

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

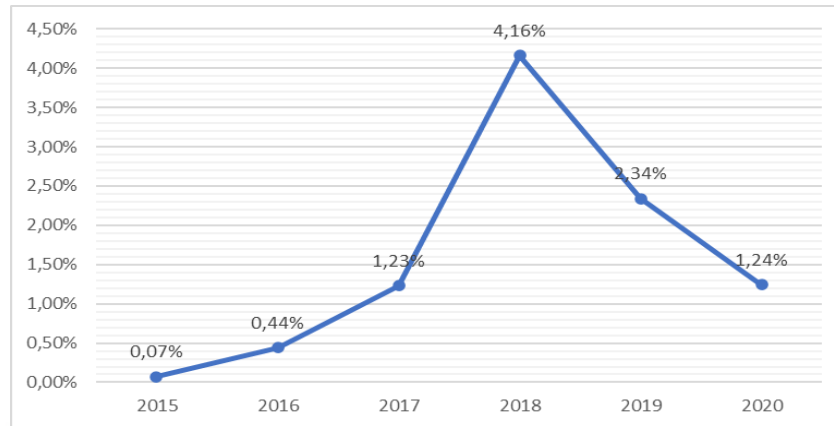
Kontribusi UMKM dalam perekonomian Indonesia berdasarkan data Kementerian Koperasi dan UMKM tahun 2019, UMKM mampu menyerap 96,9% tenaga kerja, UMKM juga berkontribusi sebesar 60,5% dari total Produk Domestik Bruto (PDB), 15,6% dari total ekspor non migas, dan 60% dari total investasi di Indonesia.

Penelitian Tambunan (2011) menunjukkan bahwa, kendala umum yang dihadapi oleh UMKM di negara ASEAN adalah kurangnya akses permodalan, teknologi, dan keterampilan tenaga kerja. KUMKM sulit untuk mendapat pendanaan atau pinjaman dari bank karena memerlukan persyaratan agunan, proses yang lama, serta suku bunga pinjaman yang relatif tinggi (Batubara *et al.*, 2021). Karena sulitnya mendapat akses keuangan dan kurangnya instrumen pembiayaan yang tepat tersebut, membuat KUMKM tidak memiliki pilihan selain mencari pembiayaan informal yang justru meningkatkan potensi risiko dan memperburuk kondisi keuangan mereka (Bakhtiari *et al.*, 2020).

Mengatasi permasalahan kurangnya akses pendanaan bagi Koperasi dan UMKM di Indonesia tersebut, Kementerian Koperasi dan UMKM pada tahun 2006 membentuk Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM). LPDB-KUMKM memiliki tugas untuk melaksanakan pengelolaan dana bergulir untuk pembiayaan Koperasi dan UMKM (KUMKM) dalam bentuk pinjaman dan pembiayaan lainnya yang

sesuai dengan kebutuhan KUMKM. LPDB-KUMKM dibentuk dengan tujuan antara lain: a) Menyediakan fasilitas permodalan dalam bentuk pinjaman atau pembiayaan yang mudah dan murah bagi KUMKM, b) Memperkuat peran KUMKM dalam upaya peningkatan kapasitas usaha, pendapatan dan perluasan kesempatan kerja, c) Menambah jumlah KUMKM yang terfasilitasi oleh pemerintah termasuk KUMKM baru dan d) Meningkatkan nilai keekonomian KUMKM, melalui Surat Keputusan Menteri Negara Koperasi dan UMKM Republik Indonesia Nomor 19.4/Per/M.KUMKM/VIII/2006 tanggal 18 Agustus 2006. Visi LPDB-KUMKM adalah menjadi lembaga yang diandalkan dalam memberikan layanan pinjaman/pembiayaan kepada KUMKM, serta mampu menjadi integrator dan pemercepat pengembangan industri keuangan mikro di daerah.

Sebagai lembaga yang memberikan akses pinjaman dan pembiayaan UMKM, LPDB-KUMKM memiliki peran yang sangat penting bagi pertumbuhan dan kemajuan koperasi dan UMKM di Indonesia. Dengan demikian, secara tidak langsung, kinerja LPDB-KUMKM akan dapat memengaruhi kinerja dan kemajuan UMKM. Salah satu indikator kinerja utama LPDB-KUMKM adalah rasio dana bergulir diragukan tertagih atau dilihat dari tingkat *non-performing loan* (NPL).

