

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Teori

2.1.1. Manajemen

Manajemen merupakan disiplin ilmu yang telah berkembang menjadi berbagai bidang. Secara etimologis, istilah Manajemen berasal dari kata Latin *manus* yang berarti tangan, dan *agere* yang berarti menggerakkan. Manajemen saat ini dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu mengelola sumber daya untuk mencapai tujuan tertentu. Teoritisnya, Banyak ahli telah memberikan definisi manajemen.

Di dalam buku Pengantar Manajemen Udayat & Mia Kusmiati (2025), Henri Fayol menyatakan bahwa manajemen adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pelopor manajemen ilmiah Frederick Winslow Taylor mendefinisikan manajemen sebagai upaya sistematis untuk meningkatkan produktivitas dengan menggunakan metode ilmiah.

Secara Empiris menunjukkan bahwa faktor penting dalam kesuksesan suatu organisasi adalah manajemen. Udayat & Kusmiati (2025). Dalam perspektif normatif, manajemen harus mempertimbangkan etika dan tanggung jawab sosial selain produktivitas. Keadilan, transparansi, dan keberlanjutan harus ada dalam manajemen yang baik. Ada banyak dimensi manajemen, seperti manajemen strategis, manajemen operasional, dan manajemen sumber daya manusia.

Masing-masing bidang menggunakan metode dan pendekatan yang berbeda, tetapi semuanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Saat ini, konsep-konsep baru seperti manajemen berbasis teknologi, manajemen inovasi, dan manajemen berkelanjutan masuk ke dalam definisi manajemen. Perubahan ini menunjukkan kebutuhan perusahaan untuk beradaptasi dengan dinamika dunia, menurut Udayat & Kusmiati (2025).

2.1.1.1. Peran dan Fungsi Manajemen

Beberapa fungsi utama manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian. Salah satu legenda manajemen klasik, Henry Fayol, mengatakan bahwa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian adalah bagian dari tugas manajemen. Teori manajemen berasal dari teori klasik, teori perilaku, dan teori sistem.

Teori klasik berfokus pada efisiensi dan struktur organisasi, sedangkan teori perilaku menekankan aspek psikologis dan sosial individu dalam organisasi. Teori sistem melihat organisasi sebagai sistem yang saling berhubungan dan berdampak pada lingkungannya. Dalam praktiknya, banyak aktivitas operasional menunjukkan peran manajemen.

Misalnya, manajemen bertanggung jawab untuk menetapkan strategi pemasaran, mengelola sumber daya manusia, dan mengoptimalkan produksi dan distribusi. Manajemen membantu dalam pengalokasian anggaran dan penyusunan kebijakan publik di sektor publik. Untuk menentukan arah dan tujuan organisasi, manajer melakukan tugas perencanaan.

Perencanaan yang baik memungkinkan perusahaan untuk menetapkan tindakan strategis yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Agar dapat mengubah lingkungan bisnis, perencanaan ini harus berbasis pada analisis data dan tren pasar. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen untuk memastikan bahwa sumber daya di perusahaan digunakan secara optimal. Ini termasuk pembagian tugas, wewenang, dan koordinasi antarunit organisasi. Dengan struktur yang baik, efisiensi dan efektivitas kerja dapat ditingkatkan. Manajemen bertanggung jawab untuk mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka dalam konteks kepemimpinan.

Menurut teori transformasional dan transaksional, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memberikan arahan yang jelas kepada bawahannya. Pengendalian merupakan fungsi manajemen untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai dengan rencana.

Pengukuran kinerja, evaluasi hasil, dan penanganan penyimpangan adalah semua bagian dari proses pengendalian.

Sistem pengendalian yang baik memungkinkan organisasi untuk memastikan bahwa semua operasinya konsisten dan berkualitas. Secara empiris, penelitian menunjukkan bahwa perusahaan dengan manajemen yang baik cenderung lebih produktif dan lebih kompetitif di pasar global. Selain itu, dari sudut pandang normatif, manajemen juga memiliki tanggung jawab etis dan sosial.

Manajer tidak hanya harus mengutamakan profitabilitas, tetapi juga harus mempertimbangkan kesejahteraan karyawan dan dampak terhadap lingkungan. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) menjadi bagian integral dari praktik manajemen modern. Secara keseluruhan, peran dan fungsi manajemen tidak dapat dipisahkan dari keberhasilan sebuah organisasi. Dengan manajemen yang baik, organisasi dapat berkembang dan mencapai tujuannya secara efektif.

2.1.1.2. Tingkatan Manajemen

Dalam sebuah organisasi, tingkatan manajemen biasanya dibagi menjadi tiga kelompok besar. Masing-masing kelompok punya tugas dan tanggung jawab yang berbeda, yaitu manajemen tingkat atas (*top management*) manajemen tingkat menengah (*middle management*) dan manajemen tingkat bawah atau lini pertama (*firstline management*)

1) Manajemen Tingkat Atas

Manajemen tingkat atas merupakan tingkatan tertinggi dalam hierarki organisasi yang bertanggung jawab atas keseluruhan arah strategis organisasi. Para eksekutif pada tingkatan ini, seperti CEO (*Chief Executive Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*), dan COO (*Chief Operating Officer*), memiliki tugas utama dalam merumuskan visi, misi, serta kebijakan strategis organisasi.

2) Manajemen Tingkat Menengah

Manajemen menengah berada di antara manajemen puncak dan manajemen lini pertama. Kelompok ini terdiri dari kepala departemen, manajer divisi, dan supervisor yang bertugas menerjemahkan strategi yang telah dirancang oleh manajemen puncak menjadi rencana operasional.

3) Manajemen Tingkat Bawah

Manajemen lini pertama merupakan tingkatan paling rendah dalam hierarki manajemen yang bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan pekerjaan operasional. Mereka terdiri dari supervisor, kepala tim, dan mandor yang mengawasi aktivitas sehari-hari karyawan operasional.

2.1.2. Organisasi

Organisasi merupakan salah satu topik kajian yang paling banyak dibahas dalam ilmu sosial, khususnya dalam bidang manajemen, sosiologi, psikologi, dan ilmu administrasi. Berdasarkan pendapat para ahli, secara garis besar organisasi dapat diartikan sebagai suatu kelompok yang terdiri atas dua orang atau lebih yang saling bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama. Organisasi menjadi wadah atau tempat berkumpulnya individu-individu yang bekerja secara rasional, sistematis, terencana, terpimpin, dan terkendali dalam memanfaatkan sumber daya, baik berupa manusia, uang, material, metode, maupun sarana dan prasarana, secara efisien dan efektif guna mencapai tujuan bersama (Ambarwati, 2021).

