

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Definisi Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah faktor penting dalam keberhasilan suatu perusahaan karena kinerja yang baik dari karyawan dapat mempengaruhi produktivitas dan keberlanjutan perusahaan. Kinerja karyawan merujuk pada hasil kerja yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan Hendriyani (2024).

Kinerja karyawan merupakan cerminan dari efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan yang dituntut oleh organisasi. Menurut Mangkunegara (2020:45), kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan kepada mereka, baik secara kuantitatif maupun kualitatif, berdasarkan indikator yang telah disepakati sebelumnya. Menurut Sedarmayanti (2020:21), kinerja karyawan adalah kemampuan karyawan untuk melaksanakan tugasnya secara optimal sesuai dengan harapan perusahaan dan tujuan organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti keterampilan, motivasi, dan lingkungan kerja.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai oleh karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan harapan perusahaan, yang dipengaruhi oleh kemampuan, sikap, dan kondisi lingkungan kerja yang ada.

2.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Suryani (2021:345), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

1. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dan merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih produktif. Faktor-faktor seperti penghargaan, pengakuan, dan penghormatan dari atasan atau rekan kerja dapat meningkatkan semangat dan kinerja karyawan.

2. Pengalaman Kerja

Karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama cenderung lebih kompeten dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, karena mereka telah menghadapi berbagai situasi ditempat kerja. Pengalaman ini dapat meningkatkan kecepatan dan akurasi dalam menyelesaikan pekerjaan.

3. Kompetensi dan Keterampilan

Karyawan yang memiliki kompetensi dan keterampilan yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan akan lebih efisien dan efektif dalam menyelesaikan tugas. Program pelatihan dan pengembangan yang baik dapat membantu meningkatkan keterampilan karyawan, yang ada pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja mereka.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, baik itu secara fisik (seperti kebersihan, kenyamanan, dan peralatan kerja) maupun secara psikologis (seperti hubungan yang baik antara sesama rekan kerja), dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan yang positif membantu karyawan untuk fokus dan bekerja dengan baik.

5. Dukungan Organisasi

Organisasi yang memberikan dukungan yang kuat kepada karyawan, baik dari sisi fasilitas, pelatihan, atau kesejahteraan, dapat meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk memberikan yang terbaik Ketika mereka merasa bahwa organisasi mendukung mereka.

2.1.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan menurut Robbins and Judge (2023:132) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja mencerminkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi. Indikator ini menekankan pada ketelitian, ketepatan hasil, serta konsistensi dalam menjalankan tugas. Karyawan yang memiliki kualitas kerja tinggi akan mampu menghasilkan output yang memuaskan dan minim kesalahan, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan organisasi terhadap kinerjanya.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja berkaitan dengan jumlah beban pekerjaan yang mampu diselesaikan karyawan dalam kurun waktu tertentu. Indikator ini menekankan pada produktivitas, yaitu sejauh mana karyawan dapat memenuhi target yang ditetapkan perusahaan. Semakin tinggi kuantitas kerja yang dapat dicapai, maka semakin besar kontribusi karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu mengacu pada kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan batas waktu (deadline) yang ditentukan. Indikator ini

menilai disiplin, tanggung jawab, serta manajemen waktu yang dimiliki karyawan. Pekerjaan yang diselesaikan tepat waktu tidak hanya mencerminkan kedisiplinan individu, tetapi juga berdampak pada kelancaran operasional perusahaan secara keseluruhan

4. Efektivitas

Efektivitas menggambarkan sejauh mana karyawan mampu memanfaatkan sumber daya (waktu, tenaga, dan fasilitas) secara optimal untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Indikator ini menunjukkan kemampuan karyawan dalam bekerja secara efisien tanpa mengorbankan kualitas hasil. Semakin tinggi efektivitas kerja, maka semakin baik kontribusi karyawan dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi dengan penggunaan sumber daya yang tepat.

2.2 *Locus of Control*

2.2.1 Definisi *Locus of Control*

Locus of control merupakan konsep psikologis yang menggambarkan sejauh mana seseorang percaya bahwa dirinya memiliki kendali atas hasil atau kejadian dalam hidupnya. Individu dengan *locus of control* meyakini bahwa keberhasilan atau kegagalan mereka bergantung pada usaha dan tindakan mereka Oktavian, (2023).

Menurut Robbins dan Judge (2023:135), *locus of control* adalah keyakinan individu mengenai penyebab utama peristiwa dalam kehidupannya. Seseorang dengan *locus of control* akan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas hasil pekerjaannya. Sementara itu, Spector (2020:87) menyatakan bahwa *locus of control* berhubungan dengan motivasi dan kinerja individu dalam lingkungan kerja. Karyawan dengan *locus of control* cenderung

lebih proaktif, memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi, serta lebih berorientasi pada pencapaian.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *locus of control* merupakan keyakinan individu mengenai kendali terhadap kehidupannya. *Locus of control* mendorong individu untuk lebih bertanggung jawab atas hasil yang mereka capai.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control*

Menurut Robbins and Judge (2023:140) Faktor-faktor yang mempengaruhi *Locus of Control* adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Karyawan

individu dengan *locus of control* memiliki Tingkat kinerja yang lebih tinggi hal ini dikarenakan mereka lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan dan cenderung lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas-tugas mereka.