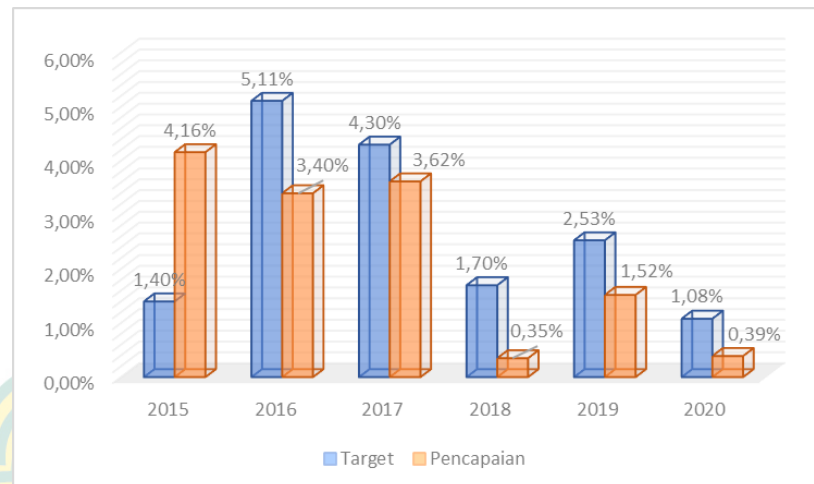


**Gambar 1.1**

**NPL LPDB-KUMKM Periode 2015-2020**

Sumber: LAKIP LPDB-KUMKM (2015-2020)

Berdasarkan data pada LAKIP LPDB-KUMKM, selama enam tahun terakhir (tahun 2015-2020), NPL LPDB-KUMKM masih dapat terjaga di bawah batas 5%. Namun, jika dilihat pada data NPL pada Gambar 1.2, nilai NPL cenderung meningkat pada tahun 2016 hingga tahun 2018. Baru di tahun 2019 dan 2020 nilai NPL dapat ditekan sehingga cenderung menurun. Meningkatnya nilai NPL pada tahun 2016 ke tahun 2018 berdampak pada rendahnya nilai penyaluran dana bergulir pada tahun-tahun tersebut. Hal ini dapat mencerminkan kinerja LPDB-KUMKM yang belum optimal dalam hal menekan nilai NPL, terutama dalam menyeleksi kriteria kelayakan dan kemampuan UMKM untuk diberikan dana bergulir.



**Gambar 1.2**

### **Kinerja Penyelesaian Piutang Bermasalah Periode 2015-2020**

Sumber: LAKIP LPDB-KUMKM (2015-2020)

Kemudian, kinerja LPDB-KUMKM juga dinilai dari penyelesaian NPL atau piutang bermasalah tersebut. Berdasarkan data kinerja penyelesaian piutang bermasalah LPDB-KUMKM pada Gambar 1.3, setiap tahunnya kecuali tahun 2015, LPDB-KUMKM tidak dapat mencapai target penyelesaian piutang bermasalah. Walaupun target penyelesaian piutang bermasalah cenderung diturunkan, tetapi LPDB-KUMKM tetap tidak dapat mencapai target tersebut. Hal ini mencerminkan masih rendahnya kinerja pegawai LPDB-KUMKM dalam menagih hutang yang bermasalah.

