

Pengaruh *Servant Leadsers* Etos Kerja Islami dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organization Citizenship Behaviour (OCB)* sebagai Variabel Intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang)

Asroti

Program Pascasarjana Ekonomi Syariah IAIN Salatiga

asrotiyes.oke@gmail.com

Mochlasin

IAIN Salatiga

mochlasin@iainsalatiga.ac.id

Musalim Ridlo

IAIN Salatiga

musalimridlo072@gmail.com

Abstract *This study aims to determine the effect of servant leadership, Islamic work ethic and compensation on employee performance with organizational citizenship behavior as an intervening variable (Study on BMT in Semarang Regency). The type of research used in this thesis is quantitative research. The method of collecting data is through questionnaires distributed to managers at BMT Semarang Regency. Samples were taken as many as 100 respondents with purposive sampling technique. The obtained data is then processed using the SPSS version 22 tool. This analysis includes validity test, reliability test, statistical test, coefficient test determination, F test, T test, classical assumption test and path analysis test (path analysis). The results of the T test show that Servant Leadership, compensation has a positive and significant effect on employee performance, Islamic work ethic and Organizational citizenship behavior have a negative and insignificant effect on employee performance. Path analysis test shows that there is a mediating influence of servant leadership and Islamic work ethic on employee performance through Organization Citizenship Behavior, there is no mediating effect of compensation on employee performance through Organization Citizenship Behavior (OCB).*

Keyword *Servant Leadership, Islamic Work Ethic, Compensation, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior*

I. PENDAHULUAN

Berdirinya lembaga keuangan syariah merupakan implementasi pemahaman umat Islam terhadap prinsip muamalat hukum ekonomi Islam. Kehadiran BMT di tengah masyarakat tidak dipungkiri menjadi salah satu alternatif bagi masyarakat yang ingin bertransaksi keuangan selain dengan perbankan. Fungsi komersial dan sosial yang melekat pada BMT menjadi salah satu nilai lebih dalam pengembangan BMT. BMT

sebagai salah satu bentuk perusahaan yang berbadan hukum koperasi dituntut untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan kinerja SDM-nya. Legalitas BMT sebagai salah satu bentuk badan usaha koperasi ini terdapat di dalam UU No 25/1992 tentang Perkoperasian. Untuk operasional pelaksanaannya terdapat di dalam Kepmen Koperasi dan UKM RI No 91/Kep/M.KUKM/IX/2004 tentang Petunjuk Pelaksanaan Kegiatan Usaha Koperasi Jasa Keuangan Syariah (KJKS) dan diperbarui dengan Kepmen No 16/Per/M.KUKM/IX/2015 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah (KSPPS) yang disempurnakan dengan adanya Permen Koperasi dan UKM RI No 11/Per/M.KUKM/XII/2017 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Simpan Pinjam dan Pembiayaan Syariah oleh Koperasi.

Sejak awal lahirnya BMT di Kabupaten Semarang tahun 1998 hingga saat ini BMT sudah mengalami banyak pasang surut. Beberapa BMT bahkan sudah tidak beroperasi lagi. BMT di Kabupaten Semarang tumbuh dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada. Oleh karena itu identifikasi terkait faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terhadap BMT perlu dilakukan sebab ketika sumber daya manusia memiliki kinerja yang tinggi maka mampu meningkatkan produktivitas kerja dan berdampak baik bagi perkembangan sebuah lembaga. Strategi peningkatan kinerja merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Kualitas kinerja karyawan dianggap penting karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kualitas kinerja yang bagus demi mencapai visi dan misi yang diinginkan perusahaan.

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan BMT adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Kinerja karyawan adalah suatu fungsi kemampuan pekerja dalam menerima tujuan pekerjaan, tingkat pencapaian tujuan dan interaksi antara tujuan dan kemampuan pekerja (Nawawi, 2011). BMT sudah menerapkan kinerja karyawan sesuai SOP (Standar Operasional Prosedur) sehingga karyawan mampu menguasai apa yang sudah jadi tanggung jawabnya. Misalnya, marketing mampu mencapai target meskipun sedikit demi sedikit, bagian admin mampu menguasai tugas-tugasnya, bagian teller mampu membalance-kan transaksi keuangan dan mampu melayani nasabah dengan baik.

