

**PENGARUH KOMPETENSI, KOMUNIKASI, DAN KEPERCAYAAN TERHADAP  
KERJA TIM  
(Studi di Inspektorat Kabupaten Tulungagung)**

ARIFIN

Universitas Islam Kediri Kediri

**ABSTRACT**

*This research aimed to examine the effect of competence, communication, team work and trust in the case study in Inspektorat Kabupaten Tulungagung. Common problems in this research is work teams in Inspektorat Kabupaten Tulungagung. The population of this research is officers of Inspektorat Kabupaten Tulungagung who participate in regular inspection. The data is taken from questionnaires distributed to respondents. Variables in this research is competence, communication, trusted feeling and teamwork. Data were analyzed using multiple linear regression analysis. The results showed that the competence and communication no significant effect on teamwork, while the trusted feeling variables have a significant effect on teamwork. Implications of these findings for efforts teamwork optimal realization is the need for the provision of training to increase the competence and improved ways to communicate in team work Inspektorat Kabupaten Tulungagung officers.*

*Keywords: teamwork, competence, communication and trusted feeling*

**1. Latar Belakang**

Tuntutan pelaksanaan akuntabilitas sektor publik terhadap terwujudnya *good governance* di Indonesia semakin meningkat. Tuntutan ini memang wajar, karena beberapa penelitian menunjukkan bahwa terjadinya krisis ekonomi di Indonesia ternyata disebabkan oleh buruknya pengelolaan (*bad governance*) dan buruknya birokrasi (Sunarsip, 2001)

Akuntabilitas sektor publik berhubungan dengan praktik transparansi dan pemberian informasi kepada publik dalam rangka pemenuhan hak publik. Sedangkan *good governance* menurut World Bank didefinisikan sebagai suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab dan sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, pencegahan korupsi baik secara politis maupun administratif, menciptakan disiplin anggaran, serta menciptakan kerangka hukum dan politik bagi tumbuhnya aktivitas usaha (Mardiasmo, 2005).

Menurut Mardiasmo (2005), terdapat tiga aspek utama yang mendukung terciptanya pemerintahan yang baik (*good governance*), yaitu pengawasan, pengendalian, dan pemeriksaan. Pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak di luar eksekutif, yaitu masyarakat dan Dewan

Perwakilan Rakyat Daerah (DPRD) untuk mengawasi kinerja pemerintahan. Pengendalian (*control*) adalah mekanisme yang dilakukan oleh eksekutif untuk menjamin bahwa sistem dan kebijakan manajemen dilaksanakan dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Sedangkan pemeriksaan (*audit*) merupakan kegiatan yang dilakukan oleh pihak yang memiliki independensi dan memiliki kompetensi profesional untuk memeriksa apakah hasil kinerja pemerintah telah sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Salah satu unit yang melakukan audit/pemeriksaan terhadap pemerintah daerah adalah Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota. Inspektorat mempunyai tugas menyelenggarakan kegiatan pengawasan umum pemerintah daerah dan tugas lain yang diberikan kepala daerah, sehingga dalam tugasnya inspektorat sama dengan *internal auditor* (Ahmad *et al.*, 2011)

Fungsi *internal auditor* di Pemerintah Kabupaten Tulungagung dilakukan oleh Inspektorat Kabupaten Tulungagung yang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Tulungagung Nomor 16 Tahun 2011 tentang Organisasi dan Tata Kerja Perangkat Daerah. Berdasarkan peraturan daerah tersebut, pada pasal delapan belas disebutkan bahwa Inspektorat mempunyai

tugas melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan urusan pemerintahan di daerah kabupaten, pelaksanaan pembinaan atas penyelenggaraan pemerintahan desa dan pelaksanaan urusan pemerintahan desa. Penjabaran dan pelaksanaan peraturan daerah tersebut diatur dalam Peraturan Bupati Tulungagung Nomor 49 Tahun 2011 tentang Tugas, Fungsi dan Tata Kerja Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

Dalam melakukan pemeriksaan/pengawasan, dibentuk tim pemeriksa yang terdiri dari seorang ketua tim dan beberapa anggota tim. Dalam menyusun keanggotaan tim, terdapat beberapa pertimbangan yang bertujuan agar tim-tim pemeriksa yang dibentuk mempunyai kekuatan yang merata antar tim mengingat bahwa masing-masing pemeriksa di Inspektorat Kabupaten Tulungagung mempunyai kemampuan yang beragam. Jadi tim adalah terciptanya sinergi atau kekuatan yang berasal dari kelompok dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Wibowo, 2004 dalam Warsihna (2013).

Setiap anggota harus ditempatkan dalam tim, di posisi yang sesuai dengan potensinya, agar mereka dapat memberikan nilai tambah kepada tim. Sebab, saat anggota tim berada di tempat yang sesuai dengan potensi dan keterampilan mereka, maka mereka akan memberikan hal-hal terbaik buat keberhasilan tim. Untuk itu, perlu dipahami setiap potensi dari para anggota tim untuk dilakukan evaluasi terhadap setiap anggota yang terfokus kepada pengetahuan, keterampilan, disiplin, motivasi, kekuatan pikiran positif, kekuatan emosi baik, dan potensi untuk menyatu dalam tim bersama visi dan tujuannya (Warsihna, 2013).

Ketangguhan sebuah tim kerja dicirikan oleh orang-orang terpilih yang menduduki posisi tertentu dan mampu menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya. Keberhasilan tim merupakan akumulasi dari proses dan kinerja setiap karyawan. Secara teoritis kerja tim adalah kemampuan untuk bekerja sama menuju suatu visi dan misi yang sama, kemampuan mengarahkan pencapaian individu kearah sasaran organisasi (Warsihna, 2013).

