

FAKTOR – FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *LABOR TURNOVER* DAN DAMPAKNYA PADA PROYEK KONSTRUKSI DI SURABAYA

Hansel¹, Janice², Andi³

ABSTRAK : Pekerja adalah sebuah elemen yang cukup dominan di dalam proyek. Kelangsungan proyek sangat bergantung pada kontinuitas pekerja yang ada. Namun kontinuitas pekerja memiliki tingkat ketidakpastian yang sangat tinggi, yang salah satu penyebab yang paling sering terjadi adalah *labor turnover*. *Labor turnover* seringkali membawa pengaruh yang kurang baik terhadap proyek, baik dari segi biaya, hilangnya waktu serta kinerja proyek. Penelitian ini bertujuan untuk meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi *labor turnover* serta dampaknya pada proyek konstruksi di Surabaya. Penelitian dilakukan dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarakan kepada pekerja dan staff kontraktor bagian lapangan yang ada di Surabaya. Melalui analisis deskriptif dengan mencari nilai rata-rata tertinggi menurut pekerja dan staff kontraktor ditemukan beberapa hasil, yaitu faktor yang berhubungan dengan upah merupakan penyebab utama terjadinya *labor turnover* dan *labor turnover* turut membawa dampak negatif bagi kinerja proyek. Melalui analisis Independent-Sample T-Test ditemukan bahwa ada beberapa perbedaan pandangan antara pekerja dan kontraktor, namun keduanya setuju bahwa faktor utama penyebab *turnover* adalah berkaitan dengan masalah upah.

KATA KUNCI : *labor turnover*, pekerja, staff konstruksi, dampak *turnover*

1. PENDAHULUAN

Proyek konstruksi menjadi hal yang sangat berkembang belakangan ini. Di dalamnya terdapat beberapa aspek yang harus dikontrol, salah satunya adalah pekerja yang merupakan sebuah elemen yang cukup dominan di dalam proyek. Pekerja yang dimaksud adalah mandor, kepala tukang dan tukang. Kelangsungan proyek sangat bergantung pada kontinuitas tersedianya pekerja yang ada. Namun kontinuitas pekerja memiliki tingkat ketidakpastian yang sangat tinggi. Salah satu permasalahan pekerja yang paling sering terjadi adalah terjadinya *labor turnover*.

Labor turnover dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Menurut Mobley, Griffeth, Hand, & Meglino (Arnold & Feldman, 1982) berpendapat bahwa faktor *labor turnover* disebabkan oleh faktor kepuasan kerja, komitmen organisasi, umur, status perkawinan, dan jabatan. Menurut Rubianto (Harianto & Widiyanto, 2013) faktor-faktor yang mempengaruhi *turnover intention* adalah usia, upah, kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja. Menurut Michael (Wahyuni, Zaika, dan Anwar, 2014) ketidakpuasan dan bermasalah dengan atasan, pelatihan dan pengembangan serta kurangnya kekompakan dalam kelompok/ organisasi juga dapat menjadi faktor penyebab *labor turnover*.

Labor turnover seringkali membawa pengaruh yang kurang baik terhadap proyek, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu serta kinerja proyek secara keseluruhan. Menurut Hanna (Rakhmawati & Utomo, 2011) pada umumnya perusahaan konstruksi mengalokasikan biaya untuk tenaga kerja sebesar 33-50% dari keseluruhan anggaran biaya proyek. Turnover yang tinggi menyebabkan waktu pengerjaan proyek menjadi lebih lama, akibatnya akan menimbulkan tambahan

¹Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, m21414084@john.petra.ac.id

²Mahasiswa Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, m21414116@john.petra.ac.id

³Dosen Program Studi Teknik Sipil Universitas Kristen Petra, andi@peter.petra.ac.id

biaya bagi proyek tersebut (Rakhmawati & Utomo, 2011). Solomon (Furssso, 2015) juga berpendapat bahwa labor turnover akan berdampak pada produktivitas, uang dan waktu yang ada.

