
PENGARUH KEBIJAKAN ORGANISASI, ANGGARAN, KAPABILITAS SDM DAN KOORDINASI TERHADAP KEBERHASILAN ASSET RECOVERY PADA DIREKTORAT LABUKSI KPK DENGAN KINERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL POLICIES, BUDGET, HUMAN RESOURCE CAPABILITIES AND COORDINATION ON THE SUCCESS OF ASSET RECOVERY AT THE KPK LABUKSI DIRECTORATE WITH PERFORMANCE AS A MEDIATION VARIABLE

Muhammad Fadli Maududi¹, Imron HR²

^{1,2} Program Studi Magister Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Jakarta

email: m.fadli.maududi@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of organizational policies, budgets, human resource capabilities, and coordination on the success of asset recovery at the KPK's Labuksi Directorate, with performance as a mediating variable. This study uses a quantitative approach with the Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) method. Data were obtained through distributing questionnaires to Labuksi Directorate employees involved in tracking, managing, and utilizing assets resulting from corruption. The results show that coordination and human resource capabilities have a positive and significant effect on performance, while organizational policies and budgets do not have a significant effect on performance. Performance is proven to have a significant effect on the success of asset recovery and is a mediating variable that links coordination and human resource capabilities with the success of asset recovery. The R^2 and Q^2 values indicate that the model has strong predictive power for the dependent variable, making it suitable for use in explaining organizational effectiveness in the context of asset recovery. These findings indicate that the success of asset recovery is not only determined by the availability of policies or financial resources, but is more determined by the effectiveness of inter-unit coordination and the competence of human resources in carrying out their functions and duties. Therefore, increased synergy, capacity building, and internal policy adjustments are needed to support the optimal performance of the Labuksi Directorate in recovering state assets.

Keywords: Organizational Policy, Budget, Performance, Asset Recovery, KPK Labuksi Directorate.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Pengaruh Kebijakan Organisasi, Anggaran, Kapabilitas Sdm Dan Koordinasi Terhadap Keberhasilan *Asset Recovery* Pada Direktorat Labuksi KPK dengan Kinerja sebagai Variabel Mediasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Data diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Direktorat Labuksi yang terlibat dalam kegiatan pelacakan, pengelolaan, dan pemanfaatan aset hasil tindak pidana korupsi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel koordinasi dan kapabilitas SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, sedangkan kebijakan organisasi dan anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Kinerja terbukti berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan *asset recovery*, dan menjadi variabel mediasi yang menghubungkan koordinasi serta kapabilitas SDM dengan keberhasilan *asset recovery*. Nilai R^2 dan Q^2 menunjukkan model memiliki daya prediksi yang kuat terhadap variabel dependen, sehingga layak digunakan untuk menjelaskan efektivitas organisasi dalam konteks pemulihan aset. Temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan *asset recovery* tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan kebijakan atau sumber daya finansial, tetapi lebih ditentukan oleh efektivitas koordinasi antarunit dan kompetensi SDM dalam menjalankan fungsi dan tugasnya. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan sinergi, penguatan kapasitas, serta penyesuaian kebijakan internal yang mendukung kinerja optimal Direktorat Labuksi dalam pemulihan aset negara.

Kata Kunci: Kebijakan Organisasi, Anggaran, Kinerja, Pemulihan Aset, Direktorat Labuksi KPK.

PENDAHULUAN

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) didirikan sebagai lembaga independen yang memiliki tugas pokok dalam upaya pemberantasan korupsi di Indonesia. Salah satu fungsi vital dalam struktur KPK adalah Direktorat Pelacakan Aset, Pengelolaan Barang Bukti, dan Eksekusi (Labuksi). Direktorat Labuksi merupakan salah satu Direktorat yang berperan penting dalam mendukung upaya pemberantasan korupsi, khususnya dalam aspek pemulihan aset atau *asset recovery*. Direktorat ini memiliki jumlah total pegawai sebanyak 154 orang, yang terbagi ke dalam berbagai satuan tugas (satgas) dengan tugas dan fungsi spesifik. Satgas utama dalam direktorat ini meliputi Satgas Pelacakan Aset, Satgas Pengelola Barang Bukti, Satgas Eksekusi, serta satgas pendukung lainnya.

Dalam konteks *asset recovery*, Satgas Pelacakan Aset memiliki tugas pokok untuk melaksanakan kegiatan pelacakan terhadap aset tersangka atau terdakwa, serta pihak terkait lainnya. Pelacakan aset ini dilakukan dalam rangka mendukung proses penyidikan dan eksekusi putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Sedangkan Satgas Pengelola Barang Bukti bertanggung jawab dalam mengelola benda sitaan penyidikan dan penuntutan, serta barang rampasan dan benda sitaan eksekusi. Tugas ini dilakukan sesuai dengan ketentuan prosedur operasi baku yang berlaku, guna memastikan bahwa barang-barang hasil sitaan dan rampasan dikelola dengan baik serta dapat dimanfaatkan dalam rangka mendukung pembuktian dan *asset recovery*. Efektivitas pengelolaan barang bukti ini menjadi faktor kunci dalam menjamin keberhasilan pemulihan aset yang telah disita. Selanjutnya, Satgas Eksekusi memiliki peran dalam pelaksanaan eksekusi putusan pengadilan, baik yang berkaitan dengan barang sitaan, uang denda, maupun uang pengganti. Satgas ini memastikan bahwa setiap putusan pengadilan yang berkaitan dengan pemulihan aset (*asset recovery*) dapat dijalankan secara efektif dan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku. Dengan demikian, eksekusi yang dilakukan dapat memberikan efek jera bagi pelaku korupsi serta mengoptimalkan pengembalian kerugian negara akibat tindak pidana tersebut.

Keberadaan ketiga satgas ini dalam Direktorat Labuksi menunjukkan bahwa pemulihan aset (*asset recovery*) merupakan aspek yang sangat kompleks dan memerlukan koordinasi yang baik di antara berbagai unit. Kompleksitas proses *asset recovery* menuntut tidak hanya kepatuhan hukum tetapi juga kapabilitas manajerial yang tinggi dalam pengelolaan kebijakan organisasi, anggaran, sumber daya manusia, dan koordinasi. Namun, hingga saat ini, pendekatan studi terhadap efektivitas *asset recovery* di Indonesia masih banyak dilihat dari perspektif hukum dan yuridis (Ritonga, 2023; Butarbutar et al., 2024), sementara aspek manajemen organisasi publik, khususnya dalam konteks lembaga penegak hukum seperti KPK, masih relatif terbatas. Terdapat kesenjangan literatur (*research gap*) mengenai bagaimana variabel-variabel manajerial internal (kebijakan organisasi, anggaran, kapabilitas SDM, koordinasi) dan kinerja organisasi secara faktual memengaruhi capaian *asset recovery*. Penelitian ini hadir untuk mengisi *gap* tersebut dengan menganalisis persoalan *asset recovery* dari perspektif manajemen strategis sektor publik.