Kerja tim juga dapat dipengaruhi oleh komunikasi antar anggotanya. Anggota tim harus pintar untuk melihat gambar besar yang

utuh tentang timnya, berkomunikasi secara efektif untuk mendukung visi tim, memberikan setiap potensi diri sendiri untuk kebutuhan tim, dan memberdayakan diri sendiri untuk membuat tim menjadi lebih kompak (Warsihna, 2013).

Disamping kompetensi dan komunikasi, kepercayaan juga dapat berpengaruh terhadap kerja tim. Hal ini berdasarkan hasil penelitian Faaizin dan Anang (2013) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Anggota tim yang mendapat kepercayaan lebih dapat untuk diterima oleh anggota tim sehingga dapat menjalin komunikasi yang efektif dan sinergi sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja tim.

## 2. Perumusan Masalah

Banyak penelitian telah meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kerja tim baik secara langsung maupun tidak langsung. Faaizin dan Anang (2013) menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional atau kompetensi emosional tidak berpengaruh secara langsung terhadap kerja tim tetapi berpengaruh melalui kepercayaan.

Penelitian Halimatusyadiah (2003) didasarkan pada pemikiran bahwa komunikasi dalam profesi akuntan publik mempunyai peranan yang penting terhadap keberhasilan kerja tim, karena komunikasi merupakan salah satu aktivitas mendasar yang dilakukan dalam tim audit. Komunikasi tim audit dapat berlangsung baik jika kondisi yang menyertainya ikut mendukung. Gaya kepemimpinan dan kultur organisasi merupakan salah satu penentu situasi kerja tim audit.

Warsihna (2013) menyatakan bahwa agar sukses dalam mengerjakan tugas, maka seluruh anggota tim harus memegang prinsip kepercayaan, ketulusan, totalitas, kekompakan, keadilan, memahami keberagaman, kebersamaan, toleransi dan kerja sama. Secara empiris, Faaizin dan Anang (2013) membuktikan bahwa kepercayaan berpengaruh terhadap kerja tim.

Dengan tujuan untuk membuktikan hasil penelitian sebelumnya dan mengembangkan penelitian, maka dalam penelitian ini diambil faktor-faktor yang mempunyai indikasi dapat mempengaruhi kerja tim yaitu: kompetensi, komunikasi dan kepercayaan.

Pengembangan dari penelitian sebelumnya, faktor kompetensi yang akan diteliti terdiri dari kompetensi fungsional dan kompetensi manajerial. Hal ini berbeda dengan penelitian Faaizin dan Anang (2013) yang menggunakan kecerdasan emosional atau kompetensi emosional sebagai variabel yang diteliti pengaruhnya terhadap kerja tim.

Masalah yang diteliti selanjutnya dapat dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut: Apakah kompetensi, komunikasi dan kepercayaan secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung?

### 3. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah, penelitian ini mempunyai tujuan menganalisis pengaruh kompetensi, komunikasi dan kepercayaan secara parsial maupun simultan terhadap kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

## Metodologi Penelitian

### 7.1 Sumber Data dan Sampel Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yaitu pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (Ikhsan, 2006). Data primer diperoleh dengan menggunakan daftar pertanyaan (kuesioner) yang telah terstruktur dengan tujuan untuk mengumpulkan informasi dari auditor pada Inspektorat Kabupaten Tulungagung sebagai responden dalam penelitian ini.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh aparat yang melaksanakan tugas pengawasan di Inspektorat Kabupaten Tulungagung yang berjumlah 30 (tiga puluh) orang. Menurut Erlina (2007), jika peneliti menggunakan seluruh elemen populasi menjadi data penelitian maka disebut sensus. Sensus digunakan jika elemen populasi relatif sedikit dan bersifat heterogen. Sehingga seluruh populasi, yaitu aparat yang melaksanakan tugas pengawasan di Inspektorat Kabupaten Tulungagung yang berjumlah 30 (tiga puluh) Orang dijadikan sampel.

### 7.2 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini, variabel dependen adalah Kerja Tim, sedangkan variabel independennya terdiri dari Kompetensi, Komunikasi dan Kepercayaan. Definisi operasional variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

#### 1. Kompetensi

Kompetensi dalam penelitian ini mengambil indikator-indikator kompetensi fungsional dan manajerial. Pengukuran variabel merujuk pada penelitian Thoriq (2010) yang terdiri dari kemampuan, kerja sama dan tanggung jawab, inisiatif, mengarahkan dan perhatian.

#### 2. Komunikasi

Proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih untuk meningkatkan hubungan antar personil, menghindari dan mengatasi konflik-konflik pribadi.

Pengukuran variabel komunikasi merujuk pada penelitian Halimatusyadiah (2003) yang terdiri dari intensitas/kecukupan informasi, *boundary spanning*, dan keakuratan informasi.

#### 3. Kepercayaan

Kepercayaan adalah keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap kemampuan yang dimilikinya dan juga kemampuan orang lain. Saling mempercayai dengan adanya kejujuran dalam sikap, pemberian tugas dan pengakuan atas integritas yang dimiliki anggota sehingga tercipta kesetiaan dan keterbukaan. Pengukuran variabel kepercayaan merujuk pada Faaizin dan Anang (2013) yang terdiri dari kepercayaan organisasi, kepercayaan kepada atasan dan kepercayaan rekan kerja.

#### 4. Kerja Tim

Kerja tim adalah kerja sama antar individu dengan perannya masing-masing dalam tim, dimana mereka saling mendukung atau saling percaya dalam upaya pencapaian bersama. Pengukuran variabel kerja tim merujuk pada penelitian Lubis (2010) yang terdiri dari:

a. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*), yaitu terciptanya kebebasan dengan mendorong, memberikan

kebebasan memimpin dan melayani orang lain.

