

---

## PENGARUH *TEAMWORK* DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA SDM DENGAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* SEBAGAI VARIABEL MODERATING

Deny Ariyanto<sup>1)</sup>; Paulus Wardoyo<sup>2)</sup>; Endang Rusdianti<sup>3)</sup>  
deny.ariyanto@kemenkeu.go.id<sup>1)</sup>; paulusw@usm.ac.id<sup>2)</sup>; erusdianti@usm.ac.id

Program Studi Magister Manajemen, Universitas Semarang, Semarang, Indonesia

---

### Info Artikel

*Sejarah Artikel:*  
Diterima : Okto. 2019  
Disetujui : Des. 2019  
Dipublikasikan:  
Desember 2019

*Keywords:*  
work discipline; HR performance; perceived organizational support; teamwork.

### Abstrak

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji pengaruh *teamwork* terhadap kinerja Sumber Daya Manusia (SDM), untuk menguji pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM, untuk menguji *perceived organizational support* dalam memoderasi pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM, serta untuk menguji *perceived organizational support* dalam memoderasi pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* terhadap 46 pegawai/SDM pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Metode analisis yang digunakan adalah *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *teamwork* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Begitu pula dengan disiplin kerja yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja SDM. Sementara itu, *perceived organizational support* tidak terbukti sebagai variabel moderating antara *teamwork* terhadap kinerja SDM maupun disiplin kerja terhadap kinerja SDM.

---

## THE EFFECT OF *TEAMWORK* AND WORK DISCIPLINE ON HR PERFORMANCE WITH *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* AS MODERATING VARIABLE

---

### Abstract

*The purpose of this study is to examine the effect of teamwork on the performance of Human Resources (HR), to examine the effect of work discipline on HR performance, to test perceived organizational support in moderating the effect of teamwork on HR performance, and to test perceived organizational support in moderating the influence of discipline work on HR performance. Source of data used in this study are primary data. The sampling technique used in this study was non-probability sampling with a purposive sampling method for 46 employees/HR at the Office of State Assets and Auction Services (KPKNL) Semarang. The analytical method used is Partial Least Square (PLS), which is SEM based on variance. The results showed that teamwork had a positive and significant effect on HR performance. Similarly, work discipline has a positive and significant effect on HR performance. Meanwhile, perceived organizational support is not proven as a moderating variable between teamwork on HR performance and work discipline on HR performance.*

---

✉Alamat korespondensi :  
Jalan Sukarno Hatta, Semarang  
E-mail: deny.ariyanto@kemenkeu.go.id

ISSN  
1979-4800 (cetak)  
2580-8451 (online)

## PENDAHULUAN

Globalisasi dan kemajuan teknologi telah memaksa segala sesuatu mengalami perubahan dalam tempo yang cepat. Organisasi-organisasi dari berbagai bidang terus berbenah untuk dapat mengimbangi tuntutan perubahan tersebut. Banyak sekali organisasi baik dalam bidang bisnis dan tidak terkecuali organisasi pemerintahan, yang memperbaiki struktur, pelayanan, memperbaiki budaya kerja, hingga meningkatkan kompetensi SDM agar dapat tetap eksis dan menjadi organisasi yang dapat memenuhi tuntutan perubahan. KPKNL Semarang merupakan instansi vertikal Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki tugas melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan negara, penilaian aset, piutang negara, dan lelang.

Pencapaian kinerja SDM di KPKNL Semarang tahun 2016 dan 2017 belum optimal. Dari tahun ke tahun SDM yang memiliki predikat *cukup* semakin meningkat. Faktor pengukuran kinerja SDM yang menurun ini dapat diakibatkan oleh faktor kehadiran, keterlambatan, pencapaian target kerja, kompetensi, *teamwork*, serta disiplin kerja yang kurang optimal. Tidak tercapainya salah satu target pada KPKNL Semarang di tahun 2017 yaitu Persentase Obyek Barang Milik Negara (BMN) yang Telah Direvaluasi, menunjukkan kurang optimalnya disiplin kerja serta *teamwork* antar SDM sehingga berpengaruh pada kinerja SDM yang dampaknya menurunkan kinerja organisasi.

