

**PERAN DUKUNGAN SUPERVISI MEMODERASI PENGARUH
KARAKTERISTIK PEKERJAAN DAN *TEAM WORK* TERHADAP
KINERJA KARYAWAN DI PT. E-T-A INDONESIA**

Novida Talib Sanad¹⁾, Muhadjir Anwar²⁾

E-mail: nopida@gmail.com

^{1,2} Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Program Studi Magister Manajemen, Universitas
Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur.

E-mail: muhadjira.ma@upnjatim.ac.id*

Abstract

The data presented by the Badan Pusat Statistik (BPS) shows that Indonesia cannot be separated from the impact of the pandemic which can affect the quality of employment. This can be seen from the August 2020 Index Kinerja Pekerja (IKP) of 43.78, decrease from 55.23 in August 2019. Performance appraisal data at PT E-T-A Indonesia has changed downward with a trend from 2019 to 2022 .With project assessment components, departmental targets, individual competencies and discipline. This study aims to (1) determine the relationship between job characteristics and PT E-T-A Indonesia employee performance, (2) determine the relationship between Team Work and PT E-T-A Indonesia employee performance, (3) the role of supervisor support to moderate the effect of job characteristics on performance. employees of PT E-T-A Indonesia, (4) the supervisor support role relationship moderates the effect of Team Work on the performance of employees of PT E-T-A Indonesia. The population of this study were permanent employees of PT E-T-A Indonesia with a total sample of 75 respondents. The data used is primary data through distributing questionnaires to respondents. The analysis was performed using the Partial Least Square (PLS) method using SmartPLS version 3 software. The results of the study concluded that (1) Job Characteristics can contribute to improving employee performance, (2) Team Work can contribute to improving employee performance, (3) Supervision support is proven to be a moderating variable for the influence of Job Characteristics on Employee Performance, and (4) Supervision support is not proven as a moderating variable for the influence of Team Work on Employee Performance.

Keywords : Job Characteristic, Team Work, Supervision Support, Employee Performance

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sangat penting dalam perusahaan mana pun, terlepas dari ukurannya. Fungsi sumber daya manusia sebagai komponen utama dari strategi organisasi sangat penting untuk implementasinya. Ketika orang bergabung dengan organisasi, mereka memiliki kemampuan seperti pikiran, ide, keterampilan, sentimen, keinginan, posisi, pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perusahaan terus berusaha untuk mencapai standar kualitas tertinggi. Bakat karyawan dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Peran sumber daya yang berkualitas merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Ada banyak hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan atau ikatan dengan rekan kerja. Menjadi hal yang penting untuk membangun hubungan yang kuat dan sehat di antara karyawan untuk membuka bakat, kreativitas dan efisiensi. Perusahaan dengan karyawan yang memiliki

pemikiran kepemilikan terhadap perusahaan akan berdampak positif serta signifikan terhadap nilai-nilai perusahaan (Wibowo & Yuniningsih, 2022).

Tanpa dukungan manusia yang mumpuni, perkembangan teknologi yang berkembang pesat saat ini tidak dapat mencapai tujuan bisnis. Individu yang bertekad yang menunjukkan kekuatan membantu perusahaan mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh kinerja karyawannya atau kerja keras yang mereka lakukan dalam menjalankan pekerjaannya (Munandar, 2001). Penilaian kinerja adalah evaluasi terhadap karakter, sikap kerja, kinerja, dan lain-lain dari seorang karyawan atau karyawan yang merupakan perwakilan perusahaan (karyawan atau manajer), dan diperlukan sebagai dasar pengambilan keputusan tindakan.

Tantangan yang dihadapi adalah menghasilkan sumber daya manusia yang dapat menunjukkan kinerja atau produktivitas yang optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Produktivitas tenaga kerja yakni persyaratan utama bagi perusahaan untuk memastikan kelangsungan hidup dan operasi yang dijalankan. Produktivitas tenaga kerja juga menjadi perhatian nasional, dan produktivitas tenaga kerja Indonesia tetap menjadi perhatian. World Development Report menyatakan bahwa Indonesia dalam segi sumber daya yang dimiliki masih tergolong rendah jika disandingkan dengan beberapa negara yang ada di kawasan yang menjadi bagian dari ASEAN, hal ini juga membuktikan bahwa kualitas produktivitas kerja tiap jam yang lebih rendah (World Bank, 2005). Produktivitas tenaga kerja Indonesia yang rendah dialami oleh sektor pertanian. Penyebab rendahnya produktivitas kerja terlihat dari aspek budaya kerja seperti: etika, moral, prestise, ketekunan, disiplin, nilai dan perilaku. Aspek-aspek tersebut sangat mempengaruhi kemampuan dan produktivitas kerja pertaniannya.

Data yang tersaji pada Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa Indonesia tidak lepas dari adanya dampak pandemi yang dapat mempengaruhi kualitas perkerja. Hal tersebut dapat dilihat melalui Kondisi Indeks Kualitas Pekerjaan (IKP) pada Agustus 2020 sebesar 43,78, yang mengalami kemerosotan 20,7% dari 55,23 pada Agustus 2019. Jika IKP Indonesia dilakukan sebuah perbandingan dengan bulan Februari maka mengalami kemerosotan dari 52,79 pada Februari 2020 menjadi 44,54 pada Februari 2021. Namun dalam Agustus 2020 hingga Februari 2021, terdapat perbaikan IKP sebesar 1,7% (Jayani, 2021). Indonesia pada tahun 2002 memiliki produktivitas per pekerja per jam sebesar 1,84 US \$ dan yang negara tertinggi adalah Singapura 35,91 US \$, diikuti oleh Malaysia 4,71 US \$ dan Thailand 4,56 US \$). Produktivitas tenaga kerja tidak lepas dari adanya berbagai macam yang dapat memberikan pengaruh atau dampak. Maka dari itu, perusahaan harus memastikan bahwa produktivitas dalam bekerja harus diperhatikan dalam faktor pemenuhan kriteria yang sejalan. Sedangkan kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting yang menentukan produktivitas, namun merupakan faktor yang memiliki kesinambungan dalam hal produktivitas agar bisa tercipta dengan sempurna (Koesmono, 2005).

Salah satu bidang strategis PT E-T-A Indonesia adalah dari sisi pekerja atau manajemen sumber daya manusia. Pada tingkat makro, sumber daya dapat dilestarikan dalam pemanfaatannya dengan dibuat lebih efisien dan efektif melalui manajemen personel yang ditargetkan dan perencanaan serta administrasi yang tepat. Mengingat PT E-T-A Indonesia melibatkan karyawan dalam jumlah tidak terlalu besar. Tercatat pada tahun 2023 terdapat kurang lebih 450 orang karyawan yang terdiri dari karyawan langsung dan tidak langsung yang dikelola oleh PT E-T-A Indonesia.

Keunggulan menjadi hasil kerja yang baik yang dihasilkan oleh setiap karyawan di tempat kerja. Bagi karyawan, motivasi intrinsik dan ekstrinsik merupakan faktor penting untuk

kesuksesan bekerja (Wardono, 2012). Menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kinerja dapat dilakukan dengan memberikan motivasi baik yang berwujud maupun tidak berwujud. Keterikatan pekerjaan yang baik dan positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Pengabdian ini merupakan kontribusi karyawan terhadap tanggung jawab dalam bekerja (Herlambang dkk, 2023).

