

Locus of Control terhadap Kinerja Karyawan PT Jaya Makmur Indo Agro Usaha dengan Mediasi OCB

Rania Destiana^{1*}, Ahmad Rizki Sridadi²

Departement of Management, Faculty Economic and Business, Universitas Airlangga
rania.destiana-2023@feb.unair.ac.id ^{1*} ahmad-r-s@feb.unair.ac.id ²

ABSTRACT

Employee performance is a crucial factor in achieving organizational objectives, particularly in the plantation sector, which requires accuracy, discipline, and teamwork. This study aims to examine the effect of locus of control (LOC) on employee performance and to test the role of organizational citizenship behavior (OCB) as a mediating variable at PT Jaya Makmur Indo Agro Usaha. The research employed a quantitative method with an explanatory design. The sample consisted of all 50 permanent employees, selected using a census technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that locus of control has a positive and significant effect on OCB and employee performance. In addition, OCB significantly influences performance and mediates the relationship between LOC and employee performance. These findings suggest that employees with a strong internal LOC are more likely to demonstrate voluntary work behaviors that enhance organizational effectiveness. Therefore, improving employee performance can be achieved through strengthening individual character and fostering a cooperative work environment.

Keywords: locus of control; OCB; employee performance; SEM-PLS; plantation sector

ABSTRAK

Kinerja karyawan merupakan faktor krusial dalam pencapaian tujuan organisasi, terutama di sektor perkebunan yang menuntut ketelitian, kedisiplinan, dan kerja sama tim. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *locus of control* (LOC) terhadap kinerja karyawan serta menguji peran *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel mediasi pada PT Jaya Makmur Indo Agro Usaha. Pendekatan penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan desain eksplanatif. Sampel penelitian mencakup seluruh 50 karyawan tetap yang ditentukan melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan metode Structural Equation Modeling–Partial Least Squares (SEM-PLS) menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa locus of control berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selain itu, OCB juga berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja serta berperan sebagai mediator dalam hubungan antara LOC dan kinerja pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kontrol diri internal yang tinggi cenderung menampilkan perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Oleh karena itu, peningkatan kinerja karyawan dapat diupayakan melalui penguatan karakter individu dan pembentukan lingkungan kerja yang mendorong perilaku kooperatif.

Kata kunci: locus of control; OCB; kinerja karyawan; SEM-PLS; perkebunan

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset strategis untuk menentukan keberhasilan organisasi mencapai tujuan bisnis. Meskipun perusahaan dapat mengandalkan teknologi, peralatan, dan infrastruktur modern, kinerja organisasi tetap sangat ditentukan oleh kualitas kinerja individu di dalamnya (Mukaro et al., 2023). Kinerja karyawan (KK) menjadi indikator utama efektivitas organisasi, karena hasil kerja yang tinggi pada tingkat individu akan berkontribusi secara langsung pada pencapaian target organisasi. Sebaliknya, rendahnya kinerja pegawai dapat menimbulkan berbagai hambatan operasional yang berdampak pada penurunan

produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, pengetahuan mengenai berbagai faktor yang mampu meningkatkan kinerja menjadi aspek krusial dalam praktik manajemen SDM kontemporer (Turay et al., 2019).

Salah satu faktor psikologis yang berpengaruh terhadap kinerja adalah LOC. Konsep ini menjelaskan sejauh mana individu meyakini bahwa hasil yang mereka peroleh merupakan konsekuensi dari tindakan pribadi atau kekuatan eksternal yang berada di luar kendalinya. Karyawan dengan internal LOC cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, inisiatif yang kuat, serta kemampuan mengambil keputusan yang lebih baik, sementara mereka yang berorientasi eksternal sering kali menunjukkan ketergantungan pada pihak lain, kurang percaya diri, dan pasif dalam menghadapi tuntutan pekerjaan (Ng et al., 2006). Dengan demikian, LOC memegang peran utama untuk membentuk kualitas kinerja dan perilaku kerja.

PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha sebagai perusahaan perkebunan di Kabupaten Jember menghadapi tantangan persaingan yang semakin ketat. Dalam menjaga keberlangsungan usaha, perusahaan perlu memastikan bahwa seluruh karyawan memiliki kinerja optimal dan mampu bekerja secara adaptif. Data kinerja pada tahun 2023 mengindikasikan bahwa karyawan belum mencapai target yang ditetapkan, terutama pada dimensi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektivitas kerja sama. Kondisi ini mengindikasikan adanya masalah fundamental terkait kapasitas individu dalam menyelesaikan tugas secara efektif.

