

## **Pengaruh Modal Intelektual, Semangat Kerja dan Komitmen Terhadap Kinerja Pegawai Pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan Republik Indonesia**

**Agustinus Agus Wijaya<sup>1</sup>; Budi Supriyatno<sup>2</sup>; Ade Reza Hariyadi<sup>3</sup>**  
<sup>1,2,3</sup>Program Studi Magister Ilmu Administrasi, Universitas Krisnadwipayana  
[agus\\_tgp05@yahoo.co.id\\*](mailto:agus_tgp05@yahoo.co.id)

---

### **Article Info**

#### **Article History**

Received:  
06 June 2024

Accepted:  
08 June 2024

Published:  
08 June 2024

---

#### **Kata Kunci**

Modal Intelektual,  
Semangat Kerja,  
Komitmen dan Kinerja  
Pegawai

#### **Keywords**

Intellectual Capital,  
Work Morale,  
Commitment and  
Employee  
Performance.

---

### **Abstract**

*The aim of this research is to determine and analyze the influence of intellectual capital, work enthusiasm and commitment partially and jointly on employee performance at the Administration and Protocol Bureau of the Secretariat General of the Indonesian Ministry of Defense. The research method uses a survey with a descriptive quantitative approach. The sampling technique is the Simple Random Sampling technique. The total sample was 59 respondents. Based on the research results, it was found that: a) The results of partial hypothesis testing, intellectual capital has a significant effect on employee performance at the Administration and Protocol Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. b) Results of partial hypothesis testing, work morale has a significant effect on employee performance at the Administration and Protocol Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. c) The results of partial hypothesis testing that commitment has a significant effect on employee performance at the Administration and Protocol Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia. d) Results of simultaneous hypothesis testing: intellectual capital, work enthusiasm and commitment together have a significant effect on employee performance at the Administration and Protocol Bureau of the Secretariat General of the Ministry of Defense of the Republic of Indonesia.*

---

## **Pendahuluan**

Pada era perkembangan teknologi yang serba canggih saat ini merupakan suatu tantangan bagi setiap organisasi adalah untuk menyiapkan sumber daya manusia berkualitas agar hasil kerja yang dicapai akan efektif dan efisien. Sumber daya manusia yang berkualitas menunjang organisasi melalui potensi yang dimiliki masing-masing pegawai. Betapapun

sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi tanpa dukungan aspek manusia sulit kiranya mencapai tujuan organisasi dapat dicapai.

Organisasi perlu memperhatikan dan meningkatkan kualitas SDM yang mereka punya karena SDM merupakan faktor utama dan yang paling penting untuk menjadi motor penggerak dari strategi yang telah disusun sebelumnya oleh organisasi agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. Sehingga kinerja dapat meningkat pada setiap pegawai, apabila para pegawai memiliki kinerja yang baik, akan menghasilkan beberapa keuntungan bagi organisasi itu sendiri. Diantaranya pegawai akan tetap bertahan dan membantu meski organisasi itu sedang mengalami permasalahan.

Namun ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai diantaranya modal intelektual atau suatu pengetahuan, informasi dan kekayaan intelektual yang mampu untuk menemukan peluang dan mengelola ancaman dalam kehidupan suatu organisasi, sehingga dapat mempengaruhi daya tahan dan keunggulan bersaing dalam berbagai hal. Konsep *intellectual capital* (modal intelektual) menunjukkan bahwa meskipun individu yang menghasilkan, mempertahankan, dan menggunakan pengetahuan (*human capital*), pengetahuan ini dikembangkan melalui interaksi di antara mereka (*social capital*) untuk menghasilkan pengetahuan institusional yang dimiliki organisasi.

*Intellectual Capital* berupa Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset yang paling berharga bagi organisasi. Salah satu cara dalam menciptakan nilai (*value creation*), maka organisasi lebih fokus dan bergeser dari pemanfaatan aset-aset individual menjadi sekelompok aset yang sebagian utamanya adalah aset tidak berwujud (*intangible assets*) berupa modal intelektual (*intellectual capital*) yang mencakup dalam keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, serta dalam sistem dan prosedur yang dimiliki organisasi.

