



TESIS-RC142501

**FAKTOR PENYEBAB TERJADINYA *TURNOVER*
PEKERJA KONSTRUKSI DI SURABAYA DARI
SUDUT PANDANG MANAJER**

SYAHRUL LABIB
3113203009

DOSEN PEMBIMBING
CHRISTIONO UTOMO, ST., MT., Ph.D

PROGRAM MAGISTER
BIDANG KEAHLIAN MANAJEMEN PROYEK KONSTRUKSI
JURUSAN TEKNIK SIPIL
FAKULTAS TEKNIK SIPIL DAN PERENCANAAN
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015



THESIS-RC142501

**FACTORS AFFECTING TURNOVER ON
CONSTRUCTION WORKERS IN SURABAYA BASED
ON THE MANAGER'S PRESPECTIVE**

SYAHRUL LABIB
3113203009

ADVISOR
CHRISTIONO UTOMO, ST., MT., Ph.D

MASTER PROGRAM
PROJECT MANAGEMENT CONSTRUCTION
DEPARTEMENT OF CIVIL ENGINEERING
FACULTY OF CIVIL ENGINEERING AND PLANNING
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2015

Tesis ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Teknik (M.T.)

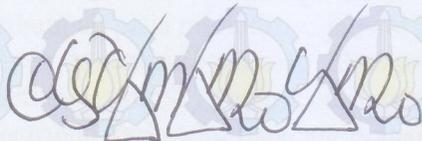
Di
Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS)

Oleh

SYAHRUL LABIB
NRP. 3113203009

Tanggal Ujian : 8 Januari 2015
Periode Wisuda : Maret 2015

Disetujui oleh:



1. **Christiono Utomo, ST., MT., Ph.D**
NIP 132 303 087

(Pembimbing)



2. **Tri Joko Wahyu Adi, ST., MT., Ph.D**
NIP 19740420 200212 1 003

(Penguji)



3. **Cahyono Bintang Nurcahyo, ST., MT.**
NIP 19820731 200812 1 002

(Penguji)



Direktor Program Pascasarjana

Prof. Dr. Ir. Adi Soeprijanto, MT.
NIP 19640405 199002 1 001

FAKTOR PENYEBAB TERJADINYA *TURNOVER* PEKERJA KONSTRUKSI DI SURABAYA DARI SUDUT PANDANG MANAJER

Nama Mahasiswa : Syahrul Labib
NRP : 3113203009
Dosen Pembimbing : Christiono Utomo, ST.,MT., Ph.D

ABSTRAK

Fenomena *turnover* karyawan yang cukup tinggi terjadi pada beberapa perusahaan di Surabaya, termasuk dalam industri konstruksi. Ketika dalam suatu proyek konstruksi terdapat pekerja yang keluar, maka perusahaan harus menggantikannya dengan pekerja baru. Adanya keterbatasan pekerja membuat perusahaan harus menunggu untuk mendapatkan pekerja baru, hal tersebut akan berdampak pada mundurnya jadwal proyek. Faktor penyebab *turnover* dalam setiap proyek konstruksi gedung di Surabaya berbeda-beda, sehingga penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi dari sudut pandang manajer di Surabaya.

Tahap pengolahan dan analisa data dilaksanakan dengan mengajukan kuesioner kepada responden mengenai faktor penyebab terjadinya *turnover*. Metode analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa faktor. Data yang diperoleh diolah secara deskriptif dengan menunjukkan nilai rata-rata dan standar deviasi variabel pilihan responden. Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dengan mengambil data menggunakan kuesioner dan disebarkan kepada Manajer Proyek dan Manajer Lapangan konstruksi yang berada di Surabaya.

Hasil analisa yang dilakukan terhadap 29 variabel penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi, mendapatkan 3 faktor penyebab *turnover* pekerja yaitu Keadilan Organisasi dan Lingkungan, Usia, dan Kepuasan Kerja.

Kata kunci: *turnover* pekerja, manajer proyek konstruksi



FACTORS AFFECTING TURNOVER ON CONSTRUCTION WORKERS IN SURABAYA BASED ON THE MANAGER'S PERSPECTIVE

Name : Syahrul Labib
Student Identity Number : 3113203009
Supervisor : Christiono Utomo, ST.,MT., Ph.D

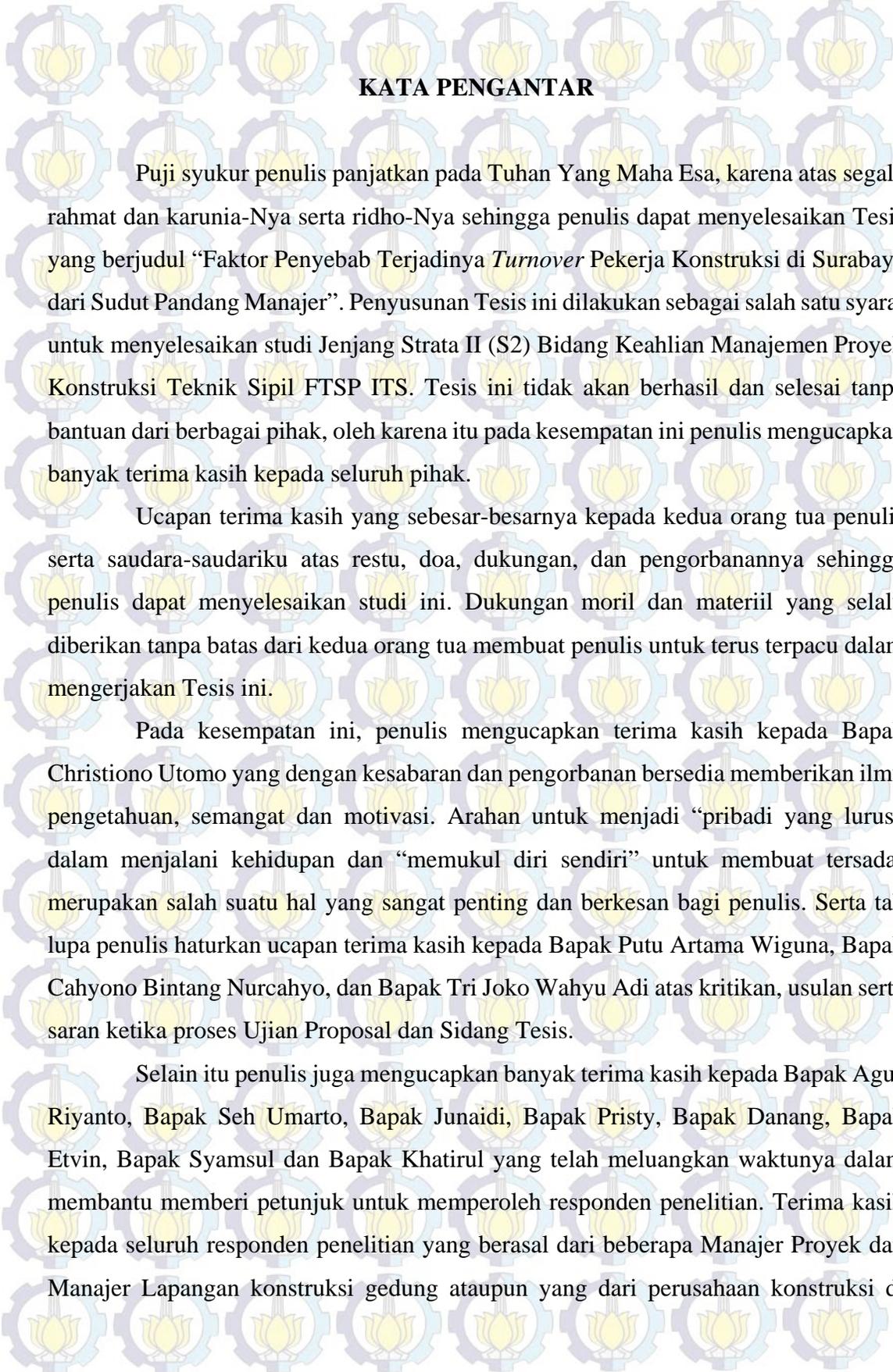
ABSTRACT

Turnover is a phenomena that often happen in construction industry including some companies in Surabaya. When an employee resigns from a company, it has to search for a new one. Having inadequate worker makes a company has to wait on recruiting a new employee therefore it affects on delaying the project schedule. Factors affecting turnover in every construction building in Surabaya differs among each other. This study is done to determine the factors causing turnover in construction workers in the point of view of managers in Surabaya.

Data processing and analyzing stage was done by giving a questionnaire to the respondents about the factors causing turnover. Analysis method used on this research is factor analysis. The data gained are then processed in a descriptive way by using the mean and variable standard deviation chosen by the respondents. This research is done by using survey method by taking data using questionnaire and they are distributed to construction manager and site engineer manager in Surabaya.

Analysis done to the 29 variables resulted 3 factors causing employees turnover consist of Organizational Fairness and Environment, Age, and Job Satisfaction. Efforts done on determining factors causing turnover is supposed to be used for future researchers on understanding employees turnover on construction building in Surabaya.

Keywords: employees turnover, construction project manager



KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan pada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas segala rahmat dan karunia-Nya serta ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul “Faktor Penyebab Terjadinya *Turnover* Pekerja Konstruksi di Surabaya dari Sudut Pandang Manajer”. Penyusunan Tesis ini dilakukan sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi Jenjang Strata II (S2) Bidang Keahlian Manajemen Proyek Konstruksi Teknik Sipil FTSP ITS. Tesis ini tidak akan berhasil dan selesai tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak.

Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua penulis serta saudara-saudariku atas restu, doa, dukungan, dan pengorbanannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini. Dukungan moril dan materiil yang selalu diberikan tanpa batas dari kedua orang tua membuat penulis untuk terus terpacu dalam mengerjakan Tesis ini.

Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Christiono Utomo yang dengan kesabaran dan pengorbanan bersedia memberikan ilmu pengetahuan, semangat dan motivasi. Arahan untuk menjadi “pribadi yang lurus” dalam menjalani kehidupan dan “memukul diri sendiri” untuk membuat tersadar merupakan salah satu hal yang sangat penting dan berkesan bagi penulis. Serta tak lupa penulis haturkan ucapan terima kasih kepada Bapak Putu Artama Wiguna, Bapak Cahyono Bintang Nurcahyo, dan Bapak Tri Joko Wahyu Adi atas kritikan, usulan serta saran ketika proses Ujian Proposal dan Sidang Tesis.

Selain itu penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada Bapak Agus Riyanto, Bapak Seh Umarto, Bapak Junaidi, Bapak Pristy, Bapak Danang, Bapak Etvin, Bapak Syamsul dan Bapak Khatirul yang telah meluangkan waktunya dalam membantu memberi petunjuk untuk memperoleh responden penelitian. Terima kasih kepada seluruh responden penelitian yang berasal dari beberapa Manajer Proyek dan Manajer Lapangan konstruksi gedung ataupun yang dari perusahaan konstruksi di

Surabaya. Ucapan terima kasih juga penulis tujukan kepada mbak Yani atas segala saran dan masukan dalam menyusun Tesis ini. Terima kasih kepada seorang wanita spesial yang selalu memberikan semangat kepada penulis sehingga penulis selalu merasa tertantang untuk segera menyelesaikan Tesis ini.

Tidak lupa penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak pengelola Program Pascasarjana Teknik Sipil, Dosen Manajemen Proyek Konstruksi, dan petugas Ruang Baca S2/S3 atas segala kontribusinya dalam memberikan pelayanan akademik yang maksimal. Serta ucapan terima kasih kepada seluruh teman-teman Manajemen Proyek Konstruksi angkatan 2013 Teknik Sipil FTSP ITS yang telah memberikan spirit untuk tetap semangat dalam menyelesaikan Tesis ini.

Harapan penulis semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi penulis secara pribadi dan bagi pembaca. Penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh sebab itu dengan segala saran, kritik, dan masukan sangat penting bagi penulis demi penyempurnaan Tesis ini.

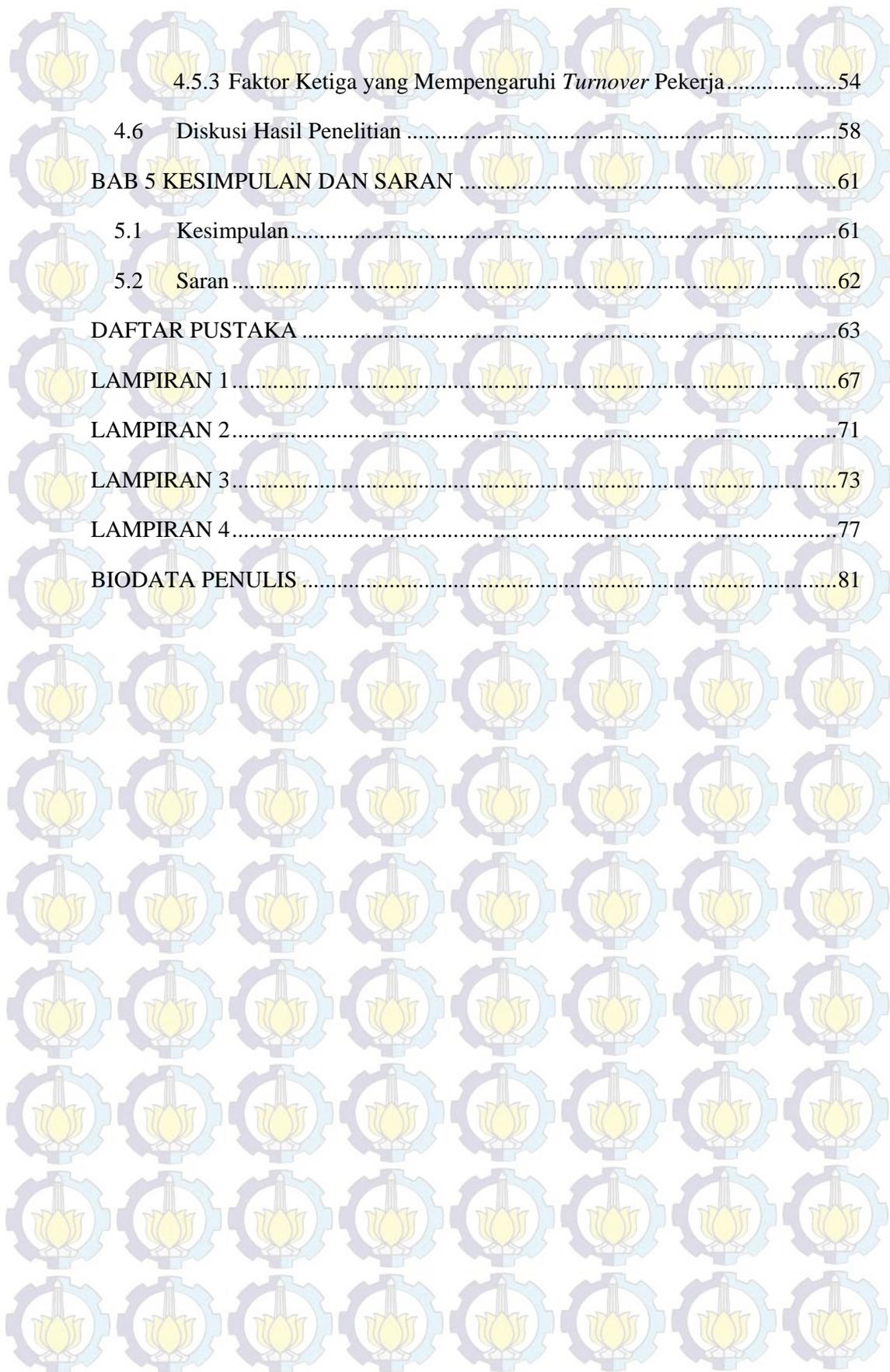
Surabaya, Januari 2015

Penulis

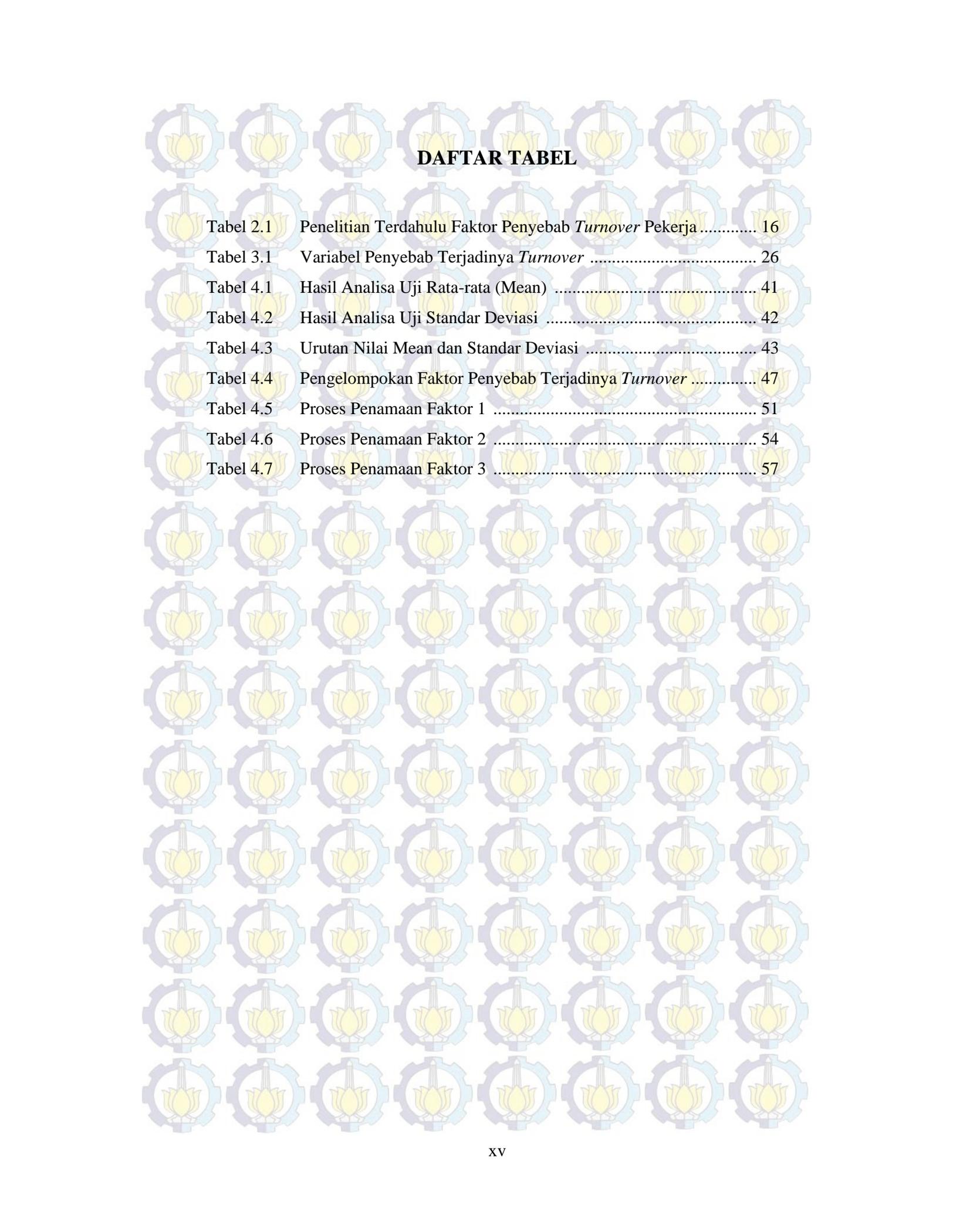
DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xix
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	6
1.4. Manfaat Penelitian.....	6
1.5. Batasan Penelitian	6
1.6. Sistematika Penulisan.....	7
BAB 2 KAJIAN PUSTAKA.....	9
2.1. Definisi dan Terminologi	9
2.2 Dasar Teori.....	10
2.2.1 Pengertian <i>Turnover</i> Secara Umum	10
2.2.2 Klasifikasi dan Jenis <i>Turnover</i>	11
2.2.3 Pengertian <i>Turnover</i> dalam Industri Konstruksi	13
2.2.4 Persepsi Manajer	14
2.2.5 Pekerja Konstruksi.....	15

2.3	Penelitian Terdahulu.....	16
2.4	Posisi Penelitian.....	23
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....		25
3.1	Konsep dan Model Penelitian.....	25
3.2	Identifikasi Variabel Penelitian.....	25
3.3	Pengukuran Variabel Penelitian.....	29
3.4	Populasi, Sampel dan Responden Penelitian.....	29
3.4.1	Populasi Penelitian.....	29
3.4.2	Sampel dan Responden Penelitian.....	29
3.5	Metode Pengumpulan Data.....	30
3.6	Metode Analisa Data.....	30
3.6.1	Analisa Deskriptif.....	30
3.6.2	Analisa Faktor.....	31
3.7	Proses Penelitian.....	32
BAB 4 ANALISA DAN PEMBAHASAN.....		35
4.1	Deskripsi Responden dan Perusahaan.....	35
4.1.1	Profil Responden.....	35
4.1.2	Profil Perusahaan Responden.....	39
4.2	Uji Rata-rata dan Sebaran Variabel Penyebab <i>Turnover</i> Pekerja.....	41
4.2.1	Pengujian Nila Rata-rata Variabel Penyebab <i>Turnover</i> Pekerja....	41
4.2.2	Pengujian Besar Sebaran Variabel Penyebab <i>Turnover</i> Pekerja ...	41
4.3	Deskripsi Faktor Penyebab Terjadinya <i>Turnover</i> Pekerja.....	42
4.4	Pengelompokan Faktor Penyebab Terjadinya <i>Turnover</i>	46
4.5	Pembahasan.....	47
4.5.1	Faktor Pertama yang Mempengaruhi <i>Turnover</i> Pekerja.....	47
4.5.2	Faktor Kedua yang Mempengaruhi <i>Turnover</i> Pekerja.....	52

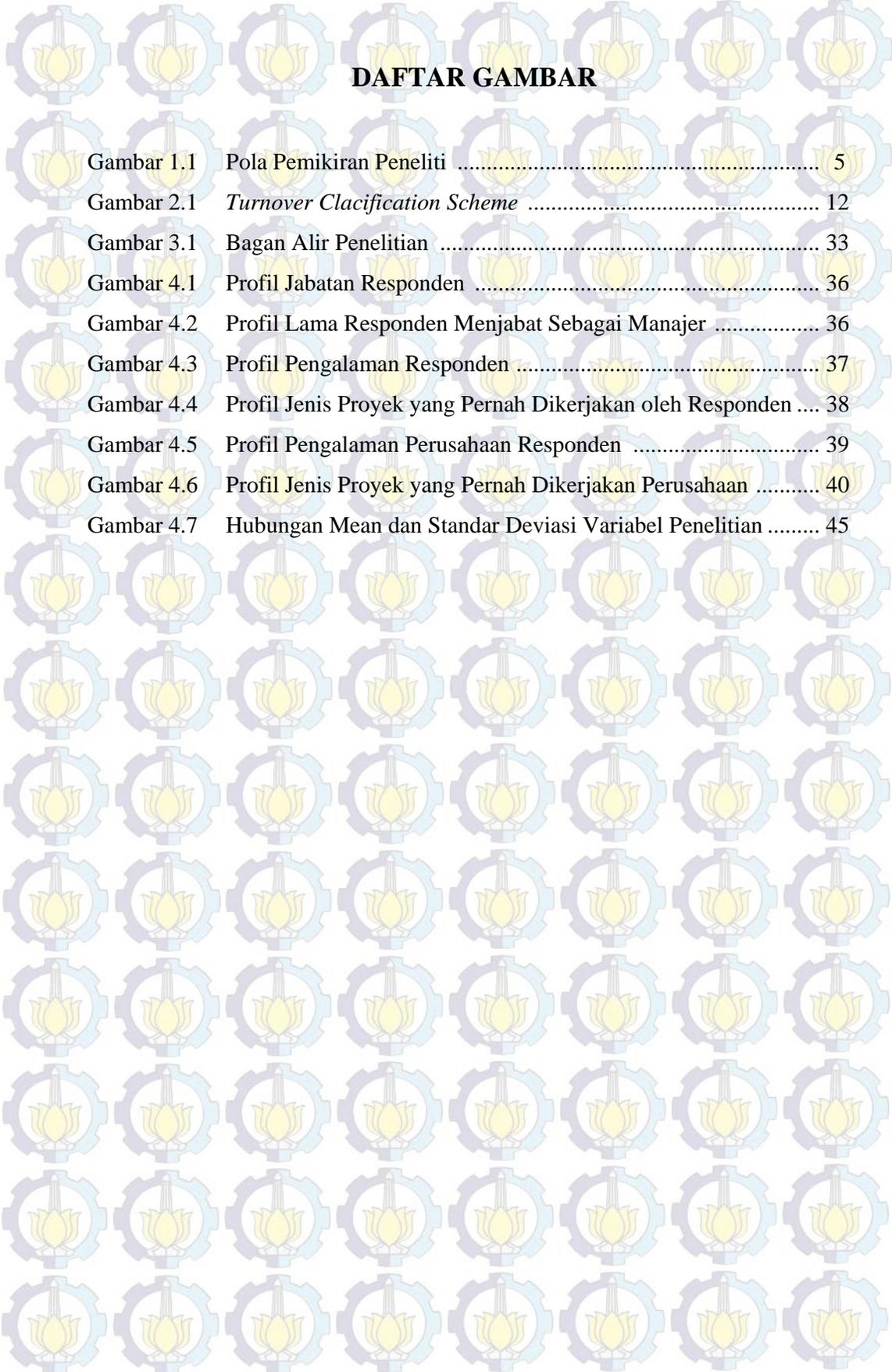


4.5.3 Faktor Ketiga yang Mempengaruhi <i>Turnover</i> Pekerja.....	54
4.6 Diskusi Hasil Penelitian	58
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan.....	61
5.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	63
LAMPIRAN 1	67
LAMPIRAN 2	71
LAMPIRAN 3	73
LAMPIRAN 4	77
BIODATA PENULIS	81



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu Faktor Penyebab <i>Turnover</i> Pekerja	16
Tabel 3.1	Variabel Penyebab Terjadinya <i>Turnover</i>	26
Tabel 4.1	Hasil Analisa Uji Rata-rata (Mean)	41
Tabel 4.2	Hasil Analisa Uji Standar Deviasi	42
Tabel 4.3	Urutan Nilai Mean dan Standar Deviasi	43
Tabel 4.4	Pengelompokan Faktor Penyebab Terjadinya <i>Turnover</i>	47
Tabel 4.5	Proses Penamaan Faktor 1	51
Tabel 4.6	Proses Penamaan Faktor 2	54
Tabel 4.7	Proses Penamaan Faktor 3	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Pola Pemikiran Peneliti	5
Gambar 2.1	<i>Turnover Clacification Scheme</i>	12
Gambar 3.1	Bagan Alir Penelitian	33
Gambar 4.1	Profil Jabatan Responden	36
Gambar 4.2	Profil Lama Responden Menjabat Sebagai Manajer	36
Gambar 4.3	Profil Pengalaman Responden	37
Gambar 4.4	Profil Jenis Proyek yang Pernah Dikerjakan oleh Responden	38
Gambar 4.5	Profil Pengalaman Perusahaan Responden	39
Gambar 4.6	Profil Jenis Proyek yang Pernah Dikerjakan Perusahaan	40
Gambar 4.7	Hubungan Mean dan Standar Deviasi Variabel Penelitian	45

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Dalam Perpres 54 Tahun 2010 menjelaskan Jasa Konstruksi adalah seluruh pekerjaan yang berhubungan dengan pelaksanaan konstruksi bangunan atau pembuatan wujud fisik lainnya. Siklus pekerjaan konstruksi pada masing-masing proyek dapat berbeda-beda, tetapi pada umumnya pekerjaan konstruksi dimulai dari studi kelayakan proyek, tahap perencanaan (konsultasi) dan kemudian dilaksanakan oleh kontraktor (pelaksana) sampai pada tahap pembangunan.