Hasil observasi awal juga menemukan adanya kecenderungan LOC eksternal pada beberapa karyawan, terlihat dari perilaku pasif, rendahnya inisiatif, serta kecenderungan menunggu arahan dalam menyelesaikan pekerjaan. Pola ini tidak hanya menghambat penyelesaian tugas, tetapi juga meningkatkan risiko miskomunikasi yang memengaruhi kualitas kinerja secara keseluruhan. Dengan kata lain, terdapat indikasi bahwa LOC yang kurang kuat berkontribusi pada rendahnya tingkat KK.

Dalam konteks ini, OCB berpotensi menjadi variabel kunci yang mampu menjembatani pengaruh LOC terhadap kinerja. OCB mencerminkan perilaku sukarela yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, mematuhi aturan, dan berkontribusi lebih dari yang diminta. Banyak penelitian menunjukkan bahwa OCB dapat meningkatkan efektivitas tim, produktivitas, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Namun, hubungan mediasi OCB antara LOC dan KK masih membutuhkan pengujian lebih lanjut, terutama dalam konteks perusahaan perkebunan dengan karakteristik pekerjaan operasional yang kompleks.

Secara empiris, pengaruh LOC terhadap KK masih menunjukkan inkonsistensi temuan. Penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa internal LOC berhubungan positif dengan KK. Menurut studi yang dilakukan oleh Aprilliyansyah & Nasution (2025), LOC dan *self-efficacy* terbukti berpengaruh positif terhadap KK dengan dukungan lingkungan kerja yang kondusif di sektor perbankan syariah. Temuan Maolana et al. (2024) mengindikasikan bahwa LOC internal mendorong peningkatan KK melalui penguatan sikap tanggung jawab dan keterlibatan kerja, sehingga karyawan lebih proaktif dalam menyelesaikan tugas dan mencapai target organisasi. Mukti & Waskito (2023) menemukan bahwa internal LOC, bersama dengan motivasi kerja dan *self-efficacy*, berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan serupa juga dilaporkan oleh Annisa & Ginarti (2023) serta Jumaharta & Irbayuni (2023) yang menunjukkan bahwa LOC berpengaruh terhadap *job performance*. Namun, hasil penelitian lain menunjukkan bahwa pengaruh LOC

terhadap kinerja dapat bersifat tidak langsung, terutama ketika dimediasi oleh variabel seperti *self-efficacy* atau lingkungan kerja (Mukti & Waskito, 2023; Tiawan et al., 2025).

Penelitian terkini mengenai hubungan antara LOC dan OCB menunjukkan hasil yang variatif. Beberapa studi menemukan bahwa orientasi internal LOC berkaitan positif dengan kecenderungan menampilkan perilaku ekstra-peran seperti *altruism*, *conscientiousness*, dan *courtesy*, karena individu merasa hasil bergantung pada usaha dan tanggung jawab pribadi (Diyanto & Zaenudin, 2022; Nurfalah, 2021). Namun, penelitian lain melaporkan bahwa pengaruh LOC terhadap OCB menjadi lemah atau tidak signifikan ketika beban kerja tinggi, tekanan organisasi meningkat, atau dukungan organisasi rendah, kondisi yang menyulitkan karyawan mempertahankan perilaku ekstra-peran secara konsisten (Ayatullah & Nasution, 2023; Prianti & Mahdi, 2024; Tisti aningtyas & Parwoto, 2021). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa hubungan LOC-OCB bersifat kontekstual dan kemungkinan dimoderasi atau dimediasi oleh faktor situasional seperti stres kerja, *perceived organizational support*, dan karakteristik pekerjaan.

Lebih lanjut, meskipun banyak penelitian menyatakan bahwa OCB berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (Pasaribu et al., 2022; Wonda, 2024), tidak seluruh temuan konsisten. Beberapa penelitian melaporkan hasil yang kompleks atau non-signifikan tergantung konteks sampel dan variabel kontrol (Johansson & Hart, 2023). Penelitian lain menegaskan bahwa praktik penilaian kinerja dan sistem penghargaan organisasi memengaruhi apakah perilaku ekstra-rol tercermin dalam skor kinerja formal (Shim et al., 2025), dan variabel seperti beban kerja (*workload*) dapat memoderasi atau mengubah efektivitas OCB terhadap kinerja (Hamid et al., 2023). Inkonsistensi ini memperkuat perlunya penelitian tambahan untuk menegaskan kembali peran OCB dalam meningkatkan kinerja pada konteks kerja yang berbeda.