Penelitian kali ini merujuk pada penelitian sebelumnya yg telah dilakukan oleh Rakhmawati & Utomo (2011) dan Labib & Utomo (2011) yang melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi *labor turnover* pekerja dari sudut pandang staff kontraktor. Namun karena pekerja umumnya tidak berhubungan langsung dengan kontraktor, maka pandangan kontraktor saja tidak cukup kuat untuk mengetahui faktor penyebab *labor turnover* yang sebenarnya. Penelitian sebelumnya akan menjadi dasar dalam penelitian yang akan penulis lakukan dengan tambahan pandangan dari pekerja secara langsung. Melihat pandangan dari pekerja secara langsung perlu dilakukan agar dapat mengetahui penyebab *labor turnover* secara langsung. Kedua pandangan ini nantinya akan dibandingkan apakah ada perbedaan pandangan mengenai faktor-faktor penyebab *labor turnover*. Hal ini dilakukan mengingat kontraktor turut berperan dalam menangani permasalahan *labor turnover*.

2. LANDASAN TEORI

2.1. Turnover

Istilah *turnover* menurut kamus Bahasa Inggris-Indonesia berarti *pergantian*. Sedangkan dalam konteks pekerja, Furssso (2015) berpendapat *turnover* adalah keadaan dimana seseorang berhenti bekerja secara penuh atau keluar dari pekerjaannya yang sekarang ia jalani. Pengertian *turnover* antara dunia manufaktur dan konstruksi sedikit berbeda. Menurut Labib & Utomo (2015) pengertian *turnover* dalam dunia konstruksi adalah ketika terjadi keluar masuknya pekerja yang terlibat langsung dalam pengerjaan proyek konstruksi dengan batasan waktu selama jangka waktu pengerjaan proyek dari awal sampai akhir selesainya proyek tersebut.

2.2. Turnover Intention

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Salah satu hal yang mendasari terjadinya *turnover* adalah keinginan pekerja tersebut untuk mengundurkan diri dari tempat dimana ia bekerja. Keinginan atau niat berpindah yang timbul dari individu pekerja ini sering disebut *turnover intention*. Menurut Zeffane (Santoso, 2014), *turnover intention* merupakan kecenderungan atau niat pekerja untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri.

2.3. Dampak Labor Turnover

Tingginya tingkat *turnover* dalam suatu proyek dapat meningkatkan resiko kekurangan pekerja pada suatu pekerjaan. Hal ini dapat disebabkan jika jumlah tenaga kerja yang keluar / meninggalkan proyek lebih tinggi daripada jumlah tenaga kerja baru yang masuk ke dalam proyek. Bilau et al., (2015) berpendapat *turnover* dapat menyebabkan proyek kehilangan pekerja berpengalaman. Pekerja baru belum tentu memiliki kualitas kerja yang sama baiknya dengan pekerja lama. Perbedaan kualitas kerja ini berpotensi menurunkan mutu dari hasil pekerjaan. Messah, Widodo, & Adoe (2013) menyimpulkan bahwa bagi kontraktor, kekurangan pekerja merupakan faktor utama penyebab keterlambatan proyek. Jika terjadi keterlambatan proyek yang disebabkan oleh kontraktor, maka kontraktor berpotensi akan terkena denda penalty sesuai kontrak awal. Disamping itu kontraktor juga akan mengalami tambahan biaya overhead selama proyek tersebut berlangsung.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data melalui kuesioner yang disebarkan kepada 114 pekerja (mandor, kepala tukang, dan tukang) dan 63 staff kontraktor bagian lapangan yang ada di Surabaya. Kuesioner pekerja terdiri dari dua bagian, yaitu data

responden dan faktor-faktor yang mempengaruhi keinginan pekerja untuk melakukan *turnover*. Sedangkan kuesioner staff kontraktor terdiri dari tiga bagian yaitu dampak dari seringnya terjadi *labor turnover*, frekuensi terjadinya *labor turnover* pada pekerjaan struktur dan finishing, dan faktor-faktor yang mempengaruhi *labor turnover* menurut para staff kontraktor. Jawaban kuesioner menggunakan skala likert 1-6. Data yang ada akan dianalisis secara deskriptif, analisis One Way Anova dan analisis Independent-Sample T-Test.

