

PENGARUH INDEPENDENSI, KOMPETENSI, DAN LOYALITAS PEGAWAI TERHADAP KUALITAS PEGAWAI PADA BADAN PENGELOLAAN KEUANGAN DAN PENDAPATAN DAERAH KOTA TOMOHON

THE INFLUENCE OF INDEPENDENCE, COMPETENCE, AND EMPLOYEE LOYALTY ON EMPLOYEE QUALITY AT THE REGIONAL FINANCIAL AND REVENUE MANAGEMENT AGENCY OF TOMOHON CITY

Karl C. Pandey¹, Lucky O.H. Dotulong², Jessy J. Pondaag³

¹²³Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado

E-mail: karlpandey062@student.unsrat.ac.id,
luckydotulong@unsrat.ac.id, jjpondaag@yahoo.com

Abstrak: Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai terhadap kualitas pegawai di Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon. Pendekatan deskriptif kuantitatif digunakan dengan populasi 86 pegawai yang dipilih melalui teknik pengambilan sampel jenuh. Sementara itu, data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan independensi dan kompetensi berpengaruh positif serta signifikan terhadap kualitas pegawai, sementara loyalitas pegawai tidak berpengaruh signifikan secara parsial, tetapi berperan dalam analisis simultan. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas pegawai merupakan hasil interaksi berbagai faktor internal, sehingga penguatan independensi dan kompetensi menjadi prioritas strategis.

Kata Kunci: Independensi, Kompetensi, Loyalitas Pegawai, Kualitas Pegawai

Abstract: This study aims to analyze the influence of employee independence, competence, and loyalty on employee quality at the Regional Financial and Revenue Management Agency of Tomohon City. A quantitative descriptive approach was employed with a population of 86 employees, selected using a saturated sampling technique. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression. The results indicate that independence and competence have a positive and significant effect on employee quality, while employee loyalty does not have a significant partial effect but plays a role in the simultaneous analysis. The findings emphasize that employee quality results from the interaction of various internal factors, making the enhancement of independence and competence a strategic priority.

Keywords: Independence, Competence, Employee Loyalty, Employee Quality

Article History

Received: Januari 2026

Reviewed: Januari 2026

Published: Januari 2026

Plagiarism checker no 1793

Doi : prefix doi :

10.8734/musytari.v1i2.359

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

1. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci dalam menentukan keberhasilan penyelenggaraan organisasi, khususnya pada sektor pemerintahan yang memiliki mandat utama dalam memberikan pelayanan publik. Kinerja instansi pemerintah tidak semata-mata

ditentukan oleh kecukupan sarana dan prasarana, tetapi sangat dipengaruhi oleh kualitas pegawai yang menjalankan seluruh fungsi organisasi. Kualitas pegawai tercermin dari penguasaan kompetensi, ketelitian dalam bekerja, integritas moral, serta profesionalisme dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, penguatan kualitas sumber daya manusia menjadi fondasi utama bagi terwujudnya tata kelola pemerintahan yang efektif, transparan, dan akuntabel.

Dalam konteks pemerintahan daerah, Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tomohon memegang peranan strategis karena bertanggung jawab atas pengelolaan keuangan daerah, administrasi penerimaan, serta optimalisasi Pendapatan Asli Daerah (PAD). Pelaksanaan fungsi tersebut menuntut keberadaan pegawai yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga memiliki independensi dalam pengambilan keputusan, kompetensi yang memadai, serta menunjukkan loyalitas pegawai terhadap organisasi. Ketiga aspek tersebut dipandang sebagai faktor penting yang berpotensi memengaruhi kualitas pegawai secara keseluruhan.

Sebagai gambaran empiris pada objek penelitian, berdasarkan data internal BPKPD Kota Tomohon tahun 2024, jumlah pegawai tercatat sebanyak 86 orang dengan status kepegawaian, latar belakang pendidikan, dan pengalaman kerja yang beragam. Keragaman karakteristik tersebut, di satu sisi, menjadi potensi organisasi dalam mendukung pencapaian kinerja, namun di sisi lain juga menghadirkan tantangan dalam menjaga konsistensi kerja serta meningkatkan kualitas pegawai secara berkelanjutan.

Namun demikian, realitas yang terjadi menunjukkan adanya perbedaan antara kondisi ideal yang diharapkan dengan praktik di lapangan. Dari aspek independensi, masih ditemukan pegawai yang belum sepenuhnya mampu mengambil keputusan secara objektif dan mandiri ketika menghadapi tekanan tertentu. Pada aspek kompetensi, terdapat pegawai yang dinilai belum sepenuhnya menguasai aspek teknis maupun administratif sesuai tuntutan pekerjaan. Sementara itu, loyalitas pegawai juga menunjukkan variasi, di mana sebagian pegawai memperlihatkan dedikasi dan komitmen tinggi, sedangkan sebagian lainnya cenderung bekerja sebatas memenuhi kewajiban administratif. Kondisi tersebut berdampak pada perbedaan kualitas pegawai, yang tercermin dari ketepatan waktu penyelesaian laporan serta tingkat akurasi data yang dihasilkan. Fenomena ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kualitas pegawai yang diharapkan dengan kualitas yang terwujud dalam praktik kerja.

Secara teoretis, independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai memiliki keterkaitan erat dengan kualitas pegawai. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa independensi merupakan kemampuan individu untuk bertindak objektif, bebas dari kepentingan tertentu, serta tidak mudah terpengaruh dengan tekanan eksternal dalam melaksanakan pekerjaan. Dalam birokrasi pemerintahan, independensi menjadi prasyarat penting untuk menjaga transparansi dan akuntabilitas publik.

