

**ANALISIS PENERAPAN LELANG ONLINE BARANG MILIK NEGARA
(BMN) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN
LELANG (KPKNL) KOTA BANDA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

AHMAT SARKAWI

NIM. 220802083

**Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Prodi Ilmu Administrasi Negara**



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
TAHUN 2026**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ahmat Sarkawi
NIM : 220802083
Program Studi : Ilmu Administrasi Negara
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
Tempat/Tanggal Lahir : Darul Imami, 18 September, 2004
Alamat : Darul Imami, Kecamatan Bukit Tusam,
Kabupaten Aceh Tenggara

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penelitian skripsi ini saya:

1. Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.
2. Tidak melakukan plagiasi terhadap makalah orang lain.
3. Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.
4. Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data
5. Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap dikenai sanksi berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 15 Agustus 2026



AHMAT SARKAWI
NIM. 220802083

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

**ANALISIS PENERAPAN LELANG ONLINE BARANG MILIK
NEGARA (BMN) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA
DAN LELANG (KPKNL) KOTA BANDA ACEH**

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan
UIN Ar Raniry Banda Aceh Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana (S-1) Pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Oleh :

Ahmat Sarkawi

NIM. 220802083

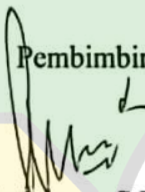
Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan

Disetujui untuk dimunaqasyahkan oleh :

Pembimbing I/


Reza Idria, S.H.I., M. A., Ph.D.
NIP. 198103162011011003

Pembimbing II,


Ferry Setiawan. S.E., Ak., M.Si.
NIP. 197802032005041001

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

**ANALISIS PENERAPAN LELANG ONLINE BARANG MILIK NEGARA
(BMN) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG
(KPKNL) KOTA BANDA ACEH**

Ahmat Sarkawi
NIM. 220802083

Telah Diuji Oleh Panitia Munaqasyah Skripsi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry
Banda Aceh Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Pada Hari/Tanggal: Rabu, 19 Agustus 2026
Banda Aceh

Panitia Ujian Munaqasyah Skripsi

Ketua


Reza Idria, S.H.I., M.A., Ph.D.
NIP. 198103162011011003

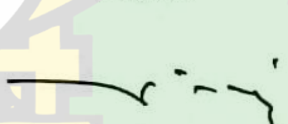
Sekretaris


Ferry Setiawan, S.E., Ak., M.Si
NIP. 197802032005041001

Penguji I


Siti Nur Zakka, M. Si.
NIP. 199002282018032001

Penguji II


Mardani Malemi, S. Fil.I., M.A.P.
NIP. 198105052011011004

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah penulis sangat bersyukur atas kehadiran Allah SWT yang telah menciptakan langit bumi dan seluruh isinya yang telah menganugerahkan rahmat dan hidayah-nya. Selawat dan salam penulis junjungkan kepada baginda Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari alam kebodohan kepada alam yang berpengetahuan sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir dengan judul: **“Analisis Penerapan Lelang Online Barang Milik Negara (BMN) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Banda Aceh”**.

Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada program studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Aceh. Dalam penyusunan tugas akhir ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam hal materi maupun teknik penyusunan. Namun berkat bantuan dan support dari berbagai pihak, Alhamdulillah peneliti mampu menyelesaikan tugas akhir ini. Untuk itu, peneliti menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tinggi kepada:

1. Prof. Dr. Mujiburrahman, M.Ag, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Muji Mulia, M.Ag, selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Muazzinah, M.P.A., selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Zakki Fuad Khalil, M.Si., selaku sekretaris prodi., Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
5. Reza Idria, S.H.I., M.A., Ph.D., selaku dosen pembimbing I yang telah dengan sabar meluangkan waktu memberikan bimbingan, arahan, serta motivasi dalam penyusunan skripsi ini.
6. Ferry Setiawan, S.E., M.Si., selaku dosen pembimbing II yang sangat memberikan arahan, saran, serta dukungan dalam menyusun skripsi ini.
7. Segenap seluruh dosen di lingkungan Prodi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan, UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
8. Penulis menyampaikan juga terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan lelang (KPKNL) yang dinaungi oleh Direktorat Jenderal kekayaan Negara (DJKN) Kota Banda Aceh, dan Badan Kependudukan dan Keluarga Berencana Nasional (BKKBN) Kota Banda Aceh. yaitu atas bantuan keterbukaan informasi yang diberikan selama proses penelitian

9. Kedua orang tua, abang, adik, keluarga, dan sahabat tersayang terima kasih atas doa, nasehat dan bimbingannya, serta kasih sayang yang selalu diberikan.

Banda Aceh, 28 juli, 2026



AHMAT SARKAWI

NIM. 220802083



ABSTRAK

Barang Milik Negara (BMN) merupakan komponen penting dalam mendukung pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pelayanan publik. Berdasarkan PP Nomor 27 tahun 2014 yang telah dilakukan revisi pada PP Nomor 28 tahun 2020, pengelolaan BMN harus dilaksanakan secara efisien, transparan, dan akuntabel. Sejalan dengan perkembangan teknologi informasi, pemerintah mengembangkan sistem lelang online sebagai upaya modernisasi pengelolaan aset negara yang tidak lagi produktif. (KPKNL) Banda Aceh menjadi salah satu lembaga pelaksana sistem ini dibawah naungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan (RI). Dalam praktiknya, penerapan lelang online masih menemui berbagai hambatan, seperti gangguan teknis jaringan, serta prosedural administrasi pada tahap pasca-lelang yang masih bersifat manual, Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji pelaksanaan lelang online terhadap Barang Milik Negara di KPKNL Kota Banda Aceh serta mengidentifikasi berbagai faktor yang menjadi kendala dalam penerapannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, melalui teknik pengumpulan data berupa observasi, dan wawancara. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi akademik dalam bidang administrasi publik, khususnya pada tata kelola aset negara berbasis digital, serta memberikan rekomendasi praktis bagi KPKNL Kota Banda Aceh.

Kata kunci: *Lelang Online, Barang Milik Negara (BMN), KPKNL Kota Banda Aceh.*

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	i
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	ii
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	x
DAFTAR LAMPIRAN	x
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	7
1.3. Rumusan Masalah	7
1.4. Tujuan Penelitian	7
1.5. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Penelitian Terdahulu	9
2.2. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu	14
2.3. Persamaannya Dengan Penelitian Terdahulu.....	14
2.4. Definisi dan Konsep.....	15
2.4.1. Lelang Online.....	15
2.4.2. Barang Milik Negara.....	16
2.4.3. Pemindahtanganan Barang Milik Negara.....	17
2.4.4 Penghapusan Barang Milik Negara.....	17
2.4.5. Lelang Barang Milik Negara.....	18
2.5. Landasan Teori.....	19
2.6. Kerangka Pemikiran.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	26
3.1. Lokasi Penelitian.....	26
3.2. Fokus Penelitian	26
3.3. Jenis Penelitian.....	26

3.4. Metode Pengumpulan Data	27
3.5. Informan Penelitian.....	28
3.6. Sumber Data.....	29
3.7. Teknik Analisis Data.....	30
3.8. Durasi Penelitian	31
3.9. Sistematika Penulisan.....	31
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	33
4.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Banda Aceh	33
4.1.1 Visi dan Misi KPKNL Kota Banda Aceh	33
4.1.2 Tugas dan Fungsi KPKNL Kota Banda Aceh.....	34
4.1.3 Struktur organisasi KPKNL Kota Banda Aceh.....	35
4.1.4 Wilayah kerja KPKNL Kota Banda Aceh	37
4.2 Hasil Penelitian	38
A. Partisipasi (<i>Participation</i>)	42
B. Aturan Hukum (<i>Rule of Law</i>).....	45
C. Transparansi (<i>Transparency</i>).....	48
D. Responsivitas (<i>Responsiveness</i>)	52
E. Berorientasi Pada Konsensus (<i>Consensus-Oriented</i>)	56
F. Kesetaraan & Inklusivitas (<i>Equity and Inclusiveness</i>).....	58
G. Efisiensi Dan Efektivitas (<i>Efficiency and Effectiveness</i>)	61
H. Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	68
4.2.2. Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Lelang Online Pada Barang Milik Negara (BMN) Di KPKNL Kota Banda Aceh.....	72
4.3 Pembahasan Penelitian.....	77
4.3.1 Analisis Pelaksanaan Lelang Online Pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh	77
1. Partisipasi (<i>Participation</i>)	77
2. Aturan Hukum (<i>Rule of Law</i>).....	79
3. Transparansi (<i>Transparency</i>)	81
4. Responsivitas (<i>responsiveness</i>).....	84
5. Berorientasi Pada Konsensus (<i>Consensus Oriented</i>)	85
6. Kesetaraan Dan Inklusivitas (<i>Equity and Inclusiveness</i>)	87
7. Efisiensi Dan Efektivitas (<i>Efficiency and Effectiveness</i>)	89

8. Akuntabilitas (<i>Accountability</i>)	91
BAB V PENUTUP	94
5.1 Kesimpulan	94
5.2 Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....	97



DAFTAR TABEL

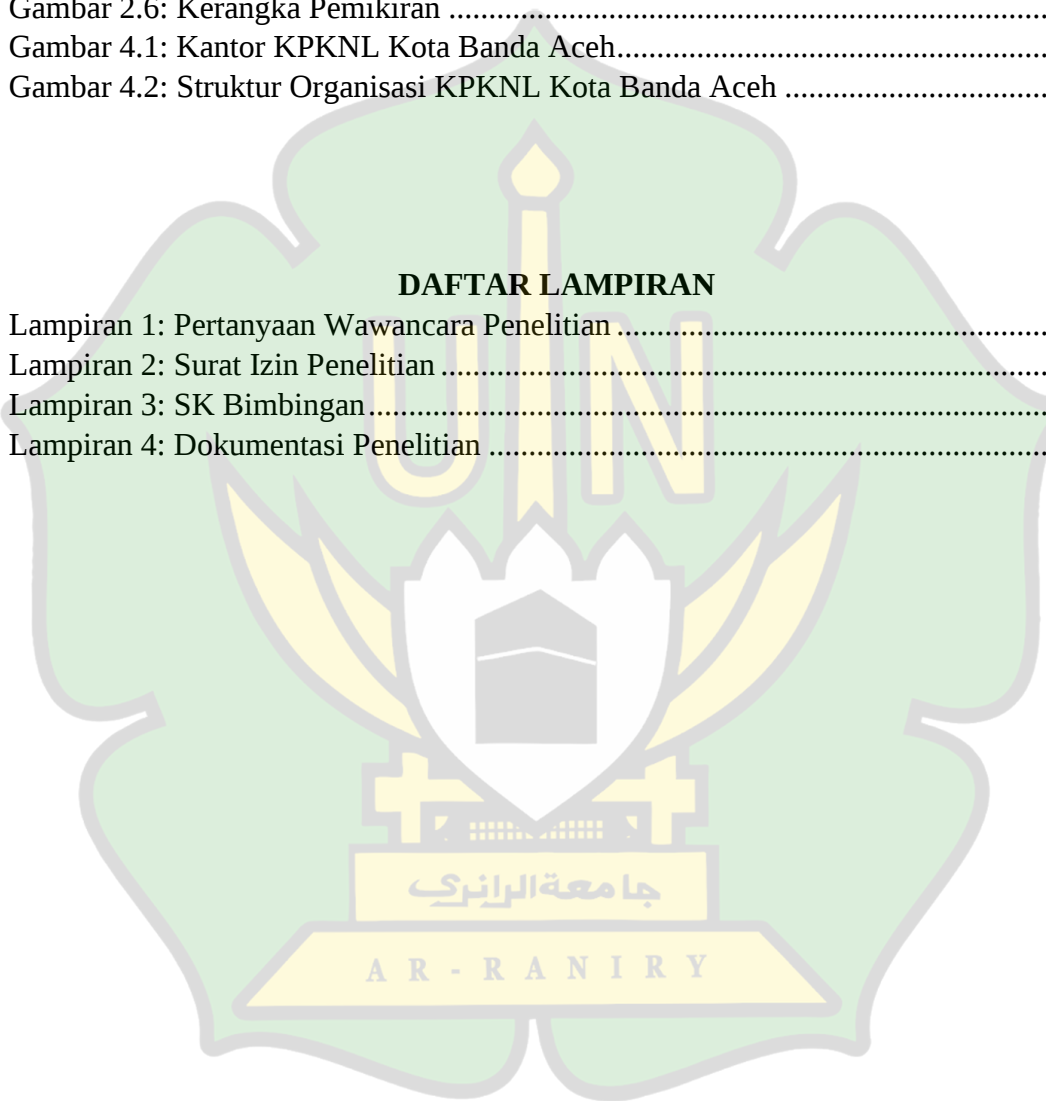
Tabel 2.1 <i>Literatur Review</i>	9
Tabel 3.5 Informan Penelitian	28

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.6: Kerangka Pemikiran	25
Gambar 4.1: Kantor KPKNL Kota Banda Aceh.....	33
Gambar 4.2: Struktur Organisasi KPKNL Kota Banda Aceh	35

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Pertanyaan Wawancara Penelitian	101
Lampiran 2: Surat Izin Penelitian	104
Lampiran 3: SK Bimbingan.....	105
Lampiran 4: Dokumentasi Penelitian	106



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Barang Milik Negara (BMN) merupakan aset negara yang digunakan untuk mendukung penyelenggaraan pemerintah dalam pelayanan publik, pengaturan mengenai BMN dilakukan berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 27 Tahun 2014 Terkait Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah yang telah mengalami perubahan melalui Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020, beserta kebijakan yang diturunkan dari itu. Mengacu Pada Pasal 1 Poin 10 Dan Poin 11 Dari Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 Tentang Keuangan Negara, Barang Milik Negara diartikan sebagai semua aset yang dibeli atau diperoleh dengan menggunakan anggaran negara atau diperoleh melalui cara yang sah lainnya.¹ dengan kata lain, BMN tidak hanya sekadar kekayaan negara, tetapi juga instrumen penting dalam menjamin kelancaran tugas pemerintahan dalam memberikan pelayanan publik.

Memasuki era globalisasi, perkembangan teknologi dan informasi menghadirkan kemajuan besar dalam tata kelola pemerintahan, salah satunya melalui konsep e-government. *E-government* adalah pemanfaatan teknologi digital oleh instansi pemerintah untuk menyampaikan layanan kepada masyarakat dengan tujuan meningkatkan transparansi, efisiensi, dan kualitas pelayanan publik.² Transformasi

¹ Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). (2022). Laporan Tahunan DJKN 2022. *Kementerian Keuangan Republik Indonesia*, DGSAM, 'DGSAM Annual Report 2022: Optimal Management of State Assets for National Economic Recovery', 2023. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>

² Auction Di And Others, 'Online Auction)', 2024. Putri, A. S. (2024). *Implementasi Sistem Informasi Manajemen Lelang Online (E-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Malang* (Doctoral Dissertation, Universitas Islam Indonesia), <https://dspace.uui.ac.id/handle/123456789/54301>.

digital ini juga berdampak signifikan pada pengelolaan aset negara, khususnya dalam mekanisme pelelangan online BMN.

Dalam pengelolaan keuangan publik, Barang Milik Negara (BMN) lebih dari sekadar barang atau aset fisik. Ia merupakan representasi dari akumulasi kekayaan negara yang menunjukkan tanggung jawab fiskal pemerintah kepada masyarakat. BMN berperan vital dalam pelaksanaan pemerintahan, karena keberadaan barang ini tidak hanya memiliki nilai ekonomi tetapi juga berperan sosial dalam mendukung layanan publik.³ Tidak semua Barang Milik Negara (BMN) dapat dimanfaatkan secara terus-menerus sesuai dengan tujuan awal pembeliannya. Seiring waktu, BMN bisa mengalami penyusutan fungsi, kerusakan fisik, pengurangan kualitas nilai, atau menjadi tidak lagi relevan dengan kebutuhan operasional lembaga pemerintah. Tak jarang pula, BMN berstatus menjadi aset menganggur, yaitu aset yang tidak digunakan dalam menjalankan tugas dan fungsi, tetapi masih menimbulkan biaya pemeliharaan serta risiko penurunan nilai dari barang tersebut.⁴

Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan yang efektif, dan bertanggung jawab agar aset negara tidak hanya terhindar dari pemborosan, tetapi juga dapat memberikan kontribusi yang nyata terhadap penerimaan negara serta mendukung prinsip *value for money* dalam proses pengelolaan Keuangan publik.⁵ Salah satu proses pengelolaan Barang Milik Negara tersebut melalui penghapusan maupun

³ Sugiarto, 'Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Berbasis *Good Governance* Di Surakarta', 4.1 (2024), pp, 1–23. <https://eprints.ums.ac.id/121776/>.

⁴ Hana Yustiana, Arifuddin, and Kartini, Analisis Pengelolaan Aset Tetap Pemindahtanganan Dan Penghapusan Barang Milik Negara (BMN), *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(2) (2023), pp. 646–54. <https://repository.unhas.ac.id/id/eprint/35786/>

⁵ Raymond Yosef Silow, 'Alternatif Solusi Pendayagunaan Barang Milik Negara Yang Tidak Produktif Pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Papua Melalui Bangun Guna Serah', *Jurnal Pertanian*, 14.2 (2024), pp. 143–58.

pemindahtanganan BMN dalam bentuk penjualan atau lelang secara online yang dapat mengoptimalkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) merupakan satu-satunya instansi yang menyelenggarakan layanan lelang milik negara secara online. KPKNL berada di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan (RI), sebagai instansi vertikal yang bertanggung jawab langsung kepada kepala kantor wilayah. Berdasarkan PMK Nomor 154/PMK.01/2021, KPKNL berfungsi memberikan layanan terkait pengelolaan kekayaan negara, penilaian, piutang negara, serta penyelenggaraan lelang. Salah satunya adalah KPKNL Kota Banda Aceh yang beroperasi di Provinsi Aceh.⁶ KPKNL Kota Banda Aceh melakukan pelelangan berbagai jenis barang dengan jumlah yang cukup banyak dan beragam, mulai dari kendaraan dinas, peralatan kantor, tanah dan bangunan serta peralatan elektronik.

Lelang yang diadakan oleh pemerintahan Provinsi Aceh berbasis online melalui situs resmi *Lelang go.id*, yang terhubung dengan link *website* KPKNL Kota Banda Aceh dengan sistem lelang terbuka, *open bidding*. Seperti contoh pelaksanaan lelang pada tanggal 08 Oktober 2025, akan dilelang sebuah unit ekskavator dengan harga batas Rp136.104.000 dan uang jaminan sebesar Rp40.832.000. Pendaftaran dilakukan secara daring dengan mengunggah dokumen seperti KTP, NPWP, dan Nomor rekening pribadi. Penawaran dapat dilakukan sejak pengumuman sampai ditutup otomatis pada pukul 10.00 WIB di hari terakhir, di mana pemenang lelang akan diumumkan. Di samping itu, terdapat 3 barang inventaris kantor dan 13 unit kendaraan

⁶ Kementerian Keuangan, Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 154/PMK.01/2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, *Kementerian Keuangan*, No. 2 (2021), Pp. 1–42 <Www.Jdih.Kemenkeu.Go.Id>, <https://Peraturan.bpk.go.id/Details/185377/PMK-no-154-PMK-012021>.

yang juga akan dilelang pada waktu yang berbeda sesuai dengan informasi dalam pengumuman masing-masing. Nilai minimum dari barang-barang ini bervariasi tergantung pada kondisi masing-masing item. Secara keseluruhan, nilai total dari semua BMN yang akan dilelang mencapai Rp215.429.254. Kegiatan lelang ini bertujuan untuk mendukung prinsip transparansi, akuntabilitas, dan pengelolaan BMN yang lebih baik dalam pemerintah Provinsi Aceh melalui KPKNL Kota Banda Aceh.⁷

Dalam penerapannya, tentu kegiatan ini memerlukan pengaturan yang baik antara instansi dan fasilitator KPKNL yang mana sebagai penyelenggara lelang, serta peserta lelang yang sebagai pihak ketiga yang membeli aset tersebut. Akan tetapi dalam penerapannya lelang Barang Milik Negara di KPKNL Kota Banda Aceh tidak terlepas dari kendala, observasi awal penelitian, kestabilan koneksi internet masih menjadi salah satu hambatan teknis yang dapat memengaruhi efisiensi pelaksanaan lelang berbasis elektronik. Gangguan jaringan berpotensi menghambat kelancaran tahapan penawaran, terutama karena aktivitas lelang dijalankan secara online dan membutuhkan koneksi internet yang stabil agar peserta dapat mengikuti proses penawaran secara optimal. Sementara itu, berdasarkan wawancara penelitian dengan pegawai KPKNL pada bagian Seksi Hukum dan Informasi, yaitu KPKNL Kota Banda Aceh, menyampaikan bahwa mereka belum mempunyai data yang dapat memperlihatkan secara pasti frekuensi terjadinya gangguan jaringan selama pelaksanaan lelang. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa meskipun kendala jaringan diakui sebagai salah satu permasalahan teknis dalam pelaksanaan lelang online, intensitas dan frekuensi gangguan tersebut belum terdokumentasi secara terukur.

⁷ Situs resmi [www.lelang.go.id](https://lelang.go.id). KPKNL Kota Banda Aceh, <https://lelang.go.id>.

Fenomena ini menegaskan bahwa keandalan jaringan merupakan variabel krusial yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan lelang online.⁸

Penelitian yang dilakukan oleh Nurlia di KPKNL Mataram menunjukkan bahwa ketidakstabilan koneksi internet berperan sebagai hambatan teknis utama yang mengganggu kelancaran lelang elektronik. Terputusnya koneksi saat sesi penawaran berlangsung menyebabkan para peserta mengalami kesulitan untuk memberikan tawaran secara langsung, yang pada akhirnya dapat mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat pada sistem lelang digital.⁹

Selain itu pada proses pendaftaran, penyerahan uang jaminan, hingga penawaran lelang telah berjalan secara *online*, alur *pasca-lelang* pemenang belum sepenuhnya terdigitalisasi. Kewajiban pemenang untuk memverifikasi dan mengambil bukti pelunasan (kuitansi) secara langsung ke kantor KPKNL memperlihatkan adanya celah integrasi pada layanan *pasca-lelang*, dimana prosedur administratif berbasis tatap muka masih tetap dipersyaratkan. Temuan ini selaras dengan kajian *Digitalisasi Penerbitan Kuitansi Lelang sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara*. Yang menggarisbawahi bahwa pembaruan sistem lelang baru menyentuh fase persiapan hingga pelaksanaan, sementara tahap diterbitkannya kuitansi oleh bendahara penerimaan KPKNL masih bergantung pada mekanisme manual. Prosedur konvensional ini dinilai memicu ketidakefisienan, terutama bagi pemenang yang berdomisili di luar jangkauan wilayah

⁸ Hasil observasi, wawancara awal dan dokumentasi penelitian dengan pegawai KPKNL Kota Banda Aceh, pada bidang seksi hukum dan informasi, dikantor KPKNL banda aceh, 06 November 2025.

⁹ Nurlia, efektivitas pelaksanaan program lelang barang milik negara (BMN) secara online (e-auction) di kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang (KPKNL) kota Mataram (studi kasus kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang kota mataram), 2024.

kerja KPKNL terkait, serta pemenang harus membuang waktu dan biaya untuk hadir secara fisik ke kantor KPKNL demi mengambil dokumen bukti pembayaran.¹⁰

Penelitian ini dilakukan dengan mempertimbangkan pentingnya peran lelang online dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) dan bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana pelaksanaan lelang BMN di KPKNL Kota Banda Aceh, dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi kendala yang ada dan menyusun alternatif solusi guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi proses lelang. temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengelolaan aset negara yang optimal.

Berdasarkan uraian latar belakang yang sudah dijelaskan bahwa penerapan lelang online terhadap Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh memiliki peran penting dalam mewujudkan pengelolaan aset negara yang transparan, akuntabel, dan efisiensi, namun dalam praktiknya masih menghadapi berbagai kendala teknis, jaringan, administratif, dan sekaligus melihat bagaimana proses penetapan nilai limit barang. Kondisi ini menunjukkan bahwa perlu dikaji lebih lanjut melalui penelitian ilmiah.

Maka penelitian ini mengangkat judul *“ANALISIS PENERAPAN LELANG ONLINE PADA BARANG MILIK NEGARA (BMN) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) BANDA ACEH”*

¹⁰ Havivi Natapura, Digitalisasi Penerbitan Kuitansi Lelang Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, *Artikel KPKNL Jakarta V*, 2023 <<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/kpknl-jakarta5/baca-artikel/16263/Digitalisasi-Penerbitan-Kuitansi-Lelang-Sebagai-Upaya-Peningkatan-Kualitas-Layanan-di-Lingkungan-Direktorat-Jenderal-Kekayaan-Negara.html>>.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Terjadinya gangguan jaringan dan hambatan teknologi informasi yang dapat mengganggu Pelaksanaan lelang online BMN.
2. Pelaksanaan pada tahap pasca-lelang belum sepenuhnya terdigitalisasi yang mana mengharuskan pemenang harus datang ke kantor KPKNL untuk memverifikasi dan mengambil bukti pelunasan (kuitansi).

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana Penerapan Lelang Online Barang Milik Negara (BMN) Dikantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banda Aceh ditinjau dari perspektif *Good Governance*?
2. Apa saja faktor penghambat dalam pelaksanaan lelang online BMN di KPKNL Kota Banda Aceh?

1.4. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisis penerapan lelang online pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh melalui perspektif *Good Governance*.
2. Untuk mengidentifikasi kendala-kendala dalam pelaksanaan lelang online BMN di KPKNL Kota Banda Aceh.

