

PERAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGURANGI TINGKAT TURNOVER PEKERJA PROYEK KONSTRUKSI

Oleh:

¹Djunaedi, ²Ramdan Yusuf, ³Mohammad Muslimin, ⁴M Alit Suryawan,
⁵Djoko Wijono

¹IISIP YAPIS Biak

Jl. Condrongoro, Samofa, Kec. Samofa, Kabupaten Biak Numfor, Papua 98111

²Universitas Madako Tolitoli

Jl. Madako No.1, Baru, Kec. Baolan, Kabupaten Toli-Toli, Sulawesi Tengah 94514

³Universitas Islam Majapahit

Jl. Raya Jabon No.KM.0,7, Tambak Rejo, Gayaman, Kec. Mojoanyar, Kabupaten Mojokerto, Jawa Timur
61364

⁴Politeknik Negeri Ambon

Jl. Ir. M. Putuhena, Rumah Tiga, Kec. Tlk. Ambon, Kota Ambon, Maluku

⁵Universitas Proklamasi 45

Jl. Proklamasi No.1, RT.17/RW.05, Tambak Bayan, Caturtunggal, Kec. Depok, Kabupaten Sleman, Daerah
Istimewa Yogyakarta 55281

e-mail: haji.bosdjun.2011@gmail.com¹, ramdanyusuf792@gmail.com², muslimin.4ndr1@gmail.com³,
alit.suryawan@polnam.ac.id⁴, djowi@up45.ac.id⁵

ABSTRACT

This study aims to determine the role of human resource management in reducing the turnover rate of construction project workers. This study uses a qualitative approach with descriptive methods. Informants were selected purposively, consisting of HR managers, project supervisors, and field workers. Data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation studies. Data analysis was carried out through the stages of data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification. The results of this study indicate that human resource (HRM) management has a significant role in reducing turnover rates in construction projects through strategies such as implementing a competency-based recruitment system, continuous training and development, providing fair and competitive compensation, creating a positive and supportive work environment, and clear and transparent retention policies. This can be a strategic step in increasing worker satisfaction and loyalty, as well as retaining experienced workers in the long term.

Keywords: Human Resource Management, Turnover, Construction Projects

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran manajemen SDM dalam mengurangi tingkat turnover pekerja proyek konstruksi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Informan dipilih secara purposive, terdiri atas manajer HRD, supervisor proyek, dan pekerja lapangan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan melalui tahapan

reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam menekan tingkat turnover pada proyek konstruksi melalui strategi, seperti penerapan sistem rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, penciptaan lingkungan kerja yang positif dan suportif, dan kebijakan retensi yang jelas dan transparan. Hal tersebut dapat menjadi langkah strategis dalam meningkatkan kepuasan dan loyalitas pekerja, serta mempertahankan tenaga kerja berpengalaman dalam jangka panjang.

Kata Kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Turnover, Proyek Konstruksi

PENDAHULUAN

Industri konstruksi merupakan salah satu sektor yang memiliki peran penting dalam pembangunan ekonomi dan infrastruktur suatu negara. Sektor ini dikenal dengan karakteristiknya yang dinamis, padat karya, serta melibatkan berbagai jenis tenaga kerja mulai dari tenaga terampil hingga profesional. Namun, di balik kontribusi besar tersebut, industri konstruksi juga menghadapi permasalahan klasik yang terus berulang, yaitu tingginya tingkat *turnover* atau pergantian pekerja. Fenomena ini menjadi tantangan serius bagi perusahaan konstruksi karena berdampak langsung terhadap produktivitas, biaya, serta kualitas hasil proyek (Harianto et al., 2024).

Turnover pekerja dalam proyek konstruksi sering kali disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kondisi kerja yang berat, jam kerja panjang, ketidakpastian kontrak, hingga kurangnya kepuasan terhadap sistem kompensasi dan peluang karier. Pekerja proyek sering kali dipekerjakan secara temporer, sesuai dengan durasi proyek tertentu, sehingga rasa memiliki terhadap perusahaan menjadi rendah. Ketika pekerja tidak mendapatkan rasa aman dan kepastian kerja, mereka cenderung mencari peluang yang lebih menjanjikan di perusahaan lain (Palahudin & Agustianto, 2023). Akibatnya, perusahaan konstruksi harus terus-menerus melakukan rekrutmen dan pelatihan ulang, yang pada akhirnya menambah biaya dan mengganggu kontinuitas pelaksanaan proyek.