Selain penyelesaian piutang bermasalah, jumlah dana yang disalurkan kepada koperasi dan UMKM tiap tahunnya (2015-2019) juga tidak dapat mencapai target yang ditetapkan. Gambar 1.4 menunjukkan target dan tingkat realisasi penyaluran dana bergulir pada tahun 2015 hingga tahun 2019. Walaupun setiap tahunnya, target dana penyaluran semakin meningkat, namun realisasi dana yang disalurkan menunjukkan *trend* yang menurun dari tahun

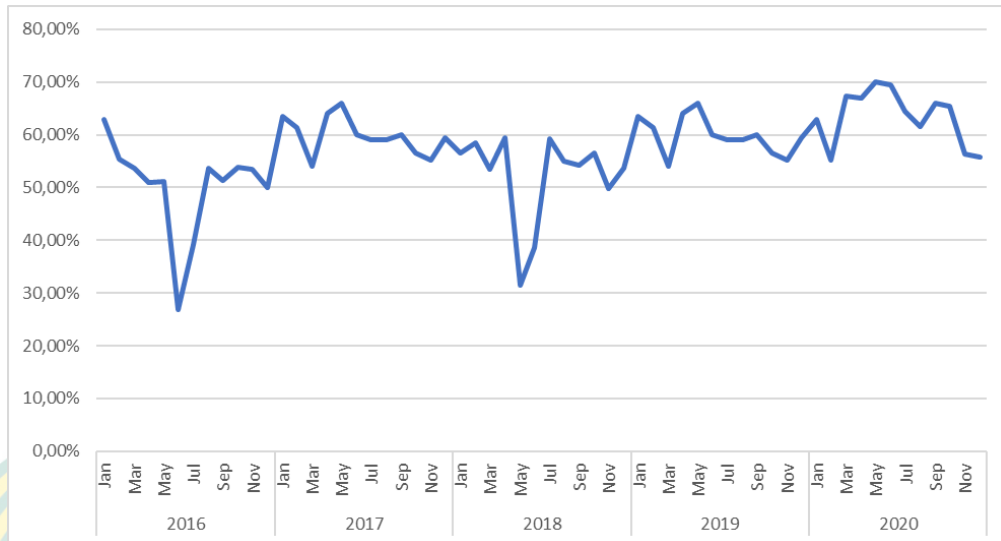
2015 hingga tahun 2018. Pada tahun 2019 dana yang disalurkan mengalami peningkatan, tetapi tetap tidak mencapai target.



**Gambar 1.3**  
**Target dan Realisasi Peyaluran Dana LPDB-KUMKM**  
**Tahun 2015-2019**

Sumber: Renstra LPDB-KUMKM 2020-2024

Dari ketiga indikator kinerja utama yakni nilai NPL, tingkat penyelesaian hutang bermasalah, dan tingkat penyaluran dana, terlihat bahwa kinerja LPDB-KUMKM belum optimal. Belum optimalnya kinerja LPDB-KUMKM tersebut diduga dapat disebabkan oleh rendahnya keterikatan kerja para pegawai dalam perilaku ekstra peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB). Pegawai dengan OCB yang tinggi akan dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajer dengan memfasilitasi kolaborasi antara kelompok kerja dan membantu organisasi untuk dapat beradaptasi lebih baik dengan perubahan lingkungan (Podsakoff, MacKenzie, et al., 2000).



**Gambar 1.4**

**Persentase Pegawai LPDB-KUMKM yang Hadir dan Pulang Sesuai dengan Jam Kerja Tahun 2016-2020**

Sumber: Arsip LPDB-KUMKM

Kemudian, rendahnya OCB pegawai LPDB-KUMKM juga ditunjukkan oleh tingkat kehadiran. Gambar 1.5 menunjukkan tingkat persentase pegawai LPDB-KUMKM yang hadir dan pulang sesuai dengan jam kerja. Data tersebut menunjukkan bahwa, dari tahun 2016 hingga tahun 2020, jumlah pegawai yang hadir dan pulang sesuai jam kerja paling banyak hanya sebesar 70% di bulan Mei tahun 2020. Pada bulan-bulan lainnya, pegawai yang hadir dan pulang sesuai dengan jam kerja kurang dari 70% pegawai. Bahkan pada Bulan Juni tahun 2016, hanya sebesar 26,92% pegawai yang hadir dan pulang sesuai dengan jam kerja. Berdasarkan teori OCB oleh Organ (1994), pegawai yang memiliki OCB tinggi akan menunjukkan tingkat kehadiran, ketepatan waktu, dan ketaatan terhadap aturan yang tinggi. Pegawai akan selalu berusaha untuk

tepat waktu, baik dari segi kehadiran, pekerjaan, waktu kerja, dan bahkan bersedia untuk kerja lembur (M. Gupta *et al.*, 2017; Shaheen *et al.*, 2016).