1.5. Manfaat Penelitian

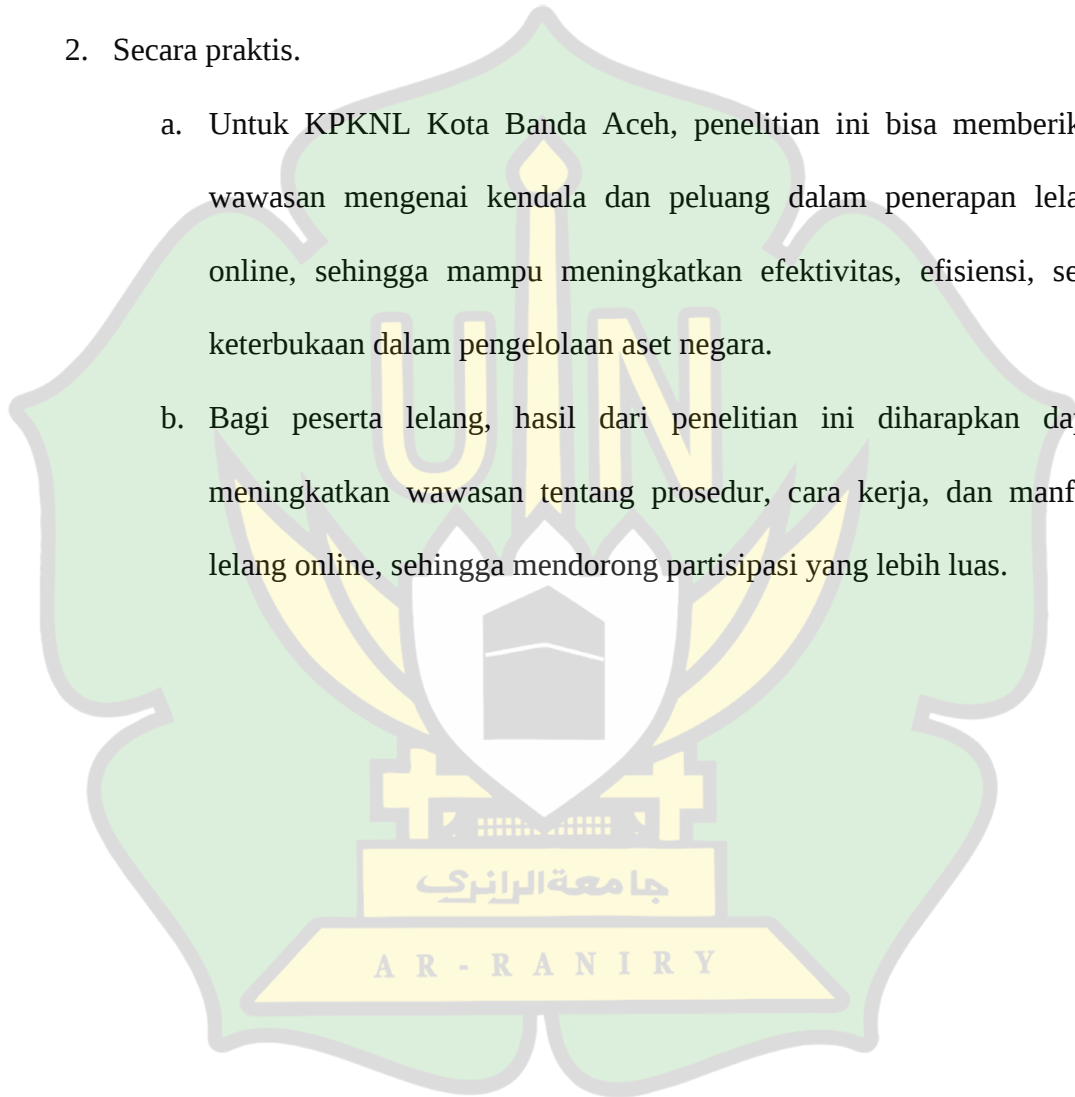
Adapun manfaat dalam penelitian ini berupa:

1. Manfaat Secara Teoritis.

- a. Penelitian ini diharapkan mampu menambah khazanah ilmiah dibidang administrasi publik, pengelolaan Keuangan negara, dan pengelolaan aset melalui sistem lelang online. Temuan dari penelitian ini juga dapat dijadikan acuan untuk penelitian berikutnya mengenai penerapan *e-lelang* Barang Milik Negara pada institusi pemerintah.

2. Secara praktis.

- a. Untuk KPKNL Kota Banda Aceh, penelitian ini bisa memberikan wawasan mengenai kendala dan peluang dalam penerapan lelang online, sehingga mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, serta keterbukaan dalam pengelolaan aset negara.
- b. Bagi peserta lelang, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan wawasan tentang prosedur, cara kerja, dan manfaat lelang online, sehingga mendorong partisipasi yang lebih luas.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Penelitian Terdahulu

No	Jurnal	Penelitian Terdahulu
1	Jurnal Penelitian Nusantara.	1. Penulis dan tahun terbit: Agung Parmono, Dkk (2023). 2. Judul penelitian: Prosedur penghapusan Barang Milik Negara (BMN) berupa bangunan pada seksi pengelolaan kekayaan negara kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang Jember. 3. Tujuan: Untuk meneliti prosedur penghapusan BMN bangunan di KPKNL Jember. 4. Metode penelitian: Kualitatif wawancara mendalam, observasi dokumentasi. 5. Temuan penelitian: Proses penghapusan BMN telah sesuai dengan PMK Nomor 83/PMK.06/2016 (mencakup penelitian, permohonan, pemeriksaan, verifikasi, pencatatan, dan pelaporan). 6. Hasil penelitian: Jadi dari hasil penelitiannya dapat disimpulkan bahwa pentingnya proses pengelolaan BMN yang efisiensi dan penerapan <i>Good Governance</i>.¹¹

¹¹ Agung Parmono and others, 'Prosedur Penghapusan Barang Milik Negara (BMN) Berupa Bangunan Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara Kantor Pelayanan Kekayaan Dan Lelang Jember', *Jurnal Penelitian Nusantara*, 1.3 (25AD), pp. 653–60 <<https://jurnal.padangtekno.web.id/index.php/menulis>>.

2.	Jurnal Ilmu Bisnis dan Ekonomi	1. Penulis dan tahun terbit: Anisan. Dkk. (2024). 2. Judul penelitian: Analisis pelaksanaan pelelangan Barang Milik Negara dikantor kekayaan negara dan lelang KPKNL Parepare. 3. Tujuan penelitian: Untuk menganalisis pelaksanaan lelang BMN di KPKNL Parepare 4. Metode penelitian: Kualitatif deskriptif. 5. Temuan penelitian: Lelang BMN memberikan dampak positif pada peningkatan PNBPN. 6. Hasil penelitian: Hasil dari penelitian bahwa lelang BMN memberikan dampak positif pada peningkatan PNBPN melalui proses lelang eksekusi, lelang non eksekusi wajib, serta suka rela.¹²
3.	Repository Universitas Islam Riau.	1. Penulis dan tahun terbit: Melati, Dkk (2023). 2. Judul penelitian: Pelaksanaan <i>e-auction</i> atas Barang Milik Negara (BMN) pada kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang (KPKNL) Pekanbaru. 3. Tujuan penelitian: Untuk mengetahui efektivitas penerapan sistem <i>e-auction</i> dalam penjualan BMN. 4. Metode penelitian: Deskriptif kualitatif 5. Temuan penelitian: <i>E-auction</i> efektif meningkatkan penjualan BMN dan memberikan jaminan hukum melalui

¹² Anisa Anisa And Others, 'Analisis Pelaksanaan Pelelangan Barang Milik Negara Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL)', *Jurnal Ilmu, Bisnis Dan Ekonomi*, 2.3 (2024), PP. 281–90 <<https://Malaqbipublisher.Com/Index.Php/JIMBE>>.

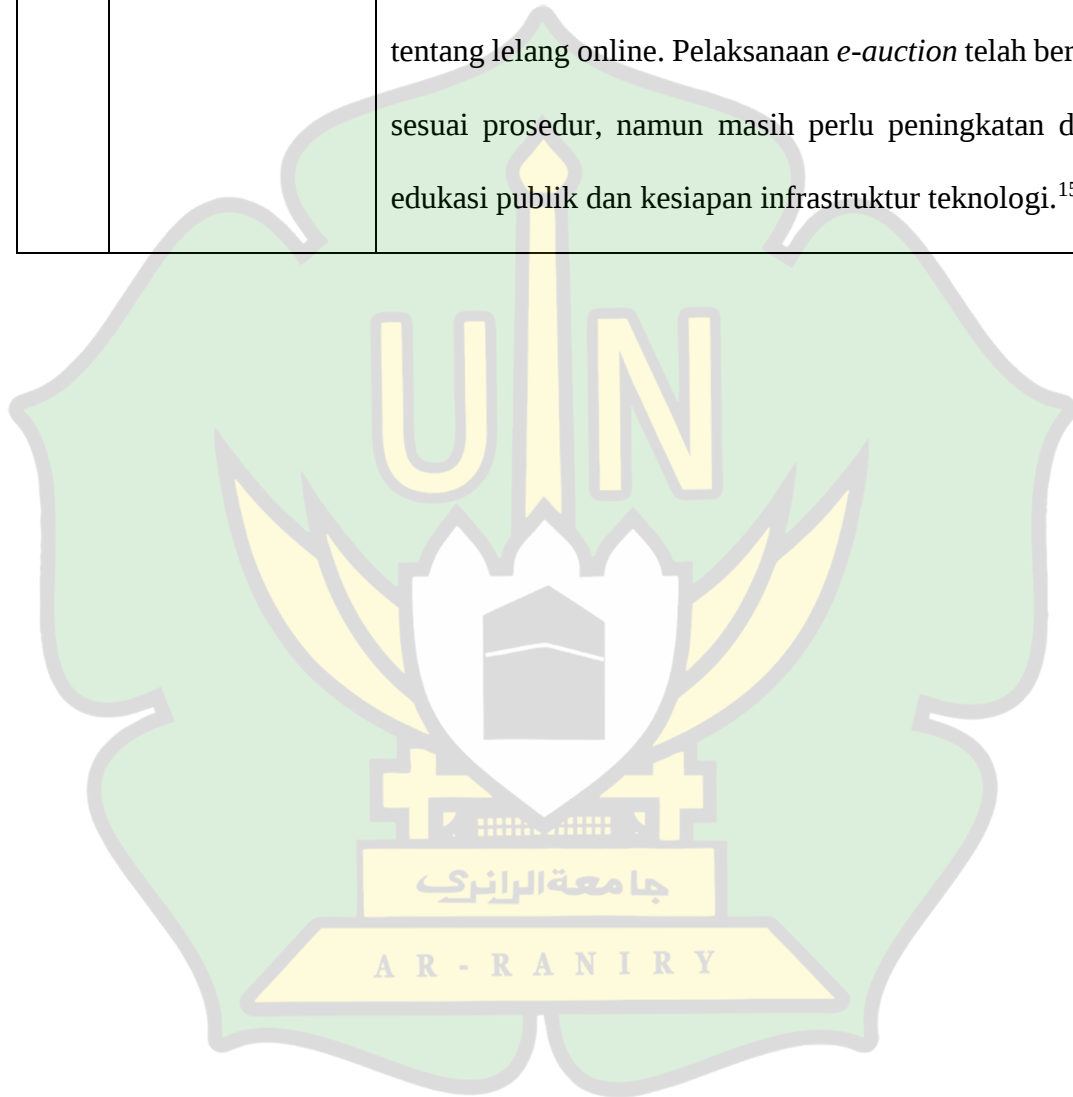
		risalah lelang, meskipun terdapat kendala teknis dan administratif. 6. Hasil penelitian: Penelitian ini menunjukkan bahwa <i>e-auction</i> merupakan suatu inovasi modern yang efektif dalam meningkatkan penjualan BMN walaupun dalam penerapannya masih terdapat kendala administratif.¹³
4.	Jurnal Ilmu Manajemen Ekonomi Dan Bisnis.	1. Penulis dan tahun terbit: Nirwana Sampara, Dkk (2024). 2. Judul penelitian: Analisis penghapusan BMN dengan menggunakan mekanisme lelang serta dampaknya terhadap keuangan. 3. Tujuan penelitian: Untuk menganalisis proses penghapusan BMN melalui mekanisme lelang dan dampaknya terhadap keuangan negara. 4. Metode penelitian: Memakai metode penelitian deskriptif kualitatif. 5. Temuan penelitian: Bahwa penghapusan BMN melalui lelang menurunkan biaya pemeliharaan aset tidak produktif dan meningkatkan PNBPN, rekomendasi mencakup penggunaan lelang online, penyederhanaan aturan, dan peningkatan SDM.

¹³ Melati, W. P. (2021). *Pelaksanaan E-auction Atas Barang Milik Negara (BMN) Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Riau), <https://repository.uir.ac.id/15805/>

		6. Hasil penelitian: Hasil menunjukkan bahwa penghapusan BMN dilakukan melalui serangkaian langkah, mulai dari identifikasi, pengajuan, persetujuan, pelaksanaan, hingga pelaporan, yang berdampak positif dalam pengurangan biaya pemeliharaan aset tidak produktif.¹⁴
5.	Repository Uin Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.	1. Penulis dan tahun terbit: Mei Anjelina Zega (2023). 2. Judul penelitian: Analisis implementasi pelaksanaan lelang online (<i>e-auction</i>) di kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang (KPKNL) Padangsidimpuan. 3. Tujuan penelitian: Untuk menganalisis pelaksanaan lelang online (<i>e-auction</i>) di KPKNL Padangsidimpuan, serta mengidentifikasi kendala dan upaya yang dilakukan dalam proses pelaksanaan lelang. 4. Metode penelitian: Menggunakan metode kualitatif deskriptif. 5. Temuan penelitian: Pelaksanaan lelang online di KPKNL Padangsidimpuan terdapat tiga tahap pralelang, pelaksanaan lelang, dan pascalelang. Kendala utama berasal dari faktor eksternal, yaitu kurangnya minat dan pengetahuan masyarakat terhadap sistem lelang online.

¹⁴Lelang Serta and Dampaknya Terhadap, 'Https://Malaqbipublisher.Com/Index.Php/JIMBE', Sampara, N., Amanda, R., & Putri, A. (2024). Analisis Penghapusan BMN Dengan Menggunakan Mekanisme Lelang Serta Dampaknya Terhadap Keuangan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi (JIMBE)*, 2(3), 259-266., 2.3 (2024), pp. 259–66. <https://malaqbipublisher.com/index.php/JIMBE/article/view/381>.

		Hambatan teknis juga ditemukan seperti gangguan server dan rendahnya partisipasi peserta. 6. Hasil penelitian: KPKNL Padangsidimpuan secara rutin melakukan sosialisasi kepada masyarakat dan pelaku UMKM untuk meningkatkan minat dan pemahaman tentang lelang online. Pelaksanaan <i>e-auction</i> telah berjalan sesuai prosedur, namun masih perlu peningkatan dalam edukasi publik dan kesiapan infrastruktur teknologi.¹⁵
--	--	---



¹⁵ M. A. (2023). Zega, Zega, M. A. (2023). *Analisis Implementasi Pelaksanaan Lelang Online (e-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Padangsidimpuan (Doctoral Dissertation, UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan).*, <https://etd.uinsyahada.ac.id/11274/>.

2.2. Perbedaan Dengan Penelitian Terdahulu

1. Dari segi celah dan gap penelitian
 - a. Dari lima kajian sebelumnya, terlihat bahwa sebagian besar terfokus pada penghapusan Barang Milik Negara (BMN) seperti yang dilakukan oleh Agung Parmono dan rekan-rekan serta Nirwana Sampara dan tim. Penelitian lain seperti Anisa dan Mei Anjelina Zega lebih kepada pelaksanaan lelang online secara umum. Sementara itu, Wely Putri Melati membahas tentang lelang elektronik, namun lebih memfokuskan pada aspek kepastian hukum. Akan tetapi, terdapat kekurangan dalam penelitian yang belum diteliti, yaitu analisis mendalam mengenai penerapan lelang online (*e-lelang*) di KPKNL Kota Banda Aceh yang menyoroti peran digitalisasi dalam meningkatkan transparansi, efektivitas, efisiensi, dan partisipasi publik. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan menawarkan sudut pandang baru mengenai modernisasi sistem lelang berbasis online dalam pengelolaan Barang Milik Negara (BMN).

2.3. Persamaannya Dengan Penelitian Terdahulu

- a. Jika dilihat dari persamaan dalam penelitian terdahulu kelima studi sebelumnya memiliki kesamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan karena membahas pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) dengan menggunakan sistem lelang di KPKNL. Kesamaan utamanya adalah bertujuan untuk mengukur penerapan lelang BMN, kontribusinya bagi pendapatan negara, serta pentingnya transparansi dan efisiensi dalam pelaksanaan lelang di KPKNL. Oleh karena itu, penelitian yang saya lakukan memiliki benang

merah yang mengikuti tema yang sama, yaitu berkontribusi terhadap penciptaan manajemen aset negara yang lebih baik melalui sistem lelang.

2.4. Definisi dan Konsep

2.4.1. Lelang Online

Lelang online sering disebut sebagai *e-auction* atau *e-lelang*, merupakan sebuah inovasi dari sistem lelang tradisional dengan memanfaatkan teknologi informasi dan internet sebagai sarana utama. Menurut Wardani, lelang online diartikan sebagai proses penawaran barang kepada publik melalui sistem elektronik yang memungkinkan para peserta untuk mendaftar, melakukan tawaran, hingga menentukan pemenang secara online, tanpa perlu hadir secara langsung di tempat lelang.¹⁶

Sesuai dengan Peraturan-Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor 90/PMK.06/2016 tentang pedoman pelaksanaan lelang dengan penawaran secara tertulis tanpa kehadiran peserta lelang melalui internet. Bahwa agar lelang yang dilakukan dengan penawaran secara tertulis tanpa kehadiran peserta melalui internet dapat berjalan dengan efisien, transparan, akuntabel, adil, dan memberikan kepastian hukum, penting untuk menyusun dasar hukum yang lebih terperinci mengenai pelaksanaan lelang dengan penawaran secara tertulis tanpa kehadiran peserta melalui internet.¹⁷

¹⁶ Dwi Satia Wardani and Nur Fadhilah Ahmad Hasibuan, Analisis Prosedur Pelaksanaan Lelang Pada KPKNL Di Lingkungan Kanwil Djkn Sumatera Utara, *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 3.2 (2022), pp.184–91, doi:10.24127/akuntansi.v3i2.3046, <https://scholar.ummetro.ac.id/index.php/aktiva/article/view/3046>

¹⁷ Menteri Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan No.90/PMK.06/2016 Tentang Pedoman Pelaksanaan Lelang Dengan Penawaran Secara Tertulis Tanpa Kehadiran Peserta Lelang Melalui Internet, 2016. <https://Peraturan.bpk.go.id/Details/145795/pmk-no-90pmk062016>.

Dalam penerapan lelang online terdapat dua jenis penawaran, yaitu penawaran tertutup (*close bidding*) dan penawaran terbuka (*open bidding*) penawaran tertutup adalah jenis penawaran yang hanya dapat diakses oleh pejabat lelang, sedangkan peserta hanya bisa melihat tawaran tersebut setelah pejabat lelang memberikan akses pada waktu yang telah ditetapkan. Di sisi lain, penawaran terbuka adalah tawaran yang dilaksanakan oleh peserta lelang dan bisa dilihat oleh peserta lainnya.¹⁸

Prosedur untuk pelaksanaan lelang Barang Milik Negara (BMN) diatur dalam PMK Nomor 122/PMK. 06/2023 Mengenai Tata Cara Pelaksanaan Lelang. Peraturan ini menjadi acuan bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) dalam melaksanakan setiap proses lelang agar sesuai dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan kepastian hukum. Peraturan Menteri keuangan (PMK) ini mengatur langkah-langkah yang mencakup pengajuan permohonan lelang, pemeriksaan kelengkapan dokumen, penjadwalan, pengumuman kepada masyarakat, pelaksanaan lelang baik secara langsung maupun melalui sistem lelang online, penetapan pemenang, serta pencatatan dan pelaporan hasil lelang.¹⁹

2.4.2. Barang Milik Negara

Barang Milik Negara (BMN) adalah seluruh barang yang dibeli atau diterima melalui anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) serta yang berasal dari sumber-sumber resmi lainnya seperti hibah, barang rampasan, atau hasil dari putusan hukum yang sudah final. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 2020 tentang pengelolaan Barang Milik Negara/daerah, BMN termasuk dalam kategori aset

¹⁸ S. I. P Yuwana and others, 'Prosedur Pelaksanaan Lelang Online (E-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Jember', *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2.2 (2024), pp. 73–77. <https://gudangjurnal.com/index.php/gjmi/article/view/290>.

¹⁹ Peraturan Mentri Keuangan, *Prosedur Pelaksanaan Lelang Barang Milik Negara (BMN) Diatur Dalam PMK Nomor 122/PMK.06/2023 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Lelang*, 2023, P. 196,

negara yang memiliki nilai ekonomi serta strategis yang tinggi, sehingga perlu dikelola dengan cara yang teratur, efisien, transparan, dan bertanggung jawab.²⁰ Menurut Masnando Oktoryo Simanjuntak, menjelaskan bahwa pengelolaan aset negara (BMN) adalah salah satu elemen krusial dalam sistem pemerintahan yang baik. BMN meliputi semua properti yang dimiliki oleh negara, termasuk tanah, bangunan, kendaraan, dan alat perkantoran. Efektivitas dalam mengelola BMN sangat berpengaruh pada efisiensi dan akuntabilitas dalam pemerintah.²¹

2.4.3. Pemindahtanganan Barang Milik Negara

Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 2020, yang merupakan revisi dari PP Nomor 27 tahun 2014, menjelaskan bahwa pemindahtanganan adalah proses transfer kepemilikan Barang Milik Negara (BMN) yang dilakukan setelah proses penghapusan, yang dapat dilakukan melalui penjualan, pertukaran, hibah, atau investasi modal pemerintah. Secara lebih rinci, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 165/PMK.06/2021 yang menggantikan PMK Nomor 111/PMK.06/2016, menetapkan bahwa pemindahtanganan dapat berupa penjualan, pertukaran, hibah, atau partisipasi modal dari pemerintah pusat.²²

2.4.4 Penghapusan Barang Milik Negara

Nadia Suci Hasri, menjelaskan penghapusan merupakan langkah untuk mengeluarkan Barang Milik Negara dari daftar inventaris dan membebaskan beberapa

²⁰ Febri Ramadhan, Analisis Proses Penjualan/Lelang Barang Milik Negara Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru, 2021, <https://repository.uin-suska.ac.id>.

²¹ Masnando Oktoryo Simanjuntak, Amy Yayuk, and Sry Rahayu, 'Analisa Efektifitas Kebijakan Tentang Penghapusan Barang Milik Negara Di Lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Analysis of the Effectiveness of the Policy on the Removal of State Property in the Inspectorate General of the Ministry of H', 12.2 (2023), pp. 1–7 <<http://journalbalitbangdalamampung.org>>.

²² Achmad Chodiq And Jakarta Pusat, 'Pemindahtanganan Barang Milik Negara Melalui Hibah Dalam Rangka Mewujudkan Pengelolaan Yang Transparan Dan Akuntabel', 2.5 (2025), Pp. 73–85, <https://journal.smartpublisher.id/index.php/jimi/article/view/1062>.

pihak yang bertanggung jawab secara administratif serta fisik terkait barang tersebut yang berada di bawah penguasaannya, dengan memerlukan persetujuan dari pejabat berwenang melalui surat keputusan. Tindakan penghapusan dilakukan untuk barang yang memenuhi kriteria tertentu, seperti barang yang sudah rusak sehingga tidak dapat digunakan lagi untuk operasional kantor. Dari segi ekonomi, barang tersebut lebih memberikan keuntungan bagi negara jika dihapus atau dijual. Hal ini karena biaya perawatan dan perbaikannya melebihi manfaat yang bisa didapatkan.²³

2.4.5. Lelang Barang Milik Negara

Lelang Barang Milik Negara (BMN) merupakan cara untuk menjual BMN yang tidak terpakai, rusak parah, atau tidak lagi memenuhi kebutuhan institusi. Penjualan ini dilakukan melalui tawaran terbuka kepada publik dengan tujuan untuk mencapai penerimaan negara yang maksimal serta memastikan adanya transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan aset negara. Proses lelang mencakup langkah-langkah seperti penilaian aset, pengumuman lelang, pelaksanaan lelang, serta penentuan pemenang dan penempatan hasil lelang ke dalam kas negara. Mekanisme ini penting dalam meningkatkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) dan juga merupakan bagian dari pengelolaan BMN yang baik sesuai dengan Peraturan yang berlaku.²⁴

²³ Nadia Suci Hasri, Amsal Irmalis, And Daniel Sianturi, Proses Penghapusan Barang Milik Negara (BMN) Di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Meulaboh Menggunakan Tindak Lanjut Pemindahtanganan, *Jurnal Sains Riset*, 13.1 (2023), Pp. 160–70, Doi:10.47647/Jsr.V13i1.1000, <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/3413598>.

²⁴ M J Metusala, J Sondakh, and N Y T Gerungai, The Evaluation of Mandatory Non-Execution Auction Procedure of State Assets At Sam Ratulangi University By Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Manado, *71 Jurnal EMBA*, 9.2 (2021), pp. 71–82.

2.5. Landasan Teori

Johnston (2002) menjelaskan *Good Governance* sebagai metode yang sah, bertanggung jawab, dan efisien dalam mendapatkan serta memanfaatkan kekuasaan publik dan sumber daya untuk mencapai tujuan sosial bagi kepentingan masyarakat secara luas. Definisi ini menghubungkan *Good Governance* dengan hukum, transparansi, dan akuntabilitas, serta menciptakan kemitraan antara negara dan warga. Berdasarkan *United Nations Economic and Social Commission for Asia and The Pacific (unescap, 2009)*, ada 8 (delapan) prinsip utama yang mendasari *Good Governance*. Prinsip-prinsip tersebut meliputi partisipasi, hukum yang berlaku, transparansi, responsivitas, berorientasi pada konsensus, kesetaraan dan inklusi, efisiensi dan efektivitas, serta akuntabilitas. Berikut adalah penjelasan mengenai masing-masing prinsip:

a) Partisipasi (*participation*).

Partisipasi mengacu pada keterlibatan semua elemen masyarakat secara aktif dalam mekanisme pengambilan keputusan yang menyangkut masalah publik. Partisipasi dapat berkembang dalam lingkungan yang menyediakan informasi dengan cepat dan akurat, sehingga semua pihak yang berkepentingan bisa menyampaikan pendapat mereka dengan berbagai cara.

b) Aturan hukum (*rule of law*).

Aturan hukum adalah penerapan kekuasaan negara berdasarkan standar yang mencerminkan nilai-nilai masyarakat secara adil dan didukung oleh masyarakat luas.

c) Transparansi (*transparency*).

Transparansi mengacu pada fakta bahwa keputusan yang diambil dan dilaksanakan mematuhi Peraturan yang ada. Transparansi terwujud ketika proses pengambilan keputusan oleh pihak berwenang dapat ditelusuri dan diawasi oleh masyarakat terkait. Artinya, informasi harus tersedia dan mudah diakses oleh individu yang terpengaruh oleh keputusan dan pelaksanaannya.

d) Responsivitas (*responsiveness*).

