

**PENGEMBANGAN MODEL KEPEMIMPINAN *PATH GOAL*
PADA SUPERVISOR GARMENT
DALAM MENGELOLA *TURNOVER INTENTION*
DI KECAMATAN KLARI KABUPATEN KARAWANG¹**

Honorata Ratnawati Dwi Putranti

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang

Email : ratna.permai@gmail.com

Suparmi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomika Dan Bisnis UNTAG Semarang

Email : suparmi.untag@yahoo.com

Abstrak

Industri tekstil (garment) adalah salah satu sektor penyumbang devisa non migas terbesar di Indonesia. industri tekstil (garment) makin berkembang di daerah Jawa Barat, khususnya kabupaten Klari Karawang. Fenomena tersebut menyebabkan muncul industri sejenis yang dalam operasionalnya membutuhkan tenaga kerja dengan jumlah yang besar. Strategi dibutuhkan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusia di bidang kepuasan yang dapat mempengaruhi *turnover intention*. *Turnover* karyawan yang sebenarnya apabila terjadi akan menyebabkan kerugian di dalam perusahaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan analisis triangulasi data. Obyek penelitian ini supervisor industry tekstil (garment) di kecamatan Klari Kabupaten Karawang Jawa Barat. Hasil dari penelitian ini gaya kepemimpinan *Path goal* diterapkan oleh supervisor dalam memimpin anggota linanya (operator jahit). Dari hasil penelitian ini ditemukan gaya kepemimpinan ini dapat mengelola kepuasan karyawan dan berpengaruh terhadap *turnover intention* dan penambahan faktor informal dan formal yang terlibat didalamnya.

Kata Kunci: Supervisor, *Turnover intention*, Kepuasan, Garment.

Abstract

Textile industry (garment) sector is one of the largest non-oil foreign exchange earner in Indonesia. textile (garment) growing in the area of West Java, especially Klari Karawang district. The phenomenon causes the industry appears similar in operation requires a workforce with a substantial amount. Strategies are needed to manage the company's human resources in the field of satisfaction that may affect turnover intention. Because in case of actual turnover would lead to a loss in the company. This study used a qualitative research approach to the analysis of data triangulation. This research object supervisor textile industry (garments) in the district Klari Karawang regency of West Java. Results from this study goal Path leadership style adopted by supervisors in the lead its member line (Sewing operator). Found this leadership style can manage employee satisfaction and turnover intention affects the employees of the supervisors and operators.

Keywords: Supervisor, *Turnover intention*, Satisfaction, Garment.

¹ Sudah pernah dipublikasikan di Prosiding Seminar Nasional dan *Call for Paper* Tahun 2015, Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

Salah satu industri yang tinggi dalam tingkat Pergantian karyawan (*turnover* karyawan) adalah Industri tekstil (garment), menurut data dari Asosiasi Pertektilan Indonesia (API, 2007 dalam *Beteer Work*, 2011). Industri garment adalah salah satu jenis perusahaan *manufacture* (mengolah bahan baku menjadi produk jadi) yang di dalam proses produksinya dibutuhkan tenaga kerja dengan jumlah yang banyak. Oleh Karena itu masalah Ketenaga kerjaan di sektor ini perlu mendapat perhatian.

Salah satu masalah penting dari garment, pada umumnya adalah masalah *turnover* karyawan. Pendapat ini didukung oleh (Price, 1977) yang mengklasifikasikan tingkat *turnover* menurut jenis organisasi, untuk 53 studi pada tahun 1947 sampai dengan 1971 menemukan bahwa industri *manufaktur* memiliki *turnover* karyawan rata-rata tertinggi.

Industri garment di Indonesia juga memiliki masalah di dalam hal *turnover* karyawan, seperti penelitian (Novita dan Meily, 2011, Agung dkk, 2013, Yunita, 2012, Dyah, 2012). *Turnover* bukanlah konsep yang *relative* baru dalam manajemen, tetapi masalah yang khas dalam Sumber Daya manusia, dan menarik perhatian administrasi publik dan manajemen Industri dan praktisi dunia (Emeka, 2012).

Di Indonesia yang menjadi favorit investor dalam operasional pendirian industri garment adalah kawasan industri di Bekasi dan Karawang. Pemilihan daerah ini dikarenakan Kabupaten Karawang dekat dengan pelabuhan, kemudahan mencari tenaga terampil yang sesuai dan UMK yang *relative* tidak terlalu tinggi dibanding daerah Jawa Barat (Kontan mobile, 2011).

Karyawan meninggalkan perusahaan mengakibatkan biaya tinggi dan harga yang mahal untuk sebuah organisasi. Organisasi yang beroperasi di lingkungan kerja yang semakin kompetitif, memahami strategi pentingnya mengurangi dan

memotong biaya (Deepak Chawla, 2011). Biaya tinggi dari *turnover* karyawan tidak hanya mencakup biaya keuangan langsung dari pergantian staf tetapi juga berdampak pada hilangnya keterampilan kunci, pengetahuan dan pengalaman serta efek negatif terhadap moral tenaga kerja (Joarder dkk, 2011). *Turnover* yang cukup besar mengakibatkan beban yang tinggi pada anggota organisasi dan manajemen lini menengah (manajer madya). Oleh karena itu, organisasi harus berusaha mempertahankan karyawan yang ada karena bila terjadi *turnover*, perusahaan mengalami kerugian yang cukup berarti.