Dalam sebuah perusahaan konstruksi, Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran yang sangat penting. Menurut Baedhowi (2007) SDM merupakan faktor yang sangat berperan dalam suatu organisasi atau pemerintahan dalam memberikan pelayanan kepada publik. Pembinaan dan pengembangan menjadi salah satu upaya yang tepat untuk menjaga kualitas SDM dalam sebuah perusahaan. SDM yang berkualitas tentunya dapat diperoleh dengan adanya proses rekrutmen yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan konstruksi. Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2009) adalah proses yang menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu perusahaan atau organisasi.

Berbeda dengan rekrutmen, salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam menjaga kualitas perusahaan adalah memahami alasan mengapa seringkali karyawan keluar dari perusahaan, dalam dunia kerja istilah tersebut sering disebut dengan *turnover*. *Turnover* adalah karyawan yang meninggalkan suatu perusahaan dengan berbagai macam alasan (Allen, 2008). Menurut Allen (2008) terdapat beberapa alasan mengapa orang meninggalkan suatu pekerjaan diantaranya adalah menemukan pekerjaan yang lebih baik, ingin melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, dan mengikuti pasangan yang berada di luar kota.

Turnover bisa terjadi pada segala jenis perusahaan, baik itu pada perusahaan manufaktur maupun perusahaan konstruksi. *Turnover* yang berlebihan sering melahirkan konsekuensi-konsekuensi negatif dan pada kondisi ekstrim dapat

menghambat usaha untuk mencapai tujuan organisasi karena organisasi ditinggalkan oleh karyawan-karyawan terbaiknya (Kuean et al, 2010). Dalam industri manufaktur, setiap perusahaan mempunyai sifat *turnover* karyawan yang khas. menurut Atmajawati (2006) secara umum perusahaan semakin maju maka semakin rendah tingkat *turnover* karyawannya. Selain itu, Flinkman et al (2006) menjelaskan bahwa perusahaan yang mempunyai tenaga kerja muda akan mempunyai tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang memiliki pekerja relatif lebih tua.

Dalam penelitian Muhammad dan Fajrianti (2013) survei yang dilakukan oleh PT. Towers Watson (2011) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* di Indonesia secara keseluruhan pada tahun 2010 adalah 12,2% atau lebih tinggi 3% dibandingkan tahun 2009. Laporan tersebut juga mengungkapkan bahwa tahun 2011 banyak perusahaan sedang mengalami kesulitan merekrut maupun mempertahankan karyawan yang memiliki keahlian. Survei yang dilakukan merupakan gambaran dari seluruh perusahaan, belum fokus terhadap perusahaan konstruksi. Menurut Kurniasari (2005) efek terjadinya *turnover* yang tidak kalah penting adalah komunikasi yang makin buruk dan gangguan kinerja dalam organisasi. Memburuknya komunikasi biasanya dikarenakan setiap karyawan yang keluar dari perusahaan akan membawa pengalaman dan pengetahuan yang telah dikembangkan selama bekerja di perusahaan tersebut. Efek negatif dari *turnover* selain adanya komunikasi yang buruk adalah meningkatnya biaya perekrutan. Penelitian Ramlall (2003) menunjukkan total biaya dari perputaran karyawan (*turnover*) sebesar 150% dari gaji karyawan.

Turnover dalam industri manufaktur tentunya berbeda dengan *turnover* yang terjadi dalam industri konstruksi. Sifat *turnover* pada perusahaan konstruksi seakan-akan terasa alamiah, hal tersebut dikarenakan proses konstruksi terdapat masa mulai dan masa berakhir. Semakin tinggi *turnover* berarti semakin sering terjadi pergantian pekerja, dimana hal ini seringkali mengakibatkan kerugian sebuah perusahaan (Rakhmawati, 2011). Banyak tantangan yang dialami dalam industri konstruksi, diantaranya adalah ketika perusahaan harus mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan kompetitif. Menurut Shun (2011) karena stres kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang tidak stabil, *turnover* pekerja konstruksi

merupakan sesuatu yang dianggap penting dari sudut pandang praktisi. Apabila terdapat pekerja yang meninggalkan perusahaan dan ketika masih dalam proses pekerjaan, maka perusahaan harus menggantikannya dengan pekerja baru. Adanya keterbatasan dalam ketersediaan pekerja membuat suatu perusahaan harus menunggu untuk mendapatkan pekerja yang baru. Bahkan tidak jarang perusahaan kesulitan untuk merekrut pekerja dengan kualitas yang sama dari pekerja yang telah pergi. Dalam proses tersebut terdapat jeda waktu yang akan berdampak pada tertundanya jadwal sebuah proyek dan tentunya berdampak pada biaya proyek yang dikeluarkan.

Hasil pekerjaan dalam proyek konstruksi tergantung kepada para pekerja/tukang yang turut serta dalam proyek tersebut. Secara umum kasus terjadinya *turnover* pada pekerja sering terjadi, sehingga *turnover* merupakan tantangan besar bagi industri konstruksi. Shamsuzzoha dan Rezaul (2007) menjelaskan bahwa *turnover* yang terjadi pada tukang/pekerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerjaan konstruksi. Hal tersebut didukung dengan penelitian yang dilakukan Muya et al (2006) bahwa ketersediaan tukang dianggap sebagai salah satu faktor yang paling penting untuk efektivitas industri konstruksi. Melihat betapa pentingnya pengaruh pekerja dalam pekerjaan konstruksi, tentunya perlu perhatian khusus jika dalam sebuah perusahaan konstruksi terjadi *turnover* terhadap para pekerjanya.

Menurut Klag (2008) terdapat dua alasan yang paling banyak dipelajari mengapa terjadi *turnover*, yaitu tingkat kepuasan kerja dan banyaknya ketersediaan lapangan kerja yang menjadi pilihan alternatif untuk pindah dari perusahaan satu ke perusahaan yang lain. Dalam kenyataannya tentu tidak hanya faktor itu saja yang harus dijadikan sebagai acuan penyebab keluarnya seorang pekerja dari sebuah perusahaan, terlebih pada perusahaan konstruksi yang sifatnya unik dan kompleks. Berbeda dengan Klag (2008), Allen et al (2010) berpendapat bahwa tingginya gaji dan kepuasan terhadap gaji merupakan alasan yang dianggap lemah terhadap terjadinya *turnover*. Sedangkan menurut Ayegba (2014) menunjukkan alasan mengapa terjadinya *turnover* adalah dimana para pekerja tidak bahagia atau tidak puas dengan pekerjaan yang dajalannya. Dalam sebuah perusahaan yang berbeda, pasti faktor penyebabnya juga berbeda, oleh karena itu perlu dilakukan sebuah

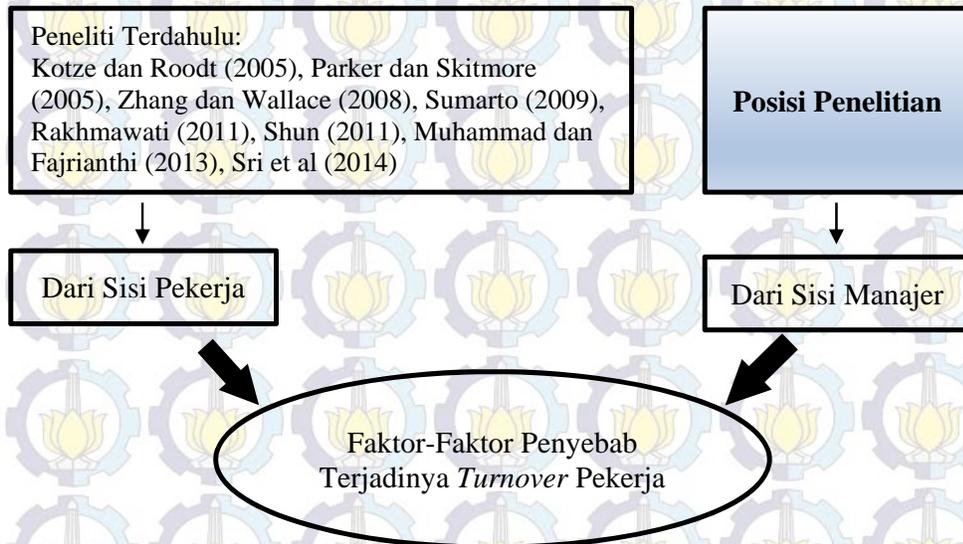
penelitian pada kasus yang berbeda. Surabaya dipilih sebagai wilayah penelitian karena posisi Surabaya sebagai kota besar di Indonesia dimana proyek konstruksi tumbuh dengan pesat. Proyek konstruksi yang sering dijumpai di Surabaya adalah proyek bangunan tinggi (*high rise building*). Seluruh proyek konstruksi gedung di Surabaya dianggap memiliki kriteria yang sama, oleh karena itu obyek penelitian ini fokus pada proyek konstruksi gedung yang berada di Surabaya.

Beberapa perusahaan di Surabaya mengalami *turnover* pekerja yang cukup tinggi. Sumarto (2009) memaparkan beberapa data dan informasi dari perusahaan yang dijadikan sampel menunjukkan *turnover* yang cukup tinggi terjadi pada karyawan level *junior supervisor* sampai dengan *senior manager* atau *level middle to senior position*. Tetapi dalam penelitian tersebut tidak dijelaskan secara rinci perusahaan apa saja yang dijadikan populasi, sehingga penelitian tersebut hanya akan digunakan sebagai dasar acuan sementara.

Menurut Rakhmawati (2011) terdapat 16 variabel yang mempengaruhi *turnover* pekerja proyek konstruksi di Surabaya. 16 variabel tersebut dikelompokkan menjadi 4 faktor, dan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi *turnover* pekerja proyek konstruksi di Surabaya adalah faktor 1. Faktor tersebut terdiri dari variabel konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan gaji, serta lingkungan kerja. Sri et al (2014) memaparkan hasil penelitiannya pada perusahaan jasa konstruksi di Malang dan Surabaya, bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi *turnover intention*. Dalam penelitiannya faktor penyebab *turnover intention* dibagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mempengaruhi *turnover intention* adalah komitmen terhadap perusahaan dengan nilai prosentase sebesar 57,7% dan hubungan dengan atasan sebesar 22,4%. Sedangkan faktor eksternalnya adalah besaran gaji dengan prosentase sebesar 24,2%, insentif sebesar 24% dan faktor sikap seorang atasan terhadap bawahan dengan nilai prosentase 18,5%.

Muhammad dan Fajrianthi (2013) menjelaskan bahwan keadilan dalam sebuah organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap intensi *turnover* karyawan arsitek dan kontraktor di Surabaya. Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Muhammad dan Fajrianthi (2013) tersebut, menyatakan bahwa variabel keadilan organisasi dapat memprediksi intensi *turnover* sebesar 62,6%. Melihat

tingginya angka prosentase maka variabel tersebut perlu dipertimbangkan dalam melakukan proses penelitian ini, tetapi keterbatasan populasi penelitian tersebut yang hanya dilakukan pada perusahaan konstruksi gred 4.



Gambar 1.1 Pola Pemikiran Peneliti (Sumber hasil olahan peneliti 2015)

Banyak faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya. Hasil dari penelitian terdahulu tersebut digunakan sebagai dasar penelitian yang akan dilakukan. Seperti pada Gambar 1.1 terdapat beberapa penelitian terdahulu membahas tentang faktor penyebab terjadinya *turnover* yang hanya dilihat dari sisi pekerja, oleh karena itu perbedaan dengan penelitian yang dilakukan adalah melihat dari sudut pandang manajer. Dari penjelasan yang telah dipaparkan, sehingga penelitian ini perlu dilakukan untuk merespon dan mengembangkan penelitian sebelumnya tentang penyebab *turnover* pekerja. Untuk menindaklanjutinya, maka penelitian yang dilakukan ini adalah fokus pada bagaimana persepsi seorang Manajer Proyek dalam melihat faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* pada perusahaan konstruksi di Surabaya.

1.2. Perumusan masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini yaitu faktor-faktor apa penyebab terjadinya *turnover* pada perusahaan konstruksi di Surabaya dari sudut pandang seorang manajer?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* pada perusahaan konstruksi di Surabaya dari sudut pandang seorang manajer.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian yang akan dilaksanakan adalah:

1. Memberikan gambaran kepada pembaca tentang persepsi seorang manajer dalam melihat penyebab terjadinya *turnover* pada proyek konstruksi di Surabaya.
2. Memberikan wawasan, dan pertimbangan bagi peneliti yang akan melakukan penelitian yang sejenis.

1.5. Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini adalah:

1. Responden penelitian adalah para Manajer Proyek konstruksi gedung yang proyeknya berada di Surabaya dan seorang yang pernah menjadi Manajer Proyek konstruksi gedung di Surabaya.
2. Level pekerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah mulai dari tingkat pekerja/kuli, tukang, kepala tukang, dan mandor.
3. Proyek konstruksi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proyek konstruksi gedung di Surabaya yang mana pelaksanaan proyeknya sedang berjalan yang dicari dalam batas waktu tertentu.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab 1 Pendahuluan, pada bab ini berisi tentang uraian latar belakang yang mendasari penelitian terhadap penyebab terjadinya *turnover* pekerja. Dengan latar belakang tersebut sehingga dapat dibentuk perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan penelitian, dan manfaat penelitian. Selain itu pada bab ini juga dijabarkan sistematika penulisan penelitian.

Bab 2 Kajian Pustaka yang berisi penjelasan definisi dari penggunaan kata-kata atau istilah yang terdapat dalam penelitian. Dasar teori menjelaskan tentang makna dan pengertian tentang *turnover*, jenis *turnover*, dan pengertian *turnover* dalam industri konstruksi. Pada bab ini juga dijabarkan beberapa penelitian terdahulu dan posisi penelitian.

Bab 3 Metodologi Penelitian yang berisi konsep dan metode penelitian, identifikasi variabel, serta populasi dan sampel yang digunakan sebagai penelitian penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi. Terdapat metode analisa yang menjelaskan tentang proses pengolahan data hasil penelitian dan terdapat proses penelitian yang menjelaskan tahapan proses penelitian yang telah dilakukan.

Bab 4 Analisa dan Pembahasan, dalam bab ini menyajikan deskripsi responden, uji rata-rata dan uji sebaran variabel. Selain itu menjelaskan secara deskripsi faktor penyebab *turnover* pekerja. Terdapat sub bab pembahasan terhadap pengelompokan faktor dari hasil penelitian dan dilanjutkan dengan pembahasan terhadap masing-masing faktor yang sudah terbentuk berdasarkan pengolahan analisa faktor, serta diskusi untuk pembahasan hasil penelitian.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran, bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian lanjutan yang berhubungan dengan *turnover* pekerja konstruksi.

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Definisi dan Terminologi

Definisi dan terminologi dari penggunaan kata-kata atau istilah dalam penelitian dijelaskan berdasarkan sumber terdahulu dan literatur. *Turnover*, menurut Bluedorn (1976) menjelaskan bahwa sebuah gambaran seorang individu yang memiliki keyakinan untuk meninggalkan keanggotaannya dari sebuah sistem sosial (perusahaan). Sedangkan menurut Ongori (2007) *turnover* pekerja adalah rotasi pekerja di seluruh pasar tenaga kerja, yaitu antara perusahaan dengan perusahaan, pekerjaan dengan pekerjaan dan antara pekerja dengan pengangguran.

Pengertian pekerja sesuai dengan UU No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pada Pasal 2 menerangkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Dalam konteks tersebut, dapat disimpulkan bahwa pekerja konstruksi merupakan SDM yang melakukan pekerjaan yang menghasilkan sebuah bentuk bangunan konstruksi. Istilah pekerja dalam industri konstruksi seringkali digolongkan menjadi dua, yaitu staf proyek dan pekerja proyek. Kriteria pekerja dalam penelitian ini adalah pekerja proyek dimana tingkat jabatannya tidak lebih dari seorang mandor.

Persepsi merupakan proses yang digunakan individu mengelola dan menafsirkan kesan dalam rangka memberikan makna kepada lingkungan mereka (Robbins dan Stephen, 2006). Akan tetapi setiap apa yang dipersepsikan seseorang dapat berbeda dari kenyataan yang obyektif dan persepsi setiap orang belum tentu sama. Persepsi manajer dalam penelitian ini adalah bagaimana seorang manajer memandang sebuah realita *turnover* yang terjadi dalam sebuah proyek yang dipimpinnya.

2.2 Dasar Teori

2.2.1 Pengertian *Turnover* Secara Umum

Menurut Allen (2008) *turnover* merupakan terjadinya aktivitas dimana karyawan meninggalkan sebuah organisasi/perusahaan dengan segala macam alasan. Setiap karyawan menggunakan alasan yang berbeda-beda ketika meninggalkan perusahaan, seperti kurangnya nominal gaji sampai pada faktor lain yang berhubungan dengan kenyamanan dalam bekerja dan faktor keluarga. *Turnover* sering digunakan sebagai indikator kinerja perusahaan dan kejadian tersebut memberikan dampak negatif terhadap efisiensi dan efektivitas sebuah organisasi/perusahaan (Emeka dan Ikemefuna, 2012).

Abbasi dan Hollman (2000) menjelaskan *turnover* adalah perputaran pekerja disekitar pasar kerja, diantara perusahaan, pekerjaan dan jabatan serta antara negara dari pemekerjaan dan pemberhentian kerja. Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kejadian *turnover* pekerja sangat kompleks dan banyak faktor pengaruhnya. Pengertian *turnover* dari masing-masing peneliti dapat berbeda-beda, tetapi dengan sumber literatur yang diperoleh bahwasanya sekecil apapun ketika terdapat pekerja yang pergi atau pindah dari satu perusahaan satu ke perusahaan yang lain atau dalam lingkup perusahaan tetap saja hal tersebut dapat dianggap sebagai kejadian *turnover*.

Tingginya tingkat *turnover* telah menjadi masalah bagi banyak perusahaan, tidak terkecuali perusahaan konstruksi. Menurut McDonald dan Zack (2004) *turnover* pekerja juga merupakan salah satu hal yang menyebabkan hilangnya produktivitas proyek. Ketika produktivitas dalam sebuah proyek terjadi sebuah permasalahan, tentunya akan berdampak pada berkurangnya keuntungan yang diperoleh. Sesuai dengan penelitian Kurniasari (2005) perusahaan biasanya menghabiskan 50%-60% gaji tahun pertama karyawan, bahkan sampai 100% yang digunakan untuk tenaga ahli tertentu yang memiliki ketrampilan tinggi, pelatihan dan biaya administrasi lainnya. Dari pernyataan tersebut membuktikan bahwa perusahaan perlu memahami apa penyebab terjadinya *turnover*.

Ketika seorang pekerja meninggalkan sebuah perusahaan maka secara tidak langsung akan mengurangi sebuah nilai yang dimiliki perusahaan tersebut, nilai yang paling tampak dirasakan secara langsung adalah tentang biaya waktu dan

biaya perusahaan. Cascio (2006) menjelaskan bahwa total biaya yang dikeluarkan akibat *turnover* berkisar dari 90% sampai 200% dari gaji tahunan. Karena begitu besarnya dampak *turnover* terhadap perusahaan, tentunya seluruh pihak baik dari sisi pekerja dan yang memberi pekerjaan berharap dapat meminimalisir *turnover* terjadi pada mereka.

2.2.2 Klasifikasi dan Jenis *Turnover*

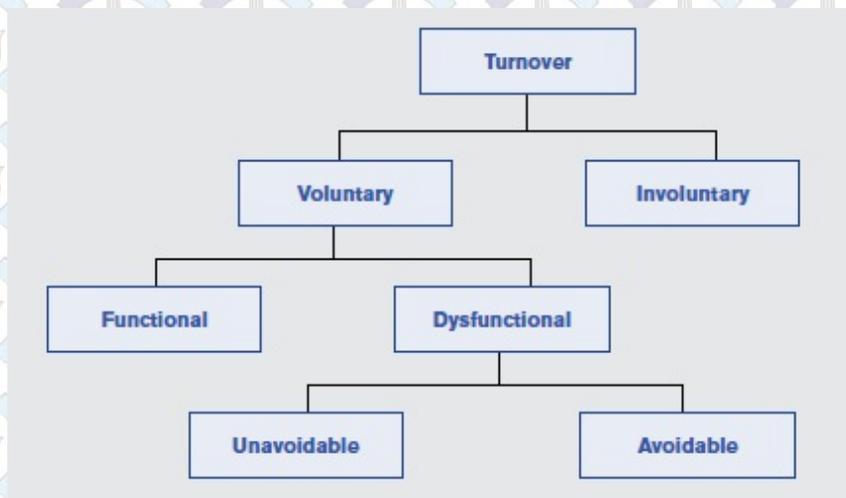
Dalam sebuah industri banyak sekali ditemukan beberapa karakteristik alasan dan penyebab terjadinya *turnover*, dan hampir sebagian besar berdampak negatif. Allen (2008) menjelaskan bahwa dalam *turnover* terbagi dalam dua kategori, yaitu *voluntary* (sukarela) dan *involuntary* (tidak sukarela). Sejalan dengan penelitian Allen (2008), Griffeth dan Hom (2001) juga menggambarkan bahwa *turnover* terdiri dari 3 dimensi. Dari ketiga dimensi tersebut salah satunya adalah *turnover voluntary* dan *involuntary*. *Turnover voluntary* terjadi disebabkan oleh karyawan itu sendiri, misalnya seorang pekerja berhenti untuk mengambil pekerjaan lain. Sedangkan *turnover involuntary* disebabkan oleh keputusan sebuah perusahaan, misalnya perusahaan mengeluarkan karyawan karena kinerja yang buruk atau perusahaan ingin merubah susunan kepengurusan.

Pada Gambar 2.1. klasifikasi pembagian *turnover voluntary* dibagi lagi menjadi dua, yaitu fungsional dan disfungsional. Allen (2008) menjelaskan bahwa *turnover* disfungsional sangat berbahaya bagi sebuah perusahaan dan dapat terjadi berbagai bentuk, misalnya ketika terjadi seorang karyawan yang terampil tiba-tiba keluar dari sebuah perusahaan. Sebaliknya, *turnover* fungsional tidaklah berbahaya bagi sebuah perusahaan, contoh jenis *turnover* ini adalah ketika perusahaan memecat seorang karyawan yang kinerjanya buruk.

Pendapat lain tentang jenis *turnover* menurut Emeka dan Ikemefuna (2012) adalah menjelaskan *turnover* pekerja dapat terjadi terhadap pekerja yang tidak memiliki keterampilan dan pekerja yang memiliki keterampilan. Dari penjelasan tersebut yang dimaksud dengan tidak memiliki keterampilan adalah pekerja yang dikenal sebagai tenaga kontrak, yang biasanya mengalami *turnover* tinggi. Sedangkan terjadinya *turnover* pada karyawan yang memiliki keterampilan

akan membuat sebuah perusahaan akan mengalami dampak negatif. Hal tersebut karena sebuah perusahaan akan kehilangan tenaga terampil.

Selanjutnya Allen (2008) menjabarkan kembali tentang *turnover* disfungsi yang dikategorikan lagi menjadi dua, yaitu *turnover* dapat dihindari (*avoidable*) dan tidak dapat dihindari (*unavoidable*). Penjelasan tentang *turnover* yang dapat dihindari dapat dicontohkan salah satu penyebabnya adalah jika karyawan meninggalkan karena kepuasan kerja rendah, tentunya perusahaan dapat menghindari hal tersebut yakni dengan cara memberikan pelayanan kepada pekerja sehingga pekerja merasa mendapatkan apa yang diinginkan dari hasil kerjanya. Sedangkan *turnover* yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan misalnya jika karyawan meninggalkan karena masalah kesehatan atau keinginan untuk kembali melanjutkan pendidikan/kuliah, tentu perusahaan tidak dapat menghalangi keinginan pekerjanya.



Gambar 2.1 *Turnover Classification Scheme* (Sumber Allen, 2008)

Selain yang dijelaskan oleh Allen (2008), tipe *turnover* juga dijelaskan oleh Emeka dan Ikemefuna (2012) yang dibedakan menjadi 2 perbandingan, yaitu antara *turnover* jika dilihat dari faktor internal dengan faktor eksternal, serta *turnover* terhadap pekerja yang memiliki keterampilan dengan tidak memiliki keterampilan.

Emeka dan Ikemefuna (2012) menjelaskan bahwa *turnover* berdasarkan faktor eksternal adalah ketika seorang karyawan yang pindah ke perusahaan lain, sedangkan maksud dari faktor internal adalah ketika karyawan meninggalkan tugas mereka saat ini dan mengambil peran atau posisi baru dalam perusahaan tersebut.

2.2.3 Pengertian *Turnover* dalam Industri Konstruksi

Turnover dalam industri konstruksi tidak dapat disamakan dengan *turnover* pada beberapa industri manufaktur. Belum ada penjelasan yang pasti tentang *turnover* dalam proyek konstruksi, karena karakter industri konstruksi yang unik.

Dalam penelitian Rakhmawati (2011) menyebutkan bahwa *turnover* dalam industri 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. Banyak penelitian yang menjelaskan tentang *turnover*, tetapi dalam pengertian proyek konstruksi *turnover* pekerja dapat direpresentasikan tingkat individu untuk keluar dari keanggotaan suatu sistem perusahaan (Shun, 2011). Penjelasan yang variatif terhadap *turnover* pada proyek konstruksi disebabkan karena karakteristik sebuah proyek yang memang tidak ada jaminan menjadi pekerja tetap bagi pekerjanya.