3.1. Faktor Penyebab *Labor Turnover* Menurut Pekerja dan Kontraktor

Data yang didapatkan dipisah antara faktor penyebab menurut pekerja dan mandor dengan faktor penyebab menurut kontraktor. Masing-masing kelompok data diolah menggunakan nilai mean pada masing-masing faktor. Kemudian data-data tersebut di-*ranking* dengan peringkat pertama sebagai faktor penyebab *labor turnover* yang paling mempengaruhi. Kemudian data faktor dikelompokkan kembali berdasarkan kelompok latar belakang data responden pekerja. Berdasarkan masing-masing jawaban dicari perbedaan antar kelompok dengan menggunakan analisis One-Way Anova dengan bantuan *software* SPSS untuk mengetahui apakah latar belakang pekerja mempengaruhi pandangan pekerja terhadap faktor penyebab *labor turnover* atau tidak.

3.2. Perbedaan Pandangan Kontraktor dengan Pandangan Pekerja

Untuk data mean faktor yang didapatkan akan dibandingkan antara data menurut pekerja dan mandor dengan kontraktor menggunakan T-Test untuk mengetahui apakah ada perbedaan antara keduanya.

3.3. Tingkat Frekuensi *Labor Turnover*

Data yang didapatkan dari kuesioner kontraktor diolah untuk mendapatkan nilai rata-rata tingkat frekuensi *labor turnover* pada pekerjaan struktur dan *finishing*.

3.4. Dampak *Labor Turnover*

Data yang didapatkan diolah secara keseluruhan dengan menggunakan nilai mean pada masing-masing faktor. Kemudian data-data tersebut di-*ranking* dengan peringkat pertama sebagai dampak *labor turnover* yang paling banyak ditemui.

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Faktor Penyebab *Labor Turnover* Menurut Pekerja dan Kontraktor

Dari **Tabel 1.** dapat dilihat bahwa lima peringkat teratas faktor penyebab *labor turnover* yang paling mempengaruhi menurut pekerja adalah adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi, adanya peluang usaha di desa atau kampung halaman pada saat musim panen, waktu pembayaran upah yang sering terlambat, upah yang tidak mencukupi atau terlalu rendah, dan upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal. Hal ini sesuai dengan penelitian Shun (2011) dan Allen et al. (2010) yang menyatakan bahwa tingginya upah dan kepuasan upah merupakan faktor utama penentu *labor turnover*.

Sedangkan menurut kontraktor, lima peringkat teratas faktor penyebab *labor turnover* adalah adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi, upah yang tidak mencukupi, waktu pembayaran upah sering terlambat, upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal, dan pekerjaan memiliki resiko kecelakaan yang tinggi. Hal ini berbeda dengan apa yang diutarakan Labib & Utomo (2015) yang menyatakan bahwa upah bukanlah faktor penentu *labor turnover*, melainkan keadilan organisasi dan lingkungan kerja yang merupakan faktor penyebab utamanya.

Adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi menempati peringkat pertama faktor penyebab *labor turnover* bagi pekerja dan kontraktor. Hasil ini memiliki kesamaan dengan Wahyuni et al (2014) yang menyatakan bahwa besarnya nominal upah merupakan faktor yang paling mempengaruhi *labor turnover*. Perbedaan upah antar proyek merupakan faktor yang sangat diperhatikan

oleh para pekerja karena hanya dengan perbedaan kecil saja, dampak yang dirasakan pekerja sangat terasa. Tawaran upah yang lebih tinggi pada tukang dan kepala tukang umumnya datang dari pihak mandor lain atau temannya sesama pekerja di proyek lain. Namun hal ini juga tidak bisa dilepaskan dari peran kontraktor, karena jumlah pembayaran upah yang diberikan mandor kepada tukang juga bergantung pada kemampuan kontraktor dalam memberikan upah kepada mandornya.