Beberapa penelitian terdahulu meneliti tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM dan memiliki perbedaan hasil. Penelitian Wahyuningrum (2019), Lakoy (2015), dan Pandelaki (2018) menyatakan bahwa *teamwork* berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lawasi (2017) dan Hatta (2017) yang menyatakan bahwa *teamwork* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM. Penelitian mengenai disiplin kerja terhadap kinerja SDM pernah dilakukan oleh Prasetyaningtyas (2019), Meilany (2015), serta Sidanti (2015) yang menghasilkan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM, sedangkan Sumbung (2015) dan Setiawan (2013) bahwa disiplin tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan *fenomena gap* dan *research gap* di atas, maka dalam penelitian ini diajukan variabel *perceived organizational support* sebagai variabel moderating yang diharapkan dapat menguraikan masalah *gap* penelitian. Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana meningkatkan kinerja SDM melalui *teamwork* dan disiplin kerja. Tujuan dalam penelitian ini yakni bagaimana mengoptimalkan Kinerja SDM pada KPKNL Semarang, dengan rincian tujuan penelitian sebagai berikut: mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja SDM; mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM; mendeskripsikan dan menganalisis *Perceived Organizational Support* yang memoderasi pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja SDM; mendeskripsikan dan menganalisis *Perceived Organizational Support* yang memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM.

## TELAAH PUSTAKA

Kinerja Sumber Daya Manusia merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja SDM merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh SDM sesuai dengan bidang tugas dan

tanggung-jawab masing-masing (Hatta, 2017). Terdapat beberapa pendapat yang mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja SDM. Menurut Moorhead dan Chung/Meggison, dalam Indriasari (2017) kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*); Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*); Pengetahuan Pekerjaan (*Job Knowledge*); Kerjasama Tim (*Teamwork*); Kreatifitas (*Creativity*); Inovasi (*Inovation*); serta Inisiatif (*Initiative*). Menurut Edi dalam Saripuddin (2017), faktor yang mempengaruhi kinerja SDM diantaranya yaitu: Efektifitas dan Efisiensi; Otoritas dan Tanggung jawab; Disiplin; dan Inisiatif.

*Teamwork* merupakan salah satu bentuk interaksi sosial oleh sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman, dan latar belakang yang berbeda, yang berkumpul bersama-sama untuk mencapai satu tujuan. Meskipun ada perbedaan di antara mereka, namun tujuan bersama merupakan penghubung yang menyatukan mereka sebagai tim. *Teamwork* ditunjukkan dengan adanya beberapa individu yang saling bekerjasama yang memiliki kesamaan visi dan misi untuk mencapai target yang hendak dicapai dalam organisasi (Pandelaki, 2018).

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri SDM terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan diabaikan, atau sering dilanggar, maka SDM mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila SDM tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Menurut Edi dalam Sidanti (2015), disiplin adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada.

Perilaku manajemen dan kebijakan organisasi merupakan dasar bagi SDM untuk menginterpretasikan dukungan organisasi. Dukungan organisasi dapat membantu memenuhi kebutuhan sosial dan emosional SDM serta menciptakan kewajiban SDM untuk membalas jasa pada organisasi. *Perceived Organizational Support* (POS) merupakan yaitu pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli pada kesejahteraan mereka (Shanock, 2006).