Salah satu faktor yang dinilai banyak mempengaruhi *turnover* adalah *turnover intention* (Gupta, 2004; Jha, 2012; Kim, 2012). Ini merupakan indikator langsung ke *turnover* yang sebenarnya. Jika organisasi dapat memperediksi karyawan yang memiliki *turnover intention*, manajemen dapat menentukan kemungkinan karyawan meninggalkan organisasi. Ini akan membantu organisasi untuk mengurangi *turnover* secara keseluruhan dan membantu manajer untuk mengambil kebijakan perusahaan yang tepat bagi karyawan yang memiliki *turnover intention*.

Karyawan yang memiliki *Turnover intention* dapat terjadi berbagai profesi (Gupta 2004; Chan 2010; Wesberk 2006; Shweta, 2012). Penelitian *turnover intention* banyak dilakukan pada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan tinggi dan jabatan tinggi (Blommea, 2010; Deepak, 2011); Kim, 2012); Aondoaver, 2012; Samuel, 2012. Hal ini dianggap bahwa mereka memiliki nilai yang tinggi diluar lingkungan organisasi. Penelitian pada tingkat jabatan jenjang jabatan tinggi dianggap lebih berarti dibanding dengan karyawan pada tingkat yang lebih rendah. Namun penelitian (Dyah, 2011; Samuel, 2012; Yucell, 2012; Benyamin, 2010) menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan, jabatan tidak terlalu tinggi (supervisor, manajer menengah, pembantu rumah

tangga,pekerja pabrik) dan kaum buruh juga memiliki *turnover intention*. Karyawan pada tingkat ini juga perlu diperhatikan untuk niat meninggalkan organisasi, setelah mereka memiliki *turnover intention* Turnover karyawan adalah masalah serius terutama di bidang manajemen sumber daya manusia.

(Yin Fah et.all, 2010) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa penyebab dari *turnover intention* adalah pekerjaan, stress dan kepuasan. Hal ini akan mempengaruhi secara signifikan dan berhubungan dengan komitmen organisasi dan akan mempengaruhi karyawan apakah akan melanjutkan atau berhenti dari pekerjaan, sehingga akan mempengaruhi kepuasan dalam bekerja. Individu yang mempunyai komitmen organisasi akan memiliki *turnover intention* yang rendah.

Padatnya jadwal kerja pada industri garment menyebabkan stress. bila proses adaptasi tidak baik maka akan muncul stress dan karyawan mulai berpikir tentang banyak pilihan salah satunya adalah meninggalkan perusahaan. Selain itu, karakteristik pekerjaan itu sendiri juga mampu memicu pembentukan perilaku dari seorang individu. Seperti yang dikemukakan oleh Adjei, S.A, (2008) bahwa karakteristik pekerjaan dapat mempengaruhi perilaku dan hasil kerja dari seseorang. Pernyataan Batista, dkk., (2011) Menurut Caesary, dkk., (2011) mengemukakan bahwa variabel organisasi merupakan bentuk perilaku individu yang menunjukkan adanya kesediaan dari karyawan untuk berkontribusi penuh pada proses pencapaian tujuan organisasi. Hal ini menandakan bahwa variabel organisasi perlu dibangun guna meningkatkan faktor keterikatan antara individu dan organisasi.

Faktor lain yang cukup kuat mempengaruhi perilaku individu adalah peran dari seorang pemimpin dan pola kepemimpinannya. Sebagaimana telah dikemukakan oleh Katamba, H.S, (2011), Kepemimpinan merupakan segala hal yang dilakukan oleh pemimpin yang membuat tujuan organisasi tercapai dan kemudian

membawa kesejahteraan bagi para anggotanya. Seorang pemimpin yang baik akan memfokuskan dirinya pada beberapa aspek, seperti "bagaimanakah dia", "apa yang diketahuinya", serta "apa yang dilakukannya".

Faktor gaya kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok dan pada tingkat organisasi (Melisa, 2014). Dalam rangka untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, pengaruh pimpinan terhadap bawahan sangat dibutuhkan untuk tetap mempertahankan dan meningkatkan kinerja karyawan. Pada industri garment yang sifatnya padat karya dan sumber daya manusia menjadi andalan dalam proses produksi,salah satu yang memegang peran penting untuk mengikat operator jahit dalam indutri garment adalah peran supervisor.