Peran sumber daya manusia dalam membangun layanan yang unggul sangat penting. Kualitas pemimpin menjadi salah satu faktor penting yang menentukan keberhasilan dan kegagalan organisasi termasuk BMT. Salah satu model kepemimpinan alternatif dalam bisnis yaitu servant leadership, ciri khas pendekatannya yang memilih untuk mendahulukan kepentingan dan aspirasi orang lain di atas kepentingan diri sendiri (Sendjaya, 2015). Kepemimpinan yang melayani pegawai masih jarang diterapkan dalam sistem kepemimpinan organisasi di Indonesia, maka model kepemimpinan ini menjadi sorotan utama dalam mengembangkan suatu organisasi melalui pengaruh pemimpin yang melayani. Pokok pikiran yang mendasari servant leadership menekankan pada upaya memberdayakan, memiliki unsur yang unik mengembangkan keberadaan anggota, pengikut atau orang yang dipimpin (Mittal dan Dorfman, 2012).

Peran yang sangat vital dalam mewujudkan prestasi kinerja karyawan adalah dirinya sendiri dengan memiliki semangat dan etos kerja Islami yang tinggi dalam perusahaan yang dapat membantu pegawai untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya. Etos kerja Islami merupakan karakter dan kebiasaan manusia berkenaan dengan kerja, terpancar dari sistem keimanan atau aqidah Islam

yang merupakan sikap hidup mendasar terhadapnya (Asifudin, 2004). BMT di Kabupaten Semarang dapat menggunakan nilai-nilai Islam untuk menarik minat dan mempertahankan loyalitas para anggotanya. Selain itu menjadikan etika kerja Islam untuk mempertahankan karyawan dimana karyawan cenderung membandingkan kondisi di tempat kerja yang satu dengan yang lainnya,

Keberhasilan dalam menentukan kompensasi yang layak akan menentukan bagaimana kualitas SDM dalam bekerja, yang secara langsung berkaitan dengan efektivitas tujuan karyawan dan efisiensi anggaran organisasi serta menentukan keberlangsungan hidup organisasi dalam lingkungan persaingan bisnis yang semakin kompetitif. Kompensasi yang memadai akan mempengaruhi kinerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang ditampilkan oleh karyawan. Pemberian kompensasi yang tepat dan sesuai dengan keahlian, latar belakang pendidikan, dan etika seorang karyawan berguna untuk meningkatkan kesadaran karyawan akan tanggung jawab kerjanya agar tidak terjadi kecemburuan antar karyawan lainnya apabila terjadi perbedaan kompensasi yang diperoleh.

Karyawan memiliki perilaku yang dapat menciptakan sesuatu hal baru atau menerapkan hal yang baru dapat di ekspresikan melalui penerapan OCB, perilaku inovatif melalui kinerja OCB dimana seorang pegawai memberikan kontribusi atau masukan atas ide-idenya untuk pembaharuan perusahaan, kelangsungan hidup dan membuat perusahaan tersebut menjadi efisien dan efektif. Karyawan yang memiliki perilaku OCB cenderung menjadi karyawan yang kreatif sehingga kinerja yang dihasilkan akan meningkat (Fajrina, 2020). Perilaku OCB meningkat karena..adanya dua faktor...utama, yaitu faktor dari dalam..diri (internal) yang meliputi moral karyawan, motivasi, komitmen karyawan,..perasaan puas, sikap positif dan..faktor yang berasal dari luar meliputi sistem manajemen, gaya kepemimpinan,..dan budaya organisasi (Titisari, 2014).

Hasil survey awal yang dilakukan oleh peneliti di BMT Kabupaten Semarang menunjukkan bahwa rendahnya perilaku OCB disebabkan oleh adanya krisis kepercayaan terhadap pemimpin dan terkait beban kerja. Hal ini menunjukkan indikasi kurangnya pemahaman pegawai tentang OCB dan kurangnya dukungan dari pemimpin sehingga karyawan tidak dapat bekerja maksimal. Apabila hal tersebut dilakukan terus-menerus maka akan menyebabkan masalah pekerjaan untuk kedepannya dan tidak akan tercipta perilaku organisasi yang baik serta kepuasan dalam bekerja tidak akan tercapai.