Tabel 1. Faktor Penyebab Labor Turnover

Faktor Penyebab Labor Turnover	Kontraktor		Pekerja	
	Rank	Rata-Rata	Rank	Rata-Rata
Pekerjaan tidak sesuai dengan bakat, minat, atau keahlian	11	3.81	11	3.54
Fasilitas proyek yang kurang layak	12	3.79	6	4.03
Kurangnya program pelatihan kerja	14	3.68	15	3.29
Material / alat kerja yang sering tidak tersedia	15	3.70	8	3.89
APD yang tidak lengkap	19	3.44	10	3.67
Pekerjaan memiliki resiko kecelakaan kerja yang cukup tinggi	5	4.32	7	3.97
Jumlah dan beban pekerjaan yang terlalu tinggi	7	4.03	12	3.49
Pengawasan di lapangan yang terlalu ketat	17	3.56	9	3.83
Tempat kerja kurang nyaman karena terlalu banyak orang	21	3.16	19	2.97
Banyaknya perbaikan / kerja ulang akibat kesalahan kerja	18	3.56	14	3.33
Kurangnya kerjasama antar pekerja	10	3.89	17	3.23
Adanya masalah / konflik pribadi dengan rekan kerja	8	4.03	22	2.88
Atasan jarang memberikan pujian	22	2.70	21	2.91
Atasan jarang memberikan perintah kerja yang jelas	20	3.29	16	3.25
Atasan sering memberikan teguran, tekanan, atau tindakan kasar	16	3.63	13	3.42
Adanya ajakan untuk keluar dari teman kerja / orang lain	9	4.00	20	2.94
Upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal	4	4.37	5	4.14
Waktu pembayaran upah sering terlambat	3	4.44	3	4.18
Upah tidak mencukupi / terlalu rendah	2	4.49	4	4.15
Kurangnya pemberian bonus	13	3.75	18	2.99
Adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi	1	4.75	1	4.89
Adanya peluang usaha di desa / kampung halaman pada saat musim panen	6	4.17	2	4.19

Peringkat kedua adalah adanya peluang usaha di desa atau kampung halaman pada saat musim panen. Kebanyakan pekerja bangunan merupakan pendatang yang berasal dari desa yang profesi utamanya adalah sebagai petani. Pada saat musim panen, pekerja akan lebih mementingkan hasil panen mereka yang sudah ditanam dengan susah payah dan juga memakan biaya yang cukup banyak.

Peringkat ketiga adalah waktu pembayaran upah yang sering terlambat. Umumnya pembayaran upah mandor diberikan langsung oleh kontraktor berupa pengupahan borongan. Jika pembayaran upah mandor terlambat, maka pihak mandor akan dirugikan, karena mandor harus tetap menanggung pengupahan tukang yang umumnya berupa upah harian. Maka hal ini yang menyebabkan mandor akan memilih untuk keluar dan mencari pekerjaan di tempat lain. Sedangkan pada tukang dan kepala tukang, pengupahan mereka diberikan melalui mandornya masing-masing. Keterlambatan pembayaran upah mereka disebabkan oleh keterlambatan pembayaran dari kontraktor kepada mandor yang berimbas terlambatnya pembayaran upah pada tukang dan kepala tukang. Umumnya upah yang mereka terima hanya cukup untuk memenuhi kebutuhan mereka selama seminggu. Jika upah pekerja sering terlambat, pekerja yang merasa tidak bisa memenuhi kebutuhannya akan memilih untuk mencari proyek baru.

Peringkat keempat adalah upah yang tidak mencukupi atau terlalu rendah. Pada awalnya pekerja memang telah memahami jumlah upah yang akan diterima cukup rendah. Namun karena kebutuhan hidup yang mendesak, seringkali mereka tetap menerima pekerjaan tersebut, tetapi mereka tidak akan

bertahan lama di dalam proyek tersebut dan akan terus mencari pekerjaan lain dengan penghasilan yang lebih layak.