Dalam konteks inilah, peran manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Manajemen SDM bukan hanya berfungsi sebagai bagian administratif yang mengatur rekrutmen, gaji, dan kontrak kerja, tetapi juga sebagai penggerak strategis dalam membangun hubungan yang harmonis antara perusahaan dan karyawan. Melalui penerapan kebijakan yang tepat, seperti sistem kompensasi yang adil, peluang pengembangan karier, serta lingkungan kerja yang kondusif, manajemen SDM dapat berkontribusi langsung dalam menurunkan tingkat *turnover* (Goni et al., 2025). Dengan strategi pengelolaan SDM yang baik, perusahaan tidak hanya mampu mempertahankan pekerja berpengalaman, tetapi juga meningkatkan loyalitas dan motivasi tenaga kerja di lapangan.

Manajemen SDM memiliki peran krusial dalam menciptakan budaya organisasi yang mendukung keterlibatan karyawan (*employee engagement*). Dalam proyek konstruksi, di mana kerja tim dan koordinasi antarbagian sangat penting, keterlibatan emosional dan komitmen pekerja terhadap proyek menjadi faktor penentu keberhasilan. Melalui komunikasi yang efektif, pelatihan berkelanjutan, serta penghargaan atas prestasi kerja, manajemen SDM dapat membangun kepercayaan antara pekerja dan perusahaan (Falasifa et al., 2025). Budaya kerja yang positif ini mampu menekan keinginan karyawan untuk berpindah kerja, karena mereka merasa dihargai dan memiliki kesempatan berkembang di dalam organisasi (Gulo et al., 2024).

Peran manajemen SDM juga terlihat dalam pengelolaan beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Sektor konstruksi dikenal dengan tekanan kerja tinggi dan risiko keselamatan

yang besar. Manajemen SDM yang efektif harus mampu merancang kebijakan keselamatan kerja yang komprehensif, memberikan pelatihan K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja), serta memperhatikan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kebutuhan pribadi karyawan (Kanaf et al., 2025). Ketika pekerja merasa aman dan diperhatikan, loyalitas mereka terhadap perusahaan akan meningkat, dan tingkat *turnover* dapat ditekan secara signifikan. Upaya ini juga berdampak positif terhadap citra perusahaan yang dikenal peduli terhadap kesejahteraan karyawannya.

Manajemen SDM yang strategis tidak hanya berperan dalam mengurangi tingkat *turnover*, tetapi juga berkontribusi dalam membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif. Pekerja yang berpengalaman dan loyal merupakan aset penting yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas pelaksanaan proyek. Dengan tingkat *turnover* yang rendah, perusahaan dapat mempertahankan pengetahuan dan keterampilan yang telah terakumulasi di antara tim proyek, sehingga proses kerja menjadi lebih terkoordinasi dan efektif. Sebaliknya, tingginya tingkat *turnover* akan menyebabkan hilangnya tenaga kerja berpengalaman dan menghambat transfer pengetahuan, yang berpotensi menurunkan kinerja proyek secara keseluruhan.

Oleh karena itu, penelitian mengenai peran manajemen SDM dalam mengurangi tingkat *turnover* pekerja proyek konstruksi menjadi sangat relevan untuk dikaji. Pemahaman yang mendalam mengenai strategi, kebijakan, dan praktik manajemen SDM yang efektif dapat menjadi dasar dalam merumuskan langkah-langkah peningkatan retensi tenaga kerja di industri ini. Dengan demikian, perusahaan konstruksi dapat membangun sistem manajemen SDM yang berorientasi pada pengembangan jangka panjang, bukan hanya pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sementara. Pada akhirnya, pengelolaan SDM yang tepat tidak hanya akan menekan tingkat *turnover*, tetapi juga mendukung terciptanya kinerja proyek yang efisien, berkelanjutan, dan berdaya saing tinggi.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen SDM adalah segala hal yang mencakup kegiatan mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola sumber daya manusia yang terdapat di dalam sebuah perusahaan atau lembaga, dengan tujuan untuk memastikan bahwa setiap individu bekerja secara efektif, efisien, dan selaras dengan visi serta misi organisasi. (Setiyarti et al., 2023)

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang digunakan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dengan tujuan untuk mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Ini meliputi aktivitas seperti perekrutan, pengembangan karyawan, pengelolaan gaji dan benefit, pengembangan kompetensi, pengembangan karir, pengelolaan konflik, dan pemberian dukungan kepada karyawan. Manajemen SDM berfokus pada meningkatkan kinerja individu dan tim serta memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang diperlukan untuk mencapai tujuannya (Haninah Hanim & Heru Baskoro, 2023).

Berdasarkan Armstrong & Taylor, Manajemen SDM mencakup beberapa fungsi utama yang menjadi fondasi keberhasilan organisasi dalam mengelola karyawan. Fungsi-fungsi tersebut antara lain:

1. Rekrutmen dan seleksi, yaitu proses dalam menarik, memilih, dan menempatkan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. Pelatihan dan pengembangan, yaitu tindakan yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap karyawan agar mereka lebih mudah beradaptasi dan produktif.

3. Penilaian kinerja, yaitu proses sistematis dalam mengevaluasi hasil kerja karyawan berdasarkan standar tertentu
4. Kompensasi dan penghargaan, yaitu pemberian imbalan dalam bentuk finansial maupun non-finansial guna memotivasi karyawan agar berkinerja tinggi.
5. Hubungan ketenagakerjaan, yaitu upaya menjaga hubungan harmonis antara manajemen dan karyawan melalui dialog dan perjanjian kerja yang adil (Dewi et al., 2025).

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operasional, yaitu sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

(Sofie, 2018) menjelaskan bahwa fungsi manajerial pada manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Perencanaan

Perencanaan merupakan suatu rencana tenaga kerja yang dikerjakan secara efektif serta efisien dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik dan sesuai akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan suatu kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi tersebut merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan

Pengarahan merupakan suatu kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu kegiatan untuk mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan yang ada perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Fungsi Operasional

(Sofie, 2018) mengemukakan bahwa fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Pengadaan

Pengadaan merupakan suatu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan merupakan suatu proses untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung yang berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil dapat diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan suatu kegiatan untuk menyatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar karyawan tetap mau bekerja sama hingga pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan berupa program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan suatu fungsi manajemen sumber daya manusia terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Turnover

Turnover adalah proses di mana terjadi perubahan atau pergantian karyawan dalam suatu perusahaan, baik yang disebabkan oleh inisiatif individu untuk mengundurkan diri maupun karena keputusan manajemen internal, seperti pemutusan hubungan kerja, rotasi jabatan, atau restrukturisasi organisasi (Napitupulu, 2025).

Turnover merupakan keputusan akhir yang muncul sebagai hasil dari akumulasi berbagai bentuk ketidakpuasan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang berkaitan dengan lingkungan kerja, sistem manajemen, kompensasi, maupun hubungan interpersonal di tempat kerja. Keputusan ini mencerminkan puncak dari ketidakharmonisan antara harapan karyawan dan kondisi nyata yang mereka alami di perusahaan (Wulanda et al., 2024).

Turnover dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu sebagai berikut:

1. *Voluntary Turnover*

Voluntary turnover adalah keputusan yang diambil oleh karyawan untuk keluar dari pekerjaannya saat ini, yang biasanya disebabkan oleh ketidakpuasan terhadap kondisi kerja, kurangnya kesempatan pengembangan karier, atau karena adanya alternatif pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai dengan harapan, kebutuhan, maupun tujuan profesional karyawan tersebut.

2. *Involuntary Turnover*

Involuntary turnover adalah kondisi ketika karyawan harus meninggalkan perusahaan bukan atas kemauan sendiri, melainkan karena adanya keputusan dari pihak manajemen. Keadaan ini umumnya terjadi akibat tindakan pendisiplinan yang diambil perusahaan

terhadap karyawan yang melanggar peraturan, tidak mencapai standar kinerja yang ditetapkan, atau karena adanya kebijakan pemutusan hubungan kerja (*lay off*) yang disebabkan oleh restrukturisasi organisasi, efisiensi biaya, maupun perubahan strategi bisnis (Halimsetiono, 2014).

Menurut (Agustiani & Ridlwan Muttaqin, 2023) terdapat beberapa indikator *turnover*, diantaranya yaitu:

- a. *Intention to quit* (niat untuk keluar). Mencerminkan individu memiliki niat untuk keluar dari perusahaan, dapat dilihat dari perilakunya di tempat kerja, Biasanya diawali dengan perilaku absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari perusahaan.
- b. *Job search* (pencarian pekerjaan). Mencerminkan individu yang memiliki keinginan mencari pekerjaan lain, yang umumnya diawali dengan mencari tambahan penghasilan di luar perusahaan.
- c. *Thinking of quit* (memikirkan keluar). Mencerminkan individu mempertimbangkan secara matang sebelum memutuskan untuk keluar, dengan menilai apakah akan meninggalkan pekerjaannya atau tetap bertahan di lingkungan kerjanya saat ini.