Good Governance mengharuskan institusi dan proses di dalamnya untuk memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan dalam waktu yang pantas. Responsivitas berarti bahwa lembaga dan proses siap untuk memberikan layanan dengan cepat dan tepat agar kepentingan semua warga negara terlindungi.

e) Berorientasi pada konsensus (*consensus-oriented*).

Good Governance membutuhkan mediasi antar berbagai kepentingan dalam masyarakat untuk mendapatkan konsensus yang luas mengenai apa yang terbaik bagi masyarakat dan cara mencapainya.

f) Kesenjangan dan inklusivitas (*equity and inclusiveness*).

Kesenjangan dan inklusivitas muncul ketika setiap individu mendapatkan kesempatan untuk memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.

g) Efisiensi dan efektivitas *pemerintah* (*government efficiency and effectiveness*).

Efisiensi dan efektivitas berarti memastikan bahwa proses dan institusi menggunakan sumber daya dengan optimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang sesungguhnya.

h) Akuntabilitas (*accountability*).

Akuntabilitas didasarkan pada prinsip bahwa setiap individu atau kelompok harus bertanggung jawab atas tindakan mereka, terutama ketika tindakan tersebut berdampak pada kepentingan publik.²⁵

Teori *Good Governance* sangat relevan untuk menganalisis pelaksanaan lelang online pada Barang Milik Negara (BMN) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banda Aceh. Teori ini menekankan pentingnya menerapkan poin Prinsip-prinsip ini menjadi tolok ukur dalam menilai kualitas pelayanan publik, termasuk layanan digital seperti lelang online BMN.

Prinsip partisipasi penting karena pelaksanaan lelang online memberikan peluang yang lebih luas bagi masyarakat untuk terlibat dalam proses lelang tanpa terikat oleh lokasi. Melalui sistem elektronik, semua peserta yang memenuhi syarat dapat mengakses informasi, mendaftar, dan mengikuti penawaran secara online. Oleh karena itu, semakin mudah akses yang diberikan kepada masyarakat, semakin tinggi pula partisipasi publik dalam pengelolaan dan pemanfaatan aset negara.²⁶

Prinsip *rule of law* sangat krusial karena semua proses lelang Barang Milik Negara harus dilaksanakan sesuai dengan peraturan yang ditetapkan, mencakup pengelolaan Barang Milik Negara dan tata cara lelang. Kepatuhan terhadap peraturan tersebut memberikan jaminan hukum bagi penyelenggara dan peserta lelang sehingga prosesnya dapat berjalan secara adil, teratur, dan terhindar dari praktik penyimpangan atau penyalahgunaan wewenang. Penelitian dari Utami juga menggarisbawahi bahwa

²⁵ Danar, O. R., Ap, S., & Ap, M. (2022). Tentang *Teori Governance... Hlm:18* Deepublish, https://books.google.co.id/books?id=Q8X3EAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

²⁶ Latifah Zahroh, Lina Aryani, and Evi Priyanti, 'Penerapan Prinsip Prinsip *Good Governance* Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bekasi', *Jdp (Jurnal Dinamika Pemerintahan)*, 9.01 (2026), pp. 335–52, doi:10.36341/jdp.v9i01.6796.

penerapan prinsip *rule of law* adalah unsur vital dalam *Good Governance* untuk memastikan kualitas regulasi, kepastian hukum, dan kepercayaan publik.²⁷

Prinsip transparansi merupakan salah satu elemen utama dalam penyelenggaraan lelang daring. Sistem lelang elektronik menyediakan akses terbuka bagi masyarakat terhadap informasi terkait objek lelang, nilai batas, jadwal, syarat peserta, serta hasil lelang. Keterbukaan informasi ini mengurangi kemungkinan praktik kolusi, manipulasi, dan diskriminasi dalam proses pelelangan, yang pada gilirannya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap KPKNL sebagai penyelenggara lelang negara.²⁸

Prinsip responsivitas juga berkaitan erat dengan pelaksanaan lelang online. KPKNL diharapkan dapat memberikan layanan yang cepat, akurat, dan responsif terhadap berbagai kebutuhan serta kendala yang dihadapi peserta lelang, seperti masalah teknis pada sistem, kesulitan pendaftaran, atau informasi tentang prosedur lelang. Responsivitas yang baik akan memperbaiki kualitas layanan publik dan menghadirkan pengalaman yang lebih memuaskan bagi masyarakat.²⁹

Berorientasi pada konsensus dalam pengelolaan Barang Milik Negara terdapat berbagai kepentingan yang perlu diakomodasi, mulai dari kepentingan pemerintah sebagai pengelola aset, instansi pemilik barang, hingga masyarakat yang berpartisipasi dalam lelang. KPKNL harus dapat menyeimbangkan kepentingan-kepentingan tersebut melalui prosedur yang adil agar tujuan optimalisasi pengelolaan aset negara

²⁷ Tanti Kirana Utami and others, 'Analysis of the Implementation of *Good Governance* Principles in the Formation of Laws and Regulations in Indonesia', *Indonesian Journal of Law and Justice*, 2.2 (2024), pp. 1–11, doi:10.47134/ijlj.v2i2.3421.

²⁸ Nexus of public organization, transparency, and accountability in Indonesia's digital governance, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/pa.2940>

²⁹ Zahroh, Aryani, and Priyanti, 'Penerapan Prinsip Prinsip *Good Governance* Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bekasi'.

dapat tercapai tanpa mengorbankan hak dan kepentingan masyarakat, kesetaraan dan inklusivitas bahwa sistem lelang online harus memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh masyarakat untuk berpartisipasi dalam lelang tanpa memandang latar belakang sosial, ekonomi, atau wilayah tempat tinggal. Selama memenuhi kriteria yang ditetapkan, setiap peserta memiliki hak yang sama untuk mendapatkan informasi, mengikuti penawaran, dan memenangkan lelang. Prinsip ini mencerminkan pelayanan publik yang adil dan tidak diskriminatif, dan efisiensi dan efektivitas menjadi alasan utama penggunaan teori *Good Governance*, karena tujuan pelaksanaan lelang online adalah untuk meningkatkan mutu pelayanan melalui pemanfaatan teknologi informasi. Sistem digital mampu menekan biaya administrasi, mempercepat proses lelang, mengurangi penggunaan dokumen fisik, serta memperluas partisipasi peserta lelang. Dengan cara ini, pengelolaan Barang Milik Negara dapat dilakukan dengan lebih efisien, sambil tetap efektif dalam mencapai tujuan optimalisasi penerimaan negara hasil lelang.³⁰

Prinsip akuntabilitas menjadi poin penting dalam pelaksanaan lelang online, karena setiap langkah dalam proses harus dapat dipertanggungjawabkan kepada masyarakat. Semua kegiatan dalam sistem elektronik dicatat secara digital, sehingga proses pengawasan, audit, dan evaluasi menjadi lebih mudah jika terjadi sengketa atau kecurigaan pelanggaran. Akuntabilitas ini berperan penting dalam menjaga integritas pelaksanaan lelang dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap KPKNL sebagai lembaga pemerintah.³¹

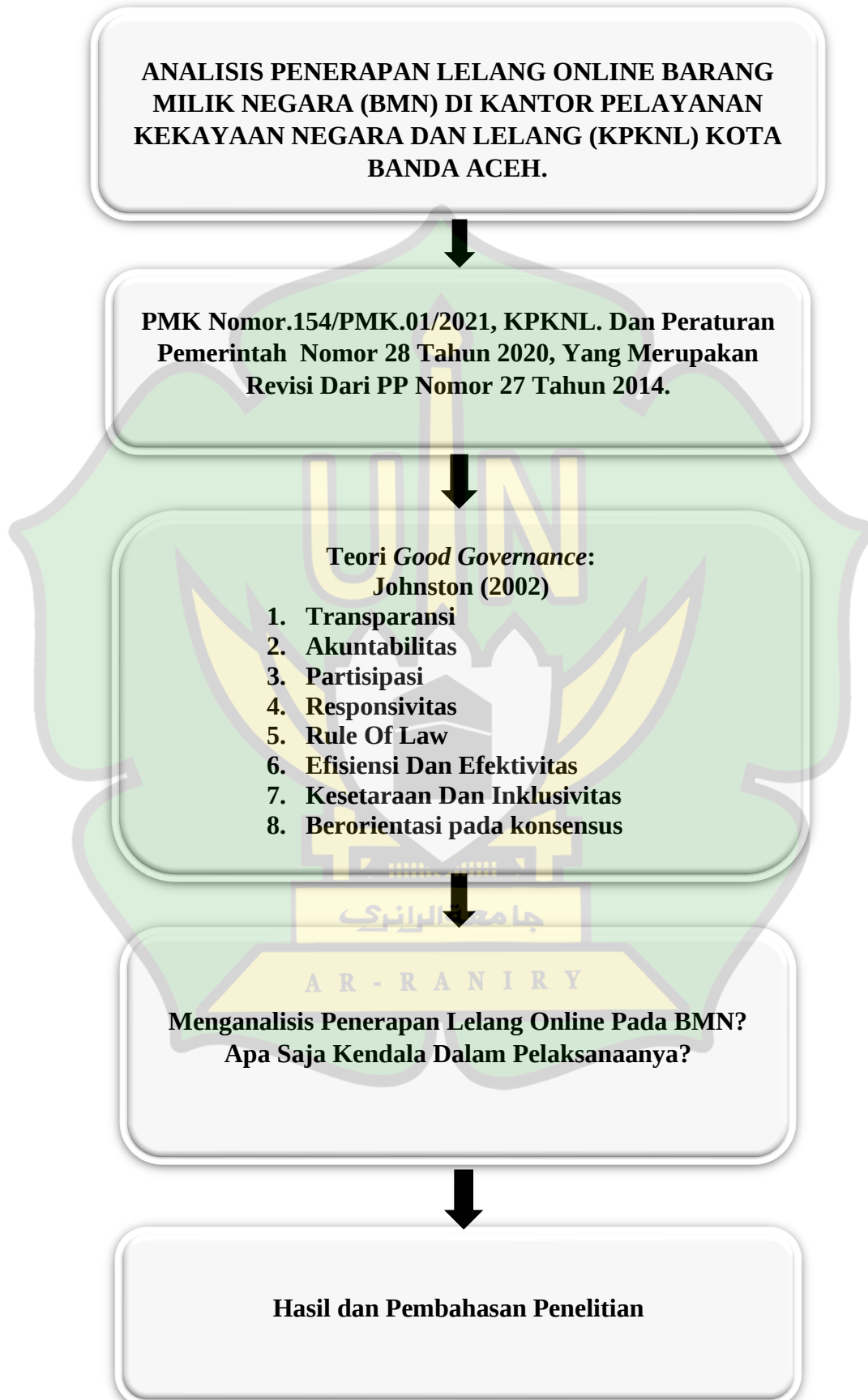
³⁰ F Sitanggang, 'Transparansi Dan Akuntabilitas Penjualan Barang Milik Negara Ardjuna Sakti Dalam Mewujudkan *Good Governance*', *Jurnal Noken: Ilmu-Ilmu Sosial*, 10.2 (2024), pp. 531–40, doi:10.33506/jn.v10i2.3877.

³¹ U Pribadi and others, 'Nexus of Public Organization, Transparency, and Accountability in Indonesia's Digital Governance', *Journal of Public Affairs*, 24.3 (2024), p. e2940, doi:10.1002/pa.2940.

Dari penjelasan tersebut, teori *Good Governance* sangat tepat digunakan sebagai dasar analisis dalam penelitian tentang pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara di KPKNL Kota Banda Aceh, karena dapat menjelaskan sejauh mana penyelenggaraan lelang memenuhi prinsip-prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan menggunakan delapan prinsip *Good Governance*, penelitian ini dapat mengidentifikasi kelebihan, kekurangan, dan berbagai hambatan yang mempengaruhi kualitas pelaksanaan lelang online serta memberikan saran untuk meningkatkan efektivitas, transparansi, akuntabilitas, dan mutu pelayanan publik.



2.6. Kerangka Pemikiran



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang (KPKNL) yang terletak Di Jalan T. Panglima Nyak Makam No. 22, Banda Aceh. Tempat ini dipilih karena KPKNL Kota Banda Aceh memiliki peran penting dalam mengelola dan melelang Barang Milik Negara (BMN), termasuk penerapan sistem lelang secara daring. KPKNL adalah lembaga dibawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan yang memiliki tanggung jawab strategis dalam memastikan bahwa pelaksanaan lelang berlangsung dengan cara yang transparan, akuntabel, dan efisien.

3.2. Fokus Penelitian

Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah tentang bagaimana pelaksanaan lelang online pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh dan dianalisis menggunakan teori *good governance* yang mengukur 8 indikator yaitu, transparansi, partisipasi, responsivitas, aturan hukum, efisiensi dan efektivitas, kesetaraan dan inklusivitas, serta akuntabilitas. Selain itu dalam penelitian ini menganalisis apa saja faktor yang menjadi penghambat dalam penerapan lelang online pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh.

3.3. Jenis Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, metode kualitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk mendapatkan pemahaman, penafsiran, dan penjelasan tentang fenomena sosial secara mendalam dengan mempertimbangkan sudut pandang para partisipan dalam situasi yang alami.

Pendekatan ini tidak menitikberatkan pada pengukuran angka atau pengujian teori seperti pada penelitian kuantitatif, tetapi lebih pada pemaknaan, pengalaman, interaksi sosial, serta proses yang mempengaruhi suatu fenomena. Biasanya, data yang dikumpulkan terdiri dari kata-kata, narasi, dokumen, hasil pengamatan, dan wawancara, sehingga peneliti mampu mendapatkan gambaran yang menyeluruh tentang objek yang diteliti.³²

“Menurut Sugiyono dalam bukunya yang berjudul *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R and D (Edisi Revisi)*,” pendekatan penelitian kualitatif adalah metode yang digunakan untuk menyelidiki keadaan objek dilingkungan alami, di mana peneliti berfungsi sebagai alat utama. Dalam pendekatan ini, data diperoleh melalui berbagai teknik seperti wawancara, pengamatan, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara induktif untuk menemukan arti dan pola dalam fenomena sosial yang sedang diteliti. Temuan dari penelitian kualitatif lebih berfokus pada aspek makna dibandingkan dengan generalisasi untuk populasi yang lebih luas.³³

Dalam proses penelitian, peneliti bertindak sebagai pengumpul informasi utama dengan terjun langsung ke lapangan untuk memperoleh data melalui wawancara. Subjek penelitian berada dalam kondisi yang serupa dengan peneliti, yang memungkinkan peneliti berfungsi sebagai partisipan, penasihat, atau rekan dalam penelitian ini.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Dimulai dengan pengamatan adalah aktivitas terencana terhadap fenomena, baik yang terkait dengan aspek fisik maupun aspek mental. Miles mengelompokkan

³² Fadli, M. R. (2021). *Memahami desain metode penelitian kualitatif*. Humanika: Kajian Ilmiah Mata Kuliah Umum, 21(1), 33–54. <https://doi.org/10.21831/hum.v21i1.38075>

³³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, 2020.

pengamatan menjadi tiga jenis. Pertama, pengamat bisa berperan sebagai seseorang yang terlibat atau sebagai pengamat yang tidak terlibat. Kedua, pengamatan dapat dilaksanakan secara terbuka atau dengan menyamar, walaupun dari sudut pandang etika lebih disarankan untuk dilakukan secara terbuka. Klasifikasi ketiga berkaitan dengan lingkungan penelitian.

Selanjutnya mengenai wawancara, menurut Nasution, metode wawancara pada dasarnya terdiri dari dua tipe, yaitu wawancara terencana dan wawancara tidak terencana. Wawancara terencana menggunakan pertanyaan yang sudah disusun sesuai dengan masalah penelitian, sedangkan wawancara tidak terencana muncul ketika jawaban mengalir di luar pertanyaan yang telah disusun meski masih berkaitan dengan masalah penelitian. dan mengenai dokumentasi, teknik dokumentasi dipakai untuk menganalisis berbagai sumber dokumen dengan tujuan menggali peristiwa, objek, dan tindakan yang dapat membantu peneliti memahami fenomena yang sedang dikaji. Studi dokumentasi memungkinkan terjadinya ketidaksesuaian atau kontradiksi antara hasil wawancara dan observasi dengan informasi yang terdapat dalam dokumen.³⁴

3.5. Informan Penelitian

Pemilihan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan sampel sumber data dengan dasar pertimbangan tertentu, seperti orang yang dianggap paling menguasai topik yang diharapkan, sehingga dapat memudahkan penulis dalam mengeksplorasi objek atau kondisi yang diteliti.

³⁴ Rukajat, A. (2018). *Pendekatan penelitian kualitatif (Qualitative research approach)* Deepublish, https://booksgoogle.co.id/books/about/Pendekatan_Penelitian_Kualitatif_Qualita.html?id=Z5JfEQAAQBAJ&redir_esc=y

Untuk memperoleh data yang tepat sesuai harapan peneliti, yang memerlukan keikutsertaan berbagai informan dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan, informasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

No	Laporan	Jumlah	Keterangan
1	Penyelenggara Lelang	1	Merupakan pihak yang menyelenggarakan dan memberikan pelayanan lelang
2	Peserta Yang Mengikuti Lelang Barang Milik Negara	2	Pihak yang mengikuti dan mengalami langsung proses Lelang Online Barang Milik Negara (BMN)
3	Satuan Kerja Panitia Lelang	1	Merupakan pihak mengajukan Barang Milik Negara untuk dilelang dan terlibat dalam persiapan serta koordinasi KPKNL
Total Jumlah		4	

3.6. Sumber Data

Dalam kajian ini, terdapat dua metode yang dipakai, yaitu studi literatur dan observasi lapangan. Sumber data yang digunakan dikelompokkan menjadi dua kategori:

- a) Data sekunder: ini termasuk informasi yang diperoleh dari beraneka ragam dokumen resmi, laporan penyelidikan, buku, jurnal, kamus, majalah, dan situs

internet. Penulis mengumpulkan informasi ini melalui pembacaan dan pencernaan berbagai sumber tersebut.

- b) Data primer: jenis data ini berisi informasi yang didapatkan secara langsung melalui aktivitas penelitian, seperti pengamatan, wawancara, dan dokumentasi ditempat penelitian. Setelah mengumpulkan data dari sumber primer ini, penulis akan mengelolanya untuk melaksanakan analisis data yang mendukung pernyataan masalah dan tujuan penelitian yang ingin dicapai.

3.7. Teknik Analisis Data

Teknik yang digunakan untuk menganalisis data dalam studi ini mengacu pada model analisis interaktif yang dirumuskan oleh Miles Dan Huberman. Model ini terdiri dari tiga langkah, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

- a) Proses reduksi data dilakukan dengan memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan informasi yang berkaitan dengan pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh.
- b) Penyajian data dilakukan dalam bentuk narasi untuk memberikan pemahaman yang terstruktur mengenai proses dan hasil lelang online.
- c) Kesimpulan ditarik dengan menginterpretasikan data yang telah disajikan untuk memahami makna dan temuan yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis ini bersifat induktif, yang berarti kesimpulan diperoleh dari data empiris yang dikumpulkan dilapangan, bukan dari hipotesis yang ditentukan sebelumnya. Pendekatan ini sesuai dengan karakteristik penelitian kualitatif yang

bertujuan untuk memahami fenomena sosial secara mendalam dan dalam konteks tertentu.³⁵

3.8. Durasi Penelitian

Penelitian ini berlangsung dari bulan September 2025 hingga Juli 2026. Di bulan Oktober 2025, peneliti akan melakukan analisis awal terhadap data yang didapatkan melalui observasi dan wawancara di kantor pelayanan kekayaan negara dan lelang (KPKNL) Banda Aceh. Kegiatan ini dilaksanakan bersamaan dengan pengumpulan data, sehingga analisis dapat berkembang secara dinamis berdasarkan temuan di lapangan.

Kemudian, memasuki bulan April 2026, peneliti akan melanjutkan pengumpulan data tambahan serta mendalami analisis terkait fenomena pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara (BMN). Pada bulan Mei 2026, fokus kegiatan akan tertuju pada pengolahan dan penafsiran data untuk memperkuat hasil penelitian. Tahap terakhir akan dilakukan pada bulan Juli 2026, yang mencakup penyusunan dan penyempurnaan laporan akhir penelitian. Jadwal ini disusun dengan fleksibilitas sehingga dapat disesuaikan dengan kondisi di lapangan, terutama mengenai waktu pelaksanaan lelang dan ketersediaan informan di KPKNL Kota Banda Aceh.

3.9. Sistematika Penulisan

BAB I: PENDAHULUAN.

Pada bagian pendahuluan memaparkan konteks masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, dan struktur penulisan. Tujuan dari bagian ini adalah

³⁵ Miles, M. B. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, https://buyetextbook.com/product/qualitative-data-analysis-a-methods-sourcebook-4th-edition-original-pdf/?gad_source=1.

untuk memberikan gambaran awal tentang tema dan arah dari penelitian yang dilakukan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA.

Bagian ini berisi ulasan teori yang berkaitan dengan penelitian, seperti pemahaman tentang lelang, Barang Milik Negara (BMN), dan teori *Good Governance* yang menjadi dasar teori. Selain itu, juga disajikan hasil riset sebelumnya yang mendukung topik ini serta kerangka berpikir yang menjadi landasan analisis.

BAB III: METODE PENELITIAN.

Menjelaskan pendekatan yang dipakai dalam penelitian, termasuk tempat penelitian, tipe penelitian, cara pengumpulan data, sumber data, metode analisis data, jadwal penelitian, dan struktur penulisan. Tujuan dari bagian ini adalah untuk menggambarkan bagaimana penelitian dilakukan secara terencana dan ilmiah.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.

Menyajikan temuan penelitian mengenai pelaksanaan lelang online untuk BMN di KPKNL Kota Banda Aceh. Diskusi dilakukan dengan menghubungkan hasil di lapangan dengan teori dan konsep yang telah dijelaskan di bagian sebelumnya.

BAB V: PENUTUP.

Bagian ini berisi ringkasan dari temuan penelitian serta rekomendasi yang bisa dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait, terutama dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan lelang online di KPKNL Kota Banda Aceh.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Banda Aceh



Gambar 4.1: kantor KPKNL Kota Banda Aceh

Sumber: *website DJKN/Kemenkeu.Go.Id, Banda Aceh*

KPKNL Kota Banda Aceh merupakan lembaga yang beroperasi di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), yang terkait langsung dengan Kantor Wilayah DJKN Aceh. Sebagai bagian dari Kementerian Keuangan, kantor ini terletak di *Gedung Keuangan Negara (GKN) Gedung C Lantai 1, di Jalan Tgk Chik Ditiro, Banda Aceh*. Dalam pelaksanaan tugasnya, KPKNL Kota Banda Aceh mengangkat slogan "TEUKU", sebuah singkatan yang diambil dari gelar bangsawan serta pahlawan legendaris dari Aceh, dengan harapan agar semua pegawainya memiliki integritas yang tinggi seperti halnya prajurit yang berupaya menjaga, mengamankan, dan melindungi aset negara.

4.1.1 Visi dan Misi KPKNL Kota Banda Aceh

“Menjadi pengelola kekayaan negara yang profesional dan akuntabel untuk sebesar-besar kemakmuran rakyat.”

Menjadi pengelola harta negara yang ahli dan terpercaya untuk mendukung visi Kementerian Keuangan: Menjadi pengelola Keuangan negara agar dapat merealisasikan ekonomi Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan adil, serta untuk kesejahteraan rakyat yang maksimal.

Adapun misi KPKNL Kota Banda Aceh adalah sebagai berikut:

1. Mengoptimalkan pengelolaan kekayaan negara.
2. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum.
3. Meningkatkan tata kelola dan nilai tambah pengelolaan kekayaan negara.
4. Menghasilkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan.
5. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil, dan kompetitif sebagai instrument jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.

4.1.2 Tugas dan Fungsi KPKNL Kota Banda Aceh

KPKNL Kota Banda Aceh mempunyai tugas: “melaksanakan pelayanan di kekayaan negara, penilaian, dan lelang”. Adapun fungsi dari KPKNL Kota Banda Aceh sebagai berikut:

1. Inventarisasi, pengadministrasian, pendayagunaan, pengamanan kekayaan negara.
2. Registrasi, verifikasi dan analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan negara.
3. Pelaksanaan pengurusan piutang negara dan kewenangan panitia urusan piutang negara.
4. Pelaksanaan bimbingan teknis, pembinaan, penatausahaan, penagihan, dan optimalisasi dalam rangka pengelolaan piutang negara.
5. Pelaksanaan pelayanan penilaian.

6. Pelaksanaan pelayanan lelang.
7. Penyajian informasi di bidang kekayaan negara, penilaian, dan lelang.
8. Pelaksanaan pemberian pertimbangan dan advokasi pengurusan piutang dan lelang.
9. Verifikasi dan pembukuan penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang.
10. Pelaksanaan administrasi KPKNL.