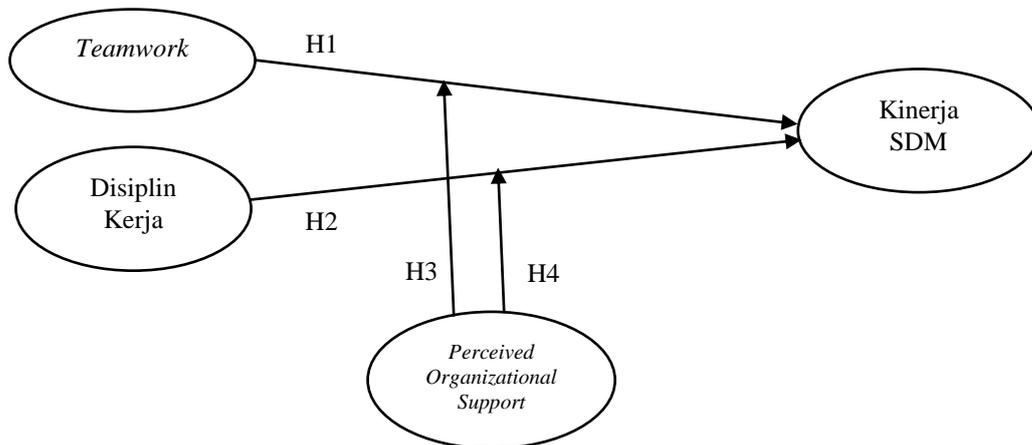
### **Model Penelitian**

Setiap tim maupun individu sangat berhubungan erat dengan *teamwork* yang dibangun dengan kesadaran pencapaian prestasi dan kinerja. Dalam *teamwork* akan muncul berbagai penyelesaian yang secara individu tidak terselesaikan. *Teamwork* merupakan kelompok yang usaha-usaha individualnya menghasilkan kinerja lebih tinggi daripada hasil yang didapatkan jika pekerjaan diselesaikan seorang diri. Menegakkan disiplin kerja sangat penting bagi organisasi. Adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan kerja perusahaan, sehingga memperoleh hasil yang optimal. Disiplin kerja yaitu perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dukungan yang diberikan organisasi mampu menimbulkan persepsi karyawan terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat *perceived organizational support* (POS) yang tinggi lebih maksimal memberikan kinerjanya. POS atau teori dukungan organisasi adalah suatu pandangan karyawan mengenai sejauh mana organisasi memberikan dukungan pada SDM dan sejauh mana organisasi siap dalam memberikan bantuan pada saat dibutuhkan. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Fitriyani

(2015) dan Lestariningsih (2017) bahwa dukungan organisasi/*perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja SDM.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan sebuah model penelitian empiris mengenai pengaruh *teamwork* dan disiplin kerja terhadap kinerja SDM dengan dimoderasi oleh *perceived organizational support*. Visualisasi mengenai keterpengaruh variabel-variabel tersebut disajikan dalam gambar berikut ini:



Hipotesis yang dikembangkan yaitu:

- H1 : *Teamwork* berpengaruh terhadap Kinerja SDM.
- H2 : Disiplin Kerja berpengaruh terhadap Kinerja SDM.
- H3 : *Perceived Organizational Support* memoderasi pengaruh *Teamwork* terhadap Kinerja SDM.
- H4 : *Perceived Organizational Support* memoderasi pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja SDM.

## METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah *explanatory research*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling* terhadap 46 pegawai/SDM pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Pemilihan sampel dilakukan karena peneliti mempunyai pertimbangan-pertimbangan tertentu di dalam pengambilan sampelnya atau penentuan sampel untuk tujuan tertentu, misalnya pegawai/SDM adalah merupakan pegawai tetap KPKNL Semarang.

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebar angket atau kuesioner secara personal. Kuesioner adalah sekelompok pertanyaan yang diformulasikan secara tertulis dengan tujuan untuk mencari pendapat responden, dan biasanya jawaban disediakan dalam bentuk alternatif yang hampir serupa. Skala pengukuran data menggunakan skala Likert dengan skor yang digunakan adalah pengukuran skala 1 (satu) sampai 5 (lima).

Metode analisis data yang diterapkan dalam proses penelitian ditentukan oleh metode penelitian yang digunakan, yaitu metode analisis data kuantitatif. Metode analisis data kuantitatif adalah pendekatan pengolahan data melalui metode statistik atau matematik yang terkumpul dari data primer ataupun data sekunder. Kelebihan dari

metode ini adalah kesimpulan yang lebih terukur dan komprehensif. Sedangkan teknik analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis inferensial.