Temuan empiris membuktikan bahwa OCB dapat menjadi pedoman untuk meningkatkan efektivitas pegawai (Na-Nan *et al.*, 2021), membuat operasi lancar dan nyaman sehingga terjadi peningkatan efisiensi operasi organisasi (Leephaijaroen, 2016), serta meningkatkan adaptabilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan (Podsakoff & MacKenzie, 1997).

Mengacu pada teori *job-demand resources* atau *JD-R theory*, Definisi dari job demand sendiri adalah karakteristik pekerjaan yang ditunjukkan pada aspek psikologis, fisik, sosial dan aspek organisasi di pekerjaan yang membutuhkan kekuatan fisik ataupun mental yang menghasilkan kelelahan fisik dan psikologis pada karyawan, sedangkan job resources adalah karakteristik pekerjaan yang ditunjukkan pada aspek psikologis, fisik, sosial dan aspek organisasi di pekerjaan yang membantu dalam mencapai tujuan, menstimulasi pengembangan diri karyawan dan membantu mengatasi kelelahan fisik maupun psikologis karyawan pegawai yang terlibat dengan organisasi akan menciptakan sumber daya pekerjaan yang digunakan sebagai sarana mencapai tujuan (Bakker & Demerouti, 2014). Pegawai dengan keterlibatan (*engagement*) yang tinggi akan menghasilkan umpan balik dan iklim kerja yang positif dalam hal hubungan dengan atasan dan rekan kerja (Bakker & Demerouti, 2014). Dengan demikian, *employee engagement* dapat menjadi faktor yang memengaruhi OCB pegawai. Hal ini telah dibuktikan oleh studi-studi terdahulu, bahwa *employee engagement* dapat berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB (M. Arifin *et al.*, 2019; M. Gupta *et al.*,

2017; Na-Nan *et al.*, 2021). Pegawai yang terlibat dengan organisasi akan memberikan upaya ekstra dan menunjukkan perilaku ekstra peran (OCB) untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan (Sridhar & Thiruvankadam, 2014).

Karena pentingnya *employee engagement* terhadap kinerja pegawai dan organisasi, maka penelitian ini akan berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi *employee engagement* dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pegawai di LPDB-KUMKM.

Penelitian ini akan menguji pengaruh faktor yang berasal dari sumber daya pribadi (internal) dan sumber daya organisasi (eksternal) terhadap OCB dan *employee engagement*. Faktor yang berasal dari sumber daya pribadi yakni kepribadian atau *personality*, sedangkan yang berasal dari sumber daya organisasi yakni budaya organisasi atau *organizational culture*.

*Organizational culture* merupakan pengetahuan, kebiasaan, perilaku, nilai, dan sikap yang diciptakan oleh organisasi untuk dipatuhi dan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Hasan *et al.*, 2021).

Menurut Pepra-Mensah dan Kyeremeh (2018), *employee engagement* yang tinggi dapat menjadi hasil dari *organizational culture* yang efektif yang dapat diterjemahkan ke dalam produktivitas yang tinggi. Temuan Ipijei (2021) menunjukkan bahwa *organizational culture* berperan penting dalam membangun semangat kerja pegawai, menumbuhkan sikap loyal, dan meningkatkan keterlibatan pegawai dalam OCB.