Selain itu faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah semangat kerja. Semangat kerja merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapainya. Organisasi membutuhkan pegawai yang memiliki semangat kerja yang tinggi demi terciptanya tujuan organisasi yang lebih baik. Dengan semangat kerja yang tinggi, maka hasil dari suatu pekerjaan akan meningkat karena para pegawai akan melakukan pekerjaan secara lebih giat dan lebih baik, begitu juga sebaliknya.

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah komitmen. Komitmen adalah tingkat loyalitas yang dirasakan individu terhadap organisasi. Komitmen merupakan salah satu kunci yang turut menentukan berhasil tidaknya suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pegawai yang mempunyai komitmen pada organisasi biasanya mereka akan menunjukkan sikap kerja yang penuh perhatian terhadap tugasnya, mereka sangat memiliki tanggung jawab untuk melakukan tugas-tugas serta sangat loyal terhadap organisasi. Dalam komitmen terkandung keyakinan, pengikat, yang akan menimbulkan energi untuk melakukan yang terbaik. Secara nyata, komitmen berdampak kepada performansi kerja sumber daya manusia, dan pada akhirnya juga sangat berpengaruh terhadap kinerja suatu organisasi. Keberhasilan dan kinerja seseorang dalam bidang pekerjaan banyak ditentukan oleh komitmen terhadap bidang pekerjaan yang ditekuninya. Komitmen organisasi sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai karena komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara pegawai dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi.

Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI sebagai unsur pelaksana sebagian fungsi Sekretariat Jenderal dipimpin oleh Kepala Biro Tata Usaha dan Protokol mempunyai tugas merumuskan kebijakan teknis pembinaan, pemberian dukungan, administrasi umum, kearsipan, ketatausahaan, dan keprotokolan. Berdasarkan hasil observasi lapangan dan informasi yang didapat bahwa kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI masih belum sesuai dengan harapan organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan adanya permasalahan yang terjadi yaitu: modal intelektual belum dijadikan sebagai salah satu aset penting organisasi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan nilai organisasi dan kinerja organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif; terjadinya penurunan kualitas kerja pegawai, dan masih kurangnya tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan; kurangnya semangat kerja yang dimiliki para pegawai Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI di karenakan kendala lingkungan yang kurang nyaman, hilangnya insentif yang biasa didapat; belum efektifnya lingkungan kerja yang diterapkan pada Kantor Biro Tata Usaha dan

Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI yaitu kurang adanya kesadaran untuk mengubah lingkungan kerja kearah yang lebih baik, dari pihak-pihak tertinggi dalam meningkatkan kinerja pegawai; penurunan komitmen dan keterampilan pegawai yang mengakibatkan tidak maksimalnya pelayanan administrasi; masih terdapat beberapa pegawai Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI yang memiliki sikap acuh terhadap pekerjaan, tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, dan cenderung tidak mengikuti peraturan seperti disiplin waktu; dan sebagian pegawai kurang termotivasi dalam melaksanakan proses aktivitas kerja pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : “Pengaruh Modal Intelektual, Semangat Kerja dan Komitmen terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Tata Usaha Dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI Tahun 2023”.

## **Tinjauan Pustaka**

### **Modal Intelektual**

Asiah (2014) memberikan definisi bahwa “*Intellectual Capital* adalah suatu aset tidak berwujud dengan kemampuan member nilai kepada perusahaan dan masyarakat meliputi paten, hak atas kekayaan intelektual cipta dan waralaba.” Sedangkan Wahyudi (2014) secara ringkas mewacanakan modal intelektual sebagai kapabilitas organisasi untuk menciptakan, melakukan transfer, dan mengimplementasikan pengetahuan. Menurut Stewart dalam Ulum (2009) mendefinisikan *Intellectual Capital* sebagai berikut modal Intelektual yaitu jumlah dari semua orang di perusahaan yang memberikan keunggulan kompetitif di pasar, yaitu materi intelektual pengetahuan, informasi, kekayaan intelektual, pengalaman yang dapat dimanfaatkan untuk menciptakan kekayaan.

Menurut Ulum (2009) Metode (VAIC) memiliki 3 komponen utama yaitu sebagai berikut :

- 1) *Value Added Capital Employed (VACA)*

*Value Added Capital Employed* adalah indikator untuk VA yang diciptakan oleh satu unit dari *physical capital*. Rasio ini menunjukkan kontribusi yang dibuat oleh setiap unit dari CE terhadap value added organisasi.