Kinerja atau bentuk pencapaian menjadi salah bagian dari keinginan atau kesuksesan seseorang dalam semua tugas yang diberikan kepadanya (Sedarmayanti, 2001). Dari pengertian di atas dapat dipahami bahwa kinerja karyawan adalah perilaku nyata yang diperlihatkan karyawan sebagai hasil kerja mereka yang terintegrasi ke dalam perusahaan. Maka dari itu, perusahaan dapat menilai kemajuan karyawannya berdasarkan kinerja. Mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan wawasan tersebut merupakan salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan organisasi untuk meningkatkan kinerja di seluruh organisasi. Berikut *trend performance appraisal* atau yang biasa dikenal dengan penilaian kinerja.

Penilaian Kinerja di PT E-T-A Indonesia dari tahun 2019 - 2022. Terdapat 5 hasil penilaian yaitu A, B, C, D, E. Nilai A bermakna bahwa penilaian yang berada di range angka 90 -100. Nilai B bermakna bahwa penilaian yang berada di range 80 – 89. Nilai C bermakna bahwa penilaian yang berada di range angka 70 – 79. Nilai D bermakna bahwa penilaian berada di range angka 60 – 69. Dan yang terakhir nilai E bermakna bahwa penilaian di bawah angka 60.

Pada tahun 2021 mulai diberlakukan perubahan perhitungan penilaian dengan membuat kurva normal dari nilai akhir PA setelah akumulasi semua nilai karyawan, dan terdapat perubahan hasil akhir nilai karyawan. Berikut rincian hasil kinerja akumulatif semua karyawan dengan rasio sbb; di tahun 2021 (A: 16.9%, B: 13%, C: 43.5%, D: 22.1%, E: 4.5%), tahun 2022 (A: 15.5%, B: 8.1%, C: 61.5%, 9.5%, E: 5.4%). Setelah dilakukan perhitungan perubahan perhitungan data dan mengadakan konseling untuk unsur unsur penilaian kerja yang akan dilakukan oleh atasan dan karyawan setiap tahunnya, terdapat perubahan prosentase data yang sebelumnya di tahun 2021 banyak yang mendapat C dan D, di tahun 2022 prosentase penyebaran data banyak berada di C dan A. Tentu hal ini menjadi fokus dari perusahaan untuk melihat seberapa besar dukungan supervisi dari atasan dapat memperkuat dan memperlemah faktor karakteristik pekerjaan dan *Team Work* terhadap kinerja karyawan.

Manusia menjadikan sebuah eksistensi sumber daya yang paling luar biasa. Manusia menjadi sumber daya yang istimewa adalah berjalannya sebuah organisasi atau perusahaan, dikarenakan mereka memiliki beragam pikiran, perasaan, dan kepribadian. Kepribadian karyawan yang berbeda beda menjadikan manusia memiliki cara yang berbeda dalam mengelola dukungan untuk menjalankan tugas kerjanya. Baik buruknya dukungan atasan akan mempengaruhi bagaimana cara karyawan dalam melakukan *Team Work* dan mengelola karakteristik pekerjaannya.

Model gaya kerja Hackman dan Alldam mengidentifikasi lima karakteristik utama yang dapat memberikan pengaruh *critical psychological states*. Tiga karakteristik kinerja yang mempengaruhi pentingnya pekerjaan. Di sisi lain, ada dua karakteristik pekerjaan lain yang secara langsung memengaruhi persepsi tanggung jawab dan kinerja. (tanggung jawab individu). (Hackman, 1980)

Rendahnya nilai kualitas sumber daya manusia yang ada di Indonesia menjadi permasalahan nasional yang dihadapi. Pembangunan nasional maupun daerah akan memiliki dampak dengan melambatnya laju pertumbuhan. Hal ini dikarenakan dengan banyaknya sebaran sumber daya manusia tidak dipromosikan secara efisien dan efektif. Sebuah studi oleh (Bagia dkk, 2019)

menemukan bahwa cara kerja aparat provinsi Buleleng berdampak positif pada kinerja mereka. Dalam penelitian Chandra, Mulyanto & Nugroho bahwa karakteristik pekerjaan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja karyawan terdapat faktor lainnya yang mempengaruhi terhadap penilaian kinerja di lokasi pengambilan sampel subjek penelitian. Adanya faktor faktor lainnya yang lebih kuat dalam mempengaruhi variabel variabel tersebut (Chandra dkk, 2014).

Untuk mencapai suatu tujuan besar, perusahaan sudah mulai mengarah kepada bekerja secara *team work* untuk mendapatkan ide ide baru. Karyawan harus bisa mulai bekerja ke arah kolaborasi untuk tujuan yang lebih luas. Pada dasarnya kolaborasi dapat meminimalkan beban kerja dengan membagi pemikiran, sehingga setiap individu dapat memberikan pemikiran, berkontribusi serta mengelolanya. Saat ini masih rendah adanya pengembangan di perusahaan, karena kurangnya kolaborasi yang dilakukan antar perusahaan dan kerjasama antar karyawan yang bertujuan jangka panjang mencapai efektivitas organisasi. Dengan dampak yang luas akibat dari pertumbuhan organisasi, maka karyawan juga akan mendapat imbalan yang sesuai dengan usaha bekerja secara kolaborasi. Kerja tim dapat diibaratkan seperti kelompok orang yang memiliki keterampilan untuk saling melengkapi dan berkomitmen untuk tujuan bersama, dengan memiliki target kinerja, strategi yang menjadi tanggung jawab bersama (Katzenbach & Smith, 1993). Penelitian yang dilakukan oleh Priskilla & Santika mendapatkan hasil bahwa gaya transformasional dan kerjasama tim berimplikasi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini perubahan positif akan membentuk suasana kerja yang positif, jika perubahan negatif akan memberikan suasana kerja pada perusahaan menjadi negatif (Priskilla & Santika, 2019). Pada penelitian Subakti, bahwa kerjasama tim tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Surakarta. Masih terdapat banyak faktor lainnya yang membuat variabel *Team Work* menjadi bias (Subakti, 2021).

Demi kelancaran dalam melakukan melihat dampak job karakteristik dan *Team Work* sangat dibutuhkan dukungan supervisi kepada karyawan. Eisenberger berpendapat bahwa seorang pimpinan dianggap sebagai pemimpin organisasi apabila memiliki tanggung jawab dalam hal memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan. Begitu pula sebaliknya dengan karyawan melihat sikap atasan mereka terhadap mereka sebagai bantuan timbal balik dalam organisasi. Pekerja dalam menuntaskan tugas dan tanggung jawab akan berjalan dengan baik ke arah yang positif apabila mendapat dukungan dan semangat yang positif dari pimpinan (Eisenberger dkk, 2002).

Peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan lingkungan yang ada di sekitar karyawan dimiliki oleh seorang pemimpin. Pimpinan juga dianggap sebagai perwakilan dari sebuah organisasi atau perusahaan, dimana dalam hal tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab dalam memberikan instruksi dan melakukan evaluasi yang berkenaan dengan tujuan dan strategi yang dijalankan oleh perusahaan. Maka dari itu, seorang pemimpi yang memberikan dampak baik dan positif maka akan menimbulkan dampak yang baik pula bagi kinerja dan kehidupan bekerja karyawan dan juga organisasi.

PT E-T-A Indonesia memiliki evaluasi kinerja karyawan setiap tahunnya yang dikenal sebagai penilaian kinerja karyawan atau PA (*performance appraisal*). Terdapat 4 unsur yang dinilai yaitu; proyek departemen, *key performance indicator* (KPI), kompetensi karyawan dan yang terakhir kedisiplinan. Karakteristik pekerjaan dapat di representasikan dari *key performance indicator* masing masing posisi. Tentunya hal ini harus di support dari keterampilan karyawan. Untuk *team work* itu sendiri terdapat unsur proyek yang diberikan oleh manajemen kepada setiap departemen, agar dapat dipecahkan atau diselesaikan secara team.

