

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis dan organisasi saat ini menuntut setiap lembaga untuk memiliki sumber daya manusia yang tidak hanya kompeten secara teknis, tetapi juga memiliki loyalitas, motivasi, dan komitmen tinggi terhadap organisasi. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan dan kerja sama antar bidang menjadi faktor penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Kepemimpinan yang efektif mampu memberikan arah, motivasi, serta pengaruh positif kepada para anggota agar bekerja melampaui kepentingan pribadi demi tujuan bersama. Sementara itu, kerja sama antar bidang memastikan terwujudnya sinergi antar unit organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas kerja secara keseluruhan.

Fenomena yang sering terjadi di banyak organisasi di Indonesia, baik sektor profit maupun non-profit, menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan dan kenyataan. Banyak lembaga menghadapi permasalahan klasik berupa inefisiensi koordinasi, rendahnya inisiatif anggota, serta lemahnya ikatan emosional anggota terhadap organisasi. Hal ini berdampak langsung pada penurunan produktivitas dan kegagalan organisasi merespons tantangan eksternal.

Salah satu organisasi yang menghadapi tantangan tersebut adalah Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo. Sebagai organisasi yang dibentuk berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1987, KADIN memiliki peran strategis sebagai wadah komunikasi dan konsultasi antar pengusaha

Indonesia serta antara pengusaha dengan pemerintah. Di tingkat daerah, khususnya di Kabupaten Ponorogo, KADIN diharapkan menjadi motor penggerak perekonomian lokal, membina UMKM, serta menjadi mitra strategis pemerintah daerah dalam merumuskan kebijakan ekonomi. Mengingat peran vital tersebut, KADIN Ponorogo dituntut untuk memiliki pengurus dan anggota yang solid, responsif, dan berkinerja tinggi.

Namun, observasi awal dan fenomena di lapangan menunjukkan bahwa kinerja organisasi pada KADIN Kabupaten Ponorogo yang belum optimal. Beberapa masalah spesifik yang teridentifikasi antara lain adalah masih rendahnya partisipasi aktif anggota dalam rapat-rapat rutin maupun pelaksanaan program kerja. Selain itu, terlihat adanya gejala "*silo mentality*" atau sekat-sekat antar bidang. Koordinasi antara satu bidang dengan bidang lainnya sering kali terhambat, menyebabkan terjadinya tumpang tindih program atau bahkan kevakuman kegiatan di sektor tertentu. Masalah ini diperberat dengan karakteristik keanggotaan KADIN yang bersifat sukarela (*voluntary*), di mana para pengurusnya adalah pelaku usaha yang memiliki kesibukan masing-masing. Tanpa adanya pengikat yang kuat, prioritas terhadap organisasi sering kali tergeser, menyebabkan penurunan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Berdasarkan laporan evaluasi KADIN Ponorogo Tahun 2024, tercatat dari total program kerja yang dicanangkan, hanya sekitar 50% yang terlaksana dengan efektif. Beberapa program strategis seperti pendampingan sertifikasi halal untuk UMKM dan pameran dagang lokal sering kali tertunda pelaksanaannya atau berjalan tidak sesuai target waktu yang ditetapkan.

Kondisi ini tidak terlepas dari beberapa kendala internal organisasi. Pertama, koordinasi antar bidang masih lemah, sehingga proses komunikasi, pembagian tugas, dan sinkronisasi jadwal tidak berjalan optimal. Kedua, komitmen dan partisipasi pengurus relatif rendah sehingga proses pengambilan keputusan strategis sering terhambat. Ketiga, perencanaan program kerja belum disusun secara matang, baik dari aspek penentuan timeline, analisis kebutuhan anggaran, maupun kejelasan penanggung jawab program, sehingga pelaksanaan beberapa kegiatan tidak terarah dan mudah mengalami penundaan. Fenomena ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan dalam manajemen internal KADIN Ponorogo agar program kerja dapat berjalan lebih efektif dan memberikan dampak optimal bagi pelaku usaha di daerah.

Fenomena rendahnya komitmen ini tercermin Berdasarkan rekap presensi internal KADIN Ponorogo, tingkat kehadiran pengurus dalam Rapat pada periode Januari–Juni 2025 hanya berada pada kisaran 50–60%. Rendahnya partisipasi ini menunjukkan bahwa komitmen pengurus dalam menjalankan fungsi organisasional masih belum optimal. Beberapa faktor internal menjadi penyebab utama rendahnya kehadiran tersebut. Pertama, sebagian besar pengurus merupakan pelaku usaha yang aktif sehingga memiliki keterbatasan waktu untuk mengikuti rapat secara konsisten. Kedua, komunikasi terkait agenda rapat sering kali kurang efektif, misalnya undangan yang disampaikan mendadak atau tanpa pengingat lanjutan, sehingga banyak pengurus yang tidak sempat menyesuaikan jadwal. Kondisi ini berdampak pada lambatnya proses

pengambilan keputusan penting dan menghambat kelancaran koordinasi antar-bidang di dalam organisasi.