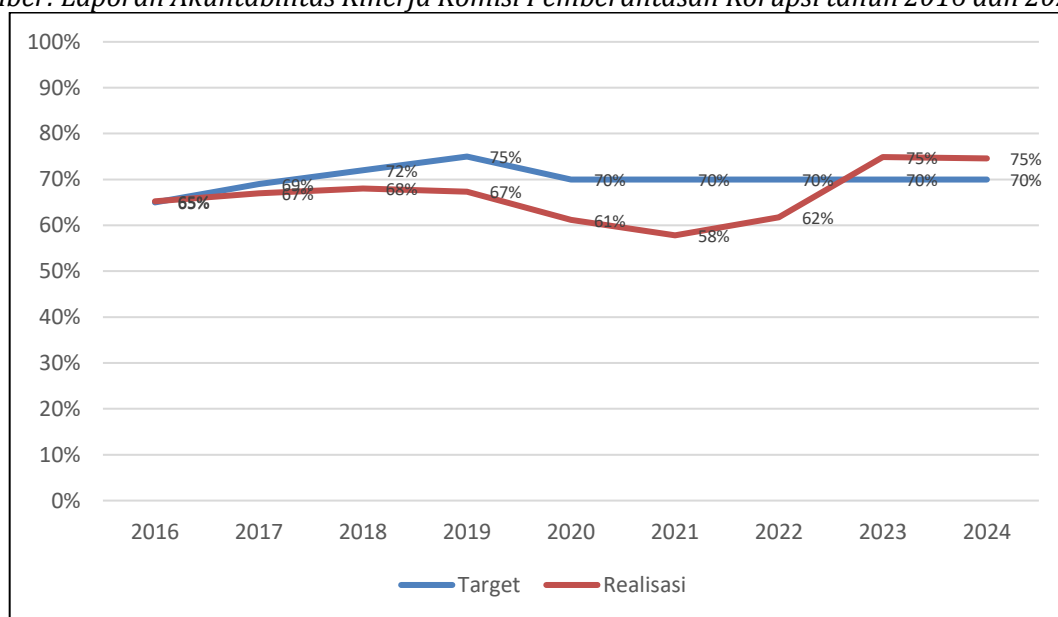
Sebagaimana data yang diperoleh dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi tahun 2016 sampai dengan 2024, realisasi *asset recovery* menunjukkan fluktuasi yang signifikan dari tahun 2016 hingga 2024. Hal

tersebut tergambar pada tabel sebagai berikut;

Tabel 1. Capaian Asset Recovery KPK 2016 - 2024

Tahun	Target	Realisasi
2016	65%	65.22%
2017	69%	67%
2018	72%	68%
2019	75%	67.32%
2020	70%	61.20%
2021	70%	57.82%
2022	70%	61.74%
2023	70%	74.89%
2024	70%	74.60%

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi tahun 2016 dan 2024



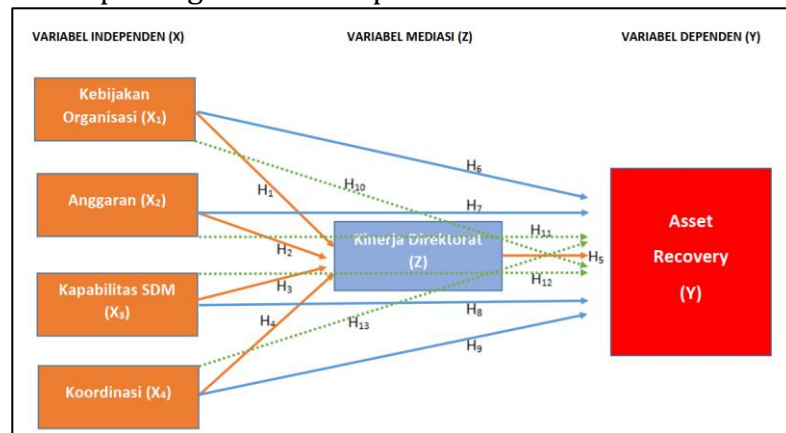
Gambar 1. Capaian Asset Recovery KPK Tahun 2016-2024

Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Komisi Pemberantasan Korupsi tahun 2016 dan 2024

Fluktuasi signifikan pada realisasi *asset recovery* (Tabel 1) dari tahun 2016 hingga 2024, dengan tren yang cenderung menurun dari tahun 2019 hingga 2022 sebelum akhirnya meningkat kembali pada tahun 2023 dan 2024, mengindikasikan adanya faktor-faktor di luar aspek hukum yang memengaruhi kinerja Direktorat Labuksi. Oleh karena itu, penelitian ini tidak hanya menganalisis pengaruh langsung kebijakan organisasi, anggaran, kapabilitas SDM, dan koordinasi terhadap keberhasilan *asset recovery*, tetapi juga mengeksplorasi peran kinerja Direktorat Labuksi sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh variabel-variabel independen tersebut. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan mendalam mengenai faktor-faktor penentu keberhasilan *asset recovery* dari perspektif manajemen publik.

METODE PENELITIAN

Kerangka Konseptual Penelitian menggambarkan alur hubungan kebijakan organisasi (X_1), anggaran (X_2), kapabilitas SDM (X_3), dan koordinasi (X_4) sebagai variabel independen, kinerja Direktorat Labuksi (Z) sebagai variabel mediasi, dan keberhasilan *asset recovery* (Y) sebagai variabel dependen. Berikut adalah visualisasi alur konsep sebagai hasil olah peneliti:



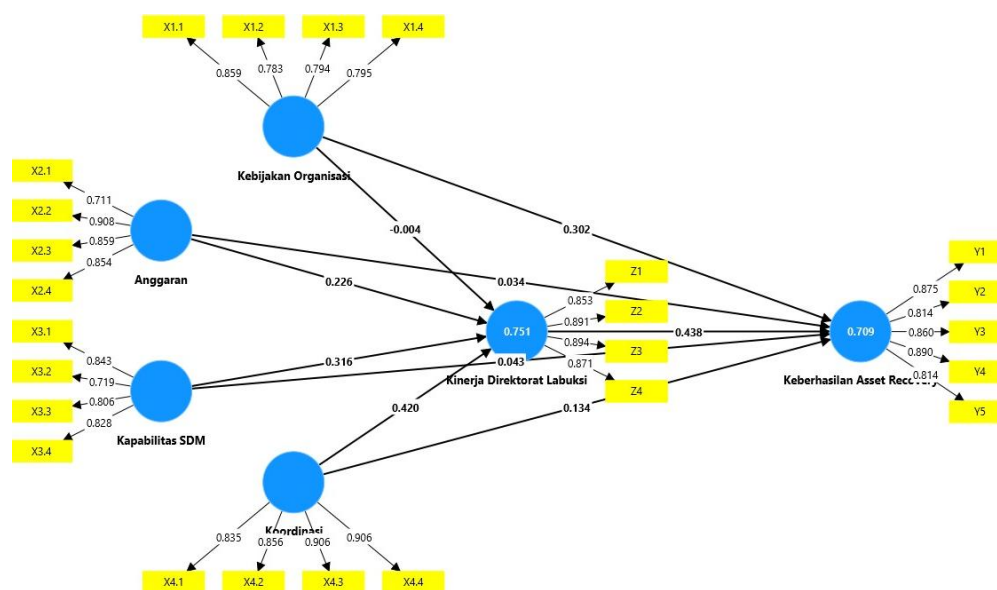
Gambar 2. Kerangka Konseptual

Sumber: Hasil olah peneliti (2025)