### Definisi Operasional dan Indikator Variabel

Variabel *teamwork*, disiplin kerja, kinerja SDM dan *perceived organizational support* yang diteliti dalam studi ini merupakan variabel laten. Variabel-variabel tersebut tidak dapat diukur secara langsung sehingga memerlukan indikator sebagai item pengukur variabel. Berikut definisi operasional serta pengembangan indikator pengukur untuk masing-masing variabel penelitian.

**Tabel 1. Definisi Operasional dan Indikator Variabel**

No.	Variabel	Definisi Operasional	Indikator
1.	<b>Teamwork</b>	Tindakan kolektif yang dilakukan anggota tim secara bekerja sama, saling berkontribusi, serta penerahan kemampuan secara maksimal untuk mencapai tujuan bersama	1. Tanggung jawab secara bersama-sama 2. Saling berkontribusi 3. Penerahan kemampuan secara maksimal
2.	<b>Disiplin Kerja</b>	Perilaku SDM yang sesuai dengan peraturan, dan prosedur kerja yang ada agar mencapai hasil yang optimal	1. Taat terhadap aturan waktu 2. Taat terhadap peraturan organisasi 3. Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan 4. Taat terhadap peraturan lainnya di organisasi
3.	<b>Perceived Organizational Support</b>	Persepsi umum pegawai/SDM mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi SDM serta seberapa besar dukungan organisasi terhadap pekerjaan SDM dan kesejahteraan SDM yang bersangkutan	1. Organisasi bangga atas keberhasilan yang dilakukan pegawai 2. Organisasi peduli atas kesejahteraan dan kesehatan pegawai 3. Organisasi menghargai kontribusi yang diberikan pegawai 4. Organisasi menunjukkan perhatian terhadap pegawai 5. Organisasi bersedia membantu pegawai saat membutuhkan pertolongan
4.	<b>Kinerja SDM</b>	Kinerja SDM erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, efektivitas, dan kemandirian	1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu 4. Efektivitas 5. Kemandirian

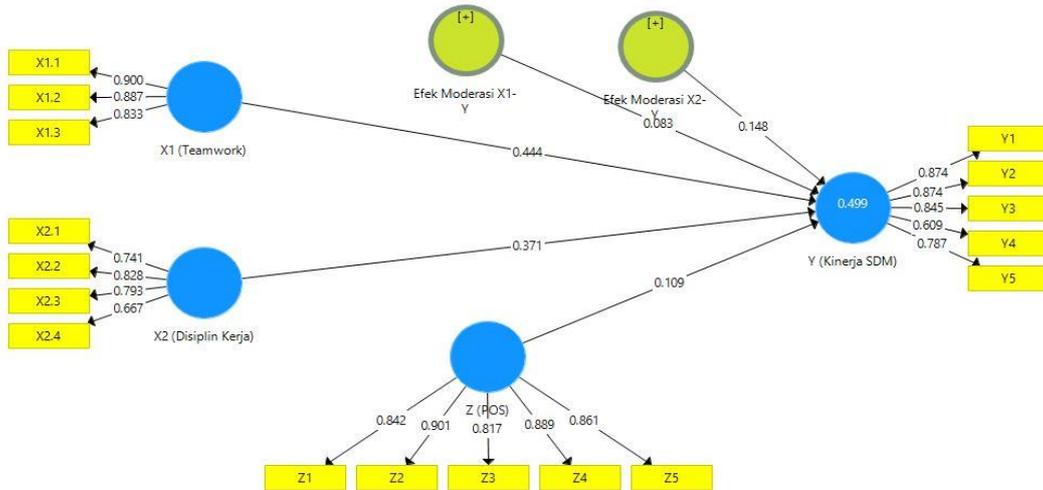
## HASIL DAN PEMBAHASAN

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Partial Least Square (PLS)* yaitu SEM yang berbasis *variance*, dengan *software* statistik *SmartPLS* untuk menguji hubungan antara variabel, baik sesama variabel latent maupun dengan variabel indikator.