1. Pendidikan

Pendidikan memiliki peran penting dalam membentuk persepsi seseorang terhadap kendali atas hidupnya. Individu dengan Tingkat Pendidikan yang lebih tinggi umumnya memiliki *Locus of Control*, karena mereka lebih terbiasa dengan pemecahan masalah dan berpikir kritis dalam menghadapi tantangan.

2. Kompetensi

Kompetensi dalam konteks ini, mengacu pada kemampuan individu untuk memahami dan mengendalikan berbagai situasi yang dihadapinya. Individu dengan kompetensi tinggi cenderung memiliki *locus of control* karena mereka merasa mampu memengaruhi hasil melalui keterampilan dan pengetahuan mereka.

3. Lingkungan Kerja

Kondisi dan system kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi *Locus of Control* karyawan. Lingkungan kerja yang memberikan kebebasan dalam pengambilan Keputusan dan tanggung jawab individu dapat mendorong *Locus of Control*.

4. Kepribadian Individu

Faktor kepribadian, seperti Tingkat kepercayaan diri dan optimisme, berpengaruh terhadap *Locus of Control* seseorang. Individu dengan kepribadian yang percaya diri dan optimis cenderung memiliki *Locus of Control*.

2.2.3 Indikator Locus of Control

Menurut Robbins dan Judge (2023:310), indikator *Locus of Control* adalah sebagai berikut:

1 Keyakinan Terhadap Usaha Pribadi

Meyakini bahwa kesuksesan diperoleh melalui kerja keras dan usaha pribadi. Merasa bahwa Keputusan yang diambil akan berpengaruh langsung terhadap hasil yang diperoleh.

2 Tanggung Jawab atas Tindakan

Mengakui bahwa keberhasilan maupun kegagalan adalah hasil dari Tindakan sendiri. Tidak menyalahkan faktor eksternal atas hasil yang diterima dalam pekerjaan maupun kehidupan.

3 Kegagalan disebabkan Ketidakmampuan

Indikator ini menunjukkan bahwa sebagian karyawan memiliki kecenderungan untuk mengaitkan kegagalan kerja dengan faktor ketidakberuntungan, bukan pada usaha atau strategi yang dilakukan. Hal ini mencerminkan adanya

keyakinan bahwa hasil kerja dipengaruhi oleh hal-hal di luar kendali diri, sehingga dapat melemahkan motivasi untuk melakukan evaluasi dan perbaikan. Jika kondisi ini dominan, maka karyawan lebih pasif dalam menghadapi tantangan dan cenderung kurang proaktif dalam meningkatkan kinerja.

4 Faktor Nasib

Indikator ini menggambarkan persepsi karyawan bahwa keberhasilan maupun kegagalan lebih banyak ditentukan oleh takdir atau faktor nasib dibandingkan usaha pribadi. Pola pikir seperti ini berpotensi mengurangi rasa tanggung jawab dan keyakinan terhadap kemampuan diri sendiri, karena apapun yang dilakukan dianggap sudah ditentukan sebelumnya. Apabila dibiarkan, kondisi ini dapat menurunkan dorongan untuk bekerja keras dan berinovasi, sehingga organisasi perlu menumbuhkan budaya kerja yang menekankan pentingnya usaha, tanggung jawab, serta evaluasi diri

Dari indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa Individu dengan *Locus of Control* lebih mandiri dan percaya diri dalam menghadapi tantangan

2.3 Kompetensi

2.3.1 Definisi Kompetensi

Kompetensi merupakan faktor penting dalam dunia kerja karena berhubungan langsung dengan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Robbins dan Judge (2023:227), kompetensi adalah karakteristik yang menonjol pada seseorang yang mencakup cara berperilaku dan berpikir dalam berbagai situasi, serta berlangsung dalam jangka waktu yang lama.

Menurut Spencer & Spencer dalam Triastuti (2020:32) kompetensi lebih didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan

dengan efektivitas kerja individu dalam pekerjaannya. Definisi ini menekankan bahwa kompetensi mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif. Pemahaman yang mendalam tentang kompetensi ini penting bagi individu dan organisasi dalam mencapai kinerja yang optimal.

Selanjutnya, menurut Wibowo (2020:87), kompetensi diartikan sebagai karakteristik mendasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya, yang mencakup aspek keterampilan, pengetahuan, serta perilaku yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kombinasi dari keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang mendukung individu dalam menjalankan tugasnya secara efektif, serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi yang baik memungkinkan karyawan untuk bekerja secara profesional, adaptif, dan produktif dalam berbagai situasi kerja.

2.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Menurut Wibowo (2020:112), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kompetensi karyawan, yaitu:

1. Faktor Individu (Kepribadian dan Sikap Kerja)

Kepribadian seseorang, seperti kedisiplinan, tanggung jawab, serta keterbukaan terhadap perubahan, juga berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi. Karyawan yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya cenderung lebih mudah mengembangkan kompetensinya.