LANDASAN TEORI

A. 1. Teori Pertukaran Islam

Teori Pertukaran Sosial (*social exchange theory*) yang dikemukakan Blau sangat relevan sebagai *grand theory*. Pertukaran sosial menjadi konsep untuk menjelaskan bagaimana organisasi tidak semata-mata mengedepankan hubungan transaksional, namun juga mengedepankan hubungan pertukaran sosial sebagai tanggung jawab normatif organisasi (Blau, 2017). Dalam kehidupan organisasi yang semakin kompetitif,

dituntut untuk selalu fleksibel, dan selalu belajar maupun bekerjasama, maka hubungan pertukaran organisasi dan individu anggota organisasi sebaiknya lebih mengedepankan pertukaran sosial. Kontribusi dimasa mendatang menjadi dasar hubungan pertukaran sosial, masing-masing pihak mengharapkan kontribusi atau dikenal dengan istilah *exchange currencies* bahwa pertukaran sosial baik dalam masyarakat maupun ditempat kerja merupakan hubungan resiprokal Resiprositas kerjasama atau pertukaran *exchange currencies* merupakan esensi dari pertukaran sosial (Cole, 2011).

Whitener (2002), dalam penelitiannya menjelaskan mengenai *social exchange*, pada dasarnya adalah tindakan melakukan perbuatan yang bermanfaat bagi pihak lain, sebagai bagian dari konsekuensi menjalani kehidupan sosial. Setiap individu akan bergerak melakukan perbuatan baik, dan pihak lain akan berusaha membalas perbuatan baik dengan tindakan yang sama.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja adalah suatu konsep universal yang adalah suatu efisiensi operasional dari suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasar pada ukuran-ukuran dan standard sudah dikenal (Ayundasari dkk, 2017). Untuk mengetahui kinerja karyawan digunakan indikator penilaian di antaranya; 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) efisiensi kerja, 4) kerjasama antara karyawan (Sudarmanto, 2009).

3. Servant Leadership

Servant Leadership adalah model kepemimpinan yang melayani dan berorientasi memprioritaskan pengembangan karyawan sebagai hal yang utama dan pertama, secara tidak langsung pemimpin diharapkan mengarahkan perusahaan menuju keberhasilan jangka panjang dan berkelanjutan (Lantu et.al, 2007). Untuk mengetahui *Servant Leadership* digunakan indikator penilaian di antaranya; 1) tindakan, 2) empati, 3) bijaksana, 4) mencari solusi, 5) tumbuh, 6) berjiwa sosial, 7) visioner, 8) melayani (Barbuto & Wheeler, 2006).

4. Etos Kerja Islami

Etika kerja Islami adalah seperangkat nilai atau sistem kepercayaan yang bersumber dari Al Qur'an dan Sunnah mengenai kerja (Asifudin, 2004). Untuk mengetahui Etika kerja Islami digunakan indikator penilaian di antaranya; 1) aktif dan suka bekerja keras, 2) bersemangat dan hemat, 3) tekun dan profesional, 4) efisien dan kreatif, 5) jujur, 6) disiplin, dan bertanggung jawab, 7) mandiri, 8) rasional serta memiliki visi yang jauh ke depan, 9) percaya diri namun mampu bekerjasama dengan orang lain, 10) sederhana, tabah dan ulet, 11) sehat jasmani dan rohani (Asifudin, 2004).

5. Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sinambela, 2018). Untuk mengetahui kompensasi digunakan indikator penilaian di antaranya; 1) gaji, 2) fasilitas, 3) tunjangan (Simamora, 2014).

6. Organization Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah suatu perilaku individu yang tidak diatur oleh organisasi dan tidak diperhitungkan sistem reward secara formal, namun perilaku ini akan mendorong efektivitas dan efisiensi fungsi organisasi secara keseluruhan (Gunawan dan Solang, 2013). Ada beberapa hal yang mempengaruhi OCB di antaranya; 1) kepuasan kerja dan komitmen organisasional, 2) persepsi peran, 3) perilaku pemimpin, 4) persepsi keadilan, 5) disposisi individu, 6) motivasi, 7) usia karyawan (Jahangir et.al, 2004).