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013), pendekatan kuantitatif digunakan untuk meneliti hubungan kausal antara variabel-variabel yang terukur secara statistic. Data akan dikumpulkan menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan Partial Least Squares (PLS) menggunakan software SmartPLS 4.0 untuk melihat pengaruh dari variabel-variabel penelitian. Metode penelitian yang digunakan adalah metode survei, yaitu pengumpulan data dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang telah ditentukan dalam sampel. Data yang diperoleh dari kuesioner akan dianalisis menggunakan teknik statistik untuk mengetahui hubungan dan pengaruh antarvariabel secara kuantitatif. Populasi dari pegawai Direktorat Labuksi KPK yang terlibat dalam proses pelacakan aset, pengelolaan barang bukti, dan eksekusi sejumlah 154 pegawai. Adapun sampel yang digunakan dari hasil sloving yaitu 61 pegawai.

HASIL PENELITIAN**Analisis Outer Model**

Analisis *outer model* dilaksanakan untuk menilai kualitas pengukuran model penelitian. Tujuannya adalah untuk mengonfirmasi bahwa setiap indikator benar-benar mampu merepresentasikan variabel laten yang hendak diukur. Merujuk pada Ghazali (2021), evaluasi ini mencakup serangkaian pengujian guna memastikan akurasi dan konsistensi instrumen, yang meliputi uji validitas konvergen (*convergent validity*), validitas diskriminan (*discriminant validity*), serta uji reliabilitas dengan menggunakan nilai *Average Variance Extracted* (AVE), *Composite Reliability*, dan *Cronbach's Alpha*.

**Gambar 3. Skema Outer Model**

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

1. Uji Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Dilakukan evaluasi model pengukuran untuk memastikan bahwa instrumen penelitian valid dan reliabel.

a. *Loading Factor*

Validitas konvergen diuji menggunakan faktor muatan (*loading factor*) untuk menilai sejauh mana setiap indikator mengukur konstruk yang dimaksud. Nilai loading factor setiap indikator terhadap variabel latennya harus > 0.7 dan signifikan pada $\alpha = 5\%$ (Hair et al., 2019). Berdasarkan gambar 3 di atas menampilkan hasil uji validitas konvergen, seluruh indikator pada variabel Kebijakan Organisasi, Anggaran, Kapabilitas SDM, Koordinasi, Keberhasilan Asset Recovery, dan Kinerja Direktorat Labuksi memiliki nilai *loading factor* di atas 0,70. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki kontribusi yang kuat dalam menjelaskan konstruk masing-masing.

- b. *Average Variance Extracted (AVE)*: Nilai *AVE* setiap variabel laten harus > 0.5 untuk menunjukkan bahwa variabel laten mampu menjelaskan lebih dari 50% *variance* indikatornya (Fornell & Larcker, 1981).

Tabel 2. Data Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average variance extracted (AVE)	Keterangan
Kebijakan Organisasi	0.653	Valid
Anggaran	0.699	Valid
Kapabilitas SDM	0.641	Valid
Koordinasi	0.768	Valid
Keberhasilan Asset Recovery	0.725	Valid
Kinerja Dit. Labuksi	0.770	Valid

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

Nilai *Average Variance Extracted (AVE)* seluruh variabel juga melebihi 0,50, sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk memiliki validitas konvergen yang memadai. Dengan demikian, seluruh indikator dinyatakan valid dan dapat digunakan dalam pengujian model struktural selanjutnya.

2. Uji Reliabilitas

Composite Reliability adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengukur reliabilitas indikator dari suatu variabel. Nilai *Composite Reliability* yang lebih dari 0,7 menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut memiliki reliabilitas yang kuat (Ghozali, 2021). Sejalan dengan Hair et al. (2019), bahwa nilai *composite reliability* harus > 0.7 untuk menunjukkan konsistensi internal indikator pengukur suatu variabel (Hair et al., 2019). *Cronbach's Alpha*: Nilai Cronbach's Alpha harus > 0.7 untuk mengukur reliabilitas konsistensi internal (Nunnally, 1978).

Tabel 3. Cronbach's Alpha & Composite Reliability

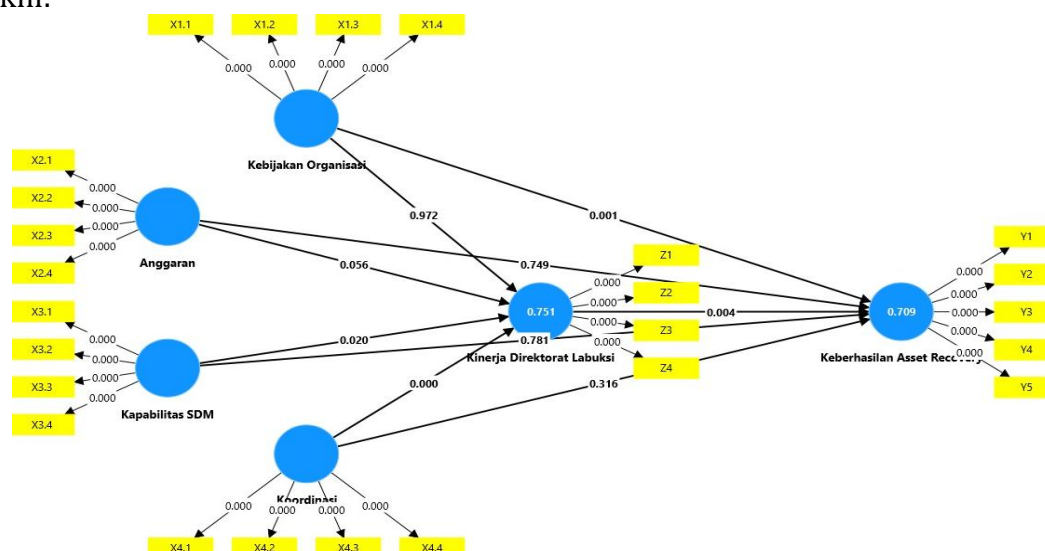
Variabel	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Keterangan
Kebijakan Organisasi	0.823	0.830	0.883	Reliable
Anggaran	0.855	0.874	0.902	Reliable
Kapabilitas SDM	0.813	0.831	0.877	Reliable
Koordinasi	0.899	0.903	0.930	Reliable
Keberhasilan Asset Recovery	0.905	0.909	0.929	Reliable
Kinerja Dit. Labuksi	0.900	0.901	0.931	Reliable