4.1.3 Struktur organisasi KPKNL Kota Banda Aceh



Gambar 4.2: struktur organisasi KPKNL Kota Banda Aceh

Sumber: website DJKN. Kemenkeu. Go.id. Banda Aceh

Adapun unit pelaksana kerja di KPKNL Kota Banda Aceh sebagai berikut:

1. Subbagian umum bertanggung jawab untuk mengelola urusan terkait pegawai, keuangan, administrasi, rumah tangga, serta penyimpanan, keamanan, dan pengawasan terhadap Barang Milik Negara di lingkungan KPKNL Kota Banda Aceh;
2. Seksi pengelolaan kekayaan negara memiliki tugas untuk menyiapkan bahan dalam penetapan status penggunaan, pemanfaatan, keamanan dan perawatan, penghapusan, pemindahtanganan, penyuluhan teknis, pengawasan dan

pengendalian, administrasi dan akuntansi, serta menyusun daftar Barang Milik Negara atau kekayaan negara;

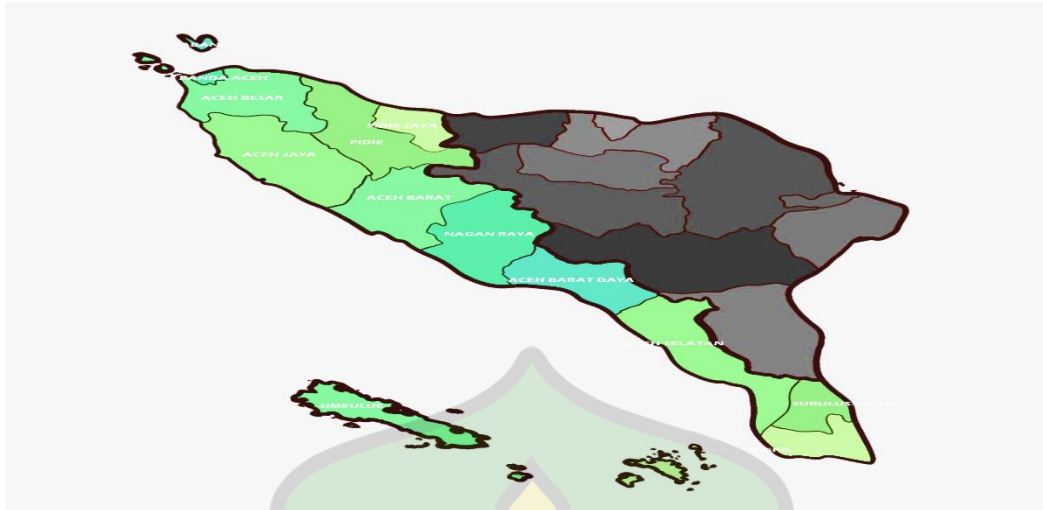
3. Seksi pelayanan piutang negara bertugas untuk menyiapkan bahan penetapan dan penagihan piutang negara, serta memeriksa kemampuan debitur dan/atau penjamin hutang, melakukan pemblokiran, melaksanakan PB/PJPN, memberikan rekomendasi terkait keringanan utang, mengajukan pencegahan keluar wilayah RI, mengusulkan dan melaksanakan tindakan paksa terhadap badan, menyiapkan pertimbangan penyelesaian atau penghapusan piutang negara, mengusulkan pemblokiran surat berharga milik debitur/penjamin hutang yang diperdagangkan di bursa efek, mengusulkan untuk mendapatkan informasi tentang simpanan debitur, serta mengelola dan memeriksa barang jaminan milik debitur;
4. Seksi Hukum dan Informasi bertanggung jawab untuk menangani perkara, mengelola dan memelihara perangkat, jaringan, serta infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, menyajikan informasi dan menjalin hubungan dengan masyarakat, menerapkan sistem aplikasi, menyiapkan bahan penyusunan rencana strategis, laporan akuntabilitas, dan laporan tahunan, mengadministrasikan berkas kasus piutang negara, serta memverifikasi penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang;
5. Seksi Kepatuhan Internal bertanggung jawab untuk memantau pengendalian intern, mengelola kinerja, mengelola risiko, memastikan kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, menindaklanjuti hasil pengawasan, serta merumuskan rekomendasi untuk perbaikan proses bisnis;
6. Kelompok Jabatan Fungsional dan Pelelang.

4.1.4 Wilayah kerja KPKNL Kota Banda Aceh

Wilayah operasional KPKNL Kota Banda Aceh cukup besar, mencakup 3 kota dan 10 kabupaten yang dimulai dari Pulau Weh, lalu membentang disepanjang pantai barat hingga batas antara Provinsi Aceh dan Provinsi Sumatera Utara. Area kerja KPKNL Kota Banda Aceh terdiri dari 3 kota dan 10 kabupaten di Provinsi Aceh, baik didaratan maupun dikepulauan. Berikut adalah kota dan kabupaten yang menjadi bagian dari wilayah kerja KPKNL Kota Banda Aceh:

1. Kota Banda Aceh
2. Kota Sabang
3. Kabupaten Aceh Besar
4. Kabupaten Aceh Jaya
5. Kabupaten Pidie
6. Kabupaten Pidie Jaya
7. Kabupaten Aceh Barat
8. Kabupaten Nagan Raya
9. Kabupaten Aceh Barat Daya
10. Kabupaten Aceh Selatan
11. Kota Subulssalam
12. Kabupaten Aceh Singkil
13. Kabupaten Simeulue³⁶

³⁶ Kementerian keuangan, KPKNL Kota Banda Aceh
([https://www.djkn.kemenkeu.go.id/KPKNL-banda aceh/profil](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/KPKNL-banda%20aceh/profil)).



Gambar 4.3: wilayah kerja KPKNL Kota Banda Aceh

Sumber: website DJKN kemenkeu go.id.Banda Aceh

4.2 Hasil Penelitian

Hasil dari penelitian ini diperoleh melalui proses wawancara serta analisis dokumen. Temuan penelitian disajikan berdasarkan pandangan informan dan dokumen yang relevan, sehingga tidak bertujuan untuk menggambarkan keseluruhan kinerja organisasi. Peneliti mengorganisir BAB hasil dan pembahasan ini menjadi dua bagian utama yang disusun sesuai dengan fokus penelitian dan sebagai jawaban menyeluruh terhadap permasalahan yang telah dirumuskan:

4.3 Alur Proses Penghapusan Dan Pelaksanaan Lelang Online Pada Barang Milik Negara

Penghapusan Aset Negara melalui cara lelang adalah salah satu metode pemindahan aset negara yang bertujuan untuk meningkatkan pengelolaan kekayaan negara. Secara umum, proses penghapusan aset negara diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Mengenai Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah Yang Telah Diperbarui Dengan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 2020. Penghapusan barang dapat dilakukan jika barang tersebut sudah tidak

digunakan dalam menjalankan tugas dan fungsi lembaga, mengalami kerusakan parah, tidak memiliki nilai ekonomi, atau berpindah tangan melalui penjualan, termasuk melalui prosedur lelang. Sebelum melakukan lelang, lembaga terkait harus mendapatkan persetujuan untuk penghapusan berdasarkan kewenangan yang diatur dalam peraturan mengenai pengelolaan aset negara. Dalam hal ini suatu Barang Milik Negara (BMN) dapat dilelang juga, oleh instansi atau satuan kerja (satker) barang tersebut diusulkan untuk dihapus dari daftar BMN sesuai dengan ketentuan yang berlaku.³⁷

Setelah dilakukan identifikasi, pengguna barang akan mengajukan usulan penghapusan kepada Pengelola Barang sesuai dengan kewenangannya. Sebelum mendapatkan persetujuan, akan dilakukan penelitian administratif serta pemeriksaan fisik terhadap barang. Untuk BMN tertentu, juga dilakukan penilaian (*appraisal*) guna memperoleh nilai wajar yang nantinya akan digunakan sebagai dasar penetapan nilai limit dalam pelaksanaan lelang, Penilaian Barang dan Penetapan Nilai Limit BMN yang akan dilelang harus dinilai, Penilaian dapat dilakukan oleh Penilai Pemerintah dari KPKNL yang dibawah oleh Ditjen Kekayaan Negara (DJKN) atau oleh Penilai internal dari satker masing-masing instansi. Hasil penilaian tersebut akan menjadi dasar bagi instansi untuk menetapkan nilai limit, yaitu harga minimal yang dapat diterima dalam lelang.³⁸

Setelah dapat harga nilai limitnya dan semua dokumen sudah lengkap, satker mengajukan permohonan pelaksanaan lelang kepada Kementerian Keuangan melalui

³⁷ Pemerintah Republik Indonesia, 'Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara', *Menteri Keuangan*, no. 040501 (2020), pp. 1–66.

³⁸ DJKN Kemenkue, *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 375 Tahun 2024 Tentang Pedoman Penentuan Nilai Tafsiran Barang Milik Negara Berupa Kendaraan Bermotor Oleh Panitia Penaksir.*, 2024.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL). Dokumen yang diajukan biasanya meliputi surat permohonan, surat keputusan penghapusan atau persetujuan pemindahtanganan, daftar barang, hasil penilaian, dokumen kepemilikan, foto barang, serta dokumen pendukung lainnya.

Pejabat Lelang di KPKNL akan memeriksa kelengkapan dan keabsahan seluruh dokumen yang diajukan. Jika persyaratan telah sesuai, KPKNL akan menetapkan jadwal pelaksanaan lelang, besaran uang jaminan berdasarkan nilai limit yang sudah diterapkan, metode penawaran, serta ketentuan lainnya. Sesuai dengan Pasal 25 hingga Pasal 29 PMK Nomor 122 Tahun 2023, permohonan lelang tidak dapat ditolak selama dokumen persyaratan sudah lengkap dan memenuhi legalitas formal untuk subjek maupun objek lelang. Dokumen yang harus dilampirkan mencakup:

- Surat persetujuan penjualan atau penghapusan BMN.
- Daftar barang yang akan dilelang.
- Dokumen kepemilikan atau dokumen pendukung.
- Hasil penilaian (jika diperlukan).
- Dokumen administrasi lainnya sesuai dengan karakteristik objek lelang.

KPKNL kemudian melakukan penelitian terhadap kelengkapan dokumen sebelum menetapkan jadwal lelang.³⁹

KPKNL akan mengumumkan pelaksanaan lelang melalui portal lelang resmi yaitu *lelang go.id*, sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Dalam pengumuman tersebut, akan dicantumkan informasi mengenai objek lelang, nilai limit, besaran uang

³⁹ PERATURAN MENTRI KEUANGAN, 'PROSEDUR PELAKSANAAN LELANG BARANG MILIK NEGARA (BMN) DIATUR DALAM PMK NOMOR 122/PMK.06/2023 TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN LELANG.' [HTTPS://JDIH.KEMENKEU.GO.ID/DOK/PMK-122-TAHUN-2023/VIEW](https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/pmk-122-tahun-2023/view).

jaminan, jadwal *Aanwijzing* waktu peserta diberikan kesempatan untuk melihat secara langsung barang yang dilelang, waktu pelaksanaan lelang, serta batas akhir penyetoran uang jaminan.⁴⁰

Pada tahap Pendaftaran Peserta Lelang yang berminat untuk mengikuti lelang harus memiliki akun pada portal *lelang.go.id*, melengkapi data identitas seperti KTP, NPWP, rekening peserta dan lain sebagainya, dan menyetor uang jaminan sesuai ketentuan sebelum batas waktu yang telah ditentukan. Setelah pembayaran terverifikasi, peserta dapat melanjutkan untuk mengikuti proses penawaran.⁴¹

Selanjutnya Pelaksanaan Penawaran Secara online, penawaran tersendiri di bagi menjadi dua jenis penawaran yaitu penawaran terbuka (*open bidding*) dan penawaran tertutup (*close bidding*), Pada hari pelaksanaan, peserta memberikan penawaran harga melalui sistem online. Penawaran dilakukan secara elektronik dalam waktu yang telah ditentukan, dan sistem akan mencatat seluruh penawaran yang masuk hingga batas waktu berakhir.⁴²

Lanjut pada penetapan pemenang lelang setelah waktu penawaran berakhir, pejabat lelang akan menetapkan peserta dengan penawaran tertinggi yang memenuhi atau melampaui nilai limit sebagai pemenang lelang. Penetapan ini dituangkan dalam risalah lelang, yang merupakan akta autentik dari pelaksanaan lelang tersebut.⁴³

Setelah dinyatakan sebagai pemenang maka dilanjutkan ke tahap pelunasan harga lelang. Pemenang diwajibkan untuk melunasi harga lelang sesuai dengan batas waktu yang telah ditetapkan dalam ketentuan lelang. Jika pemenang tidak melakukan

⁴⁰ Situs resmi [www.lelang.go.id_KPKNL Kota Banda Aceh,https://lelang.go.id/](https://lelang.go.id/).

⁴¹ Situs resmi [www.lelang.go.id_KPKNL Kota Banda Aceh,https://lelang.go.id/](https://lelang.go.id/).

⁴² Situs resmi [www.lelang.go.id_KPKNL Kota Banda Aceh,https://lelang.go.id/](https://lelang.go.id/).

⁴³ Situs resmi [www.lelang.go.id_KPKNL Kota Banda Aceh,https://lelang.go.id/](https://lelang.go.id/), pada proses penawaran lelang.

pelunasan (*wanprestasi*), maka uang jaminan dapat dinyatakan hangus masuk ke dalam kas negara yaitu pendapatan negara bukan pajak (PNBP) sesuai dengan peraturan yang berlaku.⁴⁴

Tahap selanjutnya penyerahan dokumen dan barang. Setelah pelunasan diterima, KPKNL akan menerbitkan kutipan risalah lelang sebagai bukti sah dari hasil lelang. Selanjutnya, instansi pemilik Barang Milik Negara (BMN) akan menyerahkan barang beserta dokumen pendukung kepada pemenang sesuai dengan prosedur yang berlaku.

A. Partisipasi (*Participation*)

Dalam perspektif Johnston indikator partisipasi masyarakat dalam hal-hal publik seharusnya tidak hanya bersifat belaka atau sekadar simbolis, tetapi harus melibatkan tindakan konkret yang aktif dalam semua proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan banyak orang.

Pandangan Johnston mengenai pentingnya partisipasi dan sosialisasi yang konkret ini menemukan bentuk nyatanya pada pelaksanaan lelang online di KPKNL Kota Banda Aceh. hasil wawancara dengan pegawai KPKNL menjelaskan bahwa:

“Faktor yang mendorong partisipasi masyarakat dalam lelang online adalah karena sistem yang terbuka, sehingga siapa saja dapat ikut serta. Setiap individu mempunyai peluang yang sama tanpa adanya diskriminasi. Pengumuman tentang lelang juga disediakan disitus resmi *website* lelang, membuatnya bisa diakses kapan saja dan di mana saja. Selain itu, karena lelang tersebut diadakan oleh pemerintah, masyarakat meyakini bahwa prosesnya lebih dapat diandalkan. Proses lelang juga sesuai dengan Peraturan dan undang-undang yang berlaku, sehingga meningkatkan keyakinan masyarakat untuk terlibat dalam lelang online”⁴⁵

⁴⁴ Situs resmi [www.lelang.go.id_KPKNL Kota Banda Aceh](https://lelang.go.id), <https://lelang.go.id/>.

⁴⁵ Hasil wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

Dapat dijelaskan bahwa beberapa alasan yang mendorong masyarakat untuk berpartisipasi dalam lelang online di KPKNL Kota Banda Aceh. Salah satu alasan utama adalah transparansi sistem lelang, yang memberikan kesempatan kepada semua orang untuk berfungsi tanpa perlakuan istimewa bagi peserta tertentu. Disamping itu, akses mudah terhadap informasi melalui situs *website* juga menjadi alasan untuk meningkatnya partisipasi masyarakat. lelang bisa diakses kapan pun dan di mana pun, selain itu dapat dijelaskan juga bahwa faktor lain yang ikut berperan dalam meningkatkan minat masyarakat adalah kepercayaan terhadap penyelenggaraan lelang yang dilakukan oleh pemerintah. Hasil wawancara dengan peserta lelang menjelaskan bahwa:

“Untuk sekarang ini memang lelang online sudah terbilang mudah dari pada lelang sebelumnya yaitu lelang konvensional dan siapa saja boleh ikut dalam proses lelang ini karena memang di buka untuk umum juga, selain itu kita sudah bisa akses di *website* lelang secara langsung”⁴⁶

Menjelaskan hal tersebut, setelah diterapkan lelang yang berbasis online merupakan transformasi dari lelang konvensional ke online, dulu, peserta harus hadir secara fisik di tempat yang sudah ditentukan, sekarang lelang sudah dapat diakses melalui *website* yaitu *lelang.go.id*, yang dapat diakses kapan pun dan dimanapun sehingga memudahkan peserta yang ikut lelang. Peserta lelang online yang lain juga menjelaskan hal yang sama bahwa:

“Kalau buat daftar dan ikutannya sekarang udah lumayan mudah soalnya kan bisa dibilang semua berbasis online lewat aplikasi atau *website* lelangnya, jadi bisa dimana saja”⁴⁷

⁴⁶ Hasil wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

⁴⁷ Hasil wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

Selain itu KPKNL melakukan sosialisasi dan edukasi terkait dengan penerapan lelang online, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang online menjelaskan bahwa:

“Untuk sosialisai khusus sebenarnya sudah dilakukan, baik melalui *website* maupun di youtube akun khusus KPKNL Kota Banda Aceh terkait dengan cara lelang online sudah tersedia dan bisa dicari oleh peserta yang mau ikut lelang, kalau masih merasa kebingungan bisa menghubungi layanan whatsapp pelayanan KPKNL atau langsung datang ke KPKNL untuk meminta asistensi, selain itu terkadang juga kita melakukan sosialisasi secara langsung misalnya pada kegiatan *car free day* (CFD)”⁴⁸

Menjelaskan hal tersebut bahwa, KPKNL Kota Banda Aceh telah menyediakan jalur sosialisai kepada masyarakat agar masyarakat tidak kebingungan dalam mengikuti lelang online, mereka memfasilitasi edukasi secara digital akun resmi KPKNL Kota Banda Aceh.

Sejalan dengan penjelasan sebelumnya peserta lelang menyebutkan bahwa, “sosialisasi yang dilakukan KPKNL sebenarnya sudah ada, kayak lewat media sosial atau panduan websitenya buat yang melak internet cukup membantu, tapi menurut saya perlu dibuatkan video pendek yang lebih detail, biar masyrakat yang belum pernah ikutan langsung paham tanpa harus menayakan ke kantor lagi”⁴⁹

Peserta lain juga menjelaskan bahwa, untuk sosialisasi kami juga pernah di undang untuk ikut pada kegiatan sosialisasi tentang tata cara lelang, selain itu di untuk sosialisasi sudah ada diakun KPKNL Kota Banda Aceh kita bisa lihat disitu.⁵⁰

⁴⁸ Hasil wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁴⁹ Hasil wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe banda aceh, 30 Mei 2026.

⁵⁰ Hasil wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

B. Aturan Hukum (*Rule of Law*)

Johnston menegaskan bahwa aturan hukum yang mana seluruh rangkaian prosesnya bersandar pada standar hukum yang jelas demi mewujudkan keadilan dan kepastian hukum. Perspektif *Rule of Law* (Aturan Hukum) mengamanatkan bahwa operasionalisasi kekuasaan publik wajib dikendalikan oleh seperangkat standar resmi yang mencerminkan nilai keadilan, serta memperoleh dukungan penuh dari struktur masyarakat luas.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 213/PMK.06/2020. Regulasi tersebut memaparkan potensi tindakan wewenang aparatur dengan menyusun secara bertahap dan detail atas siklus pemindahtanganan aset negara dan penghapusan. Dimulai dari pengajuan validasi berkas fisik oleh pihak penjual satuan kerja atau (satker), penelaahan aspek legalitas formal tahapan oleh Pejabat Lelang, hingga penetapan jadwal. Ketaatan terhadap jalur formalitas hukum ini memang harus dilaksanakan sesuai dengan ketentuan yang berlaku.⁵¹ hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang online menyebutkan bahwa:

"Untuk pelaksanaan lelang BMN ini harusnya memang pegawai penyelenggara lelangnya sudah mengerti ya bagaimana aturannya, karena memang sudah didasari oleh aturan dan kita laksanakan juga sesuai dengan aturan berlaku."⁵²

kepatuhan akan peraturan mengindikasikan bahwa birokrasi tidak bergerak berdasarkan selera personal pejabat (*rule of man*), melainkan tunduk

⁵¹ Peraturan Menteri keuangan republik Indonesia (Nomor 213/PMK. 06) tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, 'Www.Jdih.Kemenkeu.Go.Id', no. 3 (2020).

⁵² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

sepenuhnya pada tata aturan tertulis (*rule of law*), demi menjamin validitas hukum dari penghapusan aset negara.

Untuk mengubah aturan hukum agar bernilai adil dan menyeluruh ditengah masyarakat, penawaran lelang online dijadikan sebagai pilar utama bentuk digital KPKNL. Kemudahan informasi hukum ini dijelaskan oleh peserta lelang, yang menyatakan:

"Untuk aturannya disitu. Di akun itu bisa kita buka aturannya dibuat pada akun lelang online itu sendiri."⁵³

Lebih jauh, instansi penyelenggara bertanggung jawab secara berkala menyampaikan informasi tentang peraturan dengan menyoroti aspek-aspek hukum yang penting dalam pengumuman lelang digital. Tindakan ini adalah salah satu cara untuk mencegah masalah hukum sebelum pelaksanaan lelang.⁵⁴

Peserta lain juga menjelaskan bahwa:

"Petugas dari KPKNL juga biasanya udah menerbitkan aturan mainnya dipengumuman atau pada menu lampiran lelang sebelum dimulai. Jadi sebelum kita klik tawar, kita emang baca dulu ketentuannya."⁵⁵

Dengan menggabungkan data aturan hukum ke dalam sistem digital, KPKNL berhasil meningkatkan dukungan masyarakat yang didasarkan pada kesadaran hukum. Dalam sistem ini, peserta lelang dapat secara mandiri membaca, memahami, dan menyetujui hak serta kewajiban mereka sebelum mengikuti proses penawaran harga.

Namun, dalam realitas empiris dilapangan, keberadaan tingkat pengetahuan dikalangan elemen masyarakat terutama bagi para peserta pemula

⁵³ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

⁵⁴ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁵⁵ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

masih menjadi sebuah persoalan. Menghadapi situasi ketidaktahuan prosedural, KPKNL menyediakan layanan pengaduan juga terkait dengan kendala dalam proses lelang, dari hasil wawancara peneliti terhadap penyelenggara lelang menyebutkan bahwa:

"Untuk peserta ada juga yang masih bingung terhadap aturan, apalagi yang baru-baru mungkin kurang paham sama aturan lelangnya ataupun enggak yakin gitu kan. Jadi biasanya itu dari WhatsApp kita bantu nanti misalnya kendalanya apa minta kita bantu *screenshot* atau kalau memang lebih gampang lagi lebih nyaman lagi misal mengunjungi ke KPKNL."⁵⁶

Layanan yang dibangun melalui kerja sama sosial ini, bertujuan membantu mengatasi kendala teknis lewat aplikasi pesan instan dan menyediakan fasilitas Area Pelayanan Terpadu (APT).

Rule of law dianggap berjalan dengan baik ketika hukum benar-benar ditegakkan secara tegas dan konsisten tanpa pilih kasih. Berdasarkan ketentuan PMK Nomor 213/PMK.06/2020, setelah lelang dinyatakan selesai, pemenang lelang wajib secara hukum untuk memenuhi kewajiban pembayaran yang telah ditetapkan. Berdasarkan penjelasan peserta lelang yang menyebutkan bahwa:

"Untuk aturan mainnya sudah jelas karena ya KPKNL penyelenggara penjual kalau kayak kantor gini ini kan yang ya penjualnya ditentukan dia siapa pemenangnya kita lunasi KPKNL keluarkan kwitansi kita serahkan penjual ke pihak kantornya."⁵⁷

Sebaliknya, jika pemenang lelang tidak mematuhi kewajibannya atau tidak bisa melakukan pembayaran, mereka akan mendapat konsekuensi, sistem hukum yang sudah ditetapkan dan terbuka ini memungkinkan masyarakat untuk lebih gampang memahami dampak hukum yang ada. Pernyataan ini juga disampaikan oleh peserta lelang berdasarkan pengalamannya.

⁵⁶ Wawancara dengan penyelenggara KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh 27 April 2026.

⁵⁷ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh 30 Mei 2026.

"Kalau aturan dasar sama syarat-syaratnya saya udah paham, kayak kewajiban bayar uang jaminan dulu. Terus kalau menang tapi gak dilunasi, uang jaminannya hangus, itu kan sanksinya."⁵⁸

Kesepahaman tentang sanksi antara peserta lelang dan aturan diperkuat oleh sikap tegas dari pengelola KPKNL yang menegaskan bahwa Peraturan dan akibat hukum dalam proses lelang diterapkan dengan serius dan konsisten kepada semua pihak tanpa terkecuali. Penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Paling nanti yang pemenang lelangnya jadi dia sudah ditetapkan jadi pemenang. Tapi pesertanya wanprestasi engga mau melunasi berarti nanti uang jaminan lelangnya akan hangus. Jadi uang jaminan lelang itu kita setorkan sebagai penerimaan negara bukan pajak (PNBP)-nya Kalau wanprestasi maka uang jaminan setorkan ke kas negara."⁵⁹

Penyitaan atau pengambilalihan uang jaminan peserta yang tidak memenuhi kewajiban untuk kemudian disetorkan ke kas negara sebagai Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) merupakan bentuk aturan berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK. 06/2020, Tentang Pelaksanaan Lelang.

C. Transparansi (*Transparency*)

Dalam perspektif Johnston mengenai indikator transparansi menegaskan bahwa transparansi akan terwujud sepenuhnya ketika semua tahapan pengambilan keputusan oleh pihak berwenang dapat diikuti dan dipantau secara langsung oleh masyarakat. Dasar utamanya adalah tersedianya data dan akses yang mudah bagi setiap orang atau kelompok yang terdampak oleh kebijakan serta adanya visualisasi mengenai keputusan yang diambil.

⁵⁸ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh 30 Mei 2026.

⁵⁹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh 27 April 2026.

Terdapat adanya dualisme realitas yang cukup bertentangan. Pada aspek prosedural tata kelola digital, lembaga KPKNL telah menjalankan prinsip transparansi. Digitalisasi dalam birokrasi melalui penggunaan platform elektronik berjalan dalam mengurangi ketidaksimetrisan informasi yang ada sebelumnya. Semua variabel penting yang mencakup perkiraan nilai batas, jenis barang, kondisi barang, jumlah uang jaminan, dan penjadwalan pelaksanaan telah diintegrasikan ke dalam sistem yang dapat diakses secara inklusif oleh publik dan peserta yang mau ikut lelang. Berdasarkan wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang online KPKNL Kota Banda Aceh menjelaskan bahwa:

"Itu semuanya sudah terdapat diakun lelang karena lelang ini kan juga mengandung asas publik. Jadi memang semua informasi kita memang terbuka. Jadi memang sudah memuat di pengumuman lelang *website* lelang tuh semua ada, ada nilai limit, uang jaminannya berapa batas pelaksanaan lelangnya kapan terus semua tuh udah ada gitu."⁶⁰

Aksesibilitas data yang bersifat mendasar ini juga tervalidasi oleh pengakuan para pengguna layanan. Pihak peserta lelang memberikan konfirmasi bahwa data kuantitatif mengenai nilai kapital dan waktu memang telah tersaji secara transparan pada publik, sehingga mempermudah proses pemantauan prosesnya, adapun wawancara peneliti dengan peserta lelang menyebutkan bahwa:

"Informasi jadwal sama harga limitnya udah transparan, semua orang bisa lihat di *website lelang.go.id*. Foto-foto barangnya juga ada."⁶¹

ketertelusuran (*traceability*) dan fungsi pengawasan publik yang diamanatkan dalam pandangan Johnston juga diakomodasi oleh sistem melalui mekanisme penawaran terbuka atau *open bidding*. Keberadaan interaksi penawaran yang berjalan secara seketika (*real-time*) memposisikan masyarakat sebagai pengawas aktif yang

⁶⁰ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁶¹ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

dapat melihat dinamika pergerakan harga penawaran tertinggi tanpa adanya intervensi dari pihak internal instansi. Dari hasil wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh menjelaskan bahwa:

"Untuk penentuan pemenangnya kan sekarang kita *open bidding* yang mana penawaran sudah secara terbuka ya, jadi *website* lelangnya itu jadi ketahuan tuh siapa sekarang paling tinggi itu bakal ketahuan, tapi enggak tahu siapa orangnya, Jadi untuk penetapannya itu memang secara *real time*."⁶²

Meskipun semua persyaratan formal dan regulasi digital telah dipenuhi, akan tetapi masih menunjukkan adanya kegagalan dalam memenuhi indikator transparansi yang dijelaskan oleh Johnston dalam hal akurasi substansi dari objek fisik, terutama dalam lelang Barang Milik Negara (BMN), terdapat pengurangan informasi yang terjadi di mana daftar inventarisasi aktual komoditas yang ada dalam dokumen penghapusan internal justru tidak ditampilkan dengan jelas dalam aplikasi *website* lelang. Kekurangan informasi ini menyebabkan munculnya konflik struktural saat penyerahan barang, seperti yang dijelaskan oleh peserta lelang:

"Ada memang beberapa kantor menjual barang tidak sesuai dengan daftar barang antara dijual dan yang terdaftar terkadang pas pengambilan ribut tu karena barang tidak lengkap semua seperti apa yang sudah dijelaskan,"⁶³

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya kasus dimana objek lelang yang diterima oleh pemenang tidak sepenuhnya sesuai dengan daftar atau data yang telah disampaikan. Ketidakcocokan ini memicu keluhan dan perselisihan saat proses pengambilan barang, karena pemenang merasa bahwa barang yang diterima tidak utuh atau tidak sesuai dengan informasi yang telah diberikan sebelumnya. Situasi ini menunjukkan adanya isu dalam ketepatan informasi dan pengelolaan barang lelang oleh pihak penjual.