- b. Tanggung jawab yang dibagikan (*shared responsibility*), yaitu terciptanya lingkungan yang menjadikan anggota tim merasa bertanggung jawab seperti tanggung jawab seorang manajer dalam pelaksanaan unit kerja.
- c. Penyamaan tujuan (*aligned on purpose*), yaitu memiliki rasa tujuan yang sama sebagaimana dalam tujuan awal dan fungsi pembentukan tim.
- d. Komunikasi yang intensif (*intensive communication*), Fokus pada masa yang akan datang (*future focused*), Fokus pada tugas (*focused on task*), yaitu terciptanya fokus perhatian anggota tim pada tugas-tugas yang dilaksanakan, Pengerahan bakat (*talents*), Tanggapan yang cepat (*rapid response*).

### 3.1 Instrumen Penelitian

#### 1. Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresinya adalah:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

- Y = Kerja Tim
- $\beta_0$  = Intersep (konstan)
- $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  = Koefisien Regresi
- $X_1$  = Kompetensi
- $X_2$  = Komunikasi
- $X_3$  = Kepercayaan

## 2. Hasil Penelitian

### 9.1 Uji Validitas

Data penelitian yang telah terkumpul kemudian diolah untuk menguji kualitas data berupa uji validitas dan reliabilitas. Dari hasil uji validitas yang dilakukan dengan bantuan program SPSS Versi 21 menunjukkan bahwa koefisien korelasi *pearson moment* untuk setiap item butir pernyataan dengan skor total variabel kerja tim (Y), kompetensi ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ), dan kepercayaan ( $X_3$ ) signifikan pada tingkat signifikansi 0,05.

### 9.2 Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dalam

Penelitian ini dilakukan dengan pengujian atas data hasil kuesioner yang berisi sejumlah pertanyaan tertulis yang dipergunakan untuk memperoleh informasi dari responden. Kuesioner meliputi unsur indikator dari masing-masing variabel (baik variabel dependen, yaitu kerja tim dan variabel independen yaitu; kompetensi, komunikasi dan kepercayaan).

Kuesioner bertujuan untuk memperoleh data kuantitatif tentang pengaruh variabel kompetensi manajerial, kompetensi fungsional, komunikasi dan kepercayaan terhadap variabel kerja tim. Dari seluruh variabel yang diukur akan menggunakan skala 1 sampai dengan 5, dengan penilaian 1 = sangat tidak setuju, 2 = tidak setuju, 3 = netral, 4 = setuju dan 5 = sangat setuju.

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas.

penelitian ini menggunakan uji *One Shot*, artinya satu kali pengukuran saja dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lainnya atau dengan kata lain mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. Hasil perhitungan uji reliabilitas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach alpha* ( $\alpha$ ) untuk masing-masing variabel adalah lebih besar dari 0,60, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa item-item instrumen untuk masing-masing variabel adalah reliabel (Nunnally dalam Ghozali, 2006).

### 9.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Data hasil tabulasi diolah dengan menggunakan program SPSS versi 21 yang menghasilkan deskripsi statistik variabel penelitian seperti yang tampak pada tabel berikut:

Variabel Penelitian	Rentang Teoritis	Rentang Aktual	Rata-rata teoritis	Rata-rata Aktual	Std. Deviation
Kompetensi	16 - 80	48 - 70	48	59,8000	5,94457
Komunikasi	9 - 45	27 - 43	27	35,1000	4,02021
Kepercayaan	11 - 55	33 - 53	33	41,5000	5,10409
Kerja Tim	19 - 95	56 - 93	57	73,5333	8,16525

#### Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak. Uji normalitas data dalam penelitian ini menggunakan Uji Kolmogorov-Smirnov (Uji K-S) dengan ringkasan hasil analisis sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

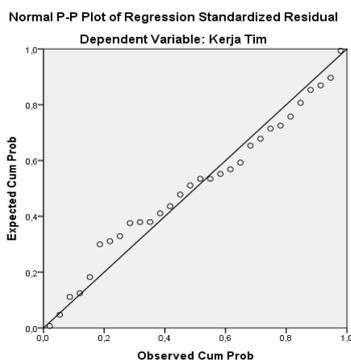
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,21026469
Most Extreme Differences	Absolute	,123
	Positive	,069
	Negative	-,123
Kolmogorov-Smirnov Z		,673
Asymp. Sig. (2-tailed)		,755

a. Test distribution is Normal.  
b. Calculated from data.

Sumber: Data primer diolah, 2014

Hasil uji normalitas pada Tabel 4.5 di atas didapatkan nilai KS sebesar 0,673. Nilai ini tidak signifikan pada 0,05 (karena nilai  $P = 0,755$ , lebih besar dari 0,05). Hal tersebut memberikan gambaran bahwa sebaran data tidak menunjukkan penyimpangan dari kurva normalnya, yang berarti bahwa sebaran data telah memenuhi asumsi normalitas. Untuk lebih memperjelas tentang sebaran data dalam penelitian ini maka akan disajikan dalam grafik normal P-plot. Dimana dasar pengambilan keputusan menurut Ghozali (2006), yaitu jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.



Gambar 4.1 Grafik Normal

Dengan melihat tampilan grafik normal *P-Plot* di atas dapat disimpulkan bahwa pada grafik normal *P-Plot* terlihat titik-titik menyebar di sekitar garis diagonal, serta arah penyebarannya mengikuti arah garis diagonal. Grafik tersebut menunjukkan bahwa model regresi layak dipakai karena memenuhi asumsi normalitas.