Industri konstruksi di Indonesia tidak terlepas dari begitu banyaknya SDM yang terlibat langsung dalam proses pekerjaannya. Banyak tantangan yang dihadapi dalam dunia industri, Rowings et al (1996) menjelaskan bahwa tantangan dalam industri konstruksi muncul melalui kebutuhan untuk mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan kompetitif. Oleh karena itu sangat penting bagi seorang Manajer Proyek memiliki strategi dan cara agar para pekerja yang terampil tidak meninggalkan proyek yang dipimpinnya.

Dalam bisnis jasa konstruksi selalu membutuhkan perencanaan serta manajemen yang detail, dikarenakan usaha konstruksi memiliki peluang resiko yang sangat besar dalam waktu proses pekerjaan yang terbatas. Sesuai dengan Ervianto (2002) yang menyatakan bahwa ketangguhan manajemen konstruksi sangat tergantung pada peran SDM. Salah satu manajemen yang harus diperhatikan adalah tentang bagaimana mengelolah para pekerjanya agar tidak terjadi *turnover* yang tinggi.

Kim dan Philips (2010) menjelaskan bahwa banyak pekerja memilih untuk tidak meninggalkan sebuah proyek konstruksi ketika adanya jaminan kesehatan penuh dari perusahaan. Tetapi dari beberapa penelitian seperti pendapat Sri et al (2013) bahwa faktor gaji merupakan yang berpengaruh terhadap *turnover*. Dalam menghadapi permasalahan *turnover* pekerja konstruksi, seharusnya seorang manajer harus lebih peka dalam merespon apa yang terjadi. Meskipun pada dasarnya pekerja bukanlah tanggung jawab langsung seorang manajer melainkan dari mandor, tetapi dampak tersebut tentunya akan berimbas kepada proyek secara keseluruhan. Irmawanto dan Utomo (2011) memaparkan bahwa salah satu kegagalan proyek perusahaan konstruksi BUMN di Surabaya adalah ketidakmampuan mengelola tim. Ketika pekerja tidak dapat dikontrol tentunya akan berdampak terhadap keefektifitasan proyek. Ketika keefektifitasan suatu proyek tidak maksimal dan selalu dalam keadaan yang tidak diinginkan, tentunya akan muncul suatu permasalahan salah satunya adalah *turnover*.

2.2.4 Persepsi Manajer

Definisi Manajer Proyek menurut Project Management Institute (2013) mengatakan bahwa Manajer Proyek seseorang yang bertanggung jawab dalam mengurus sebuah proyek. Menurut Ritz (1994) seorang Manajer Proyek berasal dari suatu institusi atau seorang pengusaha yang sinonim dengan pengurus, eksekutif, *supervisor* dan boss.

Thomas dan Pandey (2009) mendefinisikan manajer sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk membuat kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan organisasinya, bagaimana dia memperlakukan para pekerja, dan bagaimana dia menghadapi berbagai tekanan pekerjaan di kantor. Dalam dunia konstruksi, tentunya seorang manajer harus memahami bagaimana memperlakukan pekerja dan memahami apa yang sebenarnya diinginkan oleh pekerja, tentunya dengan pertimbangan sejauh mana kontribusi para pekerja terhadap proyek tersebut.

Manajer Proyek mempunyai tanggung jawab dalam memastikan bahwa suatu proyek dapat berjalan sesuai dengan rencana proyek. Oleh karena itu manajer harus jeli dalam melihat segala sesuatu permasalahan, termasuk apa penyebab terjadinya *turnover*. Menurut Muller (2010), ukuran sukses proyek dapat

ditentukan melalui dimensi tipe kepemimpinan dan indikator kerja seseorang.

Penjelasan tersebut semakin menguatkan bahwa karakteristik tipe pemimpin memiliki pengaruh terhadap kesuksesan proyek, tentu saja pemimpin yang memahami kebutuhan para pekerja.

Pekerja konstruksi akan tetap bertahan jika merasa aman dan nyaman saat bekerja serta merasa puas terhadap apa yang dilakukan. Kepuasan kerja individu menurut Nugraheni dan Utomo (2012) juga dapat dipengaruhi oleh kepribadian *conscientious* seorang manajer. Seorang manajer yang teliti, tentunya akan lebih perhatian dan peka terhadap apa yang terjadi di lingkungan kerjanya, termasuk permasalahan yang dialami para pekerja. Rury dan utomo (2011) memaparkan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pekerja konstruksi bangunan gedung adalah motivasi. Dalam konteks penjelasan tersebut, motivasi yang diberikan kepada pekerja secara tidak langsung akan berdampak positif terhadap keberlangsungan proyek. Dalam kondisi apapun seorang manajer tentunya harus faham dan mengerti semua tentang karakteristik pekerjanya, dengan kepribadian manajer yang condong selalu berpihak kepada pekerja, tentunya akan mengurangi tingginya intensitas *turnover*.

Dalam penelitian Sawitri et al (2007) menjelaskan bahwa kinerja para tenaga ahli konsultan di Surabaya dipengaruhi oleh kepuasan saat bekerja. Sedangkan Faktor-faktor dalam kepuasan bekerja yang mempengaruhi kinerja salah satunya adalah kesempatan untuk mendapatkan promosi dan penjelasan mengenai tugas yang dikerjakan. Hal tersebut dapat diartikan bahwa persepsi manajer baik itu dalam suatu proyek atau perusahaan konstruksi harus tepat dalam melihat permasalahan dan apa yang dirasakan oleh pekerjanya.

2.2.5 Pekerja Konstruksi

Proyek konstruksi di Indonesia identik dengan istilah padat karya, dimana banyak SDM yang dilibatkan dalam sebuah proyek. Oleh karena itu tenaga kerja dianggap menjadi faktor penentu keberhasilan proyek. Menurut Soeharto (1995) karena jenis dan intensitas kegiatan proyek berubah cepat sepanjang siklusnya, maka penyediaan jumlah tenaga, keterampilan dan keahlian harus mengikuti tuntutan perubahan kegiatan yang sedang berlangsung.

Menurut Sondari (1999) tenaga kerja yang terdapat dalam suatu kontraktor dapat dikategorikan menjadi 2 bagian, yang pertama adalah tenaga kerja perusahaan yang merupakan staf perusahaan yang mempunyai ikatan kerja tetap antara tenaga kerja dengan perusahaan dan memiliki penghasilan tetap yang dibayarkan setiap bulan. Tenaga kerja perusahaan tersebut secara umum terdiri tingkat Supervisor, Pelaksana Lapangan hingga pada level Manajer Proyek. Sedangkan tenaga kerja kategori kedua menurut Sondari (1999) adalah tenaga kerja lepas yaitu tenaga kerja non-staf yang tidak memiliki ikatan kerja yang tetap antara perusahaan dan tenaga kerja. Penghasilannya berbentuk upah besarnya tidak tetap, tergantung bentuk pekerjaan yang dilakukan atau dihitung berdasarkan hari kerja.

Sedangkan menurut UU No. 13 Tahun 2004 tentang ketenagakerjaan pada yang dijelaskan dalam poin definisi dan terminologi, bahwa pekerja mampu memenuhi kebutuhannya sendiri maupun untuk masyarakat. Tetapi pada kenyataannya hal tersebut tidak dapat berjalan sendiri, tentunya juga tergantung bagaimana perusahaan mampu menjalankan perannya dengan baik, yaitu memberikan hak yang pantas terhadap para pekerjanya. Sedangkan pada pasal 7 dalam UU No. 13 Tahun 2014 menjelaskan pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang faktor penyebab terjadinya *turnover* pada pekerja konstruksi sudah ada beberapa yang telah melakukan dan variabel penelitiannya pun berbeda-beda, tetapi terdapat beberapa peneliti yang variabelnya sama. Penelitian terdahulu tentang faktor penyebab *turnover* pekerja dirangkum pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu Tentang Faktor Penyebab *Turnover* Pekerja

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
1	Parker dan Skitmore (2005)	Latar belakang: <i>Turnover</i> banyak memiliki efek negatif terhadap kinerja proyek.	Variabel: Iklim organisasi, Promosi, peluang karir yang lebih baik,	(penelitian hanya secara deskriptif) Terdapat 2 grup yang paling dominan penyebab

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
		<p><u>Tujuan:</u> Menemukan alasan untuk <i>project management turnover</i>. Meneliti sejauh mana <i>project management turnover</i> dikaitkan dengan fase tertentu dari siklus hidup proyek.</p> <p>Mengidentifikasi dampak <i>project management turnover</i> pada performa proyek.</p>	<p>minim pengembangan, kurangnya peluang kemajuan (menjadi lebih baik) budaya organisasai dan peran manajemen proyek</p> <p><u>Metode:</u> Analisa deskriptif dengan menghitung mean pada masing-masing faktor</p>	<p><i>turnover</i> (1) motif karir dan pengembangan personal yang terdiri dari promosi, peluang karir, dan kurangnya pengembangan diri (2) ketidakpuasan terhadap iklim organisasi dan peran manajemen perusahaan <i>Turnover</i> memberikan pengaruh negative terhadap performa tim proyek, dan berimbans pada keuntungan</p>
2	Kotze dan Roodt (2005)	<p><u>Latar belakang:</u> Pengusaha di Afrika dapat bertahan dengan cara mengembangkan, mempertahankan karyawan, dan bakat terpendam dari pengusaha itu sendiri. Penelitian akan fokus pada retensi (mempertahankan pekerja)</p> <p><u>Tujuan:</u> Studi ini meneliti tentang model Komitmen <i>Veldsman employee</i>. Penelitian ini juga meneliti apakah perbedaan faktor retensi yang ada diantara kelompok (yaitu antara individu kurang beruntung dan yang beruntung, pria dan wanita, kelompok</p>	<p><u>Variabel:</u> Pilihan pekerja, iklim organisasi, nyaman dalam pekerjaan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan niat bertahan.</p> <p><u>Metode:</u> Perhitungan statistik deskriptif dan analisis reliabilitas. T-test digunakan untuk perbandingan 1 dan 2. Sedangkan ANOVA untuk perbandingan 3.</p>	<p>Pilihan pekerja merupakan pengaruh yang cukup besar terhadap keputusan bergabung dan bertahan dalam perusahaan. Sedangkan iklim dan budaya organisasi merupakan variabel berikutnya yang memiliki pengaruh untuk bertahan atau pergi. Strategi mengatasi kelompok yang kurang beruntung dan beruntung = melibatkan dalam pengambilan keputusan, meningkatkan pilihan persepsi pekerja pada</p>

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
		masa jabatan dan kelompok umur)		kelompok yang beruntung. Kelompok pria dan wanita = meningkatkan kesejahteraan pria.
3	Zhang dan Wallace (2008)	<p><u>Latar belakang:</u> China mengalami kekurangan tenaga terampil terutama dalam staf inti diberbagai industri, termasuk industri konstruksi.</p> <p><u>Tujuan:</u> mencari solusi terhadap pertanyaan penelitian: apa dan bagaimana faktor-faktor motivasi mempengaruhi retensi staf inti di dalam industri konstruksi BUMN di Cina.</p>	<p><u>Variabel:</u> Gaji, tunjangan, pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan</p> <p><u>Metode:</u> menggunakan analisa <i>Multiple Linier Regresion</i> (MLR) populasi dibagi menjadi 5 kriteria, yaitu perusahaan listrik, air, gas alam, pemanasan, infrastruktur.</p>	Terdapat 3 indikator yang paling dominan dalam mempengaruhi retensi staf, yaitu pada variabel iklim organisasi yang terdiri dari perilaku adil (penghargaan, kesempatan karir), kesempatan pelatihan, dan pada variabel lingkungan pekerjaan berupa jenjang karir.
4	Sumarto (2009)	<p><u>Latar belakang:</u> <i>Turnover</i> memberikan dampak negatif, diantaranya: tingginya biaya akibat <i>turnover</i> (50%-60% gaji tahun pertama karyawan). Terjadinya komunikasi yang buruk, terjadi <i>turnover</i> yang tinggi di Surabaya.</p> <p><u>Tujuan:</u> menganalisa pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja, kompensasi terhadap <i>turnover</i>, motivasi terhadap <i>turnover</i>, kepuasan kerja terhadap motivasi, kepuasan kerja terhadap <i>turnover</i>.</p>	<p><u>Variabel:</u> Kompensasi, kepuasan kerja, dan motivasi.</p> <p><u>Metode:</u> dengan analisa SEM, evaluasi <i>one step approach</i> dengan kriteria <i>goodness of fit</i>.</p>	Semakin besar kompensasi semakin puas karyawan, semakin besar kompensasi tidak dibarengi berkurangnya <i>turnover</i> , semakin termotivasi dibarengi berkurangnya <i>turnover</i> , semakin puas karyawan dibarengi semakin termotivasi, semakin puas karyawan tidak dibarengi berkurangnya <i>turnover</i> .

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
5	shun (2010)	<p><u>Latar belakang:</u> Dunia konstruksi banyak sekali tantangan, salah satunya adalah <i>turnover employee</i>. Karena stres kerja yang tinggi dan lingkungan kerja yang tidak stabil, <i>turnover</i> pekerja konstruksi merupakan isu penting. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi tampaknya menjadi prediktor yang baik dari tingkat <i>turnover</i>.</p> <p><u>Tujuan:</u> mengkaji dampak kepuasan kerja, komitmen organisasi dan faktor individu terhadap <i>turnover intentions</i> pekerja konstruksi.</p>	<p><u>Variabel:</u> Kepuasan kerja, komitmen dalam organisasi, dan faktor individu</p> <p><u>Metode:</u> menggunakan analisis faktor untuk mengeksplorasi struktur internal dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Analisis regresi untuk meneliti hubungan antara <i>turnover intention</i> pekerja konstruksi dan persepsi tentang kepuasan kerja, komitmen organisasi dan karakteristik pribadi dan lingkungan kerja.</p>	<p>Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap <i>engineer's turnover</i>. Kepuasan kerja tersebut adalah kepuasan gaji, kepuasan terhadap promosi, kepuasan pengawasan, dan kepuasan pencapaian pribadi</p>
6	Rakhmawati (2011)	<p><u>Latar belakang:</u> perusahaan konstruksi mengalokasikan biaya 35-50% dari anggaran proyek untuk pekerja. <i>Turnover</i> menghilangkan produktivitas pekerja. <i>Turnover</i> memberi pengaruh negatif terhadap proyek, seperti biaya dan waktu.</p> <p><u>Tujuan:</u> mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya <i>turnover</i></p>	<p><u>Variabel:</u> Konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan kerja, lingkungan kerja, prosedur kerja, promosi, keuntungan, alternatif, kejadian kritis, usia, lama bekerja, pendidikan, dan budaya</p>	<p>Seluruh variabel tersebut yang paling memiliki pengaruh terhadap <i>turnover</i> dengan nilai <i>eigenvalue</i> sebesar 66,319%. Sedangkan variabel lain yang tidak masuk dalam analisa faktor memiliki prosentase sebesar 33,681%</p>

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
		pekerja konstruksi di Surabaya.	<u>Metode:</u> dengan analisa deskriptif dan analisa faktor	
7	Muhammad dan Fajrianthi (2013)	<p><u>Latar belakang:</u> Di Indonesia secara keseluruhan <i>turnover</i> pada tahun 2010 sebesar 12,2%, meningkat 3% dari tahun 2009. Ketidakadilan manajemen menyebabkan ketidakpuasan pekerja, sehingga berimbas terjadinya <i>turnover</i>. Masih ada perbedaan dari penelitian tentang pengaruh keadilan terhadap <i>turnover</i>.</p> <p><u>Tujuan:</u> menganalisa pengaruh keadilan organisasi terhadap intensi <i>turnover</i> pada karyawan arsitek dan konsultan bangunan gred 4 di Surabaya.</p>	<p><u>Variabel:</u> Keadilan organisasi (keadilan distributif, keadilan procedural, keadilan interpersonal, keadilan informasi)</p> <p><u>Metode:</u> Uji multikolonier untuk melihat koefisien korelasi, serta menggunakan analisa regresi linier</p>	Keadilan organisasi dapat memprediksi <i>turnover</i> sebesar 62,6%. Dan keadilan organisasi yang paling berpengaruh adalah keadilan prosedural.
8	Sri et al (2014)	<p><u>Latar Belakang:</u> Perusahaan jasa konstruksi di Malang telah terjadi pergantian karyawan yang disebabkan oleh berbagai faktor. kurangnya perhatian terhadap permasalahan tersebut berakibat tidak ditemukannya rumusan penyebab terjadinya <i>turnover</i> secara jelas, sehingga dibutuhkan suatu penelitian yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi</p>	<p><u>Variabel:</u> Faktor internal (Motivasi, Latar belakang pendidikan, Pengalaman bekerja, Kondisi geografis, Dukungan sosial, Kepuasan kerja, Komitmen, Hubungan sosial) Faktor eksternal (Gaji/ Upah, insentif, Sikap atasan, dukungan</p>	Faktor internal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah komitmen 0,577 dan hubungan karyawan dengan atasan 0,224. Faktor eksternal yang secara signifikan dan berpengaruh positif terhadap <i>turnover intention</i> karyawan

No	Sumber	Latar Belakang dan tujuan penelitian	Variabel dan metode yang dipergunakan	Hasil penelitian
		keinginan berpindah karyawan pada perusahaan jasa konstruksi <u>Tujuan:</u> (1) Mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi <i>turnover intention</i> karyawan pada perusahaan jasa konstruksi (2) Mengetahui faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi adanya <i>turnover intention</i> .	tempat dan alat, Promosi jabatan, Peluang karir dari luar perusahaan) <u>Metode:</u> Metode survei dengan menyebarkan kuesioner. Pengambilan sampel dengan <i>unproportional random sampling</i> . Menggunakan analisa deskriptif dan uji klasik	pada perusahaan jasa konstruksi adalah gaji 0,244 dan insentif 0,240 serta sikap atasan 0,185. Faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya <i>turnover intention</i> karyawan pada perusahaan jasa konstruksi adalah faktor eksternal, Faktor eksternal tersebut adalah gaji

Sumber: Hasil olahan peneliti 2015

Parker dan Skitmore (2005) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa motif karir dan pengembangan personal yang terdiri dari promosi, peluang karir, dan kurangnya pengembangan diri merupakan faktor penyebab *turnover* yang paling dominan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zhang dan Wallace (2008) bahwa faktor pengembangan karir merupakan variabel yang paling dominan pengaruhnya terhadap *turnover*. Jenjang karir menjadi alasan karena dengan karir yang stagnan maka pekerja akan merasa jenuh dan tidak memiliki peluang untuk menghasilkan keuntungan yang lebih, sehingga jalan keluar yang ditempuh adalah meninggalkan perusahaan.

Dalam penelitian Kotze dan Roodt (2005) menyatakan pilihan pekerja dan iklim organisasi memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap keputusan pekerja untuk bertahan dalam perusahaan. Jika pekerja memiliki peluang untuk mendapatkan pekerjaan lain, pekerja akan mempertimbangkan besaran nominal gaji dan tunjangan dalam pekerjaan barunya tersebut. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Rakhmawati (2011) juga menjelaskan perbedaan kerja juga termasuk dalam faktor yang berpengaruh dalam terjadinya *turnover*.

Rakhmawati (2011) memaparkan bahwa terdapat beberapa variabel yang memiliki pengaruh *turnover* pekerja pada proyek konstruksi, diantaranya adalah konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan kerja, lingkungan kerja, prosedur kerja, promosi, keuntungan, alternatif, kejadian kritis, usia, lama bekerja, pendidikan, dan budaya memiliki mempengaruhi penyebab terjadinya *turnover*. Banyak hal yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, dalam penelitian Zhang dan Wallace (2008) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja dengan faktor jenjang karir termasuk yang dominan. Sedangkan pada variabel pendidikan, hasilnya tidak sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Sri et al (2014) yang berpendapat pendidikan tidak memiliki pengaruh yang signifikan dalam penyebab terjadinya *turnover*. Meskipun pendidikan berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, tetapi pada kenyataannya tidak begitu besar pengaruhnya.

Dalam penelitian Shun (2011) menyatakan bahwa kepuasan merupakan faktor yang memiliki pengaruh terhadap alasan pekerja konstruksi meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan pernyataan tersebut, Sumarto (2009) menganggap bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*. Karena dalam penelitian Sumarto (2009) dijabarkan kepuasan tidak langsung berhubungan dengan *turnover*. Karena jika pekerja tidak puas, maka pekerja memutuskan mencari pekerjaan baru. Sehingga mencari pekerjaan baru yang dianggap sebagai faktor kuat dalam mempengaruhi *turnover*.

Muhammad dan Fajrianti (2013) menjelaskan keadilan organisasi yang paling berpengaruh terhadap terjadinya *turnover* pekerja pada karyawan arsitek dan kontraktor, keadilan tersebut adalah keadilan prosedural. Sejalan dengan Zhang dan Wallace (2008) yang memaparkan bahwa iklim organisasi yang terdiri dari perilaku adil (penghargaan, kesempatan karir) adalah faktor yang dominan dalam mempengaruhi *turnover*. Hal tersebut biasanya dipengaruhi oleh budaya pekerja yang selalu menerima perlakuan yang adil, baik dari sesama karyawan atau dari *supervisor*. Jika tidak ada rasa adil, biasanya karyawan cenderung merasa telah tidak dihargai dan berimbas keluar dari perusahaan.

Dalam penelitian Sri et al (2014) menyatakan bahwa faktor paling dominan yang mempengaruhi adanya *turnover intention* karyawan adalah faktor eksternal, yaitu pada variabel gaji. Variabel besar kecilnya suatu gaji sering dipakai

dalam penelitian tentang penyebab terjadinya *turnover*. Pernyataan tersebut sejalan dengan Shun (2011) bahwa kepuasan terhadap gaji dan promosi merupakan faktor yang memiliki pengaruh besar terhadap alasan mengapa pekerja konstruksi meninggalkan perusahaan. Berbeda dengan Sumarto (2009) yang menjelaskan bahwa semakin besar kompensasi dibayarkan terhadap pekerja, ternyata tidak diikuti oleh semakin berkurangnya *labor turnover intention* karyawan. Hal tersebut bisa saja terjadi karena ketidakjelasan sistem kompensasi menyebabkan karyawan merasa tidak adil sehingga kompensasi tidak mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Rakhmawati (2011) menjelaskan keuntungan tambahan merupakan variabel yang berada pada urutan pertama sebagai variabel yang mempengaruhi terjadinya *turnover* pekerja konstruksi, sehingga gaji bukanlah faktor yang dianggap paling berpengaruh. Zhang dan Wallace (2008) juga menjelaskan bahwa gaji bukanlah variabel yang penting, karena dalam penelitiannya variabel penghargaan, kesempatan karir, kesempatan pelatihan, dan jenjang karir merupakan yang dianggap paling dominan pengaruhnya terhadap terjadinya *turnover*.

2.4 Posisi Penelitian

Penelitian ini dilakukan berdasarkan variabel yang signifikan yang berhubungan dengan faktor penyebab *turnover* pada konstruksi dari penelitian Sumarto (2009), Rakhmawati (2011), Shun (2011) dan Muhammad dan Fajrianti (2013) sri et al (2014). Khusus untuk penelitian Sumarto (2009) variabel yang digunakan merupakan pemecahan/mengurangi masalah *turnover*. Perbedaan penelitian yang akan dilakukan ini dengan penelitian sebelumnya adalah jika beberapa peneliti terdahulu melihat *turnover* dari sisi pekerja, pada penelitian ini fokus pada persepsi seorang manajer dalam melihat penyebab terjadinya *turnover*.

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

Pada Bab 3 ini dibahas mengenai metode penelitian yang meliputi konsep dan model penelitian, identifikasi variabel penelitian, pengukuran variabel penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, proses penelitian serta rencana jadwal penelitian.

3.1 Konsep dan Model Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei dan eksploratif, dimana untuk mengetahui persepsi seorang manajer dalam melihat kejadian *turnover* pekerja pada proyek konstruksi gedung di Surabaya. Untuk mencapai tujuan tersebut digunakan metode survei dengan menyebar kuesioner untuk mengumpulkan data.

Tujuan dari rancangan survei ini adalah menerangkan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di lapangan, bahwa sebenarnya apa penyebab terjadinya *turnover*. Rancangan survei digunakan untuk meneliti suatu sampel dari populasi peneliti, dimana populasi tersebut adalah seorang Manajer Proyek konstruksi di Surabaya. Hubungan antara beberapa variabel yang diteliti diperoleh berdasarkan pada kajian pustaka dan penelitian terdahulu.

Menurut Kuncoro (2009) penelitian eksploratif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengembangkan pengetahuan atau dugaan yang sifatnya masih baru dan untuk memberikan arahan bagi penelitian selanjutnya. Sejalan dengan pengertian tersebut, penelitian yang dilakukan ini untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja jika dilihat dari sudut pandang seorang manajer, serta untuk mengetahui persepsi apa yang paling dominan terhadap terjadinya *turnover* pekerja konstruksi gedung di Surabaya.

3.2 Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel dalam penelitian ini diperoleh dari hasil kajian pustaka. Variabel yang digunakan adalah dari penelitian terdahulu yang fokus pada

turnover bidang konstruksi yaitu Sri et al (2014) Rakhmawati (2011), Shun (2011) Muhammad dan Fajrianti (2013) yang kemudian dikembangkan oleh penulis dengan indikator yang didukung pendapat dari beberapa literatur dan penelitian terdahulu. Variabel penyebab terjadinya *turnover* pekerja dari hasil kajian pustaka yang digunakan dalam penelitian ini dirangkum dalam Tabel 3.1.

Tabel 3.1 Variabel Penyebab Terjadinya *Turnover*.

