal meskipun di tengah perubahan yang dinamis. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan membangun sistem yang mampu mengantisipasi serta merespons perubahan agar karyawan tetap termotivasi dan produktif dalam bekerja.

Hasil penelitian ini didukung oleh Duncan (2020) yang menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap strategi adaptasi perusahaan dan keputusan manajerial, serta berdampak pada efektivitas karyawan melalui peningkatan kebutuhan akan fleksibilitas. Nadeem & Younis (2020), Mokhtari & Yari (2022), dan Bach and Kato (2021) juga menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, terutama jika dikaitkan dengan kapasitas adaptasi sumber daya manusia dan peran kepemimpinan yang proaktif. Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan temuan terdahulu, dan memperkuat pemahaman bahwa dalam industri manufaktur seperti PT. EI, ketidakpastian lingkungan bukan hanya menjadi tantangan eksternal, tetapi juga faktor yang harus diantisipasi secara internal melalui pendekatan manajerial dan penguatan sumber daya manusia. Upaya seperti penguatan ketahanan psikologis karyawan, pemberian ruang inovasi, serta pengembangan kapasitas adaptif menjadi langkah penting dalam menjaga kinerja yang berkelanjutan di tengah kondisi yang tidak stabil.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, maka dapat diberikan kesimpulan sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil analisis data yang dilakukan melalui uji regresi linear berganda, diketahui bahwa gaya kepemimpinan, human capital, dan ketidakpastian lingkungan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ pada uji F. Ini menunjukkan bahwa model regresi yang dibangun mampu menjelaskan variasi kinerja karyawan secara kolektif melalui ketiga variabel tersebut.
- Secara parsial, masing-masing variabel juga menunjukkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan memiliki nilai signifikansi 0,000, yang berarti bahwa gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam suatu organisasi mampu memberikan arah, motivasi, dan dukungan yang berdampak langsung terhadap produktivitas kerja. Gaya kepemimpinan yang efektif akan mendorong keterlibatan dan loyalitas karyawan, sementara gaya kepemimpinan yang otoriter atau pasif cenderung menurunkan semangat kerja dan efektivitas tim.
- Human capital* juga menunjukkan nilai signifikansi 0,000, yang berarti bahwa kemampuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki oleh karyawan menjadi aset penting dalam mendorong kinerja individu maupun organisasi. Karyawan dengan kualitas human capital yang tinggi cenderung lebih cepat beradaptasi, memiliki produktivitas tinggi, dan mampu berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan. Oleh karena itu, pengembangan SDM melalui pelatihan, pendidikan, dan program pembelajaran berkelanjutan menjadi hal yang tidak dapat diabaikan.
- Ketidakpastian lingkungan, dengan nilai signifikansi 0,000, terbukti memberikan dampak terhadap kinerja karyawan. Ketidakpastian dalam bentuk perubahan pasar, kebijakan pemerintah, atau perkembangan teknologi menciptakan kondisi kerja yang dinamis dan menantang. Karyawan dituntut untuk adaptif dan tangguh dalam menghadapi perubahan. Oleh karena itu, organisasi perlu memiliki strategi pengelolaan perubahan dan komunikasi

internal yang efektif agar ketidakpastian tidak menurunkan motivasi dan kinerja, melainkan menjadi dorongan untuk inovasi dan peningkatan kapabilitas.

REFERENSI

- A. M. Flanagan, D. C. Cormier, and O. Bulut, 'Achievement may be rooted in teacher expectations: examining the differential influences of ethnicity, years of teaching, and classroom behaviour', *Social Psychology of Education*, vol. 23, pp. 1429–1448, 2020, doi: 10.1007/s11218-020-09590-y.
- AA. A. P. Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. (S. Sandiasih, Ed.). Bandung: Remaja Rosdakarya, 2017.
- B. J. Avolio and B. M. Bass, *Multifactor Leadership Questionnaire Manual*. USA: Mind Garden, 2020.
- C. N. Prihatningtyas, Rispantyo, and D. Kristianto, 'Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Desentralisasi dan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial', *Jurnal Akuntansi dan Sistem Teknologi Informasi*, vol. 14, pp. 169–179, 2018.
- E. H. Mahvelati, 'Learners' perceptions and performance under peer versus teacher corrective feedback conditions', *Studies in Educational Evaluation*, vol. 70, 2021, doi: 10.1016/j.stueduc.2021.100995.
- F. Baier, A.-T. Decker, T. Voss, T. Kleickmann, U. Klusmann, and M. Kunter, 'What makes a good teacher? The relative importance of mathematics teachers' cognitive ability, personality, knowledge, beliefs, and motivation for instructional quality', *British Journal of Educational Psychology*, vol. 89, no. 4, pp. 767–786, 2019, doi: 10.1111/bjep.12256.
- F. M. van der Kleij, 'Comparison of teacher and student perceptions of formative assessment feedback practices and association with individual student characteristics', *Teach Teach Educ*, vol. 85, no. 1, pp. 175–189, 2019.
- G. Onesti, 'Exploring the Impact of Leadership Styles, Ethical Behavior, and Organizational Identification on Workers' Well-Being', *Adm Sci*, vol. 13, no. 6, p. 149, 2023.
- G. S. Becker, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University Chicago Press, 2020.
- Gilang Pratama and Elistia, 'Analisis Motivasi kerja, Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi Kepuasan Kerja pada Angkatan Kerja Generasi Z', *Jurnal Ekonomi : Journal of Economic*, vol. 11, no. 2, pp. 144–152, 2020.
- H. Huang, S. Ali, and Y. A. Solangi, 'Analysis of the Impact of Economic Policy Uncertainty on Environmental Sustainability in Developed and Developing Economies', *Sustainability*, vol. 15, no. 7, p. 5860, 2023.
- I. K. R. Sukarta and N. P. N. E. Lestari, 'Pengetahuan Manajemen, Kompensasi, Motivasi Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Semangat Kerja Sebagai Variabel Intervening', *Jurnal Manajemen Bisnis*, vol. 16, no. 3, pp. 105–121, 2019.
- J. Antonakis and D. V. Day, *The Nature of Leadership* (3rd ed.). United Kingdom: Sage Publications, 2017.
- J. P. Campbell, 'Job Performance and the Dimensions of Employee Behavior', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 5, pp. 201–226, 2018.
- J. R. Fraenkel, N. E. Wallen, and H. H. Hyun, *How to design and evaluate research in education*. New York, USA: McGraw-Hill, 2012.
- J. W. Creswell and V. L. P. Clark, 'Choosing a mixed methods design', in *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, California: Sage Publications, Inc., 2011, pp. 53–106.
- K. A. C. N. Perera and W. A. S. Weerakkody, 'The Impact of Human Capital and Social Capital on Employee Performance: A Study of Employees in Small Scale Industry Enterprises