⁶² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026

⁶³ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

"Waktu dilelang dibuat kedalam bentuk paket, waktu penghapusan diajukan ke KPKNL ada item itu, cuman disembunyikan. Nah itu yang sering terjadi. Makanya saya kalau enggak ada daftarnya barangnya, saya enggak mau ambil barang yang dilelang."⁶⁴

Fenomena kurangnya transparansi ini semakin meningkat karena rendahnya keakuratan visualisasi data. Gambar digital yang diunggah pada aplikasi terkadang tidak mencerminkan keadaan fisik objek secara menyeluruh, tetapi cenderung menunjukkan sudut pandang tertentu yang menutupi penurunan kualitas atau kerusakan pada barang. Menciptakan harapan yang tidak tepat bagi pemenang lelang, yang pada akhirnya menghalangi tujuan utama dari modernisasi lelang online yang mengedepankan efisiensi jarak. Akibat dari ketidakakuratan informasi visual ini, hak ekonomi peserta lelang menjadi terganggu, yang dapat ditunjukkan melalui pernyataan berikut:

"Betul memang barang rusak dilelang, cuman mana barangnya kayak besi rusak masak ngga ada satu pun besinya, jadi barang itu yang ada kadang-kadang cuman 10 persen yang ada, yang rugi pemenang lelang, didalam foto nampak Wah banyak ini barangnya, pas ngambil kebanyakan kurang ngga sesuai digambar, memang sebelum lelang peserta diberikan kesempatan untuk melihat barang secara langsung, cuman kan ini lelang online kenapa peserta harus datang lagi ke lokasi kalau sudah berbasis online."⁶⁵

Peserta lain mengungkapkan juga bahwa: "Tapi saran saya pribadi kadang foto objeknya kurang jelas cuma satu sisi aja, bagusnya kalau kondisi minus atau lecetnya barang itu difoto detail juga, jadi kita yang online kita yang ngga sempat ke lokasi ini gak tebak-tebak sama kondisi aslinya."⁶⁶

Pada dimensi pengurangan risiko teknis, penyelenggara terus berusaha menjaga pertanggung jawaban informasi ketika platform mengalami gangguan atau

⁶⁴ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

⁶⁵ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh 22 Mei 2026.

⁶⁶ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

penurunan kualitas sistem. Penjelasan yang disampaikan langsung melalui saluran komunikasi secara daring. Upaya pemenuhan transparansi ini tergambar dari respons pihak penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh menyebutkan bahwa:

"Misalnya *website* lelangnya lagi mengalami gangguan atau apa nanti kita cek kalau memang sedang ada gangguan kita minta pengertian lah untuk menunggu sebentar, biar juga kita sekaligus berkoordinasi ke pihak apa pusatnya apakah sedang download atau apa gitu aja sih."⁶⁷

D. Responsivitas (*Responsiveness*)

Dalam persepektif Johnston tentang responsivitas yang mana mengharuskan institusi dan seluruh proses didalamnya untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dalam waktu yang pantas dimana lembaga siap memberikan layanan dengan cepat dan tetap agar kepentingan warga negara terlindungi, petugas KPKNL Kota Banda Aceh terus komitmen dalam menanggapi berbagai keluhan dalam pelayanan, berdasarkan wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang menyebutkan bahwa:

"Untuk akses pelayanan pengaduan jadi dapat di hubungi langsung ke kontak layanan kami yang berbasis *WhatsApp*, selain itu bisa langsung datang juga ke kantor KPKNL Kota Banda Aceh, jika terjadi kendala Pasti ya secepatnya kita respon, karena kan orang juga menggunakan layanan kita Sebetulnya pengennya yang dilayani dengan baik dan secepat mungkin jadi itu lah di upayakan secepat mungkin kita membalas keluhan-keluhan peserta orang itu secepatnya."⁶⁸

Komitmen ini memperlihatkan adanya kesadaran moral dari aparatur untuk menempatkan diri pada posisi masyarakat yang membutuhkan kepastian hukum dan efisiensi waktu dalam pengurusan aset negara.

⁶⁷ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

⁶⁸ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

Kecepatan tanggapan itu kemudian diatur oleh standar waktu kerja yang ketat untuk menjaga profesionalisme layanan, hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Pelayanan juga sesuai jam kerja kantor jadi misalnya kayak selama jam operasi operasional kantor yang dari delapan pagi sampai jam empat sore, itu langsung kita balas dalam waktu itu, cuman kadang ada juga yang ngasih maksudnya baru kasih pertanyaan dilewat itu ya baru kita respon di pagi harinya."⁶⁹

Pembatasan ini menunjukkan bahwa institusi memiliki manajemen waktu yang terukur, dimana hak masyarakat tetap diakomodasi secara adil pada kesempatan pertama di hari berikutnya tanpa membiarkan keluhan menumpuk.

Demi menjaga agar kepentingan peserta lelang berjalan baik, lembaga ini juga telah menyediakan wadah penanganan keluhan yang bersifat resmi (*legal-formal*) melalui wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Jika terdapat keluhan, contoh kayak permintaan data, keluhan kendala dalam proses lelang atau permohonan lainnya dapat diajukan secara resmi melalui surat atau bisa hubungi langsung ke layanan APT KPKNL Kota Banda Aceh."⁷⁰

Pola pengelolaan yang teratur ini memastikan bahwa setiap harapan dan kendala yang dihadapi masyarakat memiliki dasar hukum untuk diatasi, sehingga layanan tidak dilaksanakan secara pribadi, tetapi berdasarkan sistem yang standar.

Responsivitas resmi ini didukung oleh sistem internal yang memastikan bahwa setiap laporan dari masyarakat akan ditangani secara mendalam, bukan hanya diterima secara administrative, penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

⁶⁹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁷⁰ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

"Surat yang masuk akan dicatat, ditelaah, dan ditindaklanjuti dengan memberikan balasan atau informasi kepada pihak yang mengajukan permohonan." ⁷¹

Proses evaluasi ini mencerminkan prinsip kehati-hatian sekaligus dedikasi institusi untuk menyediakan solusi yang tepat dan efektif, sehingga hak atas informasi para pemangku kepentingan dapat terjamin dengan baik.

Saat menghadapi situasi darurat teknis seperti kendala jaringan *error*, kerusakan sistem, staf KPKNL Kota Banda Aceh melaksanakan tanggapan segera dengan melakukan koordinasi vertikal yang sigap, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang yang dijelaskan melalui pernyataan:

"Ya itu kita *flow up* lagi ke pihak kantor pusat kita bagian sistem informasi apakah ada kendala atau engga atau ataupun dari kami mengajukan tiket gitu kayak sedang kendala misalnya atas nama peserta ini sedang mengalami kendala jaringan, nanti dari tiket itu karena kan ada Jangka waktunya harus dibalas sesegera mungkin." ⁷²

Keberadaan sistem tiket dengan batasan waktu penyelesaian (*Service Level Agreement*) ini bahwa institusi siap bertindak sebagai fasilitator yang responsif untuk menjembatani masalah pengguna layanan di daerah dengan pemegang otoritas sistem dipusat.

Namun, realitas responsivitas di lapangan sering kali berbenturan dengan sensitivitas waktu pelaksanaan online yang berjalan secara *real-time*, di mana peserta lelang kerap dirugikan oleh fluktuasi jaringan pada momen krusial seperti yang dikeluhkan oleh peserta lelang menjelaskan bahwa:

"Kadang-kadang jaringan bermasalah juga jaringan pada saat waktu penawaran contohnya ya kemarin itu sebelum lima menit terakhir kita mau

⁷¹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁷² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

ngawal engga bisa lagi kerena jaringan kadang jaringan itu namanya kayak jaringan kan *error* juga dia gak bisa nawar kita."⁷³

Hambatan teknis yang terjadi pada detik-detik terakhir ini menjadi momen penting yang mengganggu pemenuhan kebutuhan peserta dalam waktu yang tepat, karena terputusnya koneksi saat waktu penting secara langsung menghilangkan kesempatan peserta untuk melakukan tawaran.

Dampak kerugian akibat keterbatasan keandalan sistem online ini dipertegas oleh keluhan dari peserta lain yang menyatakan bahwa,

"Memang untuk jaringan ini kendala juga apa lag pas *bidding*, itu jaringan bermasalah udah tu kita ngga jadi nawar lagi, lain lagi dari jaringan *handphone* bermasalah juga pas diakhir-akhir bermasalah, ya peserta lain lah yang jadinya menang karena itu namanya pun sistem online ya".⁷⁴

Pernyataan ini menegaskan bahwa ketidakcukupan infrastruktur teknologi, baik dari segi server maupun perangkat yang digunakan, merupakan hambatan utama bagi efektivitas *good governance*. Dalam sistem digital, keterlambatan sistem hanya dalam hitungan menit dapat segera mempengaruhi hasil keputusan pemenang lelang.

Meskipun ada masalah teknis di akhir periode penawaran, cara lembaga dalam menyampaikan informasi dianggap tetap responsif dalam memberikan kepastian kepada pengguna mengenai situasi terkini, seperti yang diungkapkan oleh para peserta lelang bahwa,

"Tapi biasanya kalok jaringan ini bermasalah pasti di kasih pemberitahuanya, lapor boleh juga langsung hubungi layanan KPKNL."⁷⁵

Transparansi informasi dan penyediaan saluran pelaporan langsung ini bahwa meskipun terjadi kegagalan sistem, institusi tetap siap memberikan pelayanan

⁷³ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

⁷⁴ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

⁷⁵ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

komunikasi yang cepat dan tepat agar hak-hak masyarakat untuk mendapatkan kejelasan status lelang mereka tetap terjaga secara adil.

E. Berorientasi Pada Konsensus (*Consensus-Oriented*)

Dalam pandangan Johnston prinsip konsensus dalam *good governance* pada dasarnya berkaitan dengan cara sebuah lembaga dapat menghubungkan beragam kepentingan individu yang berbeda agar mencapai satu perjanjian bersama demi kesejahteraan bersama.

Dalam proses mencapai konsensus juga dengan adanya sistem *open bidding* atau lelang terbuka yang membuat peserta merasa lebih percaya dan tidak curiga. Sesuai yang diatur dalam PMK Nomor 122 Tahun 2023 Tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, bahwa mekanisme penawaran terbuka (*open bidding*) merupakan penawaran yang disampaikan oleh peserta lelang dengan sistem kelipatan nilai berpola (*tren*) yang ditetapkan oleh pejabat lelang dan masing-masing peserta lelang saling mengetahui penawaran yang diajukan peserta lelang lainnya.⁷⁶

Dengan data yang dapat diakses secara langsung dan mengetahui siapa pemenangnya, peserta menjadi lebih menerima hasil lelang tanpa rasa curiga. Oleh karena itu, jarang terjadi keberatan peserta yang mempengaruhi keputusan hasil lelang dari peserta, terutama pada lelang Barang Milik Negara (BMN). Berdasarkan wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang yang menjelaskan bahwa:

"Untuk pengajuan keberatan akan hasil lelang ini tidak ada ya, karena lelang sudah dilakukan secara terbuka, prosesnya jelas terdapat tahapanya yang harus dipenuhi, semua ketentuan berdasarkan aturan yang berlaku. Jadi tidak bisa diganggu gugat."⁷⁷

⁷⁶ Peraturan Menteri Keuangan, 'Prosedur Pelaksanaan Lelang Barang Milik Negara (BMN) Diatur Dalam PMK Nomor 122/PMK.06/2023 Tentang Tata Cara Pelaksanaan Lelang Tahun 2023.' <https://jdih.kemenkeu.go.id/api/download/4f42a0c7-f323-4852-aab3-cde2dd551cc5/2023pmkeuangan122.pdf>.

⁷⁷ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

Kemudian, dari perspektif internal KPKNL juga diterapkan melalui rapat evaluasi yang dilakukan secara teratur setiap bulan. Rapat ini berfungsi untuk mengambil keputusan bersama dan mencari solusi jika ada masalah yang muncul dalam pelaksanaan lelang online. Proses diskusi dilakukan untuk mencapai kesepakatan dalam internal. Penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Misalnya pegawai KPKNL, kepala kantor, dan kepala bidang, melakukan rapat agar layanan bisa semakin baik."⁷⁸

Keterbukaan dalam sistem lelang sangat krusial, karena jika penunjukan pemenang tidak transparan, akan banyak peserta yang mengajukan protes dan merasa tidak puas dengan keputusan penyelenggara. Namun, karena KPKNL menerapkan sistem dimana data dapat diperiksa secara *real-time*, otomatis semua peserta lelang menjadi setuju bahwa prosesnya adil dan tidak ada manipulasi. Hal ini memastikan tidak ada yang merasa dirugikan atau merasa bahwa ada peserta lain yang diperlakukan lebih baik oleh petugas lelang. Seperti yang dijelaskan oleh penyelenggara lelang dalam wawancara sebelumnya,

"Nah, kita sudah melaksanakan mekanisme penawaran terbuka *open bidding* atau secara terbuka, sehingga data bisa dilihat secara *real-time* oleh semua peserta dan pemenang yang menawar harga lelang dengan tinggi dialah yang ditentukan sebagai pemenangnya dan itu diketahui langsung."⁷⁹

Meskipun dalam kenyataannya lelang hak tanggungan cenderung lebih mudah menimbulkan konflik atau menghadapi masalah hukum dibandingkan dengan lelang Barang Milik Negara (BMN), KPKNL tetap berupaya mengatasinya dengan mendasari setiap keputusan pada Peraturan hukum yang ada. Mengenai untuk Barang Milik Negara, penyelenggara lelang menjelaskan dalam wawancara bahwa,

⁷⁸ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁷⁹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

"Sebenarnya untuk ketidakpuasan dalam lelang BMN itu jarang terjadi. Misalnya, hal itu lebih sering terjadi pada lelang hak tanggungan. Kita tahu bahwa hak tanggungan seringkali rentan konflik, tetapi untuk lelang BMN secara online hampir tidak ada keluhan."⁸⁰

Melalui partisipasi aktif dari pihak Kantor Wilayah (kanwil) yang berfungsi sebagai pengawas, penyusunan konsensus kerja di KPKNL menjadi lebih terstandarisasi dan tidak sembarangan. Mereka rutin melakukan monitoring atau evaluasi akan keluhan atau jika terjadinya masalah teknis dalam pelaksanaan lelang online, Pola koordinasi ini diperjelas oleh penyelenggara lelang,

"Kami sebagai kantor pelayanan tunduk pada pengawasan Kantor Wilayah sebagai superintenden. Tugas kami adalah mengevaluasi kinerja kantor layanan, sehingga palingan itu kami rapat monitoring bulanan gitu aja."⁸¹

F. Kesetaraan & Inklusivitas (*Equity and Inclusiveness*)

Dalam pandangan Johnston tentang menjelaskan bahwa kesetaraan dan inklusivitas menekankan pentingnya memberikan peluang yang sama bagi setiap individu untuk meningkatkan atau mempertahankan kondisi kesejahteraan mereka. Dalam proses lelang online di KPKNL, diterapkan dengan membuka akses seluas-luasnya tanpa memperhatikan latar belakang peserta, baik pelaku UMKM maupun masyarakat umum. Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang yang menyatakan bahwa,

"Ini kan kita inklusif yang maksudnya semua orang bisa ikut lelang ini, dimanapun dan kapan pun itu. jadi selama telah memenuhi persyaratan tertentu telah diverifikasi kepesertaanya dan memenuhi ya boleh ikut kok."⁸²

Selanjutnya, prinsip inklusivitas tidak akan berfungsi secara adil jika ada pihak yang mendapat keistimewaan dari informasi yang tertutup. KPKNL menerapkan

⁸⁰ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁸¹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di kantor KPKNL Kota Banda Aceh, 27 April 2026.

⁸² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

sistem penawaran terbuka (*open bidding*) yang jelas agar tidak terjadi praktik diskriminasi. Hal ini dijelaskan dalam wawancara dengan penyelenggara lelang yang menyatakan bahwa:

“Nah kita kan sudah melakukan *bidding* secara terbuka, sehingga data pemenang bisa langsung dilihat secara real-time oleh semua peserta yang ikut lelang.”⁸³

Dengan adanya metode proses lelang secara terbuka (*open bidding*) transparansi informasi ini, semua orang memiliki hak untuk memantau secara bersamaan.

Namun, penerapan teknologi digital dalam lelang ini menciptakan tantangan baru berupa kesenjangan digital, terutama bagi kelompok lanjut usia atau masyarakat yang tidak familiar dengan teknologi. Keterlibatan sistem akan menjadi cacat jika kecanggihannya membuat masyarakat yang kurang paham teknologi kehilangan haknya. Untuk mengatasi hal tersebut, KPKNL mengambil langkah proaktif dengan memberikan bantuan langsung, penyelenggara lelang menjelaskan,

“Tentu saja kami membantu mereka yang sudah lanjut usia atau baru pertama kali ikut lelang, jadi kami akan memberikan asistensi, seperti mendaftarkan akun terlebih dahulu karena itu kan banyak kayak nama gitu, alamat, dan lain sebagainya terus kayak harus foto KTP, harus kita siapin rekening juga, karena kan nanti misalnya dia ikut harus setor uang jaminan, terus Nanti kalau kalah kan harus dikembaliin kemana nah gitu lah, Jadi ya kita bantu asistensinya”⁸⁴

Upaya asistensi ini sangat krusial dalam mempermudah akses layanan lelang online, terutama untuk kelompok masyarakat yang mengalami kesulitan dalam menggunakan teknologi digital ataupun memenuhi persyaratan administrasi. Tanpa adanya bantuan, peserta yang belum akrab dengan layanan elektronik mungkin akan

⁸³ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

⁸⁴ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

menghadapi tantangan dalam menyelesaikan proses registrasi, mengupload dokumen yang diperlukan, serta memahami cara pembayaran uang jaminan dan pengembalian dana.

Pada sisi lain, tingkat kemudahan penggunaan sistem ini akhirnya menimbulkan pandangan yang berbeda dari sudut pandang pengguna. Bagi generasi muda atau pelaku usaha yang telah akrab dengan ekosistem digital, sistem ini dirasakan sangat praktis, berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan peserta lelang yang menjelaskan bahwa:

“Kalau bagi saya udah terbilang mudah, karena sistemnya sudah terbuka untuk umum, nah tentang bagaimana cara mainnya pada saat penawaran itu akan terlihat angkanya yang menawar juga nampak menurut saya ngga terlalu rumit, cuman itu tadi kita memang harus pahami alur mainnya rata-rata orang main di penawaran terakhir pas mau tutup, selain itu harga pasar dari sebuah barang yang dilelang itu kita harus tau supaya nanti kita ngga rugi akan kondisi barangnya.”⁸⁵

Menjelaskan hal tersebut bahwa lelang yang terbuka ini, barang dijual dalam keadaan "sebagaimana adanya" (*as-is*), tanpa jaminan kualitas dari penyelenggara, sehingga semua risiko menjadi tanggung jawab pembeli. Harga barang menjadi sangat bervariasi karena ditentukan oleh persaingan penawaran di menit-menit akhir sebelum lelang ditutup. Maka dari itu, peserta lelang diharuskan untuk melakukan memahami kondisi fisik dan harga pasar asli barang tersebut agar tidak terjebak membeli barang bekas dengan harga yang terlalu tinggi.

Peserta lain juga menjelaskan bahwa, “Bagi saya pribadi, ikut lelang online ini ngga terlalu sulit-sulit kali, terutama bagi anak muda atau mereka yang biasanya berbelanja online, tidak terlalu sulit karena tinggal klik-klik saja.”⁸⁶

⁸⁵ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh 22 Mei 2026.

⁸⁶ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

Pengalaman ini menggambarkan bahwa bagi kelompok yang terbiasa akan proses berbasis online justru mudah dioprasikan, Peserta juga menegaskan bahwa:

“Tapi bagi orang yang baru pertama kali mencoba, terutama yang sudah berumur, mungkin terasa sulit karena ada banyak langkah yang harus dipenuhi sebelum mau ikut lelang.”⁸⁷

G. Efisiensi Dan Efektivitas (*Efficiency and Effectiveness*)

Dalam perspektif Johnston menjelaskan bahwa efisiensi dan efektivitas dalam administrasi pemerintahan terfokus pada pemanfaatan sumber daya secara maksimal untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Berdasarkan temuan lapangan di KPKNL Kota Banda Aceh, dengan perubahan metode lelang Barang Milik Negara (BMN) dari cara tradisional ke sistem yang berbasis online, serta dalam penetapan nilai limit dari sebuah barang yang akan dilelang.

Dari sisi efisiensi waktu dan biaya, sistem lelang online berhasil mengurangi birokrasi yang selama ini menjadi penghambat utama metode tradisional. Dengan sistem digital ini, peserta tidak dibatasi oleh lokasi geografis, sehingga bisa mengurangi pengeluaran untuk transportasi dan tempat tinggal.

Hal ini dijelaskan oleh penyelenggara lelang yang membandingkan kepraktisan sistem online dengan platform belanja online. Inovasi ini memungkinkan partisipasi masyarakat secara lebih luas dan dapat dilakukan secara langsung tanpa batasan jarak.

"Oh pastinya, untuk lelang online ini hampir mirip dengan mekanisme *marketplace* seperti aplikasi *Shopee*. Dulu dengan metode konvensional, misalnya ada peserta dari Jakarta yang ingin ikut lelang di Banda Aceh harus terbang ke sana. Sekarang dengan sistem daring, orang dari mana saja bisa ikut, bahkan dari Papua dapat berpartisipasi

⁸⁷ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

dalam lelang di Banda Aceh. Jelas ini lebih efisien dalam hal waktu dan bisa dilakukan secara massal serta *real-time*.⁸⁸

Sementara itu, efektivitas instansi pemerintah dapat dievaluasi dari seberapa baik output yang dihasilkan mencapai target makro, seperti pengoptimalan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"BMN itu jumlahnya banyak, dan jelas sangat membantu untuk penambahan PNBP. Meskipun frekuensinya tidak sebanyak lelang eksekusi hak tanggungan, yang memang lebih besar, tetapi dengan banyaknya lot yang tersedia dalam setiap lelang dilakukan, intensitas lelang BMN juga tinggi. Ini tentu jadi salah satu penyumbang bagi PNBP dari sisi lelang BMN."⁸⁹

Menyoroti kemudahan dalam mengakses informasi, transparansi pengumuman, serta adanya foto barang membuat daya saing lelang daring jauh lebih baik dibandingkan metode tradisional, penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Tetapi dengan adanya sistem online ini, kita bisa menjangkau lebih banyak peserta lelang dari berbagai daerah. Jadi, tidak hanya terfokus di Aceh saja. Ini termasuk Medan, Pekanbaru, Jakarta, dan lain-lain, sehingga dengan sistem online ini, peningkatan jumlah pembacaan pasti jauh lebih tinggi daripada cara konvensional. Karena sistem ini mudah diakses, orang-orang bisa langsung melihat pengumuman atau menghubungi penyelenggara untuk menanyakan mengenai bentuk dan foto barang serta informasi lainnya."⁹⁰

Namun, efektivitas pada proses awal atau pengadaan lelang masih sangat dipengaruhi oleh ketepatan waktu instansi penjual dalam menyelesaikan dokumen yang diperlukan. KPKNL tidak akan menolak permohonan selama semua berkas yang diwajibkan oleh Peraturan telah lengkap.

⁸⁸ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

⁸⁹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

⁹⁰ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

Penyelenggara lelang menjelaskan bahwa “kendala waktu sering kali bukan berasal dari sistem KPKNL, tetapi lebih kepada kesiapan dari pihak instansi penjual. Keterlambatan dalam menata dokumen yang dibutuhkan kerap kali menyebabkan permohonan harus dikembalikan untuk dilengkapi.”⁹¹

Lebih lanjut penyelenggara lelang juga menekankan "Tahapan itu sebenarnya tidak ada, Maksudnya, jika instansi telah memenuhi semua dokumen yang diminta, tinggal mengajukan lelang saja. Kadang-kadang ada instansi yang dokumennya belum lengkap, sehingga mereka harus kembali lagi. Pada akhirnya, semua kembali ke instansi tersebut. Setelah mereka menyelesaikan permohonan, baru kita bisa memprosesnya karena kami tidak dapat menolak permohonan yang masuk. Jadi, sebanyak apapun permohonan yang ada, kami harus terima selama berkasnya telah lengkap. Hal ini memang tergantung dari pihak penjual."⁹²

Terkait dengan penetapan nilai limit barang yang akan dilelang, KPKNL tidak memiliki wewenang dalam melakukan tinjauan terhadap besaran nilai limit dari sebuah barang yang akan dilelang. Berdasarkan prinsip efisiensi juga terlihat dari inisiatif pembentukan Tim Penilai Mandiri yang dilakukan oleh satuan kerja penjual. Langkah tersebut diambil untuk mengatasi jumlah penilai di KPKNL yang terbatas dalam melayani seluruh wilayah Aceh.