Variabel	Definisi Operasional
Konflik (Rakhmawati 2011)	Manajer melihat adanya konflik berupa berbagai tuntutan terhadap pekerja dari berbagai sumber (keluarga, sesama pekerja) yang menyebabkan karyawan kesulitan dalam menentukan tuntutan yang harus dipenuhi
Jam kerja (Rakhmawati 2011)	Terdapat jam kerja yang panjang dan tidak menentu yang disusun oleh manajemen seperti lembur untuk mengejar target terselesainya proyek
Perbedaan kerja (Rakhmawati 2011, Kotze dan Roodt, 2005)	Adanya pilihan pekerjaan selain proyek tersebut dengan pertimbangan kompensasi, kepekaan manajemen terhadap pekerja, peluang karir, keamanan kerja, rasa bangga dalam bekerja, adanya komunikasi perusahaan yang baik, adanya tingkat keadilan dan keramahan
Prosedur kerja (Rakhmawati 2011)	Perusahaan membuat prosedur kerja yang jelas, detail dan dapat membuat setiap orang bisa bekerja dengan caranya sendiri tanpa memikirkan proses internal perusahaan atau dapat bekerja dengan benar tanpa harus kebingungan
Keuntungan (Rakhmawati 2011)	Manajer melihat bahwa pekerja mencari keuntungan selain yang diperoleh dari gaji pokok (bonus dan asuransi kesehatan)
Alternatif internal (Rakhmawati 2011)	Perusahaan merekrut pekerja secara internal (yang pernah bekerjasama) untuk pekerjaan selanjutnya
Usia (Rakhmawati 2011)	Terdapat pekerja yang usianya terlalu muda (usia remaja 17-22 tahun) dan terlalu tua (usia dewasa madya 41-60 tahun)
Lama kerja (Rakhmawati 2011)	Manajer melihat bahwa setiap kelompok tertentu dari orang yang dipekerjakan, 2/3 sampai 3/4 bagian dari mereka keluar pada 3 tahun pertama masa bakti, dan lebih dari setengahnya terjadi pada tahun pertama

Variabel	Definisi Operasional
Pendidikan (Rakhmawati 2011)	Pihak manajemen memandang bahwa rendahnya strata pendidikan pekerja yang rata-rata hanya setingkat SMU
Tantangan dan ketertarikan (Zhang dan Wallace 2008)	Perusahaan memberikan peluang kepada pekerja untuk melakukan pekerjaan lain yang ditekuni dengan lingkup terbatas serta memperkenalkan pekerjaan yang menantang dan menarik
Tanggung jawab (Zhang dan Wallace 2008)	Manajer melihat adanya tingkat rasa tanggung jawab bersama antar sesama rekan kerja dibanding secara individu
Kemajuan karir (Zhang dan Wallace 2008, Parker dan Skitmore 2005)	Perusahaan memberikan peluang kemajuan karir bagi pekerja yang memiliki kemampuan di atas rata-rata pekerja lain
Adanya <i>feedback</i> (Zhang dan Wallace 2008)	Adanya <i>feedback</i> (umpan balik berupa pujian) dari manajer terhadap pekerja pada waktu yang tepat dan jelas. Serta tidak memberikan <i>feedback</i> negatif di depan umum untuk menghindari karyawan kehilangan muka
Peluang untuk belajar dan berkembang (Zhang dan Wallace 2008, Parker dan Skitmore 2005)	Adanya peluang untuk belajar dan berkembang dalam perusahaan (memberikan peluang pekerja untuk mengikuti diklat sehingga memperoleh sertifikat)
Keamanan dalam bekerja (Zhang dan Wallace 2008, Kotze dan Roodt 2005)	Perusahaan menjamin rasa aman dan nyaman terhadap pekerja dalam bekerja (<i>safety</i> , bebas dari gangguan)
Tunjangan (Zhang dan Wallace 2008, Sri et al 2014)	Adanya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan terhadap pekerja yang meliputi asuransi, medis dan kesehatan, bantuan karyawan, jadwal kerja yang fleksibel dan hari libur
Keadilan distributif (Muhammad dan Fajrianti 2013)	Sejauh mana perusahaan dalam memperlakukan sama terhadap pekerja tanpa melihat unsur SARA
Keadilan prosedural (Muhammad dan Fajrianti 2013)	Persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk membuat keputusan dalam melibatkan pekerja. Selalu konsisten baik dari orang satu ke yang lain maupun dari waktu ke waktu, karena setiap pekerja memiliki hak untuk diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama.
Keadilan interpersonal (Muhammad dan Fajrianti 2013, Zhang dan Wallace 2008)	Perusahaan memperlakukan pekerja dengan sopan, hormat, dan martabat. Karena hal tersebut adalah komponen penting bagi pekerja dalam menyimpulkan apakah interaksi yang diterima adil atau tidak

Variabel	Definisi Operasional
Keadilan informasi (Muhammad dan Fajrianti 2013, Zhang dan Wallace 2008)	Manajemen berkewajiban memberikan penjelasan terhadap keputusan yang dikeluarkan. Penjelasan tersebut dapat berupa mengenai <i>outcomes</i> yang mempengaruhi individu dan jika terdapat keputusan negatif terhadap pekerja, maka pekerja berhak mengetahui mengapa dan bagaimana keputusan tersebut dibuat
Iklm organisasi (Kotze dan Roodt 2005, Parker dan Skitmore 2005)	Adanya upaya pengelolaan yang jelas dalam mensukseskan proyek yang dilakukan oleh perusahaan, serta kemudahan dalam akses berkomunikasi antara perusahaan dengan pekerja
Meningkatkan kompensasi (Sumarto 2009, Rakhmawati 2011)	Perusahaan memberikan kompensasi terhadap pekerja berupa uang dan suatu saat terdapat peningkatan besaran nominal bonus diberikan.
Memberi motivasi (Sumarto 2009)	Manajemen perusahaan memberikan motivasi terhadap pekerja ketika pekerja merasa menerima gaji yang tidak menarik
Kepuasan gaji dan promosi (Shun 2011, Sri et al 2014, Sumarto 2009, Kotze dan Roodt 2005, Parker dan Skitmore 2005, Zhang dan Wallace 2008, Rakhmawati 2011)	Pihak manajemen memberikan rasa puas terhadap pekerja berupa gaji yang cukup dan promosi untuk mendapatkan pekerjaan pada proyek berikutnya
Kepuasan dalam pengawasan (Shun 2011, Sri et al 2014)	Pihak manajemen memberikan rasa puas terhadap pekerja dengan adanya pengawasan pada setiap pekerjaan yang dilakukan
Kepuasan dalam bekerja (Shun 2011)	Manajer melihat bahwa pekerja saat ini merasa puas terhadap pekerja yang dilakukan.
Kepuasan dalam prestasi kerja (Shun 2011)	Manajer melihat bahwa pekerja merasa puas terhadap prestasi kerjanya yang telah dilakukan saat ini.
Cenderung berkomitmen (<i>Affective commitment</i>) (Shun 2011, Sri et al 2014)	Manajer melihat terdapat sifat dari pekerja yang cenderung berkomitmen dan memiliki keinginan untuk menjadi pekerja dalam perusahaan karena merasa ada hubungan emosional
Komitmen yang berkelanjutan (<i>Continuance Commitment</i>) (Shun 2011, Kotze dan Roodt 2005)	Manajer melihat bahwa terdapat keinginan dari pekerja untuk terus menjadi pekerja dalam perusahaan karena merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan

Sumber: Hasil olahan peneliti (2015), diadopsi dari Sri et al (2014), Rakhmawati (2011), Shun (2011) Muhammad dan Fajrianti (2013). Sumarto (2009), Zhang dan Wallace (2008), Kotze dan Roodt (2005), dan Parker dan Skitmore (2005).

3.3 Pengukuran Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini, data diukur dari persepsi seorang manajer atas pertanyaan yang diajukan. Untuk menentukan nilai tersebut, persepsi responden dibentuk dalam sebuah kuesioner. Skala pengukuran dalam kuesioner peneliti menggunakan skala numeris (*numerical scale*) dengan skala likert 1-7 alternatif.

Berikut adalah bobot penilaian terhadap masing-masing persepsi:

1. Penilaian persepsi sangat tidak setuju diberi bobot 1
2. Penilaian persepsi tidak setuju diberi bobot 2
3. Penilaian persepsi agak tidak setuju diberi bobot 3
4. Penilaian persepsi tidak pasti/netral diberi bobot 4
5. Penilaian persepsi agak setuju diberi bobot 5
6. Penilaian persepsi setuju diberi bobot 6
7. Penilaian persepsi sangat setuju diberi bobot 7

3.4 Populasi, Sampel dan Responden Penelitian

3.4.1 Populasi Penelitian

Penelitian ini mengambil populasi Manajer Proyek (*Project Manager*) dan Manajer Lapangan (*Site Engineer Manager*) konstruksi gedung yang berada di Surabaya yang mana pelaksana proyeknya sedang berjalan dan seseorang yang pernah menjadi Manajer Proyek atau Manajer Lapangan konstruksi gedung di Surabaya. Sedangkan kriteria dari proyek yang dimaksud dalam penelitian ini adalah proyek konstruksi bangunan tinggi.

3.4.2 Sampel dan Responden Penelitian

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan teknik *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Untuk memulai pengambilan data, *starting point* yang didapatkan pada penelitian ini adalah dari proyek konstruksi gedung yang berada di wilayah Surabaya Timur. Selain data responden yang didapat dari informasi responden lain, peneliti juga langsung menuju ke beberapa lokasi proyek dan kantor perusahaan konstruksi secara langsung sesuai dengan data yang dimiliki. Pada penelitian ini responden yang dipilih adalah seorang Manajer

Proyek dan Manajer Lapangan, dimana seseorang yang dianggap mampu dalam melakukan penilaian dan memahami *turnover* pekerja dalam proyek konstruksi.

3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan cara menggunakan data primer yang merupakan hasil jawaban dari kuesioner peneliti. Kuesioner ditujukan kepada responden yang telah ditentukan, yaitu seorang Manajer Proyek dan Manajer Lapangan konstruksi gedung kemudian kuesioner diserahkan dengan mendatangi beberapa proyek dan perusahaan serta memberikan waktu untuk mengisi maksimal selama 1 minggu. Terdapat beberapa kuesioner yang bisa langsung diisi oleh responden, sehingga hanya perlu menunggu proses pengisian dan diterima hasilnya. Tetapi jika responden tidak berkenan mengisinya langsung, responden diberi kesempatan waktu dengan batas tertentu, kemudian dihubungi kembali untuk memastikan kuesioner tersebut telah diisi.

3.6 Metode Analisa Data

Tahap pengolahan dan analisa data dilaksanakan dengan mengajukan kuesioner kepada responden mengenai faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya *turnover* pekerja konstruksi. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang dilakukan peneliti menggunakan analisa deskriptif dan analisa faktor.

3.6.1 Analisa Deskriptif

Agar data yang berhasil dikumpulkan dapat terbaca dengan mudah, data tersebut disusun dan diklasifikasikan secara sistematis. Dalam penyajiannya digunakan bentuk tabel dan grafik (diagram) supaya data yang terkumpul dapat disusun dan ditampilkan untuk mendapatkan gambaran yang lebih jelas. Menurut Sugiyono (2009) memaparkan statistik deskriptif berfungsi untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan tidak berlanjut pada penarikan kesimpulan.

Santoso (2004) dengan menggunakan metode numerik dan grafik untuk mencari pola dalam satu kumpulan data dan menghadirkan informasi dalam bentuk yang diinginkan. Metode numerik tersebut digunakan untuk menghitung nilai statistik dan data hasil penelitian yang berupa perhitungan mean dan standar deviasi. Hasil perhitungan statistik ini memberikan informasi rinci tentang distribusi data dan grafik untuk mengidentifikasi pola-pola tertentu sehingga metode numerik dan grafis saling melengkapi.

Faktor-faktor yang dipakai dalam penelitian ini dikelola dan ditampilkan dalam bentuk diagram kartesius (mean dan standart deviasi). Hasil tersebut digunakan untuk mengetahui persepsi manajer dalam melihat penyebab terjadinya *turnover*, kemudian disusun berdasarkan skor pilihan responden dan nilai standart deviasinya.

3.6.2 Analisa Faktor

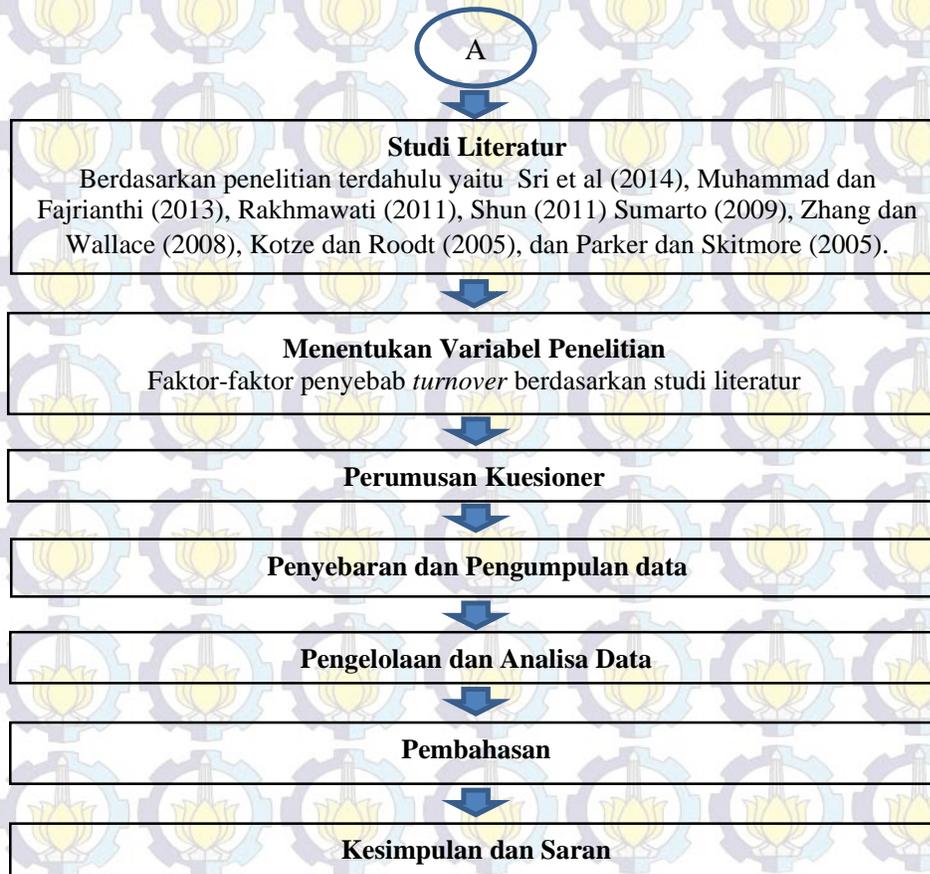
Menurut Kuncoro (2009) analisis faktor bertujuan untuk merangkum informasi yang terkandung dalam banyak variabel menjadi hanya beberapa faktor dengan jenis variabel interval dan rasio. Sedangkan menurut Widayat (2004) analisa faktor digunakan ketika mempunyai banyak variabel-variabel dalam kelompok data dan bermaksud mengurangi jumlah variabel agar mudah diatur, dengan kata lain analisa faktor digunakan sebagai alat untuk mengurangi data sehingga tidak berlebihan, menyederhanakan data dan memudahkan untuk pengambilan kesimpulan yang jelas.

Dalam penelitian ini, data primer yang didapat dari kuesioner diolah menggunakan alat bantu *software* statistik. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menganalisa faktor adalah memilih variabel yang layak dimasukkan sebagai analisa faktor, meringkas variabel-variabel tersebut menjadi satu atau beberapa faktor dengan mencari faktor yang populer. Melakukan rotasi untuk memperoleh signifikansi faktor yang terbentuk berbeda dengan faktor lain, selanjutnya melakukan pemberian nama pada faktor yang telah terbentuk.

3.7 Proses Penelitian

Proses penelitian dimulai dari penjelasan latar belakang yang diperoleh dari beberapa penelitian terdahulu yang sudah melakukan penelitian *turnover* di Surabaya. Selanjutnya adalah perumusan masalah dan tujuan masalah, dilanjutkan studi literatur. Dari studi literatur tersebut dilanjutkan dengan identifikasi variabel, serta penentuan populasi dan sampel. Setelah diperoleh variabel yang digunakan dalam penelitian, dilanjutkan membuat kuesioner seperti pada LAMPIRAN 1 dan menyebarkannya kepada responden penelitian. Tahap selanjutnya adalah mengumpulkan data, melakukan analisa dengan mendiskripsikan responden, dan mendiskripsikan temuan faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja. Hasil tersebut didiskusikan dan dibahas dengan membandingkan temuan penelitian terdahulu. Proses yang terakhir adalah kesimpulan dan saran, semua alur penelitian dijelaskan melalui diagram alur penelitian yang terdapat pada Gambar 3.1.





Gambar 3.1 Bagan Alir Penelitian (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

BAB 4

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Pada Bab 4 menguraikan tentang analisa dan pembahasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan. Analisa yang dilakukan adalah mendeskripsikan hasil penelitian yang berhubungan dengan responden serta melakukan pengujian rata-rata dan sebaran variabel penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi dari sudut pandang manajer di Surabaya. Sedangkan pada pembahasan hasil penelitian ini dibandingkan dengan hasil penelitian terdahulu yang sejenis.

4.1 Deskripsi Responden dan Perusahaan

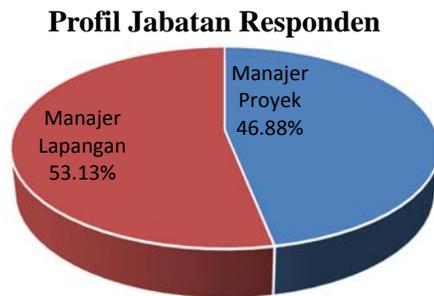
Deskripsi responden bertujuan untuk menjelaskan lebih jauh tentang profil siapa yang menjadi responden dalam penelitian ini. Dengan mengetahui profil tersebut, tentunya menjadi pertimbangan apakah responden yang dipilih dapat mewakili dan tepat untuk menyimpulkan faktor penyebab *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya.

4.1.1 Profil Responden

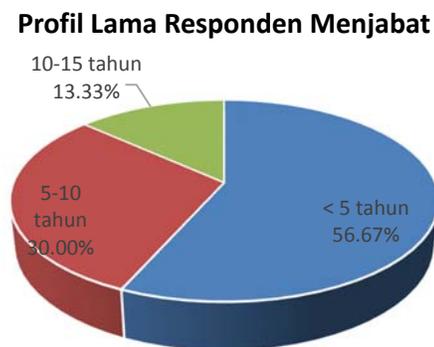
Responden dalam penelitian ini adalah seorang manajer dalam proyek konstruksi gedung. Lebih spesifik penjelasan seorang manajer yang menjadi responden adalah Manajer Proyek dan Manajer Lapangan. Seperti pada Gambar 4.1 dipaparkan terdapat 32 manajer yang menjadi responden dalam penelitian, yaitu 15 orang Manajer Proyek dengan prosentase 46,88% dan 17 Manajer Lapangan dengan prosentase sebesar 53,13%.

Hal lain yang perlu dideskripsikan tentang responden penelitian adalah lama menjabat responden dalam masa kerjanya. Dengan mengetahui berapa lamanya menjabat sebagai seorang manajer, akan membantu responden dalam proses analisa. Semakin lama responden menjabat, tentunya semakin faham dengan apa yang dilakukan dalam melihat penyebab terjadinya *turnover*. Pada Gambar 4.2 dijelaskan tentang lama responden sebagai manajer. Klasifikasi lama waktu

menjabat digolongkan menjadi 4 yaitu kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, 10-15 tahun, dan lebih dari 15 tahun.



Gambar 4.1 Profil Jabatan Responden (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)



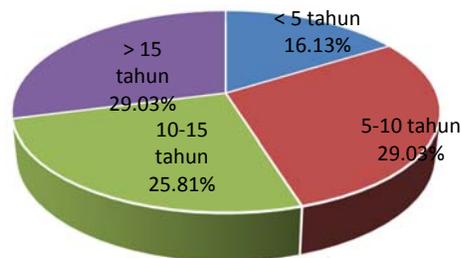
Gambar 4.2 Profil Lama Responden Menjabat Sebagai Manajer (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Dari penjelasan Gambar 4.2 dapat diuraikan bahwa lama responden menjadi manajer yang paling banyak adalah kurang dari 5 tahun. Dalam penelitian ini responden yang menjabat sebagai manajer kurang dari 5 tahun sebanyak 17 orang dengan prosentase 56,67%. Responden yang telah menjadi manajer selama 5-10 tahun sebanyak 9 orang dengan prosentase 30,0%. Sedangkan responden yang menjabat sebagai manajer dengan waktu 10-15 tahun adalah 4 orang dengan prosentase sebesar 13,33%. Sedangkan responden yang menjadi manajer dengan lama waktu lebih dari 15 tahun tidak didapati dalam penelitian ini. Dari data yang

diterima terdapat 2 responden yang tidak mengisi poin berapa lama responden menjabat sebagai manajer. Meskipun responden terbanyak menjabat sebagai manajer kurang dari 5 tahun, tetapi responden sudah dianggap mampu memahami subyek penelitian ini dengan alasan sudah berpengalaman bekerja di bidang konstruksi meskipun belum menjadi manajer.

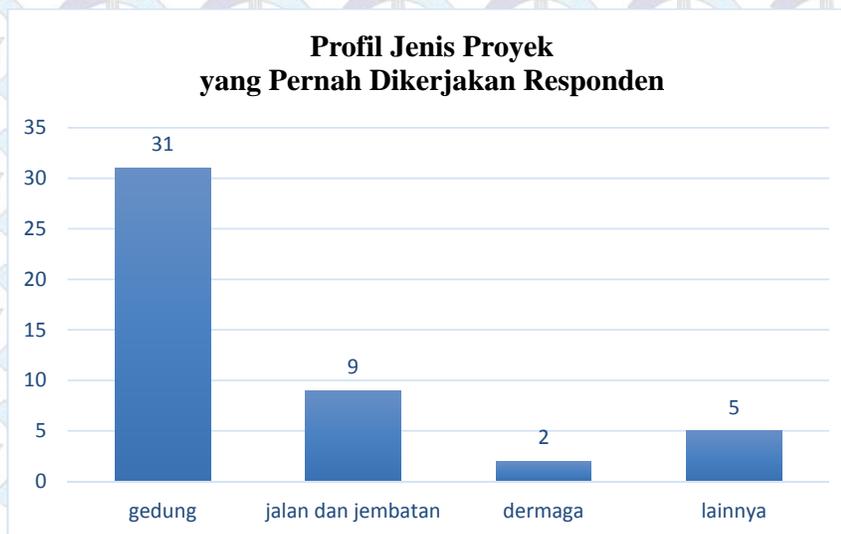
Deskripsi selanjutnya adalah tentang pengalaman responden bekerja di bidang proyek konstruksi. Lama menjabat sebagai manajer tentunya berbeda dengan lama pengalaman responden bekerja, karena belum tentu dalam bekerja langsung menempati posisi manajer. Pengalaman responden yang lebih lama bekerja diberbagai posisi, tentunya juga mempermudah responden dalam memahami penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya. Pada Gambar 4.3 dipaparkan tentang lama pengalaman responden bekerja dibidang proyek konstruksi. Dalam Gambar 4.3 tersebut menunjukkan bahwa responden yang bekerja di bidang proyek konstruksi yang kurang dari 5 tahun sebanyak 5 orang dengan prosentase 16,13%. Kemungkinan kategori ini responden memiliki kemampuan yang lebih, karena dengan pengalaman kerja yang belum sampai 5 tahun sudah diberi tanggung jawab menjadi Manajer Proyek. Responden yang berpengalaman bekerja selama 5-10 tahun sebanyak 9 orang dengan prosentase 29,03%. Pengalaman kerja 10-15 tahun dalam bidang konstruksi yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 8 orang dengan prosentase 25,81%. Sedangkan responden dengan pengalaman kerja lebih dari 15 tahun sebanyak 9 orang dengan prosentase 29,03%.

Profil Pengalaman Responden



Gambar 4.3 Profil Pengalaman Responden (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Deskripsi responden berikutnya adalah tentang pengalaman responden dalam mengerjakan proyek konstruksi. Meskipun responden dalam penelitian ini adalah fokus pada Manajer Proyek konstruksi gedung, bukan berarti responden tidak pernah mengerjakan proyek konstruksi selain gedung. Dalam Gambar 4.4 menunjukkan pengalaman responden bekerja dibidang proyek konstruksi.



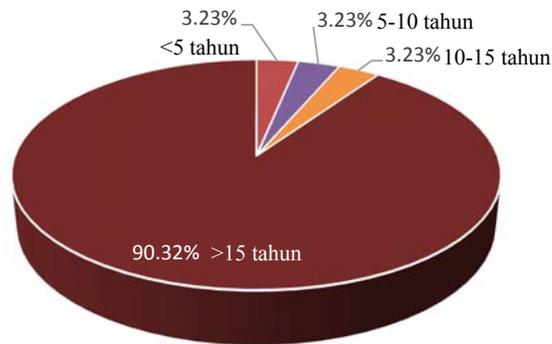
Gambar 4.4 Profil Jenis Proyek yang Pernah Dikerjakan Oleh Responden (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Seluruh responden yang masuk dalam kategori penelitian ini adalah yang sedang dan pernah mengerjakan proyek konstruksi gedung, oleh karena itu ke 31 responden pernah mengerjakan proyek konstruksi gedung (satu responden tidak memberi keterangan). Dari 31 responden tersebut juga memiliki pengalaman mengerjakan proyek lain, seperti jalan dan jembatan, dermaga dan proyek lainnya. Terdapat 9 responden pernah mengerjakan proyek jalan dan jembatan serta 2 responden pernah mengerjakan proyek dermaga. Selain itu, terdapat 5 responden yang pernah mengerjakan proyek lain seperti perpipaan, ril kereta api, tower, dan bendungan. Dengan dasar tersebut tentunya responden berpengalaman dalam memahami faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja, terutama dalam pekerjaan konstruksi gedung.

4.1.2 Profil Perusahaan Responden

Profil sebuah perusahaan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah data berapa lama perusahaan mulai mengerjakan sebuah proyek konstruksi dan jenis proyek konstruksi apa saja yang pernah dikerjakan dimana tempat responden bekerja. Pada Gambar 4.5 mendiskripsikan pengalaman sebuah perusahaan dimana responden bekerja mengerjakan proyek konstruksi.

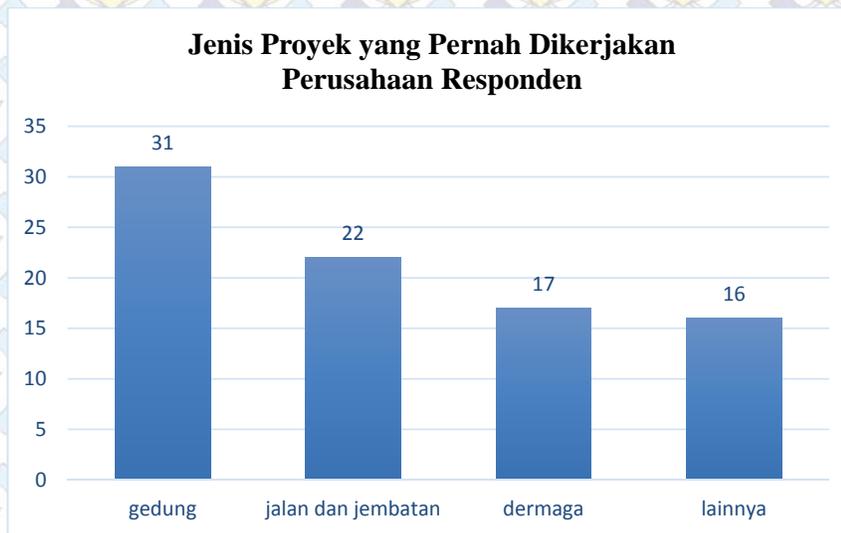
Profil Pengalaman Perusahaan di Bidang Konstruksi



Gambar 4.5 Profil Pengalaman Perusahaan Responden Dalam Bidang Konstruksi (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Data pengalaman perusahaan di bidang konstruksi dikelompokkan menjadi 4 kategori yaitu kurang dari 5 tahun, 5-10 tahun, 10-15 tahun, dan lebih dari 15 tahun. Pengalaman perusahaan mengerjakan proyek konstruksi < 5 tahun, antara 5-10 tahun, dan antara 10-15 tahun masing-masing sebanyak 1 perusahaan dengan prosentase 3,23%. Sedangkan pengalaman perusahaan dimana responden bekerja dalam mengerjakan proyek konstruksi yang lebih dari 15 tahun adalah 28 perusahaan dengan prosentase 90,32%. Dengan banyaknya perusahaan yang memiliki pengalaman lebih dari 15 tahun, tentunya menggambarkan bahwa perusahaan dimana tempat responden bekerja dianggap memiliki kemampuan untuk menyelesaikan beberapa permasalahan dalam sebuah proyek, termasuk salah satunya adalah permasalahan *turnover* pekerja.