*Organizational culture* di LPDB-KUMKM mengacu pada *core value* “EPICS” yakni singkatan dari nilai-nilai *Excellence, Professionalism, Integrity, Customer Focus*, dan *Synergy*. Penjelasan untuk masing-masing budaya tersebut yaitu 1) *Excellence*, selalu berjuang untuk mencapai keunggulan menuju kesempurnaan; 2) *Professionalism*, bekerja dengan tekun dan akurat sesuai dengan kompetensi serta mampu bekerja dengan sungguh-sungguh secara maksimal dan mandiri; 3) *Integrity*, teguh dalam menjunjung tinggi etika, kejujuran, kebijakan, serta peraturan lembaga yang terceminkan dalam ucapan dan tindakan; 4) *Customer Focus*, peka dan proaktif terhadap pemenuhan kebutuhan mitra atau calon mitra dengan pelayanan terbaik dan membina hubungan jangka panjang untuk mengembangkan pertumbuhan yang positif, saling menguntungkan dan seimbang; dan 5) *Sinergy*, membangun serta memastikan hubungan kerjasama proaktif, produktif dan harmonis dengan kepedulian terhadap *stakeholder* guna mencapai visi dan misi lembaga. Dengan *organizational culture* tersebut, harapannya LPDB-KUMKM dapat mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Dari segi sumber daya atau karakteristik pribadi, para praktisi memandang *personality* sebagai jenis keterampilan non-kognitif yang memiliki konsekuensi penting bagi keputusan yang dibuat dan hasil yang akan mereka capai (Cobb-Clark & Schurer, 2012). *Personality* pegawai juga telah terbukti menjadi komponen dasar dari tenaga kerja dan menentukan kinerja dan keberlangsungan hidup organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, *personality* menjadi salah satu faktor yang banyak diminati dan dieksplorasi oleh peneliti terkait hubungannya

dengan *employee engagement* (Schaufeli *et al.*, 2006). Umumnya, pegawai yang memiliki kepribadian yang baik juga akan menunjukkan tingkat *engagement* yang lebih tinggi (Noermijati *et al.*, 2021). Penelitian ini akan menguji ciri-ciri *personality* menggunakan *big five model* serta mengidentifikasi dari kelima *personality* tersebut *personality* apa yang paling berpengaruh terhadap *employee engagement* dan OCB.

Berdasarkan tinjauan penulis terhadap literatur dan temuan empiris yang ada, variabel *employee engagement* memiliki potensi untuk dapat memediasi hubungan *organizational culture* dan *personality* terhadap OCB. Hal ini berdasarkan temuan para peneliti yang menunjukkan bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan antara anteseden dan hasil terkait pekerjaan. Oleh karena itu dapat diduga bahwa *employee engagement* dapat memediasi hubungan *organizational culture* dan *personality* terhadap OCB.

Berdasarkan fenomena pentingnya UMKM bagi perekonomian Indonesia, belum optimalnya kinerja LPDB-KUMKM, penelitian terdahulu, kajian literatur, dan temuan empiris yang telah dibahas, maka penulis merasa penting untuk menguji dan menganalisis secara mendalam mengenai pengaruh *organizational culture* dan *personality* terhadap *employee engagement* dan OCB pegawai LPDB-KUMKM. Penelitian ini juga akan menguji peran *employee engagement* dalam memediasi hubungan *organizational culture* dan *personality* terhadap OCB.

## B. Pembatasan Penelitian

Pembatasan penelitian digunakan untuk mempersempit ruang lingkup agar penelitian lebih terfokus dan terarah. Mengacu pada teori *job-demand resources* atau *JD-R theory* tersebut diatas. Fokus dalam penelitian ini adalah menguji faktor yang memengaruhi OCB dan *employee engagement* yang berasal dari organisasi dan individu. Faktor dari organisasi yakni *organizational culture*, sedangkan faktor dari pribadi individu yakni *personality*. Karena *personality* cakupannya sangat luas dan terdapat berbagai macam teori *personality*, maka penelitian ini difokuskan untuk meneliti *personality* menggunakan teori *big five model*. Objek penelitian ini dibatasi pada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM).

## C. Rumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Apakah *organizational culture* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
2. Apakah *personality* berpengaruh langsung terhadap *employee engagement*?
3. Apakah *employee engagement* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
4. Apakah *organizational culture* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?

5. Apakah *personality* berpengaruh langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)?
6. Apakah *organizational culture* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh *employee engagement*?
7. Apakah *personality* berpengaruh tidak langsung terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh *employee engagement*?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menguji, menganalisis dan membuat model atau pedoman kebijakan organisasi:

1. Pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *employee engagement*.
2. Pengaruh langsung *personality* terhadap *employee engagement*.
3. Pengaruh langsung *employee engagement* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
4. Pengaruh langsung *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
5. Pengaruh langsung *personality* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
6. Pengaruh tidak langsung *organizational culture* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh *employee engagement*.

