

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan uji hipotesis yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya maka peneliti dapat mengambil Kesimpulan bahwa sebagai berikut:

1. *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Atmosphere* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Kesimpulan ini dapat kita simpulkan bahwa *Work Atmosphere* mampu meningkatkan *Locus of Control*, ini terbukti bahwa koefisien jalur 0.362 (positif) dengan nilai t statistic lebih besar dari t tabel ($4,071 > 1,96$) dan nilai p value sebesar $0,000 > 0,05$, maka hipotesis 1 : H1 diterima, artinya *Locus of Control* (X1) terhadap *Work Atmosphere* (Z) berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Atmosphere* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Kesimpulan ini dapat kita simpulkan bahwa *Work Atmosphere* mampu meningkatkan Kompetensi, ini terbukti bahwa koefisien jalur 0,400 (Positif) dengan nilai t statistic lebih besar dari t tabel ($4,564 > 1,96$) dan nilai p value sebesar $0,000 > 0,05$, maka hipotesis 2: H2 diterima, artinya Kompetensi (X2) terhadap *Work Atmosphere* (Z) berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
3. *Locus of Control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Hal ini terbukti dari jalur 0,741 (positif) dengan nilai Tstatistik lebih besar dari t

tabel ($10,498 > 1,96$) dan nilai P value sebesar $0,000 > 0,05$, maka hipotesis 3: H3 diterima, artinya *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

4. Kompetensi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Pada Kesimpulan ini dapat kita simpulkan bahwa Kompetensi tidak mampu meningkatkan Kinerja Karyawan, ini terbukti dari memiliki koefisien jalur 0,011 (positif) dengan nilai Tstatistik lebih besar dari t tabel ($0,139 > 1,96$) dan nilai P value sebesar $0,889 > 0,05$, maka hipotesis 4 : H4 ditolak, artinya Kompetensi (X2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) tidak berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
5. *Work Atmosphere* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Pada Kesimpulan ini dapat kita simpulkan bahwa *Work Atmosphere* mampu meningkatkan Kinerja Karyawan, ini terbukti bahwa koefisien jalur 0,179 (positif) dengan nilai t stat lebih besar dari t tabel ($3,175 > 1,96$) dan nilai P value sebesar $0,002 > 0,05$, maka hipotesis 5 : H5 diterima, artinya *Work Atmosphere* (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y) berpengaruh positif dan signifikan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.
6. *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui *Work Atmosphere* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi

Regional II Sumatera Barat. Kesimpulan ini dapat kita simpulkan bahwa pengujian variabel *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Atmosphere* sebagai variabel moderasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,065, dan memiliki t stat lebih besar dari t tabel ($2,331 > 1,96$) dan P value 0,020 maka pada hipotesis 6 : H6 diterima, artinya secara signifikan variabel *Work Atmosphere* mempengaruhi hubungan antara variabel *Locus of Control* terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

7. Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan berpengaruh positif dan signifikan melalui *Work Atmosphere* pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Pengujian variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Work Atmosphere* sebagai variabel moderasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,072, dan memiliki t stat lebih besar t tabel ($2,704 > 1,96$) dan P value 0,007 maka pada hipotesis 7 : H7 diterima, artinya secara signifikan variabel *Work Atmosphere* mempengaruhi hubungan antara variabel Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat.

5.2 Implikasi

Implikasi penelitian dapat diketahui dari pengaruh *Locus of Control* dan Kompetensi memiliki peran penting dalam meningkat Kinerja Karyawan dengan *Work Atmosphere* sebagai moderasi pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Implikasi ini mengarahkan pada tindakan konkret yang dapat diterapkan oleh berbagai pihak yang membutuhkan hasil penelitian yaitu:

1. Hasil TCR pada variabel *Locus of Control* menunjukkan bahwa karyawan memiliki keyakinan yang kuat terhadap usaha pribadi dalam mencapai keberhasilan, serta rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap hasil kerja yang diperoleh. Hal ini mencerminkan bahwa mayoritas karyawan percaya bahwa pencapaian kinerja berasal dari usaha dan tindakan yang mereka lakukan sendiri, bukan semata-mata dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keberuntungan atau nasib. Namun demikian, masih terdapat sebagian kecil karyawan yang menilai faktor eksternal dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan. Kondisi ini menegaskan pentingnya penguatan sikap tanggung jawab dan kepercayaan diri agar karyawan lebih konsisten dalam mengandalkan kemampuan pribadi untuk meningkatkan kinerja.
2. Pada variabel Kompetensi, nilai TCR yang rendah pada indikator kemampuan beradaptasi menunjukkan bahwa karyawan masih menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan sistem kerja, teknologi baru, maupun tuntutan pekerjaan yang dinamis. Hal ini mengindikasikan perlunya peningkatan keterampilan adaptif melalui program pelatihan, pembekalan soft skill, serta pendampingan kerja yang berkesinambungan. Dengan demikian, diharapkan karyawan mampu lebih fleksibel, cepat menyesuaikan diri, serta tetap menjaga kinerja meskipun menghadapi berbagai perubahan dalam lingkungan kerja.
3. Pada variabel *Work Atmosphere* menunjukkan bahwa karyawan umumnya merasakan suasana kerja yang kondusif, terutama dalam hal hubungan kerja sama antar rekan yang harmonis serta adanya rasa saling mendukung. Namun, aspek kenyamanan fisik seperti kebersihan lingkungan kerja, pencahayaan, dan sirkulasi udara masih perlu ditingkatkan. Hal ini diduga karena keterbatasan

sarana pendukung dan kurangnya perhatian terhadap detail lingkungan kerja. Oleh karena itu, suasana kerja yang harmonis antar rekan perlu dipertahankan, sementara peningkatan kondisi fisik lingkungan kerja harus menjadi fokus pengembangan agar motivasi dan produktivitas karyawan dapat terus meningkat.