**b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam suatu model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen penelitian. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Ada tidaknya korelasi antar variabel tersebut dapat dideteksi dengan melihat nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor (VIF)*. Apabila nilai *tolerance* > 0,1 dan  $VIF < 10$ , maka dinyatakan tidak ada korelasi sempurna antar variabel independen dan sebaliknya (Ghozali, 2006). Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat tabel erikut:

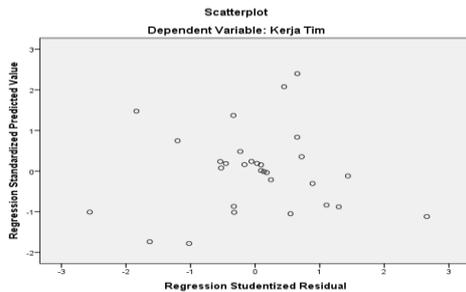
Variabel Independen	Collinearity Statistics		Keputusan
	Tolerance	VIF	
Kompetensi	0,416	2,403	Tidak ada multikolinieritas
Komunikasi	0,693	1,444	Tidak ada multikolinieritas
Kepercayaan	0,471	2,124	Tidak ada multikolinieritas

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa angka *tolerance* dari variabel independen kompetensi, komunikasi dan kepercayaan mempunyai nilai *tolerance* lebih dari 0,10 yang berarti bahwa tidak ada korelasi antar variabel independen yang nilainya lebih dari 95%. Sementara itu, hasil perhitungan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* juga menunjukkan hal yang sama. Tidak ada satupun variabel independen yang memiliki nilai VIF lebih dari 10. Dengan demikian dapat disimpulkan dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas antar variabel independen tersebut.

**c. Uji Heteroskedastisitas**

Pengujian heteroskedastisitas dimaksudkan untuk mengetahui kesamaan varian masing-masing variabel independen  $X_1, X_2$ , dan  $X_3$  terhadap variabel terikat (Y). Pengujian homogenitas terhadap variabel penelitian digunakan uji heterokedastisitas.

Deteksi terhadap masalah heteroskedastisitas dilakukan dengan melihat grafik sebaran nilai residual. Uji heteroskedastisitas menggunakan metode grafik plot *Regression Standardized Predicted Value* dengan *Regression Studentized Residual*. Hasil pengujian dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Berdasarkan grafik scatterplot di atas tampak bahwa sebaran data tidak membentuk pola yang jelas, titik-titik data menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini mengindikasikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model regresi.

Hasil ini dipertegas dengan uji statistik berupa uji *Glesjer*. Hasil uji yang ditampilkan pada tabel di bawah ini menunjukkan bahwa probabilitas signifikansi semua variabel independen di atas tingkat kepercayaan 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa model regresi ini memenuhi asumsi heteroskedastisitas. Dengan kata lain pada model regresi ini variasi data homogen, terjadi kesamaan variansi dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,414	,285		1,451	,159
	Kompetensi	,125	,110	,325	1,139	,265
	Komunikasi	-,073	,071	-,229	-1,038	,309
	Kepercayaan	-,117	,083	-,381	-1,423	,167

a. Dependent Variable: RES\_2

**Analisis Regresi Berganda**

Setelah hasil uji asumsi klasik dilakukan dan hasilnya secara keseluruhan menunjukkan model regresi memenuhi asumsi klasik, mak tahap berikut adalah melakukan evaluasi dan interpretasi model regresi berganda. Model regresi berganda dalam penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh variabel independen kompetensi

(X<sub>1</sub>), komunikasi (X<sub>2</sub>), dan kepercayaan (X<sub>3</sub>) terhadap variabel dependen kerja tim (Y).

Berikut ini adalah uraian hasil pengujian regresi berganda dan *output table* pengujian dengan menggunakan bantuan program SPSS versi 21 dalam bentuk output *model summary*, ANOVA (uji F), serta *coefficient* (uji t) seperti pada tabel 4.8, 4.9, dan tabel 4.10 sebagai berikut:

**a. Uji Koefisien Determinasi**

Berdasarkan tampilan output *model summary* pada tabel 4.8, besarnya R<sup>2</sup> (koefisien determinasi) adalah 0,761. Nilai ini menunjukkan bahwa 76,1% variasi kerja tim dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu kompetensi, komunikasi, dan kepercayaan. Sedangkan sisanya 23,9% dijelaskan oleh sebab lain di luar model.

*Standard Error of Estimate* (SEE) 0,22206 apabila dibandingkan dengan *standard deviation* variabel dependen kerja tim 8,16525 adalah lebih kecil. Hal ini mengindikasikan variabel-variabel independen lebih baik dalam memprediksi variasi dependen kerja tim daripada rata-rata kerja tim itu sendiri.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,872 <sup>a</sup>	,761	,733	,22206

a. Predictors: (Constant), Kepercayaan, Komunikasi, Kompetensi

b. Dependent Variable: Kerja Tim

**b. Uji Simultan (Uji F)**

Dari hasil pengujian terhadap uji simultan ANOVA atau *F test* seperti yang ditampilkan pada tabel 4.9 di bawah ini diperoleh nilai *F<sub>hitung</sub>* sebesar 27,537 dengan probabilitas 0,000. Karena probabilitas jauh lebih kecil dari nilai signifikan 0,05, maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kerja tim atau dapat dikatakan bahwa kompetensi, komunikasi, dan kepercayaan secara simultan berpengaruh terhadap kerja tim.

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,074	3	1,358	27,537	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1,282	26	,049		
	Total	5,356	29			

a. Dependent Variable: Kerja Tim

b. Predictors: (Constant), Kepercayaan, Komunikasi, Kompetensi

Secara lebih tepat, nilai  $F_{hitung}$  dibandingkan dengan  $F_{tabel}$  dimana jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka secara simultan variabel-variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Pada taraf  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan pembilang/df1 ( $k$ ) = 3 (jumlah variabel independen) dan derajat kebebasan penyebut/df2 ( $n-k-1$ ) = 26, diperoleh nilai  $F_{tabel}$  2,98. Dengan demikian, nilai  $F_{hitung}$  27,537 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  (2,98). Berdasarkan hasil perhitungan tersebut dapat diinterpretasikan bahwa variabel kompetensi, komunikasi, dan kepercayaan secara bersama-sama mempengaruhi variabel kerja tim.