2. Motivasi dan Kemauan Belajar

Karyawan yang memiliki motivasi tinggi serta kemauan belajar yang kuat akan lebih cepat meningkatkan kompetensinya dibandingkan dengan karyawan yang kurang memiliki dorongan untuk berkembang.

3. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung, seperti fasilitas yang memadai serta hubungan kerja yang harmonis, dapat membantu meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

4. Kinerja Karyawan

Kompetensi yang tinggi akan meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja individu maupun organisasi.

Dari beberapa faktor diatas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan dipengaruhi oleh individu itu sendiri yang mendukung peningkatan keterampilan dan pengetahuan dalam pekerjaan.

2.3.3 Indikator Kompetensi

Indikator kompetensi menurut Spencer & Spencer (2020:112) adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*Knowledge*)

Kemampuan karyawan dalam memahami teori, prosedur, dan informasi yang berkaitan dengan pekerjaannya. Karyawan yang memiliki pengetahuan luas akan lebih mudah menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien.

2. Keterampilan (*Skills*)

Kemampuan teknis dan non-teknis yang dimiliki karyawan dalam menjalankan tugasnya. Keterampilan mencakup kemampuan komunikasi, pemecahan masalah, penggunaan teknologi, serta keterampilan spesifik sesuai bidang pekerjaan.

3. Sikap (*Attitude*)

Sikap positif karyawan terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi. Sikap kerja yang baik mencerminkan dedikasi, loyalitas, serta komitmen terhadap tugas yang diberikan.

4. Kemampuan Beradaptasi (*Adaptability*)

Kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dalam lingkungan kerja, baik perubahan teknologi, kebijakan, maupun dinamika organisasi.

5. Kerja sama Tim (*Teamwork*)

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan rekan kerja, atasan, dan pihak lain untuk mencapai tujuan bersama. Kompetensi dalam kerja sama tim mencakup komunikasi yang baik, empati, serta kemampuan dalam menyelesaikan konflik.

Dari indikator di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, serta sikap kerja yang mendukung efektivitas dan kinerja karyawan dalam perusahaan.

2.4 Work Atmosphere (Moderasi)

2.4.1 Definisi *Work Atmosphere*

Work atmosphere atau suasana kerja merupakan faktor penting dalam lingkungan kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan, produktivitas, serta kinerja karyawan. Suasana kerja yang baik dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja karyawan, sementara suasana kerja yang buruk dapat menurunkan semangat serta efektivitas kerja (Sugiyono, 2023:39-40).

Menurut Robbins dan Judge (2023:87), *work atmosphere* adalah kondisi lingkungan kerja yang meliputi hubungan antar karyawan, budaya kerja, serta aspek fisik yang mendukung atau menghambat kenyamanan dalam bekerja. Sementara itu, menurut Mangkunegara (2020:115), suasana kerja merupakan keseluruhan kondisi di tempat kerja yang dapat memberikan dampak psikologis terhadap karyawan, baik dalam aspek emosional maupun produktivitas kerja.

Menurut Hasibuan (2022:95), *work atmosphere* adalah kondisi lingkungan kerja yang terbentuk dari interaksi sosial, budaya perusahaan, serta faktor fisik yang mendukung efisiensi dan efektivitas kerja karyawan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *work atmosphere* adalah kondisi lingkungan kerja yang mencakup hubungan sosial, budaya perusahaan, serta aspek fisik yang dapat memengaruhi motivasi, kenyamanan, dan produktivitas karyawan dalam menjalankan tugasnya.

2.4.2 Faktor yang Mempengaruhi *Work Atmosphere*

Menurut Robbins dan Judge (2023:86), *work atmosphere* (suasana kerja atau lingkungan kerja) mencakup berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

1. Kondisi Fisik

Aspek-aspek seperti suhu, pencahayaan, kebisingan, dan tata letak ruang kerja yang dapat memengaruhi kenyamanan dan produktivitas karyawan.

2. Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja yang kondusif dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan merasa lebih nyaman dan termotivasi dalam bekerja.

3. Hubungan Antarpegawai

Interaksi sosial antara karyawan, termasuk kerja sama, komunikasi, dan dukungan antar rekan kerja.

4. Kualitas Interaksi dengan Atasan

Hubungan antara karyawan dan atasan, termasuk gaya kepemimpinan, umpan balik, dan dukungan yang diberikan oleh atasan.

Faktor-faktor ini secara kolektif membentuk suasana kerja yang dapat memengaruhi motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan dalam organisasi.