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian dalam tesis ini adalah penelitian lapangan (*field research*), yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan terjun langsung ke subyek penelitian. Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang menekankan analisisnya pada data numerial yang diolah dengan metode statistik. Data berupa numerial pada penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian angket. Pendekatan kuantitatif menurut Mujradat Kuncoro yaitu pendekatan ilmiah terhadap pengambilan

keputusan manajerial dan ekonomi, pendekatan ini berangkat dari data (Mudjarad, 2001).

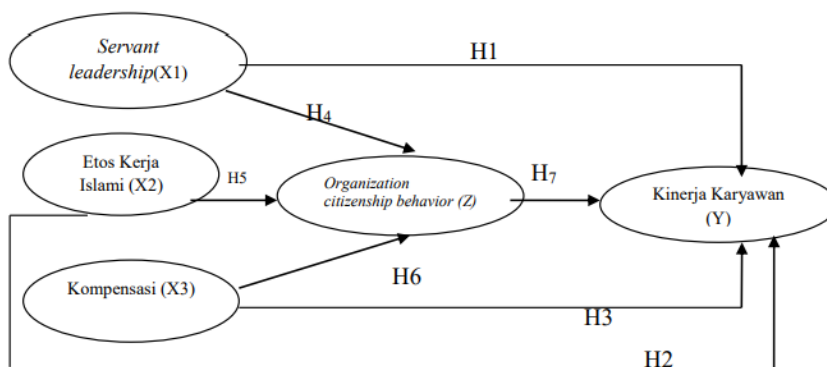
Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang di sebarakan kepada objek penelitian yaitu 12 BMT yang ada di kabupaten Semarang, yang menjadi populasi penelitian ini.

Tabel 1. Data 12 BMT di Kabupaten Semarang

No	Nama BMT	Kecamatan	Pengelola
1	BMT Al Hikmah	Ungaran Timur	25
2	BMT Bina Usaha	Bergas	10
3	BMT Mandiri Sejahtera	Ungaran Timur	10
4	BMT Inti Muamalah	Bandungan	15
5	BMT Hubbul Wathon	Sumowono	23
6	BMT Sumber Mulia	Tuntang	8
7	BMT Al Muawanah	Bringin	12
8	BMT Assaadah	Gedangan	9
9	BMT Amal Mulia	Suruh	27
10	BMT Atina	Banyubiru	5
11	BMT Al Fattah	Susukan	10
12	BMT Mandiri Mitra Muamalat	Getasan	13
	Jumlah		167

Sedangkan sampel penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling*, (pengambilan sampel berdasarkan tujuan) yakni pengambilan sampel berdasarkan kapasitas dan kapabilitas atau kompeten/ benar-benar paham di bidangnya di antara anggota populasi. Pengambilan sampel ini didasarkan atas kriteria: individu yang mejadi karyawan di BMT Kabupaten Semarang, berusia produktif dari umur 18 tahun sampai 50 tahun dan bersedia menjadi responden penelitian. Setelah dirumuskan menggunakan rumus slovin, didapat jumlah sampel sejumlah 81 responden dengan tingkat kesalah 8%.

Selain menggunakan uji regresi berganda untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap dependen, penelitian ini menggunakan uji analisis *path* untuk mengetahui apakah variable bebas yang menjadi variable mediasi mampu menjembatan variable bebas lainnya atas pengaruhnya pada variable dependen dengan menggunakan variable yang terangkum dalam kerangka penelitian di bawah:



Gambar 1. Kerangka Penelitian

IV. HASIL PENELITIAN

Berikut adalah hasil uji berdasarkan uji asumsi klasik, uji regresi berganda dan uji analisis *path* yang dikompilasikan menjadi untuk memudahkan dalam membaca hasil statistik:

Tabel 2. Uji Asumsi Klasik

Uji	Kriteria	Nilai	Ketentuan	Keterangan
Normalitas	Asymp. Sig. (2-tailed)	0.70	>0.05	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	Servant leadership	VIF = 1.102	VIF < 0.10	Tidak ada gejala multikolinearitas
	Etos kerja Islami	VIF = 4.690		
	Kompensasi	VIF = 4.611		
	OCB	VIF = 1.551		
Heteroskedastisitas**	Servant leadership	Sig = .821	>0.05	Tidak ada gejala heteroskedastisitas
	Etos kerja Islami	Sig = .594		
	Kompensasi	Sig = .298		
	OCB	Sig = .203		

*dependen: kinerja karyawan

**dependen: RES2

Tabel 3. Uji Regresi Berganda

Uji	Kriteria	Nilai	Ketentuan	Keterangan
Koefisien Determinasi	<i>Adjusted R Square</i>	.789	-	kontribusi variabel independen mempengaruhi variabel dependen adalah sebesar 78,9 %
Simultan	Anova	.000	<0.05	variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen
Parsial	Servant leadership	Sig= 0.000	<0.05	Signifikan
	Etos kerja Islami	Sig= 0.088	>0.05	Tidak signifikan
	Kompensasi	Sig= 0.012	<0.05	Signifikan
	OCB	Sig= 0.077	>0.05	Tidak signifikan

Persamaan model 1 digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh servant leadership (X1), etos kerja Islami (X2) dan kompensasi (X3) terhadap OCB (Z) sebagai variabel intervening. Persamaan model 1 dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Z = \beta_0 + \beta_1X_1 + \beta_2X_2 + \beta_3X_3 + e_1$$

Tabel 4. Uji Analisis Jalur Model 1

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.753	7.465		.369	.713
<i>Servant Leadership</i>	.172	.067	.213	2.558	.012
Etos Kerja Islami	.446	.208	.372	2.143	.035
Kompensasi	.258	.205	.220	1.259	.211

Berdasarkan hasil output SPSS di atas, nilai *standardized coefficients* beta untuk variabel *servant leadership* sebesar 0.213 dengan signifikansi 0.012 yang berarti *servant leadership* berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.213 merupakan nilai path untuk jalur p4. Nilai *standardized coefficients* beta variabel etos kerja Islami adalah sebesar 0.372 dengan tingkat signifikansinya 0.035 yang berarti variabel etos kerja Islami berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.372 merupakan nilai path untuk jalur p5. Sedangkan untuk nilai *standardized coefficients* beta variabel kompensasi adalah sebesar 0.220 dengan signifikansinya adalah 0.211 yang berarti bahwa variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.220 merupakan nilai path untuk jalur p6.

Tabel 5. Uji Koefisien Determinasi Analisis Jalur Model 1

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.596 ^a	.355	.335	2.32386

Berdasarkan hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa besarnya R Square adalah 0.355, hal ini berarti bahwa kontribusi variabel *servant leadership*, etos kerja Islami dan kompensasi mempengaruhi variabel OCB adalah sebesar 35.5 % sedangkan sisanya 64.5 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model regresi. Sementara untuk nilai e1 dapat dicari dengan menggunakan rumus $e1 = \sqrt{1-0.355} = 0.803$.

Persamaan model 2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *servant leadership* (X1), etos kerja Islami (X2) dan kompensasi (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) dengan OCB (Z) sebagai variabel intervening. Persamaan model 2 dicari dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + Z + e_2$$

Tabel 6. Uji Analisis Jalur Model 2

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11.519	3.348		3.441	.001
<i>Servant Leadership</i>	.594	.031	.923	19.032	.000
Etos Kerja Islami	-.164	.095	-.172	-1.723	.088
Kompensasi	.238	.093	.255	2.570	.012
OCB	-.082	.046	-.103	-1.785	.077

Berdasarkan hasil *output* pada table di atas, nilai *standardized coefficients* beta variabel *servant leadership* adalah 0.923 dengan signifikansi sebesar 0.000 yang berarti bahwa variabel *servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.923 merupakan nilai *path* untuk jalur p1. Nilai *standardized coefficients* beta variabel etos kerja Islami adalah -0.172 dengan signifikansi sebesar 0.088 yang berarti bahwa variabel tersebut berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar -0.172 merupakan nilai *path* untuk jalur p2. Nilai *standardized coefficients* beta variabel kompensasi adalah 0.255 dengan signifikansi sebesar 0.012 yang berarti bahwa variabel tersebut berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar 0.255 merupakan nilai *path* untuk jalur p3. Nilai *standardized coefficients* beta variabel OCB adalah -0.103 dengan signifikansi sebesar 0.077 yang berarti bahwa variabel tersebut berpengaruh negative dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai *standardized coefficients* beta sebesar -0.103 merupakan nilai *path* untuk jalur p7.