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas konstruk, seluruh variabel dalam model yaitu Kebijakan Organisasi, Anggaran, Kapabilitas SDM, Koordinasi, Keberhasilan *Asset Recovery*, dan Kinerja Direktorat Labuksi memiliki nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability* di atas 0,70. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk dalam model penelitian ini memiliki reliabilitas yang sangat baik dan layak untuk digunakan dalam analisis model struktural (*inner model*).

Analisis Inner Model

Hubungan antara variabel independen, dependen, dan mediasi dalam penelitian ini dipastikan dan dikonfirmasi dengan menguji *inner model* setelah menguji *outer model*. Pengujian *inner model* yang dilakukan dalam penelitian ini yakni:



Gambar 4. Skema Inner Model

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

1. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 mengukur proporsi *variance* variabel endogen yang dijelaskan oleh variabel eksogen. Nilai R^2 sebesar 0.75, 0.50, dan 0.25 masing-masing dapat dikategorikan sebagai substantial, moderate, dan weak (Hair et al., 2019). Dalam penelitian ini, variabel endogen adalah Kinerja Direktorat Labuksi (Z) dan Keberhasilan Asset Recovery (Y).

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R^2)

Variabel	<i>R-square</i>	<i>R-square adjusted</i>
Keberhasilan Asset Recovery	0,709	0,684
Kinerja Direktorat Labuksi	0,751	0,735

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji *R-square*, dapat disimpulkan bahwa model struktural memiliki kekuatan prediktif yang kuat. Nilai R^2 sebesar 0,709 untuk Keberhasilan *Asset Recovery* dan 0,751 untuk Kinerja Direktorat Labuksi menunjukkan bahwa keempat variabel eksogen yaitu Kebijakan Organisasi, Anggaran, Kapabilitas SDM, dan Koordinasi — memiliki kontribusi yang besar dalam menjelaskan kedua variabel endogen. Dengan demikian, model penelitian ini layak untuk dilanjutkan pada pengujian hubungan antarvariabel (*path coefficients / bootstrapping*) karena tingkat penjelasan variabelnya tergolong tinggi dan stabil (R^2 adjusted tidak jauh berbeda dari R^2).

2. Uji Signifikansi Hipotesis (*Path Coefficients*)

Untuk menguji hipotesis, nilai t-hitung dan t-tabel dibandingkan. Perbandingan ini digunakan untuk menentukan apakah pengaruh antar variabel ada atau tidak. Proses *bootstrapping* bertujuan untuk mengurangi masalah ketidaknormalan dalam data penelitian dan menghasilkan nilai t-hitung menggunakan aplikasi SmartPLS. Menurut Ghozali (2021).

Nilai koefisien jalur, juga dikenal sebagai koefisien jalur, menunjukkan seberapa signifikan pengujian hipotesis. Tingkat signifikansi (α) 5% digunakan sebagai kriteria penerimaan atau penolakan hipotesis dalam penelitian ini. Oleh karena itu, hipotesis alternatif (H_a) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak jika nilai p-value kurang dari 0,05.

Tabel 7. Hasil Uji Hipotesis Langsung

Variabel	<i>Original sample (O)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (O/STDEV)</i>	P values	Keterangan
Kebijakan Organisasi -> Kinerja Direktorat Labuksi	-0,004	0,101	0,035	0,972	Ditolak
Anggaran -> Kinerja Direktorat Labuksi	0,226	0,118	1,915	0,056	Ditolak
Kapabilitas SDM -> Kinerja Direktorat Labuksi	0,316	0,136	2,331	0,020	Diterima
Koordinasi -> Kinerja Direktorat Labuksi	0,420	0,112	3,751	0,000	Diterima
Kinerja Direktorat Labuksi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,438	0,153	2,871	0,004	Diterima

Kebijakan Organisasi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,302	0,090	3,362	0,001	Diterima
Anggaran -> Keberhasilan Asset Recovery	0,034	0,106	0,319	0,749	Ditolak
Kapabilitas SDM -> Keberhasilan Asset Recovery	0,043	0,156	0,278	0,781	Ditolak
Koordinasi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,134	0,133	1,003	0,316	Ditolak

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji signifikansi hipotesis (*path coefficients*), dapat disimpulkan sebagai berikut:

- H1 : Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Direktorat Labuksi memiliki *p-value* 0,972 ($> 0,05$) dan *t-statistic* 0,035, menunjukkan tidak ada pengaruh signifikan antara keduanya. Dari hasil tersebut, hipotesis pertama ditolak.
- H2 : Pengaruh Anggaran terhadap Kinerja Direktorat Labuksi memiliki *p-value* sebesar 0,056, sedikit di atas batas signifikansi 0,05. Dengan *t-statistic* sebesar 1,915, hubungan ini tergolong mendekati signifikan, yang berarti anggaran memberikan pengaruh lemah namun positif terhadap kinerja Direktorat Labuksi. Dari hasil tersebut, hipotesis kedua ditolak.
- H3 : Kapabilitas SDM terhadap Kinerja Direktorat Labuksi menunjukkan *p-value* 0,020 ($< 0,05$) dan *t-statistic* 2,331, sehingga pengaruhnya signifikan positif. Hal ini berarti peningkatan kapabilitas SDM berkontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja Direktorat Labuksi. Dari hasil tersebut, hipotesis ketiga diterima.
- H4 : Koordinasi terhadap Kinerja Direktorat Labuksi memiliki *p-value* 0,000 ($< 0,05$) dan *t-statistic* 3,751, sehingga berpengaruh signifikan positif. Ini menunjukkan bahwa koordinasi yang baik antarpihak dapat secara nyata meningkatkan kinerja Direktorat Labuksi. Dari hasil tersebut, hipotesis keempat diterima.
- H5 : Kinerja Direktorat Labuksi terhadap Keberhasilan Asset Recovery memiliki *p-value* 0,004 ($< 0,05$) dan *t-statistic* 2,871, menandakan pengaruh signifikan positif. Artinya, semakin baik kinerja Direktorat Labuksi, semakin tinggi tingkat keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis kelima diterima.
- H6 : Kebijakan Organisasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery menunjukkan *p-value* 0,001 ($< 0,05$) dan *t-statistic* 3,362, sehingga pengaruhnya signifikan positif. Dengan demikian, kebijakan organisasi yang efektif terbukti dapat meningkatkan keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis keenam diterima.
- H7 : Pengaruh Anggaran terhadap Keberhasilan Asset Recovery menunjukkan nilai *p-value* sebesar 0,749 ($> 0,05$) dan *t-statistic* sebesar 0,319, sehingga tidak signifikan. Artinya, anggaran tidak berpengaruh langsung terhadap keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis ketujuh ditolak.
- H8 : Kapabilitas SDM terhadap Keberhasilan Asset Recovery memiliki *p-value* sebesar 0,781 ($> 0,05$) dan *t-statistic* 0,278, menunjukkan bahwa tidak

terdapat pengaruh signifikan antara kapabilitas SDM dan keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis kedelapan ditolak.

