

BAB II

KAJIAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Manajemen

Menurut Edison (2025) menyatakan bahwa manajemen didefinisikan sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya demi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapannya meliputi beragam bidang, seperti dunia bisnis, sektor pemerintahan, dan lembaga sosial. Selain itu, manajemen juga dapat dipahami sebagai proses unik yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian. Tindakan-tindakan tersebut bertujuan mewujudkan sasaran yang telah dirumuskan melalui optimalisasi sumber daya manusia dan aset lainnya. Dengan pendekatan ini, manajemen menjamin pencapaian hasil yang tepat waktu dan hemat biaya.

Menurut Krisnandi et al., (2019) menyatakan bahwa manajemen diambil dari bahasa Inggris, khususnya kata "*to manage*" yang artinya mengelola, mengurus, atau menyusun sesuatu dengan baik. Karena itu, kegagalan suatu organisasi atau tim dalam meraih sasaran sering disebut sebagai *mismanagement*, yaitu pengelolaan yang salah, pengaturan buruk, atau penataan yang keliru. Manajemen pada dasarnya adalah proses mengoordinasikan berbagai aktivitas kerja agar berjalan secara efektif dan efisien. Proses ini dilakukan baik secara langsung maupun melalui bantuan orang lain untuk mencapai hasil optimal. Dengan kata lain, manajemen memastikan koordinasi yang tepat guna menghindari kesalahan pengelolaan dan mendukung pencapaian tujuan bersama.

Pendapat lain dikemukakan oleh Wibowo dalam Putri (2024), yang menyatakan bahwa manajemen merupakan proses pengelolaan sumber daya organisasi dengan melibatkan partisipasi aktif dari berbagai pihak untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif. Efisiensi berkaitan dengan penggunaan sumber

daya secara hemat dan tepat, sedangkan efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Selain itu, menurut Robbins dan Coulter (2021) menyatakan bahwa manajemen adalah proses koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja sehingga aktivitas tersebut dapat diselesaikan secara efisien dan efektif melalui orang lain. Definisi ini menegaskan bahwa manajemen tidak hanya berorientasi pada hasil, tetapi juga pada bagaimana proses pencapaian tujuan tersebut dilakukan melalui pengelolaan sumber daya manusia secara optimal.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses pengelolaan sumber daya di dalam organisasi, yang mencakup tahapan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian guna meraih tujuan yang telah ditetapkan. Proses tersebut melibatkan kolaborasi dengan orang lain dan koordinasi aktivitas beragam agar dapat berlangsung secara efektif serta efisien. Dengan manajemen yang tepat, organisasi mampu memaksimalkan pemanfaatan sumber daya, sehingga sasaran tercapai tepat waktu dengan hasil optimal.

2.1.1.1 Fungsi Manajemen

Manajemen memiliki beberapa fungsi menurut Henri Fayol dalam Edison (2025) menyatakan bahwa fungsi manajemen yaitu :

- 1) **Perencanaan (*Planning*)**
Fungsi ini melibatkan penetapan tujuan jangka pendek maupun panjang, serta penyusunan strategi, rencana kerja, dan langkah-langkah konkret untuk mencapainya. Contohnya, seorang manajer membuat anggaran tahunan atau roadmap proyek agar organisasi memiliki arah yang jelas.
- 2) **Pengorganisasian (*Organizing*)**
Di sini, manajer mengalokasikan sumber daya seperti manusia, keuangan, material, dan teknologi, sambil membentuk struktur organisasi (misalnya, hierarki jabatan atau divisi). Tujuannya

menciptakan kerangka kerja yang efisien agar tugas-tugas dapat dibagi secara logis.

3) Pengarahan (*Leading*)

Fungsi ini fokus pada kepemimpinan, di mana manajer memotivasi, membimbing, dan mengkomunikasikan visi kepada karyawan. Melalui gaya kepemimpinan yang baik, seperti pemberian umpan balik atau pelatihan, anggota tim didorong untuk bekerja dengan semangat dan komitmen tinggi.

4) Koordinasi (*Coordinating*)

Manajer bertanggung jawab menyelaraskan berbagai unit atau departemen agar aktivitas berjalan harmonis tanpa konflik. Ini mencakup rapat koordinasi, penggunaan alat komunikasi, atau penyesuaian jadwal untuk menghindari tumpang tindih dan memastikan sinergi.

5) Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi terakhir adalah pemantauan kinerja aktual terhadap standar yang ditetapkan, diikuti evaluasi dan tindakan korektif jika ada penyimpangan. Contohnya, analisis laporan keuangan atau audit untuk menjaga organisasi tetap pada jalur rencana.

2.1.1.2 Unsur-unsur Manajemen

Manajemen mencakup enam unsur pokok yang dikenal sebagai 6M, yaitu *Man* (Manusia), *Method* (Metode), *Machine* (Mesin), *Material* (Bahan), *Money* (Uang), dan *Market* (Pasar). Berikut penjelasan lengkap mengenai masing-masing unsur tersebut:

1) *Man* (Sumber Daya Manusia)

Unsur pertama adalah *man*, yang merujuk pada sumber daya manusia seperti karyawan atau anggota tim. Seorang manajer dituntut memiliki keterampilan manajemen SDM yang mumpuni, termasuk kemampuan interpersonal yang kuat untuk memimpin, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan secara efektif.

2) *Method* (Metode)

Unsur kedua adalah *method*, yaitu berbagai pendekatan atau prosedur kerja yang digunakan dalam manajemen. Manajer dapat memilih metode standar yang ada, mengembangkannya sendiri, atau melakukan eksperimen melalui trial and error. Untuk menentukan metode terbaik, diperlukan riset mendalam yang disesuaikan dengan kondisi organisasi.

3) *Machine* (Mesin dan Teknologi)

Unsur ketiga mencakup *machine*, yang meliputi semua peralatan teknologi seperti mesin produksi, komputer, laptop, atau perangkat digital lainnya. Manajer harus bijak dalam mengalokasikan teknologi yang tepat agar sesuai kebutuhan, menghindari pemborosan atau pengangguran aset yang dapat merugikan perusahaan.

4) *Material* (Bahan Baku)

Selanjutnya adalah *material*, yakni bahan baku atau supplies yang diperlukan untuk operasional. Contohnya, di industri konveksi, manajer produksi bertanggung jawab mengelola stok kain, benang, dan bahan lainnya. Penting untuk memastikan ketersediaan yang cukup serta kualitas yang memenuhi standar perusahaan.

5) *Money* (Uang)

Unsur kelima yang vital adalah *money*, yaitu pengelolaan keuangan. Baik individu maupun manajer keuangan perusahaan harus menjaga arus kas tetap lancar. Hal ini krusial untuk menjamin keberlanjutan bisnis jangka panjang dan menghindari masalah likuiditas.

6) *Market* (Pasar)

Unsur terakhir adalah *market*, yang melibatkan pengelolaan pasar melalui riset, analisis data, dan segmentasi konsumen. Dengan strategi ini, perusahaan dapat menargetkan pelanggan potensial secara tepat,

meningkatkan peluang penjualan produk, dan memperkuat posisi kompetitif di pasar.

2.1.2 Organisasi

Menurut Wijaya dan Rifa'I (2016) menyatakan bahwa Organisasi merupakan institusi/wadah tempat orang bekerjasama dan berinteraksi sebagai suatu unit terkoordinasi yang setidaknya terdiri dari dua orang atau lebih dan memiliki fungsi untuk mencapai satu sasaran atau serangkaian sasaran (Tanjung. et al., 2021).

Organisasi adalah suatu tempat yang terdapat sekumpulan orang-orang di dalamnya yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama melalui pendayagunaan sumber-sumber yang dimilikinya sehingga bisa memenuhi target yang telah ditetapkan (Tanjung. et al., 2021).

2.1.2.1 Unsur-Unsur Organisasi

Menurut Kusdi (2009) menyatakan bahwa secara singkat, unsur-unsur suatu organisasi meliputi 3P, yang terdiri dari: *People* (orang/anggota), *Purpose* (tujuan), dan *Plan* (rencana). Tidak dapat disebut dengan organisasi apabila sesuatu tersebut tidak mempunyai *purpose*, *people*, dan *plan*. Dalam unsur rencana (*plan*) mencakup semua elemen lainnya, seperti: sistem, struktur, desain, strategi, dan proses, yang semuanya didesain untuk mendorong unsur manusia (*people*) dalam mencapai berbagai tujuan (*purpose*) yang telah ditetapkan (Tanjung. et al., 2021).