Permasalahan

Dalam observasi dari peneliti menemukan supervisor pada industri garment tidak memiliki pendidikan yang tinggi tetapi mempunyai peran yang strategis dalam kepemimpinan manajer madya. Sementara itu, kurangnya perhatian terhadap supervisor dari kalangan peneliti karena dianggap supervisor pada tingkat pendidikan rendah, dan mudah untuk mencari pengganti. permasalahan ini mengakibatkan tidak ditemukannya rumusan gaya kepemimpinan dari supervisor untuk mempertahankan karyawan pada perusahaan industri tekstil (garmentt). Sehingga dibutuhkannya suatu penelitian yang lebih mendalam di dalam membahas bagaimana model kepemimpinan supervisor garment di Kabupaten Klari Karawang untuk pengelolaan *turnover intention* operator (anggota) . Tujuan penelitian ini Menemukan model kepemimpinan supervisor garment di kabupaten Klari karawang jawa barat di dalam pengelolaan

mempertahankan operator (anggota) untuk tetap tinggal di perusahaan.

TELAAH PUSTAKA

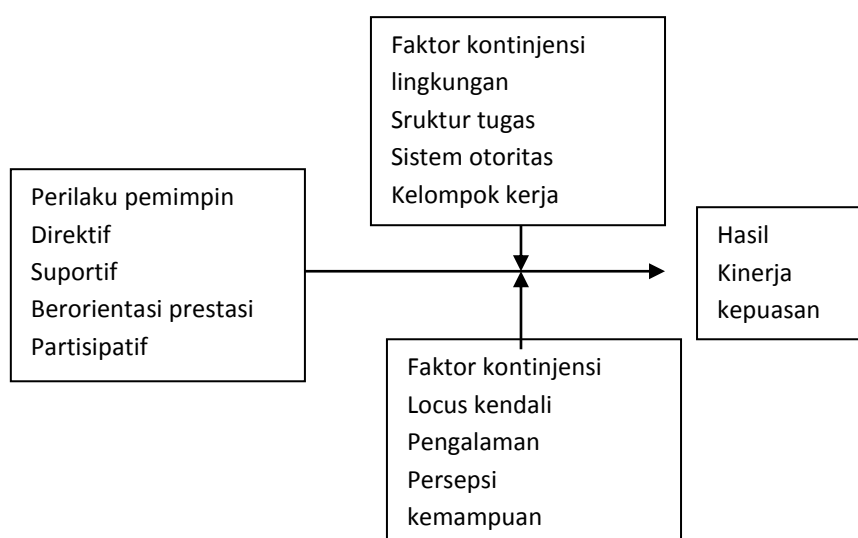
Tipe kepemimpinan

Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh yang berhubungan antara para pemimpin dan para pengikutnya yang menginginkan perubahan dan suatu hasil yang nyata yang merefleksikan tujuan bersama (Daft, 2005). Kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu pengaruh, motivasi atau kemampuan seorang pemimpin untuk mengajak orang – orang dalam suatu organisasi yang dipimpinnya ke arah efektivitas dan kesuksesan suatu organisasi (McShane dan Clinow, 2008). Pendapat lain, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengaruh sosial dimana seorang pemimpin mengajak bawahannya untuk berpartisipasi dalam upaya mencapai sasaran – sasaran organisasi (Kinicki dan Kreitner, 2008). Pada tingkat individu misalnya, kepemimpinan disini meliputi momonitor, membimbing, memberikan inspirasi dan melakukan motivasi. (Robbins dan Judge, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan didefinisikan sebagai kesanggupan mempengaruhi sekelompok orang untuk pencapaian suatu visi atau satu set sasaran – sasaran. (Shani, et al, 2009) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana seseorang individu dapat mempengaruhi suatu kelompok dari individu-individu untuk mencapai sasaran - sasaran.

(Robbins dan De Cenzo, 1998) mengatakan salah satu pendekatan kepemimpinan yang paling dihargai pada saat ini adalah *Path Goal Theory*. *Path Goal Theory* adalah suatu teori dimana suatu pekerjaan pemimpin untuk membantu pengikut pengikutnya dalam

mencapai sasaran dan mempersiapkan kebutuhan arahan dan dukungan. (Gomez Mejia, Balkin dan Cardy, 2005) mengatakan bahwa *Path Goal Theory* fokus kepada bagaimana para pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan terhadap sasaran kerja yang mengarah kepada pencapaian sasaran tersebut. Hal yang utama di dalam teori ini adalah bahwa pekerjaan pemimpin membantu para pengikutnya mencapai sasaran dan mempengaruhi pengikutnya untuk memastikan bahwa sasaran mereka konsisten dengan keseluruhan tujuan dari suatu kelompok atau suatu organisasi.

(House dalam George dan John, 2002) mengidentifikasi empat tipe dari perilaku teori ini yang dapat memberikan motivasi bawahannya, yaitu (a) perilaku direktif (*directive behaviour*), yaitu membiarkan bawahan mengetahui tugas-tugas yang dibutuhkan untuk ditampilkannya dan bagaimana seharusnya mereka menampilkannya; (b) perilaku suportif (*supportive behaviour*), yaitu memberikan keleluasaan bawahan mengetahui bahwa pimpinannya mempedulikan mereka dan mengawasi mereka; (c) perilaku partisipatif (*participative behaviour*), yaitu kesanggupan bawahan terlibat dalam pengambilan keputusan yang berdampak terhadap para bawahan dan (d) perilaku yang berorientasi pada pencapaian (*achievementoriented behaviour*), yaitu memaksa bawahan untuk melakukan yang terbaik bagi mereka, perilaku disini termasuk penetapan sasaran-sasaran yang sulit bagi pengikutnya, harapan kinerja yang tinggi, dan mengekspresikan keyakinan kemampuan - kemampuan bawahan, sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 1. Teori path-goal, dikembangkan oleh Robert House (Robins, 2007)