Berdasarkan berbagai ketidakselarasan hasil penelitian tersebut, terlihat bahwa penelitian yang menguji hubungan antara LOC, OCB, dan kinerja masih terbatas, terutama dalam konteks industri perkebunan seperti PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha. Industri ini memiliki karakteristik kerja lapangan, ketergantungan pada koordinasi tim, serta dinamika pekerjaan fisik yang berbeda dengan sektor manufaktur atau jasa. Dengan demikian, penelitian empiris yang menelaah peran OCB sebagai kemungkinan mekanisme yang menghubungkan LOC dengan kinerja dalam konteks tersebut menjadi sangat krusial untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan dapat menjawab celah penelitian yang ada serta menawarkan kontribusi baru bagi pengembangan teori perilaku organisasi, khususnya dalam lingkungan kerja agribisnis.

TINJAUAN LITERATUR

Pengaruh LOC terhadap OCB

Konsep LOC menggambarkan bagaimana seseorang menilai kemampuannya dalam mengontrol hasil dari berbagai pengalaman hidup yang dijalani. Karyawan dengan LOC internal yang tinggi cenderung memiliki inisiatif, rasa tanggung jawab, serta motivasi lebih besar untuk berkontribusi pada pencapaian tujuan dan membangun budaya pembelajaran dalam organisasi (Mahmudah, 2019).

LOC berpotensi memengaruhi OCB karena individu yang merasa memiliki kendali atas tindakannya lebih terdorong untuk bekerja keras, menunjukkan perilaku sukarela, serta membantu rekan kerja di luar deskripsi tugas formalnya. Semakin

kuat LOC, semakin besar kecenderungan munculnya perilaku OCB seperti membantu, mematuhi aturan, menjaga hubungan kerja, dan menampilkan sikap kooperatif. Sebaliknya, LOC yang rendah dapat menurunkan kecenderungan individu untuk berperilaku ekstra-rol (Arshad & Amir, 2021). Hipotesis yang diajukan:

H1: LOC berpengaruh terhadap OCB pada karyawan PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha.

Pengaruh LOC terhadap KK

Menurut M. S. P. Hasibuan & Malayu (2020), LOC berkaitan dengan tingkat keyakinan individu bahwa tindakan yang dilakukannya memiliki pengaruh terhadap berbagai peristiwa dalam hidup. Seseorang dengan orientasi LOC internal yang tinggi umumnya meyakini bahwa capaian maupun kegagalan berasal dari upaya diri sendiri, sehingga lebih terdorong untuk bersikap bertanggung jawab dan menunjukkan kinerja yang stabil dalam melaksanakan tugas.

Karyawan dengan internal LOC cenderung memiliki kinerja lebih baik karena meyakini bahwa hasil kerja ditentukan oleh usaha dan kemampuan pribadi, sedangkan individu dengan orientasi eksternal lebih bergantung pada faktor luar seperti nasib atau lingkungan. Penelitian menunjukkan bahwa LOC internal berhubungan positif dengan kinerja dan motivasi kerja (Wonda, 2024). Hipotesis yang diajukan:

H2: LOC berpengaruh terhadap KK PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha.

Pengaruh OCB terhadap KK

OCB adalah perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, mengambil tugas tambahan, dan mematuhi kebijakan organisasi (Khaerunisah et al., 2021; Kusumajati, 2014). OCB penting bagi efektivitas organisasi karena meningkatkan kerja sama tim, efisiensi, dan produktivitas, sehingga karyawan yang konsisten menunjukkan OCB cenderung memiliki kinerja lebih baik (S. Hasibuan & Pasaribu, 2025). Hipotesis yang diajukan:

H3: OCB berpengaruh terhadap KK PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain eksplanatif untuk menjelaskan keterkaitan kausal antara LOC, OCB, dan KK. Pendekatan ini dipilih karena penelitian berfokus pada pengujian hipotesis mengenai pengaruh LOC terhadap KK dengan OCB sebagai variabel mediasi pada karyawan PT Jaya Makmur Indo Agro Usaha. Seluruh data dianalisis secara kuantitatif melalui pendekatan statistik inferensial.

Sumber data terdiri atas data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner terstruktur kepada seluruh karyawan. Instrumen penelitian memuat pernyataan yang merepresentasikan variabel LOC, OCB, dan KK. Setiap item diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (STS) hingga skor 5 (SS). Adapun data sekunder dikumpulkan dari berbagai literatur seperti buku teks, artikel ilmiah, dan sumber lain yang relevan sebagai landasan teori serta pendukung pembahasan.

Populasi penelitian mencakup seluruh karyawan PT Jaya Makmur Indo Agro Usaha dengan minimal masa kerja 1 tahun, dengan total responden sebanyak 50 orang. Mengingat jumlah populasi yang relatif kecil, penelitian ini menerapkan teknik sensus, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel.