- H9 : Koordinasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery menunjukkan *p-value* 0,316 ($> 0,05$) dan *t-statistic* 1,003, yang berarti tidak berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis kesembilan ditolak.

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis Tidak Langsung

Variabel	Original sample (O)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Kebijakan Organisasi -> Kinerja Direktorat Labuksi -> Keberhasilan Asset Recovery	-0,002	0,046	0,034	0,973	Ditolak
Anggaran -> Kinerja Direktorat Labuksi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,099	0,057	1,733	0,083	Ditolak
Kapabilitas SDM -> Kinerja Direktorat Labuksi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,138	0,090	1,533	0,125	Ditolak
Koordinasi -> Kinerja Direktorat Labuksi -> Keberhasilan Asset Recovery	0,184	0,074	2,476	0,013	Diterima

Sumber: Output data SmartPLS 4.1.1.4, Data diolah (2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis tidak langsung (*indirect effect*) melalui variabel mediasi *Kinerja Direktorat Labuksi*, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- H10 : Pengaruh tidak langsung Kebijakan Organisasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery memiliki *p-value* sebesar 0,973 dan *t-statistic* 0,034, sehingga tidak signifikan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja Direktorat Labuksi tidak memediasi hubungan antara kebijakan organisasi dan keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis kesepuluh ditolak.
- H11 : Pengaruh tidak langsung Anggaran terhadap Keberhasilan Asset Recovery memiliki nilai *p-value* sebesar 0,083 dan *t-statistic* sebesar 1,733. Nilai ini sedikit di atas batas signifikansi 0,05, sehingga hubungan tersebut tidak signifikan namun mendekati signifikan. Artinya, anggaran berpotensi memberikan pengaruh positif terhadap keberhasilan *asset recovery* melalui peningkatan kinerja Direktorat Labuksi, meskipun pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik. Dari hasil tersebut, hipotesis kesebelas ditolak.
- H12 : Pengaruh tidak langsung Kapabilitas SDM terhadap Keberhasilan Asset Recovery menunjukkan *p-value* sebesar 0,125 ($> 0,05$) dan *t-statistic* 1,533, sehingga tidak signifikan. Ini berarti kapabilitas SDM belum mampu memengaruhi keberhasilan *asset recovery* secara tidak langsung melalui kinerja Direktorat Labuksi secara signifikan. Dari hasil tersebut, hipotesis kedua belas ditolak.
- H13 : Pengaruh tidak langsung Koordinasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery memiliki *p-value* sebesar 0,013 ($< 0,05$) dan *t-statistic* 2,476, yang berarti signifikan positif. Artinya, koordinasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap keberhasilan *asset recovery* melalui peningkatan kinerja Direktorat Labuksi. Dengan kata lain, koordinasi yang baik dapat meningkatkan kinerja

Direktorat, yang pada akhirnya mendorong keberhasilan *asset recovery*. Dari hasil tersebut, hipotesis ketigabelas diterima.

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan, berikut adalah pembahasan komprehensif mengenai pengujian hipotesis yang mengkaji pengaruh kebijakan organisasi, anggaran, kapabilitas SDM, dan koordinasi terhadap keberhasilan *asset recovery* dengan kinerja sebagai variabel mediasi.

1. Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Kinerja Direktorat Labuksi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kebijakan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi KPK ($p\text{-value}$ 0,972 ($> 0,05$) dan $t\text{-statistic}$ 0,035). Temuan ini bertolak belakang dengan teori Dunn (2018) yang menyatakan bahwa kebijakan organisasi yang jelas dan konsisten merupakan fondasi penting bagi efektivitas organisasi. Ketidaksignifikanan ini mengindikasikan bahwa keberadaan kebijakan organisasi saja tidak cukup untuk meningkatkan kinerja tanpa implementasi yang optimal dan konsisten.

Disisi lain, informasi dari responden didapatkan sejumlah fakta empiris yang terungkap. Responden mengemukakan bahwa peraturan internal meliputi Organisasi dan Tata Kerja (Ortaka), Standar Operasional Prosedur (SOP), dan lainnya belum disusun secara berjenjang dan belum optimal dalam mengakomodasi tugas dan fungsi unit kerja. Mereka juga menyatakan bahwa belum semua kegiatan memiliki SOP. Hal tersebut mengindikasikan terjadinya kesenjangan antara perumusan kebijakan dan pelaksanaannya di lapangan. Temuan ini selaras dengan hasil penelitian Butarbutar et al. (2024), yang mengidentifikasi bahwa kelemahan regulasi internal menjadi penghambat efektivitas pemulihan aset. Selain itu, responden juga menegaskan bahwa belum adanya keselarasan aturan antar lembaga semakin mempersulit pelaksanaan kebijakan organisasi secara efektif.

2. Pengaruh Anggaran terhadap Kinerja Direktorat Labuksi

Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi ($p\text{-value}$ = 0,056 dan $t\text{-statistic}$ sebesar 1,915), meskipun nilainya mendekati batas signifikansi. Temuan ini memberikan perspektif yang menarik mengenai peran anggaran dalam organisasi sektor publik. Hasil ini menunjukkan bahwa besaran anggaran saja tidak secara otomatis menjamin peningkatan kinerja organisasi, melainkan bagaimana anggaran tersebut dialokasikan dan dikelola secara efektif.

Berdasarkan tanggapan responden, terungkap bahwa permasalahan anggaran memiliki dimensi yang kompleks. Di satu pihak, responden mengidentifikasi bahwa alokasi anggaran untuk Labuksi dalam beberapa tahun terakhir pada umumnya tidak memadai dan belum optimal untuk mendukung operasional pelaksanaan tugas pemulihan aset. Namun di pihak lain, masalah yang lebih mendasar justru terletak pada dinamika peraturan penggunaan anggaran yang kerap berubah, sehingga mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan kegiatan *asset recovery*. Temuan ini sesuai dengan perspektif teoretis Mikesell (2018) yang menyatakan bahwa aspek efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan anggaran memiliki tingkat signifikansi yang lebih tinggi dibandingkan dengan besaran anggaran secara nominal. Adanya keterlambatan dalam penyerapan anggaran serta rendahnya fleksibilitas dalam mekanisme penggunaannya menjadi faktor penghambat yang utama.