Turnover Intention

Keputusan untuk meninggalkan sebuah organisasi disebabkan oleh hal-hal yang tidak sama antar karyawan. Penurunan kepuasan kerja mungkin menjadi faktor penentu bagi karyawan untuk mempertimbangkan meninggalkan posisi mereka. Prediktor yang paling langsung dari *turnover* adalah *turnover intention*. *Turnover intention* didefinisikan sebagai rencana karyawan untuk meninggalkan majikan mereka yang ada. Beberapa definisi tentang *turnover intention* Turnover intentions (keinginan berpindah) mencerminkan keinginan individu untuk meninggalkan organisasi dan mencari alternatif pekerjaan (Hartono, 2002). Turnover intention pada dasarnya adalah keinginan karyawan untuk dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lainnya. Hal tersebut menunjukkan bahwa turnover intention adalah keinginan untuk berpindah, belum sampai pada tahap realisasi yaitu melakukan perpindahan dari satu tempat ke tempat kerja lainnya.

Supervisor Di Dalam Indutri Garment

Dalam perusahaan atau organisasi, karyawan akan dikelompokkan kedalam unit kerja sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan dalam unit-unit kerja. Adanya unit-unit kerja ini akan mempermudah

perusahaan dalam memperhatikan karyawannya. Unit kerja terdiri dari karyawan yang mempunyai sikap berbeda dan perilaku berbeda. Tetapi ketika kelompok dapat menyatukan tujuan maka akan muncul kohesifitas kelompok. Kohesivitas kelompok nantinya akan mampu memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, karena akan meningkatkan keefektifan kerja. (Johnson, 2012) mendefinisikan kohesivitas kelompok sebagai sebagai daya saling ketertarikan antar kelompok yang menyebabkan anggota kelompok tersebut berkeinginan untuk tetap tinggal dalam kelompok tersebut, serta daya tarik antar induvidu dengan kelompok atau perusahaan. Saling mendukung pada suasana kritis dan saling mengisi kebutuhan mereka. Untuk tercapainya kohesivitas kelompok yang positif dibutuhkan suasana kerja yang baik, komunikasi, dan perubahan perilaku.

Tingkat kohesivitas kelompok berpengaruh terhadap komitmen karyawan organisasi (Gibson; et al 2003) melaporkan ada hubungan antara tingkat kohesivitas dan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi akan semakin kecil kecenderungannya untuk meninggalkan organisasi. Oleh sebab itu karena pada industry garment pekerjaan yang dilakukan secara

berkelompok maka kohesivitas dipandang perlu untuk lebih diperhatikan. Karena kebersamaan dalam kelompok disektor ini penting. Perilaku dari masing-masing kelompok atau individu dengan kelompok akan saling mempengaruhi. Pada setiap kelompok terdiri dari anggota yang ketrampilannya tinggi dan ada yang ketrampilannya rendah (karyawan baru), sehingga anggota yang ketrampilan tinggi akan menyumbang dalam hasil produksi. Untuk itu diperlukan supervisor dan chief yang selalu memantau dan menjaga kebersamaan ini. Karena produktivitas berdasarkan target.

Ketertanggung masing-masing cukup besar karena apabila salah satu kerjanya melambat maka yang terjadi dibagian lain juga pekerjaan tersendat karena menunggu proses sebelumnya. Lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.

Nampak dari Gambar 2 bahwa supervisor berada di antara chief sebagai atasan dan operator/helper sebagai yang dipimpinya. Hal ini sangat rentan stress karena berada pada kepentingan atasan (pimpinan), sesama supervisor dan bawahannya atau operator/helper. Supervisor adalah bagian yang paling bertanggung jawab terhadap operator untuk menyelesaikan target produksi, satu supervisor memiliki anakbuah/ anggota operator 30-40 orang yang dibagi disetiap kelompok yang disebut *line*.

Supervisor di bagian produksi suatu industri garment merupakan ujung tombak bagi manajemen perusahaan dalam menjalankan peran manajerial yang berhadapan langsung dengan bawahan. Dia dituntut untuk memiliki 8 kemampuan manajerial dasar agar dapat menjalankan tugasnya secara efektif yaitu :

- (1) Membuat penugasan; Menentukan aktivitas yang akan dilakukan, Pencapaian Kualitas — reject rate, Target kuantitas — aktual output, Menetapkan jadwal Tugas harus reasonable, Difollow up secara terus menerus.

- (2) Memberikan petunjuk; Bagaimana menyelesaikan sebuah pekerjaan dengan alat bantu, metode dan perubahan ke arah yang lebih baik, detail aktivitas harus rinci ,material yang akan digunakan dan resources (SDM) yang mendukung.
- (3) Memberikan bantuan; Kerjasama yang kooperatif antar individu dengan menunjukkan ketertarikan dan konsern terhadap penyelesaian permasalahan.
- (4) Melakukan Follow-up dengan membandingkan apa yang telah terjadi dengan apa yang harus dilakukan sesuai dengan target (*Actual vs. Planned*).
- (5) Menyelesaikan permasalahan I Problem Solving, dilakukan jika ditemukan varian antara hasil dengan target yang harus dicapai.
- (6) Memberikan Feedback (positif dan korektif) yaitu umpan balik yang bersifat positif atau membangun dan sebagai tindakan korektif.
- (7) Membuat pelaporan meliputi laporan produksi, kehadiran tenaga kerja, laporan defect dan laporan yang berhubungan dengan semua kegiatan operasional produksi.

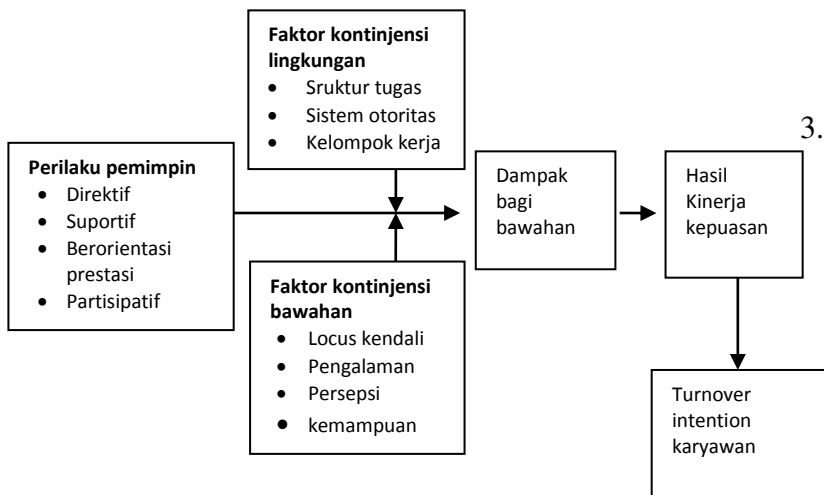
Supevisor memiliki tanggung jawab diantaranya menjamin agar kemampuan pribadi dan kelompok berkembang dengan memberi pengarahan kepada bawahan, menyelaraskan kegiatan yang melibatkan anggota serta memberi motivasi. Sehingga sasaran kelompok maupun individu akan tercapai dengan optimal.

Dari sebuah laporan sebuah konsultan manajemen yang bergerak di bidang produktivitas industri garment tahun 2004-2006 dari 2 buah perusahaan garment disimpulkan bahwa sekitar 60 % supervisor *sewing line* melakukan pekerjaan seorang operator. Jadi supervisor tersebut lebih banyak melakukan aktivitas manual seperti menjahit, trimming, pressing dan transfer dibandingkan mereka melaksanakan pekerjaan sebagai supervisor dengan benar.

Tugas supervisor memberikan semangat dan memotivasi bawahannya apabila bawahan merasa ada masalah baik dalam pekerjaan maupun dalam persoalan pribadi. Hal ini menyebabkan kedekatan secara emosional antara anggota line dan supervisornya. Sampai ke jenjang supervisor biasanya melalui tahap dari operator dahulu agar supaya calon supervisor memahami berbagai teknik jahit yang digunakan dan mengenal secara baik anggota yang ada pada kelompok tersebut. Apabila ada model baru atau pergantian model maka prosesnya adalah supervisor dipanggil oleh chief dan diberi pelatihan secara langsung selanjutnya tugas supervisor untuk mengenalkan pada anggota lininya dengan cara memperlihatkan dan memperagakan cara menjahit secara langsung sampai anggota lininya memahami.

Rencana Pengembangan Model

Rencana pengembangan model dapat dijelaskan pada Gambar 3.



Gambar 3. Rencana Pengembangan Model

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan untuk mendapatkan data dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini karena:

1. Masalah yang diteliti belum jelas, holistic dan kompleks, dinamis dan penuh makna sehingga tidak mungkin data pada situasi sosial tersebut dijamin dengan metode penelitian kuantitatif dengan instrumen test kuesionare.
2. Peneliti bermaksud memahami situasi sosial secara mendalam, menemukan pola, hipotesa dan teori (Sugiyono, 2008). Fokus penulis untuk mendapatkan sebuah teori tentang model kepemimpinan supervisor pada garment di Kabupaten Klari. Data dikumpulkan periode 2014-2015 di lokasi perusahaan garment di kecamatan Klari Kabupaten karawang Jawa Barat. Wawancara dilakukan secara terbuka, informan dipilih secara purposif yang didasarkan atas subyek yang menguasai permasalahan. Dan digunakan metode triangulasi data.
3. Responden pertama adalah supervisor sektor garment dengan kode A1. A1 adalah karyawan pada perusahaan garment yang didalam di kelola oleh Korea. A1 bekerja sebagai karyawan dengan jabatan supervisor selama delapan tahun. Kariernya dimulai dari operator jahit. Responden kedua dengan kode A2 adalah karyawan dengan jabatan supervisor selama empat tahun, kariernya dimulai dari operator. Responden ketiga dengan kode P1 adalah chief pada perusahaan garmen. Menjabat chief garment lima tahun. Karir dimulai dari supervisor.
4. Penelitian dilakukan selama tahun 2014