7. Pengaruh tidak langsung *personality* terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dimediasi oleh *employee engagement*.

### **E. Signifikansi Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi secara teoritis dan praktis, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, hasil penelitian ini akan berkontribusi pada pengembangan teori hasil temuan tentang pengaruh *employee engagement* yang memediasi *organizational culture* dan *personality* terhadap OCB pegawai untuk dikaji lebih lanjut, dengan dasar-dasar teori yang ada dan mengembangkan variabel-variabel terkait yang diduga kuat berpengaruh terhadap OCB pegawai.

2. Manfaat Praktis

Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan antara lain:

1. Memberikan kontribusi keilmuan bagi bidang kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait pengaruh *employee engagement* yang memediasi *organizational culture* dan *personality* terhadap OCB Pegawai di berbagai sektor baik sektor swasta maupun sektor publik
2. Bagi peneliti dapat menerapkan pengetahuan yang diperoleh secara teoritis dengan aplikasi dilapangan tentang pengaruh *employee*

engagement memediasi organizational culture dan personality terhadap OCB Pegawai.

3. Bagi organisasi khususnya LPDB-KUMKM pengaruh employee engagement dapat diketahui memediasi organizational culture dan personality terhadap OCB Pegawai. Selanjutnya untuk membuat kebijakan strategis guna meningkatkan OCB sekaligus peningkatan kinerja pegawai di LPDB-KUMKM.

#### **F. State of The Art**

Penelitian ini memiliki beberapa kebaruan atau *novelty* yang menjadikan penelitian ini penting dan berbeda dengan peneliti-peneliti sebelumnya. Berdasarkan tinjauan penulis terhadap literatur dan temuan empiris yang ada, belum banyak penelitian yang menguji pengaruh *personality* terhadap *employee engagement* dan OCB di lembaga sektor publik. Peneliti terdahulu lebih banyak berfokus pada studi di sektor pendidikan, perbankan, dan swasta. Oleh karena itu, penelitian ini menawarkan kebaruan dengan meneliti di lembaga sektor publik.

Kemudian, sebagian besar peneliti terdahulu yang menguji *personality* terhadap *employee engagement* dan OCB hanya berfokus pada beberapa ciri *personality* tertentu seperti *extraversion*, *emotional stability*, dan *conscientiousness*. Padahal, beberapa temuan empiris lainnya membuktikan bahwa *personality* lainnya yakni *openness to experience* dan *agreeableness* juga dapat memengaruhi *employee engagement* dan OCB. Oleh karena itu,

penelitian ini akan mengisi kesenjangan tersebut dengan menggunakan seluruh karakteristik *personality* yang ada di teori *big five model*.

Selanjutnya, penelitian ini meneliti secara spesifik pengaruh *organizational culture* terhadap OCB yang dianalisis menggunakan dimensi *clan, mission, adaptive culture, bureaucratic culture*. Hampir seluruh penelitian terdahulu yang menguji pengaruh *organizational culture* terhadap OCB hanya menggunakan pengukuran *organizational culture* secara umum dan tidak menggunakan dimensi ataupun berbagai macam *culture*. Dengan meneliti *organizational culture* secara spesifik melalui dimensi *clan, mission, adaptive culture, bureaucratic culture*, penelitian ini akan memberikan analisis yang lebih mendalam mengenai *culture* seperti apa yang harus dibangun oleh perusahaan untuk meningkatkan *employee engagement* dan OCB pegawai.

Peneliti sebelumnya masih jarang yang menguji peran *employee engagement* sebagai variabel mediasi dalam hubungan *organizational culture* dan *big five personality* terhadap OCB.

Dalam segi objek, penelitian ini berfokus pada Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi, Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (LPDB-KUMKM). Peneliti terdahulu belum ada yang menganalisis *employee engagement* dan OCB pegawai LPDB-KUMKM. Peneliti-peneliti sebelumnya hanya berfokus pada kinerja dan metode penyaluran dana bergulir yang dilakukan oleh LPDB-KUMKM.