Data perusahaan berikutnya yang dijabarkan dalam penelitian ini adalah jenis proyek apa saja yang pernah dikerjakan. Pada Gambar 4.6 dijelaskan bahwa terdapat beberapa jenis proyek konstruksi yang pernah dikerjakan, rata-rata perusahaan dimana tempat responden bekerja pernah mengerjakan proyek konstruksi gedung (satu responden tidak memberi keterangan). Selain mengerjakan proyek konstruksi gedung, 22 perusahaan dimana tempat responden bekerja juga pernah mengerjakan proyek jalan dan jembatan. 17 perusahaan pernah mengerjakan proyek dermaga dan terdapat 16 perusahaan yang pernah mengerjakan proyek lainnya yaitu perpipaan, ril kereta api, tower, dan bendungan.



Gambar 4.6 Profil Jenis Proyek yang Pernah Dikerjakan Perusahaan Responden (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Dalam penelitian ini fokus pada proyek konstruksi gedung, tetapi bukan berarti perusahaan dimana tempat responden bekerja tidak pernah mengerjakan proyek konstruksi selain konstruksi gedung. Dari berbagai jenis proyek yang pernah dikerjakan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan dimana responden bekerja pernah menghadapi permasalahan dan beberapa alternatif penyelesaian masalah *turnover*. Berdasarkan identifikasi tersebut, maka responden dianggap berpengalaman dengan subyek penelitian tentang faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja.

4.2 Uji Rata-rata dan Sebaran Variabel Penyebab *Turnover* Pekerja

Untuk memperoleh seleksi variabel yang berpengaruh terhadap penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi bangunan dari setiap penilaian responden, maka menggunakan pengujian beda rata-rata dan uji beda sebaran variabel.

4.2.1 Pengujian Nilai Rata-rata Variabel Penyebab *Turnover* Pekerja

Pengujian ini dilakukan dengan menggunakan anova satu arah. Hipotesa yang digunakan (H_0) tidak ada perbedaan nilai rata-rata diantara populasi penelitian. Sedangkan (H_1) adalah terdapat perbedaan nilai rata-rata diantara setiap variabel penelitian. Data isian responden tentang kuesioner faktor penyebab terjadinya *turnover* terdapat pada LAMPIRAN 2.

Tabel 4.1 Hasil Analisa Uji Rata-rata (mean)

	<i>Sum of Square</i>	df	<i>Mean square</i>	F	Sig
Diantara grup	154.474	28	5.517	2.221	.000
Dalam grup	2232.625	899	2.483		
Total	2387.099	927			

Sumber: Hasil olahan peneliti (2015)

Hasil dari uji beda rata-rata ditampilkan pada Tabel 4.1. Dari hasil pengujian tersebut, diperoleh nilai signifikansi $0.000 < \alpha = 0.05$ maka menolak H_0 . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan nilai rata-rata diantara setiap variabel yang diteliti.

4.2.2 Pengujian Besar Sebaran Variabel Penyebab *Turnover* Pekerja

Nilai standart deviasi dapat menggambarkan seberapa besar sebaran nilai dalam satu kelompok. Dalam pengujian ini, hipotesa awal (H_0) adalah tidak ada perbedaan standar deviasi diantara responden pada taraf signifikansi $\alpha = 5\%$. Dari asumsi tersebut, jika H_0 ditolak maka terdapat perbedaan standar deviasi pada

responden penelitian, sedangkan jika hasil H_0 diterima maka tidak ada perbedaan standar deviasi. Hasil uji standar deviasi tertera pada Tabel 4.2, dimana menunjukkan bahwa nilai signifikansi = 0.073 atau lebih besar dari 0,05. Dapat disimpulkan bahwa H_0 diterima yang berarti tidak ada perbedaan standar deviasi pada responden penelitian.

Tabel. 4.2. Hasil Analisa Uji Standar Deviasi

<i>Levene Statistic</i>	db 1	db 2	Sig.
1.423	28	899	0.073

Sumber: Hasil olahan peneliti (2015)

4.3 Deskripsi Faktor Penyebab Terjadinya *Turnover* Pekerja

Sugiyono (2009) menjelaskan bahwa analisa deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini menggunakan metode analisa deskriptif, karena termasuk penelitian metode survei dengan distribusi kuesioner. Analisa deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan penyebaran dominasi faktor-faktor berdasar nilai rata-rata persepsi manajer terhadap penilaian masing-masing faktor yang perlu dibandingkan dengan nilai standar deviasinya. Pada Tabel 4.3 dijelaskan nilai mean dan standar deviasi diurutkan berdasarkan nilai yang terbesar dari masing-masing variabel penelitian.

Berdasarkan hasil dari analisa anova, bahwa variabel dengan nilai mean yang paling tinggi adalah variabel keadilan distributif dengan nilai mean 5,91 dan standar deviasi 1,573. Sedangkan variabel dengan nilai mean yang paling rendah adalah variabel pendidikan dengan dengan nilai mean 4,22 dan standar deviasi 1,581. Setiap hasil analisa dengan urutan mean yang tinggi, tidak selalu diikuti dengan nilai standar deviasi yang lebih besar. Seperti pada variabel kepuasan dalam pengawasan yang memiliki nilai mean lebih tinggi dari pada variabel tanggung jawab, tetapi untuk nilai standar deviasinya variabel kepuasan dalam pengawasan tidak lebih besar dari pada variabel tanggung jawab.

Tabel 4.3 Urutan Nilai Mean dan Standar Deviasi

Kode	Variabel	Mean	St-dev
V17	Keadilan distributif	5.91	1.573
V15	Keamanan dalam bekerja	5.88	1.338
V21	Iklm organisasi	5.66	1.335
V25	Kepuasan dalam pengawasan	5.59	1.434
V11	Tanggung jawab	5.56	1.501
V24	Kepuasan gaji dan promosi	5.53	1.077
V23	Memberi motivasi	5.41	1.478
V20	Keadilan informasi	5.38	1.601
V4	Prosedur kerja	5.34	1.961
V26	Kepuasan bekerja	5.34	1.310
V5	Keuntungan	5.31	1.768
V13	Adanya <i>feedback</i>	5.31	1.712
V27	Kepuasan dalam prestasi	5.31	1.281
V8	Lama kerja	5.22	1.385
V16	Tunjangan	5.22	1.947
V18	Keadilan prosedural	5.22	1.518
V22	Meningkatkan kompensasi	5.22	1.237
V12	Kemajuan karir	5.19	1.768
V3	Perbedaan kerja	5.06	1.900
V28	Cenderung komitmen (<i>affective commitment</i>)	5.06	1.865
V2	Jam kerja	5.03	1.909
V19	Keadilan interpersonal	4.97	1.492
V14	Peluang untuk belajar dan berkembang	4.94	1.585
V29	Komitmen berkelanjutan (<i>continuance commitment</i>)	4.91	1.510
V6	Alternatif internal	4.75	1.481
V1	Konflik	4.72	1.591
V7	Usia	4.38	1.497
V10	Tantangan dan ketertarikan	4.31	1.615
V9	Pendidikan	4.22	1.581

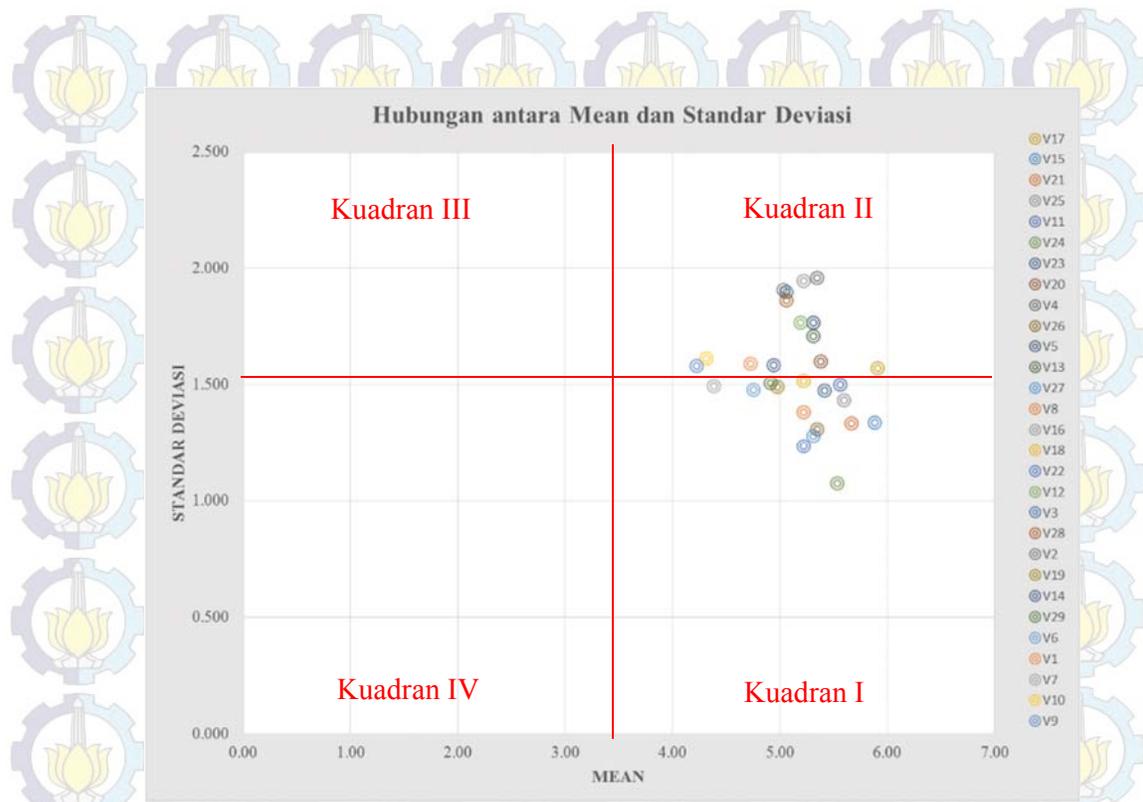
Sumber: Hasil olahan peneliti (2015)

Dalam analisa deskriptif ini didapatkan faktor-faktor yang dominan atau urutan kepentingan dari masing-masing faktor tersebut. Dari nilai rata-rata dan standar deviasi dapat diketahui faktor mana yang tergolong penting dan tidak. Skala penilaian yang digunakan adalah skala likert satu sampai tujuh, dimana angka satu berarti variabel menurut persepsi responden tidak berpengaruh. Begitu pula sebaliknya jika angka tujuh berarti responden menganggap bahwa variabel tersebut memiliki pengaruh terhadap terjadinya *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya.

Pada Gambar 4.7 dijelaskan secara grafik tentang hasil nilai rata-rata dan standar deviasi dari hasil persepsi responden. pada sumbu X dalam diagram tersebut menunjukkan nilai rata-rata dari variabel independen faktor-faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja. Sedangkan sumbu Y merupakan nilai sebaran varian dari masing-masing variabel. Kedua grafik tersebut memiliki hubungan dan nantinya dapat diketahui apakah data tersebut memiliki rata-rata dan sebaran yang baik apa tidak.

Dalam Gambar 4.7 menunjukkan bahwa beberapa variabel menglompok pada nilai mean antara 4 dan 6, yang berarti bahwa responden lebih menganggap variabel tersebut penting/memiliki pengaruh terhadap penyebab terjadinya *turnover* pekerja. Sedangkan untuk standar deviasinya secara keseluruhan variabel berada pada kisaran 1,07 dan 1,96 yang berarti bahwa tidak ada perbedaan varian dan responden sepakat dengan variabel penelitian. Variabel yang memiliki poin/nilai yang paling baik adalah dimana variabel tersebut berada pada nilai mean yang besar dan nilai standar deviasi yang rendah. Seluruh variabel hanya mengelompok dalam dua kuadran, yaitu pada kuadran I dan kuadran II. Dalam kuadran I terdapat 16 variabel yang terdiri dari kepuasan gaji, kompensasi, kepuasan prestasi, kepuasan dalam bekerja, keamanan, iklim organisasi, lama bekerja, kepuasan pengawasan, tanggung jawab, motivasi, keadilan prosedural, komitmen yang berkelanjutan, alternatif internal, dan usia. Variabel yang terdapat dalam kuadran I ini dianggap memiliki nilai yang paling bagus (mean yang tinggi dan standar deviasi rendah). Sedangkan dalam kuadran II tergolong variabel yang memiliki nilai bagus dengan kriteria mean tinggi tetapi standar deviasinya juga tinggi. Variabel yang terdapat dalam kuadran II ini adalah keseluruhan variabel selain yang termasuk dalam kuadran I.

Dijelaskan bahwa keamanan dalam bekerja merupakan variabel yang paling baik, dimana nilai rata-ratanya adalah 5,88 dan standar deviasinya adalah 1,338. Setelah itu adalah variabel kepuasan gaji dan promosi dengan nilai mean 5,503 dengan standar deviasai paling kecil 1,007. Berbeda dengan kedua variabel tersebut, variabel tantangan dan ketertarikan dianggap tidak terlalu penting karena nilai meannya yang kecil yaitu 4,31 dan standar deviasinya cukup besar yaitu 1,615.



Gambar 4.7 Hubungan Mean dan Standar Deviasi Variabel Penelitian (Sumber hasil olahan peneliti, 2015)

Dari hasil pengolahan deskripsi data penelitian, bahwa terdapat beberapa pemilihan variabel yang menurut responden berbeda-beda. Pada pembahasan ini, variabel diolah dan dijelaskan berdasarkan pengalaman responden. Seperti variabel keuntungan, bahwa semakin lama pengalaman responden menganggap keuntungan merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap terjadinya *turnover* pekerja. Responden berfikir melihat pekerja seperti pada posisinya, yaitu merasa bahwa pekerja membutuhkan keuntungan selain gaji pokok. Semakin dewasa maka semakin banyak kebutuhan dan tentunya mengharapkan pemasukan tambahan. Keuntungan pekerja biasanya dapat diperoleh dengan menambah jam kerja dan pemberian uang saku transport pulang dan kembali ke proyek. Oleh karena itu responden yang berpengalaman lebih lama dalam proyek konstruksi menganggap bahwa keuntungan selain gaji pokok sangat diperlukan oleh pekerja.

Variabel selanjutnya yang dibahas adalah variabel peluang untuk belajar. Semakin berpengalaman responden dalam proyek konstruksi menganggap bahwa

variabel tersebut tidak berpengaruh. Dalam konsep ini responden yang pengalamannya lebih dari 15 tahun berfikir tidak perlu adanya pekerja yang diberi peluang untuk belajar karena responden sudah memiliki banyak rekan kerja yang dapat memberi informasi pekerja yang memiliki kemampuan di atas rata-rata. Manajer khawatir terhadap hasil pekerjaan yang tidak maksimal ketika memberikan peluang belajar kepada pekerja untuk mencoba mengerjakan pekerjaan lain ketika proyek sedang berjalan.

4.4 Pengelompokan Faktor Penyebab Terjadinya *Turnover*

Teknik analisa yang digunakan adalah analisa faktor, dimana bertujuan untuk menemukan faktor baru berupa pengelompokan dari beberapa variabel yang saling berkorelasi dan yang memiliki karakteristik sama yang bisa dijadikan sebagai acuan menjadi faktor penyebab *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya. Analisa faktor ini dilakukan dengan mereduksi dan dikelompokan sesuai dengan adanya hubungan saling korelasi antar faktor.

Untuk menentukan apakah data yang diperoleh dapat dikelola sesuai standar aturan statistik, minimal harus mencapai 30 responden dan data lebih dari jumlah variabel penelitian. Selain itu, proses analisa dapat dilanjutkan jika angka KMO-MSA sama dan lebih besar dari 0,5 serta nilai signifikan (sig) atau peluang (p) lebih kecil dari 0,5. Dalam penelitian ini, setelah melakukan pengujian KMO and Bartlett's test diperoleh angka KMO 0,754 dan sig. 0.000. hasil uji KMO dapat dilihat pada LAMPIRAN 3.

Dari 29 variabel yang digunakan dalam penelitian ini, hasilnya setelah proses rotasi seperti pada LAMPIRAN 3 menjadi 18 variabel dan terbentuk menjadi 3 faktor. Faktor 1 terdiri dari 8 variabel yaitu adanya *feedback*, peluang untuk belajar dan berkembang, tunjangan, tanggung jawab, keuntungan, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Pada faktor 2 terdiri dari 3 variabel yaitu usia, pendidikan, dan alternatif internal. Sedangkan pada faktor 3 terdiri dari 7 variabel yaitu prosedur kerja, keadilan informasi, cenderung komitmen, perbedaan kerja, kepuasan prestasi, jam kerja, dan kepuasan bekerja.

4.5 Pembahasan

Dari uji kelayakan faktor analisis, diperoleh tiga faktor utama yang memiliki kesamaan korelasi dan hubungan antar variabel. Dalam Tabel 4.4 ketiga kelompok memiliki nilai prosentase yang berbeda-beda. Pada faktor pertama prosentase variansinya sebesar 60,679%, faktor kedua sebesar 8,538% sedangkan faktor ketiga sebesar 7,421%. Dari beberapa variabel yang sudah terkumpul dalam sebuah faktor, kemudian dijelaskan keterkaitannya sehingga membentuk sebuah faktor. Matrik penamaan faktor pada penelitian terdapat pada LAMPIRAN 4.

Tabel 4.4 Pengelompokan Faktor Penyebab Terjadinya *Turnover*

NO	Faktor-faktor		Kode
1	Faktor 1	Adanya <i>feedback</i>	V13
		Peluang untuk belajar dan berkembang	V14
		Tunjangan	V16
		Tanggung jawab	V11
		Keuntungan	V5
		Keadilan interpersonal	V19
		Keadilan distributif	V17
		Keadilan prosedural	V18
2	Faktor 2	Usia	V7
		Pendidikan	V9
		Alternatif internal	V6
3	Faktor 3	Prosedur kerja	V4
		Keadilan informasi	V20
		Cenderung komitmen (<i>affective commitmen</i>)	V28
		Perbedaan kerja	V3
		Kepuasan prestasi	V27
		Jam kerja	V2
		Kepuasan dalam bekerja	V26

Sumber: Hasil olahan peneliti 2015

4.5.1 Faktor Pertama yang Mempengaruhi *Turnover* Pekerja

Faktor pertama menjelaskan 60,679% besar nilai eigen value dari total varian dari komponen dan terdapat 8 variabel. Variabel yang pertama adalah adanya *feedback* yaitu umpan balik berupa pujian dari manajer terhadap pekerja pada waktu yang tepat dan jelas. Selain itu yang dimaksud adanya *feedback* disini adalah tidak

memberikan pujian negatif di depan umum untuk menghindari karyawan kehilangan muka. Zhang dan Wallace (2008) menjelaskan adanya *Performance feedback* yaitu memberikan *feedback* positif dan menahan diri untuk memberikan *feedback* negatif merupakan cara lain untuk menjaga staf/pekerja. Hasil dari beberapa pendapat Manajer Proyek dalam penelitian ini bahwa memang seharusnya baik pekerja maupun pihak perusahaan memahami etika dalam sebuah proyek. Proses adanya pujian atau teguran untuk pekerja secara struktural memang harus melalui mandor, ketika terdapat pekerja yang salah hendaknya tidak langsung ditegur melainkan melalui mandor. Secara garis besar memang pekerja juga perlu dihormati agar tetap memiliki semangat dalam bekerja dan merasa nyaman dalam proyek tersebut.

Variabel kedua dalam faktor 1 adalah peluang belajar, dimana seorang pekerja mendapat peluang untuk belajar mengembangkan kemampuannya. Beberapa perusahaan memberikan Peluang bagi pekerja untuk belajar dan berkembang seperti mengikuti diklat sehingga memperoleh sertifikat (Zhang dan Wallace 2008, Parker dan Skitmore 2005). Dalam proyek konstruksi di Surabaya terutama proyek pemerintah, terkadang terdapat peraturan yang mengharuskan kontraktor memiliki tenaga terampil untuk mengerjakan pekerjaan khusus, sehingga sangat diperlukan tenaga kerja yang memiliki sertifikasi keahlian. Proses pembelajaran ini biasanya ditujukan kepada pekerja yang memang sudah lama bekerja sama dengan kontraktor tersebut.

Variabel ketiga adalah tunjangan dimana biasanya terdapat budaya perusahaan yang memberikan insentif bonus tahunan, uang saku/jalan, dan bantuan karyawan (Sri et al, 2014). Dalam permasalahan bonus, pekerja selalu tertarik karena akan memberikan pemasukan tambahan selain gaji pokok yang diterima. Secara empiris biasanya tunjangan diberikan dalam bentuk penambahan gaji ketika dalam suatu proyek mengharuskan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat atau ketika ada libur hari raya. Pihak manajemen perusahaan selalu khawatir kalau pekerja tidak segera kembali bahkan tidak kembali lagi, oleh karena itu pekerja selalu diberi uang saku untuk pulang dan kembali ke proyek. Variabel yang keempat adalah tanggung jawab, menurut Zhang dan Wallace (2008) manajer melihat adanya tingkat rasa tanggung jawab bersama antar sesama rekan kerja dibanding secara individu.

Karakteristik pekerja konstruksi memang selalu mengelompok, karena biasanya pekerja berasal dari satu daerah yang sama, sehingga pekerja dapat bekerja bersama, bertanggung jawab bersama-sama dan tentunya berdampak terhadap minimnya pekerja untuk meninggalkan proyek.

Variabel berikutnya adalah keuntungan dimana setiap pekerja selalu ingin mendapatkan keuntungan selain yang diperoleh dari gaji pokok seperti bonus dan asuransi kesehatan (Rakhmawati 2011). Tetapi dalam kenyataannya jarang sekali melihat fenomena pekerja konstruksi mendapatkan keuntungan selain gaji pokok, tetapi jika pekerja mendapatkannya tentu akan lebih senang bekerja dalam proyek tersebut. Pekerja konstruksi tentu tidak dapat mendapatkan keuntungan secara langsung, berbeda dengan staf kerja yang mungkin dapat mendapatkan keuntungan dengan menghemat biaya pengeluaran proyek. Bagi para pekerja, keuntungan biasanya diperoleh dari tambahan gaji lembur, dengan adanya jam lembur pekerja dapat menyisihkan gajinya untuk disimpan.

Variabel keenam adalah keadilan interpersonal, Muhammad dan Fajrianti (2013) menjelaskan bahwa keadilan interpersonal adalah bagaimana penerapan keadilan seorang atasan dalam memperlakukan pekerja dengan sopan, hormat, dan martabat. Budaya Indonesia yang ketimuran, sopan santun dan saling menghormati adalah komponen penting dalam kehidupan. Dengan mendapatkan perlakuan tersebut tentunya pekerja akan lebih senang menjalani pekerjaan dan cenderung memilih bertahan dalam proyek tersebut. Menurut beberapa manajer dalam penelitian ini rata-rata pekerja memang selalu merasa ingin dihargai. Bahkan manajer tidak menyalahkan pekerja kalau pekerja balik marah ke pihak manajemen perusahaan jika pekerja tidak dihormati. Kesimpulannya bahwa baik pekerja proyek maupun manajer harus saling mengerti batasan-batasan dalam bersikap.

Variabel yang terakhir dalam faktor ini adalah keadilan prosedural, menurut Muhammad dan Fajrianti (2013) keadilan prosedural adalah persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan oleh perusahaan untuk membuat keputusan dalam melibatkan pekerja. Selalu konsisten baik dari orang satu ke yang lain maupun dari waktu ke waktu, karena setiap pekerja memiliki hak untuk diperlakukan sama dalam satu prosedur yang sama. Dalam penelitian ini seorang manajer melihat bahwa pekerja lebih faham dengan prosedur yang sudah

dijalankan selama pekerja ikut bekerja dengan perusahaan tersebut. Oleh karena itu konsistensi peraturan dan prosedur kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas pekerjaan. Dengan adanya keadilan tersebut tentunya akan membuat pekerja betah dalam menjalankan pekerjaan yang ditugaskannya.

Untuk menghubungkan beberapa variabel tersebut menjadi sebuah faktor, dilakukan proses penamaan faktor. Penamaan faktor diambil dari beberapa penelitian terdahulu yang sejenis yang memiliki kesamaan variabel. Dari beberapa variabel yang telah membentuk faktor tersebut, dapat disimpulkan saling berkaitan satu sama lain. Lingkungan kerja yang kondusif tentunya akan tercipta suasana kerja yang nyaman dan membuat pekerja dapat fokus dalam pekerjaannya (Zhang dan Wallace, 2008). Kondisi proyek dengan lingkungan kerja yang seperti itu dapat tercipta ketika para pekerja memiliki rasa kebersamaan yang tinggi. Jika dalam satu kelompok pekerja berasal dari daerah atau *background* yang sama tentunya pekerja akan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaannya. Ketika terjadi konflik dalam pekerjaan konstruksi, maka akan dapat segera diminimalisir dengan adanya rasa tanggung jawab bersama antar pekerja.

Kondisi lingkungan proyek yang baik tidak hanya tergantung oleh para pekerjanya saja, melainkan juga dipengaruhi oleh pihak staf proyek sampai pada level manajer. Sifat dari manajer yang tidak kasar dan tidak sombong akan membuat pekerja merasa dihargai, seperti pendapat Zhang dan Wallace (2008) bahwa pemberian pujian (*feedback*) dari pihak manajemen sangat diperlukan oleh pekerja untuk sebuah motivasi. Begitupun sebaliknya ketika pekerja melakukan kesalahan, tentunya *feedback* negatif tidak perlu langsung diberikan kepada pekerja secara langsung di depan pekerja yang lain untuk menghindari rasa malu. Kestabilan dalam menjaga suasana yang kondusif, tentu akan memudahkan proses pekerjaan konstruksi. Tidak menutup kemungkinan pihak manajemen perusahaan juga akan memberikan peluang bagi pekerja untuk mengikuti sebuah pelatihan. Parker dan Skitmore (2005) berpendapat sebuah pelatihan sangat diperlukan oleh pekerja, karena dengan mengikuti pelatihan pekerja akan mendapatkan keterampilan yang lebih baik. Dari penjelasan tersebut dapat dihubungkan dan diartikan bahwa variabel tanggung jawab, adanya *feedback*, dan peluang belajar

yang tergolong dalam faktor lingkungan jika belum terpenuhi, dianggap sebagai salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja.