Peringkat kelima adalah upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal. Melalui hasil wawancara di lapangan, Melalui hasil wawancara di lapangan, mandor sering kali beralasan bahwa pembayaran upah yang diterima juga tidak sesuai sehingga ia juga harus mengurangi pembayarannya kepada tukang dan kepala tukang. Ketidaksihinggaan pembayaran yang diterima mandor dapat disebabkan oleh dua kemungkinan yaitu karena kesalahan perhitungan yang membuat mandor merasa rugi ataupun kontraktor yang tidak membayarkan upah mandor sesuai dengan perjanjian awal. Pekerja yang merasa dicurangi tersebut akan merasa dirugikan dan memilih untuk keluar mencari proyek di tempat lain dengan bayaran yang lebih tepat dan pasti.

Dari hasil analisis *One-Way Anova* yang dapat dilihat pada **Tabel 2.**, jika dilihat secara keseluruhan maka kelompok pekerja yang dibagi berdasarkan usia, status perkawinan, pendidikan terakhir, dan pengalaman kerja tidak mempengaruhi pendapat pekerja terhadap faktor penyebab *labor turnover*.

Tabel 2. Faktor Penyebab Labor Turnover Berdasarkan Kelompok

Faktor Penyebab <i>Labor Turnover</i>	Hasil One-Way Anova			
	Usia	Status	Pendidikan	Pengalaman
Pekerjaan tidak sesuai dengan bakat, minat, atau keahlian	Sama	Sama	Sama	Sama
Fasilitas proyek yang kurang layak	Sama	Sama	Sama	Sama
Kurangnya program pelatihan kerja	Sama	Sama	Sama	Sama
Material / alat kerja yang sering tidak tersedia	Sama	Sama	Sama	Sama
APD yang tidak lengkap	Sama	Sama	Sama	Sama
Pekerjaan memiliki resiko kecelakaan kerja yang cukup tinggi	Sama	Sama	Sama	Sama
Jumlah dan beban pekerjaan yang terlalu tinggi	Sama	Sama	Sama	Sama
Pengawasan di lapangan yang terlalu ketat	Sama	Sama	Sama	Sama
Tempat kerja kurang nyaman karena terlalu banyak orang	Sama	Sama	Sama	Sama
Banyaknya perbaikan / kerja ulang akibat kesalahan kerja	Sama	Sama	Sama	Sama
Kurangnya kerjasama antar pekerja	Sama	Sama	Sama	Sama
Adanya masalah / konflik pribadi dengan rekan kerja	Sama	Sama	Sama	Sama
Atasan jarang memberikan pujian	Sama	Sama	Sama	Sama
Atasan jarang memberikan perintah kerja yang jelas	Sama	Sama	Sama	Sama
Atasan sering memberikan teguran, tekanan, atau tindakan kasar	Sama	Sama	Sama	Sama
Adanya ajakan untuk keluar dari teman kerja / orang lain	Sama	Sama	Sama	Sama
Upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal	Sama	Berbeda	Sama	Sama
Waktu pembayaran upah sering terlambat	Sama	Sama	Berbeda	Berbeda
Upah tidak mencukupi / terlalu rendah	Sama	Sama	Sama	Sama
Kurangnya pemberian bonus	Berbeda	Sama	Berbeda	Sama
Adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi	Sama	Sama	Sama	Sama
Adanya peluang usaha di desa / kampung halaman pada saat musim panen	Berbeda	Sama	Sama	Sama

4.2. Perbedaan Pandangan Kontraktor dengan Pandangan Pekerja

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat perbedaan antara pandangan kontraktor dengan pandangan pekerja pada enam faktor yang dapat dilihat pada **Tabel 3.** Perbedaan ada pada faktor kurangnya program pelatihan kerja, jumlah dan beban pekerjaan yang terlalu tinggi, kurangnya kerjasama antar pekerja, adanya masalah atau konflik pribadi dengan rekan kerja dengan, kurangnya pemberian bonus, dan adanya ajakan untuk keluar dari teman atau orang lain.