Pendapat serupa dikemukakan oleh Duha (2016), yang menjelaskan bahwa perilaku organisasi pada dasarnya membahas individu-individu yang bekerja di dalam suatu organisasi, mencakup keadaan, kegiatan, dan berbagai dinamika yang muncul akibat aktivitas individu tersebut dalam berorganisasi. Dengan demikian, organisasi tidak dapat dipisahkan dari unsur manusia sebagai penggerak utama, struktur sebagai kerangka kerja, serta tujuan sebagai arah bersama yang hendak dicapai.

Robbins dan Judge (2016) menegaskan bahwa organisasi adalah suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang

relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja secara terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau serangkaian tujuan. Definisi ini menekankan pentingnya koordinasi yang disengaja, adanya batasan keanggotaan yang jelas, serta kesinambungan aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

2.1.2.1. Unsur dan Ciri-ciri Organisasi

Ambarwati (2021) menjelaskan bahwa setiap organisasi, mulai dari yang paling sederhana hingga yang kompleks, memiliki elemen-elemen pokok yang meliputi:

- 1) orang-orang atau individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.
- 2) kerja sama, yaitu tindakan bersama yang dilakukan untuk mencapai tujuan.
- 3) tujuan bersama yang menjadi arah gerak organisasi.
- 4) peralatan atau sarana-prasarana yang mendukung pelaksanaan kegiatan.
- 5) lingkungan yang memengaruhi organisasi baik secara internal maupun eksternal.
- 6) sumber daya dan komunikasi yang menjadi penghubung antar anggota.

Selain itu, organisasi formal dicirikan oleh adanya koordinasi kegiatan yang jelas serta rangsangan atau motivasi bagi anggotanya untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi. Mengelola organisasi agar tetap hidup dan berkembang bukanlah hal yang mudah, sebab setiap organisasi bersifat unik, dinamis, dan kompleks (Ambarwati, 2021).

2.1.2.2. Perkembangan Teori Organisasi

Teori organisasi berkembang melalui beberapa fase pemikiran yang saling melengkapi. Fase pertama adalah teori organisasi klasik, yang diwakili oleh pemikiran Henry Fayol melalui bukunya *Administration Industrielle et Générale*, serta pemikiran Frederick W. Taylor mengenai manajemen ilmiah (*scientific management*). Teori klasik menekankan pembagian kerja, struktur

hierarki yang jelas, rentang kendali (span of control), serta prinsip-prinsip administrasi sebagai dasar efisiensi organisasi (Ambarwati, 2021).

Fase kedua adalah teori organisasi neo-klasik, yang muncul sebagai kritik terhadap pendekatan klasik yang dianggap terlalu mekanistik dan kurang memperhatikan aspek manusia. Aliran ini menekankan pentingnya hubungan antarmanusia (human relations), motivasi, dan kepuasan kerja sebagai faktor yang memengaruhi produktivitas organisasi.

Fase ketiga adalah teori organisasi modern dan post-modern, yang memandang organisasi sebagai sistem terbuka (open system) yang senantiasa berinteraksi dengan lingkungan eksternalnya. Pendekatan ini lebih menekankan pada fleksibilitas, inovasi, adaptasi, serta pengelolaan perubahan sebagai kunci keberlangsungan organisasi di tengah dinamika zaman.

2.1.2.3. Perilaku dan Budaya Organisasi

Perilaku organisasi (organizational behaviour) merupakan bidang kajian yang mempelajari pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku dalam organisasi, dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan efektivitas organisasi (Robbins & Judge, 2016). Kajian ini mencakup dasar-dasar perilaku individu seperti karakteristik biografis, kemampuan, dan kepribadian; perilaku kelompok seperti dinamika, komunikasi, dan kepemimpinan; serta faktor struktural seperti desain organisasi dan budaya kerja (Innayati, 2024).

Budaya organisasi didefinisikan sebagai sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi, yang membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi memengaruhi cara anggota berinteraksi, mengambil keputusan, serta merespons perubahan lingkungan, sehingga menjadi salah satu determinan penting bagi efektivitas dan keberlangsungan organisasi (Innayati, 2024).

2.1.2.4. Teori Pembelajaran Organisasi

Teori Pembelajaran Organisasi (*Organizational Learning*) berpandangan bahwa organisasi yang mampu belajar secara kolektif dan terus-menerus memiliki keunggulan adaptif yang superior. Peter Senge (1990) dalam *The Fifth Discipline* memperkenalkan konsep learning organization organisasi yang secara terus-menerus mengembangkan kapasitasnya untuk menciptakan masa depan yang diinginkan.

Park dan Jacobs (2022) dalam *Journal of Organizational Behavior* (*terindeks Scopus*) menemukan bahwa learning organization dengan pendekatan MSDM strategis terbukti mencapai kinerja yang berkelanjutan. Penelitian ini menunjukkan bahwa investasi dalam budaya belajar organisasi dan sistem pengelolaan pengetahuan (*knowledge management*) menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang yang sulit ditiru.

2.1.3. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia merupakan orang-orang di dalam sebuah lingkungan maupun organisasi yang bekerja dan biasanya disebut dengan tenaga kerja, personil, pegawai, anggota, atau karyawan. Manusia dilihat sebagai aset yang harus dikelola dengan optimal melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) supaya target dari organisasi dapat diraih baik secara efektif maupun efisien (Sisca, et al., 2020).

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni dan ilmu untuk mengatur karyawan agar bisa bekerja secara efektif dan efisien demi kepentingan bersama (perusahaan, pekerja, dan masyarakat). Untuk mencapai hal tersebut, ada beberapa fungsi yang harus dijalankan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Akhir dari proses manajemen ini memiliki tujuan yang berbeda bagi tiap pihak: perusahaan ingin mendapat untung besar melebihi bunga bank, karyawan ingin merasa puas dalam bekerja, masyarakat ingin produk berkualitas yang murah

dan selalu ada di pasar, sedangkan pemerintah ingin mendapatkan setoran pajak. Fachruraz et al. (2021).