Hasil wawancara awal dengan salah satu pengurus bidang menunjukkan adanya fenomena *Silo Mentality*. Menurut Steadman & Lautar (2020) *Silo mentality* merupakan penghalang struktural dan perilaku yang membatasi aliran informasi serta kolaborasi antar unit, sehingga masing-masing divisi bertindak sebagai entitas terpisah. Sebagai contoh kasus, ketika Bidang UMKM mengadakan kegiatan pelatihan produk, Bidang Pemasaran dan Promosi sering kali tidak dilibatkan secara aktif, sehingga tindak lanjut pemasaran produk peserta pelatihan menjadi terputus. Hal ini menunjukkan lemahnya peran kepemimpinan dalam mengorkestrasi kerja sama antar bidang, sehingga potensi sinergi yang seharusnya bisa melipatgandakan hasil kerja justru tidak terjadi.

Untuk mengatasi stagnasi kinerja dan permasalahan koordinasi tersebut, faktor kepemimpinan menjadi kunci utama. Model kepemimpinan transaksional yang hanya berbasis pada pertukaran (imbalan dan hukuman) dinilai kurang efektif untuk diterapkan dalam organisasi seperti KADIN Ponorogo. Diperlukan gaya kepemimpinan yang lebih menyentuh aspek emosional dan visioner, yaitu kepemimpinan transformasional. Sebagaimana dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017), kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin untuk menginspirasi pengikutnya agar melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi. Hasil penelitian dari Tailan Natalia, et al (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, kerjasama tim, dan komunikasi masing-masing memiliki pengaruh positif dan signifikan

terhadap kinerja karyawan Warung Mina Cabang Renon. Artinya, semakin baik penerapan kepemimpinan transformasional oleh pimpinan, semakin solid kerjasama tim antar karyawan, serta semakin efektif komunikasi dalam organisasi, maka kinerja karyawan akan meningkat secara nyata.

Pemimpin transformasional bekerja dengan cara membangun visi bersama, memberikan stimulasi intelektual, dan memberikan pertimbangan individu kepada anggotanya. Dalam konteks KADIN Ponorogo, sosok pemimpin transformasional sangat dibutuhkan untuk membangkitkan semangat pengabdian para pengurus. Pemimpin diharapkan mampu menularkan antusiasme, mengubah pola pikir pasif menjadi proaktif, dan meyakinkan anggota bahwa kontribusi mereka di KADIN memiliki dampak luas bagi kemajuan ekonomi daerah. Jika kepemimpinan ini berjalan efektif, maka hambatan partisipasi yang selama ini terjadi diharapkan dapat diminimalisir.

Selain kepemimpinan, variabel lain yang krusial dalam pemecahan masalah di KADIN Ponorogo adalah kerja sama antar bidang (*inter-departmental cooperation*). Organisasi bukanlah kumpulan individu yang bekerja secara terisolasi. Menurut Susanti, et al (2021), kerja sama tim merupakan perpaduan kerja antar individu dengan kejelasan tujuan, kepemimpinan yang baik, serta komunikasi yang efektif untuk menghasilkan kinerja lebih tinggi dibandingkan kerja individu. Dalam struktur organisasi KADIN yang terdiri dari berbagai wakil ketua bidang (misalnya bidang perdagangan, industri, UMKM, dll), integrasi antar unit adalah mutlak.

Kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa kinerja individu pengurus mungkin sudah baik, namun ketika masuk dalam ranah lintas bidang, sering terjadi kemacetan komunikasi. Sibarani (2018) menyebutkan bahwa kerja sama yang kuat akan menumbuhkan kepercayaan dan kekompakan tim. Ketika kerja sama antar bidang lemah, respons organisasi terhadap peluang atau masalah ekonomi menjadi lambat. Oleh karena itu, penguatan kerja sama antar bidang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh organ organisasi bergerak dalam irama yang sama menuju tujuan yang telah ditetapkan.

Hal ini juga diperkuat oleh hasil penelitian dari Muh. Izwar Rafiq, et al (2022) menjelaskan bahwa kerjasama tim berpengaruh terhadap kinerja anggota tim TPID pada Sekretariat Daerah Kabupaten Majene, dengan bekerja secara tim banyak ide dan masukan dalam menyelesaikan setiap permasalahan yang ada dan dalam tim atasan memberikan perintah untuk mengakomodir kepentingan ke masing-masing bagian.

Meskipun kepemimpinan dan kerja sama tim adalah faktor pendorong yang kuat, keduanya memerlukan "jembatan" psikologis untuk dapat benar-benar dikonversi menjadi kinerja nyata. Jembatan tersebut adalah komitmen organisasi. Keberhasilan intervensi manajerial sering kali bergantung pada seberapa kuat komitmen anggota terhadap lembaganya. Menurut Kurniasari dkk. (2018) komitmen organisasi adalah derajat di mana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dan tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaan dalam organisasi itu.