Pada keenam faktor yang memiliki perbedaan ini, semuanya memiliki nilai rata-rata lebih besar pada pihak kontraktor. Kontraktor berpendapat bahwa faktor-faktor ini cukup berpengaruh dalam menyebabkan *labor turnover* namun bagi para pekerja, faktor-faktor tersebut tidak terlalu mempengaruhi keputusan para pekerja untuk berhenti bekerja pada suatu proyek.

Berdasarkan hasil wawancara, pekerja tidak mempersoalkan beban pekerjaan yang tinggi, asalkan diimbangi dengan pengupahan yang memuaskan. Para pekerja tidak terlalu mempersoalkan ada tidaknya suatu program pelatihan kerja. Pekerja menganggap faktor kurangnya kerja sama antar pekerja dan adanya masalah dengan rekan kerja bukanlah masalah penyebab keinginan mereka pindah tempat kerja. Menurut pekerja, tidak adanya bonus bukanlah penyebab pekerja ingin melakukan *turnover*. Pekerja tidak keluar dan cenderung malas berpindah-pindah tempat kerja hanya karena ajakan semata dari temannya. Namun seorang pekerja dapat berpindah jika mendapat iming-iming upah yang lebih tinggi.

Jika dilihat dari faktor dengan peringkat tertinggi menurut pandangan pekerja dan kontraktor, tidak ada perbedaan pandangan, keduanya sepakat bahwa faktor pendapatan kerja merupakan faktor utama penyebab terjadinya *labor turnover*. Dengan mengetahui adanya faktor-faktor ini, kontraktor dapat mengurangi perhatian terhadap faktor-faktor tersebut dan menambah perhatian pada faktor-faktor lain yang lebih perlu diperhatikan.

Tabel 3. Independent-Samples T-Test Faktor Penyebab Labor Turnover antara Kontraktor dengan Pekerja

Faktor Penyebab <i>Labor Turnover</i>	Rata-Rata		Sig	Keterangan
	Kontraktor	Pekerja		
Pekerjaan tidak sesuai dengan bakat, minat, atau keahlian	3.81	3.54	0.2294	Sama
Fasilitas proyek yang kurang layak	3.79	4.03	0.2874	Sama
Kurangnya program pelatihan kerja	3.68	3.29	0.0429	Berbeda
Material / alat kerja yang sering tidak tersedia	3.70	3.89	0.3461	Sama
APD yang tidak lengkap	3.44	3.67	0.3444	Sama
Pekerjaan memiliki resiko kecelakaan kerja yang cukup tinggi	4.32	3.97	0.1064	Sama
Jumlah dan beban pekerjaan yang terlalu tinggi	4.03	3.49	0.0072	Berbeda
Pengawasan di lapangan yang terlalu ketat	3.56	3.83	0.2095	Sama
Tempat kerja kurang nyaman karena terlalu banyak orang	3.16	2.97	0.3182	Sama
Banyaknya perbaikan / kerja ulang akibat kesalahan kerja	3.56	3.33	0.2503	Sama
Kurangnya kerjasama antar pekerja	3.89	3.23	0.0007	Berbeda
Adanya masalah / konflik pribadi dengan rekan kerja	4.03	2.88	0.0000	Berbeda
Atasan jarang memberikan pujian	2.70	2.91	0.2540	Sama
Atasan jarang memberikan perintah kerja yang jelas	3.29	3.25	0.8510	Sama
Atasan sering memberikan teguran, tekanan, atau tindakan kasar	3.63	3.42	0.3553	Sama
Adanya ajakan untuk keluar dari teman kerja / orang lain	4.00	2.94	0.0000	Berbeda
Upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal	4.37	4.14	0.3491	Sama
Waktu pembayaran upah sering terlambat	4.44	4.18	0.2214	Sama
Upah tidak mencukupi / terlalu rendah	4.49	4.15	0.0923	Sama
Kurangnya pemberian bonus	3.75	2.99	0.0001	Berbeda
Adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi	4.75	4.89	0.4490	Sama
Adanya peluang usaha di desa / kampung halaman pada saat musim panen	4.17	4.19	0.9206	Sama