3. Pengaruh Kapabilitas SDM terhadap Kinerja Direktorat Labuksi



Kapabilitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi ($p\text{-value} = 0,020$ dan $t\text{-statistic} 2,331$). Temuan ini konsisten dengan penelitian Zaenudin (2022) yang menyatakan bahwa kompetensi SDM berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai KPK. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa sumber daya manusia yang berkualitas merupakan aset strategis dalam mendukung kinerja organisasi, khususnya dalam konteks *asset recovery* yang membutuhkan keahlian teknis khusus.

Temuan faktual ditemukan, bahwa urgensi pengembangan kapabilitas sumber daya manusia tampak jelas dari rekomendasi yang disampaikan responden mengenai perlunya peningkatan kapasitas SDM disertai optimalisasi pemanfaatan teknologi digital, serta peningkatan kompetensi pegawai yang sesuai dengan kebutuhan. Meskipun demikian, pengembangan kapabilitas SDM masih menghadapi kendala yang cukup berarti, dimana responden menyoroti terbatasnya akses pegawai terhadap pelatihan berkualitas yang dampaknya dapat langsung dirasakan dalam pelaksanaan tugas, serta minimnya peluang bagi pegawai untuk memperluas jejaring profesional di bidangnya. Temuan ini memperkuat teori *Resource-Based View* (Barney, 1991) yang menegaskan bahwa sumber daya manusia yang unggul merupakan aset strategis yang mampu menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

4. Pengaruh Koordinasi terhadap Kinerja Direktorat Labuksi

Koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi ($p\text{-value} = 0,000$ dan $t\text{-statistic} 3,751$). Temuan ini sejalan dengan penelitian Meliana (2024) yang menekankan pentingnya koordinasi antarlembaga dalam efektivitas pemulihan aset. Hasil ini menunjukkan bahwa dalam organisasi yang kompleks seperti Direktorat Labuksi, koordinasi yang efektif menjadi faktor kunci dalam mencapai kinerja optimal, mengingat proses *asset recovery* melibatkan *multiple stakeholders* dan proses yang saling terkait.

Berdasarkan temuan kualitatif, dapat disimpulkan bahwa koordinasi yang efektif memainkan peran sentral dalam mendorong kinerja Direktorat Labuksi. Para responden menyoroti perlunya pendalaman koordinasi di antara penyidik, penuntut umum, dan eksekutor guna menetapkan status barang bukti, serta peningkatan kerja sama dan interkoneksi Prosedur Operasional Baku (POB) antar direktorat. Namun, di sisi lain, responden juga mengidentifikasi bahwa koordinasi antar kedeputian dan antar lembaga masih menjadi tantangan, disamping persoalan komunikasi serta koordinasi internal dan mitigasi risiko pada tahap awal pelaksanaan kegiatan. Temuan ini sejalan dengan teori koordinasi yang dikemukakan oleh Malone & Crowston (1994), yang menyatakan bahwa koordinasi yang efektif berfungsi sebagai mekanisme kunci untuk mengintegrasikan berbagai unit dalam organisasi yang bersifat kompleks.

5. Pengaruh Kinerja Direktorat Labuksi terhadap Keberhasilan Asset Recovery

Kinerja Direktorat Labuksi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,004$ dan $t\text{-statistic} 2,871$). Temuan ini mendukung penelitian Taryanto & Prasajo (2022) yang menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan determinan utama dalam pemulihan kerugian negara. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa peningkatan kinerja internal organisasi secara langsung berkontribusi terhadap capaian *asset recovery* yang lebih baik.

Berdasarkan temuan kualitatif, dapat diamati bahwa berbagai dimensi kinerja operasional memiliki pengaruh langsung terhadap efektivitas pemulihan aset. Responden menyoroti perlunya optimalisasi hasil pelacakan aset serta peningkatan kapasitas sumber daya manusia yang diiringi dengan pemanfaatan teknologi digital, penguatan kolaborasi, dan integrasi data. Selain itu, aspek efisiensi proses juga dinilai sangat krusial, yang tercermin dari rekomendasi responden mengenai penyusunan aturan atau Standar Operasional Prosedur (SOP) terkait Penetapan Status Penggunaan (PSP) dan Hibah untuk barang rampasan guna mencegah penyelesaian yang berlarut-larut. Temuan ini selaras dengan teori kinerja organisasi yang dikemukakan oleh Neely et al. (2002), yang menyatakan bahwa proses internal yang berjalan dengan baik akan menghasilkan keluaran yang optimal.

6. Pengaruh Langsung Kebijakan Organisasi terhadap Keberhasilan *Asset Recovery*

Kebijakan organisasi berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,001$ dan $t\text{-statistic} 3,362$). Temuan ini konsisten dengan penelitian Ritonga (2023) yang menekankan pentingnya regulasi yang jelas dalam mendukung pemulihan aset. Hasil yang menarik adalah meskipun kebijakan organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja (H1), namun berpengaruh langsung terhadap *asset recovery*, mengindikasikan bahwa kebijakan organisasi memiliki mekanisme pengaruh yang lebih kompleks dari yang diduga.

Berdasarkan temuan kualitatif, terungkap bahwa kebijakan yang komprehensif mampu mengatasi beragam tantangan operasional dalam proses pemulihan aset. Para responden merekomendasikan perlunya penyusunan aturan atau Standar Operasional Prosedur (SOP) mengenai Penetapan Status Penggunaan (PSP) dan Hibah untuk barang rampasan guna mempercepat penyelesaiannya, serta melakukan pembaruan terhadap peraturan internal agar lebih terstruktur, berjenjang, dan berkelanjutan. Meskipun demikian, kebijakan yang berlaku saat ini dinilai masih perlu penyempurnaan, mengingat responden mengemukakan bahwa belum adanya keselarasan aturan antara berbagai lembaga seperti Kejaksaan, KPK, PPATK, dan BPKP terkait mekanisme penyitaan dan pengelolaan aset. Kondisi ini mengindikasikan bahwa harmonisasi kebijakan lintas lembaga merupakan elemen kunci yang mendukung keberhasilan pelaksanaan pemulihan aset.

7. Pengaruh Langsung Anggaran terhadap Keberhasilan *Asset Recovery*

Anggaran tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,749$ dan $t\text{-statistic}$ sebesar 0,319). Temuan ini menunjukkan bahwa anggaran tidak secara langsung menentukan keberhasilan *asset recovery*, melainkan melalui peningkatan kinerja organisasi terlebih dahulu. Hasil ini memberikan perspektif penting bahwa alokasi anggaran yang besar tidak serta merta menjamin peningkatan *asset recovery* tanpa didukung oleh kinerja organisasi yang baik.