2) *Value Added Human Capital (VAHU)*

Rasio ini menunjukkan hubungan antara VA dan HC (*Human Capital*). *Value Added Human Capital (VAHU)* menunjukkan berapa banyak VA yang dapat dihasilkan dengan dana yang dikeluarkan untuk tenaga kerja.

3) *Structural Capital Value Added (STVA)*

*Structural Capital Value Added (STVA)* menunjukkan kontribusi *structural capital (SC)* dalam penciptaan nilai. STVA mengukur jumlah SC yang dibutuhkan untuk menghasilkan 1 rupiah dari VA dan merupakan indikasi bagaimana keberhasilan SC dalam penciptaan nilai. SC bukanlah ukuran yang independen sebagaimana HC, ia independen terhadap *value creation*.

Dari beberapa penjelasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa modal intelektual (*intellectual capital*) adalah sumber daya berupa pengetahuan yang tersedia pada organisasi yang menghasilkan aset bernilai tinggi dan manfaat ekonomi di masa mendatang bagi organisasi.

### **Semangat Kerja**

Menurut Siswanto (2010), mendefinisikan semangat kerja sebagai keadaan psikologis seseorang. Semangat kerja dianggap sebagai keadaan psikologis yang baik bila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja dengan giat dan konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Nitisemito (2010), definisi dari semangat kerja adalah kondisi seseorang yang menunjang dirinya untuk melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik di dalam sebuah organisasi. Menurut Malayu SP Hasibuan (2009) mengemukakan bahwa semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Purwanto (2013) semangat kerja adalah sesuatu yang membuat orang-orang senang mengabdikan kepada pekerjaannya dimana kepuasan, bekerja dan hubungan-hubungan

kekeluargaan yang menyenangkan menjadi bagian dari padanya. Semangat kerja juga merupakan reaksi emosional dan mental dari seseorang terhadap pekerjaannya. Semangat kerja memengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan seseorang.

Terdapat indikator semangat kerja yang menurut Juliandi (2013:105) yaitu :

- a. Sedikitnya perilaku yang agresif yang menimbulkan frustrasi.
- b. Individu bekerja dengan suatu perasaan yang menyenangkan.
- c. Menyesuaikan diri dengan teman-teman sekerja
- d. Keterlibatan ego dalam bekerja Keterlibatan ego dalam bekerja bagi karyawan dengan tujuan untuk menjadi semangat dalam meningkatkan kinerja karyawan

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa semangat kerja adalah sikap mental pegawai yang menunjukkan kegairahan untuk melaksanakan pekerjaannya sehingga mendorong untuk mampu bekerja sama dan dapat menyelesaikan tugas tepat pada waktunya dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan kepadanya, yang diukur dengan indikator: Perilaku agresif, Bekerja dengan perasaan, Menyesuaikan diri dan Keterlibatan ego.

### **Komitmen**

Sopiah (2008) mengemukakan komitmen adalah keinginan anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi. Mathis & Jackson seperti yang dikutip oleh Ashar Sanyoto Munandar (2003), menyatakan bahwa komitmen adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan pegawai akan tujuan organisasi serta niat untuk tetap bergabung dalam organisasi. Sedangkan Blan & Boal dalam Knoop dikutip oleh Sopiah (2008) menyebutkan komitmen sebagai keberpihakan dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dan tujuan organisasi.

Pendapat lainnya Baron dan Greenberg dikutip oleh Khaerul Umam (2010) menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta

memiliki harkat yang kuat untuk tetap bertahan di organisasi tersebut. Aspek komitmen antara lain menurut Meyer dan Allen dalam Yusuf dan Syarif, (2018:45):

- a. Komitmen afektif (*affective comitment*): Keterikatan emosional karyawan, dan keterlibatan dalam organisasi.
- b. Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*): Komitmen berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan dari organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit.
- c. Komitmen normatif (*normative commiment*): Perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu; tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

Dari uraian pengertian komitmen tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen adalah suatu keadaan dimana seorang pegawai memihak pada organisasi serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut.