Satuan kerja atau (satker) panitia lelang di BKKBN menyatakan bahwa, “Dengan adanya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) terbaru yang menyediakan format kerja standar, satuan kerja (satker) kini dapat menilai nilai

⁹¹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

⁹² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

barang secara mandiri dengan membandingkan setidaknya tiga objek serupa di pasar.”⁹³

Sesuai berdasarkan dengan penentuan nilai taksiran limit lelang untuk Barang Milik Negara (BMN) dalam bentuk kendaraan bermotor berdasarkan KMK Nomor 375 Tahun 2024 dilaksanakan secara mandiri oleh panitia penaksir yang ditunjuk oleh instansi pengguna barang, tanpa memerlukan keterlibatan penilai pemerintah yaitu KPKNL. Proses ini berlandaskan pada metode perbandingan data pasar, dimana panitia menggunakan data harga yang didapat dari pelaksanaan lelang BMN serupa sebelumnya. Data perbandingan diperoleh melalui aplikasi basis data harga lelang kendaraan bermotor yang dikelola oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN).⁹⁴

Selanjutnya untuk memastikan akurasi taksiran, panitia diwajibkan mengumpulkan antara tiga hingga tujuh data pembanding yang memiliki karakteristik yang serupa dengan objek yang dinilai, baik dari merek, tipe, maupun tahun produksinya.⁹⁵

Setelah data pembanding berhasil dikumpulkan melalui proses pencarian yang sistematis dan menyeluruh, panitia penaksir melakukan analisis serta tabulasi data untuk melakukan penyesuaian. Beberapa faktor yang diperhitungkan dalam penyesuaian ini mencakup perbedaan tahun transaksi lelang (sekitar 2% per tahun), perbedaan tahun produksi (antara 5% hingga 10% tergantung kategori kendaraan), Setelah semua data disesuaikan, panitia menghitung nilai rata-rata dari tabulasi harga tersebut. Tahap akhir

⁹³ Wawancara dengan panitia lelang satuan kerja (satker) *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 18 Mei 2026.

⁹⁴ *Ibid.*, hlm. 03.

⁹⁵ *Ibid.*, hlm.15.

dalam menentukan nilai taksiran akhir adalah dengan mengalikan nilai rata-rata tersebut dengan faktor kondisi kerusakan fisik kendaraan. Untuk keperluan penjualan melalui lelang, faktor yang digunakan adalah 0,5 (kerusakan lebih dari 90%), 0,6 (kerusakan antara 80% sampai dengan 90%), atau 0,7 (kerusakan hingga 80%). Nilai hasil perkalian ini kemudian ditetapkan secara resmi sebagai nilai taksiran, yang juga berfungsi sebagai nilai limit lelang BMN, selanjutnya kertas kerja yang telah dapat nilai taksirannya panitia akan tandatangan surat kerja tersebut yang mana dirinya sebagai panitia penaksir, dan masa berlaku nilai taksiran yang tertuang dalam kertas kerja berlaku selama 6 (enam bulan) sejak tanggal penetapan nilai taksiran.⁹⁶

Satker juga menjelaskan "Jumlah penilai atau (juru lelang) di KPKNL memang terbatas, sedangkan mereka harus menilai permohonan seluruh Aceh, dan KPKNL hanya ada dua. Ini membuat sulit dan memakan waktu untuk menentukan suatu nilai, maka kami berinisiatif untuk membuat perkiraan nilai sendiri berdasarkan format kerja tersebut."⁹⁷

Menjelaskan hal tersebut Dalam proses mengajukan permohonan untuk menetapkan nilai limit sebuah barang yang akan dilelang, satuan kerja melakukan penilaian secara mandiri dengan melibatkan tim penilai yang telah ditunjuk, menggunakan kertas kerja penilaian sebagai acuan. Pilihan mekanisme ini bertujuan untuk mempercepat waktu, mengingat bahwa penilaian yang dilakukan langsung oleh KPKNL biasanya memerlukan waktu

⁹⁶ DJKN Kemenkue, *Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 375 Tahun 2024 Tentang Pedoman Penentuan Nilai Tapsiran Barang Milik Negara Berupa Kendaraan Bermotor Oleh Panitia Penaksir*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/Peraturan/baca/506/Keputusan-Menteri-Kuangan-Nomor-375-Tahun-2024.html>.

⁹⁷ Wawancara dengan panitia lelang satuan kerja (satker) *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 18 Mei 2026.

lebih lama karena jumlah penilai yang terbatas dibandingkan dengan luasnya area kerja.

Ketelitian dan efektivitas dalam menetapkan nilai batas sangat dibutuhkan agar harga awal yang ditawarkan tetap wajar dan sesuai dengan kondisi fisik barang dilapangan, sehingga menarik minat peserta lelang untuk mengajukan penawaran. Berdasarkan wawancara peneliti dengan peserta lelang yang menjelaskan:

"Sejauh ini harga batas yang ditentukan sudah lumayan cocok dengan kondisi barang. Biasanya, jika ada kesempatan, kami bisa mengecek terlebih dahulu kondisi fisik barangnya, serta informasi dapat di lihat pada pengumuman lelang. Beberapa barang memang nilainya terasa pas sehingga masuk akal untuk ditawar. Namun, kadang saya merasa ada yang nilainya cukup tinggi dibandingkan kondisi nyata barang, terutama jika berupa barang bongkaran."⁹⁸

Menerjemahkan hal tersebut bahwa penetapan nilai limit pada umumnya telah sesuai dengan kondisi barang yang dilelang, meskipun pada beberapa barang, khususnya barang bongkaran, nilai limitnya masih dianggap terlalu tinggi dibanding kondisi barang sebenarnya.

Satuan kerja menjelaskan juga bahwa, "Nilai limit sebenarnya tidak menjadi sebuah permasalahan, karena harga akan otomatis naik dari harga yang sudah ditentukan, namun terdapat memang barang lelang tidak memiliki peminat. Oleh karena itu, kami akan meninjau atau mengevaluasi kembali barang yang dilelang."⁹⁹

Walaupun secara umum digitalisasi telah meningkatkan efisiensi, prinsip efektivitas pelayanan publik belum sepenuhnya tercapai dari awal

⁹⁸ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

⁹⁹ Wawancara dengan panitia lelang satuan kerja (satker) *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 18 Mei 2026

hingga akhir. Hasil wawancara pada tahap pascalelang yang masih mengandalkan prosedur manual. Berdasarkan penjelasan penyelenggara lelang yang menyebutkan bahwa:

Untuk pelaksanaa pasca-lelang yaitu kuitansi pelunasan lelang mengacu pada Pasal 88 Angka 6 PMK Nomor 122 Tahun 2023 Tetang Petunjuk Pelaksanaan Lelang Online, bahwa memang bendahara penerimaan akan mengeluarkan kuitansi pelunasan dan meminta pembeli lelang untuk menandatangani bukti pengambilan kuitansi.

Memang untuk penerbitan kuitansi dan pengambilanya untuk sekarang peserta diharuskan untuk datang langsung ke kantor KPKNL dan sifatnya masih manual akan tetapi untuk sistem online atau elektronik kami sekarang lagi proses mengarah ke online atau berbasis *e-elektronik*.

Pemenang lelang yang telah membayar kewajiban secara elektronik ternyata masih harus hadir di kantor KPKNL untuk mengambil kuitansi resmi setelah menunjukkan bukti pelunasan pembayaran, hal ini dinilai mengurangi kemudahan sistem digital. Peserta lelang menjelaskan bahwa:

"Saran saya untuk pelaksanaan lelang online adalah agar semua langkah setelah penentuan pemenang dapat dilakukan secara online. Saat ini, peserta masih harus datang ke kantor KPKNL yang mana pembeli harus dibuatkan kuitansi atau tanda bukti pelunasan pembayaran oleh bendahara penerima KPKNL, Menurut saya, jika sistem lelang sudah berbasis online, kenapa tidak proses verifikasi bukti pelunasan dan penerbitan kuitansi juga dilakukan secara online saja. jadi, peserta tidak perlu hadir secara langsung ke kantor."¹⁰⁰

Menanggapi hal tersebut peserta memberikan rekomendasi nyata agar proses verifikasi pelunasan dan penerbitan kuitansi sepenuhnya dilakukan

¹⁰⁰ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

secara digital, sehingga seluruh proses layanan dapat berlangsung lebih praktis, efisien, dan benar-benar menghemat waktu serta biaya.

H. Akuntabilitas (*Accountability*)

Dalam perspektif Johnston mengenai akuntabilitas yang menjelaskan bahwa, akuntabilitas berakar pada tanggung jawab individu atas tindakan yang memengaruhi kepentingan masyarakat. Dalam pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh, prinsip ini diimplementasikan melalui penegasan peran para pelaksana. Setiap mereka memiliki tugas tertentu yang jelas untuk menjaga agar seluruh proses berlangsung dengan transparan dan dapat dipertanggungjawabkan.

Berdasarkan PMK Nomor 122 Tahun 2023 Tentang Petunjuk Pelaksana Lelang Pelaksanaan Lelang Online Untuk Barang Milik Negara (BMN), terdapat entitas yang memiliki tanggung jawab langsung, yaitu satuan unit kerja (satker) atau penjual barang lelang pada Barang Milik Negara, yang biasanya berasal dari kementerian, lembaga, atau unit kerja yang memiliki BMN, bertugas memastikan keabsahan barang yang dilelang, kelengkapan dokumen, serta akurasi informasi tentang objek lelang. Selanjutnya, Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) memiliki tugas untuk melaksanakan seluruh proses lelang, mulai dari verifikasi dokumen, pengumuman lelang, hingga pengelolaan administrasi selama pelaksanaan lelang. Pada saat pelaksanaan, pejabat lelang memiliki tanggung jawab untuk memimpin proses lelang, menentukan pemenang berdasarkan penawaran yang tertinggi dan sah, serta menyusun risalah lelang sebagai bukti resmi dari pelaksanaan lelang. Di sisi lain, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)

bertanggung jawab untuk menyediakan dan mengelola sistem lelang elektronik yang akan digunakan dalam lelang online agar proses lelang dapat berlangsung dengan aman, transparan, dan dapat dipertanggungjawabkan.¹⁰¹

Dalam wawancara peneliti dengan penyelenggara lelang yang menyatakan bahwa, "Untuk lelang itu, berarti pejabat lelang yang bertugas, mereka yang benar-benar menentukan semua jenis administratif."¹⁰²

Pada sisi lain, pengelolaan keuangan dilakukan oleh bendahara penerimaan KPKNL secara terpisah untuk memastikan bahwa pengelolaan dana publik berjalan dengan aman. Bendahara memiliki tanggung jawab sepenuhnya atas urusan keuangan, mulai dari pengembalian uang jaminan hingga penerbitan bukti pembayaran. Proses ini dijelaskan oleh penyelenggara lelang,

"Untuk penerbitan kuitansi lelang, setelah lelang dilunasi, itu dilakukan oleh bendahara penerimaan dari KPKNL."¹⁰³

Seluruh pembagian tugas yang dilakukan di KPKNL Kota Banda Aceh tidak terjadi secara acak, melainkan diatur dengan ketat oleh Peraturan kedinasan yang tertulis. Penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Pembagian tugas sudah sesuai dengan aturan yang berlaku, seperti pejabat yang melakukan apa, dan bendahara yang menangani apa."¹⁰⁴

Regulasi formal dan standar operasional yang jelas dalam mengurangi konflik internal maupun kelalaian pekerjaan. Kejelasan tugas mencegah

¹⁰¹ PERATURAN MENTRI KEUANGAN, 'PROSEDUR PELAKSANAAN LELANG BARANG MILIK NEGARA (BMN) DIATUR DALAM PMK NOMOR 122/PMK.06/2023 TENTANG TATA CARA PELAKSANAAN LELANG.'

¹⁰² Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹⁰³ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹⁰⁴ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

terjadinya tumpang tindih fungsi antarpegawai dalam memberikan layanan publik. Penyelenggara lelang menyatakan bahwa:

"Untuk pembagian tugas udah jelas ya, tidak ada tumpang tindih atau lempar tanggung jawab, karena sudah sesuai dengan tugas pokok dan fungsi masing-masing."¹⁰⁵

Akuntabilitas hasil kerja pejabat lelang dituangkan dalam laporan resmi berupa dokumen risalah lelang setelah kegiatan berakhir. Dokumen ini menjadi bukti yang merekam semua data transaksi kepada masyarakat. Penyelenggara lelang menjelaskan bahwa:

"Setelah selesai, pejabat membuat risalah lelang. Jadi semuanya jelas siapa penjualnya dan berapa harga yang sebenarnya."¹⁰⁶

Risalah lelang ini tidak hanya berfungsi sebagai laporan internal, tetapi juga sebagai instrumen hukum yang melindungi hak kepemilikan masyarakat sebagai pemenang lelang. Dokumen tersebut memberikan jaminan legalitas yang diakui oleh instansi lain seperti Samsat. Penyelenggara lelang menjelaskan,

"Risalah ini seperti akta yang menandakan bahwa mobil tersebut menjadi milik pemenang lelang, akta yang sah menjelaskan bahwa itu sudah menjadi milik mereka."¹⁰⁷

Dalam pandangan akuntabilitas juga mengharuskan adanya mekanisme pengawasan yang bertingkat untuk menilai kinerja aparatur negara secara rutin. Pada tingkat internal kantor, kepala kantor bertindak sebagai pengawas langsung bagi semua aktivitas administratif pejabat lelang, penyelenggara lelang menyebutkan bahwa:

¹⁰⁵ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹⁰⁶ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹⁰⁷ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

"Nanti ada kepala kantor yang akan mengawasi mungkin kinerja dari pejabatnya."¹⁰⁸

Selain pengawasan dari dalam, ada juga kontrol eksternal yang dilakukan secara mandiri oleh Kantor Wilayah (Kanwil). ini bertujuan untuk mendeteksi pelanggaran hukum serta menilai kepatuhan aparatur terhadap standar operasional yang ditetapkan. Berdasarkan hasil wawancara dengan penyelenggara lelang yang menjelaskan:

"Kantor wilayah bertindak sebagai pengawas lelang (*superintenden*). Mereka juga mengevaluasi. Apakah SOP yang diterapkan sudah benar dan sesuai "¹⁰⁹

Hasil dari penilaian dan pengawasan yang berkelanjutan arahan dari pimpinan menjadi acuan bagi pegawai untuk memperbaiki semua kekurangan administrasi. Penyelenggara lelang juga menjelaskan bahwa:

"Seperti nanti, dari kantor wilayah, kita perlu memperbaiki hal-hal ini, jadi itu yang harus kita evaluasi, karena kepala kantor memberikan arahan bahwa ini tidak boleh terjadi."¹¹⁰

Dari sudut pandang peserta lelang sebagai pengguna layanan, akuntabilitas hasil lelang di KPKNL Kota Banda Aceh dianggap sudah sesuai dengan aturan main lelang, Salah satu peserta lelang menjelaskan secara langsung,

"Iya, saya merasa hasilnya bisa dipertanggungjawabkan. Siapa yang menawarkan harga tertinggi dan mengikuti aturan, dialah yang menang. Hasilnya juga diumumkan secara sistematis."¹¹¹

¹⁰⁸ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹⁰⁹ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹¹⁰ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹¹¹ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh 22 Mei 2026.

Kebebasan bagi peserta untuk mengawasi proses penawaran menciptakan rasa keadilan dalam mengikuti lelang online tersebut. Peserta lelang lain juga menambahkan bahwa:

"Saya melihat prosesnya berjalan sesuai aturan, dan. Penentuan pemenang dilakukan secara transparan dapat dipantau oleh semua peserta yang ikut lelang pada saat penawaran."¹¹²

4.2.2. Faktor Penghambat Dalam Pelaksanaan Lelang Online Pada

Barang Milik Negara (BMN) Di KPKNL Kota Banda Aceh

1. Pemahaman Peserta yang Rendah tentang Aturan dan Prosedur Lelang.

Salah satu tantangan dalam melaksanakan lelang online adalah masih banyak peserta yang belum sepenuhnya memahami aturan dan prosedur yang ada, terutama mereka yang pertama kali berpartisipasi. Meskipun informasi mengenai tata cara dan ketentuan lelang telah disediakan melalui platform lelang dan media sosial lainnya, masih ada sebagian masyarakat yang merasa bingung mengenai bagaimana lelang dilakukan. Hal ini dijelaskan oleh penyelenggara lelang yang mengatakan:

"Untuk peserta ada juga masih bingung terhadap aturan, apalagi yang baru-baru pertama kali mungkin kurang paham sama aturan lelangnya ataupun ngga yakin gitu kan. Kami biasanya membantu lewat WhatsApp untuk menjelaskan kendala atau bisa juga lewat kunjungan langsung ke KPKNL jika itu lebih mudah."¹¹³

Pernyataan ini menunjukkan bahwa tingkat pemahaman masyarakat mengenai sistem lelang online belum merata, sehingga diperlukan bantuan langsung dari petugas KPKNL.

¹¹² Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

¹¹³ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

2. Kesenjangan Digital pada Kelompok Masyarakat Tertentu

Peralihan dari lelang tradisional ke sistem digital memang menghadirkan kemudahan bagi banyak orang. Namun, penggunaan teknologi juga menimbulkan kesulitan bagi kelompok usia lanjut atau individu yang belum terbiasa dengan aplikasi dan layanan digital. Penyelenggara lelang menjelaskan:

“Tentu saja kami membantu mereka yang sudah lanjut usia atau baru pertama kali mengikuti lelang, jadi kami memberikan asistensi, seperti membantu pendaftaran akun lebih dulu.”¹¹⁴

Hal ini diperkuat oleh pendapat salah satu peserta lelang yang menyatakan:

“Bagi orang yang mencoba untuk pertama kali, terutama yang berumur, lebih tua, mungkin terasa sulit karena ada banyak langkah yang harus dipenuhi sebelum mau mengikuti lelang.”¹¹⁵

Kondisi ini menegaskan bahwa tidak semua orang memiliki kemampuan yang sama dalam mengakses dan menggunakan layanan lelang berbasis digital.

3. Ketidaksesuaian Informasi Objek Lelang

Tantangan lain yang muncul adalah adanya ketidakcocokan antara detail objek lelang yang ditampilkan di sistem dengan kondisi barang yang diterima oleh pemenang lelang. Permasalahan ini terutama terkait dengan kelengkapan informasi barang dan keadaan fisiknya. peserta lelang menjelaskan bahwa:

“Ada memang beberapa kantor menjual barang tidak sesuai dengan daftar barang antara dijual dan yang terdaftar. Terkadang pas

¹¹⁴ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

¹¹⁵ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

pengambil barang ribut tu karena barang tidak lengkap semua seperti apa yang sudah dijelaskan.”¹¹⁶

Peserta juga menambahkan:

“Waktu dilelang, barang tersebut seringkali dibuat dalam bentuk paket, pada saat penghapusan diajukan ke KPKNL ada beberapa item yang sebenarnya sudah ada, tetapi tidak disebutkan. Ini yang sering terjadi. Oleh karena itu, jika tidak ada daftar barangnya, saya tidak mau mengambil barang yang dilelang.”¹¹⁷

Temuan ini menunjukkan bahwa kualitas informasi yang diberikan oleh penjual masih menjadi tantangan untuk mencapai tingkat transparansi yang optimal dalam proses lelang online.

4. Kualitas Visualisasi Barang yang Tidak Memadai

Selain informasi administratif, kendala juga terlihat dalam penyajian foto atau gambar barang lelang. Foto yang ditampilkan seringkali tidak memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi barang secara keseluruhan, sehingga dapat menyebabkan perbedaan pemahaman antara peserta lelang dan kondisi sebenarnya dari barang. Peserta lelang menjelaskan:

“Betul memang barang rusak di lelang, cuman mana barangnya kayak besi rusak, masa ngga ada satu pun besinya. Jadi barang itu yang ada kadang-kadang cuman 10 persen yang ada, yang rugi pemenang lelang, di dalam foto wah Nampak banyak ni barangnya, pas ngambil kebanyakan kurang ngga sesuai dengan di gambar.”¹¹⁸

Peserta yang lain menambahkan:

“Namun, menurut pendapat saya pribadi, terkadang foto objek tidak jelas dan hanya menunjukkan satu sisi saja. Akan lebih baik jika kerusakan atau goresan pada barang juga difoto dengan detail.”¹¹⁹

¹¹⁶ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

¹¹⁷ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

¹¹⁸ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei 2026.

¹¹⁹ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

5. Masalah Koneksi dan Kesulitan Sistem Saat Menawar

Pelaksanaan lelang secara online sangat tergantung pada kestabilan internet dan sistem elektronik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masalah jaringan masih menjadi kendala yang sering dihadapi oleh peserta, terutama saat-saat krusial mendekati akhir penawaran. Peserta lelang mengatakan:

“Kadang-kadang jaringan tiba-tiba putus, dan saat akan menawar, misalnya kemarin itu hanya lima menit sebelum akhir, kita tidak bisa melanjutkan karena masalah jaringan.”¹²⁰

Peserta lainnya juga mengungkapkan:

“Memang benar bahwa masalah jaringan ini menjadi kendala, terutama saat *bidding*, saat jaringan bermasalah, kita jadi tidak bisa menawar dan sering juga jaringan ponsel ada masalah di akhir ketika peserta lain sudah menang.”¹²¹

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan peserta dalam lelang tidak hanya tergantung pada kemampuan keuangan, tetapi juga terpengaruh oleh faktor teknis yang kadang berada di luar kendali peserta.

6. Keterbatasan Jumlah Penilai dan Sumber Daya KPKNL

Dalam pengajuan lelang BMN, jumlah penilai yang sedikit di KPKNL menjadi penghalang tersendiri. Dengan jumlah penilai yang terbatas, mereka diharuskan melayani seluruh wilayah Aceh, yang memungkinkan proses penilaian barang menjadi lambat. Hal ini dijelaskan oleh pihak satuan kerja (satker):

“Jumlah penilai atau (juru lelang) di KPKNL memang terbatas, sedangkan mereka perlu menilai permohonan dari seluruh Aceh, dan KPKNL hanya ada dua.”¹²²

¹²⁰ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 22 Mei.

¹²¹ Wawancara dengan peserta lelang, *personal interview* di Beurawe Banda Aceh, 30 Mei 2026.

¹²² Wawancara dengan panitia lelang satuan kerja (satker) *personal interview* di BKKBN Banda Aceh, 18 Mei 2026

Keterbatasan sumber daya ini memaksa satuan kerja untuk melakukan penilaian sendiri agar proses pengajuan lelang lebih cepat.

7. Ketidaklengkapan Dokumen dari Instansi Penjual

Keberhasilan pelaksanaan lelang juga dipengaruhi oleh kesiapan dokumen dari instansi yang mengajukan permintaan lelang. Keterlambatan atau dokumen yang tidak lengkap sering kali mengakibatkan proses pengajuan harus ditunda dan diperbaiki terlebih dahulu. Penyelenggara lelang menjelaskan:

“Terkadang ada instansi yang dokumennya belum lengkap, sehingga mereka harus kembali lagi. Pada akhirnya, semua kembali kepada instansi tersebut.”¹²³

Dengan demikian, masalah administratif dari pihak penjual berpengaruh terhadap kecepatan pelaksanaan lelang BMN.

¹²³ Wawancara dengan penyelenggara lelang KPKNL Kota Banda Aceh, *personal interview* di Banda Aceh, 27 April 2026.

4.3 Pembahasan Penelitian

4.3.1 Analisis Pelaksanaan Lelang Online Pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh

1. Partisipasi (*Participation*)

Dalam pandangan Johnston, partisipasi tidak hanya ditunjukkan melalui keterlibatan secara formal, tetapi juga melalui kesempatan masyarakat untuk berperan secara nyata dalam proses yang berkaitan dengan kepentingan publik. Dalam pelaksanaan lelang online pada KPKNL Kota Banda Aceh, partisipasi dapat dilihat dari kemudahan masyarakat dalam memperoleh informasi, melakukan pendaftaran, serta mengikuti proses penawaran melalui sistem elektronik.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan lelang online telah memperluas kesempatan masyarakat untuk berpartisipasi. Peserta tidak lagi harus datang secara langsung ke kantor atau lokasi lelang, karena proses pendaftaran dan penawaran dapat dilakukan melalui sistem online. Kondisi tersebut mengurangi hambatan jarak, waktu, dan biaya sehingga masyarakat memiliki akses yang lebih luas untuk mengikuti lelang. Dengan demikian, *digitalisasi* lelang tidak hanya mengubah cara pelayanan dilakukan, tetapi juga memperluas ruang partisipasi masyarakat.

Partisipasi tersebut juga didukung oleh penerapan prinsip transparansi. Ketersediaan informasi mengenai objek lelang, jadwal, nilai limit, uang jaminan, dan ketentuan pelaksanaan melalui sistem lelang memberikan kesempatan kepada calon peserta untuk memperoleh informasi sebelum menentukan keikutsertaannya. Keterbukaan informasi tersebut dapat mengurangi ketidakpastian masyarakat sehingga mereka lebih mudah mengambil keputusan untuk berpartisipasi.

Selain transparansi, *rule of law* turut memberikan pengaruh terhadap kepercayaan masyarakat. Pelaksanaan lelang berdasarkan ketentuan hukum memberikan kejelasan mengenai prosedur, hak, kewajiban, dan konsekuensi bagi peserta. Kepastian tersebut membuat masyarakat memiliki gambaran yang jelas mengenai proses yang akan mereka ikuti

Sementara itu, responsivitas KPKNL terlihat dari tersedianya layanan *WhatsApp*, pelayanan langsung, dan asistensi bagi masyarakat yang mengalami kesulitan. Keberadaan saluran bantuan tersebut penting karena tidak semua peserta memiliki tingkat pemahaman digital yang sama. Responsivitas KPKNL membantu mengurangi hambatan yang mungkin menyebabkan masyarakat tidak melanjutkan proses keikutsertaan dalam lelang. Dengan kata lain, responsivitas berperan dalam menjaga agar kemudahan akses yang diberikan oleh sistem digital dapat benar-benar dimanfaatkan oleh masyarakat.

Upaya sosialisasi melalui *website*, YouTube, media sosial, serta kegiatan secara langsung juga menjadi bagian penting dalam mendorong partisipasi. Namun, hasil penelitian menunjukkan bahwa peserta masih membutuhkan media edukasi yang lebih sederhana dan praktis, seperti video tutorial singkat yang menjelaskan tahapan lelang secara rinci. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tersedianya informasi belum sepenuhnya menjamin pemahaman masyarakat. Oleh sebab itu, kualitas penyampaian informasi perlu diperhatikan agar masyarakat tidak hanya mengetahui adanya lelang, tetapi juga mampu mengikuti seluruh prosesnya secara mandiri.