Adapun terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkait antara satu dengan yang lain, diantaranya yaitu:

1. Usia

Karyawan yang berusia muda memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang usianya sudah tua. Karena semakin tua usia seorang karyawan, maka semakin rendah tingkat *turnover*nya. Hal ini mungkin disebabkan pekerja yang lebih tua enggan berpindah-pindah tempat kerja karena berbagai alasan seperti tanggung jawab keluarga, mobilitas yang menurun, tidak mau repot pindah kerja dan memulai pekerjaan di tempat yang baru (Budun et al., 2021).

2. Lama Kerja

Karyawan yang masa kerjanya lebih singkat cenderung memiliki tingkat *turnover* yang tinggi dibandingkan dengan karyawan yang masa kerjanya lama. Karena karyawan baru yang usianya masih muda, masih memiliki keberanian untuk berusaha mencari perusahaan dan pekerjaan yang sesuai dengan yang diharapkan. Sebaliknya karyawan yang masa kerjanya lama di suatu perusahaan, merupakan karyawan yang berhasil menyesuaikan dirinya dengan perusahaan dan pekerjaannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa *turnover* terjadi karena kemungkinan keadaan hubungan dengan usia dan sosialisasi yang kurang pada saat mulai bekerja.

3. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan tekanan fisik maupun mental bagi karyawan, yang pada akhirnya berpotensi menyebabkan gangguan kesehatan atau penyakit akibat kerja. Kondisi ini tidak hanya menurunkan kinerja dan motivasi, tetapi juga menimbulkan rasa kelelahan serta ketidakpuasan terhadap pekerjaan. Situasi tersebut berdampak pada meningkatnya *turnover* di perusahaan.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang kondusif, seperti hubungan antar rekan kerja yang harmonis, komunikasi yang terbuka, serta dukungan dari atasan, dapat menjadi daya tarik tersendiri bagi karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan. Selain itu, lingkungan fisik yang nyaman dan tertata dengan baik, meliputi kebersihan, pencahayaan, serta fasilitas kerja yang memadai, juga berperan penting dalam menciptakan kenyamanan kerja dan dapat memengaruhi tingkat *turnover* karyawan (Sumardin, 2023).

5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sebuah hal terpenting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Karena ketika karyawan merasa tidak puas terhadap aspek pekerjaan, gaji, maupun lingkungan kerja, dapat menurunkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Akibatnya, karyawan cenderung mencari peluang lain yang dianggap lebih mampu memenuhi kebutuhan, harapan, serta memberikan penghargaan yang lebih layak atas kontribusi mereka. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya *turnover* dalam perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Penelitian dilaksanakan pada beberapa perusahaan konstruksi yang sedang menjalankan proyek. Subjek dalam penelitian ini adalah pekerja dan pihak manajemen SDM yang terlibat dalam proyek konstruksi. Informan utama terdiri atas manajer HRD, supervisor proyek, serta pekerja lapangan yang mengalami atau berpotensi mengalami *turnover*. Pemilihan informan dilakukan dengan teknik *purposive sampling*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, penarikan kesimpulan dan verifikasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor Penyebab Tingginya *Turnover* Dalam Proyek Konstruksi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak manajemen dan pekerja di lapangan, ditemukan bahwa tingginya *turnover* pada proyek konstruksi umumnya dipicu oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

1. Kondisi Kerja yang Berat dan Berisiko Tinggi

Kondisi kerja yang berat dan berisiko tinggi, seperti paparan terhadap cuaca ekstrem, tuntutan beban fisik yang berat, serta tingginya risiko kecelakaan kerja, menjadi pemicu utama penyebab tingginya tingkat *turnover* pada proyek konstruksi. Lingkungan kerja yang penuh tekanan dan berisiko tinggi tersebut sering kali menimbulkan kelelahan fisik maupun mental bagi pekerja, sehingga menurunkan tingkat kenyamanan dan kepuasan kerja mereka, yang pada akhirnya mendorong sebagian pekerja untuk mencari pekerjaan dengan kondisi yang lebih aman dan stabil.

2. Kompensasi yang Kurang Memadai

Kompensasi yang kurang memadai, baik dari sisi gaji, bonus, maupun tunjangan keselamatan kerja, menjadi salah satu faktor penyebab meningkatnya *turnover* pada proyek konstruksi. Ketika pekerja merasa bahwa imbalan yang diterima tidak sebanding dengan tingkat risiko, beban kerja, dan tanggung jawab yang dijalankan, maka muncul rasa ketidakpuasan yang dapat menurunkan motivasi serta loyalitas terhadap perusahaan. Dalam jangka panjang, kondisi ini mendorong pekerja untuk mencari peluang kerja lain yang menawarkan kompensasi dan jaminan keselamatan yang lebih baik.