Menurut Edwin B. Flippo Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

2.1.3.1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai fungsi penting dalam suatu organisasi, bukan hanya di level manajerial, namun juga di tingkatan operasional. Di dalam buku Manajemen SDM (Strategi Organisasi Bisnis Modern) zahari (2022), menyatakan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut mempunyai dasar kuat sebagai pedoman dalam penerapannya (praktik) pada suatu organisasi. Adapun fungsi-fungsi dimaksud meliputi:

- 1) Fungsi manajerial, terbagi atas: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.
- 2) Fungsi operasional, terbagi atas: pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

Lebih lanjut, Hasibuan (2017) menjelaskan, fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, sebagai berikut:

1) Perencanaan

Perencanaan ini dilaksanakan untuk menyusun suatu program yang efektif dan efisien dalam menyediakan dan memenuhi kebutuhan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu aktivitas yang bertujuan untuk mengatur para karyawan melalui pembagian bidang kerja, menjalin hubungan kerja, delegasi, kewenangan, integritas, serta koordinasi dalam suatu

struktur organisasi. Dalam kondisi ini organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan secara efektif.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah aktivitas yang bertujuan untuk mengarahkan pegawai agar dapat bekerja sama serta melaksanakan tugas secara efektif dan efisien. Hal ini bertujuan untuk mencapai tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat. Proses pengarahan dilakukan oleh pemimpin, yang bertugas memberikan tugas kepada bawahan agar mereka melaksanakan pekerjaan yang di berikan dengan sebaik-baiknya.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah suatu aktivitas yang bertujuan untuk mengawasi pegawai agar mematuhi peraturan yang berlaku dalam prganisasi. Dengan begitu, pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila terjadi kesalahan atau penyimpangan, diperlukan tindakan perbaikan untuk menyempurnakan renncana yang ada.

5) Pengadaan

Pengadaan adalah proses yangmelibatkan pencarian, seleksi, penempatan, orientasi, sertainduksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tujuan dari pengadaan ini adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

6) Pengembangan

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan keterampilan pegawai, baik secara teknis, teoritis, maupun etis, melalui pelatihan dan pendidikan. Pelatihan atau pendidikan yang diikuti harus relevan dengan pekerjaan yang dilakukan, baik untuk memenuhi kebutuhan saat ini maupun di masa depan.

7) Kompensasi

Kompensasi adalah bentuk imbalan yang diberikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik dalam bentuk finansial maupun barang, sebahai penghargaan atas jasa pegawai kepada organisasi. Prinsip

pemberian kompensasi harus mengedepankan keadilan dan kelayakan. Keadilan didasarkan pada prestasi kerja, sementara kelayakan berarti dapat memenuhi kebutuhan dasar pegawai serta sesuai dengan ketentuan upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah.

8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah aktivitas yang dilakukan untuk menyatukan kepentingan organisasi dengan kebutuhan pegawai, sehingga tercipta kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan. Organisasi dapat memperoleh keuntungan, dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup dari hasil kerja mereka.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan juga merupakan hal penting dan kompleks bagi manajemen sumber daya manusia, karena bertujuan untuk menyatukan dua kepentingan yang berlawanan.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang krusial sekaligus penentu utama dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Tanpa tingkat kedisiplinan pegawai yang tinggi, perusahaan akan menemui hambatan besar dalam mengoptimalkan targetnya. Pada dasarnya, kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan kesediaan individu untuk menaati peraturan internal lembaga maupun norma sosial yang berlaku.

11) Pemberhentian

Pemberhentian adalah momen ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja dengan seorang karyawan. Berhentinya kerja ini bisa terjadi karena banyak alasan, seperti karyawan tersebut mengundurkan diri (*resign*), kontrak kerjanya sudah habis, sudah waktunya pensiun, terkena PHK, atau karena alasan-alasan lainnya.

12) Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen merupakan proses menarik kandidat yang berkualitas untuk mengisi posisi yang tersedia dalam organisasi. Noe et al. (2020) dalam

Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage menjelaskan bahwa rekrutmen melibatkan dua aktivitas utama: pertama, menentukan karakteristik ideal kandidat melalui analisis jabatan; dan kedua, menarik kandidat melalui berbagai saluran rekrutmen seperti iklan, media sosial profesional, agen rekrutmen, dan program referral karyawan.

Seleksi adalah proses memilih kandidat yang paling tepat dari kumpulan pelamar yang telah direkrut. Menurut Anwar dan Abdullah (2021) dalam jurnal *International Journal of Engineering, Business and Management*, praktik rekrutmen dan seleksi yang efektif memiliki dampak langsung terhadap kinerja organisasi. Metode seleksi yang valid mencakup wawancara terstruktur, tes psikologi, *assessment center*, dan simulasi kerja.

13) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan dan pengembangan merupakan fungsi MSDM yang bertujuan meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan. Noe (2020) dalam *Employee Training and Development* (Edisi ke-8) membedakan antara pelatihan (*training*) yang berfokus pada keterampilan jangka pendek untuk pekerjaan saat ini, dengan pengembangan (*development*) yang berfokus pada pertumbuhan jangka panjang untuk persiapan karir masa depan.

Gustiana et al. (2022) dalam *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* menekankan pentingnya pendekatan sistematis dalam pelatihan dan pengembangan SDM. Kajian literatur mereka menyimpulkan bahwa efektivitas program pelatihan sangat bergantung pada kesesuaian metode dengan kebutuhan aktual karyawan, dukungan manajemen puncak, dan mekanisme evaluasi yang terukur. Sunarto (2020) menambahkan bahwa pengembangan SDM berbasis inovasi menjadi kunci dalam menghadapi tantangan Revolusi Industri 4.0.

14) Manajemen kinerja

Manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dan tim sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Armstrong dan Taylor (2020) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Proses ini mencakup perencanaan kinerja, monitoring, pembinaan, evaluasi, dan pemberian umpan balik.

2.1.3.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan utama Manajemen Sumber Daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi dapat mencapai kesuksesan melalui kinerja individu. Sistem ini berfungsi sebagai sumber kemampuan bagi organisasi, sehingga perusahaan dapat belajar dan memanfaatkan peluang baru.

Selain itu, Manajemen Sumber Daya Manusia dianggap sangat penting untuk memaksimalkan efisiensi (produktivitas) semua karyawan dalam organisasi. Berdasarkan Undang-Undang epublik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga kerjaan Pasal 4, terdapat beberapa tujuan spesifik dari manajemen sumber daya manusia yaitu:

- 1) Memberdayakan dan mengoptimalkan tenaga kerja dengan cara yang manusiawi.
- 2) Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja serta menyediakan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah.
- 3) Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja demi tercapainya kesejahteraan.
- 4) Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

2.1.3.3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Susan, 2019), ruang lingkup manajemen sumber daya manusia (SDM) didasarkan pada masa pelaksanaan dan tugas pengembangan, kedalam beberapa bagian di antaranya sebagai berikut:

1) *Pre Service Training* (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai bekerja atau karyawan baru yang bersifat pembekalan untuk melakukan pekerjaan yang akan diberikan pada akhirnya.