Menurut Feinberg, Karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dukungan supervisi sebagai moderator. Artinya, bahwa semakin tinggi dukungan supervisor yang diberikan maka pekerja akan semakin memahami karakteristik pekerjaan yang dimiliki sehingga mampu mempercepat kinerja karyawan secara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan (Feinberg, 2013). Dukungan supervisi dan dukungan rekan kerja sendiri merupakan bagian dari dinamika kerja tersebut. Dorongan dan dukungan supervisi akan meningkatkan bentuk koordinasi dari tim yang dipimpin. Untuk kinerja yang dihasilkan oleh karyawan PT E-T-A Indonesia dapat dikatakan masih belum optimal jika dilihat dari *trend grafik performance appraisal* tahun 2019 – 2022. Masih ada ruang perubahan grafik secara tidak stabil ketika terdapat perubahan penghitungan nilai serta metode penyampaian informasi penilaian dari supervisor kepada tim kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Poetz dan Volmer, bahwa dukungan supervisi tidak serta merta berdampak langsung ke supervisi, namun dengan adanya supervisor dapat mengontrol antara kebebasan dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak dari karakteristik pekerjaan. Maka dari itu pekerjaan harus dirancang untuk menguntungkan karyawan dan atasan dapat mempertimbangkan konsekuensi negatif yang akan timbul dari setiap pekerjaan karyawan. (Poetz & Volmer, 2022)

Karena manusia adalah kunci kesuksesan, maka dari itu dibutuhkan karyawan yang kompeten, terampil, dan berkualitas yang bekerja keras dan ingin mencapai hasil yang sangat baik di tempat kerja. Namun pertanyaan yang muncul adalah bagaimana organisasi dalam mencapai dan memberikan fasilitas agar mendukung kinerja karyawannya dapat bekerja lebih baik dan membekali mereka dengan segala kemampuan dan keterampilan untuk mencapai tujuan organisasi di bidang kesehatan. Dalam penelitian Adil & Hamid menunjukkan bahwa teamwork berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan supervisor dukungan memoderasi hubungan positif antara kerja sama tim dan kinerja karyawan sedemikian rupa peningkatan dukungan supervisor memperkuat hubungan positif antara kerja tim dan kinerja karyawan (Adil & Hamid, 2020). Hal ini tentu menjadi bahan pertimbangan untuk atasan dalam mendesign lingkungan kerja yang bagaimana mereka ingin ciptakan. Pada penelitian yang dilakukan oleh Ariyanto, Wardoyo & Rusdianti, memberikan hasil bahwa dukungan organisasi tidak terbukti sebagai variabel moderating antara *Team Work* dan kinerja SDM maupun disiplin kerja terhadap kinerja SDM (Ariyanto dkk, 2019). Adanya support lingkungan yang baik seperti fasilitas, dukungan serta reward dan punishment yang dibutuhkan untuk mendukung *Team Work* karyawan dan hasil kinerja terbaik.

Berdasarkan uraian penjelasan sebelumnya maka penulis tertarik untuk meneliti Peran Dukungan Supervisi Memoderasi Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan *Team Work* Terhadap Kinerja Karyawan di PT E-T-A Indonesia. Tujuan dalam penelitian ini adalah (1) mengetahui hubungan karakteristik pekerjaan berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT E-T-A Indonesia, (2) mengetahui hubungan *team work* berpengaruh terhadap kinerja pada karyawan PT E-T-A Indonesia, (3) hubungan peran dukungan supervisi memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan PT E-T-A Indonesia, (4) hubungan peran dukungan supervisi memoderasi pengaruh *Team Work* terhadap kinerja karyawan PT E-T-A Indonesia.

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan yang ada menurut (Robbins dkk, 2013). menyatakan bahwa rincian tugas kerja dipetakan pada ukuran keragaman kapasitas dan tanggung jawab kerja. Karakteristik pekerjaan di antara karyawan memiliki karakteristik yang tidak selaras pada

pengevaluasian pekerjaan dan kinerja aneka macam tugas yang diberikan. (Elbadiansyah, 2019) Karakteristik pekerjaan merupakan gambaran yang memberikan informasi tentang sekumpulan tugas kerja yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab masing masing, dimulai dengan pelaksanaan penugasan dan tanggung jawab kerja yang dibebankan kepada karyawan.

2.2. Teamwork

Teamwork adalah sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok masyarakat ini harus memiliki aturan serta mekanisme kerja yang jelas dan terstruktur. Oleh karena itu, ada koordinasi dan prosedur yang disepakati oleh seluruh anggota tim kerja. Selain itu, kerja sama tim merupakan kegiatan atau proses yang meliputi kegiatan untuk berbagi informasi tentang permasalahan untuk bekerja sama dalam menyelesaikan masalah tersebut (Masyithah dkk, 2018). Menurut (Robbins dkk, 2013), karakteristik pekerjaan antara lain memiliki tujuan kolektif atau bersama, mampu bersinergi, memiliki tanggung jawab individu dan bersama, serta memiliki keterampilan yang saling melengkapi bagi setiap anggota. *Team work* merupakan hal yang sangat penting bagi seluruh karyawan dalam sebuah perusahaan. Kerja tim terdiri dari kemampuan dan keahlian, dengan dukungan rekan satu tim, untuk mencari dan mengumpulkan informasi untuk mencapai tujuan dan misi organisasi.

2.3. Dukungan Supervisi

Dukungan *supervisi* Ini ditafsirkan sebagai menanyakan seberapa besar manajer menghargai kontribusi dan kepedulian karyawan terhadap kesejahteraan mereka (Bhate, 2013). Manajer ditinjau menjadi perwakilan organisasi serta mempunyai tugas untuk membimbing dan mengevaluasi kinerja bawahannya ketika karyawan melihatnya mendukung organisasi (Eisenberger dkk, 2002). Menurut (Kottke & Sharafinski, 1988), dukungan atasan yang dirasakan adalah persepsi karyawan mengenai seberapa besar atasan mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka terhadap kesehatan, kinerja, dan kesejahteraan.

2.4. Kinerja Karyawan

Vroom mengemukakan bahwa prestasi ialah keberhasilan seorang pada melaksanakan tugas pekerjaannya (Vroom, 1962). Prestasi merupakan keseriusan perjuangan seseorang, yang menghipnotis yang akan terjadi yang dicapai. Karyawan harus melakukan pekerjaan kualitatif dan kuantitatif dalam melaksanakan kegiatan mereka sesuai dengan kewajiban yang dialokasikan kepada mereka, sesuai dengan definisi kinerja (Mangkunegara, 2011). Kinerja adalah kemauan seseorang atau sekelompok orang buat melakukan suatu aktivitas dan menyelesaikannya sinkron menggunakan tanggung jawabnya serta akibat yang diharapkan (Zainal dkk, 2019). Ketika mengacu pada efisiensi sebagai kata benda, kata efisiensi atau pencapaian mengacu pada fakta bahwa pekerjaan akan terjadi yang dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok individu dalam suatu organisasi.