Analisis data dilakukan menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Metode ini dipilih karena sesuai untuk ukuran sampel terbatas, tidak mensyaratkan distribusi data normal, dan mampu menguji hubungan konstruk laten yang kompleks. Proses analisis mencakup evaluasi model pengukuran (outer model) untuk menilai validitas dan reliabilitas instrumen, serta pengujian model struktural (inner model) untuk menguji hubungan antarkonstruk melalui teknik *bootstrapping*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Pada bagian ini disajikan hasil analisis data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha. Penyajian hasil mencakup deskripsi karakteristik responden, deskripsi variabel penelitian, serta evaluasi model pengukuran dan model struktural menggunakan pendekatan SEM-PLS.

Tabel 1. Deskripsi Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah (n)	Persentase (%)
Gender	L	43	86
	P	7	14
Usia (tahun)	21-30	8	16
	31-40	21	42
	41-50	15	30
	51-60	6	12
Pendidikan	SMP	3	6
	SMA	27	54
	Diploma	6	12
	Sarjana	14	28
Lama Bekerja (tahun)	1-5	6	12
	6-10	4	8
	11-15	9	18
	15-20	8	16
	> 20	23	46
Total		50	100

Berdasarkan Tabel Karakteristik Responden, mayoritas karyawan PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebanyak 43 orang (86%), sedangkan responden perempuan hanya berjumlah 7 orang (14%). Hal ini menunjukkan bahwa komposisi tenaga kerja di perusahaan lebih didominasi laki-laki, sesuai dengan karakteristik pekerjaan sektor perkebunan yang cenderung membutuhkan tenaga fisik. Dilihat dari kelompok usia, responden terbanyak berada pada rentang 31-40 tahun, yaitu 21 orang (42%). Kelompok usia ini mencerminkan tenaga kerja yang berada pada fase produktif dan memiliki pengalaman kerja yang cukup matang. Sementara itu, kelompok usia dengan jumlah paling sedikit adalah 51-60 tahun, yakni 6 orang (12%), yang menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berada pada usia produktif dan tidak banyak yang berada pada usia menjelang pensiun. Pada aspek pendidikan, sebagian besar responden berpendidikan SMA, yaitu 27 orang (54%). Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan banyak mempekerjakan tenaga kerja dengan latar belakang pendidikan menengah. Pendidikan terendah yang dimiliki responden adalah SMP, yaitu hanya 3 orang (6%). Sementara itu, jumlah responden berpendidikan Sarjana mencapai 14 orang (28%), dan Diploma sebanyak

6 orang (12%), yang menunjukkan kombinasi tingkat pendidikan menengah dan tinggi dalam organisasi. Berdasarkan lama bekerja, kategori terbanyak adalah karyawan dengan masa kerja lebih dari 20 tahun, yaitu 23 orang (46%). Angka ini menunjukkan bahwa hampir setengah dari karyawan telah bekerja sangat lama dan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Sebaliknya, jumlah responden paling sedikit adalah karyawan dengan masa kerja 6–10 tahun, yaitu 4 orang (8%). Hal ini menunjukkan adanya distribusi masa kerja yang cukup beragam, dengan komposisi terbesar berasal dari karyawan senior.

Deskripsi variabel penelitian ini menyajikan pola jawaban responden terhadap indikator-indikator dalam kuesioner yang mencakup variabel LOC (X), OCB (Z), dan KK (Y). Nilai skor pada setiap pernyataan mencerminkan persepsi responden terkait kondisi masing-masing variabel. Melalui analisis distribusi frekuensi, dapat diketahui tingkat kecenderungan dan perbandingan antarvariabel yang diteliti.

Tabel 2. Deskripsi Jawaban Responden

VARIABEL	KODE	5	%	4	%	3	%	2	%	1	%	Modus
LOC	LOC1.1	6	12	32	64	8	16	4	8	-	-	4
	LOC1.2	6	12	35	70	6	12	3	6	-	-	4
	LOC1.3	10	20	25	50	15	30	1	2	-	-	4
	LOC1.4	12	24	29	58	9	18	-	-	-	-	4
	LOC1.5	11	22	28	56	8	16	3	6	-	-	4
OCB	OCB1	7	14	32	64	7	14	4	8	-	-	4
	OCB2	8	16	32	64	9	18	1	2	-	-	4
	OCB3	10	20	28	56	11	22	1	2	-	-	4
	OCB4	6	12	29	58	10	20	5	10	-	-	4
	OCB5	8	16	31	62	10	20	1	2	-	-	4
KK	KK.1	11	22	29	58	7	14	3	6	-	-	4
	KK.2	9	18	32	64	9	18	-	-	-	-	4
	KK.3	9	18	26	52	11	22	4	8	-	-	4
	KK.4	11	22	26	52	11	22	2	4	-	-	4
	KK.5	9	18	29	58	9	18	3	6	-	-	4

Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa mayoritas responden memberikan jawaban setuju dengan skor rata-rata pada setiap indikator variabel LOC berada pada nilai 4. Melalui lima indikator yang digunakan, sebesar 59,6% responden menyatakan setuju, yang menunjukkan bahwa lebih dari separuh responden memiliki persepsi positif terhadap locus of control. Temuan ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek seperti bekerja keras, memiliki inisiatif tinggi, berusaha menemukan solusi atas permasalahan, mencoba berpikir efektif, serta meyakini bahwa keberhasilan diperoleh melalui usaha, telah tercermin dengan baik pada responden.

Sebagian besar responden memberikan jawaban sangat setuju pada setiap indikator variabel OCB dengan skor dominan 4. Sebanyak 60,8% responden menyatakan sangat setuju, menandakan bahwa tingkat OCB berada pada kategori baik. Hal ini menunjukkan bahwa dimensi OCB yang merupakan aspek penting yang telah ditampilkan oleh karyawan dalam lingkungan kerja. Mayoritas responden juga memberikan jawaban setuju terhadap setiap indikator variabel kinerja karyawan, dengan skor rata-rata berada pada nilai 4. Sebesar 56,8% responden menyatakan setuju, yang berarti bahwa KK tergolong baik. Temuan tersebut menunjukkan bahwa

aspek kinerja seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama menjadi bagian penting dalam membentuk penilaian positif terhadap kinerja karyawan secara keseluruhan.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan SEM-PLS, yang memungkinkan pengujian model secara simultan melalui dua tahapan utama, yaitu *outer model* dan *inner model*. *Outer model* digunakan untuk menilai kualitas instrumen dengan menguji validitas dan reliabilitas setiap indikator terhadap konstruksinya, sehingga dapat dipastikan bahwa variabel laten diukur secara akurat. Setelah model pengukuran memenuhi kriteria yang ditetapkan, analisis dilanjutkan pada *inner model* untuk mengevaluasi hubungan struktural antarvariabel laten. Berikut hasil selengkapnya:

Tabel 3. Hasil Pengujian Measurement

Variabel	Kode	Loading Factor	Validitas Deskriminan	Komposit Reliabilitas	AVE	VIF
LOC (X)	LOC.1	0.750	0.919	0.740	0.784	4019
	LOC.2	0.765				
	LOC.3	0.711				
	LOC.4	0.721				
	LOC.5	0.813				
OCB (Z)	OCB.1	0.769	0.911	0.821	0.705	4019
	OCB.2	0.733				
	OCB.3	0.763				
	OCB.4	0.702				
	OCB.5	0.803				
KK (Y)	KK.1	0.802	0.963	0.792	0.740	
	KK.2	0.870				
	KK.3	0.759				
	KK.4	0.889				
	KK.5	0.753				

Secara keseluruhan, hasil evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh indikator pada variabel LOC, OCB, dan KK telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas yang disyaratkan dalam SEM-PLS. Nilai *loading factor* pada seluruh indikator berada di atas 0,70, yang menandakan bahwa setiap item mampu merefleksikan konstruksinya dengan baik. Validitas diskriminan juga terpenuhi, terlihat dari nilai korelasi konstruk yang sesuai dengan kriteria *Fornell-Larcker*. Selanjutnya, nilai *composite reliability* pada ketiga variabel berada jauh di atas batas minimum 0,70, menunjukkan konsistensi internal instrumen yang sangat baik. Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* juga telah melampaui standar 0.50, yang mengonfirmasi bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari separuh varian indikatornya. Selain itu, nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* berada dalam kategori aman, sehingga tidak terdapat masalah multikolinearitas antarindikator. Dengan demikian, model pengukuran dalam penelitian ini dapat dinyatakan valid dan reliabel, serta layak digunakan untuk analisis lebih lanjut pada model struktural (*inner model*).

Tabel 4. Hasil Pengujian Inner Model

Variabel	Path Coefficient	p-value	Hasil
X → Z	0.326	0.026	Berpengaruh
X → Y	0.867	0.000	Berpengaruh
Z → Y	0.642	0.000	Berpengaruh

Hasil *path analysis* menunjukkan bahwa seluruh hubungan antarvariabel dalam model penelitian ini berpengaruh secara signifikan. Pengujian jalur antara LOC dan OCB menghasilkan koefisien sebesar 0,326 dengan nilai p-value 0.026, yang menunjukkan bahwa LOC berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa individu dengan tingkat pengendalian diri yang tinggi cenderung lebih aktif menampilkan perilaku kerja sukarela di luar peran formalnya.

Hubungan antara LOC dan kinerja karyawan menunjukkan tingkat signifikansi yang tinggi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.867 dan p-value 0.000. Temuan ini mengindikasikan bahwa LOC berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan, khususnya bagi individu dengan orientasi internal yang cenderung memiliki rasa tanggung jawab lebih besar serta kemampuan mengelola diri dalam menghadapi beban dan tuntutan pekerjaan.

Di samping itu, OCB juga terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, yang ditunjukkan oleh koefisien sebesar 0.642 dan p-value 0.000. Hal ini menandakan bahwa semakin kuat perilaku kerja di luar tugas formal yang ditunjukkan oleh karyawan, maka semakin meningkat pula hasil kerjanya. Perilaku kooperatif seperti memberikan bantuan kepada rekan kerja dan membangun hubungan profesional yang baik berkontribusi dalam mendorong efektivitas dan produktivitas kerja.

PEMBAHASAN

Pengaruh LOC terhadap OCB

Hasil uji menunjukkan bahwa LOC berpengaruh signifikan terhadap OCB dengan nilai path coefficient 0.326 dan p-value 0.026. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan LOC internal yang lebih tinggi cenderung menampilkan perilaku ekstra-rol seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan baik, bekerja secara sukarela di luar tugasnya, serta menunjukkan kepatuhan terhadap aturan organisasi. Temuan ini mendukung teori yang menyatakan bahwa individu dengan LOC internal menganggap bahwa perilaku dan usahanya menentukan hasil yang akan dicapai. Menurut teori kepribadian *Rotter*, LOC internal mendorong individu untuk lebih proaktif, percaya diri, dan memiliki kemampuan menghadapi tantangan secara mandiri. Penelitian sebelumnya Arshad & Amir (2021) dan Mahmudah (2019) juga menegaskan bahwa karyawan yang memiliki keyakinan kuat terhadap kemampuan dirinya lebih berpotensi menampilkan OCB karena mereka merasa memiliki tanggung jawab moral terhadap lingkungan kerjanya. Dalam konteks PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha, karyawan dengan LOC tinggi akan lebih mudah menunjukkan perilaku positif. Hal ini sangat dibutuhkan dalam lingkungan kerja perkebunan yang mengandalkan kolaborasi tim dan koordinasi antarbagian. Oleh karena itu, LOC dapat dianggap sebagai fondasi psikologis yang mendorong terciptanya perilaku OCB.

Pengaruh LOC terhadap KK

Hasil penelitian menunjukkan bahwa LOC memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap KK dengan nilai path coefficient 0.867 dan p-value 0.000. Temuan ini mengonfirmasi bahwa karyawan yang memiliki LOC internal cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik dibandingkan mereka yang LOC eksternalnya dominan. Menurut teori motivasi dan perilaku kerja, individu dengan LOC internal akan menampilkan komitmen yang lebih tinggi, mampu mengambil keputusan secara mandiri, serta memiliki rasa tanggung jawab terhadap penyelesaian tugas. Hal ini sejalan dengan pendapat M. S. P. Hasibuan & Malayu (2020) bahwa karyawan yang percaya dirinya mampu mengendalikan hasil pekerjaan akan memiliki semangat kerja lebih tinggi dan lebih fokus dalam mencapai target. Pada lingkungan kerja PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha, LOC yang kuat tampak berhubungan dengan kualitas kerja yang konsisten, ketepatan waktu, dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan secara mandiri. Hasil ini juga memperkuat temuan Rachman et al. (2025) bahwa LOC internal mampu meningkatkan motivasi kerja sehingga berdampak pada kinerja yang lebih optimal.

Pengaruh OCB terhadap KK

Variabel OCB juga terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai path coefficient 0.642 dan p-value 0.000. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat OCB, semakin baik pula KK. OCB merupakan perilaku ekstra-rol yang dilakukan secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta mematuhi aturan tanpa pengawasan ketat. Menurut teori perilaku organisasi, OCB berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karena menciptakan iklim kerja yang harmonis dan mendukung produktivitas. Penelitian terdahulu (S. Hasibuan & Pasaribu, 2025; Khaerunisah et al., 2021) juga menggambarkan bahwa OCB dapat meningkatkan efektivitas kelompok kerja, mempercepat penyelesaian tugas, serta menurunkan potensi konflik. Pada perusahaan perkebunan seperti PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha, OCB yang kuat mampu mendorong kerjasama yang lebih baik di lapangan, mempercepat proses operasional, dan mengurangi hambatan koordinasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan di lingkungan kerja yang menuntut kolaborasi intensif.

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting bagi PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia. Temuan bahwa LOC dan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa perusahaan perlu menempatkan aspek psikologis dan perilaku prososial karyawan sebagai bagian integral dalam strategi pengelolaan SDM. Pertama, perusahaan perlu mengembangkan program yang mampu memperkuat LOC internal pada karyawan. Individu dengan LOC internal cenderung lebih bertanggung jawab, memiliki inisiatif, dan berorientasi pada solusi. Oleh karena itu, perusahaan dapat menyediakan pelatihan pengembangan diri, pelatihan kepemimpinan, serta kegiatan coaching dan mentoring untuk meningkatkan keyakinan diri dan kemampuan pengambilan keputusan. Selain itu, penugasan yang memberikan ruang otonomi dan tanggung jawab dapat membantu karyawan merasa memiliki kontrol atas pekerjaannya. Sistem penghargaan berbasis kinerja juga dapat

memperkuat persepsi bahwa usaha individu berbanding lurus dengan hasil yang diperoleh. Kedua, hasil penelitian menegaskan bahwa OCB merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, membangun budaya kerja yang mendukung perilaku prososial sangat diperlukan. Perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif melalui penekanan pada kerja tim, komunikasi terbuka, dan saling membantu antarunit. Apresiasi terhadap karyawan yang menunjukkan perilaku ekstra-rol, seperti membantu rekan kerja atau menjaga hubungan kerja yang baik, penting diberikan untuk menumbuhkan motivasi intrinsik dan memperkuat kebiasaan positif ini. Atasan atau supervisor juga perlu bertindak sebagai *role model* dalam menunjukkan *sportmanship*, *courtesy*, dan sikap peduli terhadap rekan kerja. Ketiga, perusahaan dapat meningkatkan KK dengan memperbarui sistem penilaian kinerja agar lebih komprehensif dan berorientasi perilaku. Selain indikator kuantitas dan kualitas kerja, aspek OCB dapat dimasukkan dalam evaluasi sebagai salah satu komponen penilaian. Hal ini memungkinkan perusahaan menilai kontribusi karyawan tidak hanya dari *output*, tetapi juga dari perilaku kerja yang mendukung stabilitas dan efektivitas organisasi. Terakhir, perusahaan perlu memastikan adanya mekanisme komunikasi dan koordinasi yang jelas untuk memperkuat interaksi sosial antar karyawan. Mengingat karakteristik pekerjaan di lingkungan perkebunan yang membutuhkan kerja tim yang solid, penguatan OCB dan LOC internal dapat meningkatkan kualitas koordinasi dan mengurangi potensi miskomunikasi yang selama ini menjadi hambatan dalam operasional.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kombinasi LOC internal dan OCB merupakan fondasi strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Jaya Makmur Indo Agro Usaha. Ketiga variabel ini saling terkait dan membentuk sistem perilaku kerja yang produktif dalam lingkungan operasional perkebunan yang menuntut kerjasama, kemandirian, dan adaptabilitas tinggi. Penelitian ini tidak hanya mengisi celah literatur mengenai model hubungan antara LOC, OCB, dan kinerja pada sektor perkebunan yang masih jarang diteliti, tetapi juga memberikan arah praktis bagi perusahaan dalam merancang strategi pengembangan SDM yang lebih manusiawi, efektif, dan berorientasi jangka panjang.

Daftar Singkatan

LOC : Locus Of Control

OCB : organizational citizenship behavior

KK : Kinerja Karyawan

SEM-PLS: Structural Equation Modeling–Partial Least Squares

SDM : Sumber Daya Manusia

DAFTAR PUSTAKA

Annisa, N. N., & Ginarti, S. (2023). Employee performance: Self-efficacy and locus of control. *International Journal on Social Science, Economics and Art*, 12(4), 200–206. <https://doi.org/10.35335/ijosea.v12i4.181>

Aprilliyansyah, A. B., & Nasution, M. L. I. (2025). Pengaruh Locus of Control (Lokus Kendali), Self Efficacy (Efikasi Diri) dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Sumut Syariah KCP Karya. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 6(8). <https://doi.org/10.47467/elmal.v6i8.9634>

- Arshad, Z., & Amir, T. S. (2021). Locus of control as a mediating factor on the relationship between kompensasi and self-efficacy among university teachers. *PJER*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.52337/pjer.v4i1.165>
- Ayatullah, K. P., & Nasution, M. I. (2023). Pengaruh Knowledge Sharing terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Work Engagement yang dimediasi oleh Locus of Control. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*, 6(1), 543–556. <https://doi.org/10.34007/jehss.v6i1.1897>
- Diyanto, R. P., & Zaenudin, M. (2022). Pengaruh Locus Of Control (LOC) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Petugas Rutan Kelas IIB Sumenep. *Revitalisasi: Jurnal Ilmu Manajemen*, 11(2), 142. <https://doi.org/10.32503/revitalisasi.v11i2.3064>
- Hamid, N., Muhaimin, M., Muhari, M. D. A., Martial, T., & Munizu, M. (2023). Do Workload And OCB Affect Employee Performance Moderated by Satisfaction? *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(4), e582. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i4.582>
- Hasibuan, M. S. P., & Malayu, S. P. (2020). *Manajemen sumber daya manusia*.
- Hasibuan, S., & Pasaribu, R. (2025). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Meningkatkan Efektivitas Tim Kerja: Studi Dalam Konteks Organisasi Modern. *Jurnal Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, 03, 3025–6704. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15822810>
- Johansson, E., & Hart, R. (2023). The Outcomes of Organizational Citizenship Behaviors in Part-Time and Temporary Working University Students. *Behavioral Sciences*, 13(8), 697. <https://doi.org/10.3390/bs13080697>
- Jumaharta, N. T., & Irbayuni, S. (2023). The Effect of Self Efficacy and Locus of Control on Job Performance Conec World Surabaya Startup Employee. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(3), 637–646. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i3.4677>
- Khaerunisah, S. M., Widiani, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2), 133–140. <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4493>
- Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Mahmudah, E. W. (2019). *Manajemen sumber daya manusia dan perilaku operasional*. Prenadamedia Group.
- Maolana, A., Aryoko, Y. P., Darmawan, A., & Widyaningtyas, D. (2024). Pengaruh Locus of Control, Self Efficacy dan Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan pada Objek Wisata Owabong Water Park Purbalingga. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(12). <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i12.4622>
- Mukaro, C. T., Deka, A., & Rukani, S. (2023). The influence of intellectual capital on organizational performance. *Future Business Journal*, 9(1), 31. <https://doi.org/10.1186/s43093-023-00208-1>
- Mukti, A. K., & Waskito, J. (2023). Pengaruh Locus Of Control Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Self Efficacy Sebagai Variabel Pemeditasi. *Jurnal Lentera Bisnis*, 12(2), 298. <https://doi.org/10.34127/jrlab.v12i2.759>
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1057–1087. <https://doi.org/10.1002/job.416>

- Nurfalah, D. (2021). Pengaruh Locus of Control dan Perceived Organizational Support pada Organizational Citizenship Behavior Guru SMA Negeri di Kotamadya Sukabumi. *Jurnal Ilmu Pendidikan (JIP) STKIP Kusuma Negara*, 12(2), 156–164. <https://doi.org/10.37640/jip.v12i2.847>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Prianti, N., & Mahdi, I. (2024). Internal Influence Locus of Control And External Locus of Control Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Office of Small And Medium Business Cooperations, West Kalimantan Province. *DIJEFA: Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*, 5(4), 2214–2221. <https://doi.org/10.38035/dijefa.v5i4.3019>
- Rachman, N., Ningsih, I. A., & Hartono, E. (2025). The Influence Of Self Efficacy and Locus Of Control On Employee Performance Through Learning Agility at PT. Pegadaian in Cirebon. *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*, 4(6). <https://doi.org/10.55227/ijhess.v4i6.1734>
- Shim, D. C., Park, S., & Park, H. H. (2025). Linking Performance Appraisal and Government Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 45(4), 823–849. <https://doi.org/10.1177/0734371X241237564>
- Tiawan, T. A., Nurbaiti, N., & Rahmani, N. A. B. (2025). Pengaruh Self Efficacy, Locus Of Control dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Pelindo Multi Terminal. *Journal of Economics and Management Scienties*, 730–738. <https://doi.org/10.37034/jems.v7i4.211>
- Tistianingtyas, D., & Parwoto. (2021). Effect of Locus of Control and Job Satisfaction on Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Accounting Department Personnel of Naval Base V Surabaya. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 12–17. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.2.752>
- Turay, A. K., Salamah, S., & Riani, A. L. (2019). The Effect of Leadership Style, Self-Efficacy and Employee Training on Employee Performance at the Sierra Leone Airport Authority. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 6(2), 760. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v6i2.766>
- Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: an empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422>