2.4.3 Indikator *Work Atmosphere*

Menurut Robbins dan Judge (2023:23), *work atmosphere* (suasana kerja atau work atmosphere) dapat diukur melalui beberapa indikator utama, antara lain:

1. Hubungan Sosial

Hubungan sosial mencerminkan interaksi yang harmonis antara karyawan, baik secara formal maupun informal. Hubungan kerja yang terjalin dengan baik dapat meningkatkan rasa kebersamaan, saling mendukung, dan menciptakan iklim kerja yang kondusif. Sebaliknya, hubungan yang kurang baik dapat memicu konflik dan menurunkan semangat kerja.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan berperan penting dalam menciptakan atmosfer kerja yang positif. Pemimpin yang mampu memberikan arahan, teladan, serta motivasi akan membangun kepercayaan dan loyalitas karyawan. Kepemimpinan yang demokratis dan komunikatif juga dapat mendorong partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

3. Lingkungan Fisik

Lingkungan fisik meliputi kondisi ruang kerja, tata letak, kebersihan, pencahayaan, ventilasi, serta kenyamanan fasilitas yang tersedia. Lingkungan kerja yang nyaman akan mempengaruhi konsentrasi, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Sebaliknya, kondisi fisik yang buruk dapat menurunkan kinerja dan menimbulkan stres kerja.

4. Keteraturan Kerja

Keteraturan kerja menunjukkan sejauh mana sistem, prosedur, dan alur kerja terstruktur dengan baik. Adanya keteraturan memudahkan karyawan memahami tugas dan tanggung jawabnya, mengurangi kesalahan, serta menciptakan efisiensi. Hal ini juga membangun disiplin kerja dan meningkatkan profesionalitas karyawan.

5. Suasana Psikologis

Suasana psikologis berkaitan dengan perasaan aman, dihargai, dan termotivasi dalam bekerja. Lingkungan kerja yang mendukung secara psikologis akan meningkatkan semangat, mengurangi tekanan, serta menumbuhkan kepuasan kerja. Suasana positif ini penting agar karyawan merasa nyaman dan berkomitmen terhadap pekerjaannya.

Indikator-indikator tersebut berkontribusi dalam membentuk *work atmosphere* (suasana kerja) yang dapat memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang positif dan mendukung akan meningkatkan motivasi, produktivitas, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

2.5 Penelitian Terdahulu

1. Prasetyaningtiyas dan Putri (2022)

Judul: Pengaruh Locus of Control dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi pada PT. Telkomsel Branch Sidoarjo. Metode dalam penelitian ini bersifat kuantitatif dengan objek penelitian yaitu karyawan PT. Telekomunikasi Seluler (Telkomsel) Branch Sidoarjo dengan jumlah populasi sebanyak 60 karyawan, Penelitian ini merupakan explanatory research dengan 42 responden. Pengambilan sampel menggunakan metode non-probability sampling dengan teknik purposive sampling. Metode analisis data yang digunakan adalah Moderated Regression Analysis. Hasil penelitian menunjukkan Locus of Control dan Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya Organisasi terbukti memoderatori pengaruh Locus of Control terhadap kinerja karyawan serta memoderatori pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Telkomsel Branch Sidoarjo. Implementasi budaya organisasi dalam membangun pengelolaan diri karyawan dan kompetensi menjadi penting dalam peningkatan kinerja karyawan.

2. Suwarno et al. (2022)

Judul: Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. Metode dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang

menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder (Sugiyono, 2018), Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Dinas Kepemudaan dan Olahraga Kota Lubuklinggau yang berjumlah 39 pegawai, adapun jumlah sampel dalam penelitian ini yaitu berjumlah 39 pegawai. Teknik analisis data yang digunakan yaitu uji regresi sederhana, koefisien korelasi, uji t dan analisis moderasi.

Pengujian hipotesis pertama yaitu variabel Kompetensi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) menunjukkan t hitung menghasilkan koefisien sebesar 9,612. Dengan jumlah sampel 39 ditemukan $df = 39 (39-2)$ pada taraf signifikan sebesar 0,05 nilai kritis t tabel sebesar 1,687. Dengan hasil ini dapat dikatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai karena $t_{hitung} (9,612) > t_{tabel} (1,687)$. Pengujian hipotesis yang kedua yaitu variabel Kompetensi (X) terhadap kinerja pegawai (Y) dengan Lingkungan Kerja (M) sebagai variabel moderasi menunjukkan t hitung menghasilkan koefisien sebesar 4,791.

Dengan jumlah sampel 39 ditemukan $df = 39 (39-2)$ pada taraf signifikan sebesar 0,05 nilai kritis t tabel sebesar 1,687. Dengan hasil ini dapat dikatakan bahwa Kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja pegawai dengan Lingkungan Kerja sebagai variabel moderasi karena $t_{hitung} (4,791) > t_{tabel} (1,687)$. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan Kinerja Pegawai harus ada Kompetensi sehingga dapat mengendalikan kinerja pegawai dalam menyelesaikan kemampuan kinerjanya sehingga didukung dengan lingkungan kerja yang memadai maka memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.