2.5. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Rachmawati dkk, 2019) karakteristik pekerjaan ialah identifikasi berbagai karakteristik pekerjaan yang bisa berkontribusi di kemampuan seorang buat tampil di kantor. Kepuasan kerja seseorang terpenuhi Jika karakteristik pekerjaannya memenuhi kebutuhannya. di sisi lain, karyawan tidak puas ketika karakteristik pekerjaan tidak sinkron dengan harapan. Studi perihal pentingnya ciri pekerjaan yg berbeda memberikan berulang kali bahwa jenis pekerjaan itu sendiri artinya faktor yang paling krusial untuk kepuasan kerja. Beberapa

penelitian sudah mengidentifikasi beberapa dimensi buat memilih bagaimana kepuasan karyawan dipengaruhi sang materi kerja serta karakteristik individu. Dimensi tersebut meliputi: keterampilan yg tidak sinkron, ciri-ciri kerja, pentingnya tugas, kemandirian serta umpan balik pada pekerjaan itu sendiri. Kelima ciri pekerjaan tadi menghipnotis 3 keadaan psikologis yg krusial bagi pekerja, yaitu: betapa pentingnya mengetahui tugas, tanggung jawab serta yang akan terjadi kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini memengaruhi motivasi intrinsik, kualitas kerja, serta kepuasan kerja karyawan (Mathis dkk, 2016).

2.6. Pengaruh *Team Work* Terhadap Kinerja Karyawan

Teamwork dapat terjadi dan berhasil waktu orang bisa fokus serta memiliki keahlian buat menyelesaikan tugas serta problem (Widiyanti & others, 2017). Teamwork ada semacam koordinasi pada perusahaan, sehingga upaya gerombolan menghasilkan yang akan terjadi lebih baik daripada upaya individu (Lawasi & Triatmanto, 2017). Pendapat ini didukung Setia et al, bahwa kolaborasi tim ialah cara melakukan kerja sama tim dengan keterampilan serta komitmen, sehingga yang akan terjadi kerja lebih baik daripada prestasi individu (Kelemba dkk, 2017). Menentukan keberadaan tim memungkinkan penegakan baku kinerja yang tepat. Menurut (Adil & Hamid, 2020; Pandelaki, 2018; Priskilla & Santika, 2019), kerja sama meningkatkan kinerja karyawan. Kerja sama tim memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja karyawan, menurut (Adil & Hamid, 2020; Dewi, 2018; Hanafi, 2016; Panggiki dkk, 2017).

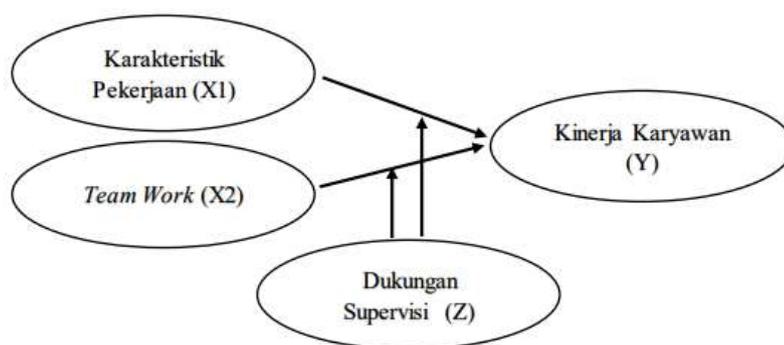
2.7. Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dukungan Supervisi sebagai Variabel Moderating

Menurut Nijman, dukungan supervisor adalah sejauh mana para supervisor bertindak dengan memanfaatkan pengetahuan, kemampuan, kualitas kerja, dan sikap para pekerja yang diperoleh selama masa magang (Nijman dkk, 2006). Menurut (Feinberg, 2013), bantuan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku-perilaku berikut: 1) membantu dalam penetapan tujuan pelatihan, 2) membantu dalam uji coba metode baru dalam bekerja dan mempelajari aspek-aspek pekerjaan, dan 3) memberikan ide untuk penyelesaian tugas. Sifat profesional memiliki pengaruh yang baik terhadap kinerja karyawan dengan bantuan dukungan manajer sebagai moderator. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi jumlah bantuan atasan, maka semakin banyak karyawan yang memahami secara spesifik tugas mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam hal pengetahuan, kemampuan, dan sikap.

2.8. Pengaruh *Team Work* Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dukungan Supervisi sebagai Variabel Moderating

Ketika peserta pelatihan kembali ke tempat kerja setelah mengikuti pelatihan, mereka harus berhadapan dengan dinamika kerja yang dapat membantu atau menghambat penerapan informasi dan keterampilan yang diperoleh (Nurdiana Dihan & Pratama, 2018). Dinamika di tempat kerja termasuk dukungan dari atasan dan rekan kerja. Melalui dorongan dan dukungan manajemen, bentuk koordinasi kelompok yang dikelola menjadi lebih baik. Berkat kepemimpinan, pekerjaan dalam kelompok lebih terorganisir dan hasil kerja lebih baik daripada kinerja individu. *Team Work* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dukungan manajer sebagai moderator. Artinya: Semakin kuat dukungan atasan, semakin sistematis pembagian kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan secara efektif dan efisien..

2.9. Kerangka Penelitian



Gambar 1 Kerangka Penelitian

2.10. Hipotesis

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja di karyawan PT E-T-A Indonesia.
- 2) *Team Work* berpengaruh positif terhadap kinerja di karyawan PT E-T-A Indonesia.
- 3) Peran dukungan supervisi memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan pada kinerja karyawan PT E-T-A Indonesia.
- 4) Peran dukungan supervisi memoderasi pengaruh *Team Work* terhadap kinerja karyawan PT E-T-A Indonesia.
- 5)

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode korelasional. Sampel penelitian ini adalah Karyawan PT E-T-A Indonesia dari operator sampai pada level manager dengan status karyawan tetap sejumlah 75 karyawan. Penelitian ini menggunakan *proportional stratified random* sampling yang memiliki tujuan untuk mendapatkan sampel yang representatif dengan mewawancarai karyawan PT E-T-A Indonesia yang beragam atau heterogen.

Teknik Pengumpulan Data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer pada penelitian ini adalah kuesioner dengan narasumber karyawan permanen aktif PT E-T-A Indonesia. Data sekunder dari penelitian ini berupa dokumen daftar karyawan dan penilaian kerja karyawan permanen PT E-T-A Indonesia. Pada masing-masing variabel yang diteliti diperlukan skala dalam pengukuran, pengukuran yang dilakukan menggunakan skala likert. Penelitian ini dilakukan dengan analisa yang dilakukan melalui Partial Least Square (PLS). (Ghozali & Latan, 2015) mengemukakan bahwa Partial Least Square ini merupakan teknik analitik yang *powerfull* yang sering disebut sebagai pemodelan halus karena menghilangkan dugaan dalam regresi OLS (kuadrat terkecil).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil penelitian

4.1.1. Analisis Statistik Deskriptif

Tabel 1. Identitas Responden

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Perempuan	27	36%
Laki – Laki	48	64%
Total	75	100%
Tingkat Pendidikan		
D3	3	4%
D4	2	3%
S1	18	24%
S2	2	3%
SMA/SMK	50	67%
Total	75	100%
Status		
Belum Menikah	16	21%
Menikah	59	79%
Total	75	100%

Dari tabel 1 menunjukkan bahwa 48 laki-laki (64%) tergolong tinggi dan 27 perempuan (36%) tergolong rendah. Dapat disimpulkan bahwa Sebagian besar P.T E-TA Indonesia adalah laki-laki.