Selanjutnya, kompetensi merujuk pada kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan menjadi aspek yang diperlukan oleh pegawai untuk melaksanakan tugas secara efektif. Pegawai dengan kompetensi yang memadai serta memiliki motivasi kerja yang baik cenderung memiliki kinerja yang lebih baik dan mampu menghasilkan output kerja yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan temuan Yulianty *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa peningkatan kompetensi berpengaruh positif terhadap kualitas kinerja pegawai. Sementara itu, loyalitas pegawai, menurut Suhardi *et al.*, (2021), merupakan wujud komitmen jangka panjang pegawai untuk mendukung tujuan organisasi serta memberikan kontribusi terbaik secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, temuan penelitian terdahulu masih menunjukkan hasil yang beragam. Anggraeni (2021) menemukan bahwa independensi dan kompetensi, yang dimediasi oleh loyalitas pegawai melalui komitmen organisasi, berpengaruh signifikan terhadap kualitas kinerja pegawai. Sebaliknya, dalam penelitian yang sama ditemukan bahwa independensi tidak berpengaruh terhadap kualitas kinerja pegawai. Selain itu, Lestari (2023) menunjukkan bahwa

kompetensi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas pegawai di sektor publik. Perbedaan hasil ini menandai adanya theoretical gap, yaitu ketidakkonsistenan temuan mengenai pengaruh variabel tersebut terhadap kualitas pegawai.

Di samping itu, research gap juga terlihat dari masih terbatasnya penelitian yang mengkaji pengaruh independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai secara simultan pada instansi pemerintahan daerah, khususnya di BPKPD Kota Tomohon. Sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor swasta atau lembaga keuangan yang memiliki karakteristik organisasi dan dinamika kerja yang berbeda dengan sektor publik. Oleh karena itu, penelitian pada konteks pemerintahan daerah menjadi penting untuk memperkaya bukti empiris.

Berdasarkan uraian teoretis dan perbedaan hasil penelitian terdahulu, maka penelitian ini berfokus untuk menganalisis pengaruh independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris yang relevan dan menjadi dasar rekomendasi strategis bagi instansi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sekaligus menjembatani kesenjangan antara konsep teoretis dan praktik birokrasi melalui kontribusi akademik dan praktis.

Tujuan Penelitian

Berdasarkan fenomena empiris yang berkembang dan ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan:

1. Untuk menganalisis pengaruh independensi terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
2. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
3. Untuk menganalisis pengaruh loyalitas pegawai terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
4. Untuk menganalisis pengaruh independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai secara simultan terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

2. TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Hasibuan (2023:10), manajemen sumber daya manusia merupakan bidang keilmuan yang berfokus pada pengelolaan hubungan kerja agar tenaga kerja dapat berkontribusi secara efektif bagi organisasi dan masyarakat. Sejalan dengan itu, Kurniawan (2022:22) menegaskan bahwa sumber daya manusia berperan sebagai faktor strategis karena memadukan kemampuan intelektual, fisik, serta dorongan internal dalam mendukung pencapaian visi dan tujuan organisasi.

Dalam penerapannya, manajemen sumber daya manusia dijalankan melalui kebijakan yang terintegrasi, seperti proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, serta pengembangan, yang bertujuan meningkatkan kompetensi, motivasi, dan kinerja pegawai secara berkelanjutan (Laksono *et al.*, 2025). Melalui pengelolaan yang sistematis tersebut, organisasi dapat menciptakan keselarasan antara kebutuhan institusi dan potensi sumber daya manusia sehingga kinerja organisasi dapat berjalan secara efektif dan berkelanjutan.

Independensi

Independensi merupakan prinsip utama dalam pelaksanaan tugas profesional yang menuntut objektivitas serta kebebasan dari tekanan eksternal. Mulyadi (2016) menekankan bahwa independensi bukan sekadar kebebasan formal, melainkan sikap profesional yang menjaga integritas dalam setiap keputusan kerja. Dalam lingkungan pemerintahan, tingkat

independensi yang memadai menjadi prasyarat penting bagi terciptanya proses kerja yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan (Sugiyanto, 2019).

Selanjutnya, Arens *et al.*, (2018) mendefinisikan bahwa independensi tercermin melalui kebebasan penilaian, sikap profesional yang tidak bias, serta dukungan struktur organisasi. Dalam kerangka tersebut, kebijakan dan tata kelola organisasi yang menjunjung independensi berperan dalam meminimalkan intervensi birokrasi dan kepentingan tertentu, sehingga pegawai dapat bertindak secara objektif dan profesional (Tandjung, 2020).

Kompetensi

Kompetensi adalah determinan utama kinerja individu dalam organisasi karena berkaitan langsung dengan kemampuan menjalankan tugas secara efektif. Spencer & Spencer (2020) menjelaskan bahwa kompetensi mencerminkan karakteristik mendasar individu yang terintegrasi dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja. Selanjutnya, Robbins dan Judge (2021) menyatakan bahwa kompetensi mencakup kemampuan teknis, sosial, serta konseptual yang digunakan individu dalam menjalankan tanggung jawab secara profesional.

Dalam konteks pemerintahan, standar kompetensi pegawai diatur secara normatif dalam PermenPAN-RB No. 38 Tahun 2017 yang menekankan kompetensi teknis, manajerial, dan sosial kultural. Sejalan dengan hal tersebut, Wibowo (2021) menegaskan bahwa keterpaduan ketiga aspek tersebut berperan penting dalam mendukung profesionalisme, efisiensi kerja, serta kualitas kinerja pegawai secara berkelanjutan.

Loyalitas Pegawai

Loyalitas pegawai merupakan faktor strategis yang mendukung keberhasilan organisasi, khususnya dalam sektor pemerintahan. Robbins dan Judge (2021) menjelaskan bahwa loyalitas mencerminkan keterikatan emosional pegawai terhadap organisasi yang mendorong komitmen serta kesediaan mereka untuk bertahan dan memberikan kontribusi yang optimal. Sejalan dengan itu, Luthans (2022) menegaskan bahwa loyalitas tidak hanya ditunjukkan melalui masa kerja, tetapi juga tercermin dari disiplin, tanggung jawab, dan konsistensi perilaku kerja.