Pandangan Johnston, partisipasi dalam lelang online KPKNL Kota Banda Aceh dapat dikatakan telah berkembang karena masyarakat diberikan kesempatan untuk terlibat secara langsung dalam proses lelang. Akan tetapi, bentuk partisipasi tersebut masih lebih banyak berada pada posisi sebagai pengguna pelayanan. Keterlibatan masyarakat dalam memberikan masukan terhadap pengembangan sistem masih perlu diperkuat. Masukan peserta mengenai kebutuhan video tutorial menunjukkan adanya potensi partisipasi yang dapat dimanfaatkan KPKNL sebagai bahan evaluasi pelayanan.

2. Aturan Hukum (*Rule of Law*)

Dalam konteks pandangan Johnston, pelaksanaan kekuasaan publik selama proses lelang tidak dipengaruhi oleh pengaruh individu pejabat, tetapi telah diatur oleh serangkaian norma standar, Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK. 06/2020. Kepatuhan penyelenggara lelang terhadap prosedur hukum yang baku, mulai dari pengecekan dokumen oleh unit kerja penjual, pemeriksaan formalitas oleh Pejabat Lelang, hingga penjadwalan, menjadi tanda utama bahwa aturan tertulis merupakan otoritas tertinggi dalam prosedur penghapusan aset negara.

Penerapan prinsip *Rule of Law* atau aturan hukum juga terlihat dari keterbukaan ketentuan lelang kepada peserta, Peserta dapat memahami persyaratan dan tata cara pelaksanaan melalui informasi yang tersedia dalam sistem lelang. Hal ini penting karena kepastian hukum tidak semata-mata ditentukan oleh adanya peraturan, melainkan juga oleh kemampuan masyarakat untuk mengetahui dan memahami ketentuan yang berlaku. Apabila ketentuan mengenai uang jaminan, pembayaran, penetapan pemenang, serta

konsekuensi jika pemenang tidak memenuhi kewajibannya diketahui sejak awal, peserta akan memiliki landasan yang lebih jelas dalam menentukan keputusan untuk mengikuti lelang.

Temuan penelitian terkait uang jaminan yang dapat menjadi Penerimaan Negara Bukan Pajak ketika pemenang melakukan “*wanprestasi*” menunjukkan bahwa kaidah hukum juga berperan sebagai mekanisme pengendalian Peserta tidak hanya memperoleh hak untuk mengajukan penawaran, tetapi juga memiliki kewajiban setelah ditetapkan sebagai pemenang. Oleh karena itu, aturan dalam lelang tidak hanya berfungsi sebagai pedoman administratif, melainkan juga sebagai sarana untuk memastikan bahwa keputusan yang dihasilkan dari proses lelang memiliki konsekuensi hukum yang tegas.

Hasil penelitian juga menunjukkan masih ada peserta baru yang belum sepenuhnya mengerti peraturan lelang, masalah itu menunjukkan adanya perbedaan antara keberadaan aturan secara resmi dan pemahaman masyarakat mengenai aturan tersebut. KPKNL menawarkan bantuan melalui *WhatsApp* dan pelayanan tatap muka di kantor sebagai upaya untuk mengurangi kesenjangan pemahaman tersebut. Oleh karena itu, implementasi *Rule of Law* dalam lelang online tidak hanya menyangkut kepatuhan internal aparat terhadap peraturan, tetapi juga terkait dengan kemampuan lembaga untuk memastikan bahwa masyarakat memahami ketentuan yang menjadi dasar proses lelang.

Berdasarkan semua temuan tersebut, prinsip hukum dalam pelaksanaan lelang online BMN di KPKNL Kota Banda Aceh dapat dianggap telah berjalan

dengan baik. Ini terlihat dari adanya landasan hukum yang tegas, pembagian tanggung jawab, syarat-syarat yang harus dipenuhi, serta penerapan sanksi bagi pihak yang tidak menjalankan kewajibannya. Namun, peningkatan pemahaman hukum bagi peserta baru tetap penting agar kepastian hukum tidak hanya berhenti di tingkat formal, tetapi juga benar-benar dipahami dan diterapkan oleh masyarakat sebagai pengguna.

3. Transparansi (*Transparency*)

Jika dilihat dari sudut pandang Johnston tentang transparansi, menunjukkan adanya dua realitas yang berlawanan antara transparansi prosedural dan akurasi informasi mengenai objek fisik. Menurut pandangan Johnston, keterbukaan akan sepenuhnya terwujud jika semua langkah pengambilan keputusan oleh pihak berwenang dapat diikuti dan dipantau oleh masyarakat, melalui ketersediaan data, akses yang mudah bagi pihak yang terdampak, serta adanya penjelasan keputusan yang jelas.

Berdasarkan temuan penelitian yang menjelaskan dalam hal prosedural pengelolaan digital, KPKNL Kota Banda Aceh telah berhasil mengatasi masalah ketidakmerataan informasi dimasa lalu dengan menggabungkan elemen penting seperti perkiraan nilai limit lelang, jenis barang, uang jaminan, dan jadwal pelaksanaan ke dalam sistem lelang online yang dapat diakses oleh publik secara inklusif.

Pernyataan dari penyelenggara lelang yang menekankan pentingnya asas publik dalam keterbukaan informasi juga diperkuat oleh konfirmasi peserta mengenai kemudahan pemantauan akan proses lelang disitus *website*

lelang go.id, yang menunjukkan bahwa indikator aksesibilitas data dasar telah terpenuhi dengan baik oleh sistem digital birokrasi tersebut.

Selanjutnya, fungsi ketertelusuran (*traceability*) dan pengawasan masyarakat secara langsung (*real-time*) yang ditentukan dalam pandangan Johnston telah berhasil diakomodasi melalui mekanisme penawaran terbuka yang disebut (*open bidding*). Dengan adanya platform digital, masyarakat kini bukan hanya sebagai penonton, tetapi sebagai pengawas aktif yang dapat melihat perubahan harga penawaran tertinggi tanpa adanya kemungkinan campur tangan atau manipulasi dari pihak internal KPKNL Kota Banda Aceh.

Penegasan dari penyelenggara tentang sistem *real-time* yang memunculkan angka penawaran tertinggi secara terbuka meskipun identitas peserta tetap dirahasiakan untuk keamanan menunjukkan bahwa proses penetapan pemenang lelang didasarkan pada sistem yang objektif dan akuntabel. Dalam skenario mitigasi risiko teknis, upaya penyelenggara untuk terus menerus memberikan informasi yang jujur saat platform mengalami gangguan (*down*) dan berkoordinasi dengan kantor pusat komitmen KPKNL Kota Banda Aceh untuk menjaga alur tanggung jawab informasi kepada publik secara online.

Namun, temuan dilapangan menunjukkan adanya masalah dalam memenuhi indikator akurasi substansi serta visualisasi data objek fisik seperti yang dirumuskan Johnston. Terdapat pengurangan atau penyembunyian informasi penting, dimana daftar inventarisasi barang dalam dokumen penghapusan internal instansi penjual sering kali tidak ditampilkan secara lengkap dalam aplikasi lelang dan hanya digabungkan dalam bentuk paket

secara keseluruhan. Kendala ini menyebabkan konflik dan perselisihan nyata saat penyerahan barang, karena pemenang lelang menemukan bahwa jumlah atau jenis barang fisik yang diterima tidak sesuai dan jauh berkurang dari yang diharapkan. Praktik yang tidak transparan dalam menampilkan rincian barang ini merugikan hak-hak ekonomi peserta lelang yang merasa dirugikan akibat informasi nyata yang tidak akurat.

Kondisi kurangnya transparansi yang signifikan ini diperburuk oleh rendahnya mutu visualisasi data gambar digital dari objek lelang yang dimuat dalam aplikasi. Foto-foto objek yang ditampilkan umumnya hanya menunjukkan satu sudut pandang tertentu yang menarik akan kondisi barang, demi menyembunyikan penurunan kualitas, atau kerusakan fisik barang yang sebenarnya. Ketidakakuratan visual ini menciptakan harapan yang salah bagi peserta, yang sering mengalami kerugian materi karena barang yang ada di lapangan kadang-kadang hanya menyisakan sebagian kecil dari apa yang terlihat difoto.

Komplain peserta terkait pengambilan keputusan yang bersifat "Tebak-tebakan" akibat kurangnya detail tentang kerusakan visual menunjukkan bahwa digitalisasi ini belum sepenuhnya memberikan transparansi yang memadai. Meskipun penyelenggara berpendapat bahwa peserta berhak melihat barang secara langsung sebelum lelang berlangsung, pandangan ini justru bertentangan dengan prinsip modernisasi lelang online yang menekankan efisiensi jarak. Mengharuskan peserta untuk datang ke lokasi fisik demi memastikan keakuratan objek.

4. Responsivitas (*responsiveness*)

Responsivitas dalam pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh, dari sudut pandang Johnston, mencerminkan komitmen yang kuat dari lembaga untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan dalam waktu yang tepat. Menurut Johnston, sebuah lembaga dikatakan responsif ketika mampu memberikan layanan dengan cepat dan akurat demi melindungi kepentingan dan hak-hak masyarakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa KPKNL Kota Banda Aceh telah menyediakan berbagai saluran pengaduan yang aksesibel, baik dengan jalur komunikasi instan berbasis *WhatsApp* maupun kehadiran fisik di Area Pelayanan Terpadu.

Lebih lanjut, pemenuhan kebutuhan pemangku kepentingan tersebut didukung oleh prosedur penanganan pengaduan yang formal, Pengajuan keberatan, permintaan data, atau laporan mengenai kendala teknis lelang yang masuk melalui surat resmi atau layanan APT akan dicatat, dianalisa secara menyeluruh, dan ditangani, bahkan dalam situasi darurat seperti gangguan jaringan atau kesalahan pada sistem aplikasi, staf KPKNL Kota Banda Aceh akan merespon dengan cepat melalui koordinasi. Proses pengajuan tiket masalah ke bagian sistem informasi kantor pusat yang mengikuti tenggat waktu penyelesaian tertentu (*Service Level Agreement*) peran aktif lembaga di daerah sebagai fasilitator yang handal dalam menyambungkan isu pengguna layanan dengan pihak berwenang di pusat.

Namun, penelitian juga menunjukkan masalah yang bahwa responsivitas belum sepenuhnya dapat mengatasi dampak dari gangguan teknis terhadap peserta. Gangguan jaringan saat penawaran, didalam situasi tertentu,

meskipun petugas sudah merespon laporan yang diterima, kerugian kesempatan yang muncul selama proses *open bidding* tidak selalu bisa diperbaiki. Ini menunjukkan perbedaan antara responsivitas administratif dan responsivitas substansial.

Responsivitas administratif muncul saat lembaga memberikan tanggapan, menerima keluhan, dan mengalihkan masalah kepada pihak yang berwenang. Sebaliknya, responsivitas substantif berhubungan dengan kemampuan sistem untuk menjaga agar kebutuhan masyarakat tetap terjamin saat masalah muncul. Dalam situasi lelang online yang berjalan secara langsung, kecepatan respons sangat krusial karena keterlambatan beberapa menit dapat memengaruhi hasil secara langsung.

Oleh karena itu, responsivitas KPKNL Kota Banda Aceh telah terlaksana melalui penyediaan saluran pengaduan, kecepatan komunikasi, serta koordinasi dalam penanganan gangguan. Akan tetapi, masih ada keterbatasan pada kemampuan sistem dalam menangani dampak gangguan teknis yang muncul saat proses penawaran yang kritis. Sebagai akibatnya, peningkatan responsivitas ke depan perlu difokuskan tidak hanya pada kecepatan merespons keluhan, tetapi juga pada sistem penanganan gangguan yang dapat memberikan kepastian terkait hak peserta saat gangguan muncul pada tahap penawaran.

5. Berorientasi Pada Konsensus (*Consensus Oriented*)

Implementasi prinsip yang mengedepankan konsensus dalam pelaksanaan lelang online Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL, jika dilihat dari sudut pandang Johnston, menunjukkan kemampuan lembaga untuk

mengintegrasikan berbagai kepentingan individu yang berbeda agar mencapai kesepakatan bersama demi kebaikan semua. Dalam konteks pelayanan publik secara digital, mencapai konsensus atau persetujuan bersama atas suatu keputusan tidak dilakukan melalui metode musyawarah yang tradisional, tetapi dilakukan melalui transparansi sistem kelembagaan yang adil.

Penerapan mekanisme penawaran terbuka yang diatur dalam PMK Nomor 122 Tahun 2023 menjadi alat utama untuk membangun kepercayaan diantara para peserta. Dengan sistem penawaran yang saling berinteraksi secara langsung dimana semua peserta dapat melihat harga tawaran peserta lain secara *real-time*, sistem ini secara otomatis menciptakan pemahaman kolektif bahwa proses menentukan pemenang sifatnya objektif.

Selanjutnya, perhatian terhadap konsensus di KPKNL tidak hanya berfokus pada interaksi dengan masyarakat, tetapi juga secara aktif dipelihara melalui sistem komunikasi internal yang baik. Rapat evaluasi dan pemantauan yang diadakan secara rutin bulanan melibatkan pegawai, kepala kantor, sampai kepala bidang, berfungsi sebagai forum resmi untuk menyamakan pandangan, mengidentifikasi kendala operasional, dan merumuskan solusi bersama guna meningkatkan kualitas layanan lelang online.

Akhirnya, penguatan konsensus dalam bekerja dan standar layanan di KPKNL dikuatkan oleh mekanisme pengawasan vertikal yang melibatkan Kantor Wilayah (Kanwil DJKN) sebagai pengawas. Koordinasi ini memastikan bahwa pelaksanaan lelang online di setiap kantor pelayanan tetap berada dalam batasan hukum yang benar dan akuntabel, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya konflik hukum.

Hasil penelitian lapangan menunjukkan bahwa komitmen untuk mematuhi Peraturan yang ada membuat lelang objek BMN hampir tidak pernah mengundang keluhan atau penolakan hukum dari peserta lelang, hal ini menurut keterangan penyelenggara lelang, berbanding terbalik dengan karakteristik lelang hak tanggungan yang cenderung lebih rentan terhadap konflik kepentingan. Melalui rapat pemantauan bulanan bersama Kanwil, evaluasi terhadap kinerja serta penyelesaian kendala sistemik dilakukan secara bertahap.

6. Kesenjangan Dan Inklusivitas (*Equity and Inclusiveness*)

Pandangan Johnston yang menekankan pentingnya kesetaraan dan inklusivitas, serta penyediaan kesempatan yang sama bagi setiap individu untuk menjaga atau meningkatkan kesejahteraan mereka. Dalam hal ini, KPKNL menciptakan inklusivitas dengan membuka akses partisipasi seluas-luasnya tanpa memedulikan latar belakang sosial atau ekonomi, sehingga pelaku UMKM dan masyarakat umum memiliki hak setara untuk berkontribusi. Fleksibilitas yang ditawarkan oleh digital ini menghilangkan hambatan geografis dan birokratis yang sebelumnya seringkali menjadi rintangan dalam lelang konvensional, sehingga masyarakat dapat merasakan langsung makna inklusivitas tersebut.

Selanjutnya, terhadap aspek keadilan menunjukkan bahwa prinsip inklusivitas tidak akan berjalan secara efektif jika terdapat ketidaksetaraan atau ketertutupan informasi yang menguntungkan pihak tertentu. Untuk mencegah praktik diskriminasi ini, penerapan metode penawaran terbuka (*open bidding*) oleh KPKNL menjadi kunci dalam memastikan kesetaraan di antara para

peserta. Dengan sistem penawaran terbuka, semua data mengenai tawaran dan identitas pemenang dapat dipantau secara langsung oleh seluruh peserta. Transparansi yang dihasilkan oleh metode ini memberikan wewenang bagi peserta untuk melakukan pengawasan secara bersama, sehingga mengurangi risiko manipulasi atau penipuan.

Walaupun demikian, penelitian menunjukkan dibalik keuntungan tersebut, penerapan teknologi digital ini juga menimbulkan tantangan nyata dalam bentuk kesenjangan digital, yang merupakan indikator penting untuk menguji tingkat inklusivitas sistem. Kesenjangan ini sangat terasa pada kelompok lansia atau individu yang belum terbiasa dengan dunia digital, di mana kompleksitas administratif seperti pembuatan akun, pengunggahan KTP, dan penyelarasan rekening bank bisa menjadi rintangan yang mengintimidasi. Dalam menghadapi kemungkinan cacat sistem yang bisa menghilangkan hak kelompok rentan ini, langkah responsif dan proaktif dari petugas KPKNL dengan memberikan bantuan langsung menjadi jembatan yang sangat berarti.

Temuan penelitian juga menunjukan bahwa tingkat kemudahan penggunaan sistem ini menciptakan dua pandangan yang berbeda yang dipengaruhi oleh literasi digital dari masing-masing generasi, bagi generasi muda atau pelaku usaha yang sudah akrab dengan belanja online, sistem lelang ini dirasa sangat praktis dan mudah dipahami karena hanya perlu interaksi berbasis klik yang tidak rumit.

Walaupun begitu, kelompok yang sudah melek teknologi ini mengakui bahwa ada aturan bermain yang memerlukan pemahaman yang mendalam, terutama terkait strategi penawaran menjelang akhir lelang dan risiko membeli

barang dalam kondisi "*Apa adanya*". Oleh karena itu, kesetaraan dalam sistem ini pada akhirnya juga menuntut kecerdasan dan kehati-hatian dari peserta agar mereka dapat memahami harga pasar dan kondisi fisik objek lelang dengan baik, sehingga tidak mengalami kerugian finansial akibat persaingan harga yang bervariasi dalam sistem berbasis lelang online.

7. Efisiensi Dan Efektivitas (*Efficiency and Effectiveness*)

Peralihan cara lelang Barang Milik Negara (BMN) dari metode tradisional ke platform digital yang berbasis online di KPKNL Kota Banda Aceh secara jelas mencerminkan pandangan Johnston tentang pentingnya efisiensi dalam pengelolaan pemerintahan. Menurut Johnston, efisiensi ditujukan untuk memaksimalkan penggunaan sumber daya demi memenuhi kebutuhan masyarakat, yang dalam hal lelang ini terwujud melalui pengurangan waktu dan biaya operasional. Digitalisasi lelang berhasil merampingkan proses birokrasi yang kaku dan menghilangkan batasan geografis, sehingga cara penawaran berubah menjadi mirip dengan lingkungan pasar digital yang modern.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan penerapan teknologi secara online, KPKNL Kota Banda Aceh bisa meningkatkan daya saing objek lelang melalui akses informasi yang terbuka, kepastian pengumuman, serta gambar barang yang akan dilelang. Perluasan jangkauan ini menarik perhatian pasar yang jauh lebih luas hingga Medan, Pekanbaru, dan Jakarta, sehingga secara otomatis meningkatkan jumlah orang yang membaca pengumuman lelang secara luas dibandingkan dengan cara tradisional.

Namun, efektivitas pada tahap awal pengajuan lelang ini masih menemui tantangan koordinasi yang mempengaruhi kelancaran pelayanan secara keseluruhan. KPKNL, berdasarkan regulasi, diharuskan untuk menerima dan memproses semua permohonan lelang yang masuk tanpa hak untuk menolak selama seluruh dokumen administratif telah lengkap.

Masalah keterlambatan dalam proses lelang sering kali muncul dari ketidaksiapan internal instansi penjual atau satuan kerja dalam mengatur dan menyiapkan dokumen yang diperlukan sesuai aturan. Fenomena pengembalian berkas yang terjadi berulang kali menunjukkan bahwa efektivitas sistem digital tidak dapat berjalan secara independen, melainkan sangat tergantung pada komitmen dan kapasitas pengelolaan dokumen dari instansi atau satuan kerja yang berfungsi sebagai penjual objek BMN tersebut. Hasil penelitian menunjukkan juga bahwa tantangan yang dihadapi terkait keterbatasan tenaga kerja, yaitu keterbatasan jumlah penilai lelang di KPKNL yang harus melayani seluruh atau sebagian daerah Aceh.

Berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan terbaru dan Keputusan Menteri Keuangan Nomor 375 Tahun 2024 yang ditujukan khusus untuk objek kendaraan bermotor, pembentukan Panitia Penaksir Mandiri di tingkat satuan kerja menjadi solusi strategis untuk mempercepat penentuan nilai batas lelang tanpa mengorbankan tingkat keakuratan. Prosedur penilaian ini dilakukan dengan sistematis menggunakan metode Perbandingan data Pasar dengan memanfaatkan aplikasi *database* harga lelang yang dimiliki Direktorat Jenderal Kekayaan Negara.

Meski rumusan matematis ini ditujukan untuk mengeluarkan nilai limit awal yang wajar dan menarik bagi pasar, temuan pengguna dilapangan menunjukkan adanya perbedaan penerimaan terhadap hasil penilaian mandiri tersebut, terdapat kejanggalan pada jenis objek tertentu seperti barang bongkaran, dimana nilai limitnya sering kali dianggap terlalu tinggi dan kurang bersaing dibandingkan dengan kondisi dilapangan.

Menanggapi situasi pasar ini, satuan kerja menerapkan metode evaluasi berkala untuk meninjau kembali nilai limit pada barang-barang yang kurang diminati, karena pada dasarnya nilai limit hanyalah batas minimum yang secara otomatis akan mengalami kenaikan jika terjadi persaingan saat penawaran *open bidding* diantara peserta.

8. Akuntabilitas (Accountability)

Implementasi Akuntabilitas dalam Lelang Online di KPKNL Kota Banda Aceh Pelaksanaan akuntabilitas dalam proses lelang online Barang Milik Negara di KPKNL Kota Banda Aceh dengan pandangan Johnston, yang mengemukakan bahwa akuntabilitas berasal dari tanggung jawab individu atas tindakan yang berdampak pada kepentingan publik. Dalam hal ini, tanggung jawab publik terwujud melalui penetapan peran dan pembagian tugas yang jelas diantara para pelaksana, berdasarkan aturan formal yakni Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023. Aturan ini mengatur pemisahan mandat yang jelas, yang mana satuan kerja kementerian atau lembaga sebagai penjual bertanggung jawab penuh atas keabsahan barang dan kelengkapan dokumen, sementara Direktorat Jenderal Kekayaan Negara berfungsi sebagai penyedia infrastruktur sistem berbasis online yang aman serta transparan.

Pada bagian operasional, Pejabat Lelang memiliki tanggung jawab penuh untuk memimpin proses penawaran dan resmi menentukan pemenang berdasarkan nilai tertinggi. Serta KPKNL sebagai pengelola aset negara, memberikan layanan penilai, penyelenggara lelang serta mengurus utang piutang negara.

Selanjutnya, mengenai kejelasan fungsi pelaksana menunjukkan bahwa pembagian tugas di KPKNL Kota Banda Aceh tidak bersifat acak, melainkan terikat secara ketat oleh aturan-aturan resmi dan prosedur operasional. Kejelasan batasan wewenang diantara pegawai ini bertujuan dalam mengurangi konflik internal dan mencegah terjadinya tumpang tindih fungsi maupun kelalaian yang merugikan hak-hak publik. Menurut pengakuan penyelenggara lelang, struktur birokrasi yang teratur berdasarkan tugas dan fungsi ini sukses menghilangkan praktik saling melempar tanggung jawab dikalangan aparatur dalam memberikan pelayanan publik.

Sebagai wujud akuntabilitas kinerja, setiap akhir proses lelang wajib dicatat oleh Pejabat Lelang ke dalam dokumen resmi yang dikenal sebagai risalah lelang, yang berfungsi sebagai laporan pertanggungjawaban autentik kepada publik. Dokumen risalah lelang ini mencatat semua data transaksi dengan nyata, mulai dari legalitas identitas penjual hingga jumlah harga pemenang yang sebenarnya tanpa ada yang disembunyikan. Selain berfungsi sebagai laporan internal, dokumen ini juga memiliki status sebagai instrumen hukum yang sah seperti akta otentik, untuk melindungi hak kepemilikan publik atas barang yang dimenangkan. Dokumen ini menjamin legalitas formal yang diterima sepenuhnya oleh instansi eksternal lainnya.

Prinsip akuntabilitas menuntut adanya mekanisme pengawasan bertingkat untuk mengevaluasi kinerja aparatur secara rutin dan terus-menerus. Di KPKNL Kota Banda Aceh, pengawasan dilakukan melalui dua tingkatan, yaitu kontrol internal oleh Kepala Kantor sebagai atasan langsung yang mengawasi kepatuhan administratif harian Pejabat Lelang, serta kontrol eksternal yang dilakukan secara mandiri oleh Kantor Wilayah sebagai pengawas lelang. Fungsi pengawasan oleh Kantor Wilayah ini fokus pada deteksi potensi pelanggaran hukum dan penilaian terhadap konsistensi penerapan standar operasional prosedur dilapangan.

Hasil Penelitian dari sudut pandang pengguna layanan atau perspektif eksternal, tingkat tanggung jawab hasil akhir dari pelaksanaan lelang di KPKNL Kota Banda Aceh dianggap telah memenuhi harapan dan prinsip keadilan bagi masyarakat. Para peserta lelang merasakan bahwa penentuan pemenang benar-benar didasarkan pada sistem, dimana peserta yang memberikan penawaran tertinggi dan mengikuti semua aturan akan keluar sebagai pemenang tanpa adanya campur tangan individu.

Kebebasan penuh yang diberikan oleh sistem kepada semua peserta untuk memantau pergerakan angka penawaran secara langsung dan teratur. Keterbukaan dalam pengawasan secara langsung ini pada akhirnya memicu kepercayaan publik bahwa sistem lelang berbasis online yang diadakan oleh KPKNL Kota Banda Aceh sepenuhnya dapat dipertanggungjawabkan kepada peserta lelang.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

1. Penerapan Lelang Online Pada Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Banda Aceh

Pelaksanaan lelang online pada Barang Milik Negara di KPKNL Kota Banda Aceh telah berjalan dengan baik sesuai dengan ketentuan berlaku, sejalan dengan prinsip *Good Governance* transparan, dan akuntabel, serta memberikan efisiensi yang signifikan. Dengan peralihnya sistem lelang konvensional ke metode digital melalui penawaran terbuka (*open bidding*), KPKNL Kota Banda Aceh telah memotong rantai birokrasi yang kaku memperluas akses peserta lelang melampaui batas wilayah. Perubahan ini memberi kesempatan yang sama bagi semua masyarakat untuk ikut serta dalam lelang dan memantau proses pelaksanaan secara langsung. Serta berdampak positif pada optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) dari penghapusan aset-aset negara yang tidak lagi produktif.