2) *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas diberikan kepada karyawan yang bekerja untuk organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan mereka dalam melakukan tugas tersebut.

3) *Post Service Training* (Pelatihan Purna/Pasca Tugas)

Organisasi melakukan pelatihan untuk membantu dan mempersiapkan karyawan untuk pensiun

2.1.3.4. Tugas manajemen sumber daya manusia

Perusahaan yang mengalami peningkatan kinerjanya merupakan usaha dari seorang manajer di bagian SDM, adapun sebutan untuk manajer sumber daya manusia ini yaitu Human Resource Development (HRD). Tujuan dari HRD yaitu meningkatkan kinerja individu sehingga memberikan kontribusi langsung ke tujuan kinerja organisasi di perusahaan. Adapun tugas seorang manajer SDM yaitu :

1) Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja

a) Membuat persiapan, seorang manajer SDM melakukan dan merencanakan kebutuhan manajemen sumber daya manusia dengan menentukan pekerjaan yang mungkin timbul, yang harus dilakukan adalah melakukan peramalan, atau perkiraan tentang pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktunya, dan lain sebagainya.

b) Rekrutmen tenaga kerja, dalam tahap ini diperlukannya analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu elemen paling fundamental dalam organisasi maupun komunitas adat. Dalam konteks yang lebih luas, kepemimpinan tidak hanya dipahami sebagai kemampuan seseorang untuk memimpin secara formal, melainkan juga mencakup kemampuan untuk memengaruhi, menginspirasi, dan mengarahkan anggota kelompok menuju pencapaian tujuan bersama. Menurut Yukl (2019), kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyepakati apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam konteks komunitas adat kepemimpinan memiliki dimensi yang lebih kompleks karena mengintegrasikan nilai-nilai budaya, norma-norma tradisional, dan sistem kepercayaan lokal ke dalam praktik kepemimpinan sehari-hari. Northouse (2021) menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam proses mempengaruhi orang lain, di mana pola ini mencerminkan nilai-nilai, keyakinan, dan asumsi dasar yang dimiliki oleh pemimpin tersebut. Pemahaman atas gaya kepemimpinan menjadi penting karena gaya inilah yang akan menentukan arah dan kualitas hubungan antara pemimpin dengan anggota yang dipimpinnya.

Lebih lanjut gaya kepemimpinan juga mencerminkan respons pemimpin terhadap situasi dan konteks yang dihadapi. Bass dan Bass (2016) menegaskan bahwa gaya kepemimpinan seseorang tidak bersifat tunggal dan kaku, melainkan dapat bervariasi bergantung pada situasi, kebutuhan kelompok, dan karakteristik pengikut. Dalam komunitas adat seperti Kasepuhan Sinarresmi, gaya kepemimpinan kepala adat sangat dipengaruhi oleh warisan leluhur, kearifan lokal, dan tanggung jawab adat yang melekat pada jabatannya.

2.1.4.1. Teori-teori Gaya Kepemimpinan

Berbagai teori kepemimpinan telah dikembangkan untuk menjelaskan dan mengklasifikasikan gaya kepemimpinan. Salah satu teori yang paling

berpengaruh adalah teori kepemimpinan transformasional yang dikemukakan oleh Burns dan kemudian dikembangkan oleh Bass. Menurut Bass (2016), kepemimpinan transformasional melibatkan empat komponen utama yaitu *idealized influence* (pengaruh ideal), *inspirational motivation* (motivasi inspirasional), *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual), dan *individualized consideration* (perhatian individual). Pemimpin transformasional mampu mengangkat kesadaran pengikut ke tingkat yang lebih tinggi sehingga mendorong mereka untuk melampaui kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok.

Teori kepemimpinan situasional yang dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Robbins & Judge, 2019) mengemukakan bahwa tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua situasi. Teori ini menyatakan bahwa pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan tingkat kematangan (*maturity*) pengikutnya, yang mencakup kemampuan (*ability*) dan kemauan (*willingness*) untuk melaksanakan tugas tertentu. Dalam konteks kepemimpinan adat, fleksibilitas ini sangat relevan mengingat beragamnya permasalahan yang dihadapi oleh masyarakat adat.

Teori kepemimpinan partisipatif juga menjadi relevan dalam kajian ini. Menurut Luthans (2020), kepemimpinan partisipatif melibatkan pengikut secara aktif dalam proses pengambilan keputusan, sehingga menciptakan rasa memiliki (*sense of ownership*) yang tinggi terhadap keputusan yang dihasilkan. Dalam tradisi Kasepuhan Sinarresmi, musyawarah adat merupakan mekanisme partisipasi yang telah lama dipraktikkan dan menjadi ciri khas kepemimpinan kepala adat dalam mengelola urusan komunitas.

2.1.4.2. Jenis-jenis Kepemimpinan

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah pemimpin yang membuat keputusan sepenuhnya sendiri, tanpa melibatkan anggota tim dalam proses pengambilan keputusan. Kelebihannya yaitu meningkatkan

semangat dan dedikasi anggota tim serta membantu menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan. Kekurangannya bisa menuntut banyak energi dari pemimpin dan anggota tim serta memerlukan visi yang kuat

2) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah pemimpin mengajak anggota tim untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan mendengarkan masukan dari semua pihak. Kelebihannya meningkatkan keterlibatan dan motivasi tim serta mendorong kreativitas, kekurangannya proses pengambilan keputusan bisa lebih lambat karena membutuhkan banyak diskusi.

3) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan Transformasional pemimpin yang berfokus pada pemberdayaan dan inspirasi anggota tim untuk mencapai tujuan besar, seringkali dengan visi yang kuat. Kelebihan dari kepemimpinan transformasional mampu meningkatkan semangat dan dedikasi anggota tim serta membantu menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan, kekurangannya bisa menuntut banyak energi dari pemimpin dan anggota tim serta memerlukan visi yang jelas.

4) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin berfokus pada hubungan yang berdasarkan penghargaan atau hukuman untuk mencapai tujuan tertentu, kelebihan yang dimiliki harus jelas memberikan insentif atau konsekuensi sehingga mendorong kinerja dalam jangka pendek dan memiliki kekurangan yaitu bisa merugikan kreativitas dan motivasi intrinsik anggota tim karena terlalu bergantung pada penghargaan eksternal.

5) Kepemimpinan *Laissez-faire*

Kepemimpinan *laissez-faire* adalah pemimpin yang memberikan kebebasan penuh kepada anggota tim untuk membuat keputusan mereka sendiri tetapi memiliki kelebihan memberikan kesempatan

untuk kemandirian dan inovasi didalam tim, kekurangannya bisa menyebabkan kurangnya koordinasi dan ketidak efektifan jika tidak ada arahan yang jelas.

6) Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan karismatik adalah pemimpin yang memiliki daya tarik pribadi yang kuat dan mampu menginspirasi pengikutnya dengan kemampuan komunikasi yang luar biasa jenis kepemimpinan ini memiliki kelebihan meningkatkan motivasi dan semangat tim berkat pengaruh pribadi pemimpin, tetapi memiliki kekurangan ketergantungan yang berlebihan pada pemimpin dan dapat menciptakan ketidakstabilan jika pemimpin pergi.

7) Kepemimpinan Pelayanan

Kepemimpinan pelayanan adalah pemimpin yang bertindak sebagai pelayan bagi timnya, fokus pada kebutuhan anggota tim dan membantu mereka berkembang kepemimpinan ini memiliki kelebihan meningkatkan loyalitas dan keterlibatan tim serta menciptakan lingkungan yang kolaboratif, kekurangan dari kepemimpinan loyalitas bisa dianggap terlalu pasif atau kurang mengambil inisiatif dalam beberapa situasi.

8) Kepemimpinan Situasional

Kepemimpinan situasional adalah pemimpin yang menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka berdasarkan kebutuhan dan kesiapan tim dalam situasi tertentu, kepemimpinan ini memiliki kelebihan fleksibel dan efektif dalam menghadapi berbagai situasi yang berbeda, kekurangan dari kepemimpinan ini bisa membingungkan tim jika tidak diterapkan dengan konsisten.

9) Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner adalah pemimpin dengan fokus yang kuat pada visi jangka panjang dan inspirasi terhadap masa depan, kelebihan kepemimpinan ini mampu menggerakkan tim untuk mencapai tujuan besar dan mewujudkan impian bersama, kekurangan

kepemimpinan ini bisa terkesan terlalu fokus pada visi tanpa memperhatikan detail operasional.

10) Kepemimpinan Otentik

Kepemimpinan otentik adalah pemimpin yang jujur, terbuka, dan konsisten dengan nilai-nilai mereka, membangun kepercayaan melalui ketulusan, kelebihanannya mampu menciptakan hubungan yang kuat dan autentik dengan tim, serta meningkatkan kepercayaan, kekurangan kepemimpinan ini mungkin sulit untuk bertindak tegas dalam situasi yang mengharuskan keputusan yang tidak populer.

2.1.4.3. Dimensi Gaya Kepemimpinan

Dimensi-dimensi gaya kepemimpinan kepala adat dapat diidentifikasi melalui beberapa indikator utama. Menurut *colkuitt*, *LePine*, dan Wesson (2019) dimensi kepemimpinan mencakup aspek komunikasi, pengambilan keputusan, motivasi anggota, pembangunan hubungan interpersonal, dan orientasi terhadap tugas maupun hubungan. Masing-masing dimensi ini berperan dalam membentuk efektivitas kepemimpinan secara keseluruhan dalam konteks organisasi maupun komunitas.

Dalam konteks kepemimpinan adat, dimensi kultural menjadi sangat penting. Hofstede dan Minkov (2017) mengemukakan bahwa dimensi kultural dalam kepemimpinan mencakup jarak kekuasaan (*power distance*), kolektivisme versus individualisme, penghindaran ketidakpastian, dan orientasi jangka panjang. Masyarakat adat Sunda seperti Kasepuhan Sinarresmi umumnya memiliki karakteristik kolektivistik yang kuat, jarak kekuasaan yang tinggi kepada pemimpin adat, serta orientasi jangka panjang terhadap kelestarian alam dan budaya.

2.1.5. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Teori Pengembangan SDM atau Human Resource Development (HRD) merupakan kerangka teoritis yang berfokus pada upaya-upaya terencana untuk meningkatkan kapasitas, kompetensi, dan kinerja individu, kelompok, dan

organisasi. McLagan (1989, dikutip dalam berbagai literatur) mendefinisikan HRD sebagai integrasi dari tiga bidang utama: pelatihan dan pengembangan (Training & Development), pengembangan organisasi (Organization Development), dan pengembangan karir (Career Development).

Noe (2020) dalam *Employee Training and Development* (Edisi ke-8) menjelaskan bahwa HRD modern tidak hanya berfokus pada pemberian keterampilan teknis jangka pendek, tetapi juga mencakup pembelajaran yang mendorong pertumbuhan adaptif, kreativitas, dan inovasi. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari “training as cost” menjadi “learning as investment”.

2.1.5.1. Teori Motivasi Relevan Dengan Sumber Daya Manusia

Berbagai teori motivasi memberikan landasan penting bagi pengelolaan SDM yang efektif. Hilal, Lubis, dan Rifaldi (2025) dalam Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi menegaskan bahwa penerapan teori motivasi yang tepat meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan.

1) Teori Motivasi Maslow

Abraham Maslow (1943) mengemukakan bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam hierarki lima tingkatan dari yang paling dasar: (1) kebutuhan fisiologis, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan sosial/afiliasi, (4) kebutuhan penghargaan (esteem), hingga (5) kebutuhan aktualisasi diri. Implikasi untuk SDM adalah bahwa program kesejahteraan, keamanan kerja, team building, penghargaan prestasi, dan kesempatan berkembang harus dirancang secara bertingkat sesuai profil kebutuhan karyawan.

2) Teori Dua Faktor Herzberg

Herzberg membedakan antara faktor higiene (kebijakan, supervisi, gaji, kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, dengan faktor motivator (pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, pertumbuhan) yang mendorong kepuasan dan motivasi aktif. Dewi, Santoso, dan Prasetya (2022) dalam *Jurnal Manajemen SDM* membuktikan bahwa faktor-

faktor motivator Herzberg berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan industri jasa di Indonesia.

3) Teori *Expectancy Vroom*

Victor Vroom menyatakan bahwa motivasi merupakan fungsi dari: *Expectancy* (keyakinan upaya menghasilkan kinerja) *Instrumentality* (keyakinan kinerja menghasilkan reward) *Valence* (nilai reward bagi individu). Teori ini menekankan pentingnya sistem penghargaan yang transparan, adil, dan bernilai bagi karyawan sebagai prasyarat motivasi kerja yang tinggi.

4) Teori *Self-Determination*

Deci dan Ryan mengembangkan *Self-Determination Theory* yang membedakan motivasi intrinsik (dorongan dari dalam diri) dan motivasi ekstrinsik (dorongan dari luar). SDT menekankan pentingnya pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar: *autonomy* (otonomi), *competence* (kompetensi), dan *relatedness* (keterkaitan). Dalam konteks SDM, teori ini mengimplikasikan bahwa lingkungan kerja yang memberikan otonomi, mendukung pengembangan kompetensi, dan membangun hubungan interpersonal positif akan menghasilkan motivasi intrinsik yang lebih kuat dan berkelanjutan.