Lebih lanjut, Allen dan Meyer (2021) memandang loyalitas sebagai bentuk komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif yang memengaruhi sikap serta perilaku pegawai dalam organisasi. Dalam konteks organisasi publik, pegawai dengan loyalitas yang tinggi cenderung lebih termotivasi, produktif, dan memiliki tingkat kedisiplinan yang lebih baik dibandingkan pegawai dengan loyalitas rendah (Wibowo *et al.*, 2023).

Kualitas Pegawai

Kualitas pegawai merefleksikan tingkat kesiapan individu dalam menjalankan peran organisasi secara efektif dan berkelanjutan. Robbins dan Judge (2021) memaknai kualitas pegawai sebagai cerminan kecakapan kerja yang terlihat dari kemampuan memahami tugas, ketepatan bertindak, serta sikap profesional dalam bekerja. Sejalan dengan itu, Mangkunegara (2022) menekankan bahwa kualitas pegawai tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh kapasitas manajerial dan interpersonal yang mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dalam sektor publik, kualitas pegawai berperan strategis dalam menjaga efektivitas kerja dan keandalan pelayanan. Wibowo (2021) menyatakan bahwa kualitas pegawai tercermin melalui produktivitas, etos kerja, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Temuan Putra dan Hidayat (2022) menunjukkan bahwa pegawai dengan kualitas tinggi mampu meningkatkan kinerja organisasi sekaligus mendukung transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pelayanan publik.

Penelitian Terdahulu

Penelitian oleh Wakhidah dan Pramusinto (2020) bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi pegawai, disiplin kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kualitas pelayanan di

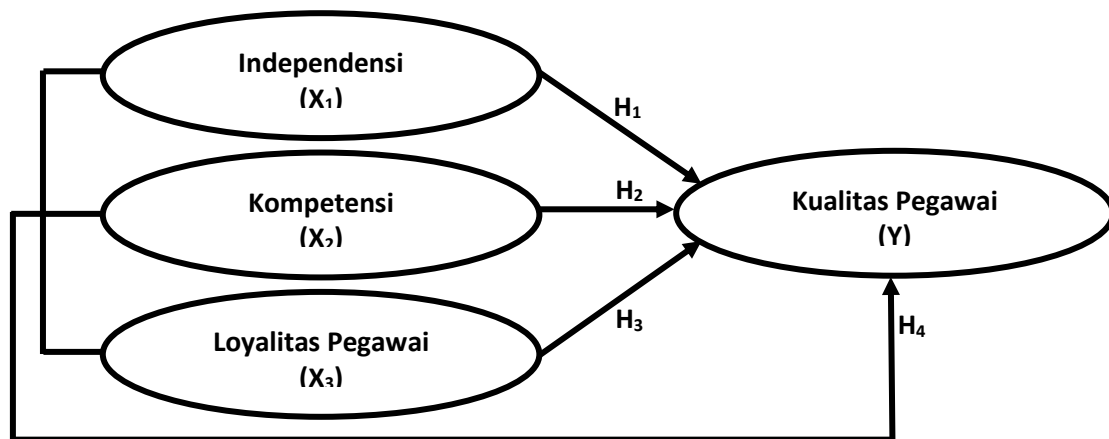
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Kendal. Penelitian ini melibatkan 115 pengguna layanan sebagai responden dengan teknik pengumpulan data melalui angket, observasi, wawancara, dan dokumentasi. Analisis regresi berganda menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara simultan dan parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pelayanan pegawai.

Penelitian Zam, Kalangi, dan Weku (2021) bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompetensi, etika, dan independensi auditor terhadap kualitas audit pada Perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan melakukan survei dengan data primer dari kuesioner kepada 50 responden dan dianalisis secara inferensial multivariat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi, etika, dan independensi auditor berpengaruh positif serta signifikan, baik secara parsial maupun simultan, sehingga peningkatan ketiganya menghasilkan kualitas audit yang baik.

Penelitian Qasanah (2020) bertujuan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan loyalitas terhadap kinerja pegawai di Pondok Pesantren Yayasan Nabil Husein. Penelitian kuantitatif ini melibatkan 65 karyawan dengan teknik simple random sampling dan dianalisis menggunakan regresi. Hasil menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan loyalitas berpengaruh positif serta signifikan, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja pegawai yang diukur salah satunya melalui indikator kualitas individu.

Penelitian Anggraeni (2020) bertujuan menganalisis pengaruh kompetensi dan independensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PNS Inspektorat Kabupaten Kebumen. Data dikumpulkan melalui kuesioner kepada 43 responden dengan teknik sampel jenuh dan dianalisis menggunakan analisis jalur serta uji Sobel. Hasil menunjukkan kompetensi dan independensi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kompetensi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja, sedangkan independensi tidak berpengaruh secara langsung.

Model Penelitian



Gambar 1. Kerangka Berpikir
Sumber : Diolah oleh Peneliti (2025)

Hipotesis Penelitian

H₁: Independensi berpengaruh terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

H₂: Kompetensi berpengaruh terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

H₃: Loyalitas Pegawai berpengaruh terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

H₄: Independensi, Kompetensi, dan Loyalitas Pegawai secara simultan berpengaruh terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

3. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan deskriptif kuantitatif untuk menggambarkan karakteristik fenomena melalui data numerik. Pendekatan ini menekankan pengukuran dan pemaparan variabel tanpa menguji sebab-akibat. Menurut Jayusman dan Shavab (2020), penelitian deskriptif bertujuan untuk menjelaskan gejala yang terjadi saat ini, dengan data diperoleh melalui survei, kuesioner dan observasi secara terstruktur.

Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi merupakan keseluruhan dari unsur yang mempunyai tolak ukur tertentu yang diminati oleh peneliti (Anggakara, 2010 dalam Panawar *et al.*, 2025). Dalam penelitian ini, populasi terdiri dari 86 pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon. Sementara itu, sampel penelitian ditentukan menggunakan teknik sampling jenuh, yakni seluruh anggota populasi dijadikan sampel, sehingga data yang diperoleh bersifat lengkap, representatif, dan mencerminkan kondisi populasi secara menyeluruh.

Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini memanfaatkan data primer dan sekunder. Menurut Sulung dan Muspawi (2024:112-113), data primer memberikan informasi langsung dari sumber, dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara, serta observasi pada pegawai Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon, sehingga bersifat spesifik, relevan, dan mutakhir. Sementara data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui artikel, publikasi, laporan penelitian, serta dokumen resmi perusahaan terkait.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner tertutup, di mana responden memilih jawaban yang telah disediakan. Menurut Sugiyono (2019), kuesioner merupakan metode yang memberikan pertanyaan secara langsung kepada responden. Hasil kuesioner kemudian diukur menggunakan Skala Likert untuk memudahkan penilaian sistematis terhadap persepsi atau pendapat mengenai fenomena yang diteliti.

Tabel 1. Pengukuran Variabel Instrumen

Kriteria Pembobotan	Skala
SS (Sangat Setuju)	5
S (Setuju)	4
N (Netral)	3
TS (Tidak Setuju)	2
STS (Sangat Tidak Setuju)	1

Sumber: Ahmad *et al.*, 2023:89

Definisi Operasional Variabel

Tabel 2. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Independensi (X ₁)	Independensi didefinisikan sebagai sikap mental yang memungkinkan seseorang bertindak secara mandiri, bebas dari tekanan pihak lain, serta mempertahankan objektivitas dalam setiap pengambilan keputusan (Arens <i>et al.</i> , 2021).	1. Independensi dalam fakta 2. Independensi dalam penampilan 3. Kebebasan dalam pengambilan keputusan 4. Objektivitas dalam menjalankan tugas

		5. Ketahanan terhadap tekanan eksternal
Kompetensi (X₂)	Kompetensi adalah karakteristik mendasar seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja, sekaligus mencakup serangkaian keterampilan dan pengetahuan yang memungkinkan pegawai melaksanakan tugas secara profesional (Spencer & Spencer, 2021; Robbins & Judge 2021).	1. Pengetahuan 2. Keterampilan 3. Sikap dan perilaku 4. Kemampuan beradaptasi 5. Kerja sama tim
Loyalitas Pegawai (X₃)	Loyalitas pegawai adalah tingkat komitmen dan keterikatan emosional individu terhadap organisasi, yang tercermin melalui kesediaan mereka untuk bertahan, berkontribusi, dan bekerja secara optimal dengan penuh tanggung jawab (Robbins & Judge, 2021; Luthans, 2022).	1. Komitmen terhadap organisasi 2. Kesediaan untuk bekerja dalam jangka panjang 3. Kepuasan kerja 4. Dukungan terhadap tujuan organisasi 5. Kesetiaan dalam bekerja
Kualitas Pegawai (Y)	Kualitas pegawai merupakan perpaduan antara keterampilan, pengetahuan, dan sikap kerja yang memungkinkan individu melaksanakan tugas secara profesional, serta memenuhi atau melampaui standar dan ekspektasi organisasi (Mathis & Jackson, 2022; Robbins & Judge, 2021).	1. Kompetensi 2. Produktivitas 3. Kedisiplinan 4. Etika dan integritas 5. Kreativitas dan inovasi

Sumber: Diolah oleh Peneliti (2025)

Pengujian Instrumen Penelitian

Uji Validitas

Menurut Darma (2021), uji validitas merupakan proses untuk menilai sejauh mana instrumen benar-benar mengukur variabel yang dimaksud. Pengujian dilakukan menggunakan Pearson correlation dengan membandingkan nilai korelasi tiap item terhadap r-tabel. Dalam pengujian ini, item dianggap valid jika nilai r-hitung $\geq$ r-tabel, sehingga data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk mendukung kesimpulan penelitian secara empiris.

Uji Reliabilitas

Menurut Darma (2021), uji reliabilitas merupakan proses untuk menilai sejauh mana instrumen menghasilkan pengukuran yang konsisten dan dapat dipercaya. Pengujian dilakukan dengan menggunakan Cronbach's Alpha, dan instrumen dianggap reliabel apabila nilai $\alpha \geq 0,60$, sehingga data yang dikumpulkan dapat digunakan untuk mendukung kesimpulan penelitian secara empiris.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan software *Statistical Program for Social Sciences* (SPSS) untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengolahan data, sekaligus mempermudah, mempercepat, dan memastikan proses analisis data dapat berjalan lebih akurat dan sistematis.

Regresi Linear Berganda

Ghozali (2018) menyatakan bahwa regresi linear berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen, baik secara parsial maupun simultan. Dalam penelitian ini, Persamaan regresi linear berganda secara umum dapat dituliskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan:

Y = variabel dependen,

X_1 - X_3 = variabel independen

a = konstanta

b_1 - b_3 = koefisien regresi

e = error.

Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk memastikan model regresi memenuhi syarat validitas. Pengujian ini meliputi uji normalitas, heteroskedastisitas, dan multikolinearitas, sehingga estimasi koefisien akurat dan hubungan variabel independen terhadap dependen dapat diinterpretasikan dengan tepat.

Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menilai apakah residual pada model regresi berdistribusi normal atau mendekati normal, sehingga kualitas model dapat dinilai memadai. Dalam penelitian ini, pengujian menggunakan Kolmogorov-Smirnov dan P-Plot untuk mengukur normalitas data. Menurut Ghozali (2018), residual dianggap normal apabila nilai Sig Kolmogorov-Smirnov > 0,05 dan titik-titik pada P-Plot menyebar mengikuti garis diagonal.

Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk mengevaluasi konsistensi varians residual pada regresi berganda. Menurut Ghozali (2018), variabilitas residual sebaiknya tidak berubah secara sistematis. Perbedaan varians disebut heteroskedastisitas, sedangkan kesamaan varians atau homoskedastisitas menandakan model stabil dan estimasi koefisien dapat diandalkan.

Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk mengidentifikasi hubungan antarvariabel independen dalam model regresi. Menurut Ghozali (2018), model yang baik seharusnya tidak menunjukkan keterkaitan antarvariabel. Dalam penelitian ini, pengujian dilakukan melalui nilai tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF), di mana tolerance > 0,1 dan VIF < 10 menandakan tidak terjadinya gejala multikolinearitas.

Uji Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar variasi variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen dalam model regresi. Semakin tinggi nilai R^2 , semakin besar kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2018).

Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji-t)

Menurut Ghozali (2018), uji parsial dilakukan untuk menilai signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Persyaratan dalam model ini adalah jika nilai t-hitung > t-tabel dan nilai signifikansi < 0,05, variabel independen secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai t-hitung < t-tabel atau Sig. > 0,05 menunjukkan variabel independen tidak berpengaruh.

Uji Simultan (Uji-F)

Menurut Ghozali (2018), uji simultan digunakan untuk menguji pengaruh bersama semua variabel independen terhadap variabel dependen dalam regresi. Persyaratan dalam model ini, jika nilai F-hitung > F-tabel dan nilai signifikansi < 0,05, variabel independen secara simultan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen. Sebaliknya, jika nilai F-hitung < F-tabel atau Sig. > 0,05, pengaruh bersama variabel independen tidak signifikan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**Deskriptif Responden****Tabel 3. Karakteristik Responden**

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Jenis Kelamin		
Laki-laki	39	45,3%
Perempuan	47	54,7%
Umur (tahun)		
18 - 25	20	23,6%
26 - 35	6	6,7%
36 - 45	31	37,1%
46 - 56	26	29,2%
57 +	3	3,4%
Total	86	100%

Sumber: Data Primer Diolah oleh Peneliti, 2025

Berdasarkan Tabel 3, responden penelitian terdiri dari 86 orang dengan komposisi perempuan lebih banyak dibanding laki-laki, yaitu 54,7% berbanding 45,3%. Dari segi umur, mayoritas berada pada rentang 36-45 tahun (37,1%), diikuti kelompok 46-56 tahun (29,2%), 18-25 tahun (23,6%), 26-35 tahun (6,7%), dan 57 tahun ke atas (3,4%). Hal ini menunjukkan partisipasi responden cukup beragam, baik dari sisi jenis kelamin maupun usia.

Hasil Penelitian**Pengujian Instrumen Penelitian****Uji Validitas****Tabel 4. Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Signifikansi	Pearson Correlation	R-tabel	Keterangan
Independensi (X₁)	X _{1.1}	<,005	0,873	0,213	Valid
	X _{1.2}	<,005	0,840	0,213	Valid
	X _{1.3}	<,005	0,852	0,213	Valid
	X _{1.4}	<,005	0,872	0,213	Valid
	X _{1.5}	<,005	0,787	0,213	Valid
Kompetensi (X₂)	X _{2.1}	<,005	0,901	0,213	Valid
	X _{2.2}	<,005	0,912	0,213	Valid
	X _{2.3}	<,005	0,878	0,213	Valid
	X _{2.4}	<,005	0,875	0,213	Valid
	X _{2.5}	<,005	0,884	0,213	Valid
Loyalitas Pegawai (X₃)	X _{3.1}	<,005	0,897	0,213	Valid
	X _{3.2}	<,005	0,840	0,213	Valid
	X _{3.3}	<,005	0,881	0,213	Valid
	X _{3.4}	<,005	0,853	0,213	Valid
	X _{3.5}	<,005	0,855	0,213	Valid
Kualitas Pegawai	Y _{1.1}	<,005	0,877	0,213	Valid

(Y)	Y _{1.2}	<,005	0,872	0,213	Valid
	Y _{1.3}	<,005	0,892	0,213	Valid
	Y _{1.4}	<,005	0,901	0,213	Valid
	Y _{1.5}	<,005	0,874	0,213	Valid

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan Tabel 4, seluruh item pada variabel penelitian menunjukkan nilai signifikansi <0,005 dengan korelasi pearson lebih besar dari R-tabel yaitu 0,213. Hasil tersebut menandakan bahwa semua item pertanyaan valid dan dapat digunakan untuk mengukur masing-masing variabel dalam penelitian.

Uji Reliabilitas

Tabel 5. Hasil Uji Reliabilitas

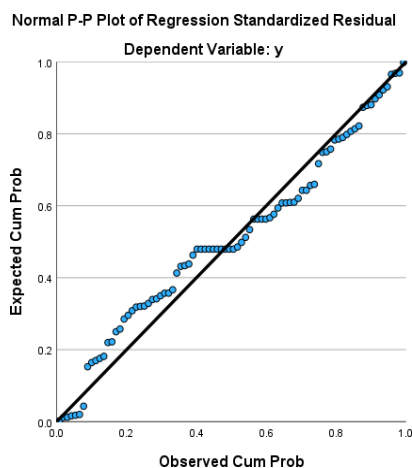
Variabel	Cronbach's Alpha	Nilai Ketentuan	Keterangan
Independensi (X ₁)	0,899	0,60	Reliabel
Kompetensi (X ₂)	0,932	0,60	Reliabel
Loyalitas Pegawai (X ₃)	0,915	0,60	Reliabel
Kualitas Pegawai (Y)	0,929	0,60	Reliabel

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil uji reliabilitas pada tabel 5 menunjukkan bahwa semua variabel, yaitu independensi, kompetensi, loyalitas pegawai, dan kualitas pegawai, memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60. Hal ini menegaskan bahwa instrumen penelitian konsisten dan reliabel untuk pengukuran data.