Berdasarkan temuan kualitatif, terungkap bahwa peran anggaran dalam proses *asset recovery* memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi. Para responden mengakui bahwa meskipun anggaran memiliki peran yang penting, dan mereka menyadari bahwa selama beberapa tahun terakhir alokasi anggaran untuk Labuksi pada umumnya belum memadai, aspek yang justru lebih kritis adalah bagaimana anggaran tersebut dikelola. Lebih lanjut, responden menyoroti bahwa dalam

pelaksanaan penyitaan, penyidik seharusnya mempertimbangkan aspek pengelolaan, baik yang berkaitan dengan sifat dan jenis aset maupun besaran anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan tersebut. Implikasinya, temuan ini menggarisbawahi bahwa efektivitas dalam penggunaan anggaran menempati posisi yang lebih signifikan dibandingkan dengan besaran nominal anggaran yang tersedia. Hasil observasi ini konsisten dengan prinsip teori anggaran sektor publik yang menitikberatkan pada nilai manfaat (*value for money*) dalam pengelolaan keuangan publik.

8. Pengaruh Langsung Kapabilitas SDM terhadap Keberhasilan Asset Recovery

Kapabilitas SDM tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan asset recovery ($p\text{-value} = 0,781$ dan $t\text{-statistic} 0,278$). Temuan ini menarik karena meskipun kapabilitas SDM berpengaruh terhadap kinerja (H3), namun tidak langsung terhadap hasil akhir *asset recovery*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengaruh kapabilitas SDM terhadap *asset recovery* bersifat tidak langsung melalui peningkatan kinerja organisasi.

Tingkat kerumitan yang tinggi dalam proses pemulihan aset menjadi faktor penjas utama dari temuan ini. Responden mengemukakan bahwa pada sejumlah tahapan pelaksanaannya, proses pemulihan aset sangat dipengaruhi oleh pihak eksternal, seperti pertimbangan penyidik dalam penyitaan, putusan hakim terkait aset yang dirampas, serta hasil penilaian penilai lelang terhadap nilai aset. Adanya ketergantungan pada pihak eksternal tersebut membatasi dampak langsung dari kapabilitas sumber daya manusia internal terhadap capaian akhir pemulihan aset. Meskipun demikian, kapabilitas sumber daya manusia tetap memegang peranan penting guna memastikan bahwa proses internal dapat berjalan secara optimal sebelum melibatkan faktor-faktor eksternal.

9. Pengaruh Langsung Koordinasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery

Koordinasi tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan asset recovery ($p\text{-value} = 0,316$ dan $t\text{-statistic} 1,003$). Meskipun koordinasi berpengaruh kuat terhadap kinerja (H4), pengaruh langsungnya terhadap *asset recovery* tidak signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa koordinasi lebih berperan dalam meningkatkan kinerja internal organisasi, yang kemudian berdampak pada *asset recovery*.

Berdasarkan temuan kualitatif, teridentifikasi bahwa koordinasi yang efektif diperlukan untuk mengatasi hambatan lintas lembaga yang bersifat kompleks. Responden menyoroti perlunya peningkatan kelancaran komunikasi dengan instansi kementerian/lembaga serta Badan Usaha Milik Negara di luar KPK, sementara di sisi lain mengakui bahwa koordinasi dengan pihak eksternal masih mengalami kendala karena terdapat beberapa pihak yang dinilai kurang kooperatif. Kondisi ini mengindikasikan bahwa meskipun koordinasi internal mungkin telah berjalan dengan baik, kolaborasi dengan pemangku kepentingan eksternal masih menjadi tantangan yang membatasi dampak langsung koordinasi terhadap efektivitas pemulihan aset.

10. Mediasi Kinerja pada Pengaruh Kebijakan Organisasi terhadap Keberhasilan Asset Recovery

Kinerja tidak memediasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,973$ $t\text{-statistic} 0,034$). Temuan ini konsisten

dengan hasil H1 yang menunjukkan tidak adanya pengaruh kebijakan organisasi terhadap kinerja. Hasil ini mengindikasikan bahwa mekanisme pengaruh kebijakan organisasi terhadap *asset recovery* tidak melalui peningkatan kinerja, melainkan melalui jalur lain yang tidak terukur dalam model ini.

Ketidaksignifikanan efek mediasi tersebut dapat dipahami melalui karakteristik unik dari kebijakan organisasi di lingkungan Direktorat Labuksi. Berdasarkan temuan kualitatif, kebijakan organisasi lebih berperan sebagai faktor pendukung yang memfasilitasi pelaksanaan pemulihan aset, namun tidak secara langsung berkontribusi terhadap peningkatan kinerja operasional. Responden mengemukakan bahwa peraturan internal meliputi Ortaka, Standar Operasional Prosedur SOP, dan Instruksi Kerja (IK) masih belum tersusun secara hierarkis dan optimal, yang kemungkinan menjadi alasan mengapa kebijakan tersebut belum mampu mendorong peningkatan kinerja yang pada akhirnya berdampak pada efektivitas pemulihan aset.

11. Mediasi Kinerja pada Pengaruh Anggaran terhadap Keberhasilan *Asset Recovery*

Kinerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh anggaran terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,083$ dan $t\text{-statistic}$ sebesar 1,733), meskipun nilainya mendekati signifikansi. Temuan ini menunjukkan bahwa anggaran memiliki potensi untuk mempengaruhi *asset recovery* melalui peningkatan kinerja, namun pengaruhnya belum cukup kuat secara statistik.

Keterbatasan dampak mediasi tersebut dapat dipahami melalui temuan kualitatif yang mengungkap persoalan dalam tata kelola anggaran. Responden mengidentifikasi bahwa mata anggaran yang kurang fleksibel, didukung oleh kebijakan yang masih belum pasti, tidak konsisten, dan memiliki standar ganda, menghambat potensi anggaran dalam meningkatkan kinerja secara optimal. Di samping itu, dinamika peraturan penggunaan anggaran yang kerap berubah juga turut memperlemah keterkaitan antara anggaran, kinerja, dan hasil pemulihan aset.

12. Mediasi Kinerja pada Pengaruh Kapabilitas SDM terhadap Keberhasilan *Asset Recovery*

Kinerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh kapabilitas SDM terhadap keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,125$ dan $t\text{-statistic}$ 1,533). Temuan ini menarik karena meskipun kapabilitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja (H3), dan kinerja berpengaruh signifikan terhadap *asset recovery* (H5), namun efek mediasinya tidak signifikan.