4.3. Tingkat Frekuensi *Labor Turnover*

Dari hasil data kuesioner kontraktor, didapatkan tingkat frekuensi labor *turnover* pada pekerjaan struktur sebesar 3.54 sedangkan pada pekerjaan *finishing* sebesar 4.16. Angka-angka ini berada diatas 3.5 yang

merupakan angka tengah dari 1 dan 6, dimana nilai 6 menandakan *turnover* sangat sering terjadi, sehingga menandakan tingkat *turnover* yang terjadi pada proyek di Surabaya cukup tinggi.

Dari hasil kuesioner, diketahui bahwa pekerjaan *finishing* memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan pekerjaan struktur. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa kontraktor, tingginya tingkat *turnover* pada pekerjaan *finishing* dikarenakan pekerjaan *finishing* lebih rumit dan menyebabkan banyaknya kesalahan kerja yang akhirnya dapat berakibat pada terlambatnya pembayaran pekerja dan pemberian upah yang tidak sesuai dengan perjanjian awal, sehingga terjadi *turnover* pekerja.

4.4. Dampak Labor Turnover

Dari **Tabel 4.** dapat dilihat bahwa lima peringkat teratas dampak *labor turnover* yang paling sering ditemukan adalah pekerjaan terhambat, sering mendapat pekerja baru kurang berpengalaman yang

Tabel 4. Dampak Labor Turnover Menurut Kontraktor

Dampak Labor Turnover Menurut Kontraktor	Peringkat	Rata-Rata
Sering mengalami kekurangan pekerja	5	4.38
Pekerjaan terhambat	1	4.72
Sering mendapat pekerja baru kurang berpengalaman yang dapat menurunkan produktivitas proyek	2	4.62
Resiko keterlambatan proyek semakin tinggi	3	4.55
Resiko pembengkakan biaya	6	3.92
Mutu proyek menurun dan tidak sesuai target	7	3.80
Meningkatnya resiko kecelakaan kerja	10	3.22
Meningkatnya resiko kehilangan barang proyek (pencurian)	9	3.38
Timbulnya pandangan negatif masyarakat terhadap perusahaan	8	3.47
Kekosongan pekerja (selama menunggu pekerja yang baru datang)	4	4.40

dapat menurunkan produktivitas proyek, resiko keterlambatan proyek semakin tinggi, kekosongan pekerja (selama menunggu pekerja yang baru datang), dan sering mengalami kekurangan pekerja. Pekerjaan terhambat adalah dampak langsung yang dialami proyek karena begitu tidak ada pekerja, pekerjaan yang ditinggalkan pasti terhambat. Akumulasi dari hambatan-hambatan masing-masing pekerjaan dapat meningkatkan resiko keterlambatan proyek. Saat para pekerja keluar, akan terjadi kekosongan pekerja pada pekerjaan yang ditinggalkannya, sehingga dapat menurunkan produktivitas, bahkan pekerjaan bisa terhenti sama sekali. Pekerja baru seringkali membutuhkan waktu beberapa hari sebelum dapat bekerja dengan tingkat produktivitas yang menyamai pekerja sebelumnya, sehingga akan menurunkan produktivitasnya. Seringkali *labor turnover* terjadi karena kesalahan dari perusahaan kontraktor yang bersangkutan, karena itu pekerja akan mengingat-ingat perusahaan kontraktor mana yang sering mengalami masalah dan berusaha untuk menghindari bekerja disana.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisis dan pembahasan, maka dapat diambil kesimpulan penelitian sebagai berikut :