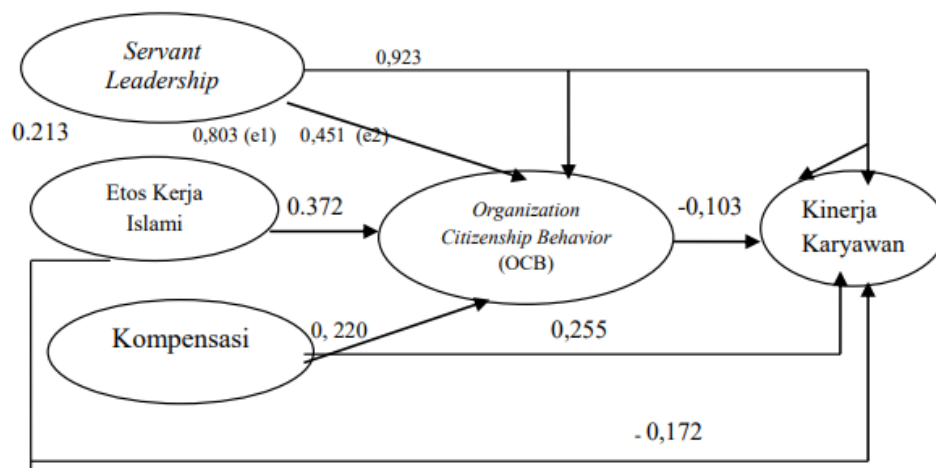
Tabel 7. Uji Koefisien Determinasi Analisis Jalur Model 2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.893 ^a	.797	.789	1.04146

Berdasarkan hasil di atas maka dapat disimpulkan bahwa besarnya R Square adalah 0.797, hal ini berarti bahwa kontribusi variabel servant leadership, etos kerja Islami, kompensasi dan OCB mempengaruhi variabel kinerja karyawan adalah sebesar 79.7 % sedangkan sisanya 20.3 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model regresi. Sementara untuk nilai e2 dapat dicari dengan menggunakan rumus $e2 = \sqrt{1-0.797} = 0.451$.

Hasil persamaan koefisien jalur dapat dilihat dalam gambar diagram jalur berikut:

berikut:



Gambar 2. Diagram Persamaan Koefisien Analisis Jalur

1. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi servant leadership maka semakin tinggi kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis

yang menyatakan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Aji dan Palupiningdyah (2016) dan Rahayu (2019) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Sihombing, Astuti dan Aji (2018) yang menyatakan bahwa servant leadership tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh Etos Kerja Islami terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel etos kerja Islami berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis yang menyatakan etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian milik Shafissalam dan Azzuhri (2014) yang menyatakan bahwa etos kerja Islami tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kanindo Syariah Jawa Timur. Namun beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Dewi & Utomo (2015) di mana etos kerja Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Runtuwene & Sambul (2019) yang menyatakan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Munzakir dan Zainuri (2018) yang menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

4. Pengaruh Servant Leadership terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan bahwa servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi servant leadership maka semakin tinggi OCB di BMT Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis yang menyatakan servant leadership berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB diterima. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Margaretha dan Prasetyo (2012) dan Wiwick Harwika (2016) yang menyatakan servant leadership mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Harwika Wiwick (2013) bahwa servant leadership tidak berpengaruh positif terhadap OCB.

5. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap OCB

Hasil penelitian menunjukkan etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi etos kerja Islami maka semakin tinggi OCB di BMT Kabupaten Semarang. Sehingga hipotesis yang menyatakan etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB diterima. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Murtaza (2016) dan Alhyasat (2012) yang menyatakan etos kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Azizah dan Ma'rifah (2016) bahwa etos kerja Islami tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

6. Pengaruh Kompensasi Terhadap OCB
Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap OCB. Sehingga hipotesis yang menyatakan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB ditolak. Hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Tan dan Tarigan (2017) bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB Pada 3H Motosport. Penelitian Nitawati (2020) menjelaskan bahwa kompensasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
7. Pengaruh OCB Terhadap Kinerja Karyawan
Hasil penelitian menunjukkan kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis yang menyatakan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Komalasari, Nasih dan Prasetyo (2009) yang menyatakan OCB tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pemerintahan. Demikian juga penelitian Nur Fajrina, Militina Achmad (2020) bahwa OCB berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan PT BPD Kaltim Kaltara Samarinda. Namun hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan Linda Kartini (2013) bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Kabupaten Semarang yang di Mediasi OCB
Berdasarkan pengujian Path Analysis, menunjukkan bahwa OCB dapat menjadi mediator dalam servant leadership terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chandra (2019) yang menyatakan bahwa servant leadership berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Berbeda dengan Maris, Utami, Prihatini (2015) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh servant leadership terhadap kinerja melalui OCB.
9. Pengaruh Etos Kerja Islami Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Kabupaten Semarang yang di Mediasi OCB
Berdasarkan pengujian Path Analysis, menunjukkan bahwa terdapat pengaruh mediasi. OCB dapat menjadi mediator dalam etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Qoriah (2017) yang menyatakan bahwa Secara simultan OCB dan etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Demikian juga Ardhiyyan (2017) OCB memediasi etika kerja Islam terhadap kinerja karyawan. Berbeda Dengan Jihad, Farzana, Rosmini (2015) yang menyatakan bahwa etos kerja Islami tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening.
10. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Kabupaten Semarang yang di Mediasi OCB
Berdasarkan pengujian Path Analysis, menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh mediasi kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Tampi (2013) yang menyatakan bahwa OCB tidak dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Fitrianasari, Nimran, Utami (2013) hasil penelitiannya menyatakan bahwa kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja karyawan. Demikian juga Ratnaningrum,

Suddin A., Suprayitno (2017) Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kompetensi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui OCB.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui tahap pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data mengenai pengaruh *servant leadership*, etos kerja Islami dan kompensasi terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel intervening (Studi pada BMT di Kabupaten Semarang), maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT di Kabupaten Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat *servant leadership*, maka semakin tinggi kinerja karyawan pada BMT di Kabupaten Semarang.
2. Etos kerja Islami berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT di Kabupaten Semarang.
3. Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada BMT di Kabupaten Semarang. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang
4. *Servant leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi *servant leadership* maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* di BMT Kabupaten Semarang
5. Etos kerja Islami berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi etos kerja Islami maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* di BMT Kabupaten Semarang.
6. Kompensasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.
7. *Organizational citizenship behavior* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.
8. *Organizational citizenship behavior* menjadi mediator dalam *servant leadership* terhadap kinerja karyawan BMT di Kabupaten Semarang.
9. *Organizational citizenship behavior* dapat menjadi mediator dalam etos kerja Islami terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang.
10. *Organizational citizenship behavior* tidak dapat menjadi mediator dalam kompensasi terhadap kinerja karyawan di BMT Kabupaten Semarang.

DAFTAR PUSTAKA

- Aji, Muhammad, dan Palupiningdyah. (2016). 'Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Burnout Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*. 5 (3).
- Alhyasat, Khaled M.K. (2012). The Role of Islamic Work Ethics in Developing Organizational Citizenship Behavior at the Jordanian Press Foundations. *Journal of Islamic Marketing*. 3.2).
- Asifudin, Ahmad Janan. (2004). *Etos Kerja Islami*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.