Selain fokus terhadap lingkungan, yang perlu diperhatikan adalah penerapan standar keadilan yang diterapkan oleh perusahaan ketika proses konstruksi berlangsung. Sejalan dengan Muhammad dan Fajrianti (2013) yang menyatakan bahwa keadilan organisasi memiliki pengaruh terhadap intensi *turnover* pekerja, keadilan tersebut meliputi keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Perlakuan adil yang diberikan juga diarahkan kepada bagaimana manajemen perusahaan adil dalam memberikan tunjangan terhadap masing-masing pekerja. Seperti yang dijelaskan oleh Sri et al (2013) setiap pekerja berhak memperoleh tunjangan sebagaimana perusahaan adil dalam menjalankan sitemnya. Dengan adanya tunjangan tersebut tentunya pekerja memperoleh keuntungan lebih dari gaji pokok yang diterimanya. Sesuai uraian tersebut, maka variabel keadilan interpersonal, keadilan distributif, keadilan prosedural, tunjangan, dan keuntungan dikategorikan dalam faktor Keadilan Organisasi.

Tabel 4.5 Proses Penamaan Faktor 1

Variabel	Sumber	Nama Asli Faktor	Penamaan Faktor
Adanya <i>feedback</i>	Zhang dan Wallace (2008)	<i>Job Structure</i>	Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja (<i>Environment</i>)
Peluang untuk belajar dan berkembang	Zhang dan Wallace (2008)	<i>Environment</i>	
	Parker dan Skitmore (2005)	<i>Better Career Opportunity</i>	
Tunjangan	Zhang dan Wallace (2008)	<i>Indirect fainancial rewards</i>	
	Sri et al (2014)	Faktor Eksternal	
Tanggung jawab	Zhang dan Wallace (2008)	<i>Job Structur</i>	
Keuntungan	Rakhmawati (2011)	Faktor 2	
Keadilan interpersonal	Muhammad dan Fajrianti (2013)	Keadilan organisasi	
	Zhang dan Wallace (2008)	<i>Environment</i>	
Keadilan distributif	Muhammad dan Fajrianti (2013)	Keadilan organisasi	
Keadilan prosedural	Muhammad dan Fajrianti (2013)	Keadilan organisasi	

Sumber: Hasil olahan peneliti 2015

Terbentuknya keadilan dalam sebuah proyek dan lingkungan kerja yang nyaman tentu merupakan kondisi yang selalu diharapkan oleh para pekerja, baik itu pekerja proyek maupun staf proyek. Dari penjelasan yang sudah diuraikan bahwasannya adanya keadilan dan lingkungan kerja yang kondusif membuat pekerja lebih memilih untuk tetap bekerja dalam proyek tersebut. Sesuai dengan Zhang dan Wallace (2008) dan Muhammad dan Fajrianti (2013) faktor yang pertama ini diberi nama keadilan organisasi dan lingkungan kerja (*environment*). Proses penamaan faktor yang pertama ini tertera pada Tabel 4.5.

4.5.2 Faktor Kedua yang Mempengaruhi Turnover Pekerja

Faktor kedua ini menjelaskan 8,538% nilai *eigen value* dari total varian dari komponen serta terdapat 3 variabel yang saling berkorelasi. Variabel yang pertama dalam faktor ini adalah usia. Menjadi seorang pekerja konstruksi tidak terdapat syarat khusus berapa batasan usia yang disyaratkan, karena hanya keterampilan dan keseriusan yang dianggap penting. Pranata dan Madiono (2013) menjelaskan bahwa usia pekerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis yaitu remaja (17-22 tahun), dewasa awal (23-40 tahun), dewasa madya (41-60 tahun), dewasa akhir (di atas 60 tahun). Rakhmawati (2001) menjelaskan bahwa faktor usia merupakan salah satu penyebab terjadinya *turnover*. Dengan adanya usia yang terlalu muda (remaja) dan terlalu tua (dewasa madya) tentu juga akan membuat kesenjangan sosial antara pekerja. Ketidakcocokan dalam komunikasi akan membuat suasana kerja yang tidak bagus, oleh karena itu perbedaan usia yang sangat jauh dianggap menyebabkan terjadi *turnover* pekerja konstruksi. Bisa saja faktor ukuran berapa usia tidaklah terlalu menjadi hal yang utama, tetapi yang dilihat oleh manajer dalam penelitian ini adalah tingkat kematangan dalam bekerja dan pekerja yang sudah berkeluarga. Rata-rata pekerja konstruksi di Surabaya hampir 60-70% sudah berkeluarga, oleh karena itu dianggap pembicaraan antar pekerja dapat dikatakan cocok dan dapat menimbulkan rasa nyaman dalam berkomunikasi sehingga betah pada proyek tersebut.

Variabel yang berikutnya adalah pendidikan, menurut Rakhmawati (2011) rendahnya strata pendidikan pekerja yang rata-rata hanya setingkat SMU juga

menyebabkan terjadinya *turnover*. Meskipun dalam kenyataannya tidak ada persyaratan khusus ukuran pendidikan untuk menjadi pekerja konstruksi. Dalam konteks penelitian ini, beberapa pekerja konstruksi sebagian besar memang berada pada level SLTA, dengan level pendidikan tersebut pekerja seakan-akan lebih mudah mencerna perintah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tinggi rendahnya tingkat pendidikan dianggap sebagai penyebab terjadinya *turnover* pekerja di Surabaya. Variabel selanjutnya adalah alternatif internal dimana adanya budaya perusahaan yang merekrut pekerja secara internal yang pernah bekerjasama untuk mengerjakan proyek selanjutnya (Rakhmawati 2011). Bagi pekerja yang sudah lama bekerjasama dengan perusahaan konstruksi tentunya minim akan terjadinya *turnover*, akan tetapi kondisinya berbalik dengan para pekerja yang baru bekerjasama dalam proyek tersebut. Hasil verifikasi terhadap beberapa kontraktor BUMN yang mengerjakan proyek di Surabaya, memang lebih mengutamakan pekerja yang pernah bekerja sama. Proses rekrutmen tersebut memang tidak ada prosedur yang jelas, sehingga untuk mendapatkan pekerja yang berkualitas hanya melalui informasi antar sesama kontraktor proyek yang sejenis. Dampak kejadian ini adalah pekerja baru akan merasa sedikit dipinggirkan dibanding pekerja lama, oleh karena itu sebagian besar pekerja baru lebih memilih meninggalkan proyek.

Kriteria usia dan pendidikan untuk menjadi pekerja konstruksi bukanlah salah satu hal yang penting, tetapi secara tidak langsung usia dan pendidikan berpengaruh terhadap kondisi pekerja ketika bekerja dan ketika istirahat dalam bedeng. Para pekerja ketika berkomunikasi tidak akan maksimal jika usia dan pendidikan mereka berbeda jauh. Selain itu, tingkat tanggung jawab antara pekerja muda dan pekerja yang lebih dewasa (sudah memiliki keluarga) sangat berbeda. Rata-rata jika pekerja yang relatif muda biasanya bekerja asal-asalan dan hanya mengejar progres untuk segera dapat gaji, berbeda dengan pekerja yang lebih dewasa lebih bertanggung jawab dan hati-hati dalam melakukan pekerjaan. Sedangkan permasalahan perusahaan dalam memilih pekerja yang sudah lama bekerjasama juga akan berdampak negatif terhadap apa yang dirasakan oleh pekerja baru. Oleh karena itu ketiga variabel tersebut dapat menyebabkan pekerja keluar dari proyek. Pada tabel 4.6 dijelaskan proses penamaan faktor untuk menghubungkan variabel yang saling berkorelasi pada faktor 2. Sesuai dengan

penelitian Rakhmawati (2011), bahwa usia merupakan faktor penyebab terjadinya *turnover*, sehingga pada faktor yang kedua ini diberi nama faktor usia.

Tabel 4.6 Proses Penamaan Faktor 2

Variabel	Sumber	Nama Asli Faktor	Penamaan Faktor
Usia	Rakhmawati (2011)	Faktor 3 (Usia)	Usia
	Pranata dan Madiono (2013)	Usia	
Pendidikan	Rakhmawati (2011)	Faktor 4 (Pendidikan)	
Alternatif Internal	Rakhmawati (2011)	Faktor 2 (Alternatif Internal)	

Sumber: Hasil olahan peneliti (2015)

4.5.3 Faktor Ketiga yang Mempengaruhi *Turnover* Pekerja

Faktor ketiga ini menjelaskan 7,421% nilai eigen value dari total varian dari komponen dan di dalamnya terdapat 7 variabel. Variabel yang pertama adalah prosedur kerja, Rakhmawati (2011) menyatakan bahwa prosedur kerja merupakan salah satu faktor yang menyebabkan *turnover* pekerja. Ketika dalam membuat prosedur kerja yang tidak jelas dan membingungkan pekerja, tentunya pekerja tidak maksimal dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam konteks penelitian ini prosedur kerja yang dibuat oleh pihak manajemen proyek selalu sama dari waktu ke waktu, yaitu prosedur pelaksanaan langsung ditujukan kepada mandor kemudian dari mandor diinstruksikan kepada pekerja yang lain. Selain itu, target selesainya pekerjaan merupakan prosedur yang paling penting dalam proyek konstruksi. Baik dari sisi pekerja atau manajer sudah sama-sama memahami bagaimana menjalankan prosedur yang berlaku, oleh karena itu jika prosedur tersebut tiba-tiba berubah atau berbeda dapat mengakibatkan pekerja tidak betah di proyek tersebut. Selalu merasa kebingungan dalam melakukan pekerjaan akan membuat pekerja untuk meninggalkan proyek tersebut.

Variabel berikutnya adalah keadilan informasi, maksudnya adalah pihak manajemen selalu memberikan penjelasan kepada pekerja terhadap segala keputusan. Dalam kenyataan di lapangan pihak manajer jarang berkomunikasi langsung dengan pekerja, karena pekerja dibawah arahan mandor. Ketika terjadi

keputusan seperti pemecatan pekerja, untuk meminimalisir konflik bisanya perusahaan mengantisipasinya mengeluarkan pekerja ketika saat menerima gaji. Variabel yang ketiga adalah cenderung komitmen, yang berarti terdapat keinginan dari pekerja untuk terus menjadi pekerja dalam perusahaan karena merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan. Shun (2011) menjelaskan bahwa kecenderungan pekerja untuk komitmen merupakan termasuk dalam faktor komitmen organisasi yang menyebabkan *turnover*. Pekerja akan tetap bertahan dalam sebuah proyek jika pekerja sudah merasa aman dalam lingkungan kerja tersebut, oleh karena itu jika pekerja pergi maka akan merasa rugi. Hasil verifikasi dari beberapa Manajer Proyek, bahwa pekerja dianggap memiliki komitmen yang tinggi untuk bekerja karena memang sudah lama bekerja di beberapa proyek dengan perusahaan konstruksi yang sama. Tetapi jika pekerja memiliki pilihan pada pekerjaan lain, tentunya bukan tidak mungkin pekerja akan pergi meninggalkan proyek tersebut. Oleh karena itu kecenderungan komitmen pekerja dapat dikategorikan sebagai faktor penyebab terjadinya *turnover*.

Variabel berikutnya adalah perbedaan kerja dimana pekerja akan meninggalkan perusahaan jika terdapat pilihan pekerjaan lain dengan pertimbangan kompensasi, kepekaan manajemen terhadap pekerja, dan peluang karir (Kotze dan Roodt, 2005). Jika terdapat pilihan pekerjaan yang lebih menjamin kelayakan kehidupan para pekerja, maka pekerja akan pergi dan tentunya *turnover* akan terjadi dalam proyek tersebut. Dalam fakta di lapangan tidak banyak bahkan dapat dibilang tidak ada kontraktor yang memberikan jaminan. Tetapi yang dapat dipastikan adalah jaminan uang transport, itupun tanggungan mandor. Jika hal tersebut terpenuhi tentunya pekerja sedikit lebih senang bekerja pada proyek tersebut.

Pada variabel yang kelima yaitu kepuasan prestasi, dimana pekerja merasa senang dengan apa yang sudah dilakukannya sekarang. Shun (2011) menerangkan bahwa kepuasan terhadap prestasi kerja yang termasuk dalam faktor *job satisfaction* yang menyebabkan *turnover*. Data dalam penelitian ini manajer melihat bahwa dengan tingkat pendidikan yang hanya sampai pada level SLTA, pekerja lebih mudah merasa puas dan nyaman dengan apa yang telah dikerjakannya. Pekerja yang senang dan puas dengan apa yang dirasakannya tentu akan merasa cukup dengan apa yang telah dilakukan, dan tentu akan bertahan dalam proyek tersebut.

Tetapi sebaliknya jika pekerja tidak puas dengan apa yang dilakukan, kemungkinan besar pekerja akan meninggalkan proyek tersebut.

Variabel berikutnya adalah jam kerja yang artinya terdapat jam kerja yang panjang dan tidak menentu yang disusun oleh manajemen seperti lembur untuk mengejar target terselesaikannya proyek. Dalam dunia konstruksi bisa saja dengan adanya lembur pekerja merasa lebih senang. Menurut Hardiyanti (2012) salah satu faktor yang mempengaruhi produktivitas pekerja adalah adanya biaya lembur. Dengan adanya biaya tambahan tersebut maka pekerja dapat memiliki penghasilan lebih dan dapat memiliki tabungan. Berbeda jika kasus jam kerja yang panjang dan tidak menentu, maka akan membuat pekerja tidak memiliki persiapan fisik dan konsentrasi jika tiba-tiba dapat pemberitahuan untuk melanjutkan pekerjaan. Jika Kondisi seperti itu terus berulang, tentunya akan membuat pekerja tidak betah dan keluar dari proyek tersebut. Pada kenyataan di lapangan pekerja lebih suka dengan adanya jam lembur, karena hanya bekerja antara 4-5 jam sudah memperoleh gaji penuh seperti bekerja selama 8 jam.

Variabel yang terakhir dalam penelitian ini adalah Kepuasan dalam bekerja. Menurut Shun (2011) bahwa jika pekerja konstruksi merasa puas dengan apa yang dilakukannya sekarang, tentunya pekerja tersebut akan cenderung tetap bertahan dalam proyek tersebut. Menurut pendapat manajer dalam penelitian ini bahwa banyak indikator kepuasan yang diinginkan oleh pekerja diantaranya adalah puas dengan apa yang dilakukan, puas dengan gaji yang diterima, dan puas dengan sikap perlakuan dari atasan. Hampir sama dengan penjelasan tentang pekerja yang mudah puas terhadap prestasinya, pekerja juga lebih mudah merasa puas dengan apa yang telah dikerjakannya. Secara garis besar ketika pekerja merasa puas dengan pekerjaannya maka *turnover* dalam proyek tersebut tidak akan terjadi.

Beberapa variabel dalam faktor yang ketiga ini dapat disimpulkan saling berkaitan dalam membentuk sebuah faktor. Ketika manajemen perusahaan konstruksi membuat prosedur kerja yang jelas dan jam kerja yang pasti, secara tidak langsung akan membuat pekerja mudah dalam melaksanakan pekerjaannya. Rakhmawati (2011) menjelaskan bahwasannya prosedur kerja dan jam kerja merupakan penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi. Dengan prosedur kerja yang jelas, tentunya pekerja memiliki persiapan diri yang cukup sebelum

bekerja. Selain kedua variabel tersebut, Muhammad dan Fajrianthi (2013) berpendapat dengan tidak adanya keadilan dalam memberikan informasi kepada pekerja, sehingga pekerja akan merasa bingung dengan apa yang terjadi dan tentunya berdampak terhadap terjadinya *turnover*.

Kepuasan yang dirasakan pekerja akan membuat pekerja senang dengan apa yang telah dikerjakan, beigtupun sebaliknya jika tidak puas dengan apa yang dikerjakan maka pekerja akan mencari pekerjaan lain. Dalam penelitian Shun (2011) berpendapat bahwa pekerja akan cenderung tetap bekerja dalam sebuah proyek jika pihak manajemen perusahaan konstruksi selalu memberikan rasa puas berupa imbal balik yang sesuai dengan apa yang telah dikerjakan oleh pekerja tersebut. Dalam faktor yang ketiga ini, kepuasan kerja dianggap paling tepat untuk mewakili keseluruhan variabel yang tersusun. Pada Tabel 4.7 ditunjukkan proses penamaan faktor untuk menghubungkan variabel yang saling berkorelasi. Sesuai dengan penjelasan dari beberapa variabel yang ada serta sejalan dengan pemikiran Shun (2011) maka faktor yang ketiga ini termasuk dalam klasifikasi Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*).

Tabel 4.7 Proses Penamaan Faktor 3

Variabel	Sumber	Nama Asli Faktor	Penamaan Faktor
Prosedur kerja	Rakhmawati (2011)	Faktor 2 (Prosedur kerja)	Kepuasan Kerja (<i>Job Satisfaction</i>)
Keadilan informasi	Muhammad dan Fajrianthi (2013)	Keadilan organisasi	
Cenderung komitmen	Shun (2011)	<i>Organizational commitment</i>	
	Kotze dan Roodt (2005)	<i>Organizational commitmen</i>	
Perbedaan kerja	Rakhmawati (2011)	Faktor 1 (Perbedaan kerja)	
	Kotze dan Roodt (2005)	<i>Employer of choice</i>	
Kepuasan prestasi	Shun (2011)	<i>Job satisfaction</i>	
Jam kerja	Rakhmawati (2011)	Faktor 1 (Jam kerja)	
Kepuasan dalam bekerja	Shun (2011)	<i>Job satisfaction</i>	

Sumber: Hasil olahan peneliti (2015)

4.6 Diskusi Hasil Penelitian

Faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti terdahulu, tetapi dalam penelitian ini fokus terhadap sudut pandang manajer. Dari hasil analisa yang dilakukan diperoleh tiga faktor yang menyebabkan *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya yaitu Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja, Usia, dan Kepuasan Kerja. Terdapat beberapa variabel yang tidak dapat diproses lebih jauh dikarenakan persyaratan nilai data, misalkan variabel kepuasan gaji dan keamanan kerja. Hasil penelitian ini bertentangan dengan Sri et al (2014) yang menjelaskan bahwa besar nominal gaji merupakan faktor eksternal yang paling mempengaruhi adanya *turnover intention* pekerja konstruksi. Selain itu hasil temuan pada penelitian ini juga bertentangan dengan apa yang diutarakan oleh Shun (2010) bahwa kepuasan kerja berupa kepuasan gaji merupakan faktor penyebab *turnover* yang paling dominan. Selain itu hasil penelitian ini juga berbeda dengan Sumarto (2009) yang menyatakan bahwa semakin tinggi gaji yang diterima maka pekerja semakin puas. Akan tetapi permasalahan gaji dalam temuan ini sejalan dengan Allen et al (2010) yang berpendapat bahwa tingginya gaji dan kepuasan terhadap gaji merupakan alasan yang dianggap lemah terhadap terjadinya *turnover*.

Hasil penelitian ini menyebutkan faktor pertama yang menyebabkan terjadinya *turnover* pekerja jika dilihat dari sudut pandang manajer adalah Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja. Sesuai dengan temuan Zhang dan Wallace (2008) yang menyatakan bahwa perilaku adil berupa penghargaan dan kesempatan karir merupakan indikator yang paling dominan dalam mempertahankan pekerja. Selain itu, variabel yang pertama dalam faktor tersebut juga sama dengan Parker dan Skitmore (2005) bahwa terdapat dua kelompok yang paling dominan menyebabkan *turnover* diantaranya adalah motif karif dan pengembangan diri. Variabel yang dimaksud oleh Parker dan Skitmore (2005) yang sama dengan hasil penelitian ini adalah peluang untuk belajar dan berkembang.

Faktor yang kedua terdiri dari 3 variabel yaitu usia, pendidikan, dan alternatif internal. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rakhmawati (2011) bahwa usia merupakan salah satu faktor penyebab terjadinya *turnover*. Tetapi berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pranata dan Madiono (2013)

bahwa usia berpengaruh secara negatif namun tidak signifikan terhadap *voluntary turnover*. Pada faktor yang kedua ini juga berbeda dengan beberapa peneliti seperti Parker dan Skitmore (2005), Kotze dan Roodt (2005), dan Shun (2010) yang menyatakan bahwa usia bukanlah salah satu faktor yang memiliki banyak pengaruh terhadap *turnover*. Apa yang dirasakan oleh pekerja dan apa yang dilihat oleh seorang manajer bisa saja berbeda karena memang kedua sudut pandang ini memiliki kepentingan yang berbeda.

Sedangkan pada faktor yang ketiga yaitu Kepuasan Kerja sepemahaman dengan apa yang telah dijelaskan Shun (2010) bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap *engineer's turnover*. Hasil penelitian ini juga sama dengan Parker dan Skitmore (2005) yang menyatakan bahwa ketidakpuasan terhadap iklim organisasi dan peran manajemen perusahaan memberikan pengaruh yang negatif terhadap performa tim proyek dan berimbas terhadap keuntungan. Dapat disimpulkan bahwa dalam faktor yang ketiga ini ketika pekerja merasa puas maka pekerja akan lebih memilih bertahan dalam proyek konstruksi tersebut. Akan tetapi beberapa peneliti menyatakan kepuasan kerja bukan termasuk salah satu faktor yang menyebabkan *turnover*, seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Sri et al (2014) bahwa kepuasan kerja yang ditinjau dalam faktor internal tidak termasuk dalam salah satu faktor yang menyebabkan *turnover* pekerja konstruksi. Selain itu juga tidak sependapat dengan Kotze dan Roodt (2005) yang meskipun faktor kepuasan kerja masuk dalam variabel penelitiannya, tetapi dalam hasil analisisnya faktor kepuasan kerja tidak begitu berpengaruh terhadap komitmen pekerja dengan perusahaan.

Fokus terhadap hasil penelitian penyebab *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya yang dilakukan oleh Sri et al (2014), Muhammad dan Fajrianti (2013), Rakhmawati (2011) bahwa faktor yang paling dominan adalah gaji pekerja, keadilan organisasi, dan penyebab lain seperti konflik, jam kerja, hingga perbedaan gaji. Terdapat kesamaan dan perbedaan dari kedua sudut pandang ini, persamaannya adalah antara pekerja dan Manajer Proyek menganggap adanya suatu keadilan membuat pekerja tetap bertahan dalam sebuah proyek. Sedangkan perbedaannya adalah tentang besaran nominal gaji, jika menurut pekerja gaji merupakan hal yang sangat berpengaruh, tetapi dari hasil analisa yang dilakukan

bahwasannya besaran gaji tidak masuk dalam faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja jika dilihat dari sudut pandang manajer.

Temuan mengenai variabel besaran gaji bukan penyebab terjadinya *turnover* dapat dikaitkan dengan Pradiansyah (2010) yang menjelaskan bahwa penduduk Jepang pada zaman dahulu selalu menggunakan konsep *lifetime employment* yang berarti bahwa pekerja tidak bekerja berdasarkan uang. Konteks ini dapat dihubungkan karena Jepang dan Indonesia termasuk dalam satu wilayah benua yang sama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para manajer memiliki pemikiran yang sama dengan sebagian pemikiran masyarakat Asia seperti masyarakat Jepang. Sedangkan hasil pendapat dari beberapa manajer dalam penelitian ini menganggap gaji memang bukan hal utama penyebab *turnover*, karena gaji yang tinggi bukan jaminan pekerja merasa nyaman dalam bekerja. Alasan yang membuat pekerja memilih tetap bertahan dalam sebuah proyek adalah karena faktor kerjasama yang sudah terjalin lama sehingga saling memahami karakter antara perusahaan dan pekerja. Selain faktor tersebut, adanya kepastian kapan proses pemberian gaji dan kenyamanan fasilitas seperti tempat tidur dan kamar mandi/wc juga dianggap sebagai pertimbangan pekerja untuk tetap bertahan dalam sebuah proyek. Ketika pekerja merasa puas dengan apa yang diterima, adanya lingkungan yang nyaman dan dapat merasakan keadilan dalam sebuah proyek maka pekerja akan berfikir lebih lama jika ingin meninggalkan proyek tersebut. Banyak proyek yang menawarkan gaji lebih tinggi dari gaji pada umumnya, tetapi pekerja selalu ragu untuk pindah ke proyek tersebut karena takut ketidakjelasan proses pemberian gaji dan kurang nyamannya fasilitas yang diterima.

Selain adanya perbedaan dan persamaan, juga terdapat temuan faktor penyebab *turnover* sebagai pendukung faktor lain, yaitu faktor Usia. Seorang manajer melihat bahwa dampak adanya perbedaan usia yang terlalu jauh berakibat tingkat komunikasi antar pekerja yang tidak efektif dan berujung dengan tidak betahnya pekerja yang kemudian memilih untuk meninggalkan proyek. Sebagian responden dalam penelitian ini juga berpendapat bahwa usia pekerja yang semakin dewasa, rata-rata pekerja lebih bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil penelitian tentang faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya dari sudut pandang manajer terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhinya. Faktor yang pertama adalah faktor Keadilan Organisasi dan Lingkungan Kerja. Faktor tersebut terdiri dari variabel adanya *feedback*, peluang untuk belajar dan berkembang, tunjangan, tanggung jawab, keuntungan, keadilan interpersonal, keadilan distributif, dan keadilan prosedural. Faktor yang kedua adalah faktor usia yang terdiri dari variabel usia, pendidikan, dan alternatif internal. Sedangkan faktor penyebab *turnover* yang ketiga adalah faktor Kepuasan Kerja yang terdiri dari variabel prosedur kerja, keadilan informasi, cenderung komitmen (*affective commitment*), perbedaan kerja, kepuasan dalam prestasi, jam kerja, dan kepuasan bekerja.

Dari ketiga faktor yang diperoleh dari penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa fenomena *turnover* pekerja konstruksi di Surabaya jika dilihat dari sudut pandang manajer memiliki kesamaan yang identik dengan apa yang dirasakan oleh pekerja, faktor tersebut adalah keadilan organisasi dan kepuasan kerja. Sedangkan kesimpulan berikutnya adalah terdapat perbedaan hasil penelitian dari apa yang dilihat oleh manajer dengan apa yang dirasakan pekerja, faktor tersebut adalah besaran gaji. Apa yang dilihat dari prespektif seorang manajer ini sejalan dengan Allen et al (2010) yang menyatakan bahwa tingginya gaji dan kepuasan terhadap gaji dianggap alasan yang lemah terhadap terjadinya *turnover*.