**c. Uji Parsial (Uji t)**

Berdasarkan uji parsial pada variabel independen kompetensi, komunikasi dan kepercayaan terhadap variabel dependen kerja tim dalam persamaan regresi berganda didapatkan hasil sebagaimana tabel berikut:

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,711	,447		1,589	,124
	Kompetensi	-,146	,172	-,126	-,849	,404
	Komunikasi	,172	,111	,178	1,548	,134
	Kepercayaan	,805	,130	,869	6,213	,000

a. Dependent Variable: Kerja Tim

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model analisis regresi berganda bertujuan untuk memprediksi berapa besar kekuatan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Berdasarkan tabel tersebut, maka persamaan regresinya adalah:

$$Y = 0,711 - 0,146X_1 + 0,172X_2 + 0,805X_3$$

- Y = Kerja Tim
- $\beta_0$  = Intersep (konstan)
- $X_1$  = Kompetensi
- $X_2$  = Komunikasi
- $X_3$  = Kepercayaan

Hasil pengujian hipotesis pertama ( $H_1$ ) yang menyebutkan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim dikonfirmasi pada tabel 4.10. Ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel kompetensi ( $X_1$ ) adalah -0,146 dan nilai  $t_{hitung}$  -0,849. Nilai koefisien regresi ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value sebesar 0,404. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel kompetensi ( $X_1$ ) berpengaruh negatif terhadap kerja tim, namun demikian pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hasil ini diperkuat dengan hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 26$  adalah 2,056. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  -0,849 <  $t_{tabel}$  2,056 sehingga perubahan atau variasi variabel kompetensi tidak akan diikuti oleh variasi kerja tim. Berdasarkan hasil pengujian  $H_1$  ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja tim pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain  $H_1$  ditolak.

Hasil pengujian hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim dikonfirmasi pada tabel 4.10. Ditunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel komunikasi ( $X_2$ ) adalah 0,172 dan nilai  $t_{hitung}$  1,548. Nilai koefisien regresi ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value sebesar 0,134. Hasil ini menjelaskan bahwa nilai koefisien regresi variabel komunikasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif terhadap kerja tim, namun demikian pengaruh tersebut tidak signifikan.

Hasil ini diperkuat dengan hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 26$  adalah 2,056. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  1,548 <  $t_{tabel}$  2,056 sehingga perubahan atau variasi variabel komunikasi tidak akan diikuti oleh variasi kerja tim. Berdasarkan hasil pengujian  $H_2$  ini dapat diinterpretasikan bahwa variabel komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja tim pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain  $H_2$  ditolak.

Hasil pengujian hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyebutkan bahwa kepercayaan berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim dikonfirmasi pada tabel 4.10. Hasil

pengujian tersebut menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel kepercayaan ( $X_3$ ) adalah 0,805 dan nilai  $t_{hitung}$  6,213. Nilai koefisien regresi ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value sebesar 0,000.

Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% dan df (derajat kebebasan)  $n-k-1 = 26$  adalah 2,056. Dengan demikian, nilai  $t_{hitung}$  6,213 >  $t_{tabel}$  2,056. Hasil pengujian ini menginterpretasikan bahwa variabel kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja tim pada taraf signifikansi 5% atau dengan kata lain  $H_3$  diterima.

### 3. Pembahasan

#### 10.1 Pengaruh Kompetensi terhadap Kerja Tim

Hipotesis pertama ( $H_1$ ) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel kompetensi adalah -0,146. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value 0,404. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$  -0,849 <  $t$  tabel 2,056. Hal ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap kerja tim.

Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan faaizin dan Anang (2013) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional/kompetensi emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan dapat diketahui bahwa kompetensi yang terbentuk dari enam indikator, yaitu kemampuan, kerja sama, tanggung jawab, inisiatif, arahan, dan perhatian tidak mempengaruhi kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

Pembahasan lebih lanjut atas pengaruh kompetensi terhadap kerja tim berdasarkan indikator-indikatornya sebagai berikut:

##### 1) Kemampuan

Kemampuan ketua tim dalam menjalankan tugas-tugasnya baik yang bersifat teknis maupun manajerial dinilai belum memadai oleh anggota tim. Anggota tim dinilai oleh anggota tim yang lain juga belum bisa diandalkan untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan.

##### 2) Kerja sama

Kerja sama antar anggota dalam tim belum terbentuk dengan baik karena antar anggota tim belum terbentuk kemampuan untuk bekerja sama yang diwujudkan dengan memberikan bantuan kepada rekan tim baik diminta ataupun tidak. Anggota tim juga menilai bahwa anggota tim yang lain belum bisa diandalkan untuk membantu pekerjaannya menjadi lebih mudah. Hal tersebut juga disebabkan atasan belum mampu membentuk dan membina kerja sama antar pegawai.

Berdasarkan penjelasan di atas, kesadaran anggota tim untuk saling membantu dan peran atasan untuk membentuk dan membina kerja sama antar pegawai perlu ditingkatkan.

##### 3) Tanggung jawab

Fleksibilitas pekerjaan antar anggota tim belum dapat berotasi dengan baik disebabkan ketika ada anggota tim yang menerima pekerjaan lain dari atasan yang lebih penting maka anggota tim lainnya belum tentu mau mengambil alih pekerjaan rekan satu timnya. Anggota tim masih terpaku pada pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing dan belum ada fleksibilitas dalam pembagian tugas dan tanggung jawab.

Terhadap kritik atau masukan yang berasal dari tim kerja/bawahan dalam penyelesaian tugas pekerjaan, masih diperlukan reaksi terhadap kritik atau masukan tersebut namun tetap dengan jalan melakukan konfirmasi terlebih dahulu.