### Model Struktural (*inner model*)

Model struktural dibentuk berdasarkan teori dan hasil-hasil penelitian empiris (penelitian terdahulu), yaitu penelitian-penelitian mengenai pengaruh *teamwork*, disiplin

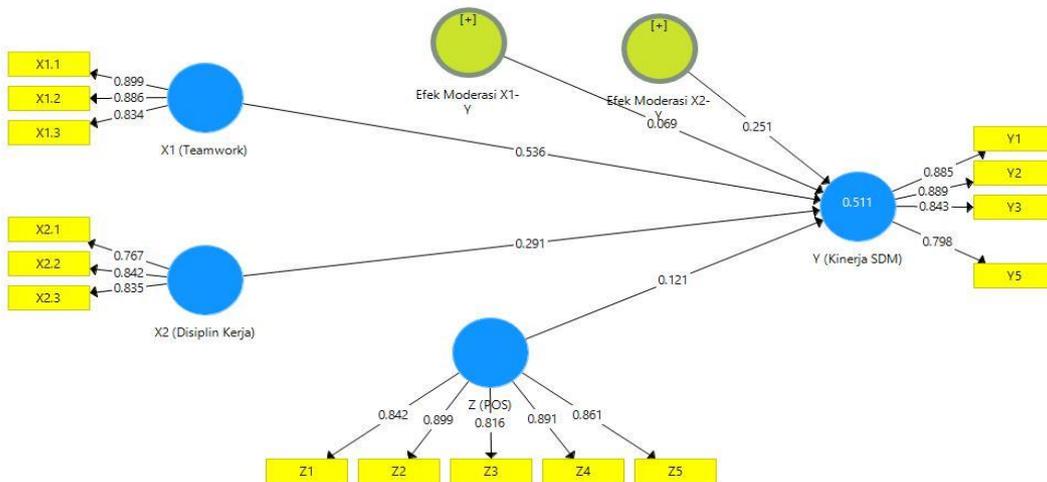
kerja terhadap kinerja SDM dengan *perceived organizational support* sebagai variabel moderating, yang dapat dilihat pada **Gambar 1** berikut ini.



**Gambar 1. Hasil PLS Algorithm**

**Evaluasi Model Pengukuran (*outer model*)**

Pada **Gambar 1** dapat dilihat bahwa model yang digunakan belum bagus dikarenakan terdapat 2 (dua) indikator yang memiliki nilai di bawah standar yaitu di bawah 0,7 yaitu indikator X2.4 dan Y4, sehingga perlu di-*drop* untuk agar memenuhi standar, seperti pada **Gambar 2** berikut ini.



**Gambar 2. Revisi Model PLS Algorithm**

Hasil pengujian setelah revisi model dengan menghilangkan indikator yang tidak memenuhi standar (nilai di bawah 0,7) yaitu indikator X2.4 dan Y4, sehingga semua indikator telah memiliki loading di atas 0,7.

**Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

*Convergent validity* mengukur besarnya korelasi antara skor indikator dengan skor variabelnya. Indikator dianggap valid apabila memiliki nilai AVE (*average variance extracted*) lebih dari 0,5, atau memperlihatkan seluruh *outer loading* dimensi variabel memiliki nilai loading di atas 0,7. Uji reliabilitas dapat dilihat dari nilai *composite*

*reliability* dan nilai *Cronbach's alpha*. Kriteria dikatakan reliabel yaitu jika nilai *composite reliability* lebih dari 0,7 dan nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,6.

**Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk**

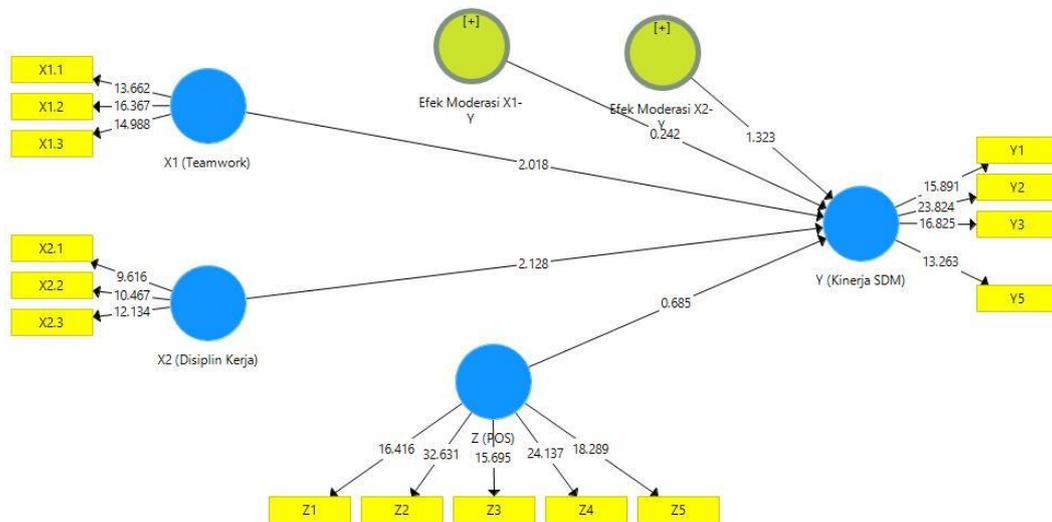
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Realiability	AVE
Efek Moderasi X1-Y	1.000	1.000	1.000	1.000
Efek Moderasi X2-Y	1.000	1.000	1.000	1.000
X1 ( <i>Teamwork</i> )	0.844	0.844	0.906	0.763
X2 ( <i>Disiplin Kerja</i> )	0.747	0.749	0.856	0.665
Y ( <i>Kinerja SDM</i> )	0.877	0.885	0.915	0.730
Z ( <i>POS</i> )	0.914	0.992	0.935	0.744

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2019

Pada **Tabel 2** dapat dilihat masing-masing variabel memiliki nilai AVE di atas 0,5 (valid), serta memiliki nilai *Cronbach's alpha* di atas 0,6 dan nilai *composite reliability* di atas 0,7, sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan sudah valid dan reliabel.

**Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)**

Model struktural (*inner model*) dievaluasi menggunakan  $R^2$  untuk variabel endogen/terikat, sedangkan nilai koefisien *path*/jalur digunakan untuk variabel eksogen/bebas, yang kemudian dinilai signifikansinya berdasarkan nilai t-statistic setiap jalur. Model struktural penelitian ini dapat dilihat pada **Gambar 3** berikut.



**Gambar 3. Output Hasil PLS Boothstrapping**

**Pengujian Hipotesis**

Menguji hipotesis dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Pengujian hipotesis yang menggunakan nilai statistik, maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1,96, sehingga kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis adalah H1 diterima atau H0 ditolak ketika t-statistik > 1,96. Penggunaan probabilitas dalam kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis yaitu jika nilai P Values < 0,05 maka H1 diterima dan H0 ditolak.

**Tabel 3. Koefisien Jalur**

<i>Matrix</i>	<i>Original Sample</i>	<i>Sample Mean</i>	<i>Standard Deviation</i>	<i>T Statistic</i>	<i>P Values</i>
Efek Moderasi X1-Y -> Y (Kinerja SDM)	0.069	0.086	0.268	0.258	0.796
Efek Moderasi X2-Y -> Y (Kinerja SDM)	0.251	0.249	0.181	1.387	0.166
X1 ( <i>Teamwork</i> ) -> Y (Kinerja SDM)	0.536	0.544	0.261	2.055	0.040
X2 (Disiplin Kerja) -> Y (Kinerja SDM)	0.291	0.307	0.131	2.218	0.027
Z (POS) -> Y (Kinerja SDM)	0.121	0.119	0.164	0.737	0.461

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2019

1. Pada **Tabel 3** dapat dilihat P Values sebesar 0,040, dan nilai t-statistik 2,055 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Berdasarkan hasil regresi tersebut disimpulkan hipotesis pertama diterima, yang menyebutkan bahwa adanya *teamwork* yang baik maka semakin baik pula kinerja SDM.
2. Nilai P Values sebesar 0,027, dan ditunjukkan dengan nilai t-statistik 2,218 lebih besar dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Berdasarkan hasil regresi tersebut disimpulkan hipotesis kedua diterima, yang menyebutkan bahwa adanya disiplin kerja yang baik maka semakin baik pula kinerja SDM.
3. Nilai P Value sebesar 0,796, dan nilai t-statistik 0,258 lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* sebagai variabel moderating terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara *teamwork* terhadap kinerja SDM. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga ditolak.
4. Nilai P Value sebesar 0,166, dan nilai t-statistik 1,387 lebih kecil dari nilai t-tabel sebesar 1,96. Hal ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* sebagai variabel moderating terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara disiplin kerja terhadap kinerja SDM. Berdasarkan hasil regresi tersebut dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat ditolak.