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implikasi Kepemimpinan *Gaya Path Goal* Pada Supervisor Industri Tekstil (Garment)

Perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda beda. Teori ini memusatkan perhatian pada cara pemimpin mempengaruhi prestasi kerja bawahan, tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalan meraih tujuan. Dasar dari teori *path goal* adalah motivasi harapan (*expectancy theory*) yang menyatakan bahwa motivasi seseorang tergantung pada harapan akan imbalan

Seperti yang dijelaskan oleh responden pertama A1 “*Kita bekerja pada prinsipnya juga gaji yang kami terima dapat kami gunakan untuk kebutuhan hidup*”. Pemimpin memenuhi kebutuhan bawahan yang berkenaan dengan efektivitas pekerjaan, pemimpin memberikan pelatihan, bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan oleh bawahannya. Pernyataan ini didukung oleh responden A1,A2 “*Kita sebagai supervisor harus bisa melakukan pekerjaan operator karena apabila target belum tercapai kami harus menyelesaikan dan kami harus bisa memberikan pelatihan kepada operator apabila ada model baru yang harus kami lakukan*”. Supervisor garment ingin selalu mengembangkan diri baik dari segi kepemimpinan dan dari segi teknis jahit contohnya supervisor harus bisa menjahit jarum tunggal dan ganda. Hal ini dilakukan karena apabila terjadi pergantian model baru supervisor akan mencoba untuk menjahit terlebih dahulu setelah bisa memahami dan membuat model seperti yang diinginkan oleh chief maka supervisor akan mengajarkannya kepada anggota linanya. Selain itu pemimpin terus mengembangkan diri untuk ketrampilan di dalam memimpin hal itu dengan dibuatkan buku “*sadap*” buku ini memuat paduan cara memotivasi bawahan dan cara

meningkatkan ketrampilan dalam memimpin dan menganjurkan pemimpin memiliki dua fungsi dasar yaitu memberi kejelasan alur, pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan dalam menyelesaikan tugasnya. Meningkatkan jumlah hasil bawahannya memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka dalam membentuk fungsi tersebut. Pendekatan kelompok dilakukan dengan pendekatan secara personal dan secara kelompok (informal dan formal) karena dengan pendekatan ini akan lebih mempererat hubungan antara supervisor dan anggota line (operator) yang dipemimpinnya. Apabila terjadi keresahan atau tidak fokusnya anggota line pada pekerjaan maka tugas seorang supervisor adalah segera menayakan permasalahan dan berusaha untuk empati. Ditemukan apabila keresahan anggota linanya terlihat dari seringnya mesin jahit yang dipegang oleh karyawan tersebut sering rusak. Hal ini dijelaskan oleh chief P1 “*Bila operator gelisah memiliki turnover intention maka sering kali mesin jahit rusak, bisa satu minggu tiga kali*”. Biasanya supervisor akan menayakan penyebab kegelisahan hatinya”.

PENUTUP

Kesimpulan

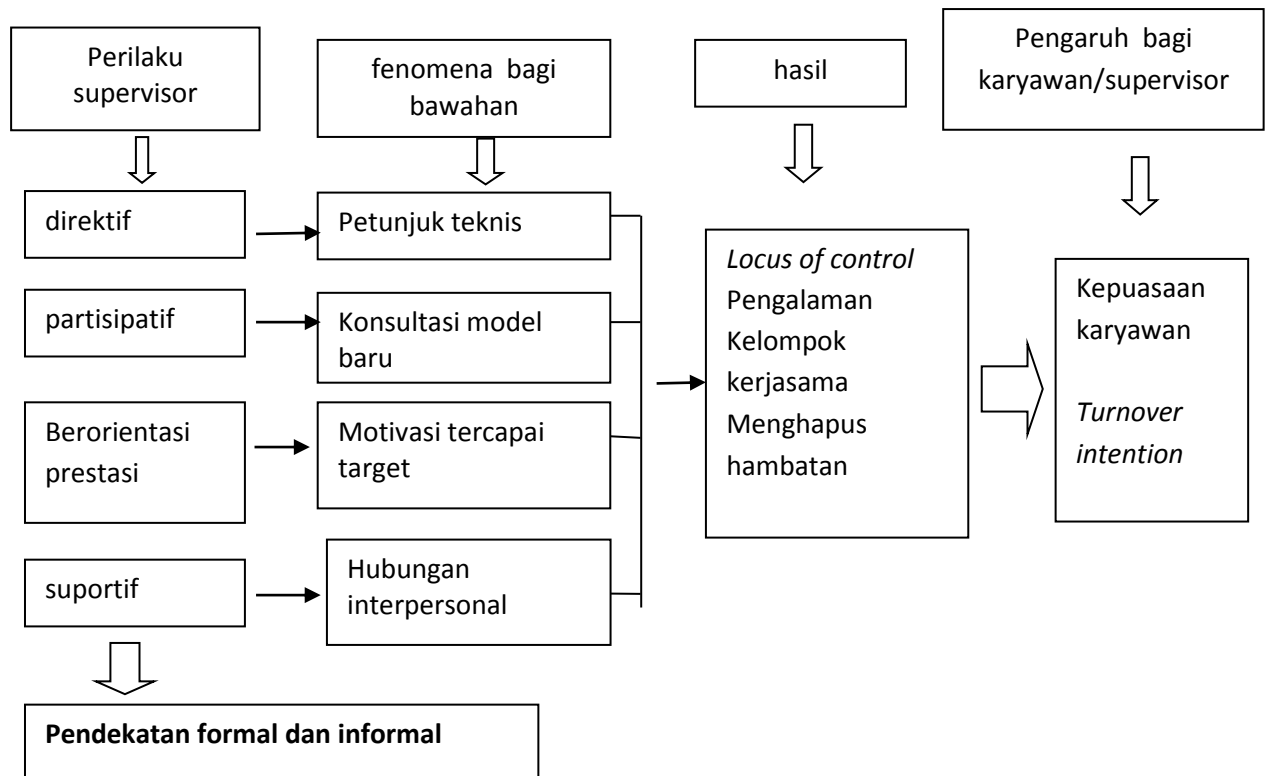
Supervisor garment melakukan gaya kepemimpinan *path goal* yang terdiri dari direktif yaitu : Supervisor di industri garment mengidentifikasi empat perilaku kepemimpinan yaitu *direktif* memberi kesempatan pengikutnya mengetahui yang diharapkan dari mereka, menjadwalkan pekerjaan yang akan dilakukan, memberi pedoman yang spesifik mengenai cara menyelesaikan tugas. *Partisipatif* berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil keputusan Pemimpin *supportif* ramah dan menunjukkan perhatian

akan kebutuhan para pengikut. Pemimpin berorientasi prestasi menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat yang tertinggi.

Hasil yang didapatkan adalah munculnya *locus of control*, pengalaman dari anggota line akan lebih meningkatkan kinerja. Kelompok kerja semakin terdorong untuk saling bekerja sama dan

keeratan hubungan antar kelompok sehingga menyebabkan hubungan non formal akan terbentuk didalamnya, menghapus hambatan di dalam kesulitan melakukan pekerjaan.

Pengembangan model perilaku supervisor dan pengaruhnya bagi karyawan/supervisor dapat dijelaskan pada Gambar 4.



Gambar 4. Model Perilaku Supervisor Dan Pengaruhnya Bagi Karyawan/Supervisor

Saran

Gaya kepemimpinan *Path Goal* diterapkan oleh supervisor dalam mengelola anggota line (operator). Kedekatan operator dengan anggotanya secara formal dan non formal ditingkatkan karena akan menyebabkan meningkatnya *locus of control*, pengalaman, kelompok, kedekatan kelompok serta kerjasama serta menghapus hambatan. Sehingga dengan

kedekatan hubungan tersebut akan menyebabkan kepuasan dari karyawan akan bertambah dan *turnover intention* dapat ditekan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung AWS Wasposito; Nurul Chotimah handayani; Widya Paramita, 2013. *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Stress kerja terhadap turnover Intention pada Karyawan PT.Unitex di Bogor*, jurnal riset manajemen Sains Indonesia (JRMSI), Vol, 4, No.1, 2013
- Aondoaver Ucho, Terseer Mkavga, Ike E. Onyishi (2012). *Job Satisfaction, Gender, Tenure, and Turnover Intentions among Civil Servants in Benue State Interdisciplinary*, Journal Of Contemporary Research In Business Copy Right 2012 Institute of Interdisciplinary Business Research March 2012 Vol 3, No 11
- Batista, M.G, Furtado, L, Silva, F. (2011). *The Impact of Leadership Components on Turnover Intent: The Case of Nurses*, CEEApI, vol 06, Universidade da Madeira.
- Benjamin Chan Yin-Fah, Y. S. F., Lim Chee-Leong, Syuhaily Osman (2010). *An Exploratory Study On Turnover Intention Among Private Sector Employees*. International Journal Of Business And Management Vol. 5, No. 8; August 2010 Vol. 5, No. 8
- Better work, (2011a). *Better Work Indonesia Project brief*, Jakarta: Better Work Indonesia
- Better Work, (2011b). *Indonesian garmentt industry review*. Jakarta Better wor Indonesia
- Caesary, A.G, Wessiani, N.A, Santosa, B. (2011). *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intention Pada Agent Outbond Call PT Infomedia Nusantara Menggunakan Metode Structural Equation Modelling*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya.
- Chang, Su-chao dan Lee,Mingshing,2007. *A study on relationship among leadership organizational culture,the operation of learning organizational and employee job satisfaction*, journal of the learning organization 14(2) 155-185
- Daft, Richard L, “*The Leader Experience*”, Thomson Corporation., USA, 2005.
- Deepak Chawla,nand N. Sondhi. (2011). *Assessing the role of organizational and personal factors inpredicting turn-over intentions: A case of school teachersand BPO employees*. Research Papers Vol. 38, No. 2, : 5-33.
- Deepak Chawla, N. S. (2011). *Assessing the role of organizational and personal factors in predicting turn-over intentions: A case of school teachers and BPO employees*. Research Papers Vo.38,No.2: 06-33.
- Dyah Ayu Pallupi (2011). *Memprediksikan Turnover pada Karywan Perusahaan garment*. Ilmu Manajemen dan akuntansi TarapanVolume 2 Nomor 2(Turnover).
- Katamba, H.S, (2011). *Factors Affecting Voluntary Nursing Staff Turnover In Mengo Hospital*. University of South Africa
- Kinicki Angelo and Robert Kreitner, “*Organizatioal Behaviour:Key Concepts, Skills & Best Pactices*”,