4. Pada variabel Kinerja Karyawan menunjukkan bahwa karyawan telah mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang diberikan, terutama dalam hal ketepatan waktu dan kemampuan menyelesaikan tugas tanpa banyak kesalahan. Namun demikian, aspek inovasi dan inisiatif kerja masih memerlukan perhatian lebih, khususnya dalam menghadapi tantangan baru serta peningkatan kualitas hasil kerja. Temuan ini mengindikasikan perlunya dorongan berupa pelatihan, coaching, dan pemberian kesempatan untuk mengembangkan kreativitas agar karyawan tidak hanya berfokus pada penyelesaian tugas rutin, tetapi juga mampu memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi secara berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Terdapat sejumlah keterbatasan yang harus dipertimbangkan untuk penelitian masa mendatang, yaitu:

1. Penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Oleh karena itu, hasil penelitian ini belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia (Persero) di wilayah lain.
2. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini masih terbatas pada locus of control, kompetensi, work atmosphere, dan kinerja karyawan. Faktor lain

yang juga berpengaruh, seperti motivasi kerja, kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan, tidak dianalisis dalam penelitian ini.

3. Penelitian ini menggunakan kuesioner sebagai instrumen pengumpulan data, sehingga jawaban responden berpotensi dipengaruhi oleh subjektivitas atau bias persepsi masing-masing individu.

5.4 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang telah diuraikan diatas, maka ada beberapa saran dari peneliti yang mungkin bermanfaat yaitu sebagai berikut :

1. Bagi akademis

Berdasarkan hasil olah data F-square, terlihat bahwa locus of control memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan sehingga akademisi dapat memperdalam kajian teoritis maupun empiris terkait variabel ini dalam konteks organisasi. Sementara itu, kompetensi tidak menunjukkan pengaruh terhadap kinerja, sehingga menarik untuk diteliti lebih lanjut dengan menambahkan variabel mediasi atau moderasi agar hubungan tersebut lebih jelas. Work atmosphere hanya memberikan pengaruh kecil terhadap kinerja, sehingga perlu dikaji dalam konteks yang lebih luas dengan mempertimbangkan faktor pendukung lainnya. Temuan ini dapat menjadi dasar bagi akademisi untuk mengembangkan model penelitian yang lebih komprehensif serta melakukan perbandingan pada sektor atau organisasi yang berbeda.

2. Bagi Perusahaan

1. Mempertahankan Kinerja Tinggi

Nilai TCR kinerja berada pada kategori *sangat baik* (85,87). Karyawan sudah menunjukkan kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja yang konsisten. Hal ini perlu dipertahankan dengan menjaga motivasi, disiplin, dan semangat untuk selalu meningkatkan hasil kerja.

2. Mengoptimalkan *Locus of Control*

Hasil *locus of control* masih pada kategori *baik* (77,5), terutama pada aspek eksternal (nasib dan keberuntungan) yang lebih rendah (67,3 dan 73). Karyawan disarankan untuk lebih menekankan keyakinan pada usaha pribadi dan tanggung jawab, bukan hanya faktor keberuntungan, sehingga kepercayaan diri dan kontrol diri dalam pekerjaan semakin kuat.

3. Meningkatkan Kompetensi Teknis dan *Soft Skill*

Secara umum kompetensi berada pada kategori sangat baik (86,76), namun ada beberapa aspek yang nilainya relatif lebih rendah, seperti keterampilan (83) dan sikap (73,1). Karyawan perlu terus mengasah keterampilan teknis serta meningkatkan sikap profesional, seperti disiplin, proaktif, dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Menjaga dan Meningkatkan *Work Atmosphere*

Suasana kerja berada pada kategori sangat baik (84,54). Namun, aspek lingkungan fisik (75,2) dan suasana psikologis (83,3) masih bisa ditingkatkan. Karyawan disarankan untuk saling mendukung dalam menjaga lingkungan kerja tetap aman, rapi, dan nyaman, serta menciptakan interaksi yang positif agar suasana psikologis semakin kondusif.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

1. Memperkuat Variabel Penentu Kinerja

Nilai R-square kinerja sebesar 0,777 menunjukkan bahwa 77,7% variasi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel locus of control, kompetensi, dan work atmosphere. Meski demikian, masih terdapat 22,3% variasi kinerja yang dipengaruhi faktor lain di luar penelitian ini. Oleh karena itu, peneliti selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti motivasi kerja, disiplin kerja, atau budaya organisasi agar model dapat lebih komprehensif.

2. Mengembangkan Variabel Work Atmosphere

Nilai R-square work atmosphere sebesar 0,525 menunjukkan bahwa 52,5% variasi work atmosphere dapat dijelaskan oleh model penelitian, sedangkan 47,5% sisanya dipengaruhi faktor eksternal lain. Maka, peneliti berikutnya dapat mengeksplorasi faktor tambahan yang memengaruhi suasana kerja, seperti gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, maupun dukungan rekan kerja.

3. Perluasan Objek Penelitian

Penelitian ini berfokus pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Divisi Regional II Sumatera Barat. Peneliti selanjutnya disarankan memperluas objek penelitian pada divisi lain atau perusahaan dengan karakteristik berbeda untuk memperkuat generalisasi hasil.