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Moh. As'ad (2000), kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Sedangkan Mukajat (2000), merumuskan kinerja sebagai pelaksanaan pekerjaan yang telah dijalankan atau dilakukan seseorang dan telah menjadi kewajibannya. Kemudian menurut Bambang Kusriyanto (2002), menyatakan kinerja adalah “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta organisasi”. Mohamad Mahsun (2009), mengemukakan kinerja (*performance*) adalah “gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategic, planning suatu organisasi”.

Taliziduhu Ndraha (2001), menyatakan bahwa kinerja adalah manifestasi dari hubungan kerakyatan antara masyarakat dengan pemerintah. Terdapat beberapa elemen pokok suatu pengukuran kinerja yang dikemukakan Mahsun (2012), antara lain:

- 1) Menetapkan Tujuan, Sasaran dan Strategi Organisasi

Tujuan adalah pernyataan secara umum (belum secara eksplisit) tentang apa yang ingin dicapai organisasi.

## 2) Merumuskan Indikator dan Ukuran Kinerja

Indikator kinerja mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja.

## 3) Mengukur Tingkat Ketercapaian Tujuan dan Sasaran-Sasaran Organisasi

Jika kita sudah mempunyai indikator dan ukuran kinerja yang jelas, maka pengukuran kinerja bisa diimplementasikan.

## 4) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja akan memberikan gambaran kepada penerima informasi mengenai nilai kinerja yang berhasil dicapai organisasi.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang ditunjukkan oleh seorang pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi, yang diukur dengan indikator: Sasaran dan Strategi Organisasi, Ukuran Kinerja, Mengukur Tingkat Ketercapaian, dan Evaluasi Kinerja.

## **Metode Penelitian**

Objek penelitian dilakukan di Biro Tata Usaha Dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan. Metode dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Biro Tata Usaha Dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI yang memiliki jumlah pegawai sebanyak 142 orang. Teknik penentuan jumlah sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. Cara demikian dilakukan bila anggota populasi dianggap homogen karena sampel yang representatif atau sampel diambil secara random. Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 59 responden tanpa adanya strata dengan tingkat presisi yang ditetapkan sebesar 10%.



## Hasil dan Pembahasan

### Pengaruh Modal intelektual ( $X_1$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Persepsi modal intelektual dari para responden yang diperoleh melalui hasil angket, menunjukkan bahwa modal intelektual pada kategori baik yaitu mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase 59%. Sedangkan uji hipotesis pengaruh antara variabel modal intelektual ( $X_1$ ) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y), dengan koefisien korelasi ( $r_{y1}$ ) = 0,705 dan koefisien determinasi ( $r_{y1}^2$ ) = 0,497 atau 49,7% sedangkan selebihnya 50,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian hasil uji signifikan dengan uji t, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel modal intelektual terhadap kinerja pegawai yaitu tingkat probabilitas (sig) adalah 0,000, Jika dibandingkan pada  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ , berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  ( $7,511 > 2,000$  dan  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti hipotesis pertama yang diajukan oleh penulis diterima. Artinya terdapat pengaruh yang positif dan signifikan variabel modal intelektual terhadap kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

### Pengaruh Semangat kerja ( $X_2$ ) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Persepsi semangat kerja dari para responden yang diperoleh melalui hasil angket, menunjukkan bahwa semangat kerja pada kategori baik yaitu mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase 59%. Sedangkan uji hipotesis pengaruh antara variabel semangat kerja ( $X_2$ ) terhadap variabel Kinerja pegawai (Y), dengan koefisien korelasi ( $r_{y2}$ ) = 0,726 dan koefisien determinasi ( $r_{y2}^2$ ) = 0,527 atau 52,7% sedangkan selebihnya 47,3% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian hasil uji signifikan dengan uji t, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai. Hal ini diperoleh  $t_{hitung}$  7,977 dengan tingkat probabilitas (sig) adalah 0,000, Jika dibandingkan pada  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ , berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  ( $7,977 > 2,000$  dan  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua yang diajukan oleh penulis diterima yaitu terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel semangat kerja terhadap kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