##### 4) Inisiatif

Dalam pelaksanaan tugas, anggota tim masih terpaku pada prosedur baku sesuai *Standard Operational Procedure* (SOP) atau sesuai dengan tata cara terdahulu sehingga ide-ide kreatif tiap anggota tim hanya sebagian kecil yang dilaksanakan oleh ketua tim. Hal ini dapat menyebabkan minimnya kreatifitas anggota tim dan dapat menurunkan inisiatif anggota.

Dalam rangka penyelesaian tugas pekerjaan dan terjadi perbedaan pendapat antara atasan dan bawahan, maka atasan harus dapat mengambil keputusan sesuai dengan tanggung

- jawabnya.
- 5) Arahan  
Dalam setiap menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya, anggota tim dan rekan kerja terkadang mengalami kesulitan. Disinilah seharusnya ketua tim harus memberikan arahan dan solusi untuk mengatasi kesulitan yang dihadapi oleh anggotanya. Kemampuan untuk memberikan arahan dan alternatif solusi masih perlu ditingkatkan.
  - 6) Perhatian  
Hasil pekerjaan setiap anggota tim seharusnya mendapatkan perhatian dan apresiasi dari ketua tim secara proposional. Hal ini dapat meningkatkan motivasi anggota karena pekerjaan yang telah dilakukan dihargai oleh ketua tim.

Hal penting yang perlu disampaikan dalam pembahasan ini adalah aparat Inspektorat Kabupaten Tulungagung sebagian besar tidak mempunyai kompetensi awal atau disiapkan untuk menjadi aparat yang melaksanakan tugas-tugas pengawasan dan pemeriksaan di lingkup Pemerintah Kabupaten Tulungagung. Hal ini terkait dengan sistem rekrutmen pegawai, sistem penempatan pegawai dan mutasi jabatan. Atas permasalahan tersebut bisa disikapi dengan mengadakan pendidkadan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi aparat Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

Sistem rekrutmen dan penempatan pegawai yang belum memungkinkan untuk mendapatkan aparat yang memiliki kualifikasi kompetensi yang memadai seharusnya bukan merupakan hambatan besar bila mereka ditempatkan dalam pada posisi yang sesuai. Menurut Warsihna (2013), setiap anggota harus ditempatkan dalam tim pada posisi yang sesuai dengan potensinya agar dapat memberikan nilai tambah kepada tim. Saat anggota tim berada di tempat yang sesuai dengan potensi dan keterampilan mereka, maka mereka akan memberikan hal-hal terbaik buat keberhasilan tim. Berdasarkan hal tersebut, dimungkinkan bahwa di Inspektorat Kabupaten Tulungagung dalam penyusunan tim kerja belum sepenuhnya mempertimbangkan potensi setiap anggota.

## 10.2 Pengaruh Komunikasi terhadap Kerja Tim

Hipotesis kedua ( $H_2$ ) menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel komunikasi adalah 0,172. Nilai ini tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value 0,134. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t$  hitung  $1,548 < t$  tabel  $2,056$ . Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kerja tim.

Hal ini menunjukkan sangat dimungkinkan oleh kurangnya penerapan komunikasi yang efektif antar anggota dalam tim. Komunikasi dalam penelitian ini menggunakan indikator intensitas, keterbukaan dan akurasi informasi yang diberikan antar anggota tim. Salah satu aktivitas mendasar yang sangat berpengaruh terhadap kerja tim adalah komunikasi untuk menyampaikan informasi kepada rekan yang tergabung dalam timnya. Kelancaran komunikasi antar anggota dalam satu tim pemeriksa sangat penting keberadaannya.

Sejalan dengan penelitian Halimatusyadiah (2003) yang menyimpulkan bahwa komunikasi dalam tim (tim audit) dapat berlangsung baik jika kondisi yang menyertainya ikut mendukung. Diantara kondisi yang mempengaruhi adalah gaya kepemimpinan dan kultur organisasi. Tidak signifikannya pengaruh komunikasi terhadap kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung dimungkinkan pula adanya pengaruh kepemimpinan dan kultur organisasi yang tidak mendukung terciptanya komunikasi yang dapat meningkatkan kerja tim.

## 10.3 Pengaruh Kepercayaan terhadap Kerja Tim

Hipotesis ketiga ( $H_3$ ) menyatakan bahwa kepercayaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kerja tim. Hasil pengujian statistik menunjukkan bahwa nilai koefisien regresi variabel kompetensi adalah 0,805. Nilai ini signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan  $p$  value 0,000. Hasil ini didukung oleh hasil perhitungan nilai  $t_{hitung}$   $6,213 > t_{tabel}$   $2,056$ . Hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim.

Hal ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Faaizin dan Anang (2013) bahwa pada

Inspektorat Kabupaten Tulungagung sebuah kepercayaan merupakan salah satu hal yang penting seperti halnya kerja tim, kepercayaan yang didapat dalam penelitian ini dibentuk oleh indikator kepercayaan organisasi, kepercayaan pada ketua tim dan kepercayaan rekan kerja.

Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Inspektorat Kabupaten Tulungagung merasakan adanya kepercayaan organisasi yang nantinya akan membentuk rasa kepercayaan dalam diri pegawai. Kepercayaan inilah yang mempengaruhi kerja tim pada Inspektorat Kabupaten Tulungagung. Berdasarkan pengujian hipotesis dalam penelitian ini diperoleh hasil bahwa kepercayaan berpengaruh secara signifikan dan positif terhadap kerja tim yang berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan akan meningkatkan kerja tim.