2. Faktor Penghambat Kendala Dalam Pelaksanaan Lelang Online Pada Barang Milik Negara Di KPKNL Kota Banda Aceh

- Gangguan pada Sistem dan Jaringan: Ada gangguan dalam jaringan internet dan masalah pada sistem elektronik pada saat-saat penting dalam proses penawaran yang di luar kendali peserta lelang.
- Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM): Jumlah penilai atau juru lelang di KPKNL Kota Banda Aceh masih terbatas, sementara area kerja yang perlu dilayani cukup luas.

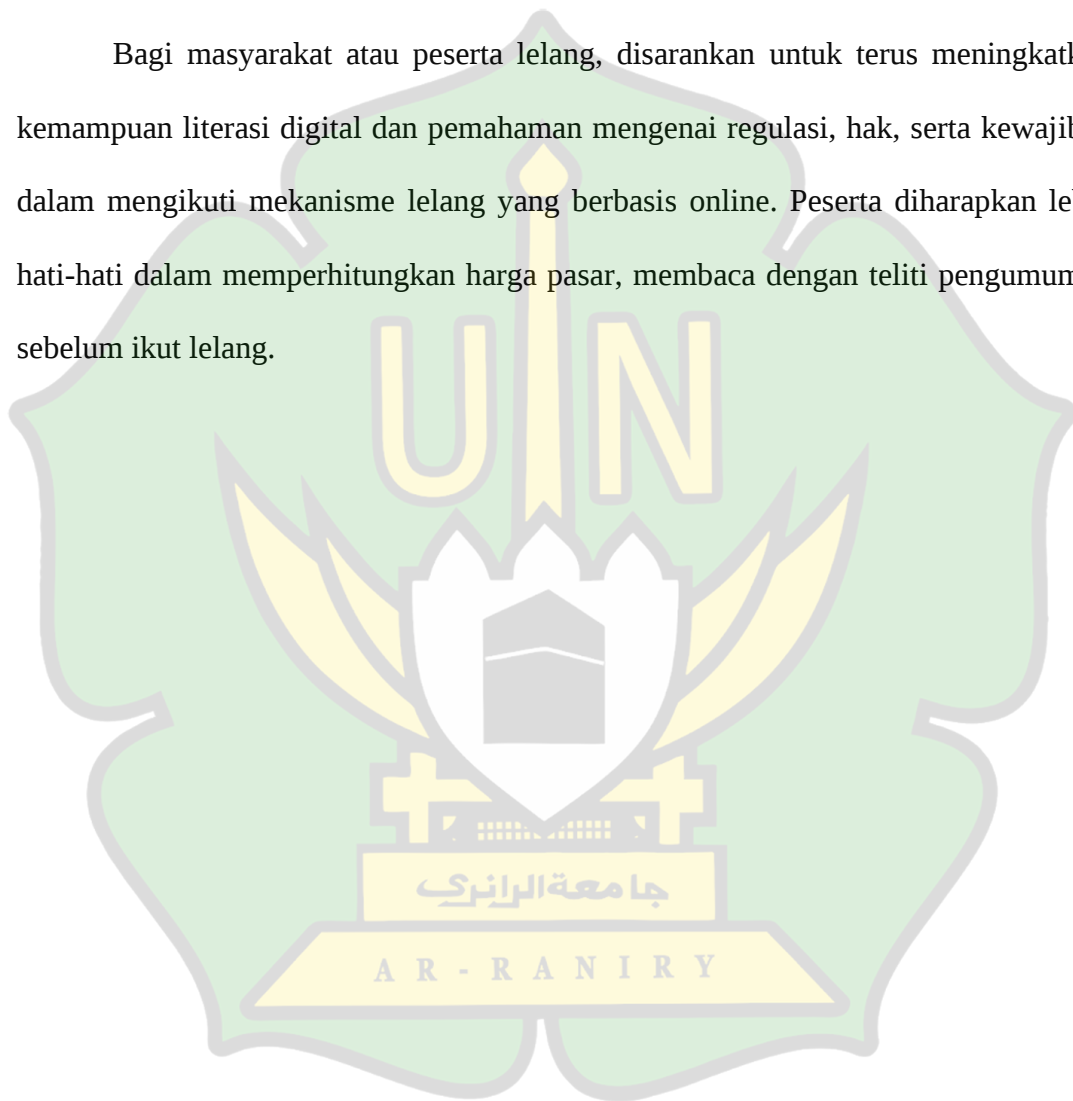
- Ketidaksesuaian Informasi Objek Lelang: Adanya ketidakcocokan antara detail objek lelang yang ditampilkan di sistem dengan kondisi barang yang diterima oleh pemenang lelang.
- Pemahaman Peserta yang Rendah tentang Aturan dan Prosedur Lelang: Peserta yang belum sepenuhnya memahami aturan dan prosedur yang ada, terutama mereka yang pertama kali berpartisipasi.

5.2 Saran

Untuk Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banda Aceh, disarankan agar sistem teknologi informasi terus dikembangkan secara rutin dengan kerja sama dari kantor pusat. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kapasitas server dan mengurangi risiko sistem yang tidak berjalan atau gangguan jaringan saat proses tawaran berlangsung. Selain itu, Pemenuhan akan formasi jumlah sertifikasi lelang (juru lelang) yang masih terbatas akan jumlahnya, KPKNL Kota Banda Aceh juga harus memaksimalkan digitalisasi layanan secara menyeluruh dengan menggabungkan tahap pascalelang ke dalam sistem online. Ini bisa diimplementasikan dengan menyediakan fitur untuk memverifikasi bukti pembayaran digital dan menerbitkan kuitansi pelunasan elektronik, sehingga pemenang lelang tidak perlu lagi datang secara langsung ke kantor, dan tujuan efisiensi lelang online dapat sepenuhnya tercapai. Mengenai penyajian informasi mengenai objek lelang, petugas lapangan disarankan untuk meningkatkan kualitas visual dengan mengupload foto barang secara detail dari berbagai sudut, termasuk mencakup dokumentasi khusus untuk bagian yang mengalami kerusakan atau kekurangan, agar peserta lelang mendapat informasi yang transparan dan akurat tanpa perlu melakukan pengecekan fisik di lokasi.

Untuk instansi pemerintah atau satuan kerja-satuan kerja (satker) sebagai pemilik barang, mengendalikan fisik barang, untuk melakukan verifikasi ulang dan pembaruan data sebelum menyerahkan deskripsi objek kepada pihak yang melelang. Satker diwajibkan untuk memberikan deskripsi yang seakurat mungkin mengenai keadaan barang dan kelengkapan barang yang akan dilelang.

Bagi masyarakat atau peserta lelang, disarankan untuk terus meningkatkan kemampuan literasi digital dan pemahaman mengenai regulasi, hak, serta kewajiban dalam mengikuti mekanisme lelang yang berbasis online. Peserta diharapkan lebih hati-hati dalam memperhitungkan harga pasar, membaca dengan teliti pengumuman sebelum ikut lelang.



DAFTAR PUSTAKA

- Anisa (2024), Analisis Pelaksanaan Pelelangan Barang Milik Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), *Jurnal Ilmu, Bisnis Dan Ekonomi*, 2.3, PP. 281–90 <<https://malaqbipublisher.com/index.php/JIMBE>>.
- Chodiq, Achmad, and Jakarta Pusat (2025), Pemindahtanganan Barang Milik Negara Melalui Hibah Dalam Rangka Mewujudkan Pengelolaan Yang Transparan Dan Akuntabel, 2.5, PP. 73–85.
- DGSAM, DGSAM Annual Report (2022), Optimal Management of State Assets for National Economic Recovery.
- Putri Anisa Sasqia, (2024), Implementasi Sistem Informasi Manajemen Lelang Online(E- Auction) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Malang.
- DJKN Kemenkeu, (2024), Keputusan Menti Keuangan Rapublik Indonesia Nomor 375 Tahun 2024 Tentang Pedoman Penentuan Nilai Tapsiran Barang Milik Negara Berupa Kendaraan Bermotor Oleh Panitia Penaksir. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/peraturan/baca/506/Keputusan-Menteri-Kuangan-Nomor-375-Tahun-2024.html>.
- Hasri, Nadia Suci, Amsal Irmalis, and Daniel Sianturi, (2023), Proses Penghapusan Barang Milik Negara (BMN) di Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara (KPPN) Meulaboh Menggunakan Tindak Lanjut Pemindahtanganan, *Jurnal Sains Riset*, 13.1, PP. 160–70, doi:10.47647/jsr.v13i1.1000.
- Kementerian Keuangan, (2021), Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 154/PMK.01/2021 Tentang Organisasi Dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, *Kementerian Keuangan*, no. 2, PP. 1–42 <www.jdih.kemenkeu.go.id>.
- Kirana Utami, Tanti, (2024), Analysis of the Implementation of Good Governance Principles in the Formation of Laws and Regulations in Indonesia, *Indonesian Journal of Law and Justice*, 2.2, PP. 1–11, doi:10.47134/ijlj.v2i2.3421.

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 213/PMK.06/2020, Tentang Petunjuk Pelaksanaan, <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/213-PMK-06-2020>.

Menteri Keuangan Republik Indonesia, Peraturan Menteri Keuangan No.90/PMK.06/2016 Tentang Pedoman Pelaksanaan Lelang Dengan Penawaran Secara Tertulis Tanpa Kehadiran Peserta Lelang Melalui Internet. <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/90-PMK-06-2016>.

Metusala, M J, J J Sondakh, and N Y T Gerungai, (2021), The Evaluation of Mandatory Non-Execution Auction Procedure of State Assets at Sam Ratulangi University by Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado, *71 Jurnal EMBA*, 9.2, PP. 71–82.

Natapura, Havivi, (2023), Digitalisasi Penerbitan Kuitansi Lelang Sebagai Upaya Peningkatan Kualitas Layanan Di Lingkungan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, *Artikel KPKNL Jakarta V*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/KPKNL-jakarta5/baca-artikel/16263/Digitalisasi-Penerbitan-Kuitansi-Lelang-Sebagai-Upaya-Peningkatan-Kualitas-Layanan-di-Lingkungan-Direktorat-Jenderal-Kekayaan-Negara.html>.

Nurlia, (2023), Efektivitas Pelaksanaan Program Lelang Barang Milik Negara (BMN) Secara Online (*E-Auction*) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Mataram (Studi Kasus Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Kota Mataram). <https://repository.ummat.ac.id/8683/>.

Parmono, A., Sa'diyah, A. H., Sholihah, N, & Sunaina, R. M. W. (2025). Prosedur Penghapusan Barang Milik Negara (BMN) Berupa Bangunan Pada Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Jember. *Menulis: Jurnal Penelitian Nusantara*, 1 (3), 653-660.

Pemerintah Republik Indonesia, (2020) Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2020 Tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 Tentang Pengelolaan Barang Milik Negara. <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/pp-28-tahun-2020>.

Peraturan Mentri Keuangan, (2023) Prosedur Pelaksanaan Lelang Barang Milik Negara (BMN) Diatur Dalam PMK Nomor 122/Pmk.06/2023 Tentang Tata Cara

- Pelaksanaan Lelang. <https://jdih.kemenkeu.go.id/dok/PMK-122-Tahun-2023>.
- Pribadi, U., Iqbal, M., Ibrahim, M. A., Juhari, & Ahdarrijal, Y. (2024). Nexus Of Public Organization, Transparency, and Accountability in Indonesia's Digital Governance. *Journal of Public Affairs*, 24 (3), E2940.
- Ramadhan, F. (2025). Analisis Proses Penjualan/Lelang Barang Milik Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru (Doctoral Dissertation), Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim). <https://repository.uin-suska.ac.id/89822/>.
- Sampara, N., Amanda, R., & Putri, A. (2024), Analisis Penghapusan BMN Dengan Menggunakan Mekanisme Lelang Serta Dampaknya Terhadap Keuangan. *Jurnal Ilmu Manajemen, Bisnis Dan Ekonomi (JIMBE)*, 2(3), 259-266., 2.3 (2024), PP. 259–66.
- Silow, Raymond Yosef, (2024), Alternatif Solusi Pendayagunaan Barang Milik Negara Yang Tidak Produktif Pada Kantor Wilayah BPN Provinsi Papua Melalui Bangun Guna Serah, *Jurnal Pertanahan*, 14.2, PP. 143–58.
- Simanjuntak, Masnando Oktoryo, Amy Yayuk, and Sry Rahayu, (2023), Analisa Efektifitas Kebijakan Tentang Penghapusan Barang Milik Negara Di Lingkungan Inspektorat Jenderal Kementerian Dalam Negeri Analysis of the Effectiveness of the Policy on the Removal of State Property in the Inspectorate General of the Ministry of H, 12.2, PP. 1–7 <<http://journalbalitbangdalampong.org>>.
- Sitanggang, F, (2024), Transparansi Dan Akuntabilitas Penjualan Barang Milik Negara Ardjuna Sakti Dalam Mewujudkan Good Governance, *Jurnal Noken: Ilmu Sosial*, 10.2 (2024), pp. 531–40, doi:10.33506/jn.v10i2.3877.
- Sugiarto, (2024), Kebijakan Pengelolaan Barang Milik Negara Berbasis Good Governance Di Surakarta, 4.1 (2024), pp. 1–23.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R&D*, 2020.
- David HM Hasibuan, *Governance dan Akuntabilitas Publik Menuju Kinerja dan Laporan Keuangan Pemerintahan Daerah Yang Berkualitas*, 2026.

- Wardani, Dwi Satia, and Nur Fadhilah Ahmad Hasibuan, (2022), Analisis Prosedur Pelaksanaan Lelang Pada KPKNL Di Lingkungan Kanwil DJKN Sumatera Utara, *Jurnal Akuntansi Aktiva*, 3.2 (2022), PP. 184–91, doi:10.24127/akuntansi.v3i2.3046.
- Yustiana, Hana, Arifuddin, and Kartini, (2023), Analisis Pengelolaan Aset Tetap Pemindahtanganan Dan Penghapusan Barang Milik Negara (BMN), *Jurnal Cahaya Mandalika*, 3(2) (2023), PP. 646–54.
- Yuwana, S. I. P, (2024), Prosedur Pelaksanaan Lelang Online (E-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Jember, *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2.2, PP. 73–77.
- Zahroh, Latifah, Lina Aryani, and Evi Priyanti, (2026), Penerapan Prinsip Prinsip Good Governance Dalam Pelayanan Administrasi Kependudukan di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Bekasi, (*Jurnal Dinamika Pemerintahan*), 9.01, PP. 335–52, doi:10.36341/jdp.v9i01.6796.
- Zega, M. A. (2023), Analisis Implementasi Pelaksanaan Lelang Online (e-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Padangsidimpuan (Doctoral Dissertation, *UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan*).

Lampiran 1

Pertanyaan wawancara

Pertanyaan wawancara untuk penyelenggara lelang dan satuan kerja.

1. Partisipasi.

- Bagaimana Bapak menilai tingkat partisipasi masyarakat dalam mengikuti lelang online BMN di KPKNL Kota Banda Aceh?
- Faktor apa yang mendorong masyarakat mau ikut lelang online di sini?
- Faktor apa yang paling menghambat masyarakat untuk berpartisipasi?
- Apakah KPKNL Kota Banda Aceh melakukan sosialisasi khusus tentang tata cara lelang online BMN?
- Sejauh mana sosialisasi tersebut membantu pemahaman masyarakat?

2. Rule of Law.

- Sejauh mana peserta dan petugas memahami aturan yang mengatur lelang online BMN?
- Bagaimana cara KPKNL menjelaskan aturan lelang kepada calon peserta?
- Apakah pernah terjadi kebingungan peserta karena kurang memahami ketentuan lelang?
- Bagaimana penerapan sanksi terhadap peserta yang melanggar aturan lelang online?

3. Transparansi.

- Bagaimana KPKNL menyampaikan informasi objek, jadwal, dan nilai limit lelang online kepada publik?
- Apakah pernah ada keluhan terkait informasi lelang yang kurang atau terlambat?
- Bagaimana mekanisme penentuan pemenang lelang dijelaskan kepada peserta?

4. Responsivitas.

- Jika peserta mengalami kesulitan/keluhan, kemana mereka biasanya menghubungi?
- Seberapa cepat petugas memberikan jawaban terhadap pertanyaan atau keluhan peserta?
- Apakah ada mekanisme formal untuk mencatat dan menindaklanjuti keluhan peserta?
- Apa langkah yang diambil petugas Ketika terjadi gangguan jaringan atau error sistem saat lelang online berlangsung?
- Apakah peserta diberi informasi jelas bila lelang ditunda atau diulang karena gangguan teknis?

5. Berorientasi Pada Consensus.

- Bagaimana prosedur pengajuan keberatan jika peserta tidak puas dengan hasil lelang online?
- Apakah pernah ada keberatan peserta yang mempengaruhi keputusan lelang?
- Apakah ada rapat/evaluasi rutin untuk membahas pelaksanaan lelang online BMN?
- Siapa saja yang terlibat dalam proses evaluasi tersebut?

6. Kesetaraan Dan Inklusivitas

- Apakah individu, UMKM, dan pihak lain memiliki kesempatan yang sama untuk mengikuti lelang online BMN?
- Bagaimana upaya KPKNL memastikan tidak ada pihak yang diistimewakan dalam proses lelang?
- Apakah KPKNL pernah menemui peserta yang kesulitan menggunakan sistem lelang online?
- Bantuan apa yang diberikan kepada peserta yang kurang memahami teknologi?

7. Efisiensi Dan Efektivitas.

- Dibandingkan lelang konvensional, apakah lelang online lebih hemat waktu dan biaya bagi kantor maupun peserta?
- Tahapan mana yang paling efisien dan yang masih memakan waktu/biaya besar?
- Apakah lelang online BMN sudah membantu mengoptimalkan penerimaan negara bukan pajak (PNBP) di KPKNL Kota Banda Aceh?
- Bagaimana tingkat keberhasilan lelang (jumlah objek terjual, harga yang dicapai) setelah sistem online diterapkan?

8. Akuntabilitas.

- Siapa saja pihak yang bertanggung jawab langsung dalam penyelenggaraan lelang online BMN dan bagaimana pembagian tugasnya?
- Apakah pembagian tugas tersebut sudah tertulis jelas dalam SOP atau surat tugas?
- Menurut Bapak, apakah pembagian peran ini sudah mencegah tumpang tindih atau saling lempar tanggung jawab?
- Apakah setelah pelaksanaan lelang online dibuat laporan resmi dan evaluasi kinerja?
- Siapa yang mengawasi atau memeriksa laporan pelaksanaan lelang online tersebut?
- Bagaimana hasil evaluasi digunakan untuk memperbaiki lelang online berikutnya

Pertanyaan Untuk Peserta Lelang.

- Bagaimana penilaian Bapak terhadap kemudahan untuk ikut serta dalam lelang online BMN di KPKNL Kota Banda Aceh?
- Selama proses pendaftaran hingga penawaran, apakah ada kendala atau hambatan yang membuat Bapak sulit berpartisipasi?
- Sejauh mana sosialisasi atau edukasi yang diberikan KPKNL membantu Bapak memahami tata cara lelang online ini?
- Apakah Bapak sudah memahami aturan, persyaratan, dan sanksi yang berlaku dalam lelang online ini?
- Menurut Bapak apakah petugas KPKNL sudah menjelaskan aturan main lelang dengan jelas sebelum lelang dimulai?
- Apakah informasi mengenai objek lelang, jadwal, dan nilai limit yang disajikan di aplikasi/situs sudah lengkap dan jelas?
- Jika Bapak mengalami kesulitan teknis atau memiliki keluhan, apakah petugas memberikan respons yang cepat dan selutif?
- Bagaimana pengalaman Bapak ketika terjadi gangguan jaringan atau sistem? Apakah informasi mengenai penundaan atau kelanjutan lelang disampaikan dengan jelas?
- Jika Bapak merasa tidak puas dengan hasil lelang, apakah Bapak mengetahui prosedur formal untuk mengajukan keberatan?
- Bagi Bapak apakah sistem lelang online ini sudah ramah pengguna (mudah dioperasikan) atau justru terlalu rumit bagi orang yang kurang melek teknologi?
- Bagaimana pendapat bapak terkait dengan harga nilai limit diterapkan terhadap barang yang sudah dilelang?
- Apakah proses dari pengumuman hingga penyetoran hasil lelang dirasa sudah cepat dan tidak berbelit-belit?
- Menurut pengamatan Bapak sebagai peserta, apakah sistem online ini sudah efektif dalam mempermudah masyarakat mendapatkan aset negara
- Secara keseluruhan, apakah Bapak merasa proses lelang di KPKNL Kota Banda Aceh ini sudah dapat dipertanggungjawabkan hasilnya?

Lampiran 2

Surat Izin Penelitian



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN**

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh Telp/Fax. : 0651-752921

Nomor : B-694/Un.08/FISIP.I.05/04/2026

Lamp : -

Hal : *Penelitian Ilmiah Mahasiswa*

Kepada Yth,

KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) BANDA ACEH.

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry dengan ini menerangkan bahwa:

NIM : 220802083

Nama : AHMAT SARKAWI

Program Studi/Jurusan : Ilmu Administrasi Negara

Alamat : Darul Imami

Saudara yang tersebut namanya diatas benar mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Pemerintahan bermaksud melakukan penelitian ilmiah di lembaga yang Bapak/Ibu pimpin dalam rangka penulisan Skripsi dengan judul **ANALISIS PENERAPAN LELANG ONLINE PADA BARANG MILIK NEGARA (BMN) DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG (KPKNL) BANDA ACEH.**

Banda Aceh, 20 April 2026

An. Dekan

Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan



Eka Januar, M.Soc.Sc.

NIP. 198401012015031003

Berlaku sampai : 21 September 2026

جامعة الرانيري

AR - RANIRY

Lampiran 3 SK Bimbingan



SURAT KEPUTUSAN DEKAN FISIP UIN AR-RANIRY BANDA ACEH Nomor: 3068/Un.08/FISIP/Kp.07.6/12/2025

TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY BANDA ACEH

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH

- Menimbang : a. bahwa untuk kelancaran bimbingan skripsi dan ujian munaqasyah mahasiswa pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UIN Ar-Raniry Banda Aceh maka dipandang perlu menunjuk pembimbing skripsi tersebut yang dituangkan dalam Surat Keputusan Dekan;
- b. bahwa saudara yang tersebut namanya dalam surat keputusan ini dipandang cakap dan memenuhi syarat untuk diangkat sebagai pembimbing skripsi;
- c. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b perlu menetapkan surat keputusan Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu pemerintahan.
- Mengingat : 1. Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005, tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah RI Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum;
5. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
6. Keputusan Presiden Nomor 64 Tahun 2013, tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh;
7. Peraturan Menteri Agama RI Nomor 14 Tahun 2022, tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 statuta UIN Ar-Raniry banda Aceh ;
8. Peraturan Menteri Agama Nomor 44 tahun 2022 tentang perubahan PMA nomor 12 tahun 2022 tentang Organisasi & Tata Kerja UIN Ar-Raniry;
9. Keputusan Menteri Agama Nomor 492 Tahun 2003, tentang Pendelegasian Wewenang Pengangkatan, Pemindahan, dan Pemberhentian PNS di Lingkungan Depag, RI;
10. Keputusan Menteri Keuangan Nomor 293/KMK.05/2011 tentang Penetapan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh pada Kementerian Agama sebagai Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Badan Layanan Umum;
11. Peraturan Direktur Jenderal Perbendaharaan nomor PDR-50/PB/2007 tentang Pelaksanaan Pengelolaan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) Oleh Satuan Kerja Instansi Pemerintah yang Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PK-BLU);
12. DIPA UIN Ar-Raniry Banda Aceh Nomor: 025.04.2.423925/2025, Tanggal 02 Desember 2024.
- Memperhatikan : Keputusan Seminar Proposal Skripsi Prodi Ilmu Administrasi Negara pada tanggal **06 November 2025**
- Menetapkan : **MEMUTUSKAN**
SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH TENTANG PENGANGKATAN PEMBIMBING SKRIPSI MAHASISWA FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU PEMERINTAHAN UIN AR-RANIRY BANDA ACEH
- KESATU : Menunjuk dan mengangkat Saudara :
1. **Reza Idria, S.H.I., M.A., Ph.D.** Sebagai pembimbing I
2. **Ferry Setiawan, S.E., Ak., M.Si.** Sebagai pembimbing II
- Untuk membimbing skripsi :
- Nama : **Ahmat Sarkawi**
- NIM : **220802083**
- Program Studi : **Ilmu Administrasi Negara**
- Judul : **Analisis Penerapan Lelang Online Pada Barang Milik Negara (BMN) di Kantor Pelayanan Kelayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Banda Aceh.**
- KEDUA : Segala pembiayaan yang diadibatkan oleh surat keputusan ini dibebaskan pada DIPA Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku.
- KETIGA : Surat Keputusan ini berlaku sejak ditetapkan sampai dengan berakhirnya Semester Ganjil Tahun Akademik 2026/2027 dengan ketentuan bahwa segala sesuatu akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya, apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam surat keputusan ini.

AR - RANI



- Tembusan:
1. Rektor UIN Ar-Raniry Banda Aceh;
 2. Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara;
 3. Pembimbing yang bersangkutan untuk dimaklumi dan dilaksanakan;
 4. Yang bersangkutan.

Lampiran 4

Dokumentasi Penelitian



Wawancara Dengan Penyelenggara Lelang KPKNL Kota Banda Aceh.



Wawancara Dengan Satuan Kerja (Satker) BKKBN Banda Aceh.



Wawancara Dengan Peserta Lelang.



Wawancara Dengan Peserta Lelang.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Identitas Diri

Nama : Ahmat Sarkawi
NIM : 220802083
Tempat /Tangal Lahir : Darul Imami, 18, September 2004
Alamat : Darul Imami, Kecamatan Bukit Tusam,
Kabupaten Aceh Tenggara
Email : 220802083@student.ar-raniry.ac.id

Pendidikan

Sekolah Dasar : SD Negeri Maha Singkil
Sekolah Menegah Pertama : SMP Negeri 2 Kutacane
Sekolah Menegah Atas : SMK Negeri 1 Kutacane

Sertifikasi

Ma' had Jami' ah : 79 |2023| Ma' had Jami' ah
TOEFL : 400 |2026| Pusat Bahasa UIN Ar- Raniry
Komputer : B- |2023| ICT UIN Ar- Raniry
Magang : A |2025| Dinas Perhubungan Aceh