Hasil penelitian mengenai besaran gaji bukan penyebab terjadinya *turnover* dapat dihubungkan dengan apa yang dijelaskan Pradiansyah (2010) bahwa penduduk Jepang pada zaman dahulu selalu menggunakan konsep *lifetime employment* yang berarti bahwa pekerja tidak bekerja berdasarkan uang, melainkan bekerja berdasarkan komitmen dengan perusahaan. Konteks ini dapat disamakan dengan hasil penelitian karena Jepang dan Indonesia termasuk dalam satu cakupan

benua yang sama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa para manajer memiliki pemikiran yang sama dengan sebagian pemikiran masyarakat Jepang. Sedangkan jika dilihat dari fakta empiris fenomena yang terjadi dalam proyek konstruksi di Surabaya, Manajer Proyek mengungkapkan terdapat alasan yang lebih kuat bagi pekerja untuk tetap bertahan dalam sebuah proyek dari pada sekedar besaran gaji. Alasan utama seorang pekerja memilih bertahan dalam sebuah proyek adalah karena adanya faktor kerjasama yang sudah terjalin lama sehingga saling memahami karakter antara perusahaan dan pekerja, adanya kepastian kapan proses pemberian gaji, serta kenyamanan fasilitas yang diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil dan kesimpulan penelitian ini, beberapa saran untuk peneliti selanjutnya perlu memasukkan beberapa faktor lain seperti dukungan tempat dan alat, kondisi geografis, dan kriteria great perusahaan konstruksi sehingga mendapat pengetahuan yang lebih luas tentang penyebab *turnover*.

Diperlukan penelitian lanjutan eksperimental tentang bagaimana cara untuk mengatasi permasalahan *turnover* pekerja konstruksi dengan melihat dari sisi pekerja dan dari sisi manajer. Selain itu, peneliti selanjutnya agar bisa lebih fokus dalam menentukan perusahaan yang akan diteliti, karena setiap karakter perusahaan memiliki budaya yang berbeda dan faktor penyebab *turnover* yang berbeda pula serta lebih memperbanyak responden penelitian.

LAMPIRAN 1

KUESIONER PENELITIAN



Topik Penelitian:

FAKTOR-FAKTOR YANG MENGATASI TERJADINYA *TURNOVER* PEKERJA KONSTRUKSI DI SURABAYA SUDUT PANDANG MANAJER

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu Manajer Proyek Konstruksi
Di Tempat

Dengan Hormat,

Dengan ini saya bermaksud menyampaikan kuesioner sebagai salah satu alat untuk menyelesaikan penelitian mengenai faktor-faktor yang mengatasi terjadinya *turnover* pekerja konstruksi. Adanya *turnover* pada pekerjaan konstruksi bisa memberi dampak yang negatif. Ketika terdapat pekerja yang meninggalkan perusahaan, maka perusahaan harus menggantikannya dengan pekerja baru. Keterbatasan dalam ketersediaan pekerja membuat suatu perusahaan harus menunggu, akibatnya berdampak pada tertundanya jadwal dan biaya proyek.

Besar harapan saya agar Bapak/Ibu Manajer Perusahaan Konstruksi dapat bekerja sama mengisi kuesioner ini. Hasil pengisian kuesioner ini dapat memberikan manfaat dalam memahami faktor penyebab terjadinya *turnover* pekerja konstruksi dan faktor-faktor yang dapat mengatasi terjadinya *turnover*.

Atas perhatian dan kerjasamanya saya ucapkan terima kasih

Syahrul Labib

Mahasiswa S2 Program Magister Manajemen Proyek Konstruksi ITS

No Telp : 085 648 362 234

Email : syahrulabeb@yahoo.com

KUESIONER INFORMASI DATA LATAR BELAKANG RESPONDEN

Untuk pertanyaan bagian A dan B, mohon diberi tanda (√) pada jawaban yang terdapat tanda (*). Sedangkan pada pertanyaan yang bertanda (**) yang sifatnya rahasia dan *optioan* boleh diisi ataupun tidak.

A. Identitas Responden

1. Nama** : _____

2. Jabatan saat ini* : Manajer

3. Lama menjabat sebagai manajer*

< 5 Tahun 5-10Tahun 10-15 Tahun > 15 Tahun

4. Pengalaman di bidang proyek konstruksi*

< 5 Tahun 5-10Tahun 10-15 Tahun > 15 Tahun

5. Jenis proyek yang pernah dikerjakan*

Gedung Jalan dan Jembatan

Dermaga Lainnya, sebutkan _____

B. Data Perusahaan

1. Nama Perusahaan* : _____

2. Nama Proyek** : _____

3. Pengalaman dibidang konstruksi*

< 5 Tahun 5-10Tahun 10-15 Tahun > 15 Tahun

4. Jenis proyek yang pernah dikerjakan*

Gedung Jalan dan Jembatan

Dermaga Lainnya, sebutkan _____

**KUESIONER INDIKATOR FAKTOR-FAKTOR YANG MENGATASI
TERJADINYA TURNOVER PEKERJA KONSTRUKSI DI SURABAYA**

Mohon diberikan pendapat bapak/ibu, setujukah jika faktor-faktor dibawah ini menjadi penghambat terjadinya pekerja keluar dari perusahaan (ketika proses pekerjaan konstruksi sedang berlangsung). mohon beri tanda \surd pada tabel di bawah

sangat tidak setuju \longleftarrow \longrightarrow sangat setuju

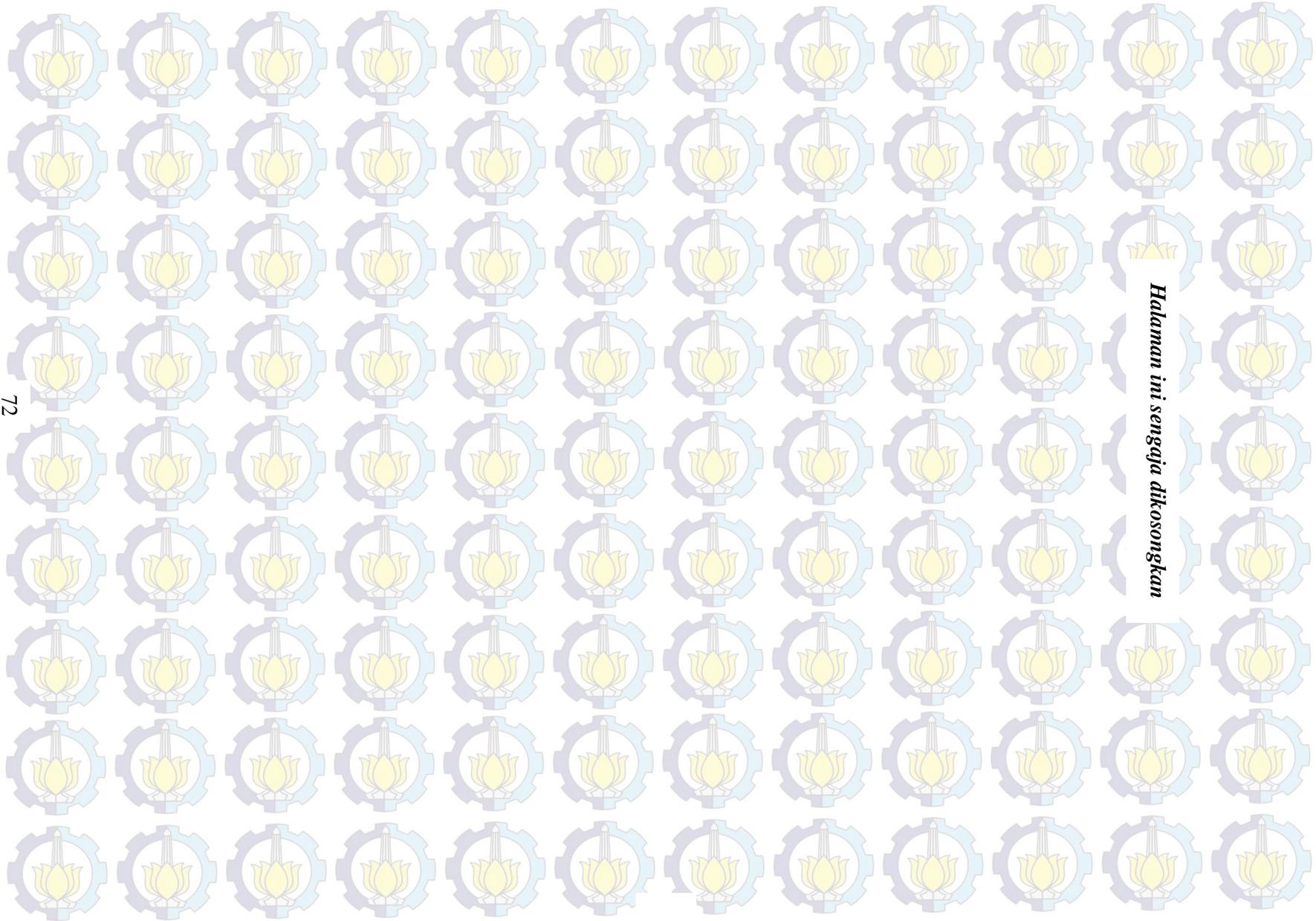
No	Variabel	Skala Persetujuan						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Adanya kemampuan pekerja yang mampu mengatasi konfliknya antar sesama pekerja							
2	Adanya jadwal proyek yang dibuat oleh manajemen perusahaan dengan jam kerja yang pasti (tidak sewaktu-waktu meminta pekerja untuk lembur)							
3	Terdapat jaminan perusahaan dengan memberikan kompensasi, peluang karir, dan keamanan kerja supaya pekerja tidak berpindah ke proyek lain							
4	Adanya prosedur kerja yang jelas yang dibuat oleh manajemen perusahaan yang tidak membingungkan pekerja							
5	Adanya pemberian dari perusahaan untuk pekerja selain gaji pokok (bonus dan asuransi kesehatan)							
6	Terdapat budaya perusahaan yang tidak mengutamakan rekrutmen pekerja internal (yang pernah bekerjasama) untuk mendapat pekerjaan berikutnya. (semua pekerja memiliki peluang yang sama)							
7	Terdapat pekerja yang usianya tidak terlalu muda (usia remaja 17-22 tahun) dan tidak terlalu tua (usia dewasa madya 41-60 tahun)							
8	Terdapat pekerja yang sudah terbiasa bekerja dalam bidang konstruksi gedung							
9	Terdapat pekerja yang rata-rata pendidikannya setingkat SMU atau lebih tinggi							
10	Adanya peluang yang diberikan oleh perusahaan bagi pekerja untuk melakukan pekerjaan lain yang ditekuni (tetap dalam lingkup proyek)							
11	Adanya rasa tanggung jawab bersama antar sesama pekerja dalam melakukan pekerjaan							
12	Terdapat program pengembangan karir bagi pekerja yang memiliki kemampuan diatas rata-rata							
13	Adanya <i>feedback</i> (umpan balik berupa pujian) dari manajer terhadap pekerja							

No	Variabel	Skala Persetujuan						
		1	2	3	4	5	6	7
14	Adanya peluang yang diberikan oleh perusahaan bagi pekerja untuk mengikuti diklat sehingga memperoleh sertifikat							
15	Adanya jaminan dari manajemen perusahaan atas rasa aman dan nyaman terhadap pekerja selama bekerja							
16	Adanya tunjangan yang diberikan oleh perusahaan untuk pekerja yang meliputi asuransi, dana pensiun, kesehatan							
17	Adanya perlakuan sama terhadap para pekerja oleh perusahaan tanpa melihat unsur SARA							
18	Adanya perlakuan yang sama dalam kebijakan membuat keputusan yang melibatkan pekerja							
19	Adanya informasi dan penjelasan yang diberikan oleh perusahaan tentang semua keputusan yang melibatkan pekerja							
20	Adanya perlakuan yang sopan, hormat dan bermartabat yang dilakukan oleh manajemen terhadap pekerja							
21	Adanya upaya pengelolaan yang jelas dari perusahaan dalam mensukseskan proyek							
22	Adanya pemberian kompensasi dari perusahaan berupa uang untuk pekerja							
23	Adanya pemberian motivasi terhadap pekerja oleh manajemen perusahaan ketika pekerja merasa menerima gaji yang tidak menarik							
24	Adanya pemberian promosi pekerjaan dan membuat pekerja merasa puas dengan gaji yang diberikan							
25	Adanya pengawasan yang jelas yang dilakukan oleh manajemen perusahaan terhadap pekerja selama mereka bekerja							
26	Adanya perasaan puas yang dirasakan pekerja dalam melakukan pekerjaan saat ini							
27	Adanya perasaan puas yang dirasakan pekerja terhadap prestasi kerja saat ini							
28	Terdapat indikasi dari pekerja yang cenderung berkomitmen dalam perusahaan karena merasa ada hubungan emosional							
29	Terdapat keinginan pekerja untuk terus dalam perusahaan karena merasa mengalami kerugian jika meninggalkan perusahaan							

#TERIMA KASIH#

LAMPIRAN 2 DATA ISIANRESPONDE PENELITIAN

variabel resp	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	mean	
1	2	3	2	2	3	3	2	3	1	3	3	2	3	3	4	4	3	4	3	3	4	5	4	4	5	5	5	5	4	3.34	
2	4	2	5	6	6	4	3	5	3	5	6	6	5	5	6	6	6	4	4	5	4	5	5	5	5	6	5	6	5	4.90	
3	7	7	7	7	7	5	5	6	3	4	6	6	6	5	6	6	7	5	5	7	6	5	5	6	5	7	7	7	6	5.90	
4	2	5	1	5	4	6	4	6	5	4	6	3	2	3	5	1	6	6	4	5	7	4	4	5	6	3	4	5	5	4.34	
5	6	5	4	7	5	2	3	6	4	5	6	7	5	4	6	5	6	5	5	5	7	4	5	5	4	6	6	5	5	5.10	
6	4	6	6	6	5	5	5	6	5	6	7	5	6	5	6	6	6	7	6	6	6	7	6	6	7	6	6	7	6	5.93	
7	3	4	4	1	6	3	3	3	4	4	6	6	6	6	7	7	7	6	5	5	5	5	3	4	3	5	5	2	4	4.55	
8	5	3	5	6	5	4	4	5	4	3	5	4	3	4	5	4	6	4	4	5	6	4	4	4	4	4	4	4	3	4.31	
9	5	1	2	1	7	5	5	5	7	1	7	7	7	7	7	7	5	5	5	5	5	7	1	7	7	5	5	1	1	4.83	
10	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6.79	
11	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	6	6	6	6	6	5	7	6	6	7	6	5	6	6	7	6	6	6	4	6.07	
12	2	1	3	6	4	4	2	3	3	3	4	4	4	3	6	5	4	6	5	5	5	3	7	4	4	5	5	5	2	4.00	
13	6	6	6	7	6	6	5	6	6	7	6	6	6	6	7	6	7	6	5	6	6	7	7	6	6	6	6	7	6	6.17	
14	4	6	7	5	7	4	3	4	2	5	6	6	6	6	6	7	7	6	6	5	4	6	5	6	5	6	4	4	3	5.21	
15	4	6	6	7	4	6	7	6	5	4	7	7	6	6	4	4	6	4	4	6	6	3	4	6	6	6	6	7	5	5.45	
16	6	6	6	6	6	4	3	5	3	3	6	4	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	5.41	
17	7	6	6	6	7	6	5	5	3	2	6	5	7	7	7	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	5.72
18	5	7	5	5	1	4	4	6	4	4	4	4	6	4	6	7	7	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6	5	7	5.52	
19	5	5	6	6	5	6	4	6	4	5	5	6	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	5.55	
20	4	4	4	6	5	4	5	5	2	4	5	6	6	4	6	1	7	4	4	4	3	4	6	6	4	6	6	3	4	4.55	
21	5	7	7	7	7	7	5	5	4	2	7	7	7	6	7	7	7	5	5	5	7	5	5	7	7	5	5	4	3	5.76	
22	3	5	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	5	3	5	4	3	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	3.62	
23	3	2	1	1	1	4	4	3	4	2	2	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	5	4	5	6	4	3	2	5	2.55
24	1	2	1	1	2	2	3	2	3	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	7	7	7	7	1	1	1	1	7	2.48	
25	5	6	7	7	7	5	6	5	5	5	5	6	5	6	7	7	5	5	6	7	6	5	6	5	6	6	5	7	5	5.79	
26	6	7	6	6	6	6	5	6	7	3	7	7	6	7	6	7	7	7	6	6	6	6	7	5	7	6	6	7	6	6.21	
27	5	5	5	4	5	3	2	4	4	6	7	3	6	4	7	6	5	4	5	5	6	6	7	4	5	4	6	4	4	4.86	
28	5	7	7	7	7	7	7	7	3	3	6	4	6	3	7	4	7	7	7	7	7	3	7	6	7	7	7	4	7	5.97	
29	6	5	6	6	6	6	5	7	6	5	6	6	6	6	6	4	7	7	6	6	7	6	7	5	6	6	6	7	5	5.97	
30	6	4	6	6	6	3	3	5	2	5	5	6	6	5	7	7	6	6	6	7	5	6	7	7	7	7	7	7	7	5.76	
31	6	7	7	6	7	5	5	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	7	7	7	5	6	7	6	6.45	
32	6	7	6	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	6	7	7	6	5	6	6	6	5	5	7	5	6.38	
mean	4.72	5.03	5.06	5.34	5.31	4.75	4.38	5.22	4.22	4.31	5.56	5.19	5.31	4.94	5.88	5.22	5.91	5.22	4.97	5.38	5.66	5.22	5.41	5.53	5.59	5.34	5.31	5.06	4.91		
st-dev	1.591	1.909	1.900	1.961	1.768	1.481	1.497	1.385	1.581	1.615	1.501	1.768	1.712	1.585	1.338	1.947	1.573	1.518	1.492	1.601	1.335	1.237	1.478	1.077	1.434	1.310	1.281	1.865	1.510		



Halaman ini sengaja dikosongkan

LAMPIRAN 3

HASIL ANALISA DATA

1. Hasil olahan uji one way anova

ANOVA Responden

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	154.474	28	5.517	2.221	.000
Within Groups	2232.625	899	2.483		
Total	2387.099	927			

Test of Homogeneity of Variances

Responden

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1.423	28	899	.073

2. Analisa faktor iterasi terakhir

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.754
Approx. Chi-Square		687.998
Bartlett's Test of Sphericity	Df	190
	Sig.	.000

Communalities

	Initial	Extraction
jam_kerja	1.000	.683
perbedaan_kerja	1.000	.765
prosedur_kerja	1.000	.803
keuntungan	1.000	.678
alternatif_internal	1.000	.806
usia	1.000	.817
pendidikan	1.000	.769
tanggung_jawab	1.000	.775
feedback	1.000	.884
peluang_belajar	1.000	.866
tunjangan	1.000	.754
keadilan_distributif	1.000	.749
keadilan_prosedural	1.000	.684
keadilan_interpersonal	1.000	.793
keadilan_informasi	1.000	.876
kepuasan_bekerja	1.000	.741
kepuasan_prestasi	1.000	.769
cenderung_komitmen	1.000	.668

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.136	60.679	60.679	12.136	60.679	60.679
2	1.708	8.538	69.217	1.708	8.538	69.217
3	1.484	7.421	76.637	1.484	7.421	76.637
4	.818	4.089	80.726			
5	.704	3.518	84.245			
6	.640	3.200	87.445			
7	.599	2.994	90.439			
8	.382	1.912	92.352			
9	.340	1.699	94.050			
10	.300	1.501	95.552			
11	.221	1.105	96.657			
12	.190	.948	97.605			
13	.125	.624	98.229			
14	.098	.490	98.719			
15	.085	.427	99.146			
16	.071	.356	99.502			
17	.040	.198	99.700			
18	.029	.145	99.844			
19	.022	.109	99.953			
20	.009	.047	100.000			

Pattern Matrix^a

	Component		
	1	2	3
tunjangan	.952	-.166	-.093
peluang_belajar	.903	.221	-.124
feedback	.861	.005	.129
keuntungan	.776	.096	.021
tanggung_jawab	.728	.250	.069
keadilan_interpersonal	.581	-.002	.426
keadilan_distributif	.524	.024	.448
keadilan_prosedural	.496	.037	.428
pendidikan	.304	.805	-.263
usia	-.042	.784	.331
alternatif_internal	.028	.735	.342
prosedur_kerja	-.084	.125	.903
cenderung_komitmen	.003	.060	.799
jam_kerja	.044	.290	.678
kepuasan_prestasi	.441	-.207	.598
perbedaan_kerja	.382	.028	.593
keadilan_informasi	.465	.068	.569
kepuasan_bekerja	.463	-.216	.560

Structure Matrix

	Component		
	1	2	3
feedback	.934	.305	.608
peluang_belajar	.903	.472	.431
tunjangan	.849	.108	.394
tanggung_jawab	.844	.494	.534
keuntungan	.818	.343	.475
keadilan_interpersonal	.817	.284	.748
keadilan_distributif	.780	.297	.744
keadilan_prosedural	.744	.296	.712
usia	.385	.852	.500
pendidikan	.409	.835	.104
alternatif_internal	.447	.828	.539
prosedur_kerja	.456	.321	.887
keadilan_informasi	.801	.353	.843
cenderung_komitmen	.465	.257	.815
perbedaan_kerja	.720	.293	.812
kepuasan_prestasi	.708	.077	.791
jam_kerja	.510	.470	.774
kepuasan_bekerja	.706	.066	.764

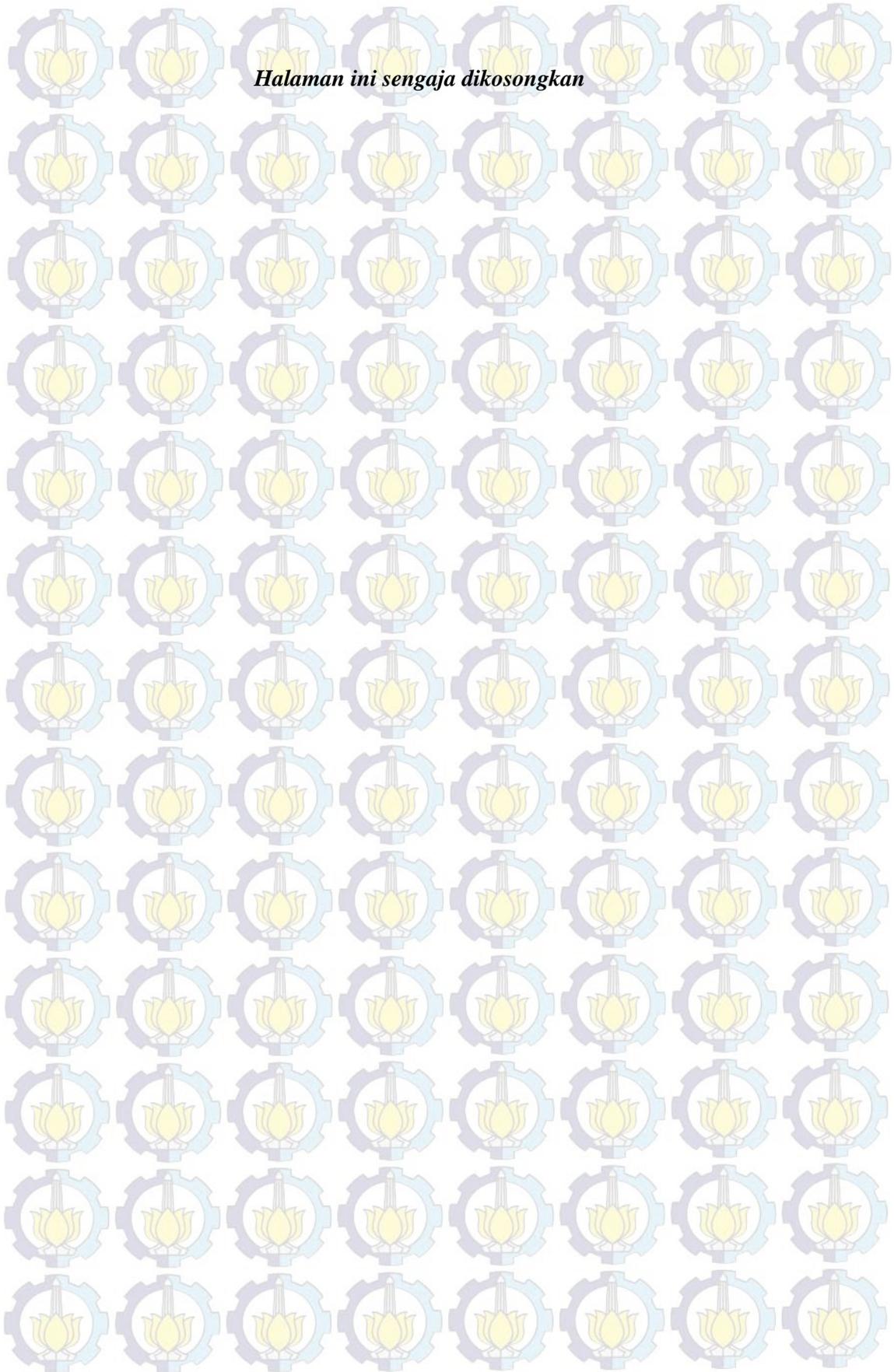
Component Correlation Matrix

Component	1	2	3
1	1.000	.311	.555
2	.311	1.000	.246
3	.555	.246	1.000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

Halaman ini sengaja dikosongkan



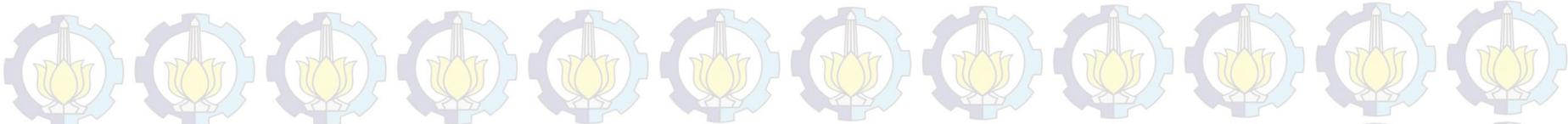
LAMPIRAN 4 PENAMAAN FAKTOR

Variabel penelitian terdapat pada faktor:

Variabel/Pengarang	Zhang & Wallace (2008)	Parker & Skitmore (2005)	Sri dkk. (2014)	Rakhmawati (2011)	Muhammad & Fajrianti (2013)	Shun (2011)	Kotze dan Roodt (2005)	Pranata & Madio (2013)
Adanya <i>feedback</i>	Job Structure							
Peluang untuk belajar dan berkembang	Environment	Better Career Opportunity						
Tunjangan	Indirect financial rewards		Faktor Eksternal					
Tanggung jawab	Job Structure							
Keuntungan				Faktor 2 (keuntungan)				
Keadilan interpersonal	Environment				Keadilan organisasi			
Keadilan distributif					Keadilan organisasi			
Keadilan prosedural					Keadilan organisasi			
Usia				Faktor 3 (usia)				Usia
Pendidikan				Faktor 4 (pendidikan)				
Alternatif Internal				Faktor 2 (alternatif internal)				
Prosedur kerja				Faktor 2 (prosedur kerja)				
Keadilan informasi					Keadilan organisasi			
Cenderung komitmen						Organizational commitment	Organizational commitment	
Perbedaan kerja				Faktor 1 (perbedaan kerja)			Employer of choice	
Kepuasan prestasi						Job satisfaction		
Jam kerja				Faktor 1 (jam kerja)				
Kepuasan dalam bekerja						Job satisfaction		

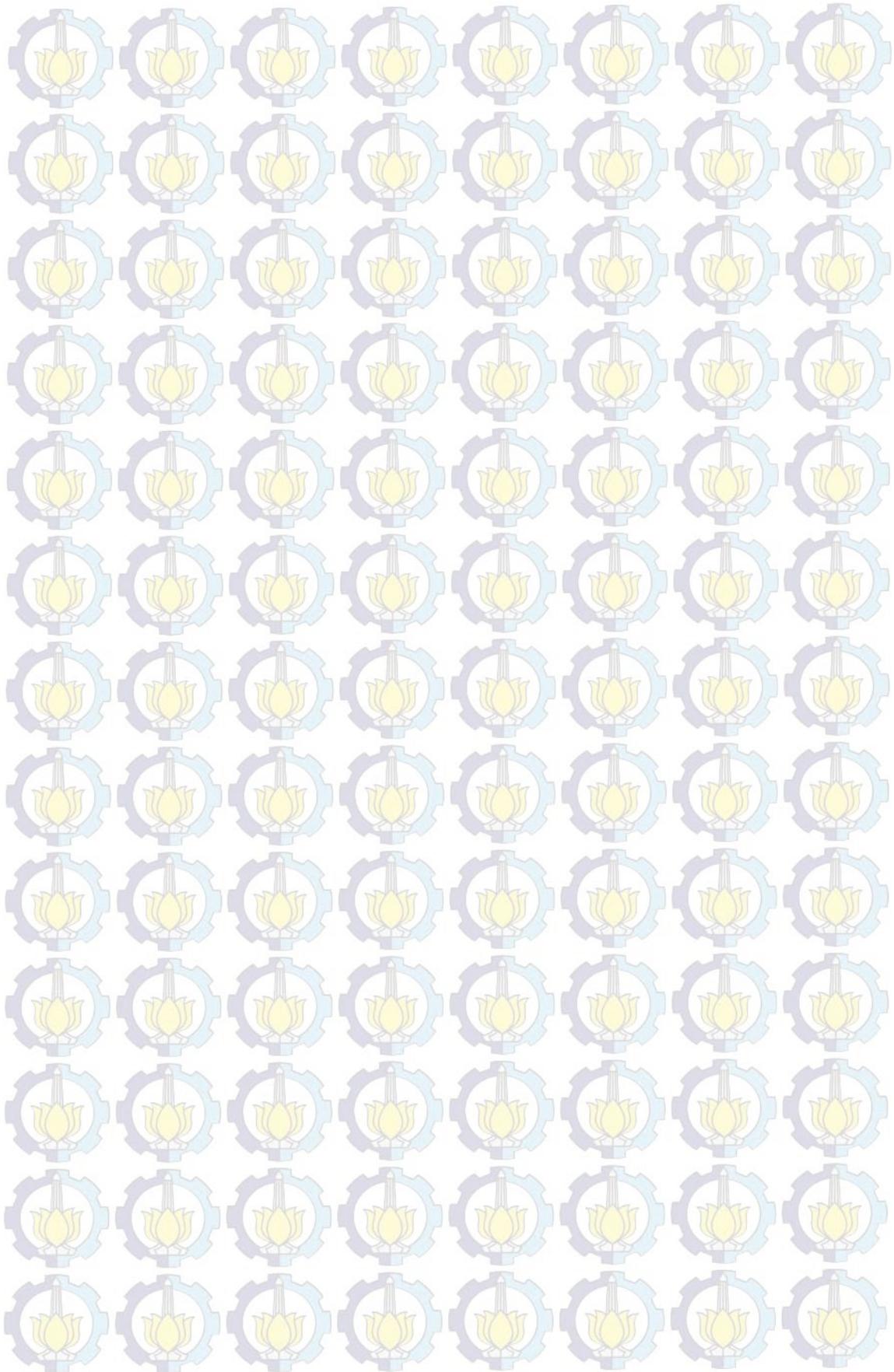
Faktor Penelitian terdahulu terdiri dari variabel:

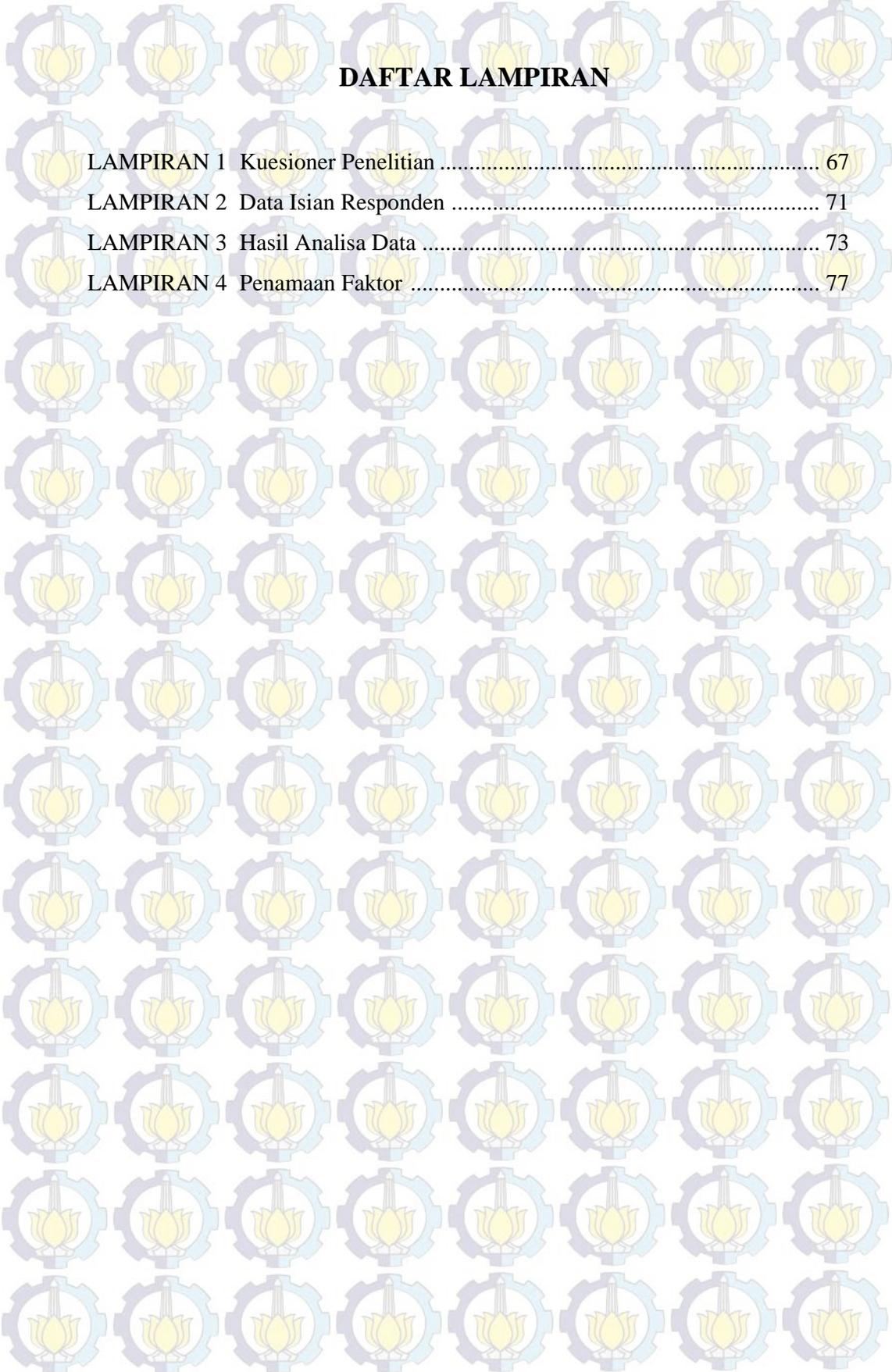
Faktor/Pengarang	Zhang & Wallace (2008)	Parker & Skitmore (2005)	Sri dk. (2014)	Rakhmawati (2011)	Muhammad & Fajrianthi (2013)	Shun (2011)	Kotze dan Roodt (2005)	Pranata & Madiyono (2013)
Job Structure	Challenging and interesting work, Responsibility, Advancement, Performance feedback, Recognition							
Environment	Fair treatment, Opportunity of learning and development, Open and frequent communication, Job security							
Better Career Opportunity		Ethics/integrity, Promotion, Better Career Opportunity, Professional stagnation/lack of development						
Indirect financial rewards	Benefit rewards							
Faktor Eksternal			Gaji/ Upah, insentif, Sikap atasan, Dukungan tempat & alat, Promosi jabatan, Peluang karir dari luar perusahaan					
Job Structure	Challenging and interesting work, Responsibility, Advancement, Performance feedback, Recognition							



Faktor/Pengarang	Zhang & Wallace (2008)	Parker & Skitmore (2005)	Sri dkk. (2014)	Rakhmawati (2011)	Muhammad & Fajrianti (2013)	Shun (2011)	Kotze dan Roodt (2005)	Pranata & Madiyono (2013)
Faktor 2 (keuntungan)				prosedur kerja, promosi, keuntungan, alternatif internal, kejadian kritis				
Environment	Fair treatment, Opportunity of learning and development, Open and frequent communication, Job security							
Keadilan organisasi					keadilan prosedural, keadilan distribusi, keadilan interpersonal, keadilan informasi			
Keadilan organisasi					keadilan prosedural, keadilan distribusi, keadilan interpersonal, keadilan informasi			
Keadilan organisasi					keadilan prosedural, keadilan distribusi, keadilan interpersonal, keadilan informasi			
Faktor 3 (usia)				usia, lama kerja				
Usia								Usia
Faktor 4 (pendidikan)				pendidikan, budaya				
Faktor 2 (alternatif internal)				prosedur kerja, promosi, keuntungan, alternatif internal, kejadian kritis				

Faktor/Pengarang	Zhang & Wallace (2008)	Parker & Skitmore (2005)	Sri dkk. (2014)	Rakhmawati (2011)	Muhammad & Fajrianti (2013)	Shun (2011)	Kotze dan Roodt (2005)	Pranata & Madiono (2013)
Faktor 2 (prosedur kerja)				prosedur kerja, promosi, keuntungan, alternatif internal, kejadian kritis				
Keadilan organisasi					keadilan prosedural, keadilan distribusi, keadilan interpersonal, keadilan informasi			
<i>Organizational commitment</i>						Affective commitment, continuance commitment		
<i>Organizational commitment</i>							Mission & Goals, Communication, Planning, Coordination & control, Decision Making, organisational support, team work, change, diversity	
Faktor 1 (perbedaan kerja)				konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan kerja, lingkungan kerja			Employer of choice	
<i>Employer of choice</i>								
<i>Job satisfaction</i>						pay and promotion satisfaction, supervision satisfaction, job-itself satisfaction, self-achievement satisfaction		
Faktor 1 (jam kerja)				konflik, jam kerja, kompensasi, perbedaan kerja, lingkungan kerja				
<i>Job satisfaction</i>						pay and promotion satisfaction, supervision satisfaction, job-itself satisfaction, self-achievement satisfaction		





DAFTAR LAMPIRAN

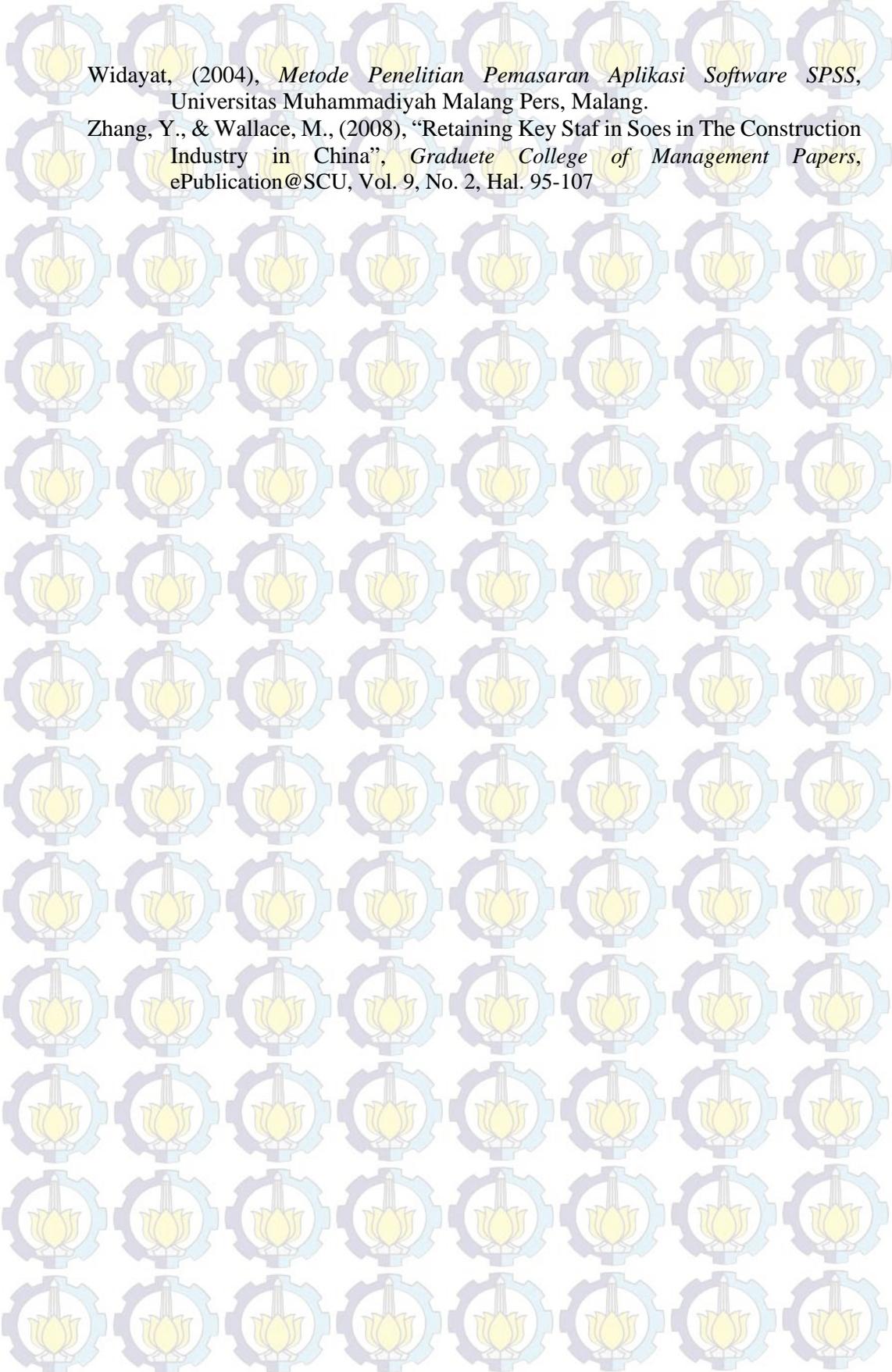
LAMPIRAN 1	Kuesioner Penelitian	67
LAMPIRAN 2	Data Isian Responden	71
LAMPIRAN 3	Hasil Analisa Data	73
LAMPIRAN 4	Penamaan Faktor	77

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, SM., & Hollman, KW., (2000), "Turnover: The Real Bottom Line", *Public Personnel Management*, Vol. 29, No. 3, Hal. 333–342.
- Allen, DG., Bryant, PC., & Vardaman, JM., (2010), "Retaining talent: eplacing misconceptions with evidence-based strategies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 24, No. 2, Hal. 48-64.
- Allen, DG., (2008), *Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnver*. SHRM Foundation, USA.
- Atmajawati, Y., (2006), *Pengaruh Kompensasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keluar Masuk Pegawai (Labour Turnover) pada PT. Jasa Raharja Putera Surabaya*, Tesis Magister, Universitas Erlangga, Surabaya.
- Ayegba, C., (2014), "Assessment of Craftsmen Turnover in The Construction Industry", *Civil and Environmental Research ISSN 2224-5790 (paper) ISSN 2225-0514 (online)* Vol. 6, No. 7, Hal. 106-115.
- Baedhowi, (2007), "Revitalisasi sumber daya aparatur dalam rangka meningkatkan kualitas layanan publik", *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi, Bisnis & Birokrasi*, Vol. 15, No. 2. Hal. 904-915.
- Bluedorn, AC., (1976). "A Taxonomy of Turnover", *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, Hal. 647-651.
- Cascio, WF., (2006), "The New Human Capital Equation", *The Industrial-Organization Psychologist*, Vol. 44, No.2, Hal. 15-22.
- Emeka, MS., & Ikemefuna, CO., (2012), "Job Satisfaction and Employess Turnover Intention in Total Nigeria plc. In Lagos State", *International Jurnal of Humanities and Social Science*, Vol. 2 No. 14, Hal. 275-287.
- Ervianto, WI., (2002), *Manajemen proyek Konstruksi*, Andi, Yogyakarta.
- Flinkman, M., Laine, M., Leion, KM., Masselhorm, HM., & Salantera, S., (2008), *Explaining Young Registered Finnish Nurses' Intention to Leave The Profession: A questionnaire Survey*, Elsevier, diakses pada taggal 19 November 2014, di www.sciencedirect.com/science/article/pii.
- Griffeth, RW., & Hom., PW., (2001), *The Retaining Valued Employees*, Sage Publication, diakses pada tanggal 24 Desember 2014 di www.sagepub.com/books.
- Hardiyanti, F., (2013), *Perception and Assessment of Procutivity Factors on Construction Project*, Tesis Magister, Teknik Sipil FTSP ITS, Surabaya.
- Irmawanto, A., & Utomo, C., (2011), "Analisa Faktor Penyebab Kegagalan Proyek Konstruksi di Indonesia Studi Kasus PT. Wijaya Karya (Persero), Tbk." *Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIV MMT ITS*, 23 Juli 2011.
- Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, (2004), *Undang-Undang No.13 Tahun 2004 tentang Ketenagakerjaan*. Kemanakertrans, Jakarta.
- Kim, J., & Philips, P., (2010), "Health Insurance and Worker Retention in The Construction Industry", *J Labor Res*, Vol. 31, Hal. 20-38.
- Klag, M., (2008), *Understanding The Individual Turnover Decision as a Temporal Process an Interpretive Study of Physicians*, Thesis, McGill University, Canada.

- Kotze, K., & Roodt, (2005), "Factor that Affect The Retention of Managerial and Specialist Staff: an Exploratory Study of an Employee Commitment Model", *Jurnal Of Human Resourch Management*, Vol. 3, No. 2, Hal. 48-55.
- Kuean, W., Khin, E., & Kaur, S., (2010), "Employees Turnover Intention to Leave: The Malaysian Contexts" *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 4, No. 2, Hal. 93-111.
- Kuncoro, M., (2009), *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi, Bagaimana Meneliti dan Menulis Tesis?*, 3th Ed., Erlangga, Jakarta.
- Kurniasari, L., (2005), *Pengaruh Komitmen Organisasi dan Job Insecurity Karyawan Terhadap Intensi Turnover*, Tesis Magister, Universitas Airlangga, Surabaya.
- Mathis, RL., & Jackson, JH., (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 13th Ed., trans, Sadeli, J & Prawira HB, Salemba Empat, Jakarta.
- McDonald, DF., & Zack, JG., (2004), *Estimating Lost Labor Productivity in Construction Claims*, AACE International Recommended Practice, West Virginia.
- Muhammad, M., & Fajrianti, (2013), "Pengaruh Keadilan Organisasi Terhadap Intensi Turnover pada Karyawan Arsitek dan Konastruktur di Surabaya", *Jurnal Psikologi Industri dan Organisasi*, Vol. 2, No. 1, Hal. 1-7.
- Muller, R., (2010), "Leadership Competencies Profiles of Successful Project Managers", *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 5, Hal. 437-448.
- Muya, M., Price, ADF., & Edum-Fotwe, FT., (2006), "Overview of Funding for Construction Craft Skills Training in Sub-Saharan Africa: A Case Study of Zambia", *Construction Management and Economics*, Vol. 24, No. 2, Hal. 197-208.
- Nugraheni, A., & Utomo, C., (2012), "Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerja Tim dan Kepuasan Kerja Individu", diakses pada tanggal 14 Desember 2014 di www.digilib.its.ac.id/public/ITS-Master, Surabaya.
- Ongori, H., (2007), "A Review of The Literature on Employee Turnover", *African Journal of Business Management*, Vol. 1, No. 1, Hal. 049-054.
- Parker, SK., & Skitmore, RM., (2005), "Project Management Turnover: Causes and Effect on Project Performance", *International Jurnal Of Project Management*, Vol. 23, No. 3, Hal. 205-214.
- Pranata, SC., & Madio, SE., (2013), "Pengaruh Kepuasan Akan Gaji, Target Penjualan Terhadap Voluntary Turnover Karyawan KINH KOIL, Surabaya dengan Usia Sebagai Variabel Moderator", *Jurnal AGORA*, Vol. 1, No. 3, Hal. 1-10.
- Pradiansyah, A., (2010), *You are A Leader*, Kaifa Mizan Pustaka, Bandung.
- Project Management Institute, (2013), *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge (PMBOK Guide)*, 5th Ed., Project Management Institute, USA.
- Rakhmawati, A., (2011), *Analisa Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Tunover Pekerja Proyek Konstruksi di Surabaya*, Tesis Magister, MMT ITS, Surabaya.

- Ramlall, S., (2003), "Managing Employee Retention As A Strategy For Increasing Organizational Competitiveness", *Applied H.R.M. Research*. Vol. 8, No. 2, Hal. 63-72.
- Republik Indonesia, (2003), *Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan*. Sekretaris Negara, Jakarta.
- Republik Indonesia, (2009), *Peraturan Presiden RI No. 54 Tahun 2010 tentang Pengadaan Barang dan Jasa*. Sekretaris Negara, Jakarta.
- Ritz, GJ., (1994), *Total Construction Project Management*, Mac Graw Hill Book Company, Singapore.
- Robbins, & Stephen, P., (2006), *Perilaku organisasi*, 10th Ed., trans, Molan, B., PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rowings, JE., Federle, MO., & Birkland, SA., (1996), "Characteristics of The Craft Workforce", *Journal of Construction Engineering and Management ASCE*, Vol. 122, No. 1, Hal. 83-90.
- Rury, PL., & Utomo, C., (2011), "Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja SDM dalam Perawatan Gedung Kantor di Lingkungan Pemerintah Kota Pangkalpinang". *Seminar Nasional Manajemen Teknologi XIII MMT ITS*, 5 Februari 2011.
- Santoso, S., (2004), *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Sawitri, P., Adiharjo, RB., & Utomo, C., (2007), "Analisa Terhadap Model Pengaruh Kepuasan Bekerja dan Komitmen Berorganisasi pada Kinerja (Studi Terhadap Tenaga-Tenaga Ahli Konsultan Perencanaan dan Pengawasan Jalan dan Jembatan di Jawa Timur)", *Seminar Nasional Manajemen Teknologi V MMT ITS*, 3 Februari 2007.
- Shamsuzzoha, AHM., & Rezaul, HS., (2007), *Employee turnover: a study of its causes and effects to different industries in Bangladesh*, Research Student (PhD), University of Vaasa, Finland.
- Shun, SK., (2011), "The Turnover Intention for Construction Engineers", *Journal of Marine Science and Technology*, Vol. 19, No. 5, Hal. 550-556.
- Soeharto, I., (1995), *Manajemen Proyek dari Konseptual Sampai Operasional*, Erlangga, Jakarta.
- Sondari, S., (1999), *Pengelolaan Tenaga Lepas Pada Kontraktor Indonesia Sebagai Bagian dari Sistem Manajemen Kualitas (Tinjauan dengan Acuan ISO 9000)*, Tesis Magister, UPN Veteran Surabaya.
- Sri, WA., Zaika, Y., & Anwar, R., (2014), *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Turnover Intention (Keinginan Berpindah) Karyawan Pada Perusahaan Jasa Konstruksi*, Tesis Magister, Universitas Brawijaya, Malang.
- Sugiyono, (2009), *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.
- Sumarto, (2009), "Meningktakan Kompensasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi untuk Mengurangi Labor Turnover Intention", *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 9, No. 1, Hal. 40-51.
- Thomas, C., & Pandey, V., (2009), "Relationship Between Personality and Managerial Performance", *Central Test Psychology International*, Paris France, diakses pada tanggal 14 Desember 2014 di www.centraltest.com



Widayat, (2004), *Metode Penelitian Pemasaran Aplikasi Software SPSS*, Universitas Muhammadiyah Malang Pers, Malang.

Zhang, Y., & Wallace, M., (2008), "Retaining Key Staf in Soes in The Construction Industry in China", *Graduete College of Management Papers*, ePublication@SCU, Vol. 9, No. 2, Hal. 95-107

BIODATA PENULIS



Syahrul Labib lahir di Jombang 7 Februari 1991 dan saat ini berusia 23 tahun, merupakan putra pertama dari 3 bersaudara dari pasangan Bapak Sujono dan Ibu Elok Roichah. Pernah menempuh pendidikan formal di MI Darul Ulum Kepuhdoko, SMP Darul Ulum Kepuhdoko, dan jenjang menengah atas di SMK Negeri 3 Jombang Jurusan Teknik Gambar Bangunan. Pada tahun 2005 Penulis melanjutkan pendidikan sarjana di Universitas Negeri Malang (UM) dengan mengambil jurusan Teknik Sipil Program Studi Pendidikan Teknik Bangunan dan lulus pada tahun 2012. Setelah selesai menempuh jenjang Strata I (S1) penulis kemudian bekerja di sebuah perusahaan konsultan swasta di Kota Malang dan pada tahun 2013 melanjutkan pendidikan jenjang Strata II (S2) di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya di Bidang Manajemen Proyek Konstruksi.

Syahrul Labib

No Hp : 085 648 362 234

Email : syahrulabeb@yahoo.com/syahrulabib@gmail.com