Jumlah responden terbanyak berpendidikan SMA/SMK 50 responden dengan persentase 67%, sedangkan jumlah responden paling sedikit bergelar magister dan D4 sebanyak 2 responden dengan prosentase 3%. Bergelar S1 sebanyak 18 responden dengan prosentase 24%, serta responden D3 sebanyak 3 dengan prosentase 4%. Hal ini menunjukkan bahwa SMA/SMK merupakan jenjang pendidikan sebagian besar karyawan karena mereka yang lebih baik dalam operasional dan lebih banyak berpengalaman pekerjaan proses di perusahaan.

Sebanyak 59 responden sudah menikah mendominasi dengan indikator sebesar 79%, sedangkan responden sisanya sendiri sebanyak 16 responden belum menikah dengan indikator sebesar 21%. Hal ini menandakan bahwa mereka adalah karyawan PT. E-T-A Indonesia menikah bisa berpikir rasional.

4.1.2. Validitas dan Reliabilitas

Pengukuran nilai AVE (*Average Variance Extracted*), dimana besaran varians indikator variabel laten ditunjukkan dalam pengukuran ini. Dalam membuktikan apakah seberapa andal suatu alat ukur dapat dilakukan dengan *compsite reliability*. Pengukuran suatu gejala yang sama dapat dikatakan reliabel apabila dilakukan pengujian secara dua kali secara dan hasil yang diperoleh sama dan hasil yang relatif konsisten

Tabel 2 Uji Validitas dan Reliabilitas

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Dukungan Supervisi(Z)	0.752	0.799	0.770	0.665
Karakteristik Pekerjaan(X1)	0.718	0.525	0.725	0.572
Kinerja Karyawan (Y)	0.865	0.977	0.892	0.590
Moderasi-1 (X1*Z)	1.000	1.000	1.000	1.000
Moderasi-2 (X2*Z)	1.000	1.000	1.000	1.000
Team Work (X2)	0.893	0.726	0.732	0.541

Nilai AVE yang terkonvergensi lebih besar dari nilai 0,5 juga menunjukkan validitas yang cukup dari variabel laten. Variabel indikator reflektif dapat diketahui dari nilai AVE (*extracted mean variance*) untuk setiap komponen (variabel). Jika nilai AVE untuk setiap konfigurasi lebih besar dari nilai 0,5, maka diperlukan model yang baik. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai AVE untuk perubahan struktural (variabel) Karakteristik Pekerjaan, *Team Work*, Dukungan Supervisi, Kinerja Karyawan lebih besar dari nilai 0,5 maka hal tersebut menunjukkan hasil yang valid.

Pengukuran yang dilakukan dengan menggunakan nilai *composite reliability* dilakukan untuk reliabilitas konstruk. Suatu konfigurasi dapat dipercaya jika skor kepercayaan gabungannya lebih besar dari nilai 0,70. Dalam hal ini indikator dikatakan konsisten dalam pengukuran variabel latennya. Pengujian yang dilakukan membuktikan bahwa konstruk (variabel) variabel variabel Karakteristik Pekerjaan, *Team Work*, Dukungan Supervisi, Kinerja Karyawan memiliki nilai *composite reliability* lebih besar dari nilai 0,7. Sehingga dapat dikatakan reliabel.

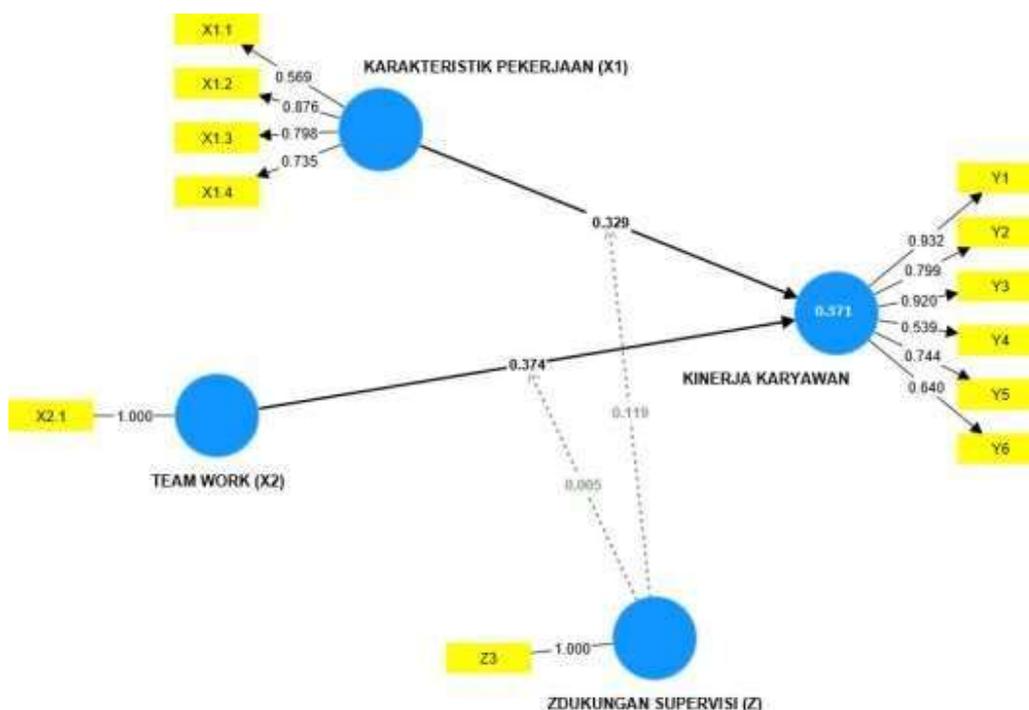
4.1.3. Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Tes *inner model* atau struktural dilakukan untuk memeriksa hubungan antar variabel, nilai signifikansi model studi dan *R-squared*. Hubungan antar variabel yang telah diketahui selanjutnya maka dapat dilakukan hipotesis untuk masalah kinerja karyawan. *Resampling bootstrap* menjadi metode yang diambil dalam melakukan uji hipotesis. Statistik uji yang digunakan adalah uji statistik *uji t*. (Ghozali & Latan, 2015). Model struktural diperiksa terhadap nilai *R-squared*, yang merupakan uji kesesuaian model.

Tabel 3 R-Square

	R Square	R Square Adjusted
Kinerja Karyawan (Y)	0.371	0.306

Nilai R^2 (Kinerja Karyawan) = 0,371 Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa model mampu menjelaskan fenomena/masalah Kinerja Karyawan sebesar 37.1 %. Sedangkan sisanya (62.9%) dijelaskan oleh variabel lain (selain variabel Karakteristik Pekerjaan, *Team Work*, dan Dukungan Supervisi, yang belum masuk ke dalam model dan *error*. Artinya Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh, variabel Karakteristik Pekerjaan, *Team Work*, dan Dukungan Supervisi sebesar 37.1% sedang sebesar 62.9% dipengaruhi selain variabel Karakteristik Pekerjaan, *Team Work*, dan Dukungan Supervisi.