Emron (2018) membedah komitmen organisasi ke dalam tiga dimensi utama yaitu: *komitmen afektif* (keterikatan emosional karena merasa nyaman), *komitmen berkelanjutan* (bertahan karena pertimbangan untung-rugi), dan *komitmen normatif* (bertahan karena perasaan wajib atau moral). Dalam organisasi non-profit seperti KADIN, komitmen afektif dan normatif memegang peranan sangat dominan. Gaya kepemimpinan transformasional yang inspiratif dan suasana kerja sama yang kondusif diduga kuat akan meningkatkan komitmen organisasi para anggota. Ketika anggota merasa memiliki komitmen tinggi, mereka secara sukarela akan mengerahkan usaha ekstra (*discretionary effort*) yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan kinerja. Sebaliknya, tanpa komitmen yang kuat, kepemimpinan yang baik sekalipun mungkin hanya akan dipatuhi secara formalitas tanpa kesungguhan hati.

Penempatan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* (mediasi) dalam penelitian ini didasarkan pada adanya *research gap* atau ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu. Penelitian Ahmad Fauzan et al. (2023) menemukan bukti empiris bahwa komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai secara signifikan. Temuan ini mendukung premis bahwa pemimpin yang baik menciptakan anggota yang berkomitmen, dan anggota yang berkomitmen menghasilkan kinerja tinggi.

Namun, hasil berbeda ditunjukkan oleh penelitian Imelda Th. R. Sambadjati dan Mariana Salosso (2024). Dalam penelitian mereka, ditemukan bahwa meskipun variabel *teamwork* (kerja sama) berpengaruh positif terhadap

komitmen organisasi, peran mediasi komitmen organisasi terhadap kinerja justru tidak signifikan. Artinya, dalam konteks tertentu, tingginya komitmen tidak serta merta menjamin peningkatan kinerja. Adanya perbedaan hasil penelitian ini menarik untuk dikaji lebih lanjut. Terlebih lagi, mayoritas penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan berorientasi laba (korporasi), sedangkan penelitian pada organisasi semi-publik atau asosiasi profesi seperti KADIN masih relatif jarang. Karakteristik anggota KADIN yang mayoritas adalah relawan pengusaha tentu memiliki dinamika psikologis yang berbeda dibandingkan karyawan perusahaan yang terikat kontrak gaji.

Berdasarkan uraian latar belakang yang komprehensif di atas, mulai dari urgensi kinerja, fenomena masalah koordinasi dan kepemimpinan di KADIN Ponorogo, hingga landasan teoretis dan celah penelitian yang ada, penelitian ini perlu dilakukan untuk memperdalam pemahaman mengenai hubungan antara kepemimpinan transformasional, kerja sama antar bidang, komitmen organisasi, dan kinerja anggota. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi ilmiah serta menjadi bahan evaluasi bagi pengurus KADIN Ponorogo dalam memperkuat peran kepemimpinan dan kolaborasi lintas bidang guna meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Dengan demikian, penelitian ini berjudul **“Peran Kepemimpinan Transformasional dan Kerja Sama Antar Bidang terhadap Kinerja Anggota melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka diperoleh rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
2. Apakah kerja sama antar bidang berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
3. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
5. Apakah kerja sama antar bidang berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
6. Apakah kepemimpinan transformasional yang dimediasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?
7. Apakah kerjasama antar bidang yang dimediasi komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

1. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.
2. Untuk mengetahui apakah kerja sama antar bidang berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.
3. Untuk mengetahui apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.
5. Untuk mengetahui apakah kerja sama antar bidang berpengaruh terhadap komitmen organisasi pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.
6. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional yang dimediasi oleh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.

7. Untuk mengetahui apakah kerjasama antar bidang yang dimediasi oleh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja anggota pada Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna dan bermanfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini digunakan untuk membantu memperluas pemahaman mengenai aspek-aspek yang berpengaruh terhadap Kinerja Anggota dengan mempertimbangkan variabel-variabel seperti Kepemimpinan Transformasional, Kerja Sama Antar Bidang, dan Komitmen Organisasi. Selain itu juga sebagai wadah implementasi ilmu yang telah didapatkan pada bangku perkuliahan dengan wujud yang nyata serta sebagai referensi dan pengetahuan untuk penelitian kedepannya.

2. Bagi Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo

Bagi Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo, dengan adanya penelitian ini pengurus dan anggota Kamar Dagang dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo dapat mengembangkan pola kepemimpinan yang lebih efektif, memperkuat kerja sama antar bidang, serta meningkatkan komitmen organisasi di kalangan anggota. Dengan demikian,

KADIN dapat meningkatkan kinerja anggota dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, terutama dalam menghadapi tantangan dunia usaha yang dinamis dan kompetitif.

3. Bagi Universitas

Diharapkan dengan dilakukan penelitian ini dapat berguna untuk referensi ilmu pengetahuan dan referensi khususnya di bidang penelitian Kinerja Anggota, dapat memberikan kontribusi yang positif dalam meningkatkan kepemimpinan transformasional, kerja sama antar bidang, dan komitmen organisasi serta dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dengan penelitian-penelitian yang akan dilakukan selanjutnya oleh universitas.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini dapat memberi bukti empiris mengenai Kepemimpinan Transformasional Dan Kerja Sama Antar Bidang Terhadap Kinerja Anggota Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kamar Dagang Dan Industri (KADIN) Kabupaten Ponorogo sehingga dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan.