

PENGARUH INTELLECTUAL CAPITAL TERHADAP KINERJA ORGANISASI SEKTOR PUBLIK: BUKTI EMPIRIS PADA PERWAKILAN BPKP

Fadilla Fanni¹⁾, Sofi Wahda Fakhria²⁾, Amrie Firmansyah³⁾

¹⁾ fanni_4132230048@pknstan.ac.id, Politeknik Keuangan Negara STAN

²⁾ sofi_4132230067@pknstan.ac.id, Politeknik Keuangan Negara STAN

³⁾ amriefirmansyah@upnvj.ac.id, Universitas Pembangunan Nasional Veteran Jakarta

Abstract

Organizational performance in the public sector is influenced by various factors, one of which is resource management. As service-oriented institutions, resources, particularly intangible assets, play a critical role. However, studies on the role of intellectual capital in influencing organizational performance within the public sector remain relatively limited. This study examines the effect of intellectual capital, consisting of public human capital, public structural capital, and public relational capital, on organizational performance in the public sector. Primary data were collected through questionnaires distributed to auditors at the Regional Representative Office of the Financial and Development Supervisory Agency (BPKP), with a final sample of 38 respondents. Data were analyzed using the Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) approach with SmartPLS software. The results indicate that public structural capital has a significant positive effect on organizational performance, while public human capital and public relational capital show no significant effect. These findings highlight the importance of structural capital in supporting organizational performance in the public sector and contribute to the literature on the role of intellectual capital in government organizations in Indonesia.

Keywords: Intellectual capital, Performance of public sector organizations, Public human capital, Public organizational capital, Relational public capital

Abstrak

Kinerja organisasi sektor publik dipengaruhi oleh berbagai faktor, salah satunya adalah pengelolaan sumber daya. Sebagai organisasi yang berorientasi pada pelayanan, peran sumber daya, khususnya aset tidak berwujud, menjadi sangat penting. Meskipun demikian, kajian mengenai *intellectual capital* dalam memengaruhi kinerja organisasi sektor publik masih relatif terbatas. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *intellectual capital* yang terdiri atas *public human capital*, *public structural capital*, dan *public relational capital* terhadap kinerja organisasi sektor publik. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada auditor pada Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), dengan jumlah sampel akhir sebanyak 38 responden. Data dianalisis dengan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan aplikasi SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *public structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, sedangkan *public human capital* dan *public relational capital* tidak berpengaruh. Temuan ini menegaskan pentingnya *structural capital* dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi sektor publik, sekaligus memberikan kontribusi pada literatur mengenai peran *intellectual capital* dalam konteks organisasi pemerintah di Indonesia.

Kata Kunci: *Intellectual capital*, Kinerja organisasi sektor publik, *Public human capital*, *Public organizational capital*, *Relational public capital*

PENDAHULUAN

Kemajuan teknologi informasi telah mendorong transformasi besar dalam praktik tata kelola organisasi (Firlana, 2025), khususnya dalam aspek transparansi dan akuntabilitas kinerja instansi publik. Kemudahan akses informasi memungkinkan masyarakat untuk menilai sejauh mana program dan kegiatan pemerintah dijalankan secara efektif dan efisien (Guntur et al., 2025). Sejalan dengan itu, semakin banyak kementerian dan lembaga yang memanfaatkan berbagai kanal digital untuk menyebarkan informasi mengenai kinerja mereka. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan adaptasi birokrasi terhadap kemajuan teknologi, tetapi juga menunjukkan meningkatnya ekspektasi publik terhadap keterbukaan, akuntabilitas, serta kualitas kinerja pemerintah.



Dalam konteks pengelolaan program dan kegiatan, kinerja organisasi pemerintah menjadi indikator utama keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan (Permana & Riharjo, 2017). Kinerja yang baik harus menggambarkan efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Untuk menjamin hal tersebut, pemerintah telah menetapkan kerangka Sistem Pengendalian Intern Pemerintah (SPIP) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 (Peraturan Pemerintah RI, 2008). Namun, penerapan SPIP tidak dapat berdiri sendiri. Peran Aparat Pengawasan Intern Pemerintah (APIP), yang mencakup Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP), Inspektorat Jenderal, serta Inspektorat di tingkat provinsi dan kabupaten/kota, diperlukan sebagai garda terdepan dalam memastikan bahwa praktik tata kelola dijalankan secara konsisten.

Meskipun kerangka regulatif telah tersedia, realitas menunjukkan bahwa kapabilitas APIP masih menghadapi tantangan besar. Berdasarkan Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021, kapabilitas APIP diklasifikasikan dalam lima level, di mana Level 3 (*delivered*) dipandang sebagai standar efektivitas minimal (Peraturan BPKP, 2021). BPKP dalam Rencana Strategis 2020–2024 telah menetapkan target ambisius untuk mencapai 92,57% APIP berada pada Level 3 atau lebih tinggi (BPKP, 2020). Namun, data Laporan Kinerja BPKP Triwulan III Tahun 2023 memperlihatkan capaian baru sebatas 55,38%, jauh dari target yang ditetapkan. Bahkan, capaian ini stagnan dibandingkan Triwulan II 2023, meskipun mengalami sedikit kenaikan dibandingkan tahun sebelumnya (BPKP, 2023). Kesenjangan yang besar antara target dan realisasi ini memperlihatkan adanya persoalan mendasar dalam upaya peningkatan kapabilitas APIP.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, BPKP telah merumuskan sejumlah strategi, seperti meningkatkan koordinasi dengan K/L/P, menyusun pedoman audit tematik, mempersiapkan penerapan Peraturan Presiden tentang manajemen risiko pembangunan nasional, memperbanyak kegiatan pendampingan, serta mendorong pemenuhan kompetensi sumber daya manusia (Peraturan BPKP, 2021). Namun demikian, strategi berbasis regulasi dan prosedural semata terbukti belum cukup untuk mengakselerasi pencapaian kapabilitas APIP. Kesenjangan target-realisasi menunjukkan perlunya faktor pendukung lain yang lebih fundamental, seperti kualitas dan motivasi sumber daya manusia, budaya organisasi yang kondusif, pemanfaatan teknologi, serta hubungan harmonis dengan para pemangku kepentingan.

Faktor-faktor tersebut dalam literatur akademik dirangkum dalam konsep modal intelektual (*intellectual capital*), yang terdiri dari *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital*. Modal intelektual merupakan aset tidak berwujud yang berperan penting dalam meningkatkan kinerja organisasi (Bontis, 1998), termasuk organisasi sektor publik. *Human capital* mencerminkan kompetensi, keterampilan, dan komitmen pegawai; *structural capital* terkait dengan sistem, budaya, dan pemanfaatan teknologi; sedangkan *relational capital* menggambarkan hubungan organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal. Apabila ketiga dimensi ini dikelola secara optimal, maka pencapaian indikator kinerja organisasi, termasuk peningkatan kapabilitas APIP, dapat lebih terjamin. Permasalahan capaian kapabilitas APIP tidak hanya dapat dipahami dari sisi struktural atau regulatif, tetapi juga harus dianalisis dari perspektif pengelolaan modal intelektual yang melekat pada BPKP sebagai pembina APIP. Kinerja organisasi sektor publik mencerminkan sejauh mana suatu instansi mampu menjalankan tugas dan fungsinya secara efektif, efisien, dan akuntabel. Dalam konteks BPKP, salah satu tolok ukur kinerja organisasi ditunjukkan melalui capaian kapabilitas APIP. Dengan demikian, pengujian pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi sektor publik di lingkungan BPKP menjadi menarik untuk diteliti.

Penelitian terkait dengan modal intelektual (*intellectual capital/IC*) dalam sektor publik berkembang dari kesadaran bahwa kinerja organisasi pemerintah tidak hanya ditentukan oleh sumber daya finansial, tetapi juga oleh aset tak berwujud seperti pengetahuan, budaya

organisasi, dan hubungan dengan pemangku kepentingan. Campos et al. (2006) melalui studi kasus pada Kementerian Pajak Spanyol mengembangkan kerangka IC untuk administrasi publik. Mereka menunjukkan bahwa pengelolaan *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* mampu meningkatkan efisiensi serta efektivitas organisasi publik. Penelitian serupa dilakukan oleh Ramírez (2010) yang menganalisis penerapan manajemen modal intelektual di sektor publik Spanyol. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa IC menjadi instrumen strategis dalam mendorong modernisasi birokrasi, khususnya dalam konteks *new public management*. Identifikasi dan pengelolaan aset tak berwujud dianggap penting untuk memperkuat kapasitas organisasi dalam mencapai efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi pelayanan.

Dalam konteks Indonesia, Ednoer et al. (2022) meneliti pengaruh IC terhadap kinerja organisasi pada Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian tersebut memperlihatkan hasil yang bervariasi. *Public organizational capital*, *public social capital*, dan *relational public capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi; *technological public capital* justru berpengaruh negatif. Sementara itu, *public human capital* tidak berpengaruh. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi masing-masing dimensi IC tidak selalu seragam. Dewabrata et al. (2022) memperluas kajian dengan menyoroti pengaruh IC terhadap kinerja belanja pemerintah di Kementerian Hukum dan HAM. Penelitian ini membuktikan bahwa *public human capital*, *public organizational capital*, dan *relational public capital* berpengaruh positif terhadap kinerja belanja, sehingga mendukung pandangan bahwa IC dapat memperkuat efektivitas pengelolaan anggaran publik. Penelitian Firmansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa ketiga dimensi IC, *public human capital*, *public structural capital*, dan *public relational capital*, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak. Hasil pengujian ini mendukung bukti bahwa pengelolaan modal intelektual yang baik mampu meningkatkan efektivitas organisasi publik di Indonesia.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *intellectual capital* yang terdiri atas *public human capital*, *public structural capital*, dan *public relational capital* terhadap kinerja organisasi sektor publik di lingkungan BPKP. Fokus penelitian diarahkan pada bagaimana ketiga dimensi modal intelektual berkontribusi terhadap efektivitas pelaksanaan tugas BPKP dalam membina APIP dan memastikan tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik. Perbedaan utama penelitian ini dengan studi-studi sebelumnya terdapat pada karakteristik objek dan konteks organisasi yang dianalisis. Penelitian terdahulu di Indonesia umumnya mengkaji modal intelektual pada kementerian teknis atau Direktorat Jenderal Pajak, dengan indikator kinerja organisasi secara umum dan kinerja belanja. Sementara itu, penelitian ini secara khusus menempatkan BPKP sebagai *locus* kajian, dengan alasan perannya yang strategis sebagai pembina APIP dalam menjamin efektivitas pengawasan intern di seluruh kementerian, lembaga, dan pemerintah daerah. Dengan demikian, penelitian ini menghadirkan perspektif baru bahwa peningkatan kinerja organisasi BPKP tidak hanya ditentukan oleh strategi regulatif dan prosedural, tetapi juga oleh pengelolaan modal intelektual yang dimiliki dan dijalankan organisasi.

Penelitian ini memberikan beberapa kontribusi penting. Dari sisi teoritis, penelitian ini memperkaya literatur mengenai *intellectual capital* di sektor publik, khususnya dengan menguji konteks spesifik BPKP sebagai lembaga pengawasan pemerintah. Dari sisi empiris, penelitian ini menyajikan bukti berdasarkan data primer dari auditor BPKP yang memiliki peran langsung dalam pembinaan APIP, sehingga memberikan gambaran aktual tentang bagaimana dimensi modal intelektual berperan dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi. Sementara itu, dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi BPKP dalam merumuskan strategi peningkatan kinerja organisasi yang lebih komprehensif, dengan

menempatkan penguatan *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* sebagai faktor utama untuk memperkuat efektivitas pengawasan intern pemerintah.

KAJIAN PUSTAKA

Berdasarkan *resource-based view* (RBV), organisasi akan mencapai keunggulan apabila memiliki sumber daya yang unggul (Barney, 1991). Menurut RBV, keberlanjutan kinerja organisasi dalam jangka panjang dapat dicapai apabila organisasi mengelola sumber daya yang bernilai, jarang dimiliki, sulit ditiru, dan tidak memiliki substitusi (Freeman et al., 2021). Perspektif ini menuntut organisasi untuk bertransformasi dari *labor-based business* menjadi *knowledge-based business*. Dalam konsep tersebut, organisasi dituntut mampu mengelola *hidden value* yang terkandung dalam aset tidak berwujud (Bontis, 1998). Pendekatan yang sering digunakan dalam mengenali dan menilai aset tidak berwujud adalah konsep *intellectual capital* (IC), yang bertujuan utama menciptakan keunggulan kompetitif (Bontis, 1998). Pengelolaan IC yang efektif, khususnya pada dimensi sumber daya manusia, diyakini akan memperbaiki kinerja keuangan dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Bontis, 1998).

Konsep *intellectual capital* merujuk pada kumpulan pengetahuan yang dapat ditransformasi menjadi nilai ekonomi maupun strategis (Edvinsson & Sullivan, 1996). Menurut Ramirez (2010), IC pada sektor publik terdiri atas tiga komponen: *public human capital*, *public structural capital*, dan *public relational capital*. Sementara itu, Edvinsson & Sullivan (1996) membagi IC perusahaan ke dalam empat elemen utama, yaitu *human capital*, *structural capital*, *complementary business assets*, dan *intellectual property*. Sementara itu, dalam penelitian ini, konsep IC yang digunakan mengacu pada Campos et al. (2006), karena komponen *structural capital* di dalamnya telah mencakup aspek organisasi, sosial, dan teknologi.

Sejumlah penelitian terdahulu menunjukkan bahwa IC berpengaruh positif pada kinerja organisasi. *Human capital*, *social capital*, dan *organizational capital* terbukti mampu meningkatkan efektivitas organisasi dalam menciptakan nilai tambah (Kang & Snell, 2009; Subramaniam & Youndt, 2005; Youndt et al., 2004; Youndt & Snell, 2004). Sumber daya manusia menjadi penting karena merupakan sumber inovasi dan pembaruan strategis (Bontis, 1998). Menurut Bontis (1998), *human capital* merupakan inti dari *intellectual capital* yang mencerminkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, serta sikap individu. Peningkatan kualitas populasi dan kemajuan pengetahuan menjadi faktor penting untuk meningkatkan kesejahteraan, yang dapat diwujudkan melalui investasi strategis dalam *human capital*. Investasi tersebut memungkinkan organisasi mengelola potensi manusia sehingga pengetahuan dapat dikembangkan, dibagikan, dan dikodifikasi sebagai aset organisasi yang berkelanjutan.

Beberapa penelitian sebelumnya mendukung pandangan tersebut, khususnya pada organisasi sektor publik. Firmansyah et al. (2025) menemukan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap efektivitas kinerja organisasi pada Direktorat Jenderal Pajak. Dewabrata et al. (2022) membuktikan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja belanja pemerintah. *Public human capital* merupakan salah satu elemen utama dari *intellectual capital* yang berkontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi publik. *Human capital* tidak hanya mendukung efisiensi operasional, tetapi juga menjadi sumber utama inovasi, pembaruan strategis, serta penciptaan pengetahuan. Oleh karena itu, semakin baik pengelolaan *public human capital*, semakin tinggi pula kinerja organisasi publik yang dapat dicapai.

H1: *Public human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

RBV menegaskan bahwa agar organisasi mampu unggul, sumber daya yang dikuasai harus memiliki nilai strategis, bersifat langka, tidak mudah ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (Freeman et al., 2021). Sumber daya yang memiliki karakteristik tersebut dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, bahkan dalam

lingkup organisasi sektor publik. Terkait dengan hal tersebut, *structural capital* dipandang sebagai salah satu sumber daya strategis karena dapat membentuk sistem, rutinitas, dan prosedur yang memperkuat kinerja organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu elemen kunci dalam *structural capital*. Budaya mencerminkan seperangkat nilai, norma, dan perilaku yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi, yang sering dianggap sebagai fondasi kesuksesan organisasi (Campos et al., 2006). Dalam model Skandia Navigator, Edvinsson & Sullivan (1996) menempatkan budaya sebagai inti dari komponen *intellectual capital*. Sejalan dengan itu, Sánchez-Cañizares et al. (2007) juga menekankan bahwa budaya organisasi merupakan elemen sentral dalam model IC yang berhubungan dengan seluruh komponen lainnya, sehingga memperlihatkan peran strategis budaya dalam menentukan kinerja organisasi.

Secara konseptual, Bontis (1998) mendefinisikan *structural capital* sebagai akumulasi dan pemanfaatan informasi, infrastruktur, sistem, rutinitas, prosedur, serta budaya organisasi yang mendukung pegawai dalam menciptakan kinerja optimal. Unsur-unsurnya mencakup perangkat keras, perangkat lunak, basis data, struktur organisasi, hak paten, reputasi, hingga rutinitas kerja. Baroroh (2013) menambahkan bahwa *structural capital* merepresentasikan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya ke dalam sistem kerja yang berkelanjutan sehingga mendorong produktivitas.

Beberapa penelitian sebelumnya menemukan bahwa *structural capital* memiliki peran dalam meningkatkan kinerja organisasi. Ednoer et al. (2022) membuktikan bahwa *public organizational capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi pemerintah. Farah & Abouzeid (2017) juga menemukan bahwa *organizational capital* mendukung peningkatan kinerja organisasi di sektor publik. Sejalan dengan itu, Dewabrata et al. (2022) menunjukkan adanya pengaruh positif *organizational capital* terhadap kinerja belanja pemerintah. Firmansyah et al. (2025) menegaskan bahwa *public structural capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian tersebut menyoroti bagaimana sistem dan prosedur berbasis digital, seperti e-filing dan e-billing, mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas organisasi. *Public structural capital* merupakan sumber daya penting yang berkontribusi pada kinerja organisasi sektor publik. Sistem, prosedur, dan budaya organisasi yang kuat tidak hanya menciptakan efisiensi operasional, tetapi juga membangun landasan kepercayaan, transparansi, dan inovasi. Oleh karena itu, semakin baik pengelolaan *structural capital*, semakin besar peluang organisasi publik untuk mencapai kinerja optimal dan keberlanjutan jangka panjang.

H2: Public structural capital berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

Berdasarkan *resource-based view* (RBV), sumber daya organisasi yang *valuable*, *rare*, *inimitable*, dan *non-substitutable* akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Freeman et al., 2021). Salah satu bentuk sumber daya tak berwujud tersebut adalah *relational capital*, yaitu aset organisasi yang tercermin dari kualitas hubungan dengan lingkungan eksternal. Hubungan yang baik dengan mitra, penyedia, pemerintah, dan masyarakat dapat menjadi sumber daya strategis yang mendukung pencapaian kinerja organisasi sektor publik.

Relational capital dianggap sebagai nilai yang diciptakan melalui interaksi organisasi dengan pemangku kepentingan eksternal seperti pelanggan, calon pelanggan, organisasi lain, pemangku kepentingan, dan investor (Grasenick & Low, 2004). Menurut Bontis (1998), *relational capital* mencerminkan hubungan harmonis organisasi dengan mitra, pemerintah, maupun masyarakat. Campos et al. (2006) juga menekankan bahwa hubungan dengan penyedia, partner, media, serta citra organisasi merupakan lingkup penting dalam model *intellectual capital*. Dengan demikian, *relational capital* berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan organisasi dengan sumber daya eksternal yang vital bagi kelangsungan operasionalnya.

Sejumlah penelitian empiris menunjukkan pengaruh positif *relational capital* terhadap kinerja organisasi. Mehdivand et al. (2012) menyimpulkan bahwa *relational capital* meningkatkan kinerja organisasi dan orientasi bisnis. Huang & Hsueh (2007) menemukan bahwa *relational capital* berpengaruh langsung terhadap kinerja organisasi di sektor industri konsultan teknik. F-Jardón & Martos (2009) menyatakan bahwa kombinasi *relational capital* dan *structural capital* menjadi penggerak utama kinerja organisasi, sementara Jardon & Martos (2012) menegaskan bahwa *relational capital* secara langsung meningkatkan kapabilitas organisasi dan secara tidak langsung mendorong kinerja. Shehzad et al. (2014) juga menemukan pengaruh positif *relational capital* terhadap kinerja universitas, meskipun tidak sekuat *human capital* dan *structural capital*.

Beberapa penelitian sebelumnya dalam konteks sektor publik di Indonesia juga mendukung temuan tersebut. Ednoer et al. (2022) membuktikan bahwa *relational capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi publik. Dewabrata et al. (2022) menemukan bahwa *relational capital* berkontribusi terhadap peningkatan kinerja belanja pemerintah. Secara lebih mutakhir, Firmansyah et al. (2025) menunjukkan bahwa *relational capital* memiliki pengaruh positif terhadap kinerja Direktorat Jenderal Pajak. Penelitian tersebut menekankan bahwa keberhasilan organisasi publik tidak hanya ditentukan oleh sumber daya internal, tetapi juga oleh kualitas hubungan dengan *stakeholder* eksternal, termasuk wajib pajak, mitra kerja, dan masyarakat. *Relational capital* merupakan dimensi penting *intellectual capital* yang memperkuat kinerja organisasi sektor publik. Hubungan yang baik dengan pemangku kepentingan eksternal memungkinkan organisasi memperoleh dukungan, legitimasi, serta sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsinya secara efektif. Oleh karena itu, semakin kuat *relational capital* yang dimiliki suatu organisasi publik, semakin besar pula peluangnya untuk mencapai kinerja yang optimal dan berkelanjutan.

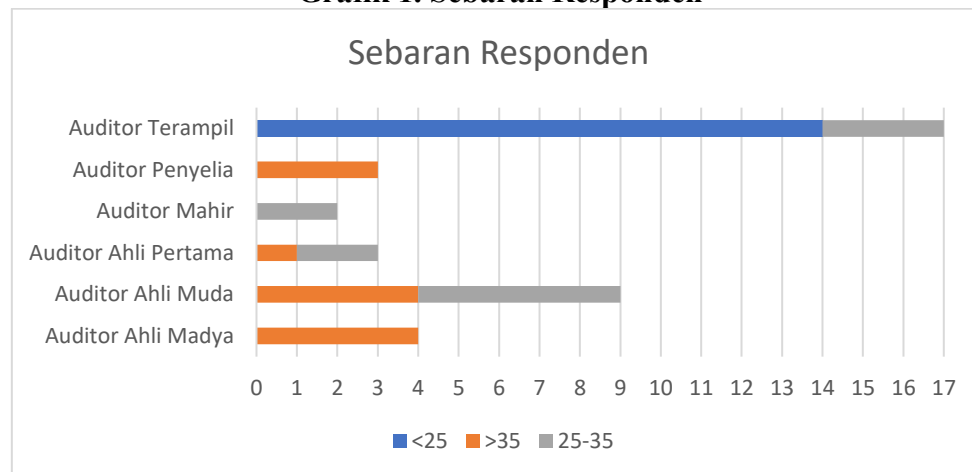
H₃: *Relational public capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Responden penelitian adalah auditor yang bekerja di lingkungan Perwakilan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan (BPKP). Teknik pengambilan sampel dilakukan dengan metode random sampling, dengan kriteria auditor yang pernah mendapatkan penugasan terkait peningkatan kapabilitas APIP. Pemilihan kriteria ini didasarkan pada relevansinya dengan kinerja BPKP, khususnya pada sasaran strategis “Meningkatnya Pengawasan Pembangunan atas Kualitas Pengendalian Intern K/L/Pemda/BU” yang diukur melalui indikator persentase APIP K/L/Pemda/BU dengan kapabilitas \geq Level 3.

Pengumpulan data dilakukan melalui tautan kuesioner online (https://s.id/KuisisionerIC_BPKP) yang dibuka pada periode 11 Desember 2023 hingga 4 Januari 2024. Instrumen kuesioner terdiri atas dua bagian, yaitu: (1) pertanyaan mengenai identitas responden, dan (2) pertanyaan mengenai persepsi responden terhadap komponen *intellectual capital*. Dari total 47 responden yang mengisi kuesioner, terdapat 9 responden yang tidak memenuhi kriteria karena belum pernah mendapatkan penugasan peningkatan kapabilitas APIP. Dengan demikian, jumlah sampel akhir yang digunakan dalam penelitian ini adalah 38 responden. Sebaran karakteristik responden dapat dilihat sebagai berikut:

Grafik 1. Sebaran Responden



Sumber: Data Diolah

Dalam penelitian ini, variabel dependen yang digunakan adalah kinerja organisasi BPKP, dengan indikator kinerja berupa persentase APIP Pemerintah Daerah yang memiliki kapabilitas $APIP \geq Level 3$. Indikator pencapaian kinerja ini mengacu pada Peraturan BPKP Nomor 8 Tahun 2021 (Peraturan BPKP, 2021), yang mencakup aspek kompetensi sumber daya manusia APIP, pengawasan berbasis risiko, kecukupan anggaran, efektivitas komunikasi, akses terhadap informasi, kesesuaian pengawasan dengan standar, tingkat ketaatan, efektivitas sistem peringatan dini, efektivitas manajemen risiko, serta perbaikan tata kelola. Indikator-indikator ini dioperasionalkan ke dalam delapan butir pertanyaan yang ditujukan kepada auditor BPKP sebagai responden. Dengan demikian, meskipun data diperoleh melalui persepsi individu auditor, variabel yang diukur tetap dimaknai sebagai kinerja organisasi secara keseluruhan.

Variabel independen dalam penelitian ini terdiri atas *public human capital*, *public structural capital*, dan *public relational capital*, dengan indikator yang diadaptasi dari Campos et al. (2006). *Public human capital* menjelaskan tiga elemen utama, yaitu nilai dan perilaku, pengetahuan teknis, serta keterampilan, yang dioperasionalkan ke dalam sembilan pertanyaan. *Public structural capital* mencakup budaya organisasi, struktur organisasi, hubungan antarpegawai, serta pemanfaatan teknologi dan sistem informasi, yang diwujudkan dalam tujuh pertanyaan. Adapun *public relational capital* menggambarkan kualitas hubungan organisasi dengan para pemangku kepentingan eksternal serta citra organisasi di mata publik, yang diukur melalui delapan item pernyataan.

Analisis data dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dengan pendekatan *Partial Least Squares* (PLS). Metode ini dipilih karena mampu menjelaskan struktur keragaman data dalam model penelitian yang kompleks (Hair et al., 2019). Tahapan analisis meliputi uji validitas dan reliabilitas melalui model pengukuran (outer model), serta uji hipotesis melalui model struktural (inner model). Selain itu, analisis statistik deskriptif juga dilakukan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik responden dan distribusi jawaban atas setiap indikator penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji validitas atas item kuisioner yang dilakukan dengan aplikasi SmartPLS mendapatkan hasil sebagaimana tabel 1. Item kuisioner dinyatakan valid jika nilai factor loading-nya diatas 0,7 (Hair et al., 2019). Oleh karena itu terdapat indikator yang dieliminasi, yaitu PHC4, PHC5, PHC6, PSC3, PRC4, dan PRC5, karena memiliki nilai *factor loading* dibawah 0,7.

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Item	Public Human Capital	Public Structural Capital	Relational Public Capital	Kinerja Organisasi
PHC1	0.764			
PHC2	0.785			
PHC3	0.796			
PHC7	0.734			
PHC8	0.736			
PHC9	0.750			
PSC1		0.733		
PSC2		0.777		
PSC4		0.832		
PSC5		0.860		
PSC6		0.860		
PSC7		0.838		
PRC1			0.808	
PRC2			0.869	
PRC3			0.900	
PRC6			0.849	
PRC7			0.748	
PRC8			0.734	
KO1				0.879
KO2				0.739
KO3				0.867
KO4				0.901
KO5				0.868
KO6				0.932
KO7				0.953
KO8				0.938

Sumber: data diolah

Selanjutnya dilakukan uji reliabilitas atas variabel penelitian dan didapatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Hasil
Public Human Capital	0.859	<i>Reliable</i>
Public Structural Capital	0.901	<i>Reliable</i>
Relational Public Capital	0.902	<i>Reliable</i>
Kinerja Organisasi	0.961	<i>Reliable</i>

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* pada variabel *public human capital* adalah 0,859, nilai *cronbach's alpha* pada variabel *public structural capital* adalah 0,901, *cronbach's alpha* pada variabel *relational public capital* adalah 0,902, *cronbach's alpha* pada variabel kinerja kapabilitas APIP adalah 0,961. Keempat variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* di atas 0,7 (Hair et al., 2019), sehingga item pertanyaan pada keempat variabel tersebut dinilai reliabel. Ringkasan deskripsi statistik dari variabel dapat ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 3. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Item	Mean	Median	Min	Max	Standar Deviasi
PHC1	4.211	4.000	1.000	5.000	0.978
PHC2	4.263	4.000	2.000	5.000	0.750
PHC3	4.184	4.000	2.000	5.000	0.683
PHC7	4.342	4.000	3.000	5.000	0.527
PHC8	3.947	4.000	3.000	5.000	0.647
PHC9	4.079	4.000	2.000	5.000	0.739
PSC1	4.237	4.000	2.000	5.000	0.741
PSC2	3.974	4.000	2.000	5.000	0.778
PSC4	4.105	4.000	1.000	5.000	0.912
PSC5	4.105	4.000	1.000	5.000	0.852
PSC6	4.105	4.000	2.000	5.000	0.754
PSC7	4.132	4.000	2.000	5.000	0.800
PRC1	3.947	4.000	1.000	5.000	0.972
PRC2	4.026	4.000	1.000	5.000	0.778
PRC3	3.868	4.000	1.000	5.000	0.894
PRC6	4.158	4.000	2.000	5.000	0.629
PRC7	4.026	4.000	1.000	5.000	0.873
PRC8	4.184	4.000	3.000	5.000	0.601
KO1	4.105	4.000	1.000	5.000	0.940
KO2	4.079	4.000	2.000	5.000	0.870
KO3	4.000	4.000	1.000	5.000	0.858
KO4	4.079	4.000	2.000	5.000	0.807
KO5	4.132	4.000	2.000	5.000	0.732
KO6	4.158	4.000	2.000	5.000	0.779
KO7	4.000	4.000	2.000	5.000	0.889
KO8	3.974	4.000	2.000	5.000	0.843

Sumber: data diolah

Berdasarkan hasil deskriptif statistik, terdapat sembilan indikator yang memiliki nilai minimum sebesar 1, yaitu PHC1, PSC4, PSC5, PRC1, PRC2, PRC3, PRC7, KKA1, dan KKA3. Nilai rata-rata terendah diperoleh pada indikator PHC8 dan PRC1 sebesar 3,947, sedangkan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada indikator PHC6 sebesar 4,579. Selain itu, masih terdapat empat indikator dengan nilai standar deviasi di atas 0,9, yaitu PHC1, PRC1, KKA1, dan PSC4. Di antara indikator tersebut, PHC1 memiliki nilai standar deviasi tertinggi, yaitu 0,978. Kondisi ini mengindikasikan bahwa sebaran data pada indikator-indikator tersebut relatif luas sehingga terdapat perbedaan yang cukup besar dalam penilaian responden.

Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan metode Partial Least Squares (PLS). Metode ini dipilih karena sesuai untuk menganalisis model dengan jumlah sampel relatif kecil dan tidak menuntut asumsi distribusi data yang ketat. Berikut disajikan hasil uji hipotesis dalam penelitian ini:

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	R ²	Adj. R ²
PHC -> KKA	-0.175	-0.125	0.165	1.063	0.144		

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values	R ²	Adj. R ²
PSC -> KKA	0.638	0.655	0.195	3.278	0.001	0.475	0.428
PRC -> KKA	0.186	0.182	0.227	0.821	0.206		

Sumber: data diolah

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *public human capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ednoer et al. (2022) yang menyatakan bahwa *public human capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi instansi pemerintah. Akan tetapi, hasil ini tidak sejalan dengan temuan Farah & Abouzeid (2017) yang menemukan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik, serta penelitian Dewabrata et al. (2022) yang menunjukkan bahwa *human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja belanja pemerintah.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini juga berbeda dengan temuan Firmansyah et al. (2025) yang menegaskan bahwa *public human capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak. Dalam penelitian tersebut, kompetensi dan motivasi pegawai terbukti menjadi faktor penting dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi publik, terutama ketika dikombinasikan dengan penguatan aspek digitalisasi dan kepemimpinan yang adaptif. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh *human capital* sangat bergantung pada konteks organisasi dan efektivitas strategi pengelolaannya.

Hasil kuesioner dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa meskipun terdapat sebagian pegawai dengan komitmen kerja rendah, secara umum pegawai BPKP memiliki tingkat komitmen tinggi, mampu beradaptasi terhadap perubahan, memiliki kompetensi teknis yang memadai, serta dapat mengomunikasikan hasil pekerjaannya dengan baik. Namun, faktor-faktor tersebut belum cukup kuat untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP. Kondisi ini dapat dijelaskan dari karakteristik responden, di mana mayoritas berasal dari kelompok Auditor Terampil dengan usia relatif muda, yaitu di bawah 25 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa sebagian besar responden masih berada pada tahap awal karier dengan pengalaman terbatas, sementara jumlah auditor pada jenjang jabatan yang lebih tinggi relatif sedikit. Ketidakseimbangan ini berpotensi memengaruhi konsistensi persepsi responden, sehingga berdampak pada tidak signifikannya pengaruh *human capital* dalam model penelitian.

Dari perspektif *resource-based view* (RBV), *human capital* sebenarnya merupakan salah satu aset strategis yang seharusnya dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi (Bontis, 1998; Freeman et al., 2021). Namun, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa potensi tersebut belum sepenuhnya dimanfaatkan di BPKP. Dengan demikian, pengaruh *human capital* terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP masih terbatas, dan hasil ini memperlihatkan perlunya pengelolaan yang lebih optimal terhadap sumber daya manusia agar perannya benar-benar memberikan dampak nyata pada pencapaian kinerja organisasi.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *public structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP. Temuan ini sejalan dengan penelitian Ednoer et al. (2022) yang membuktikan bahwa *public organizational capital* berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Hasil ini juga konsisten dengan penelitian Dewabrata et al. (2022) yang menemukan bahwa *organizational capital* berpengaruh positif terhadap kinerja belanja pemerintah, serta penelitian Farah & Abouzeid (2017) yang menunjukkan bahwa *organizational capital* dapat meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Selaras dengan temuan-temuan tersebut, penelitian Firmansyah et al. (2025) pada

Direktorat Jenderal Pajak juga menegaskan bahwa *structural capital* yang diwujudkan melalui sistem kerja, budaya organisasi, dan pemanfaatan teknologi digital terbukti mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas kinerja organisasi publik.

Temuan penelitian ini semakin diperkuat oleh hasil kuesioner. Responden menilai bahwa sistem manajemen yang tercermin dalam budaya dan nilai organisasi serta struktur organisasi di BPKP telah mendorong pegawai untuk bekerja lebih profesional dan efisien. Pemanfaatan teknologi informasi berupa aplikasi dan perangkat lunak juga dinilai sangat membantu pegawai dalam menyelesaikan tugas serta mencapai target kinerja. Dari sisi distribusi, mayoritas responden berasal dari kelompok Auditor Terampil dan Auditor Ahli Muda, yang pada umumnya memberikan penilaian positif terhadap dukungan budaya organisasi, sistem kerja, serta infrastruktur yang tersedia. Meskipun sebagian besar responden masih berada pada tahap awal karier, mereka telah merasakan manfaat nyata dari keberadaan *structural capital* dalam mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Apabila ditinjau dari perspektif *resource-based view* (RBV), hasil ini menegaskan bahwa *structural capital* merupakan salah satu sumber daya strategis yang berharga, sulit ditiru, dan dapat memberikan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi organisasi publik. Infrastruktur organisasi, sistem informasi, prosedur kerja, serta budaya yang terinternalisasi dengan baik mampu menciptakan efisiensi, konsistensi, dan efektivitas dalam pelaksanaan tugas organisasi. Dengan dukungan *structural capital* yang kuat, organisasi memiliki peluang lebih besar untuk mencapai kinerja optimal yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penelitian ini mengonfirmasi bahwa *structural capital* di BPKP memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian kinerja organisasi melalui peningkatan kapabilitas APIP. Untuk itu, BPKP perlu terus memperkuat aspek ini, baik dengan mempertahankan budaya dan nilai organisasi yang telah terbangun, memperluas pemanfaatan teknologi informasi, memperbaiki prosedur kerja yang ada, maupun meningkatkan koordinasi dan integrasi antarunit organisasi. Upaya tersebut diharapkan dapat semakin memperkuat efektivitas pengawasan intern dan mendukung pencapaian sasaran strategis BPKP secara berkelanjutan.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa *public relational capital* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP. Temuan ini tidak sejalan dengan penelitian Ednoer et al. (2022) yang menyatakan bahwa *relational capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi sektor publik. Hasil ini juga berbeda dengan temuan Dewabrata et al. (2022) yang membuktikan adanya pengaruh positif *relational capital* terhadap kinerja belanja pemerintah, serta penelitian Farah & Abouzeid (2017) yang menegaskan bahwa *relational capital* mampu meningkatkan kinerja organisasi sektor publik. Selanjutnya, hasil ini juga bertolak belakang dengan penelitian Firmansyah et al. (2025) yang menunjukkan bahwa *relational capital* berpengaruh terhadap kinerja organisasi Direktorat Jenderal Pajak, terutama melalui penguatan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal seperti wajib pajak, mitra kerja, dan masyarakat luas.

Analisis deskriptif dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa indikator-indikator *relational capital* menunjukkan sebaran data yang cukup luas. Secara rata-rata, responden menilai bahwa hubungan dan koordinasi organisasi dengan stakeholder berada pada kategori baik. Namun, sebagian responden menilai hubungan tersebut belum optimal. Ketidakeragaman ini kemungkinan dipengaruhi oleh distribusi responden, di mana mayoritas merupakan Auditor Terampil dengan usia relatif muda dan pengalaman terbatas dalam membangun interaksi eksternal. Sementara itu, jumlah auditor dengan level jabatan yang lebih tinggi relatif lebih sedikit, sehingga persepsi terhadap kualitas hubungan eksternal organisasi tidak sepenuhnya terwakili dalam hasil penelitian ini.

Dari perspektif resource-based view (RBV), *relational capital* seharusnya menjadi salah satu sumber daya strategis yang berharga karena sulit ditiru dan sangat bergantung pada jaringan hubungan yang dimiliki organisasi. *Relational capital* memungkinkan organisasi memperoleh legitimasi, dukungan, serta akses terhadap sumber daya eksternal yang penting bagi pencapaian tujuan. Namun, hasil penelitian ini justru menunjukkan bahwa potensi *relational capital* di BPKP belum sepenuhnya dimanfaatkan sehingga tidak berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kapabilitas APIP.

PENUTUP

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa *public structural capital* berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi melalui kapabilitas APIP, sedangkan *public human capital* dan *public relational capital* tidak terbukti berpengaruh terhadap pencapaian kinerja kapabilitas APIP. Hasil ini mengindikasikan bahwa dukungan sistem, prosedur, budaya organisasi, serta pemanfaatan teknologi informasi memiliki peran penting dalam memperkuat kapabilitas APIP. Namun demikian, potensi *human capital* dan *relational capital* belum sepenuhnya dimanfaatkan sehingga kontribusinya terhadap peningkatan kinerja organisasi masih terbatas.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Pertama, jumlah sampel relatif kecil sehingga temuan penelitian mungkin belum sepenuhnya mencerminkan kondisi populasi auditor BPKP secara menyeluruh. Kedua, sebaran data responden cukup luas, dengan variasi pada kelompok usia dan jabatan fungsional auditor. Meskipun mayoritas responden berasal dari kelompok Auditor Terampil dengan usia di bawah 25 tahun, distribusi responden yang kurang merata antarjabatan dapat memengaruhi konsistensi hasil penelitian. Dengan demikian, generalisasi temuan penelitian ini perlu dilakukan dengan kehati-hatian.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan agar menggunakan jumlah sampel yang lebih besar, baik dengan memperluas wilayah penelitian maupun dengan memfokuskan pada kelompok jabatan fungsional auditor tertentu. Hal ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai pengaruh modal intelektual terhadap kinerja organisasi sektor publik.

Dari sisi praktis, sebagai pembina APIP, BPKP perlu merumuskan kebijakan yang lebih terarah dalam upaya membina APIP agar mampu mencapai kapabilitas yang memadai untuk menjalankan tugas pengawasan intern pemerintah. Dalam penyusunan kebijakan tersebut, BPKP dapat mempertimbangkan secara serius peran modal intelektual sebagai sumber daya strategis organisasi. Tidak hanya memperkuat aspek *structural capital* melalui sistem dan prosedur kerja, tetapi juga perlu dilakukan pengembangan terhadap *human capital*, khususnya dalam aspek motivasi, kompetensi teknis, dan adaptabilitas pegawai, serta *relational capital*, terutama dalam hal membangun koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi yang lebih efektif dengan stakeholder. Dengan strategi yang menyeluruh, modal intelektual dapat dikelola secara optimal untuk memberikan kontribusi nyata terhadap peningkatan kapabilitas APIP dan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baroroh, N. (2013). Analisis pengaruh modal intelektual terhadap kinerja keuangan perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 5(2), 11.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models.