Gambar 2 Path Coefficients

4.1.4. Pengaruh Langsung

Tabel 4 Inner Weight

	Coefficient Path (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Karakteristik Pekerja (X1) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.329	0.387	0.155	2.121	0.034
Team Work (X2) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.374	0.383	0.137	2.730	0.007

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Karakteristik Pekerja (X1) berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien path Sebesar 0,329 dimana nilai p-values=0,034 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
2. Team Work (X2) berpengaruh Positif Signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai koefisien path Sebesar 0,374 dimana nilai p-values=0,007 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)

4.1.5. Pengaruh Tidak Langsung

Selain dari pengaruh langsung (*direct effect*) sebagaimana pada pengujian hipotesis diatas, dari pemodelan ini dapat diketahui *total effect* atau *indirect effect* atau pengaruh tidak

langsung (melalui variabel *moderating* sebagaimana tabel *total effect* berikut ini dengan tujuan untuk pengujian hipotesis dengan variabel moderating) sebagai berikut:

Tabel 5 Total Effects (Mean, STDEV, T-Values)

	Coefficient Path (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Moderasi-1 (X1*Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.119	0.127	0.056	2.109	0.038
Moderasi-2 (X2*Z) -> Kinerja Karyawan (Y)	0.005	0.017	0.116	0.040	0.968

Dari tabel diatas dapat diperoleh kesimpulan bahwa hipotesis:

1. Dukungan supervisi memoderasi pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien path Sebesar 0,119 dimana nilai p-values=0,038 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)
2. Dukungan supervisi tidak memoderasi pengaruh Team Work terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien path Sebesar 0,005 dimana nilai p-values= 0,968 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ (5%)

4.2. Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dengan ini dapat dikatakan bahwa variabel karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh secara positif terhadap kinerja, artinya semakin meningkat pemahaman pada karakteristik pekerjaan maka kinerja yang di hasilkan akan terus meningkat. Dengan indikator terbesar yang mempengaruhi karakteristik pekerjaan adalah keterampilan atau metode atau cara yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas-tugas kerja, keterampilan dan variasi jenis pekerjaan dengan hasil nilai tertinggi pada olah data.

Semakin meningkat pemahaman karakteristik pekerjaan ini dimaksudkan bahwa semakin jelas jenis tugas kerja, batasan pekerjaan, *scope* pekerjaan serta semakin unik jenis pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Setiap deskripsi kerja di PT E-T-A Indonesia akan dibuat berdasarkan unsur pendidikan, pengalaman, keterampilan, apakah memiliki bawahan atau tidak, bagaimana hubungan kerja, membutuhkan pengawasan dari level apa, seberapa besar pengaruh keputusan yang diambil, berapa nilai dari alat atau sistem kerja yang dipergunakan, resiko serta dampak dari pekerjaan yang dilakukan, apakah ada resiko kecelakaan kerja serta waktu kerja yang dipergunakan. Unsur unsur ini pula yang akan mempengaruhi kejelasan dari karakteristik pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan .

Penelitian yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa bidang yang dilakukan dan dikerjakan oleh karyawan telah dipahami secara menyeluruh, baik dari ragam pekerjaan, kesempatan dalam memanfaatkan kemampuan yang dimiliki, pedoman dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, serta pentingnya pekerjaan yang dilakukan dalam memberikan manfaat baik kepada pihak internal maupun eksternal perusahaan. Output dari kinerja yang diberikan karyawan akan dirasakan dengan adanya timbal balik yang diterima. Hasil penelitian terlihat bahwa faktor indikator pekerjaan yang dilakukan saat ini memerlukan keahlian yang

dimiliki karyawan menjadi indikator dengan nilai tertinggi pada variabel karakteristik pekerjaan. Dapat digambarkan bahwa pengaruh indikator ini dapat menjadi fokus perusahaan dengan memprioritaskan pelatihan kepada karyawan yang dapat mensupport pekerjaan karyawan. Harapannya proyeksi tindakan ini akan mengarah dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Penelitian yang telah dilakukan sejalan dengan peneliti Fatmah yang menunjukkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan yang tinggi dimana hal tersebut saling memiliki keterkaitan dengan penempatan yang sesuai dengan keterampilan dan keahlian karyawan. Hal tersebut dapat mendorong dan memberikan hasil yang maksimal akan keterampilan dan keahlian (Fatmah, 2017). Tugas dan peran yang diberikan menjadi sebuah hal yang disadari oleh karyawan, dimana hal tersebut dapat memberikan manfaat bagi pihak eksternal dan masyarakat pada umumnya. Karyawan memiliki pemahaman yang baik tentang ruang lingkup pekerjaan dan tata cara pekerjaan yang akan dilakukan, namun mereka tidak diberikan kebebasan penuh untuk merencanakan pekerjaan dan mengambil keputusan terkait dengan pelaksanaan pekerjaan, dan mereka bebas untuk menerima informasi dan mengetahui bahwa kemajuan dan prestasi kerja meningkatkan prestasi kerja.

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan jika dibandingkan dengan penelitian ini maka dapat dikatakan sejalan dimana diasumsikan bahwa karakteristik pekerjaan mempengaruhi kinerja karyawan. Temuan (Zaky, 2020) membuktikan bahwa semakin banyak atribut pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan dan semakin terlibat, semakin baik hasil kinerja mereka.

Penelitian yang dilakukan Ramdhani, temuan menunjukkan bahwa mengidentifikasi karakteristik pekerjaan yang sesuai terkait dengan keragaman pekerjaan, memainkan peran penting dalam kaitannya dengan perbedaan sikap karyawan dalam suatu organisasi (Ramdhani & Sridadi, 2019). Model Karakteristik Pekerjaan (JCM) menggambarkan bagaimana perilaku dan sikap karyawan dapat terpengaruh dengan adanya struktur kerja terhadap kondisi kerja. Ini menggunakan dimensi inti dari kekhususan kompetensi, identitas tugas, kepentingan tugas, otonomi dan umpan balik. Dengan ini maka dapat dilakukan pengambilan kesimpulan bahwa karakteristik pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan kata lain, kinerja karyawan yang dihasilkan akan semakin baik apabila karakteristik pekerjaan semakin dipahami dengan jelas oleh karyawan, begitu pula sebaliknya.

4.2.2. Pengaruh *Team Work* Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil dari penelitian yang telah diadakan, maka hasil yang didapatkan yakni *team work* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Dinyatakan bahwa variabel *team work* terhadap kinerja memiliki pengaruh positif. Hal ini dapat diartikan apabila perilaku kerja tim yang semakin meningkat akan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Indikator terbesar yang memengaruhi kerja tim adalah tanggung jawab bersama untuk menyelesaikan pekerjaan. Mendelegasikan tanggung jawab menciptakan kolaborasi yang baik. Hasil ini menunjukkan bahwa kerja tim lebih efektif daripada pekerjaan yang dilakukan secara individu. Tim adalah keseluruhan kelompok kerja atau upaya individu di mana setiap orang bekerja sama untuk mencapai satu atau lebih tujuan bersama. Kerja organisasi perlu dilakukan secara bersama dan pekerjaan suatu organisasi hanya dapat dilakukan ketika orang-orangnya bekerja sama dengan baik.

Dalam peningkatan produktivitas kerja yang dihasilkan ini tidak lepas dengan adanya peran penting dari kerja sama tim yang baik. Kerja tim terjadi dan efektif ketika orang-orang kreatif

dan memiliki keterampilan memecahkan masalah (Widianti, 2017). Kerja tim adalah integrasi dalam sebuah perusahaan, di mana upaya kelompok menghasilkan hasil yang jauh lebih banyak daripada individu (Lawasi & Triatmanto, 2017). Hal ini dikarenakan teamwork yang dilakukan dengan berkelompok melalui keahlian masing-masing yang digabungkan dan komitmen yang terjalin. Kelemba dkk membuktikan bahwa kerja tim yang dilakukan secara bersamaan dengan penggabungan individu menjadi satu menjadikan kepatuhan dan penerapan pedoman kerja yang baik, sehingga menghasilkan kinerja yang baik pula (Kelemba dkk, 2017). Penelitian (Adil & Hamid, 2020; Pandelaki, 2018; Priskilla & Santika, 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan terbukti dapat dipengaruhi secara positif dari adanya teamwork. (Adil & Hamid, 2020; Dewi, 2018; Hanafi, 2016; Panggiki dkk, 2017) membuktikan bahwa teamwork dapat memberikan pengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

PT E-T-A Indonesia memiliki banyak program kerja formal serta non formal untuk dapat meningkatkan *team work* karyawan. Investasi ini dilakukan dengan konsisten dan dalam jangka waktu yang lama.