3. Hendriyani et al. (2024)

Judul: Pengaruh *Locus of Control* dan *Self Efficacy* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Employee Engagement* sebagai Variabel Moderasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dan verikatif. Metode deskriptif adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan keadaan atau nilai satu atau lebih variabel secara mandiri. Metode ini ditujukan untuk menjawab rumusan masalah yaitu bagaimana *locus of control*, *self-efficacy*, *employee engagement* dan bagaimana kinerja pegawai di Yogya Grand Majalengka, Metode pengambilan sampel menggunakan teknik Proportionate Stratified Random Sampling, dan sampel diambil sebanyak 150 karyawan Grand Yogya Majalengka. Data dianalisis menggunakan Analisis Regresi Moderated dengan bantuan perangkat lunak SPSS 25. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Locus Of Control dan Self Efficacy secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa Employee Engagement memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara Locus of Control dan kinerja karyawan, serta antara Self Efficacy dan kinerja karyawan. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan serta pentingnya keterlibatan karyawan dalam konteks perusahaan.

4. Octa Rizkiya Dinianti (2024)

Judul: Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan BUMN. Metode penelitian ini menggunakan jenis kuantitatif metode survei dengan mengumpulkan data melalui kuesioner. Populasi pada penelitian ini sejumlah 110

karyawan. Sampel diambil sebesar 86 karyawan sebagai responden dengan menggunakan rumus Yamane, Isaac dan Michael.

Teknik pengambilan sampel menggunakan proportionate stratified random sampling. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier moderasi dengan program SPSS 27. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi berpengaruh signifikan dengan arah positif terhadap kinerja karyawan. Pelatihan berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap kinerja karyawan. Hasil variabel moderasi menunjukkan bahwa dukungan organisasi dapat memoderasi pengaruh kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan arah negatif dan signifikan. Sedangkan dukungan organisasi dapat memoderasi Pengaruh Pelatihan terhadap kinerja karyawan dengan arah positif dan signifikan.

5. Wanma et al. (2023)

Judul: Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Kantor Cabang Utama Jayapura. Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan analisis deskriptif, sampel penelitian terdiri 59 responden karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Papua Kantor Cabang Utama Jayapura. Pengumpulan data dengan menggunakan kuesioner. Adapun teknik analisis data menggunakan aplikasi smart PLS 3.0 yang terdiri dari tiga tahap diantaranya, uji inner model, uji outer model dan uji hipotesis penelitian (bootstaping). Berdasarkan Hasil penelitian menunjukan bahwa kompetensi kerja memengaruhi kinerja pegawai dengan t-statistik 2.646 dan p-value 0.0080.05.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu di atas, dapat disimpulkan bahwa penelitian yang secara spesifik mengkaji pengaruh Locus of Control dan

kompetensi terhadap kinerja karyawan dengan work atmosphere sebagai variabel moderasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat masih belum ditemukan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1.	Susanti Prasetyaningtiyas, Rizky Atika Salsabila Ivabianca Putri, Dewi Prihatini (2022) <i>Journal of Business Studies</i> Volume 1 Issue. 2 2022	Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi pada PT. Telkomsel Branch Sidoarjo.	• Variabel penelitian (<i>Locus of Control</i> dan Kompetensi) • Variabel Y (Kinerja Karyawan) • Metode Penelitian (metode kuantitatif)	• Variabel Z (work atmosphere dan budaya organisasi) • Objek penelitian	Berdasarkan hasil uji, variabel X1 dan X2, secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Budaya Organisasi terbukti memoderatori pengaruh X1 terhadap kinerja karyawan serta memoderatori pengaruh X2 terhadap Kinerja Karyawa
2.	Suwarno, Irma Idayati, Hardi Mulyono, Windi Sundari (2022) Ekonomi, Keuangan, Investasi dan	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi di Dinas Kepemudaan dan Olahraga	• Variabel penelitian (kompetensi) • Variabel Z (lingkungan kerja)	• Variabel Y (Kinerja Karyawan dan Kinerja Pegawai) • Objek penelitian	Hasil dari penelitian dapat dikatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai dengan lingkungan kerja sebagai variabel moderasi karena thitung (4,791) > t tabel (1,687). Berdasarkan hasil penelitian

No	Peneliti	judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	dan Syariah (EKUITAS) Vol 4, No 2, November 2022	Kota Lubuklinggau	• Metode Penelitian (metode kuantitatif)		Maka dapat diketahui bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai harus ada kompetensi sehingga dapat mengendalikan kinerja pegawai dalam menyelesaikan kemampuan kinerjanya sehingga didukung dengan lingkungan kerja yang memadai maka memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai.
3.	Silvia Hendriyani, Dikdik Harjadi, Dede Djuniardi (2024) <i>Syntax Admiration:</i> Vol. 5, No. 4, April 2024	Pengaruh <i>Locus of Control</i> dan <i>Self Efficacy</i> terhadap Kinerja Karyawan di Grand Yogya Majalenka dengan <i>Employee Engagement</i> sebagai Variabel Moderasi	• Variabel penelitian (<i>Locus of Control</i>) • Variabel Y (kinerja karyawan) • Metode Penelitian (metode kuantitatif)	• Objek penelitian • Variabel penelitian (kompetensi dan <i>self efficacy</i>) • Variabel Z (<i>work atmosphere</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus Of Control</i> dan <i>Self Efficacy</i> secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Selain itu, temuan menunjukkan bahwa <i>Employee Engagement</i> memainkan peran penting dalam memoderasi hubungan antara <i>Locus of Control</i> dan kinerja karyawan, serta antara <i>Self Efficacy</i> dan kinerja