### **Pengaruh Komitmen (X<sub>3</sub>) terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Persepsi komitmen dari para responden yang diperoleh melalui hasil angket, menunjukkan bahwa komitmen pada kategori baik yaitu mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase sebesar 59%. Sedangkan uji hipotesis pengaruh variabel komitmen (X<sub>3</sub>) terhadap variabel kinerja pegawai (Y), dengan koefisien korelasi ( $r_{y3}$ ) = 0,711 dan koefisien determinasi ( $r_{y3}^2$ ) = 0,506 atau 50,6% sedangkan selebihnya 49,4% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian hasil uji signifikan dengan uji t, bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel komitmen terhadap kinerja pegawai. Hasil uji t diperoleh  $t_{hitung}$  7,640 dengan tingkat probabilitas (sig) adalah 0,000, Jika dibandingkan pada  $t_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$ , berarti  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $sig < 0,05$  ( $7,640 > 2,000$  dan  $0,000 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa hipotesis ketiga yang diajukan oleh penulis diterima yaitu terdapat pengaruh positif dan signifikan komitmen terhadap kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

### **Pengaruh Modal intelektual (X<sub>1</sub>), Semangat kerja (X<sub>2</sub>) dan Komitmen (X<sub>3</sub>) secara bersama-sama terhadap Kinerja pegawai (Y)**

Persepsi kinerja pegawai dari para responden yang diperoleh melalui hasil angket, menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam kategori baik yaitu mayoritas responden menjawab setuju dengan persentase 58%. Sedangkan uji hipotesis pengaruh antara variabel modal intelektual, semangat kerja dan komitmen secara bersama-sama terhadap variabel Kinerja pegawai, dengan koefisien korelasi ganda ( $R_{y123}$ ) = 0,774 dan koefisien determinasi ( $R_{y123}^2$ ) = 0,599 atau 59,9% sedangkan selebihnya 40,1% dipengaruhi oleh faktor lain. Kemudian hasil uji hipotesis uji-F diperoleh bahwa  $F_{hitung}$  sebesar 27,423 dengan sig 0,000, jika dikonsultasikan dengan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$   $df_1 = 3$ , dan  $df_2 = 55$  diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 2,78. Hal ini berarti  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $sig < 0,005$  ( $27,423 > 2,78$ ) dan  $sig (0,000 < 0,05)$  yang mengindikasikan bahwa hipotesis keempat penulis diterima. Hal ini berarti terdapat pengaruh yang nyata dan signifikan antara modal intelektual, semangat kerja dan komitmen secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

## **Simpulan**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pertama, secara parsial menunjukkan bahwa modal intelektual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik modal intelektual yang diukur dengan indikator capital employed, human capital dan structural capital, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis kedua, secara parsial menunjukkan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik semangat kerja yang diukur dengan indikator perilaku agresif, bekerja dengan perasaan, menyesuaikan diri, dan keterlibatan ego, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ketiga, secara parsial menunjukkan bahwa komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik komitmen yang diukur dengan indikator komitmen efektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis keempat, secara simultan menunjukkan bahwa modal intelektual, semangat kerja dan komitmen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil ini membuktikan bahwa semakin baik modal intelektual, semangat kerja dan komitmen secara bersama-sama terhadap kinerja personel yang diukur dengan indikator sasaran dan strategi organisasi, merumuskan kinerja, mengukur tingkat ketercapaian, dan evaluasi kinerja, maka akan semakin meningkat pula kinerja pegawai pada Biro Tata Usaha dan Protokol Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan RI.

## Daftar Pustaka

- Abidin, Sawarjuwono, & Kadir. (2003). "Intellectual Capital Disclosure Commitment : Myth or Reality?". *Journal of Intellectual Capital*, Vol.13, 39– 56.
- Agtovia Frimayasa. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Human Capital Terhadap Kinerja Pada Karyawan PT. Frisian Flag. *Jurnal Ilmiah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi*. Volume 9. No. 1.
- Alex S. Nitisemito. (2002). *Manajemen Personalialia*, Jakarta : Ghadia Indonesia.
- Alex S. Nitisemito. (2010). *Manajemen personalialia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (2001). *Commitment in the Workplace. Theori, Reserach and Application*. Sage Publication.
- Ambar Widiyaningrum. (2004). *Modal Intelektual*, Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Departemen Akuntansi FEUI Vol.1 (2004), h. 19-20.
- Arikunto, Suharsimi. (2006). *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktek* (Edisi Revisi IV). Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad M. (2000). *Psikologi Industri, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta : Liberty.
- Azuar Juliandi. (2013). *Metode Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Edisi Pertama. Penerbit: Media Inn, Medan.
- Bambang Kusriyanto. (2002). *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta : Gramedia.
- Bejo Siswanto. (2010). *Manajemen Tenaga Kerja Rancangan dalam Pendayagunaan dan Pengembangan Unsur Tenaga Kerja*. Bandung : Sinar Baru.
- Brooking, A. (1996). Intellectual Capital – Core asset for the Third Millenium Enterprise. *International Thompson Business Press London* 8 (12-13) : 76.
- Budi Winarno. (2008). *Kebijakan Publik*, Jakarta : PT. Buku Kita.
- Donni Juni Priansa. (2016). *Perencanaan & Pengembangan SDM*, Bandung: Cv. Alfabeta.
- Hakim, Azis. (2021). *Metode Penelitian Administratif*. UNJ Press.
- Halsey, George D. (2008). *Bagaimana Memimpin & Mengawasi Pegawai Anda*. Terjemahan oleh Anaf S.Bagindo dan M. Ridwan, Jakarta: Aksana Baru.
- Haryanti, K. (2008). *Leader-Member Exchange Relationship Among Supervisors and Their New-workers in Central Java Organizations*. The LMX-Java Project. Belanda: Universitas Nijmegen.
- Haryanto, B., Hariyadi, A. R. ., & Robby, U. B. . (2023). Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Personel (Studi Satuan Perbekalan Detasemen Markas Tentara Nasional Indonesia Markas Besar Tentara Nasional Indonesia). *ANTASENA: Governance and Innovation Journal*, 1(1), 31–41. <https://doi.org/10.61332/antasena.v1i1.115>.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2009). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Imroah, Rina Faizatul. (2015). “Pengaruh Intelligence Quotient (IQ) Dan Adversity Quotient (AQ) Terhadap Hasil Belajar Matematika Siswa Kelas X MAN Trenggalek Tahun Pelajaran 2016/2017”, Skripsi; *Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Tulungagung*, 2017.
- Khasanah, Anita Nur. (2016). Pengaruh Intellectual Capital dan Islamicity Performance Index Terhadap Kinerja Keuangan Perbankan Syariah di Indonesia. *Jurnal Nominal*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Luthans, Fred. (2002). *Organizational Behavior*, New York : McGraw-Hills Companies.
- Mahsun, Mohamad. (2012). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*, Yogyakarta : BPF.
- Maier M.R, Pepper I.L, Gerba P.C. (1999). *Environmental Microbiology*. London. Academic Press.
- MD, Ihyaul Ulum. (2009). *Intellectual Capital konsep dan kajian empiris*. Yogyakarta:Graha Ilmu.
- Mukijat. (2000). *Manajemen Kepegawaian*, Bandung : Alumni.
- Munandar, Ashar Sanyoto. (2003). *Psikologi Industri*, UI Press: Jakarta.
- Nawawi, Hadari. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. (2001). *Kybernologi*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Pangabean, Mutiara S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ciawi Bogor : Ghalia Indonesia.
- Pratama, Tio Imanda. (2019). Pembentukan Modal Intelektual, Kompetensi, Komitmen Dan Pengendalian Kerja Dalam Mewujudkan Kinerja Karyawan Di Universitas Komputer Indonesia (Unikom). *Other thesis*, Universitas Komputer Indonesia.
- Randika, A., Elvina, E., & Halim, A. (2023). Pengaruh Semangat Kerja, Komitmen Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Samsat Rantauprapat. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(5), 4466–4485.
- Sangkala. (2006). *Intellectual Capital Management Strategi Baru Membangun Daya Saing Perusahaan*, Jakarta: Yapensi.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. (2002). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasional*, Yogyakarta : Andi.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. (2010). *Budaya Organisasi*, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, Bandung : Alfabeta.
- Umam, Khaerul. (2010). *Perilaku Organisasi*, Bandung : Pustaka Setia.

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*, Edisi Kelima, Jakarta : PT.Rajagrafindo Persada.

Wursanto, Ig. (2010). *Dasar-dasar Manajemen Personalia*, Jakarta : Pustaka Dian,.

Yusuf, M.R., Syarif, D. (2018). *Komitmen Organisasi*. Jakarta : Nas Media Pustaka.