3. Kurangnya Peluang Pengembangan Karier

Dalam hal ini pekerja merasa tidak memiliki kesempatan untuk maju atau meningkatkan keterampilan, sehingga menyebabkan terjadinya peningkatan *turnover* pada proyek konstruksi. Ketika karyawan merasa perkembangan kariernya terhambat dan tidak ada

dukungan untuk peningkatan kompetensi, mereka cenderung mencari pekerjaan di tempat lain yang memberikan prospek karier dan pelatihan yang lebih baik.

4. Ketidakpastian Pekerjaan

Karena sistem kontrak proyek yang bersifat sementara dan tidak memberikan jaminan kerja jangka panjang, menjadi salah satu faktor yang mendorong terjadinya *turnover* pada proyek konstruksi. Kondisi ini membuat pekerja merasa tidak memiliki stabilitas dalam kariernya, sehingga mereka cenderung mencari pekerjaan lain yang menawarkan kepastian dan keamanan kerja yang lebih baik.

Peran Manajemen SDM Dalam Mengurangi Tingkat *Turnover* Pekerja

Peran utama manajemen SDM adalah mengembangkan strategi yang mampu menekan tingkat *turnover* melalui kebijakan yang menyentuh aspek kesejahteraan, motivasi, dan pengembangan tenaga kerja. Beberapa strategi yang dapat diterapkan antara lain:

1. Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja

Perusahaan yang menerapkan sistem rekrutmen berbasis kompetensi cenderung memiliki tingkat pergantian karyawan yang lebih rendah. Hal ini dikarenakan pemilihan pekerja dilakukan dengan memperhatikan kecocokan antara kemampuan individu dan kebutuhan pekerjaan. Selain itu, perusahaan juga mulai menekankan aspek kepribadian dan komitmen kerja dalam proses seleksi, bukan semata-mata keterampilan teknis. Pendekatan ini membantu perusahaan memperoleh tenaga kerja yang tidak hanya kompeten, tetapi juga memiliki motivasi dan kesiapan mental untuk menghadapi tantangan proyek konstruksi yang dinamis. (Ainiyah, 2025)

2. Sistem Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Perusahaan yang memberikan pelatihan secara rutin, baik dalam bentuk pelatihan teknis maupun non-teknis, mampu meningkatkan rasa memiliki pekerja terhadap organisasi. Melalui program pelatihan, pekerja merasa dihargai dan diperhatikan perkembangan kariernya, sehingga menumbuhkan loyalitas dan mengurangi keinginan untuk berpindah kerja. Di samping itu, pelatihan juga meningkatkan keterampilan pekerja dalam menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan aman, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja proyek secara keseluruhan. (Setyo Budi Pulungan, 2025)

3. Kompensasi dan Sistem Penghargaan

Pekerja proyek konstruksi umumnya memiliki ekspektasi kompensasi yang tinggi karena sifat pekerjaan yang menuntut fisik dan risiko yang besar. Oleh karena itu, manajemen SDM yang berhasil menurunkan tingkat *turnover* biasanya menerapkan sistem penggajian yang transparan, adil, dan kompetitif, disertai dengan insentif berbasis kinerja. Beberapa perusahaan juga menerapkan sistem bonus proyek, tunjangan keselamatan, dan fasilitas tambahan seperti asuransi atau akomodasi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan (Asriyanti et al., 2024).

4. Lingkungan Kerja dan Hubungan Antarpekerja

Proyek yang memiliki iklim kerja positif, ditandai dengan komunikasi terbuka, hubungan harmonis antara atasan dan bawahan, serta adanya dukungan tim, cenderung memiliki tingkat *turnover* yang rendah. Dalam konteks ini, manajer SDM berperan sebagai fasilitator yang mendorong terciptanya budaya kerja yang sehat melalui kegiatan seperti evaluasi rutin, diskusi tim, dan pendekatan interpersonal yang humanis. Kehadiran manajemen yang komunikatif juga memberikan rasa aman psikologis bagi pekerja, terutama pada proyek dengan tekanan tinggi dan jadwal kerja yang ketat.

5. Kebijakan Retensi Karyawan

Beberapa perusahaan konstruksi telah mengadopsi strategi retensi seperti promosi internal, rotasi jabatan, pemberian penghargaan atas loyalitas, serta penyusunan jalur karier yang jelas bagi pekerja berprestasi. Kebijakan tersebut mendorong pekerja untuk

memandang pekerjaannya sebagai karier jangka panjang, bukan sekadar pekerjaan sementara. Pekerja yang memiliki prospek pengembangan karier yang jelas cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi dan menunda niat untuk keluar.