#### Uji Keباikan Model (*Goodness of Fit*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program *SmartPLS*, diperoleh nilai *R-Square* sebagai berikut:

**Tabel 4. Nilai *R-Square***

<i>Matrix</i>	<i>R Square</i>	<i>R Square Adjusted</i>
Y (Kinerja SDM)	0.511	0.450

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2019

Berdasarkan data pada **Tabel 4**, dapat diketahui nilai *R-Square* untuk variabel Kinerja SDM adalah 0,450, yang menunjukkan bahwa variabel Kinerja SDM dapat dijelaskan oleh variabel *teamwork*, disiplin kerja, dan *perceived organizational support* sebesar 45,00%. Nilai *R-Square* sebesar 0,450 menunjukkan bahwa besarnya keragaman dari data penelitian yang dapat dijelaskan oleh model penelitian adalah sebesar 45,00%, sedangkan sisanya sebesar 55,00% dijelaskan oleh faktor lain yang berada di luar model penelitian ini.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada bagian sebelumnya, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut; (1) Kinerja SDM dapat ditingkatkan melalui *teamwork* yang baik dan disiplin kerja yang tinggi; (2) Ada pengaruh positif signifikan antara *teamwork* terhadap kinerja SDM. Semakin baik *teamwork* yang dimiliki maka akan semakin baik pula kinerja SDM yang dihasilkan. Hipotesis tentang *teamwork* berpengaruh terhadap kinerja SDM (H1) terbukti; (3) Ada pengaruh positif signifikan antara disiplin kerja terhadap kinerja SDM. Semakin baik disiplin kerja yang dimiliki maka akan semakin baik pula kinerja SDM yang dihasilkan. Hipotesis tentang disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja SDM (H2) terbukti; (4) *Perceived Organizational Support* tidak memoderasi pengaruh antara *teamwork* terhadap kinerja SDM ataupun antara disiplin kerja terhadap kinerja SDM. *Perceived organizational support* sebagai variabel moderating terbukti tidak signifikan dalam mempengaruhi hubungan antara *teamwork* terhadap kinerja SDM maupun antara disiplin kerja terhadap kinerja SDM.

*Perceived organizational support* tidak bisa menjadi variabel moderating padahal memiliki nilai indeks yang tinggi. Hal ini dapat dikarenakan terdapat hal-hal yang masih perlu dilakukan perbaikan-perbaikan, yaitu penyediaan sarana dan prasarana kantor yang masih terbatas, misalnya dalam penyediaan ruang kerja dan ruang penyimpanan arsip yang lebih besar, pemberian *reward* dan *punishment* yang jelas dan tegas kepada semua pegawai tanpa terkecuali, serta agar ada asuransi/jaminan keselamatan dan perlindungan pada saat melakukan perjalanan dinas. Jika hal-hal tersebut dilakukan dengan baik akan semakin mendorong peningkatan kinerja SDM. *Perceived organizational support* yang merupakan *Homologizer Moderator* (moderasi potensial) artinya variabel tersebut berpotensi menjadi variabel moderasi jika hal-hal yang telah disebut di atas dapat ditingkatkan dan diperhatikan lebih lanjut oleh organisasi. Hipotesis tentang *perceived organizational support* memoderasi pengaruh *teamwork* terhadap kinerja SDM maupun pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja SDM (H3 dan H4) tidak terbukti.

### **Implikasi Manajerial**

Organisasi perlu memberi dukungan bagi pengembangan kinerja SDM. Untuk itu pimpinan organisasi perlu melakukan perbaikan-perbaikan terus-menerus atas masalah internal yang ada di organisasi, misalnya dalam penyediaan sarana dan prasarana kantor yang masih terbatas, pemberian *reward* dan *punishment* yang jelas dan tegas kepada semua pegawai tanpa terkecuali, serta agar ada asuransi/jaminan keselamatan dan perlindungan pada saat melakukan perjalanan dinas.

### **Keterbatasan Penelitian**

Jawaban responden terhadap pertanyaan terbuka yang tidak diisi atau diisi secara asal sehingga pada saat analisis sulit untuk mengambil kesimpulan dan menghubungkan dengan perhitungan statistik masing-masing variabel.

### **Agenda Penelitian Yang Akan Datang**

Untuk mendukung kajian terhadap pengaruh *teamwork* dan disiplin kerja terhadap kinerja SDM, maka rekomendasi untuk penelitian yang akan datang adalah sebagai berikut; (1) Penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk menggunakan alat analisis yang berbeda untuk dapat mengetahui perbedaan hasil penelitian; (2) Angka koefisien

determinasi sebesar 0,45 yang artinya model yang dibangun hanya menjelaskan 45% dari perubahan kinerja SDM, dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti, sehingga masih perlu dilakukan penelitian lebih lanjut tentang variabel lain yang juga mempengaruhi kinerja SDM selain *teamwork* dan disiplin kerja. Misalnya variabel pendidikan dan pelatihan, pola pengembangan karier, kompensasi, motivasi kerja, dan lain sebagainya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Fitriyani, E. N. (2015). Pengaruh Faktor Penyebab Technostress terhadap Kinerja Pegawai dengan Dukungan Organisasi sebagai Moderating Variabel. *Pascasarjana UKSW Salatiga*.
- Hatta, M., Musnadi, S., & Mahdani. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kerjasama Tim dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Wilayah Aceh. *Jurnal Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsyiah Vol. 1, No. 1*, 70-80.
- Indriasari, N., Yulianti, O., & Herawati. (2017). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Pada Bidang Sumber Daya Air Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Provinsi Bengkulu. *Jurnal Ekombis Review Unived Bengkulu*.
- Lakoy, A. C. (2015). Pengaruh Komunikasi, Kerjasama Kelompok, dan Kreativitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Aryaduta Manado. *Jurnal EMBA Unsrat Vol. 3, No. 3.*, 981-991.
- Lawasi, E. S., & Triatmanto, B. (2017). Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Kerjasama Tim Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Unmer Vol. 5, No. 1*, 47-57.
- Lestariningsih, M. (2017). Self Efficacy, Achievement Motivation, Affective Commitment Dan Pengaruhnya Terhadap Performance Dengan Moderasi Perceived Organizational Support (Studi Pada Dosen Perguruan Tinggi Swasta Terakreditasi A Kopertis Wilayah VII Jawa Timur). *Disertasi Universitas Airlangga Surabaya*.
- Meilany, P., & Ibrahim, M. (2015). Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jom FISIP Unri Vol. 2, No. 2*, 1-11.
- Pandelaki, M. T. (2018). Pengaruh Teamwork dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Titian Budi Luhur Di Kabupaten Parigi Moutong. *Jurnal Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Tadulako Palu Vol. 6, No. 5*, 35-46.
- Prasetyaningtyas, F. (2019). Pengaruh Perilaku Disiplin Kerja dan Kompetensi Profesional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Semarang*.
- Saripuddin, J., & Handayani, R. (2017). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kemasindo Cepat Nusantara Medan. *Jurnal Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*.
- Setiawan, A. (2013). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. *Jurnal Ilmu Manajemen Unesa Vol. 1, No. 4.*, 1245-1253.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). , et al. . When Supervisor Feel Supported: Relationships With Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived

- Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 3, 175-182.
- Sidanti, H. (2015). Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. *Jurnal JIBEKA Vol. 9, No. 1*, 44-53.
- Sumbung, I. L., Falah, S., & Antoh, A. (2015). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Pemberian Insentif Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Kajian Ekonomi dan Keuangan Daerah Vol. 2, No. 1*, 1-16.
- Wahyuningrum, I. (2019). Pengaruh Kerjasama Tim dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Magister Manajemen Universitas Semarang*, 1-11.