Sedangkan menurut Wijaya dan Rifa'i (2016) unsur organisasi terdiri dari:

- 1) Terdiri dari sekelompok orang
- 2) Adanya tujuan yang jelas
- 3) Adanya kerjasama
- 4) Adanya peraturan
- 5) Adanya tempat/sekretariat
- 6) Adanya modal (SDM/SDA/dana)

2.1.2.2 Tujuan Organisasi

Menurut Wahono (2014), pada dasarnya tujuan organisasi bisa dibagi menjadi dua macam tujuan, yaitu tujuan secara mikro dan tujuan makro (Tanjung. et al., 2021).

1. Tujuan Mikro

- a. Memberdayakan potensi yang ada pada individu sesuai dengan kompetensi dan bakatnya.
- b. Mengoptimalkan fungsi setiap individu pada bidang tertentu.
- c. Menjadikan hubungan peran dan media kerjasama yang perlu dilaksanakan oleh setiap individu.
- d. Memberantas sifat-sifat yang dapat merugikan individu karena motivasi kerja yang harus tumbuh dalam mental setiap individu.
- e. Melatih kemandirian dalam melakukan peran dan fungsi individu.

2. Tujuan Makro

- a. Mampu merumuskan semua kepentingan organisasi supaya aktivitas organisasi bisa dijalankan secara maksimal.
- b. Menciptakan kelancaran mekanisme kerja organisasi untuk mencapai tujuan.
- c. Mendapatkan kesejahteraan yang diinginkan melalui kehadiran organisasi tersebut.
- d. Memenuhi harapan masyarakat pada peran dalam organisasi tersebut.
- e. Memenuhi hasil guna dan daya guna organisasi dimaksud dalam keikutsertaannya memenuhi kebutuhan dan keinginan masyarakat.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dwi (2023) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya secara efektif. SDM meliputi kemampuan fisik dan intelektual manusia yang menjadi penentu potensi kerja. Fungsi manajemen SDM mencakup seluruh siklus

karyawan, mulai dari perencanaan rekrutmen, seleksi calon karyawan, proses orientasi (*onboarding*), hingga pemberhentian kerja yang dilakukan dengan prosedur yang sah dan sesuai hukum.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah upaya perusahaan dalam mengelola karyawan secara komprehensif dan strategis. MSDM mencakup serangkaian proses yang menangani berbagai isu terkait karyawan, sekaligus mengintegrasikan semua aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Fokus utama MSDM terletak pada kegiatan-kegiatan kunci seputar karyawan, seperti rekrutmen, pengelolaan kinerja, serta penanganan administrasi personel. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat memaksimalkan potensi SDM sebagai aset terpenting. Dengan demikian, MSDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis untuk mendukung pertumbuhan berkelanjutan menurut (Farhansyah, 2025)

Dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan proses strategis dan komprehensif yang dilakukan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif, meliputi kemampuan fisik dan intelektual karyawan sebagai aset utama. MSDM mencakup seluruh siklus kehidupan karyawan mulai dari perencanaan rekrutmen, seleksi, orientasi (*onboarding*), pengelolaan kinerja, hingga pemberhentian kerja yang sesuai hukum serta mengintegrasikan aktivitas organisasi guna mencapai tujuan perusahaan secara berkelanjutan

2.1.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

MSDM memiliki beberapa fungsi utama dalam perusahaan, di antaranya sebagai berikut:

1) Pengelolaan Tenaga Kerja

Fungsi pertama MSDM adalah mengelola tenaga kerja secara menyeluruh. Departemen HRD bertanggung jawab merekrut calon karyawan yang kompeten, mulai dari tahap perencanaan, publikasi

lowongan pekerjaan, wawancara kerja, hingga penawaran kerja (*offering*).

2) Evaluasi Kerja

Fungsi ini melibatkan pembinaan dan pengawasan karyawan melalui performance review. Evaluasi kerja tidak hanya membantu karyawan memahami kinerja mereka, tetapi juga menentukan langkah perbaikan untuk meningkatkan performa secara berkelanjutan.

3) Pemberian Kompensasi

MSDM mengelola kompensasi karyawan, seperti gaji, bonus, Tunjangan Hari Raya (THR), dan bentuk penghargaan lainnya. Kompensasi yang adil merupakan wujud apresiasi perusahaan atas kerja keras karyawan, sehingga meningkatkan loyalitas, retensi, dan dampak positif bagi perusahaan.

4) Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Fungsi ini mendukung pertumbuhan karyawan melalui program pelatihan. Setiap karyawan berhak memperoleh akses pelatihan di tempat kerja untuk mengembangkan keterampilan dan potensi masa depan mereka.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito dalam Manuain (2022) lingkungan kerja merujuk pada segala hal yang berada di sekitar pekerja dan berpotensi memengaruhi kinerja mereka dalam menjalankan tugas sehari-hari. mencakup faktor-faktor seperti tingkat kebersihan ruang kerja, intensitas kebisingan, serta interaksi antar karyawan dan atasan. Unsur-unsur ini secara langsung atau tidak langsung dapat mendukung atau menghambat produktivitas individu. Lingkungan kerja yang optimal membantu pekerja fokus dan termotivasi. Sebaliknya, kondisi buruk dapat menimbulkan stres atau penurunan efisiensi.

Lingkungan kerja adalah segala hal yang mengelilingi karyawan dan memengaruhi pelaksanaan tugas mereka. Aktivitas manusia selalu dipengaruhi oleh

kondisi lingkungan sekitar. Sebagai makhluk hidup, manusia secara alami menyesuaikan diri dengan situasi kerja. Karyawan terus berinteraksi dan berkomunikasi dengan lingkungannya. Interaksi ini dikenal sebagai lingkungan kerja yang dinamis (Nursalimah & Oktafien, 2023).

Menurut Saefullah dan Basrowri (2022) menyatakan bahwa lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang berada di sekitar pekerja dan mampu memengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Afriliani S, 2025).

Menurut Sari et al. (2025) menyatakan bahwa lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu: (1) lingkungan kerja fisik, meliputi pencahayaan, suhu, kebersihan, dan fasilitas kerja; serta (2) lingkungan kerja nonfisik, yang meliputi hubungan antar rekan kerja, dukungan atasan, serta budaya organisasi (Afriliani S, 2025).

Dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala elemen di sekitar karyawan yang memengaruhi kinerja dan pelaksanaan tugas mereka. Faktor-faktor seperti kebersihan, kebisingan, serta hubungan interpersonal dapat mendukung produktivitas atau justru menimbulkan hambatan seperti stres. Manusia secara naluriah beradaptasi dan berinteraksi secara dinamis dengan lingkungannya. Lingkungan optimal mendorong fokus, motivasi, dan efisiensi kerja. Sebaliknya, kondisi buruk berpotensi menurunkan kinerja secara keseluruhan.

2.1.4.1 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Madjidu et al. (2022) menyatakan bahwa indikator lingkungan kerja meliputi hubungan kerja, komunikasi, kebersihan, penerangan ruang kerja, dan keselamatan kerja (Afriliani S, 2025).

2.1.5 Turnover Intention

Menurut Ramadhiansyah et al., (2022) *turnover intention* merujuk pada niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, baik karena adanya peluang kerja baru maupun ketiadaan prospek karir selanjutnya. Karyawan yang tidak puas dengan kondisi kerja saat ini mungkin rela resign meskipun belum memiliki tawaran pekerjaan lain.

Turnover intention didefinisikan sebagai kecenderungan sadar dan berniat jelas dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan tempat mereka bekerja. Penting untuk dicatat bahwa *turnover intention* mencerminkan evaluasi karyawan terhadap relasi mereka dengan organisasi. Namun, hal ini belum menjadi jaminan bahwa mereka akan benar-benar mengambil tindakan *resign*. Konsep ini lebih menekankan pada fase pra-tindakan psikologis. Organisasi perlu memantau indikator ini untuk mencegah *turnover actual* (Nurramadhania & Idulfilastri, 2023).

Menurut Salimah (2021) menyatakan bahwa, *turnover intention* sendiri dapat diartikan sebagai niat atau keinginan seorang karyawan untuk berpindah dari perusahaan tempatnya bekerja ke perusahaan lain secara sukarela demi memperoleh pekerjaan yang dianggap lebih baik (Afriliani S, 2025).

Dapat disimpulkan bahwa *turnover intention* adalah niat sadar karyawan untuk meninggalkan pekerjaan saat ini. Niat ini muncul akibat ketidakpuasan terhadap kondisi kerja atau adanya peluang baru, meskipun belum ada tawaran konkret. *Turnover intention* mencerminkan penilaian karyawan terhadap hubungan mereka dengan organisasi.