Tantangan Dalam Implementasi Kebijakan SDM di Proyek Konstruksi

Dalam praktiknya, penerapan manajemen sumber daya manusia (SDM) di sektor konstruksi menghadapi berbagai tantangan yang cukup kompleks, diantaranya yaitu:

1. Keterbatasan Waktu Proyek

Di mana setiap pekerjaan memiliki batas waktu yang ketat dan tekanan tinggi untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal. Hal ini sering membuat perusahaan lebih berorientasi pada pencapaian target teknis dan finansial proyek dibandingkan dengan pengelolaan SDM secara strategis. Akibatnya, aspek pengembangan dan kesejahteraan karyawan sering kali kurang diperhatikan.

2. Variasi Lokasi Kerja

Setiap proyek konstruksi biasanya memiliki lokasi yang berbeda-beda, bahkan terkadang berada di daerah terpencil dengan kondisi kerja yang berat. Situasi ini menimbulkan kesulitan dalam menjaga konsistensi kebijakan SDM, termasuk dalam hal pelatihan, pengawasan, serta kesejahteraan tenaga kerja. Mobilitas tinggi tenaga kerja menyebabkan hubungan antara perusahaan dan pekerja menjadi kurang stabil dan sulit dibangun dalam jangka panjang.

3. Dominasi Tenaga Kerja Kontrak dan Subkontraktor

Pola kerja kontrak jangka pendek yang umum diterapkan di industri konstruksi membuat tingkat loyalitas karyawan cenderung rendah. Para pekerja sering berpindah antar proyek atau perusahaan setelah kontrak berakhir, sehingga sulit bagi manajemen untuk membangun komitmen dan rasa memiliki terhadap organisasi. Selain itu, perbedaan standar pengelolaan SDM antara kontraktor utama dan subkontraktor juga dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam sistem manajemen tenaga kerja.

4. Rendahnya kesadaran manajer lapangan terhadap pentingnya pengembangan tenaga kerja

Banyak manajer proyek lebih fokus pada pencapaian target pekerjaan dibandingkan dengan peningkatan kapasitas dan kesejahteraan pekerja. Akibatnya, pelatihan, pembinaan, dan pengembangan karier sering kali diabaikan, padahal hal tersebut berperan penting dalam mempertahankan tenaga kerja berkualitas dan mengurangi *turnover*.

Strategi Penyesuaian Kebijakan Manajemen SDM Terhadap Kondisi Lapangan

Dalam menghadapi berbagai tantangan di sektor konstruksi, manajemen sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk mampu menyesuaikan kebijakan serta praktiknya dengan kondisi lapangan yang selalu berubah. Berikut beberapa strategi yang dapat diterapkan, yaitu sebagai berikut:

1. Sistem Rotasi Proyek

Melalui sistem ini, pekerja diberikan kesempatan untuk berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya dalam satu perusahaan, sehingga mereka tetap memiliki kesinambungan pekerjaan meskipun proyek tertentu telah selesai. Pendekatan ini tidak hanya memberikan rasa aman bagi pekerja terhadap keberlanjutan kariernya, tetapi juga membantu perusahaan mempertahankan tenaga kerja berpengalaman yang telah memahami budaya dan standar kerja organisasi.

2. Kontrak Berkelanjutan antar Proyek

Dengan memberikan jaminan keberlanjutan kerja bagi karyawan antar proyek, perusahaan dapat meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki pekerja terhadap organisasi. Kontrak semacam ini menciptakan hubungan kerja jangka panjang yang saling menguntungkan, di mana karyawan merasa dihargai dan perusahaan memperoleh stabilitas tenaga kerja yang lebih baik.

3. Kemitraan dengan Subkontraktor yang Memiliki Standar SDM serupa

Dalam industri konstruksi, banyak pekerjaan dilakukan oleh subkontraktor dengan sistem kerja dan manajemen yang berbeda-beda. Ketidaksamaan dalam standar pengelolaan SDM dapat menimbulkan ketidakseimbangan dalam kualitas tenaga kerja maupun produktivitas proyek secara keseluruhan. Oleh karena itu, menjalin kerja sama dengan subkontraktor yang memiliki kesamaan visi dan standar pengelolaan SDM menjadi langkah penting untuk menjaga konsistensi kualitas kerja, keselamatan, serta kesejahteraan pekerja di seluruh tingkatan proyek.