- McGrawHill/Irwin, New York , 2008.
- Gibson,J.L,dkk. (2003). *Organizations: Behavior structure Processes*, New York: McGraw-Hill Irwin
- Gomez Mejia R. Luis, David B. Balkin and Robert L. Cardy. *Management: People, Performance and Change* , McGrawHill/Irwin, New York, 2005.
- George, Jennifer M and Gareth R. Jones. “*Organizational Behaviour*”, Prentice Hall International., New Jersey, 2002.
- International labour organization 2008 sekilas ilo di nindonesia. Juni 30,2012
<http://www.ilo.org/jakarta/whatwedo/publications/WCMS116236/langen/index.htm>
- Jha, S. (2012). *Determinants Of Employee Turnover Intentions: A Review*
- Johnston, M. W., A. Parasuraman, Charles M. Futrell, and William C. Black .(1990). *A Longitudinal Assessment of the Impact of Selected Organizational Influences on Salespeople's Organizational Commitment During Early Employment*. *Journal of Marketing Research*: 333-344.
- Joarder, Mohd H. R., Sharif, Mohmad Yazam and Ahmmed, Kawsar. 2011. Mediating Role of Affective Commitment in HRM Practices and Turnover intention Relationship: A Study in a Developing Context. *Business and Economics Research Journal*. 2(4). pp: 135-158.
- Melisa Dwi Puspitasari, (2014). Hubungan Antara Kepemimpinan Transformasional Dengan Intensi Turnover Karyawan Di Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Boyolali, naskah publikasi Untuk memenuhi sebagian persyaratan Dalam mencapai derajat Sarjana (S-1) Psikolog, Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Merge Gupta-Sunderji, (2004). *Employee Retention and Turnover: The Real Reasons Employees Stay or Go*, *Jurnal FMI*, VOLUME 15, NO. 2, 37-48
- Novita Sidharta , Meily Margaretha, (2011). *Dampak Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap turnover intention: Studi empiris pada karyawan bagian operatordi salah satu perusahaan garment di Cimahi*, *Jurnal Manajemen*, Vol.10,No.2,Mei 2011 (129-142).
- Price, J.L. (1977). *The study of turnover*. Ames, Iowa: Iowa State University Press.443-449
- Price, J.L. (1992). *A Handbook of organizational measurement*. Lexington: D.C. Health.psychological contract violation develops. *Academy of Management Review*, 22, 226-256.*Psychology*, 52:122-126.
- Soonhee Kim, 2012., *The Impact of Human Resource Management on State Governen IT Employee Turnover Intention*,*Publik Personnel management*, Volume 41 No.2,summer 2012
- Suartana, I. W. (2000), “Anteseden dan Konsekuensi Job Insecurity dan Keinginan Berpindah pada Internal Auditor”, Tesis pada Magister Sains Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

- Sugiyono, (2008). *Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*, Bandung, Alfabeta
- Yunita Ayu carolina, (2012). *Pengaruh Iklim etika terhadap komitmen organisasi dan turnover Intention (Studi Kasus PT. Track Cikarang)* , Universitas Indonesia, Skripsi yang tidak dipublikasikan.
- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12 Buku 1. Terjemahan oleh Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. 2008. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins P. Stephen and David A. De Cenzo, “*Fundamentals of Management*”, Prentice Hall International, USA, 1998.
- Adjei, S.A, (2008), *Organizational Climate and Turnover in the Health Sector. The Case of the Kode-Bu Teaching Hospital in Ghana*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Shani A. B. et al. “*Behavior in Organizations: An Experiential Approach*”, McGrawHill/Irwin, New York, 2009.
- McShane, Steven L and Mary Ann Von Clinow, 2008 “*Organizational Behaviour*”, McGrawHill Irwin, New York
- İlhami Yücel, (2012). *Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study*, *International Journal of Business and Management*; Vol. 7, No. 20; 2012 ISSN 1833-3850 E-ISSN 1833-8119 Published by Canadian Center of Science and Education
- Samuel Emeka Mbah, (2012). *Consensus Building: Implications for Labour – Management Relations in Nigeria Journal of Management and Sustainability* Vol. 2, No. 1; March 2012 ISSN 1925-4725 E-ISSN 1925-4733 (190-199).