- Management Decision*, 36(2), 63–76. <https://doi.org/10.1108/00251749810204142>
- BPKP. (2020). *Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 2 Tahun 2020 tentang Rencana Strategis Badan Pengawasan Keuangan Dan Pembangunan Tahun 2020-2024*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/228498/peraturan-bpkp-no-2-tahun-2020>
- BPKP. (2023). *Laporan Kinerja BPKP Triwulan III Tahun 2023*. [https://www.bpkp.go.id/assets/laporanberkala/1/744/202406131138LAPKIN BPKP 2023 TW3.pdf](https://www.bpkp.go.id/assets/laporanberkala/1/744/202406131138LAPKIN%20BPKP%2023%20TW3.pdf)
- Campos, E. B., Salmador, M. P., & Merino, C. (2006). Towards a model of intellectual capital in public administrations. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 3(3), 214–232. <https://doi.org/10.1504/IJLIC.2006.011311>
- Dewabrata, C., Firmansyah, A., Andrias, D., Tarigan, R. P., & Trisnawati, E. (2022). Hubungan intellectual capital dan kinerja belanja pada instansi pemerintah. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara*, 4(1S), 368–377. <https://doi.org/10.31092/jpkn.v4i1S.1830>
- Ednoer, E. H., Enita, F. D., & Firmansyah, A. (2022). Kinerja organisasi pada instansi pemerintah: bagaimana peran dari capital intellectual? *Jurnal Riset Akuntansi & Komputerisasi Akuntansi*, 13(2), 50–67. <https://doi.org/10.33558/jrak.v13i1.3216>
- Edvinsson, L., & Sullivan, P. (1996). Developing a model for managing intellectual capital. *European Management Journal*, 14(4), 356–364. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(96\)00022-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(96)00022-9)
- F-Jardón, C. M., & Martos, M. S. (2009). Intellectual capital and performance in wood industries of Argentina. *Journal of Intellectual Capital*, 10(4), 600–616. <https://doi.org/10.1108/14691930910996670>
- Farah, A., & Abouzeid, S. (2017). The impact of intellectual capital on performance: Evidence from the public sector. *Knowledge Management and E-Learning*, 9(2), 225–238. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2017.09.013>
- Firlana, H. (2025). Dampak transformasi digital terhadap manajemen sumber daya manusia di sektor publik Indonesia. *Tematics: Technology Management And Informatics Research Journals*, 7(1), 49–59. <https://doi.org/10.52617/tematics.v7i1.714>
- Firmansyah, A., Irawan, F., & Wijaya, S. (2025). Unlocking public sector excellence: The synergy of intellectual capital and digital leadership in tax administration. *Intangible Capital*, 21(2), 201–230. <https://doi.org/10.3926/ic.3147>
- Freeman, R. E., Dmytriiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757–1770. <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Grasenick, K., & Low, J. (2004). Shaken, not stirred: Defining and connecting indicators for the measurement and valuation of intangibles. *Journal of Intellectual Capital*, 5(2), 268–281. <https://doi.org/10.1108/14691930410533696>
- Guntur, W. N., Tuan, Y., & Asnawi, N. (2025). Implementasi e-government bagi keterbukaan informasi publik melalui website pemerintah Kabupaten Manggarai. *Petitum Law Journal*, 2(2), 483–504. <https://doi.org/10.35508/pelana.v2i2.20671>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Huang, C. F., & Hsueh, S. L. (2007). A study on the relationship between intellectual capital and business performance in the engineering consulting industry: A path analysis. *Journal of Civil Engineering and Management*, 13(4), 265–271. <https://doi.org/10.1080/13923730.2007.9636446>
- Jardon, C. M., & Martos, M. S. (2012). Intellectual capital as competitive advantage in emerging clusters in Latin America. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 462–481.

- <https://doi.org/10.1108/14691931211276098>
- Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: A framework for human resource management. *Journal of Management Studies*, 46(1), 65–92. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00776.x>
- Mehdivand, M., Zali, M. R., Madhoshi, M., & Kordnaeij, A. (2012). Intellectual capital and nano-businesses performance: The moderating role of entrepreneurial orientation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 52, 147–162. https://www.europeanjournalofeconomicsfinanceandadministrativesciences.com/issues/EJEFAS_52.html
- Peraturan BPKP. (2021). *Peraturan Badan Pengawasan Keuangan dan Pembangunan Nomor 8 Tahun 2021 tentang Penilaian Kapabilitas Aparat Pengawasan Intern Pemerintah pada Kementerian/Lembaga/Pemerintah Daerah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/242789/peraturan-bpkp-no-8-tahun-2021>
- Peraturan Pemerintah RI. (2008). *Peraturan Pemerintah RI Nomor 60 Tahun 2008 Tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah*. <https://peraturan.bpk.go.id/Details/4876>
- Permana, D. A., & Riharjo, I. B. (2017). Pengukuran kinerja instansi pemerintah daerah dalam perspektif value for money. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 6(5), 2163–2180. <https://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/1194>
- Ramírez, Y. (2010). Intellectual capital models in Spanish public sector. *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 248–264. <https://doi.org/10.1108/14691931011039705>
- Sánchez-Cañizares, S. M., Muñoz, M. Á. A., & López-Guzmán, T. (2007). Organizational culture and intellectual capital: a new model. *Journal of Intellectual Capital*, 8(3), 409–430. <https://doi.org/10.1108/14691930710774849>
- Shehzad, U., Fareed, Z., Zulficar, B., Shahzad, F., & Latif, H. S. (2014). The impact of intellectual capital on the performance of universities. *European Journal of Contemporary Education*, 10(4), 273–280. <https://doi.org/10.13187/ejced.2014.10.273>
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. *Academy of Management Journal*, 48(3), 450–463. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.17407911>
- Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human resource configurations, intellectual capital, and organizational performance. *Journal of Managerial Issues*, 16(3), 337–360. <https://www.jstor.org/stable/40604485>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00435.x>