4.2.3. Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dukungan Supervisi sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa dukungan supervisi terbukti sebagai variabel moderating dalam pengaruh karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa supervisi memiliki dampak yang signifikan terhadap penegakan kinerja karyawan. Fungsi dukungan supervisi meliputi merencanakan, mengarahkan, melatih, mengamati dan mengevaluasi pekerjaan. Supervisi bisa dilakukan langsung oleh atasan, room manager, atau pimpinan langsung.

Karakteristik pekerjaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan dukungan supervisi sebagai variabel moderator. Artinya, bahwa semakin tinggi dukungan supervisor yang diberikan maka pekerja akan semakin memahami karakteristik pekerjaan yang dimiliki sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan.

Dengan adanya monitoring dan dukungan supervisi dari atasan di PT E-T-A Indonesia, maka kinerja karyawan menjadi lebih baik. Monitoring secara formal dilakukan setiap satu tahun sekali melalui penilaian kerja yang biasa dikenal dengan *performance appraisal*. Namun nonformal dapat dilakukan sewaktu waktu pada saat meeting proyek atau meeting rutin, briefing pagi atau apel departemen. Dengan adanya pertemuan rutin antara karyawan, tim kerja dan atasan akan membantu kelancaran komunikasi serta menemukan solusi untuk setiap hambatan di area kerja masing masing. Peran dukungan atasan di sini sangat besar di perusahaan, untuk mencegah adanya *blind spot* atau tugas kerja yang belum ada penanggung jawabnya. Serta membantu mengarahkan karyawan agar dapat lebih memahami karakteristik pekerjaannya guna mencapai kinerja yang lebih baik.

4.2.4. Team Work Terhadap Kinerja Karyawan dengan Dukungan Supervisi sebagai Variabel Moderating

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh hasil bahwa *team work* tidak terbukti sebagai variabel moderating dalam pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan. Hasil ini menunjukkan bahwa dengan arahan dari supervisi, pekerjaan dengan berkelompok akan semakin terorganisir hasil pekerjaan lebih baik dari kinerja individu. Artinya, bahwa fokus supervisor lebih ke memastikan karyawan menyelesaikan tugas individunya sesuai dengan peran masing masing. Pembagian pengerjaan tugas yang semakin

sistematis dapat mampu mempercepat kinerja karyawan dengan lebih efektif dan efisien. Hasil analisa yang diperoleh menunjukkan bahwa produktivitas kerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat ditingkatkan dengan adanya supervisor pimpinan sebagai perencana kerja. Mengutip informasi ini dari sumber informan utama menunjukkan bahwa kepemimpinan kebijakan, seperti perencana bisnis, dapat meningkatkan kinerja semua karyawan, baik mereka yang bermotivasi tinggi maupun yang sangat terampil. Kinerja setiap karyawan dirumuskan dan disusun untuk memungkinkan pengambilan keputusan yang terkoordinasi, SDM dan SDA bekerja dalam alur kerja tim untuk mencapai tujuan bisnis.

Di dalam perusahaan PT E-T-A Indonesia terdapat department departemen dengan memiliki target dari *key performance indicator* (KPI) yang dibebankan pada penilaian departemen bukan individu karyawan. Dalam hal ini setiap departemen dituntut untuk dapat bekerja sama dengan baik agar target KPI tahunan tercapai. Penelitian ini melihat bahwa supervisor atau atasan departemen dapat membuat perencanaan untuk pencapaian target KPI dan membagi beban tugas yang sesuai kemampuan dan keunikan jenis pekerjaan kepada tim kerja departemen tersebut. Terdapat proyek tahunan yang dibuat khusus yang bersinergi dengan target tahunan perusahaan yang biasa dikenal dengan sebutan ZAP. Proyek setiap tahun berbeda beda disesuaikan dengan target tahunan perusahaan, berbeda dengan KPI yang memiliki target yang sama setiap tahunnya. ZAP memiliki tantangan yang lebih besar, karena penentuan proyek harus didiskusikan ke tim kerja terlebih dahulu. Tentu peran dukungan supervisi dalam hal ini sangat dibutuhkan. Dari menganalisa kemampuan masing masing tim kerja, kreativitas yang dibutuhkan, serta pembagian tugas kerja. Dan peran supervisor di sini, memonitor perkembangan proyek setiap *quarter*. Menganalisa kesulitan kesulitan yang akan ditemui dan membantu memecahkan permasalahan yang ditemui oleh tim kerja. Dan karyawan tetap akan bekerja sama agar bagian tugas kerjanya dapat diselesaikan sesuai target waktu yang dibutuhkan dan mendapatkan hasil yang maksimal.

Penelitian yang dihasilkan sejalan dengan (Nurdiana Dihan & Pratama, 2018) peserta pelatihan yang kembali ke tempat kerja setelah pelatihan, harus mampu mengelola dinamika atau perubahan kerja yang dapat membantu atau menghambat mereka dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan. Pekerjaan yang terlaksana secara dinamis tidak lepas dari adanya dukungan manajer dan kolega. Dorongan dan dukungan supervisi akan meningkatkan bentuk koordinasi dari tim yang dipimpin. Pada dasarnya kepemimpinan akan mempengaruhi kinerja dari karyawan. Semakin baik gaya kepemimpinan dari atasan maka akan semakin baik pula kinerja dari karyawan tersebut (Wibisono dkk, 2015).

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa Karakteristik Pekerjaan dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan; *Team Work* dapat memberikan kontribusi dalam meningkatkan Kinerja Karyawan; Dukungan Supervisi terbukti sebagai *variable moderating* dalam pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan; *Team Work* tidak terbukti sebagai *variable moderating* dalam pengaruh Karakteristik Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.

Beberapa proposisi yang dapat dipertimbangkan atau digunakan sebagai masukan untuk pengambilan keputusan, antara lain sebaiknya perusahaan memperhatikan tentang karakteristik pekerjaan dan *team work* yang memiliki pengaruh positif kepada kinerja karyawan, serta dukungan supervisi yang memiliki kontribusi kepada kinerja karyawan. Jika dilihat dari