Ketidaksignifikanan dampak mediasi tersebut kemungkinan disebabkan oleh keberadaan variabel moderator yang tidak terukur dalam penelitian ini. Berdasarkan temuan kualitatif, terbatasnya akses pegawai terhadap program pelatihan yang berkualitas serta belum adanya rumusan yang tepat untuk mengevaluasi kinerja pegawai diduga menjadi faktor-faktor yang memperlemah hubungan mediasi. Selain itu, tingginya tingkat kompleksitas dalam proses pemulihan aset yang melibatkan berbagai faktor eksternal juga berpotensi mengurangi peran mediasi kinerja dalam hubungan antara kapabilitas sumber daya manusia dan efektivitas pemulihan aset.

13. Mediasi Kinerja pada Pengaruh Koordinasi terhadap Keberhasilan *Asset Recovery*

Kinerja memediasi secara signifikan pengaruh koordinasi terhadap

keberhasilan *asset recovery* ($p\text{-value} = 0,013$ dan $t\text{-statistic} 2,476$). Temuan ini merupakan salah satu temuan kunci penelitian yang mengkonfirmasi peran kritis kinerja sebagai mediator antara koordinasi dan *asset recovery*. Hasil ini menunjukkan bahwa koordinasi yang baik akan meningkatkan kinerja Direktorat Labuksi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan keberhasilan *asset recovery*.

Temuan kualitatif memperkuat hasil penelitian ini dengan mengkonfirmasi peran krusial koordinasi dalam mendorong kinerja operasional. Para responden menekankan perlunya membangun kolaborasi yang didasarkan pada kesamaan pemahaman mengenai tujuan bersama untuk mencapai target pemulihan aset, serta meningkatkan kerja sama dan keterhubungan Prosedur Operasional Baku antar berbagai direktorat guna mengoptimalkan efektivitas pemulihan aset. Koordinasi yang berjalan efektif memfasilitasi terintegrasinya berbagai proses dan sumber daya, yang pada gilirannya mendongkrak kinerja organisasi secara menyeluruh. Pencapaian kinerja yang lebih baik inilah yang pada akhirnya berperan penting dalam menunjang kesuksesan pemulihan aset, sebagaimana tergambar dalam rekomendasi untuk memperkuat koordinasi dan kerja sama di antara semua pihak yang terlibat.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama yaitu Kebijakan organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi KPK. Anggaran tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi. Kapabilitas SDM berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi. Koordinasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja Direktorat Labuksi. Kinerja Direktorat Labuksi berpengaruh signifikan terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kebijakan organisasi berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery*. Anggaran tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kapabilitas SDM tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery*. Koordinasi tidak berpengaruh signifikan langsung terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kinerja tidak memediasi pengaruh kebijakan organisasi terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kinerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh anggaran terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kinerja tidak memediasi secara signifikan pengaruh kapabilitas SDM terhadap keberhasilan *asset recovery*. Kinerja memediasi secara signifikan pengaruh koordinasi terhadap keberhasilan *asset recovery*.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Butarbutar, A., Ridwan, R., & Rofiana, R. (2024). Pelaksanaan Pemulihan Aset Oleh Jaksa Pada Tindak Pidana Korupsi Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2021 Tentang Kejaksaan Republik Indonesia. *MATAKAO Corruption Law Review*, 2(2), 74–86.



<https://doi.org/https://doi.org/10.47268/matakao.v2i2.14356>

- Christensen, T., & Lægreid, P. (2007). The whole-of-government approach to public sector reform. *Public Administration Review*, *67*(6), 1059–1066. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00797.x>
- Development, A. (2021). *Kebijakan Organisasi*. <https://agetdevelopment.com/kebijakan-organisasi/>
- Dunn, W. N. (2018). Public Policy Analysis: An Integrated Approach. In *Sustainability (Switzerland)* (6th ed., Vol. 11, Issue 1). Routledge.
- Dye, T. R. (2017). *Understanding Public Policy* ((15th ed.)). Pearson Education.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* Wiley. ((9th ed.)). Wiley.
- 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.
- Herdiana, D. (2018). *Sosialisasi Kebijakan Publik: Pengertian dan Konsep Dasar*. *Jurnal Ilmiah Wawasan Insan Akademik*. 1(3), 13–26.
- Kementerian Keuangan RI. (2020). *Peraturan Menteri Keuangan tentang Petunjuk Penyusunan dan Penelaahan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga*.
- Malone, T. W., & Crowston, K. (1994). The Interdisciplinary Study of Coordination. *ACM Computing Surveys (CSUR)*, 26(1), 87–119. <https://doi.org/10.1145/174666.174668>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Meliana, Y. (2024). Mengurai Tantangan Uang Pengganti dalam Kasus Tipikor: Studi Yuridis dan Implikasinya pada Pemulihan Keuangan Negara. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(11), 1314–1322. <https://doi.org/https://doi.org/10.59141/japendi.v5i11.5954>
- Mikesell, J. L. (2011). *Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mikesell, J. L. (2018). *Fiscal Administration: Analysis and Applications for the Public Sector* (10th ed.). Cengage Learning.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (2002). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(12), 1228–1263.
- Nussbaum, M. C. (2011). *Creating Capabilities: The Human Development Approach*. MA: Harvard University Press.
- Perry, J. L., & Wise, L. R. (1990). The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, *50*(3), 367–373. <https://doi.org/https://doi.org/10.2307/976618>
- Ritonga, S. (2023). *Rekonstruksi Hukum Pengembalian Asset (Asset Recovery) Dalam*

Tindak Pidana pencucian Uang di Departemen Kehutanan Berbasis Nilai Keadilan. Universitas Islam Sultan Agung.

Robinson, M. (2015). *Budget Analysis and Policy Advocacy: The Role of Non-Governmental Public Action*. IDS Working Paper, Volume 2015 No 279.

Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford. Oxford University Press.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (19th ed.). Penerbit Alfabeta.

Taryanto, T., & Prasajo, E. (2022). Analysis of the performance management of the corruption eradication commission in optimizing the recovery of state losses. *Integritas: Jurnal Antikorupsi*, 8(1), 25–50. <https://jurnal.kpk.go.id/index.php/integritas>

UNDP. (2015). *Strengthening the Capacity of Anti-Corruption Institutions: A Practice Guide*. United Nations Development Programme.

UNODC. (2021). *Resource Guide on Strengthening Legal and Policy Frameworks for Asset Recovery*. United Nations Office on Drugs and Crime.

Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers.

World Bank. (2021). *Public Expenditure Management Handbook*. The World Bank.

Zaenudin, P. (2022). *Pengaruh independensi dan kompetensi terhadap kinerja dengan integritas sebagai moderasi pada saat peralihan status pegawai KPK* [Universitas Mercu Buana]. <https://lib.mercubuana.ac.id/>