Melalui penerapan ketiga pendekatan tersebut, manajemen SDM di sektor konstruksi dapat beradaptasi dengan kondisi lapangan yang dinamis tanpa mengabaikan aspek kesejahteraan dan loyalitas karyawan. Pendekatan yang fleksibel dan terintegrasi ini pada akhirnya akan membantu perusahaan dalam menekan tingkat *turnover*, meningkatkan produktivitas, serta menciptakan lingkungan kerja yang stabil dan berkelanjutan.

PENUTUP

Kesimpulan

Tingginya tingkat *turnover* pada proyek konstruksi merupakan hasil dari kombinasi berbagai faktor yang saling berkaitan, baik dari aspek kondisi kerja, sistem kompensasi, maupun peluang pengembangan karier. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, faktor utama yang memicu tingginya *turnover* meliputi kondisi kerja yang berat dan berisiko tinggi, kompensasi yang kurang memadai, terbatasnya peluang pengembangan karier, serta ketidakpastian pekerjaan akibat sistem kontrak yang bersifat sementara. Keempat faktor tersebut menyebabkan rendahnya tingkat kenyamanan, motivasi, dan loyalitas pekerja terhadap perusahaan, sehingga mendorong mereka untuk mencari pekerjaan lain yang lebih menjanjikan dari segi keamanan, kesejahteraan, dan prospek karier.

Dalam konteks ini, manajemen sumber daya manusia (SDM) memegang peranan penting dalam menekan angka *turnover* dengan mengembangkan strategi yang tidak hanya berfokus pada produktivitas, tetapi juga pada kesejahteraan dan pengembangan tenaga kerja. Melalui penerapan sistem rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan dan pengembangan berkelanjutan, pemberian kompensasi yang adil dan kompetitif, serta penciptaan lingkungan kerja yang positif dan suportif, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan serta loyalitas pekerja. Kebijakan retensi yang jelas dan transparan, seperti promosi internal dan penghargaan atas loyalitas, juga menjadi langkah strategis untuk mempertahankan tenaga kerja berpengalaman dalam jangka panjang.

Namun demikian, penerapan kebijakan SDM di sektor konstruksi tidak lepas dari berbagai tantangan, seperti keterbatasan waktu proyek, variasi lokasi kerja, dominasi tenaga kerja kontrak dan subkontraktor, serta rendahnya kesadaran manajer lapangan terhadap pentingnya pengembangan tenaga kerja. Tantangan-tantangan ini sering kali membuat perusahaan lebih berfokus pada target teknis dan finansial, sementara aspek pengelolaan SDM cenderung terabaikan. Oleh karena itu, diperlukan strategi adaptif yang mampu menyesuaikan kebijakan SDM dengan kondisi lapangan yang dinamis.

Pendekatan yang dapat diterapkan antara lain melalui sistem rotasi proyek, yang memberikan kesinambungan kerja bagi karyawan setelah proyek selesai, kontrak berkelanjutan antar proyek, yang menumbuhkan rasa aman dan loyalitas pekerja, serta kemitraan dengan subkontraktor yang memiliki standar SDM serupa, guna menciptakan keseragaman dalam manajemen tenaga kerja di seluruh lini proyek. Penerapan strategi tersebut memungkinkan perusahaan mempertahankan tenaga kerja berkualitas, meningkatkan stabilitas tim proyek, dan menekan risiko kekurangan tenaga kerja akibat *turnover* yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiani, S. Y. S., & Ridlwan Muttaqin. (2023). Pengaruh Self Efficacy, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Turnover Karyawan (Survei Pada PT Bank Woori Saudara Indonesia 1906 Tbk Kantor Cabang Diponegoro Bandung). *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 9(6), 2581–2590. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i6.1750>
- Ainiyah, N. (2025). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Produktivitas Organisasi. *Jurnal Bisnis Mahasiswa*, 5(3), 1296–1310. <https://doi.org/10.60036/jbm.619>
- Asriyanti, S., Febrianti, A. A., Wulansari, F. N., Mubarak, S., & Anshori, M. I. (2024). *Peran Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktifitas Kerja Karyawan*. 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.59603/ppiman.v2i3.388>
- Budun, M., Amberi, M., & Rahmawati, E. (2021). Turnover Pada Pt. Jasapower Indonesia. *Jurnal Bisnis Dan Pembangunan*, 10(2), 38. <https://doi.org/10.20527/jbp.v10i2.10958>
- Dewi, C. A. M., Fitrisia, D., & Kusumasari, N. M. I. (2025). Studi Literatur: Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 4(4), 6708–6713. <https://doi.org/10.56799/ekoma.v4i4.9236>
- Falasifa, T., Arfani, A. A. D., & Abdillah, M. H. (2025). Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Employee Engagement: Kajian Sistematis Literatur. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(2), 6546–6552. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i2.1726>
- Goni, J., Rumawas, W., & Punuindoong, A. Y. (2025). Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Turnover Intention pada PT. Asiamax Mining Indonesia. *Productivity*, 6(2), 1176–1184. <https://doi.org/10.35797/ejp.v6i2.61656>
- Gulo, I. V., Ndraha, A. B., Waruwu, S., & Hulu, F. (2024). Analisis Turnover Karyawan di Kantor Koperasi Konsumen Osseda Faolala Perempuan Nias. *Arus Jurnal Sosial Dan Humaniora*, 4(3), 1616–1628. <https://doi.org/10.57250/ajsh.v4i3.746>
- Halimsetiono, E. (2014). Peningkatan Komitmen Organisasi untuk Menurunkan Angka Turnover Karyawan. *Kesmas: National Public Health Journal*, 8(8), 339.

<https://doi.org/10.21109/kesmas.v8i8.402>

- Haninah Hanim, & Heru Baskoro. (2023). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pengembangan Karir Karyawan Perumda Bpr Bank Gresik. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 1(1), 229–253. <https://doi.org/10.30640/trending.v1i1.602>
- Hariato, F., Praharnoto, N., Listyaningsih, D., & Nuciferani, F. T. (2024). Turnover Pekerja Konstruksi pada Pelaksanaan Proyek Gedung di Surabaya. *Prosiding Seminar Nasional Teknologi Industri Berkelanjutan IV, Senastitan Iv*, 1–7. <https://ejournal.itats.ac.id/senastitan/article/view/5432/3834>
- Kanaf, Y. R., Manafe, H. A., Niha, S. S., & Manafe, D. (2025). Analisis Kinerja Dan Kepuasan Kerja Tenaga Kerja Di Proyek Konstruksi Bendungan Temef – NTT. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 9(1), 2003–2022. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i1.5340>
- Napitupulu, M. (2025). Analisis Pengaruh Perencanaan Tenaga Kerja Terhadap Turnover Karyawan Pada Pt Tiki Jalur Nugraha Ekakurir Cabang Balige. *Performa*, 10(1), 120–134. <https://doi.org/10.37715/performa.v10i1.4968>
- Palahudin, & Agustianto, R. T. (2023). Turnover Karyawan Pada Pt. Lingguntera. *Karimah Tauhid*, 2(5), 1532–1543. <https://doi.org/10.30997/karimahtauhid.v2i5.9553>
- Setiyarti, T.-, Widiyastiti, N. M., Trisna Wijayanthi, I. A., & Sundari, P. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Turnover Intention Di Antara Lingkungan Kerja, Gaya Kepemimpinan, Kompensasi, Dan Stres Kerja. *Jurnal Stie Semarang (Edisi Elektronik)*, 15(2), 98–120. <https://doi.org/10.33747/stiesmg.v15i2.608>
- Setyo Budi Pulungan. (2025). Pentingnya Manajemen SDM dalam Menciptakan Lingkungan Kerja yang Produktif. *AT-TAKLIM: Jurnal Pendidikan Multidisiplin*, 2(2), 241–254. <https://doi.org/10.71282/at-taklim.v2i2.169>
- Sofie, F. (2018). Identifikasi Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia pada Usaha Menengah (Studi pada CV Kota Agung). *Jurnal Wacana Ekonomi*, 18(1), 001–012. <https://doi.org/10.52434/jwe.v18i1.454>
- Sumardin, S. (2023). Strategi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi pandemi covid untuk menjaga tingkat turn over karyawan. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 9(2), 741. <https://doi.org/10.29210/020231900>
- Wijaya, Donny Agung Harvida, C. (2020). Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Karyawan Dan Strategi Retensi Sebagai Pencegahan Turnover Karyawan : Sebuah Tinjauan Literatur. *Jiana (Jurnal Ilmu Administrasi Negara)*, 18(2), 13–23. <https://doi.org/10.46730/jiana.v18i2.7926>
- Wulanda, N., Irawan, A., Dyah Ayu Putriani, Dahlia, Tati Herlina, & Titie Syahnaz Natalia. (2024). Determinasi Faktor-Faktor Penyebab Turnover Intention Karyawan Di Encar Daihatsu Cabang Baturaja. *Jurnal Bisnis Darmajaya*, 10(2), 1–14. <https://doi.org/10.30873/jurnalbisnis.v10i2.645>