dukungan supervisi yang memberikan kontribusi kepada karakteristik pekerjaan ke kinerja, maka disarankan untuk lebih memperjelas karakteristik pekerjaan masing-masing. Karyawan membutuhkan pemahaman terhadap apa yang dikerjakan dan komponen-komponen yang dibutuhkan dari dukungan supervisi atasan. Pelatihan, mentoring serta monitoring dari eksternal maupun internal perusahaan dibutuhkan guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas karyawan serta mengembangkan rasa tanggung jawab terhadap tim dan tugas-tugasnya. Pengaruh yang diberikan akan kinerja karyawan, disarankan pada penelitian berikutnya yang akan datang agar ditambahkan variabel lain, diantaranya stress kerja, beban kerja, kompensasi, motivasi, komunikasi dan variabel variabel lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M. S., & Hamid, K. B. A. (2020). Effect of Teamwork on Employee Performance in High-Tech Engineering SMEs of Pakistan: A Moderating Role of Supervisor Support. *South Asian Journal of Management Sciences*, 14(1), 122–141. <https://doi.org/10.21621/sajms.2020141.07>
- Ariyanto, D., Wardoyo, P., & Rusdianti, E. (2019). Pengaruh Teamwork Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Sdm Dengan Perceived Organizational Support Sebagai Variabel Moderating. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 12(3), 180. <https://doi.org/10.26623/jreb.v12i3.1801>
- Bagia, I. W., Cipta, W., & Suarmanayasa, N. (2019). *Job Characteristics Analysis and Its Influence on The Performance at The Employee's Local Government of Buleleng Regency*. 69(Teams 2018), 32–37. <https://doi.org/10.2991/teams-18.2019.7>
- Bhate, R. (2013). Supervisor supportiveness: global perspectives. *Quick insights*, 3.
- Chandra, L., Mulyanto, J. C., & Nugroho, A. (2014). Analisa Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kepuasan dan Kinerja Karyawan di Hotel D'Season Surabaya. *Jurnal Hospitality dan Manajemen Jasa*, 2(2), 312–325.
- Dewi, Y. (2018). *Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kerjasama Tim Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Citra Gardia Inisia)*. Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Fatmah, D. (2017). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Percetakan Fajar Mojokerto. *Jurnal Samudra Ekonomi Dan Bisnis*, 8(2), 700–709.
- Feinberg, E. G. (2013). *Cross-cultural competence training effectiveness: The impact of training transfer and predictors of transfer*. University of Maryland, College Park.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk

- penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional psychology*, 11(3), 445.
- Hanafi, A. (2016). The Influence Of Competence And Teamwork on Employee's Performance of Agriculture, Crops and Horticulture Service, South Sumatera Province. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya*, 14(2), 235–256.
- Herlambang, G. P., Nur, D. I., & Pertiwi, T. K. (2023). Analysis of Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables at Bank Jatim Branch Dr . Soetomo Surabaya. *International Journal Of Multidiciplinary Research And Analysis*, 06(05), 2245–2251. <https://doi.org/10.47191/ijmra/v6-i5-52>
- Jayani, dwi hadya. (2021). *Kualitas Pekerjaan Indonesia Menurun Akibat Pandemi*. <https://databoks.katadata.co.id/>.
[https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/02/kualitas-pekerjaan-indonesia-menurun-akibat-pandemi#:~:text=Badan Pusat Statistik \(BPS\) menyebutkan,55%2C23 pada Agustus 2019.](https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/12/02/kualitas-pekerjaan-indonesia-menurun-akibat-pandemi#:~:text=Badan Pusat Statistik (BPS) menyebutkan,55%2C23 pada Agustus 2019.)
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*, 21(2), 12–13.
- Kelemba, J., Chepkilot, R., & Zakayo, C. (2017). Influence of teamwork practices on employee performance in public service in Kenya. *African Research Journal of Education and Social Sciences*, 4(3), 1–9.
- Koesmono, H. T. (2005). Pengaruh budaya organisasi terhadap motivasi dan kepuasan kerja serta kinerja karyawan pada sub sektor industri pengolahan kayu skala menengah di Jawa Timur. *Jurnal manajemen dan kewirausahaan*, 7(2), 171–188.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh komunikasi, motivasi dan kerjasama tim terhadap peningkatan kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 5(1), 47–57.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*.
- Masyithah, S. M., Adam, M., & Tabrani, M. (2018). Analisis Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja serta Dampaknya pada Kinerja Karyawan PT. Bank Muamalat Cabang Banda Aceh. *SIMEN (Akuntansi dan Manajemen) STIES ISSN*, 9(1), 50–59.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Cengage Learning.
- Munandar, A. S. (2001). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Universitas Indonesia. UI Press). Depok.

- Nijman, D.-J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European industrial training*, 30(7), 529–549.
- Nurdiana Dihan, F., & Pratama, M. R. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di Pt. Madubaru Pg/Ps Madukismo). *JBTI: Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 9(1), 58–75. <https://doi.org/10.18196/bti.91100>
- Pandelaki, M. T. (2018). Pengaruh Teamwork Dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Titian Budi Luhur Di Kabupaten Parigi Moutong. *Katalogis*, 6(5), 35–47.
- Panggiki, A. C., Lumanauw, B., & Lumintang, G. G. (2017). Pengaruh Kompensasi, Kerjasama Tim dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada AJB Bumiputera 1912 Cabang Sam Ratulangi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 5(3).
- Poetz, L., & Volmer, J. (2022). A diary study on the moderating role of leader-member exchange on the relationship between job characteristics, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Frontiers in Psychology*.
- Priskilla, N. M. D., & Santika, I. P. (2019). Implikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan Di Puri Saron Hotel Seminyak. *Journal OF Applied Management Studies*, 1(1), 61–73.
- Rachmawati, K. V., Mulwaningsih, T., & Susilowati, T. (2019). Karakteristik Pekerjaan dan Karakteristik Individu Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ramdhani, D. A., & Sridadi, A. R. (2019). Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Unit Bisnis Commercial Banking Bank Y Surabaya. *Competence: Journal of Management Studies*, 13(2), 73–98.
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2012). Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi edisi ketiga. *Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada*.
- Robbins, S., Judge, T. A., Millett, B., & Boyle, M. (2013). *Organisational behaviour*. Pearson Higher Education AU.
- Sedarmayanti. (2001). Sumber daya manusia dan produktivitas kerja. *Bandung: CV. Mandar Maju*.
- Subakti, O. A. (2021). *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Kerjasama Tim Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Pos Indonesia Pusat Surakarta 2021)*. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Sujaweni, v W. (2014). *Metode Penelitian Lengkap, Praktis, dan Mudah Dipahami*.

Yogyakarta. Pustaka Baru Press.(nd).

- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952–962.
- Vroom, V. H. (1962). Egoinvolvement, job satisfaction, and job performance. *Personnel psychology*.
- Wardono, M. N. S. (2012). Pengaruh Pendidikan Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Semen Kabupaten Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen, REVITALISASI*, 1(2), 115–124.
- Wibisono, A., Anwar, M., & Kirono, I. (2015). Stuctural Equation Modeling Partial Least Square (Sem Pls) Untuk Mengetahui Kinerja Karyawan Pada Pt. Dempo Laser Metalindo Surabaya. *J Statistika: Jurnal Ilmiah Teori dan Aplikasi Statistika*, 7(1). <https://doi.org/10.36456/jstat.vol7.no1.a184>
- Wibowo, A. S., & Yuniningsih, Y. (2022). Pengaruh Insider Ownership Dan Leverage Terhadap Nilai Perusahaan Dengan Kebijakan Dividen Sebagai Variabel Moderasi. *DIALEKTIKA: Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 7(1), 10–20. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v7i1.835>
- Widianti, W. (2017). Isu manajemen sumberdaya manusia faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja. *Jurnal Manajemen: Untuk Ilmu Ekonomi dan Perpustakaan*, 2(2).
- Widiyanti, E., & others. (2017). Pengaruh Teamwork Dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepemimpinan Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 17(3).
- World Bank. (2005). *World Development Report 2006: Equity and Development*. World Development Report 2006: Equity and Development. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/146c5855-c934-52b6-be26-50ff4013c5dc>
- Zaky, M. (2020). Dampak keseimbangan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi terhadap kepuasan dan kinerja karyawan. *BRANDING: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 1(1), 72–86.