2.1.6. Kepala Adat

Kepala adat merupakan salah satu figur sentral dalam struktur sosial masyarakat hukum adat di Indonesia. Keberadaannya tidak sekadar sebagai pemimpin seremonial, melainkan sebagai penjaga nilai, penegak norma, penyelesaian sengketa, dan pemelihara harmoni dalam komunitas adat. Di tengah arus modernisasi dan globalisasi yang terus berkembang, posisi dan peran kepala adat tetap relevan dan diakui keberadaannya, baik dalam sistem hukum nasional maupun dalam kehidupan masyarakat adat itu sendiri.

Secara konstitusional, keberadaan masyarakat hukum adat beserta perangkat kepengemimpinannya diakui dalam Pasal 18B ayat (2) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945, yang menyatakan bahwa

negara mengakui dan menghormati kesatuan-kesatuan masyarakat hukum adat beserta hak-hak tradisionalnya sepanjang masih hidup dan sesuai dengan perkembangan masyarakat dan prinsip Negara Kesatuan Republik Indonesia.

1) Menurut B. Ter Haar Bzn

"Hukum adat merupakan keseluruhan peraturan yang menjelma ke dalam keputusan-keputusan yang diambil oleh kepala adat serta berlaku spontan terhadap masyarakat di dalamnya. Kepala adat adalah fungsionaris hukum yang memiliki wibawa dan kekuasaan untuk menegakkan ketertiban dalam masyarakat adat." Ter Haar Bzn, dikutip dalam Yulia (2016:45), Buku Ajar Hukum Adat, Unimal Press

2) Menurut suriyaman Mustari Pide

"Kepala adat merupakan figur kepemimpinan tradisional yang memiliki legitimasi dari sistem nilai budaya masyarakat setempat. Legitimasinya tidak bersumber dari kekuasaan formal negara, melainkan dari pengakuan komunitas adat atas kewibawaan, pengetahuan adat, dan kemampuannya menjaga keseimbangan sosial-spiritual dalam masyarakat." Suriyaman Mustari Pide (2017:16), Hukum Adat Dahulu, Kini, dan Akan Datang, Jakarta: Kencana Prenada Media

3) Menurut Sri Warjiyati

Kepala adat adalah pemimpin yang dipilih atau ditetapkan berdasarkan sistem adat yang berlaku dalam suatu komunitas. Ia bertugas menjalankan fungsi kepemimpinan dalam bidang sosial, hukum, dan spiritual, dengan landasan norma-norma adat yang telah diwariskan secara turun-temurun."Sri Warjiyati (2020:18), Ilmu Hukum Adat, Yogyakarta: Deepublish

4) Kajian Kepemimpinan Adat dalam Tata Kelola Pemerintah (2024)

"Kepala adat memperoleh legitimasi dari warisan budaya dan struktur sosial tradisional... Otoritas tradisional kepala adat memperkuat legitimasi otoritas legal-rasional kepala desa, dan sebaliknya otoritas formal memberikan wadah administratif bagi otoritas adat. Integrasi ini menciptakan bentuk tata kelola hibrid yang memungkinkan komunitas

menjaga stabilitas sosial sekaligus menyesuaikan diri dengan sistem pemerintahan modern." Darmawan & Sancana (2024), Jurnal JOECY (Journal of Education, Culture, and Youth)

5) Kajian Pemimpin Adat sebagai Mediator Konflik (2025)

"Pemimpin adat memiliki peran sentral dalam menyelesaikan konflik dengan mengintegrasikan nilai-nilai hukum adat. Mereka tidak hanya berperan sebagai pelaksana tradisi lokal, tetapi juga sebagai mediator yang memastikan keselarasan antara budaya lokal dan norma yang berlaku. Tokoh adat berperan dalam pelestarian budaya dengan membimbing generasi muda." Syakhshiyyah Jurnal Hukum Keluarga Islam, Vol. 5 No. 1 (2025)

6) Kajian Pemilihan Pemimpin Adat (2023)

"Mayoritas masyarakat adat memiliki pandangan bahwa penting (58,33%) memiliki pararem tata cara pemilihan pemimpin agar dapat dipergunakan sebagai instrumen hukum adat dan acuan dasar dalam proses pemilihan kepala adat Kepala adat adalah pemimpin yang keabsahannya lahir dari kesepakatan kolektif komunitas melalui mekanisme adat." JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia), Vol. 9, 2023 (DOI: 10.29210/020232070).

2.1.7. Kasepuhan

Kasepuhan merupakan salah satu bentuk komunitas masyarakat adat yang masih bertahan dan berkembang di wilayah Jawa Barat dan Banten, khususnya di kawasan Banten Kidul yang meliputi Kabupaten Lebak, Kabupaten Sukabumi, dan Kabupaten Bogor. Istilah 'kasepuhan' berasal dari kata dasar bahasa Sunda 'sepuh' yang berarti 'tua', sehingga kasepuhan secara harfiah mengandung makna sebagai tempat tinggal para sesepuh (orang tua/leluhur) atau komunitas yang berpedoman pada ajaran dan nilai-nilai leluhur.

Sebagai komunitas adat, kasepuhan bukan sekadar satuan geografis pemukiman, melainkan merupakan satuan sosial-budaya yang memiliki

struktur kepemimpinan, sistem nilai, hukum adat, sistem pertanian tradisional, dan ritual keagamaan yang khas. Sistem kehidupan kasepuhan berlandaskan pada tatalaksana paranti karuhun, yakni aturan-aturan adat yang diwariskan dari generasi ke generasi.

Secara historis, kemunculan komunitas kasepuhan dikaitkan dengan keruntuhan Kerajaan Pajajaran akibat ekspansi Kesultanan Banten pada abad ke-16. Para pengikut setia kerajaan kemudian meneruskan tradisi dan sistem pertanian padi sawah yang menjadi identitas peradaban Sunda, hingga terbentuk komunitas-komunitas adat yang dikenal sebagai kasepuhan. Keberadaan kasepuhan diakui secara resmi melalui Perda Kabupaten Lebak Nomor 8 Tahun 2015 tentang Pengakuan, Perlindungan, dan Pemberdayaan Masyarakat Hukum Adat Kasepuhan.