Uji Asumsi Klasik

Uji Normalitas



Gambar 2. P-Plot of Regression Standardized Residual

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Tabel 6. Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			86
Normal Parameters ^{a,b}	Mean		.0000000
	Std. Deviation		1.36255632
Most Extreme Differences	Absolute		.096
	Positive		.082
	Negative		-.096
Test Statistic			.096
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c			.050
Monte Carlo Sig. (2- tailed) ^d	Sig.		.051
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.045
		Upper Bound	.056

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 1314643744.

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil uji normalitas yang ditunjukkan pada Gambar 2 dan Tabel 6 mengindikasikan bahwa data penelitian terdistribusi secara normal. Hal ini terlihat dari titik-titik pada P-Plot yang mengikuti garis diagonal dan uji Kolmogorov-Smirnov menunjukkan nilai Test Statistic sebesar 0,096, lebih besar dari 0,05, yang menandakan bahwa residual regresi berdistribusi normal dan asumsi normalitas dalam analisis regresi telah terpenuhi.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Hasil Uji Multikolinearitas

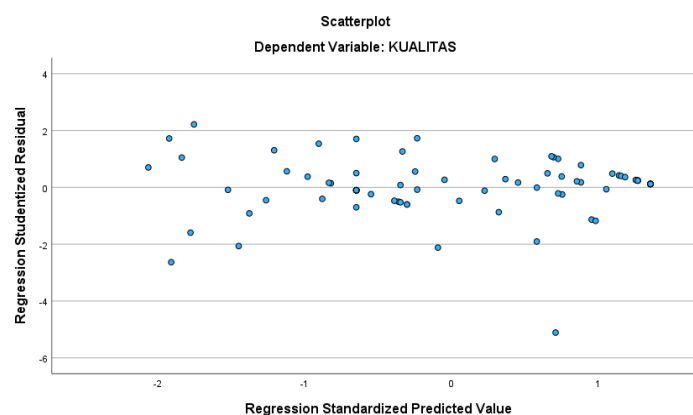
Coefficients ^a			
		Collinearity Statistics	
Model		Tolerance	VIF
1	Independensi	0.429	2.333
	Kompetensi	0.300	3.337
	Loyalitas Pegawai	0.357	2.801

a. Dependent Variable: Kualitas Pegawai

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan data pada tabel di atas, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa semua variabel independen memiliki nilai Tolerance di atas 0,1 dan nilai VIF di bawah 10. Hal ini menandakan tidak terdapat masalah multikolinearitas, sehingga variabel independen dapat digunakan dalam analisis regresi.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil pada Gambar 3, diketahui bahwa titik residual tersebar acak di sekitar garis nol

tanpa pola tertentu, menunjukkan varians residual bersifat konstan. Hal ini menandakan model regresi tidak mengalami masalah heteroskedastisitas dan hasil estimasi dapat dianggap valid.

Regresi Linear Berganda

Tabel 8. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.138	1.139		.999	.321
1 Independensi	.346	.101	.340	3.415	<,001
Kompetensi	.574	.106	.558	5.426	<,001
Loyalitas Pegawai	.029	.042	.041	.684	.496

a. Dependent Variable: Kualitas Pegawai

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil analisis pada Tabel 8 menunjukkan persamaan regresi linear berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,138 + 0,346X_1 + 0,574X_2 + 0,029X_3$$

1. Nilai Konstanta ($\alpha = 1,138$): Menunjukkan bahwa jika semua variabel independen bernilai nol, kualitas pegawai diperkirakan sebesar 1,138. Artinya, terdapat nilai dasar kualitas pegawai sebelum dipengaruhi oleh variabel lain.
2. Koefisien Independensi ($B = 0,346$): Menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan pada independensi pegawai diperkirakan dapat meningkatkan kualitas pegawai sebesar 0,346. Koefisien positif ini menandakan hubungan langsung, sehingga semakin tinggi tingkat independensi, semakin tinggi kualitas pegawai.
3. Koefisien Kompetensi ($B = 0,574$): Menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan kompetensi pegawai dapat diperkirakan meningkatkan kualitas pegawai sebesar 0,574. Koefisien positif dan terbesar diantara variabel lain menunjukkan bahwa kompetensi memiliki pengaruh paling dominan terhadap kualitas pegawai.
4. Koefisien Loyalitas Pegawai ($B = 0,029$): Menunjukkan bahwa setiap peningkatan satu satuan loyalitas pegawai hanya akan meningkatkan kualitas pegawai sebesar 0,029. Nilai yang sangat kecil ini menunjukkan pengaruh loyalitas terhadap kualitas pegawai relatif lemah.

Uji Koefisien Determinasi

Tabel 9. Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model	Model Summary ^b			
	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.892 ^a	.796	.789	1.78172

a. Predictors: (Constant), Independensi, Kompetensi, Loyalitas Pegawai

b. Dependent Variable: Kualitas Pegawai

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil pengujian pada Tabel 9, diperoleh nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,892 menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai terhadap kualitas pegawai. Selain itu, nilai R^2 sebesar 0,796 atau 79,6% variasi kualitas pegawai dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut, sedangkan sisanya 20,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

Uji Hipotesis

Uji Parsial (Uji-t)

Tabel 10. Hasil Uji Parsial (Uji-t)

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.138	1.139		.999	.321
	Independensi	.346	.101	.340	3.415	<,001
	Kompetensi	.574	.106	.558	5.426	<,001
	Loyalitas Pegawai	.029	.042	.041	.684	.496

a. Dependent Variable: Kualitas Pegawai

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Hasil analisis pada Tabel 10 menunjukkan pengaruh setiap variabel independen (X) terhadap kualitas pegawai (Y):