1. Menurut pekerja dan kontraktor, faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi *labor turnover* adalah faktor yang berhubungan dengan pendapatan, yaitu adanya tawaran bekerja di tempat lain dengan upah yang lebih tinggi, adanya peluang usaha di desa atau kampung halaman pada saat musim panen, waktu pembayaran upah sering terlambat, upah tidak mencukupi atau kurang, upah yang diberikan tidak sesuai dengan perjanjian awal.
2. Dampak dari *labor turnover* menurut kontraktor yang paling sering terjadi adalah pekerjaan terhambat, proyek seringkali mendapatkan pekerja baru yang kurang berpengalaman yang dapat

mengganggu produktivitas proyek, resiko keterlambatan proyek semakin tinggi, adanya kekosongan pekerja untuk jenis pekerjaan tertentu, dan proyek sering mengalami kekurangan pekerja.

5.2. Saran

1. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang seberapa jauh dampak *labor turnover* mempengaruhi kinerja proyek.
2. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut dengan membedakan kelompok responden pekerja antara tukang dan mandor.
3. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut mengenai pihak manakah antara kontraktor atau mandor yang lebih sering menyebabkan permasalahan dalam pemberian upah pekerjanya.
4. Pihak kontraktor hendaknya lebih memperhatikan dan selalu mengevaluasi kebijakan mengenai pembayaran upah kepada para pekerjanya untuk meminimalisir resiko terjadinya *turnover*.

6. DAFTAR REFERENSI

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M., (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1982). A Multivariate Analysis of the Determinants of Job Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Bilau, A.A., Ajagbe, M.A., Sholanke, A.B., & Sani, T.A. (2015). Impact of Employee Turnover in Small and Medium Construction Firms : A Literature Review. *International Journal of Engineering Research & Technology (IJERT)*, 4(2), 976-984.
- Furssso, A.R. (2015). *The Causes and Effects of Employees' Turnover : The Case of Oromia Water Works Design and Supervision Enterprise*. Master of Business Administration, Addis Ababa University, Addis Ababa, Ethiopia.
- Harianto, F., Widiyanto, A. (2013). Ketahanan Tenaga Kerja Proyek Konstruksi dengan Menggunakan Survival Analysis. *Seminar Nasional IX-2013 Teknik Sipil ITS Surabaya : Peran Industri Konstruksi dalam Menunjang MP3EI (Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia)*, (I-35 – I-43).
- Labib, S., Utomo, C. (2015). Deskripsi Penyebab Turnover Pekerja Konstruksi di Surabaya dari Sudut Pandang Manajer : *Prosiding Seminar Nasional Manajemen Teknologi XXII Program Studi MMT-ITS, Surabaya, 24 January 2015 (A-33)*. Retrieved from <http://repository.its.ac.id/id/eprint/48459>
- Messah, Y.A., Widodo, T., Adoe, M.L. (2013). Kajian Penyebab Keterlambatan Pelaksanaan Proyek Konstruksi Gedung di Kota Kupang. *Jurnal Teknik Sipil*, 2(2), 157-168.
- Mobley, W.H., Griffeth, R.W., Hand, H.H., & Meglino, B.M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493-522.
- Rakhmawati, A., & Utomo, C. (2011). *Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Pekerja Proyek Konstruksi di Surabaya*. Master Thesis of Magister Management Technology, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia.
- Santoso, M. (2014). *Analisis Peranan Perusahaan dalam Upaya Meminimalkan Tingkat Turnover Pekerja di Deparemen Penjualan pada CV. Sinar Fajar Motor Berau*. Undergraduate Thesis. Universitas Kristen Petra, Surabaya, Indonesia.
- Shun, S.K. (2011). The Turnover Intention for Construction Engineers. *Journal of Marine Science and Technology*, 19(5), 550-556.
- Wahyuni, A.S., Zaika, Y., & Anwar, Z. (2014). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan pada Perusahaan Jasa Konstruksi. *Jurnal Rekayasa Sipil*, 8(2), 89-95.