- 1) Menurut Toto Sucipto dkk. (Balai Pelestarian Sejarah dan Nilai Tradisional Bandung)

Kasepuhan yaitu tempat tinggal para sesepuh (leluhur), hal ini menunjukkan model sistem kepemimpinan dari suatu komunitas yang berdasarkan adat kebiasaan orang tua (leluhur). Masyarakat kasepuhan ini masih mempertahankan nilai-nilai kearifan lokal yang bersumber dari tatalaksana paranti karuhun (tali aturan leluhur) yang mencakup seluruh aspek kehidupan komunitas, Toto Sucipto dkk (2008).

- 2) Menurut Bahrul Ulumi Helmy Faiz dkk. (UIN,1017)

Kasepuhan merupakan komunitas adat Sunda yang memiliki sistem kepemimpinan, tata nilai, dan praktik budaya yang bersumber dari ajaran leluhur. Istilah 'sesepuh' digunakan untuk merujuk pada para pemimpin atau orang-orang yang tinggal di komunitas kasepuhan, yang secara harfiah berarti orang tua atau leluhur yang dengan teguh menjaga nilai-nilai dan tradisi nenek moyang. Bahrul Ulumi Helmy Faizi dkk. (2017), Budaya Masyarakat Kasepuhan Cisungsang, Serang: LP2M UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten

- 3) Menurut Ali Moh. Fadilah (Universitas Sultan Agung Tirtayasa,2021)

Kasepuhan merupakan komunitas yang mewarisi dan meneruskan tradisi peradaban Sunda pasca keruntuhan Kerajaan Pajajaran. Mereka adalah penjaga kelanjutan sistem pertanian, ritual, dan tata kehidupan yang berpedoman pada ajaran leluhur (karuhun). Kasepuhan Banten Kidul berarti kasepuhan yang mendiami wilayah selatan Banten, dengan sepuh atau tua yang merujuk pada adat istiadat Sunda yang masih dipertahankan hingga hari ini. Ali Moh. Fadilah (2021), *Dari Sunda Menuju Banten*, Serang: Universitas Sultan Ageng Tirtayasa Press

4) Berdasarkan jurnal adat budaya undiksha (vol.3 No. 1, 2021)

Istilah kasepuhan berakar dari kata sepuh yang berarti tua, yang merujuk pada tempat tinggal para tetua. Pada masyarakat kasepuhan ciptagelar, kepemimpinan adat dipegang oleh seorang Abah berdasarkan garis keturunan. Komunitas adat ini telah melestarikan kebudayaan dari tradisi leluhur mereka sejak enam abad yang lalu, termasuk dalam sektor pertanian yang dianggap sebagai ritual adat sakral dengan aturan hukum adat tersendiri.

5) Jurnal Citizenship Virtues, STKP Kusuma Negara (Vol. 1 No. 2, 2021)

Pudjiastuti dkk. (2021) dalam Jurnal Citizenship Virtues menjelaskan bahwa masyarakat Kasepuhan Sinar Resmi mengorganisasi seluruh aspek kehidupan mereka baik secara personal, sosial, maupun religius melalui karakteristik yang unik. Karakter komunitas ini dibentuk oleh tiga pilar kearifan lokal yang diwariskan secara turun-temurun dari generasi ke generasi, yaitu sistem politik yang mewujud dalam struktur kepengurusan adat, sistem kepercayaan, serta sistem ritual berupa upacara penghormatan kepada para leluhur.

6) Jurnal Tamadun Sejarah dan Kebudayaan Islam (Vol. 13, 2025)

Kasepuhan Ciherang is one of the Kaolotan or Kasepuhan in South Banten yang mempertahankan tradisi leluhur. Kasepuhan berarti sepuh atau tua yang merujuk pada adat istiadat Sunda yang masih dipertahankan hingga hari ini. Komunitas ini menjalankan upacara

Seren Taun tahunan sebagai ekspresi syukur atas panen padi yang merupakan inti dari kehidupan spiritual dan sosial kasepuhan. Jurnal Tamaddun: Jurnal Sejarah dan Kebudayaan Islam, Vol. 13 No. 1 (2025), UIN Siber Syekh Nurjati Cirebon. DOI: 10.24235/tamaddun.v13i1.19170

2.2. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Tabel berikut merangkum persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang sedang dilakukan:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Variabel	Hasil
1.	Mahirun, Suryani & Nasution (2021)	Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, 35(2), 64.	Persamaan: Variabel X (Gaya Kepemimpinan Transformatif) dan Y (Pengembangan SDM) sama-sama digunakan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan kapasitas sumber daya manusia. Perbedaan: Variabel X pada Mahirun et al. berfokus pada kepemimpinan transformatif di lembaga pendidikan formal, sedangkan penelitian ini mengkaji X berupa gaya kepemimpinan adat berbasis nilai lokal dalam konteks komunitas.	Kepemimpinan Transformatif Sebagai Model Pengembangan Sumber Daya Manusia Yang Kreatif. Pena Jurnal Ilmu Pengetahuan dan Teknologi, 35(2), 64.
2.	Hendriawan & Nurjanah (2024)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. KALBISIANA	Persamaan: Variabel X (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dan Y (Pengembangan/Kinerja SDM) digunakan sebagai variabel utama untuk mengukur pengaruh kepemimpinan terhadap peningkatan sumber	Gaya kepemimpinan transformasional (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan pengembangan SDM (Y) melalui kepuasan kerja sebagai variabel

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Variabel	Hasil
		Jurnal Sains, Bisnis dan Teknologi, 10(1), 99–115.	daya manusia dalam organisasi. Perbedaan: Variabel X pada Hendriawan & Nurjanah melibatkan budaya organisasi dan motivasi sebagai variabel tambahan pada perusahaan swasta formal, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan satu X yaitu gaya kepemimpinan adat tanpa variabel intervening.	intervening. Budaya organisasi dan motivasi turut memperkuat pengaruh tersebut.
3.	Siahaan et al. (2025)	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepemimpinan, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan. Jurnal Ilmiah Indo-Intellectual, Vol. 4.	Persamaan: Variabel X (Kepemimpinan) dan Y (Pengembangan SDM dan Kinerja Karyawan) sama-sama menjadi fokus kajian dalam menganalisis hubungan pola kepemimpinan dengan kapasitas sumber daya manusia. Perbedaan: Variabel X pada Siahaan et al. mencakup komunikasi organisasi sebagai variabel independen tambahan di sektor swasta Medan, sedangkan penelitian ini menempatkan gaya kepemimpinan adat sebagai satu-satunya variabel X.	Kepemimpinan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Kepemimpinan yang efektif menjadi faktor kunci dalam mendorong pengembangan potensi SDM (Y) secara optimal di lingkungan organisasi.
4.	Andri, Hamid & Hermawan (2025)	Pengaruh Transformasi Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja. Jurnal GICI: Jurnal Keuangan dan Bisnis, 17(2).	Persamaan: Variabel X (Gaya Kepemimpinan Transformasional) dan Y (Kinerja dan Pengembangan SDM) digunakan untuk menganalisis peran kepemimpinan dalam mendorong kapasitas dan kinerja sumber daya manusia organisasi. Perbedaan: Variabel X pada Andri et al.	Gaya kepemimpinan transformasional (X2) berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kinerja SDM (Y). Transformasi organisasi yang tidak diiringi pengembangan SDM yang tepat tidak secara otomatis