1. Independensi (X_1): Diperoleh nilai t-hitung sebesar 3,415 > t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, hasil tersebut mengindikasikan bahwa variabel independensi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kualitas pegawai. Dengan kata lain, peningkatan independensi pegawai cenderung meningkatkan kualitas pegawai, sehingga Hipotesis 1 (H_1) diterima.
2. Kompetensi (X_2): Diperoleh nilai t-hitung 5,426 > t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi $0,001 < 0,05$, menunjukkan bahwa secara parsial kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kualitas pegawai. Artinya, semakin tinggi kompetensi pegawai, kualitas pegawai akan semakin meningkat, sehingga Hipotesis 2 (H_2) diterima.
3. Loyalitas Pegawai (X_3): Diperoleh nilai t-hitung sebesar 0,684 lebih kecil dari t-tabel 1,96 dengan nilai signifikansi $0,496 > 0,05$, menandakan bahwa loyalitas pegawai secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kualitas pegawai. Dengan kata lain, peningkatan loyalitas pegawai tidak memberikan efek nyata pada kualitas pegawai, sehingga Hipotesis 3 (H_3) ditolak.

Uji Simultan (Uji-F)

Tabel 11. Hasil Uji Simultan (Uji-F)

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1016.399	3	338.800	106.725	<,001 ^b
Residual	260.310	82	3.175		
Total	1276.709	85			

a. Dependent Variable: Kualitas Pegawai

b. Predictors: (Constant), Independensi, Kompetensi, dan Loyalitas Pegawai

Sumber: Olah data SPSS, 2025

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 11, diperoleh nilai F-hitung sebesar $106,725 > F$ -tabel 2,72, sementara nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05. Hal ini menandakan bahwa variabel independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai, secara simultan berpengaruh terhadap kualitas pegawai. Dengan kata lain, ketiga faktor tersebut secara nyata memberikan kontribusi dalam membentuk kualitas pegawai, sehingga Hipotesis 4 (H_4) diterima.

Pengaruh Independensi terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

Berdasarkan hasil analisis regresi parsial, independensi terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tomohon. Dengan demikian, temuan ini menegaskan bahwa kemandirian dan objektivitas pegawai dalam melaksanakan tugas, tanpa adanya campur tangan pihak lain, berperan penting dalam meningkatkan kualitas kerja. Oleh karena itu, semakin kuat independensi yang dimiliki pegawai, maka kualitas kinerja yang dihasilkan cenderung semakin optimal dan berkesinambungan.

Selaras dengan temuan tersebut, hasil penelitian ini mendukung penelitian Zam *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa independensi mendorong pegawai untuk bekerja secara profesional, menjaga integritas, serta mematuhi standar dan ketentuan yang berlaku, khususnya dalam konteks pengelolaan keuangan publik. Dengan kata lain, penguatan independensi menjadi aspek strategis dalam meningkatkan kualitas pegawai, karena mampu menghasilkan kinerja yang objektif, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

Pengaruh Kompetensi terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

Berdasarkan hasil analisis uji hipotesis, kompetensi terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tomohon. Dengan demikian, temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi yang tercermin melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja pegawai memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, semakin baik kompetensi yang dimiliki pegawai, maka kualitas kerja yang dihasilkan juga cenderung semakin optimal dan sesuai dengan standar yang ditetapkan.

Sejalan dengan temuan tersebut, hasil penelitian ini mendukung penelitian Wakhidah dan Pramusinto (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas pegawai. Temuan ini menegaskan bahwa kompetensi memungkinkan pegawai bekerja secara lebih efektif dan profesional, serta mampu melaksanakan tugas sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dengan kata lain, penguatan kompetensi melalui pelatihan, pengembangan keterampilan, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia merupakan langkah strategis dalam meningkatkan kualitas pegawai, sehingga turut mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Pengaruh Loyalitas Pegawai terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

Hasil analisis menunjukkan bahwa loyalitas pegawai tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tomohon. Dengan demikian, temuan ini mengindikasikan bahwa tingkat kesetiaan pegawai terhadap instansi belum secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kualitas

pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Oleh karena itu, loyalitas yang tercermin melalui kepatuhan terhadap peraturan dan komitmen jangka panjang belum tentu diikuti oleh peningkatan kualitas kerja yang dihasilkan.

Temuan tersebut berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Qasanah (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh positif loyalitas terhadap kinerja karyawan yang diukur menggunakan indikator kualitas karyawan. Perbedaan temuan tersebut mencerminkan perbedaan fokus dan pendekatan pengukuran variabel dependen, di mana penelitian ini menitikberatkan pada kualitas pegawai sebagai hasil kerja yang dipengaruhi oleh berbagai faktor utama. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa pada konteks BPKPD Kota Tomohon, kualitas pegawai lebih ditentukan oleh kompetensi dan independensi dibandingkan loyalitas semata, meskipun loyalitas tetap memiliki peran penting dalam menjaga keberlangsungan organisasi.

Pengaruh Independensi, Kompetensi, Loyalitas Pegawai terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

Berdasarkan hasil pengujian simultan, independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai secara bersama-sama terbukti memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah (BPKPD) Kota Tomohon. Walaupun secara parsial loyalitas pegawai tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan, variabel tersebut tetap berperan dalam model regresi ketika dikombinasikan dengan variabel lain. Temuan ini mengindikasikan adanya keterkaitan yang kuat antara ketiga variabel dengan kualitas pegawai, sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas pegawai tidak dipengaruhi oleh satu faktor secara terpisah, melainkan merupakan hasil interaksi antara sikap profesional, kemampuan kerja, dan komitmen terhadap organisasi.