- in Western Province of Sri Lanka', *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, vol. 13, no. 01, pp. 38–49, 2018.
- K. G. Abraham and J. Mallat, 'Measuring Human Capital', *Journal of Economic Perspectives*, vol. 36, no. 3, pp. 103–130, 2022.
- K. Ismayilova and R. M. Klassen, 'Research and teaching self-efficacy of university faculty: Relations with job satisfaction', *Int J Educ Res*, vol. 98, pp. 55–66, 2019, doi: 10.1016/j.ijer.2019.08.012.
- M. Ali and M. Ahmad, 'How leadership styles influence employee performance in uncertain environments: The role of human capital', *Management Decision*, vol. 59, no. 5, pp. 1083–1097, 2021.
- M. Honey and D. Marshall, 'The impact of on-line multi-choice questions on undergraduate student nurses' learning', in *Proceedings of the 20th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education (ASCILITE)*, 2003, pp. 236–243.
- M. N. El Farabi, 'Ketidakpastian Lingkungan Organisasi Berimplikasi terhadap Pemilihan Sistem Pengendalian Manajemen', *Journal of Applied Business and Economics (JABE)*, vol. 7, no. 2, pp. 225–238, 2020.
- P. Miller and T. Wedell-Wedellsborg, *Innovation as Usual: How to Help Your People Bring Great Ideas to Life*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2019.
- R. A. Krueger and M. A. Casey, *Focus groups: A practical guide for applied research*. London: Sage Publications, Inc., 2015.
- R. G. Brockett and R. Hiemstra, *Self-direction in adult learning: Perspectives on theory, research, and practice*. London and New York: Routledge, 2020.
- R. Hiemstra and R. G. Brockett, 'Reframing the Meaning of Self-Directed Learning: An Updated Model', in *Adult Education Research Conference Proceedings*, 2012, pp. 155–161.
- S. Arikunto, *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2019.
- S. Geng, K. M. Y. Law, and B. Niu, 'Investigating self-directed learning and technology readiness in blending learning environment', *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, vol. 16, no. 17, pp. 1–22, 2019, doi: 10.1186/s41239-019-0147-0.
- S. Reno, O. P. Ginanjar, and Z. Dzirusyidi, 'Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Tanjung Balai Karimun', *Jurnal Manajemen Riset dan Teknologi*, vol. 5, no. 1, pp. 97–106, 2023.
- S. Utari and M. M. Hadi, 'Gaya Kepemimpinan Demokratis Perpustakaan Kota Yogyakarta (Studi Kasus)', *Jurnal Pustaka Ilmiah*, vol. 6, no. 1, pp. 994–1002, 2020.
- S. Wirawan, 'Pengaruh Human Capital, Structural Capital, dan Customer Capital terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Tabalong', *PubBis : Jurnal Pemikiran dan Penelitian*, vol. 1, no. 2, pp. 387–405, 2017.
- Sahadi, O. H. Taufiq, and A. K. Wardani, 'Karakter Kepemimpinan Ideal dalam Organisasi', *Jurnal Moderat*, vol. 6, no. 3, pp. 513–524, 2020.
- T. D. N. Vuong and L. T. Nguyen, 'The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review', *Sustainability*, vol. 14, no. 21, p. 14017, 2022.
- W. B. Schaufeli and Bakker A. B., 'Employee Engagement: An Updated Concept and Its Implications for Theory and Practice', *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, vol. 6, no. 2, pp. 123–145, 2019.