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Variabel	Hasil
			memadukan transformasi organisasi dan kepemimpinan transformasional pada BUMN, sedangkan penelitian ini mengkaji X berupa gaya kepemimpinan berbasis nilai adat lokal pada komunitas adat.	meningkatkan kinerja karyawan.
5.	Global Sciencs Journal (2025)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan: Kajian Literatur. Journal of Business Economics and Management, 01(04), 1028–1031.	Persamaan: Variabel X (Gaya Kepemimpinan) dan Y (Pengembangan SDM dan Kinerja Karyawan) menjadi fokus kajian yang sama dalam menganalisis pengaruh berbagai tipe gaya kepemimpinan terhadap kapasitas SDM. Perbedaan: Variabel X dikaji secara multidimensi melalui kajian literatur global, sedangkan penelitian ini memfokuskan X pada satu gaya yaitu kepemimpinan adat yang diukur secara empiris di lingkungan komunitas lokal Indonesia.	Gaya kepemimpinan transformasional (X) terbukti memiliki pengaruh paling konsisten dan signifikan terhadap pengembangan SDM dan kinerja karyawan (Y). Gaya otoriter dan laissez-faire cenderung menghambat pengembangan potensi individu.
6.	Salsabila, Putri & Wildan (2024)	Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia. J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah, 4(1), 727–739.	Persamaan: Variabel X (Kepemimpinan Transformasional) dan Y (Pengembangan Sumber Daya Manusia) menjadi variabel utama yang sama, yakni mengkaji bagaimana gaya kepemimpinan berkontribusi langsung terhadap peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM. Perbedaan: Variabel X pada Salsabila et al. dikaji dalam konteks perusahaan yang menghadapi tantangan globalisasi dan teknologi digital di	Kepemimpinan transformasional (X) melalui empat dimensi utama (pengaruh idealis, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual) berpengaruh positif terhadap pengembangan SDM (Y), khususnya dalam mendorong inovasi, kolaborasi, dan

No	Nama Peneliti, Tahun	Judul Penelitian	Persamaan dan Perbedaan Variabel	Hasil
			Indonesia, sedangkan penelitian ini menempatkan X pada kepemimpinan adat lokal berbasis kearifan tradisional.	pembelajaran berkelanjutan.

Berdasarkan kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu di atas, dapat diidentifikasi beberapa persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan ini. Persamaan yang ada adalah sama-sama mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap pengembangan kapasitas masyarakat dalam konteks komunitas adat atau komunitas berbasis budaya. Sementara itu, perbedaan utama penelitian ini terletak pada fokus spesifik pada Kasepuhan Sinarresmi di Sukabumi dengan pendekatan kuantitatif yang komprehensif, serta penggunaan instrumen pengukuran yang dikembangkan secara khusus untuk konteks kepemimpinan adat Sunda. Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada upaya mengintegrasikan dimensi kearifan lokal Sunda ke dalam kerangka analisis pengaruh gaya kepemimpinan kepala adat terhadap pengembangan SDM secara empiris dan terukur.

2.3. Kerangka Berpikir

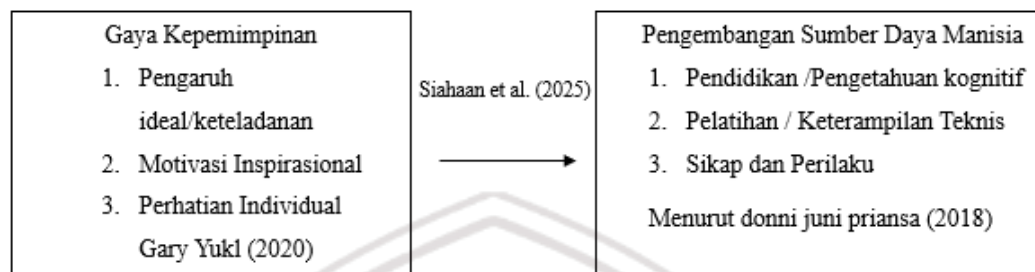
Kerangka berpikir merupakan gambaran konseptual tentang hubungan antarvariabel dalam penelitian. Dalam penelitian ini, variabel bebas (X) adalah gaya kepemimpinan kepala adat, sedangkan variabel terikat (Y) adalah pengembangan sumber daya manusia di Kasepuhan Sinaresmi.

Gaya kepemimpinan kepala adat (X) diukur melalui dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional yang diadaptasi dengan konteks kepemimpinan adat, meliputi: *Idealized Influence* (Pengaruh Keteladanan), *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspiratif), dan *Individualized Consideration* (Perhatian Individual). Ketiga dimensi ini kemudian dikontekstualisasikan dengan nilai-nilai kearifan lokal Kasepuhan Sinaresmi.

Pengembangan SDM (Y) diukur melalui indikator, Peningkatan Pengetahuan, Peningkatan Keterampilan, Pengembangan Sikap dan Karakter.

Ketiga indikator ini diasumsikan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan kepala adat yang diterapkan di Kasepuhan Sinaresmi.

Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka model hubungan antar variabel dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan kepala adat terhadap pengembangan sumber daya manusia di Kasepuhan Sinaresmi Sukabumi.

H_1 : Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan kepala adat terhadap pengembangan sumber daya manusia di Kasepuhan Sinaresmi Sukabumi.

Dasar pemikiran hipotesis utama (H_1) dilandasi oleh argumen bahwa kepala adat sebagai pemimpin tertinggi Kasepuhan Sinarresmi memiliki pengaruh yang pervasif dan menyeluruh terhadap setiap aspek kehidupan komunitas, termasuk pengembangan SDM. Menurut Yukl (2019), pemimpin dengan otoritas dan legitimasi yang kuat memiliki kapasitas yang besar untuk membentuk perilaku dan sikap pengikutnya, sehingga gaya kepemimpinan yang diterapkan akan secara langsung berdampak pada motivasi dan kapasitas pengikut dalam mengembangkan diri mereka.