Dengan demikian, peningkatan kualitas pegawai pada BPKPD Kota Tomohon sebagian besar dapat dijelaskan oleh peran independensi, kompetensi, dan loyalitas pegawai yang tercermin melalui komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian Anggraeni (2020) yang menyatakan bahwa kualitas pegawai dipengaruhi oleh sinergi antara kompetensi, sikap profesional, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat pandangan manajemen sumber daya manusia bahwa kualitas pegawai pada instansi pemerintahan merupakan hasil dari keterpaduan berbagai faktor internal pegawai.

5. PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Independensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
2. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
3. Loyalitas Pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon
4. Independensi, Kompetensi, dan Loyalitas Pegawai secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kualitas Pegawai pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Pendapatan Daerah Kota Tomohon

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Instansi disarankan untuk memperkuat kualitas pegawai melalui peningkatan independensi dan kompetensi kerja. Pemberian ruang profesional yang bebas dari tekanan serta penguatan kemampuan melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan perlu menjadi prioritas

- utama. Selain itu, loyalitas pegawai yang tercermin dalam komitmen organisasi tetap perlu dikelola melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta peluang pengembangan karier guna menjaga motivasi dan kinerja jangka panjang.
2. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian mendatang disarankan menambahkan variabel lain seperti motivasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan kepuasan kerja, serta memperluas objek penelitian pada instansi atau sektor berbeda agar hasil kajian lebih komprehensif dan dapat dibandingkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, A., Liana, Y., Mayasari, R., Lamonge, A. S., Ristiyana, R., Saputri, F. R., & Wijoyo, E. B. (2023). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif: Teori dan praktik*. Get Press Indonesia.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2021). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 105(4), 523-539.
- Anggraeni, L. (2020). *Pengaruh kompetensi dan independensi terhadap kinerja pegawai dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening* (Doctoral dissertation, Universitas Putra Bangsa). <http://eprints.universitaspurabangsa.ac.id/id/eprint/349/>
- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2018). *Auditing and assurance services: An integrated approach*. Pearson.
- Darma, B. (2021). *Statistika penelitian menggunakan SPSS*. Guepedia.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS*. Universitas Diponegoro.
- Hasibuan, M. (2023). *Manajemen sumber daya manusia*. PT Bumi Aksara.
- Jayusman, I., & Shavab, O. A. K. (2020). Aktivitas belajar mahasiswa dengan menggunakan media pembelajaran learning management system (LMS) berbasis Edmodo. *Jurnal Artefak*, 7(1), 13-20. <http://dx.doi.org/10.25157/ja.v7i1.3180>
- Kurniawan, R. (2022). *Manajemen sumber daya manusia pada kaderisasi anggota Ansor Kabupaten Banyumas*. Magnum Pustaka Utama.
- Laksono, B. F. W., Wibowo, A. A., Bulan, M. T., Islah, K., Rizkiyanti, S., Salakory, H. S. M., & Matulesy, F. S. (2025). *Manajemen sumber daya manusia: Teori dan praktik*. MMFAST Publishing.
- Lestari, R. A. (2023). *Pengaruh kompetensi, independensi, profesionalisme, pengalaman kerja, dan time budget pressure terhadap kualitas audit dengan etika auditor sebagai variabel moderasi* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau). <https://repository.uin-suska.ac.id/76541/>
- Luthans, F. (2022). *Organizational behavior* (15th ed.). McGraw-Hill Education.
- Mangkunegara, A. P. (2022). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2022). *Human resource management* (16th ed.). Cengage Learning.
- Mulyadi. (2016). *Sistem akuntansi dan pengendalian internal*. Salemba Empat.
- Panawar, J. M., Lumanauw, B., & Mac Donald, B. W. (2025). Pengaruh workload, job stress, dan job crafting terhadap kepuasan kerja karyawan. *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 23(7), 41-50. <https://doi.org/10.2324/wkqnyn59>
- Putra, I. W., & Hidayat, T. (2022). Analisis kompetensi pegawai terhadap efektivitas kinerja di sektor publik. *Jurnal Administrasi Publik*, 9(2), 100-115.

- Qasanah, U. (2020). Pengaruh gaya kepemimpinan transaksional dan loyalitas kerja terhadap kinerja karyawan. *Psikoborneo: Jurnal Ilmiah Psikologi*, 8(1), 127-133. <https://ocs.unmul.ac.id/index.php/psikoneo/article/view/4867>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Sugiyanto, D. (2019). *Independensi dan akuntabilitas pegawai dalam sektor pemerintahan*. Laksana Media.
- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. PT Alfabeta.
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis pengaruh loyalitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117-1124. <https://doi.org/10.36778/jesya.v4i2.421>
- Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. *Edu Research*, 5(3), 110-116. <https://iicls.org/index.php/jer/article/view/238>
- Tandjung, R. (2020). *Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap independensi pegawai*. Rajawali Press.
- Wakhidah, L. N., & Pramusinto, H. (2020). Pengaruh kompetensi, disiplin pegawai, dan lingkungan kerja fisik terhadap kualitas pelayanan. *Business and Accounting Education Journal*, 1(3), 265-271. <https://doi.org/10.15294/baej.v1i3.46520>
- Wibowo, S. (2021). *Manajemen kinerja*. RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, S., et al. (2023). Dampak loyalitas pegawai terhadap kualitas layanan publik. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 14(1), 99-115.
- Yulianty, P. D., Qodriah, S. L., Kurniawan, P., & Indriyanti, H. (2021). Pengaruh kompetensi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. *E-BISMA*, 2(2), 51-61. <https://doi.org/10.37631/e-bisma.v2i2.402>
- Zam, R. Y. Z., Kalangi, L., & Weku, P. (2021). Pengaruh kompetensi, etika, dan independensi auditor terhadap kualitas audit. *Jurnal EMBA*, 9(4), 462-474. <https://doi.org/10.35794/emba.v9i4.36345>