Kepercayaan organisasi ditandai dengan adanya keterbukaan, keterpedulian, reliabilitas dan identifikasi suatu organisasi kepada pegawainya. Kepercayaan kepada ketua tim ditandai dengan kemampuan ketua tim dan keterbukaan ketua tim terhadap anggota timnya. Sedangkan untuk kepercayaan kepada rekan kerja ditandai dengan integritas, kompetensi, kesetiaan dan keterbukaan antara pegawai satu dengan pegawai lainnya. Kepercayaan yang terjadi pada organisasi ini tinggi sehingga akan meningkatkan kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

#### 10.4 Pengaruh Kompetensi, Komunikasi dan Kepercayaan Terhadap Kerja Tim

Hipotesis keempat ( $H_4$ ) menyatakan bahwa kompetensi, komunikasi dan kepercayaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Hasil pengujian statistik diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 27,537 dengan probabilitas 0,000. Hal ini didukung nilai  $F_{hitung}$  sebesar 27,537 lebih besar dari nilai  $F_{tabel}$  (2,98). Oleh karena itu maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kerja tim atau dapat dikatakan bahwa kompetensi, komunikasi, dan kepercayaan secara simultan berpengaruh terhadap kerja tim.

Pengaruh simultan variabel independen terhadap variabel dependen tersebut dapat diartikan bahwa meningkatnya

kompetensi, komunikasi dan kepercayaan secara bersama-sama meningkatkan kerja tim. Ketiga variabel tersebut dapat menjelaskan hal-hal yang berpengaruh terhadap kerja tim meskipun secara parsial, hanya variabel kepercayaan yang berpengaruh signifikan terhadap kerja tim. Dari hasil penelitian terdahulu yang dijadikan rujukan dalam penelitian ini, kompetensi dan komunikasi berpengaruh terhadap kerja tim melalui kepercayaan. Kepercayaan menjadi variabel moderasi yang menentukan pengaruh variabel lainnya terhadap kerja tim.

Kepercayaan merupakan variabel yang lebih dominan dalam meningkatkan kerja tim. Hal ini dapat diartikan bahwa kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung dapat berjalan secara optimal karena dilandasi rasa saling percaya antar anggota tim dan anggota tim dengan ketua timnya. Kepercayaan lebih bersifat subyektif karena dibentuk berdasarkan persepsi masing-masing anggota tim walaupun hal itu merupakan hasil penilaian kemampuan dan kinerja rekan satu tim. Anggota tim akan lebih mudah bekerja dalam tim bila mempunyai kepercayaan dengan rekan tim dan ketua tim.

Menyikapi hal ini, diperlukan peningkatan sikap penilaian secara lebih obyektif terhadap rekan kerja berdasarkan kompetensi, komunikasi dan kinerja dari masing-masing rekan kerja. Hal ini sebagaimana dikemukakan oleh Faaizin dan Anang (2013) yang menyimpulkan bahwa kepercayaan adalah keyakinan yang dimiliki seseorang terhadap kemampuan yang dimilikinya dan juga kemampuan orang lain. Saling mempercayai dengan adanya kejujuran dalam sikap, pemberian tugas dan pengakuan atas integritas yang dimiliki anggota sehingga tercipta kesetiaan dan keterbukaan.

#### Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi, komunikasi dan kepercayaan terhadap kerja tim. Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

*Pertama*, kompetensi, komunikasi, dan kepercayaan secara simultan berpengaruh terhadap kerja tim di Inspektorat Kabupaten Tulungagung.

*Kedua*, kompetensi tidak berpengaruh terhadap kerja tim. Hal ini berarti bahwa

tingkat kompetensi aparat Inspektorat kabupaten Tulungagung belum efektif meningkatkan kerja tim.

*Ketiga*, komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kerja tim. Hal ini berarti bahwa komunikasi aparat Inspektorat kabupaten Tulungagung belum efektif meningkatkan kerja tim.

*Keempat*, kepercayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kerja tim, sehingga semakin baik tingkat kepercayaan, maka akan semakin baik tingkat kerja tim yang dilakukan. Kerja tim aparat Inspektorat Kabupaten Tulungagung dipengaruhi adanya rasa saling percaya antar anggota tim.

#### **Keterbatasan**

Evaluasi atas hasil penelitian ini harus mempertimbangkan keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian, di antaranya adalah jumlah responden yang terbatas. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode lain seperti menggunakan analisis SEM (*Structural Equation Model*) dan menambah jumlah responden. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka diajukan saran, antara lain:

*Pertama*, penelitian mendatang sebaiknya melakukan sebuah penelitian dengan menggunakan metode wawancara langsung untuk mengumpulkan data penelitian agar dapat mengurangi adanya kelemahan terkait *internal validity*.

Kedua, penelitian selanjutnya agar memperluas objek penelitian pada aparat inspektorat kabupaten/kota lainnya, sehingga hasilnya dapat digeneralisasi.

*Ketiga*, penelitian mendatang sebaiknya menggunakan model penelitian selain regresi linear berganda, misalnya dengan model SEM, agar didapatkan hasil pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung melalui variabel moderasi di antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian.