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				dan self efficacy)	Karyawan.
4.	Octa Rizkiya Dinianti (2024) Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen : Volume 13, Nomor 3, Maret 2024	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Dukungan Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Perusahaan BUMN	• Variabel penelitian (Kompetensi) • Variabel Y (kinerja karyawan) • Metode Penelitian (metode kuantitatif) • Objek Penelitian	• Variabel penelitian (Pelatihan) • Variabel Z (Dukungan Organisasi)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa X1, X2 dan X3 berpengaruh secara simultan terhadap kinerja perum perhutani KPH Banyumas Timur.
5.	Johanis R.Wanma1, Yasir Attamimi, Claritha A. Suardi	Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai	• Variabel penelitian (Kompetensi) • Metode Penelitian (metode kuantitatif)	• Objek penelitian • Variabel penelitian (<i>locus of control</i>)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja memengaruhi kinerja pegawai dengan t-statistik 2.646 dan p-value $0.008 < 0.05$.

No	Peneliti	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	Jurnal Manajemen dan Bisnis Volume 7, Number 2, 2023	Variabel Moderasi Pada PT Bank Pembangunan Daerah Kantor Cabang Utama Jaya Pura		• Variabel Y (kinerja karyawan dan kinerja pegawai) • Variabel z (<i>work atmosphere</i> dan motivasi kerja)	selanjutnya a kompetensi kerja memengaruhi secara signifikan terhadap motivasi kerja dengan t-statistik 3.725 dan p-value $0.000 < 0.050$, dan motivasi kerja mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja pegawai dengan t-statistik 6.270 dan p-value $0.0000.05$. Adapun hasil dari pengaruh moderasi dari motivasi kerja tidak mampu memoderasi hubungan antara kompetensi kerja dan kinerja pegawai pada PT. Bank Pembangunan Daerah Papua Kantor Cabang Utama Jayapura dengan melihat t-statistik 1.159 dan p value $0.247 > 0.05$.

2.6 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.6.1 Pengaruh *Locus of Control* Terhadap *Work Atmosphere*

Locus of Control merupakan keyakinan individu mengenai sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi dalam kehidupan maupun pekerjaannya. Karyawan dengan internal locus of control cenderung meyakini bahwa hasil kerja dipengaruhi oleh usaha dan kemampuan pribadi, sedangkan mereka yang memiliki external locus of control lebih percaya bahwa faktor luar seperti keberuntungan, nasib, atau campur tangan orang lain berperan lebih dominan.

Menurut Rotter (2022:67), locus of control memiliki pengaruh signifikan terhadap suasana kerja (*work atmosphere*). Karyawan dengan locus of control internal cenderung menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif karena mereka lebih bertanggung jawab, proaktif, dan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika pekerjaan. Sebaliknya, karyawan dengan locus of control eksternal sering kali menghadapi kesulitan dalam mengendalikan emosi dan tekanan kerja, sehingga dapat memengaruhi keharmonisan suasana kerja.

Hubungan Pengaruh Locus of Control terhadap Work Atmosphere Locus of control memiliki peran penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif. Menurut Robbins & Judge (2023), karyawan yang memiliki locus of control internal lebih mudah menjalin kerja sama, meningkatkan hubungan sosial, serta berkontribusi pada terciptanya lingkungan kerja yang harmonis. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi internal locus of control yang dimiliki karyawan, semakin baik pula kualitas suasana kerja yang tercipta di dalam organisasi.

Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa locus of control berpengaruh positif terhadap work atmosphere. Peningkatan kesadaran karyawan mengenai tanggung jawab pribadi dan kontrol atas tindakan mereka sangat penting untuk membangun lingkungan kerja yang lebih kondusif, produktif, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H1: *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Atmosphere*.

2.6.2 Pengaruh Kompetensi Terhadap *Work Atmosphere*

Kompetensi karyawan merupakan perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik. Tingkat kompetensi yang tinggi tidak hanya berpengaruh pada hasil kerja individu, tetapi juga berdampak pada terciptanya suasana kerja yang lebih kondusif. Karyawan yang kompeten cenderung mampu bekerja sama dengan lebih baik, berkomunikasi secara efektif, serta menyelesaikan tugas tanpa menimbulkan konflik yang berarti, sehingga berkontribusi pada atmosfer kerja yang positif.

Menurut Wibowo (2022:67), kompetensi karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap suasana kerja karena individu yang kompeten dapat menciptakan interaksi kerja yang lebih harmonis, mendukung terciptanya iklim kerja yang sehat, serta meningkatkan semangat tim. Sebaliknya, karyawan yang kurang kompeten berpotensi menimbulkan hambatan dalam proses kerja, memicu kesalahpahaman, dan menurunkan kenyamanan dalam lingkungan kerja.