- Ayundasari, Dini Yunita, dkk. (2017). Improving Employee Performance through Work Motivation and SelfEfficacy Mediated by Job Satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. 15 (4).
- Azizah, siti nur & Ma'rifah Diana. (2018). Analisis Pengaruh Etika Kerja Islami Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan Di Yayasan Al Huda Kebumen. *Jurnal Rekomen*. 1 (2).
- Barbuto, John E., and Daniel W. Wheeler. (2004). 'Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership. *Group and Organization Management*. 31 (3).
- Blau, Peter M. (2017). *Exchange and Power in Social Life*. TK: Routledge.
- Cole, G A. (2011). *Personnel and Human Resources Management 5 Th Edition*. London: Continuum.
- Dewi, Karina, and Hardi Utomo. (2015). Pengaruh Etos Kerja, Insentif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Cutting PT Morichindo Fashion Ungaran. *Among Makarti*. 8 (16).
- Dini Fitrianasari, Umar Nimran, and Hamidah Utami. (2013). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Perawat Rumah Sakit Umum). *Jurnal Profit*. 7 (1).
- Fajrina, Nabila Nur, Theresia Militina, and Gusti Noorlitaria Achmad. (2020). Employee Performance in PT Bpd Kaltim Kaltara Samarinda. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBA)*. 4 (1).
- Gunawan, Johana Susanti, and Pinkan Datun Solang. (2013). Organizational Citizenship Behavior Yang Berpengaruh Pada Kinerja Karyawan Dan Kepuasan Konsumen Di Hotel Sheraton Surabaya. *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*. 1(2).
- Harwiki, Wiwiek. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 219.
- Isma Nida Qori'ah. (2017). Analisis Pengaruh Iklim Organisasi, Kepemimpinan, Etos Kerja Islam Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. BPR Syari'ah Bangun Drajat Warga Yogyakarta. UIN Sunan Kalijogo.
- Jahangir, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar, and Mahmudul Haq. (2004). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature And Antecedents. BRAC University. I (2).
- Kartini, Linda. (2013). Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Dan Komitmen Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal EMBA*. 1 (4).
- Lantu, D, and Augusman. R. Erich. P. (2007). *Servant Leadership*. Bandung: Gradien Books.
- Mira, Wike Santa, and Meily Margaretha. (2012). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Komitmen Organisasi Dan Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen*. 11 (2).
- Mittal, Rakesh, and Peter W. Dorfman. (2012). Servant Leadership across Cultures *Journal of World Business*. 47 (4).
- Mundakir Mundakir & Mohammad Zainuri. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Business Management Analysis Journal*. 1 (1).

- Mudrajad, Kuncoro. (2001). *Metode Kuantitatif: Teori Dan Aplikasi Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Muhyiddin Taufiq Ardhyyan. (2017). Peningkatan Kinerja Karyawan Bank Umum Syariah Dengan Etika Kerja Islam Melalui Komitmen Organisasi Dan Organization Cityzenship Behavior (OCB) Di Kudus. *Jurnal Ekonomi Syariah*. 5 (1).
- Murtaza, Ghulam, et.al. (2016). Impact of Islamic Work Ethics on Organizational Citizenship Behaviors and Knowledge-Sharing Behaviors. *Journal of Business Ethics*. 133 (2).
- Nawawi, Hadari. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. TK: TP.
- Nitawati, Elly Yuniar. (2020). Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada Karyawan Alfamart Team Coordinator I Surabaya). *JPIM (Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen)*. 5 (1).
- Poluakan, Angel Kralita, Roy F. Runtuwene, and Sofia A. P. Sambul. (2019). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) UP3 Manado. *Jurnal Administrasi Bisnis*. 9 (2).
- Sendjaya, Sen. (2015). *Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership, Personal and Organizational Excellence through Servant Leadership*. Caulfield East, Australia: Springer Cham.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2012). *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran Dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sudarmanto. (2009). *Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Tampi, B. J. (2014). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK Regional Sales Manado. *Jurnal Acta Diurna*. III (4).
- Tan, Roymond. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada 3H Motosport. *Jurnal Agora*. 5 (1).
- Titisari, Purnami. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Inerja Karyawan*. Jember: Mitra Wacana Media.
- Rahayu, Muji. (2019). Pengaruh Servant Leadership Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Prosesing Di Kantor Mail Processing Centre Bandung. *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 11(1).
- Ratnaningrum, D., and A. Suddin. (2017). Pengaruh Komitmen Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai. *Jurnal Eonomi Dan Ewirausahaan*. 17 (2).