*Keempat*, pada penelitian ini, variabel independen yang diteliti berpengaruh terhadap variabel kerja tim sebesar 76,1%, berarti bahwa ada pengaruh sebesar 23,9% dari variabel-variabel lain di luar model. Penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti pengaruh variabel-variabel lain yang belum termasuk dalam model regresi pada penelitian ini.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Ahmad, A.W., Fera S., Nurul F. dan Yosi S. 2011. Pengaruh Kompetensi dan Independensi Pemeriksa Terhadap Kualitas Hasil Pemeriksaan dalam Pengawasan Keuangan Daerah: Studi Pada Inspektorat Kabupaten Pasaman. *Jurnal Akuntansi & Manajemen* 6 (2).63-73.
- Barkley, B.T., Saylor, J.H., 1994, Customer-Driven Project Management, A New Paradigm in Total Quality Implementation, McGraw Hill International Editions, Civil Engineering Series.
- Barnes, J.G.2003. *Screats of customer relationship management*, diterjemahkan oleh Andreas Winardi. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Dewi, Sandra. 2007. *Teamwork (Cara Menyenangkan Membangun Tim Impian)*. Bandung: Penerbit Progressio.
- Effendy, Onong Uchjana. 2006. *Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek*. Editor: Tjun Surjaman, Cetakan ke-20, Bandung, PT . Remaja Rosda Karya.
- Erlina dan Mulyani, Sri,. 2007.*Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*.USU Pres. Makassar.
- Faaizin, I. dan Anang K. 2013. Pengaruh Kecerdasan Emosional Terhadap Kerja Tim Melalui Kepercayaan. *Jurnal Ilmu Manajemen* 1(1): 260-271.
- Ferres, N.,Connel, J. and Travaglione, A. 2004. Coworker trust as a social catalyst for constructive employee attitude. *Journal of Managerial Psychology* 6 (19).
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Edisi 3. BP Undip. Semarang.
- Halimatusyadiah. 2003. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi Terhadap Komunikasi dalam Tim Audit. *Simposium Nasional Akuntansi VI Surabaya*. 16-17 Oktober: 1061-1072.
- Handoko, T . 2003. *Manajemen*, Edisi 2 Cetakan Kedelapanbelas, Y ogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Hastuti, S. dan Luky W. 2009. *Kinerja Manajerial: Hasil Kerja sama Tim dan*

- Perbaikan Berkesinambungan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis* 9(1).10-18.
- Insan, A. Y. 2010. Analisis Pengaruh Komunikasi dan Tim Kerja Terhadap Kinerja Personil di Lingkungan Direktorat Reserse Kriminal Polda Sumatera Utara (Studi Kasus: Penanganan Tindak Pidana Unjuk Rasa Anarkhis Pembentukan Provinsi Tapanuli). *Tesis*. Program Studi Ilmu Manajemen pada Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Iradat Konsultan. *Diklat Berbasis Kompetensi Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, Iradat Konsultan, 2008.
- Kreitner, Robert dan Angelo Kinichi, 2005. *Perilaku Organisasi*, Buku 2, Edisi Kelima, Penerjemah: Erly Suandy, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Lubis, Gelora, M. 2010 Analisis Pengaruh Kerja Tim, Pelatihan Dan Pengembangan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Pt. United Tractors Tbk Medan. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2003. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan Ketiga. Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.
- Manzoor, Sheikh Raheel., Ullah, H., Hussain, M., Ahmad, Zulqarnain Muhammad. 2011. Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development*.
- Mardiasmo. 2006. Pewujudan Transparansi dan Akuntabilitas Publik Melalui Akuntansi Sektor Publik: Suatu Sarana *Good Governance*. *Jurnal Akuntansi Pemerintah* 2 (1).
- Nugraheni, A. dan Christiono U. 2012. Pengaruh Kepribadian Terhadap Kerja Tim dan Kepuasan Kerja Individu. 2012. <http://digilib.its.ac.id/ITS-Master-3100011044716/17095>. 30 Oktober 2013 (10.30).
- Palan, R. 2008. Competency Management, Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi. PPM Konsultasi Manajemen.
- Robbins, Stephen P dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)*. Edisi Kedua belas. Penerjemah Diana Angelica. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rudolph, H.R. dan Welker, R.B. (1998). The Effects of Organizational Structure on Communication Within audit Teams. *Auditing* 17: 1-14.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi
- Spencer, Lyle, M.Jr. dan Signe M.Spencer. 1993. *Competence at Work*. New York: John Wiley&Sons, Inc.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Penerbit Alfabeta. Bandung
- Sunarsip, 2001, *Coorporat Governance Audit : Paradigma Baru Profesi Akuntansi dalam Mewujudkan Good Coorporate Gvernance*, Media Akuntansi, No. 17/Th. VII.pp. II-VII
- Tarigan, H., Ubud S., Eka Afnan T. dan Margono S. 2012. Pengetahuan Individu dan Pengembangan Kerja Tim Berpengaruh Terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri MM2100 Cikarang, Bekasi. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan* 14 (1): 23-43.
- Thoriq, Muhammad. 2010. Analisis Pengaruh Functional Kompetensi, Kompetensi Managerial, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pada Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan). *Tesis*. Fakultas Ekonomi Program Magister Akuntansi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy dan Diana, 2001. *Total Quality Management*, Edisi Revisi, Penerbit: Andi Offset, Yogyakarta.
- Utama, S.Y. 2011. Analisis Pengaruh Kerja Tim, Pelatihan dan Pengembangan Serta Fasilitas Terhadap Kinerja Pegawai Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. *Tesis*. Sekolah Pascasarjana Universitas Sumatera Utara. Medan.
- Warsihna, Jaka. 2013. Modul Pelatihan Budaya Kerja dan Kerja Sama Tim. Seri Modul Jabatan Fungsional Pengembang Teknologi Pembelajaran. Pusat Teknologi Informasi dan

- Komunikasi Pendidikan. Kemdikbud.  
Jakarta.
- West, Michael. 2002. *Kerja Sama yang Efektif*.  
Cetakan Kelima. Penerjemah: Srikandi  
Waluyo. Yogyakarta: Penerbit  
Kanisius.
- Wibowo. 2008. *Manajemen Kinerja*. Raja  
Grafindo Persada.
- Williams, Pat, 2000. *The Magic of Team  
Work*, Alih Bahasa: J.J. Waskito  
Trisnadi, Penerbit PT. Grasindo,  
Jakarta.
- Zwell, Michael. 2000. *Creating a Culture of  
Competence*. New York: John Wiley  
& Sons, Inc.