Hubungan Pengaruh Kompetensi terhadap Work Atmosphere Kompetensi berperan penting dalam menciptakan work atmosphere yang baik. Spencer & Spencer (2023) menyatakan bahwa kompetensi karyawan berhubungan erat dengan

kemampuan membangun hubungan kerja yang positif serta menjaga keharmonisan lingkungan kerja. Semakin tinggi tingkat kompetensi seseorang, semakin besar pula kontribusinya dalam menciptakan suasana kerja yang produktif, suportif, dan kondusif.

Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap work atmosphere. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan pembinaan yang berkesinambungan sangat penting agar karyawan tidak hanya mampu mencapai target kerja, tetapi juga mampu menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

H2: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Atmosphere*.

2.6.3 Pengaruh Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan

Locus of control merupakan keyakinan individu mengenai sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang memengaruhi kehidupan dan pekerjaannya. Individu dengan *locus of control* internal percaya bahwa mereka memiliki kontrol atas nasib dan hasil kerja mereka sendiri, sementara individu dengan *locus of control* eksternal cenderung meyakini bahwa faktor-faktor eksternal seperti nasib atau keberuntungan lebih dominan dalam menentukan hasil kerja mereka.

Menurut Darmawan et al. (2021:312) mengindikasikan bahwa *locus of control* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang percaya bahwa mereka dapat mengendalikan hasil kerja mereka sendiri cenderung lebih proaktif, termotivasi, dan bertanggung jawab dalam

melaksanakan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

Hubungan Pengaruh Locus of Control terhadap Kinerja Locus of Control memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Spector (2023). Karyawan dengan *Locus of Control* internal cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, karena mereka percaya bahwa kesuksesan berasal dari usaha dan keputusan pribadi mereka. Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Individu dengan *locus of control* internal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena keyakinan mereka dalam mengendalikan dan mempengaruhi hasil kerja mereka.

H3: *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.6.4 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan

Kompetensi karyawan merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperlukan untuk melaksanakan tugas secara efektif. Tingkat kompetensi yang tinggi pada karyawan tidak hanya meningkatkan kinerja individu, tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Menurut Suward (2023:45), kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih tinggi karena mereka mampu menyelesaikan tugas dengan efisien dan efektif. Sebaliknya, karyawan dengan kompetensi yang kurang memadai mungkin menghadapi kesulitan dalam

memenuhi standar kerja yang ditetapkan, yang dapat berdampak negatif pada kinerja mereka.

Hubungan Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Kompetensi memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja karyawan menurut Spencer & Spencer (2023) karena mencerminkan kemampuan individu dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Secara keseluruhan, kompetensi memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi seseorang, semakin besar kemampuannya dalam memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi. Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mereka. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan sangat penting untuk memastikan karyawan dapat berkontribusi secara optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

H4: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.6.5 Pengaruh *Work Atmosphere* Terhadap Kinerja Karyawan

Work atmosphere atau suasana kerja merupakan kondisi lingkungan kerja yang mencakup hubungan antar rekan kerja, pola komunikasi, kepemimpinan, serta kenyamanan fisik dan psikologis di tempat kerja. Suasana kerja yang kondusif dapat menciptakan rasa nyaman, meningkatkan motivasi, serta mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif. Sebaliknya, suasana kerja yang kurang mendukung dapat menimbulkan stres, konflik, dan menurunkan semangat kerja karyawan.

Menurut Handayani (2022:67), work atmosphere memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja dalam lingkungan kerja yang harmonis, terbuka, dan didukung oleh kepemimpinan yang baik cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi. Hal ini karena suasana kerja yang positif mampu menumbuhkan rasa memiliki, meningkatkan kerjasama tim, serta mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi terbaik.

Hubungan Pengaruh Work Atmosphere terhadap Kinerja Karyawan Work atmosphere memiliki peran penting dalam menunjang kinerja karyawan. Menurut Robbins & Judge (2023), suasana kerja yang nyaman, komunikatif, dan penuh dukungan akan menciptakan motivasi intrinsik yang kuat pada diri karyawan. Lingkungan kerja yang kondusif bukan hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga mampu menurunkan tingkat stres dan konflik internal. Secara keseluruhan, work atmosphere berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik suasana kerja yang dirasakan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh karyawan.

Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa work atmosphere merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan. Penciptaan suasana kerja yang positif melalui kepemimpinan yang mendukung, komunikasi yang efektif, serta hubungan kerja yang harmonis akan membantu karyawan memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian tujuan organisasi.

H5: *Work Atmosphere* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2.6.6 Pengaruh *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* sebagai Moderasi

Locus of control mengacu pada keyakinan individu mengenai sejauh mana mereka dapat mengendalikan peristiwa yang memengaruhi kehidupan dan pekerjaan mereka. Individu dengan *locus of control* internal percaya bahwa mereka memiliki kontrol atas nasib dan hasil kerja mereka sendiri.

Penelitian oleh Windi (2021:85) menunjukkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan dengan *locus of control* internal cenderung memiliki kinerja yang lebih baik karena mereka merasa memiliki kendali dan tanggung jawab atas pekerjaan mereka.

Hubungan antara Locus of Control, Kinerja Karyawan, dan *Work Atmosphere*, *locus of Control* mempengaruhi kinerja karyawan, baik secara langsung maupun melalui *Work Atmosphere* menurut Robbins & Judge (2023). Karyawan dengan *Locus of Control* internal cenderung menciptakan suasana kerja yang lebih positif, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh ini dapat diperkuat oleh *work atmosphere* (suasana kerja) yang kondusif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung guna memaksimalkan potensi karyawan dengan *locus of control* internal.

H6: *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* sebagai variabel moderasi.

2.6.7 Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* sebagai Moderasi

Kompetensi karyawan, yang mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, merupakan faktor krusial dalam menentukan kinerja individu di tempat kerja. Selain itu, *work atmosphere* (suasana kerja atau lingkungan kerja) juga memainkan peran penting dalam mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan. Interaksi antara kompetensi dan *Work atmosphere* (suasana kerja) dapat menghasilkan dampak yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Menurut Suwarno et al. (2022:471-475), kompetensi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Studi ini juga menemukan bahwa lingkungan kerja memoderasi hubungan antara kompetensi dan kinerja, di mana lingkungan kerja yang kondusif memperkuat pengaruh positif kompetensi terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi tinggi akan mencapai kinerja optimal ketika didukung oleh suasana kerja yang mendukung.

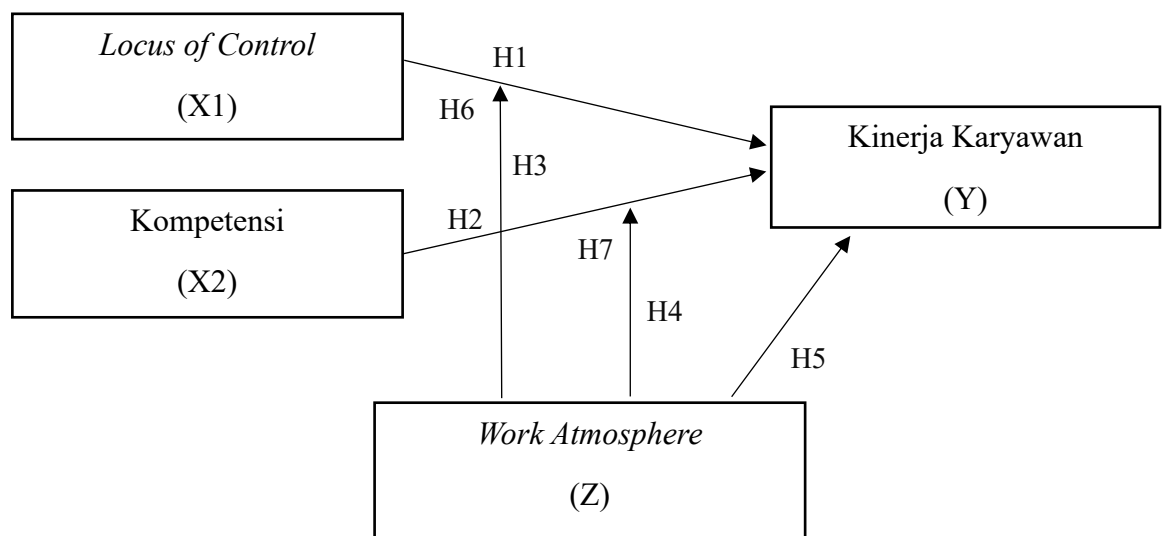
Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* Kompetensi yang tinggi cenderung meningkatkan kinerja karyawan, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada *work atmosphere* menurut Spencer & Spencer (2023). Suasana kerja yang positif dapat memperkuat pengaruh kompetensi terhadap kinerja, sedangkan suasana kerja yang negatif dapat menghambat karyawan dalam menerapkan kompetensinya secara maksimal. Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh ini dapat diperkuat oleh *work atmosphere* (suasana kerja) yang kondusif. Oleh karena itu, organisasi disarankan untuk tidak hanya fokus pada pengembangan kompetensi karyawan

melalui pelatihan dan pendidikan, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung agar karyawan dapat mengaplikasikan kompetensi mereka secara optimal.

H7: Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* sebagai variabel moderasi.

2.7 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan gambaran besar alur penelitian. Kerangka penelitian dibuat berdasarkan permasalahan penelitian yang sesuai dengan landasan teori dan juga hasil penelitian yang relevan. Karena namanya 'kerangka', biasanya digambarkan dalam bentuk diagram dan ditulis dalam bahasa yang mudah dipahami.



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

Berdasarkan Gambar 2.1 diatas memperlihatkan hubungan dan pengaruh antara *Locus of Control* (X1), Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), baik secara parsial maupun silmutan. Variabel *Work Atmosphere* (Z) bertindak

sebagai variabel moderasi, yang berperan untuk menguatkan atau memperlemah hubungan antara variabel-variabel indepenpenden (X1 dan X2) dengan kinerja karyawan.