2.1.5.1 Indikator Turnover Intention

Menurut Purwasih & Razak (2024) menyatakan bahwa indikator *turnover intention* meliputi niat untuk keluar, mencari pekerjaan lain, mempertimbangkan pengunduran diri, serta keyakinan akan peluang mendapatkan pekerjaan baru (Afriliani S, 2025).

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama/Tahun, Sumber	Judul	Variabel/Teori	Hasil Penelitian
1	Manuain (2022), Jurnal MSDM	Pengaruh Perilaku Pemimpin, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai (Literature Review Manajemen Sumberdaya Manusia)	X1: Perilaku Pemimpin X2: Lingkungan Kerja X3: Motivasi Y: Prestasi Kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja pegawai. Lingkungan kerja yang baik mampu

				meningkatkan kinerja karyawan dalam organisasi.
2	Ramadhiansyah et al. (2022), Jurnal Manajemen	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kepemimpinan Transformasional terhadap <i>Turnover Intention</i> pada Intansi Rumah Sakit Swasta	X1: Kepuasan Kerja X2: Kepemimpinan Transformasional Y: <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap <i>turnover intention</i> . Semakin rendah kepuasan kerja, maka kecenderungan <i>turnover intention</i> semakin tinggi.
3	Nursalimah dan Oktafien (2023), Jurnal Manajemen	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Karyawan PT. BPRArthaguna Mandiri	X1: Lingkungan Kerja X2: Stres Kerja Y: <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan stres kerja berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> .
4	Lidiya Afriliani S (2025), Jurnal Ilmu Sosial	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Beban Kerja Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT Telkom Witel Bekasi	X1: Lingkungan Kerja X2: Beban Kerja Y: <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> , sedangkan beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> .
5	Stefanya dan Winarto (2024), Jurnal Informatika Ekonomi Bisnis	Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada Generasi Milenial	X1: Motivasi X2: Lingkungan Kerja Y: <i>Turnover Intention</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i> .

Sumber: Peneliti

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran menggambarkan hubungan dan pengaruh variabel independen (Lingkungan Kerja) terhadap variabel dependen (*Turnover Intention*). Hubungan tersebut kemudian digambarkan dalam bentuk kerangka pemikiran penelitian.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir

Sumber: Peneliti

Diagram tersebut menggambarkan bahwa lingkungan kerja (X) berpengaruh terhadap niat *turnover intention* (Y). Lingkungan kerja yang optimal, seperti hubungan kerja, komunikasi, kebersihan, penerangan ruang kerja, dan keselamatan kerja dapat meningkatkan kepuasan serta motivasi kerja. Hal ini membuat karyawan lebih betah di organisasi, sehingga mengurangi kecenderungan untuk keluar dari perusahaan. Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak kondusif menyebabkan ketidaknyamanan dan ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan. Kondisi demikian memicu keinginan untuk mencari peluang kerja lain yang lebih baik, yang pada akhirnya meningkatkan tingkat niat *turnover intention*.

Paradigma penelitian ini menggambarkan hubungan kausal antara lingkungan kerja sebagai variabel independen (X) dan *turnover intention* sebagai variabel dependen (Y). Lingkungan kerja, yang mencakup hubungan kerja, komunikasi, kebersihan, penerangan ruang kerja, dan keselamatan kerja, merujuk pada kondisi yang dirasakan karyawan selama menjalankan tugasnya. Lingkungan

kerja yang nyaman, aman, serta relasi kerja yang harmonis mampu membentuk iklim kerja yang kondusif, sehingga karyawan merasa betah di organisasi. Sebaliknya, jika lingkungan kerja tidak memadai baik dari fasilitas maupun interaksi antar karyawan maka dapat menimbulkan ketidaknyamanan. Hal ini berpotensi memicu *turnover intention*, yakni niat karyawan untuk meninggalkan pekerjaan, mencari peluang baru, atau keluar dari organisasi.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan latar belakang masalah, rumusan masalah, kajian teori, penelitian terdahulu, serta kerangka berpikir, maka hipotesis dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H₀ : Tidak terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Toko Zarina Bandung.

H_a : Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap *turnover intention* pada karyawan CV Toko Zarina Bandung.