

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era digital telah mengubah lanskap pemerintahan, mendorong inovasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan publik. Salah satu transformasi signifikan dalam pelayanan publik adalah penerapan sistem lelang elektronik (*e-auction*) yang bertujuan untuk memperbaiki proses lelang negara (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, 2021). Di Indonesia, sistem *e-auction* menjadi instrumen penting dalam modernisasi pelayanan lelang yang diselenggarakan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di seluruh wilayah Indonesia, termasuk KPKNL Semarang.

Perkembangan *e-auction* di Indonesia dimulai sejak diberlakukannya regulasi yang mengatur penggunaan sistem elektronik dalam pelayanan lelang. Landasan hukum pelaksanaan lelang elektronik diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, yang kemudian diperkuat dengan berbagai peraturan teknis dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Regulasi ini menjadi dasar implementasi sistem lelang berbasis teknologi informasi yang bertujuan meningkatkan akses, transparansi, dan efisiensi dalam pelayanan lelang negara.

Peralihan dari sistem konvensional menuju sistem elektronik ini disambut dengan antusiasme tinggi dari masyarakat. Dalam rentang tahun 2015 hingga 2023, berdasarkan data Direktorat Lelang, sebanyak 816 ribu akun

lelang telah terdaftar pada Portal Lelang Indonesia, mencerminkan skala adopsi yang besar terhadap layanan lelang berbasis digital. Capaian ini juga didukung oleh kinerja keuangan yang terus meningkat: pada tahun 2023, total nilai transaksi lelang nasional mencapai Rp44,34 triliun, angka tertinggi yang pernah dicapai sejak lelang pertama kali diselenggarakan di Indonesia. Pelaksanaan lelang pada tahun yang sama juga memberikan kontribusi sebesar Rp4,58 triliun terhadap penerimaan negara dan daerah, meningkat tajam dibandingkan Rp2,77 triliun pada tahun 2022 dan Rp1,98 triliun pada tahun 2021. Dalam kurun waktu 2020 hingga 2023, tercatat pula 1.667 pelaku UMKM yang memanfaatkan mekanisme lelang untuk memasarkan produknya, dengan total 17.515 lot barang yang ditawarkan dan 11.198 lot yang berhasil terjual. Capaian tersebut turut didukung oleh tingkat kepuasan pengguna layanan DJKN yang mencapai indeks 4,43 dari skala 5, melampaui target yang ditetapkan sebesar 4,36 (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, 2023).

Data tersebut menunjukkan bahwa peralihan dari lelang konvensional ke lelang elektronik telah memberikan dampak positif yang terukur secara nasional, baik dari sisi penerimaan negara maupun partisipasi masyarakat. Namun, capaian-capaian nasional tersebut belum menggambarkan secara spesifik bagaimana implementasi e-auction berjalan di tingkat satuan kerja vertikal, seperti pada, Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang merupakan salah satu unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki wilayah kerja meliputi Kota Semarang dan

sekitarnya. KPKNL Semarang memiliki tugas dan fungsi utama dalam pengelolaan kekayaan negara, pelayanan lelang, pengurusan piutang negara, dan penilaian aset negara. Dalam menjalankan fungsi pelayanan lelang, KPKNL Semarang telah mengimplementasikan sistem *e-auction* sebagai bagian dari upaya modernisasi layanan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Implementasi *e-auction* di KPKNL Semarang menghadirkan berbagai manfaat potensial, seperti peningkatan aksesibilitas bagi peserta lelang, transparansi proses, efisiensi waktu dan biaya, serta kemudahan dalam dokumentasi dan pelaporan. Sistem *e-auction* memungkinkan peserta lelang untuk mengikuti lelang dari mana saja tanpa harus hadir secara fisik di kantor KPKNL, sehingga memperluas jangkauan dan partisipasi masyarakat dalam lelang Negara (Ratnasari, 2022).

Meskipun demikian, implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara masih menghadapi berbagai tantangan yang perlu mendapat perhatian serius. Tantangan pertama terkait dengan infrastruktur teknologi yang digunakan dalam sistem *e-auction*. Koneksi jaringan internet yang tidak stabil, terutama bagi peserta lelang di daerah dengan akses internet terbatas, dapat menghambat partisipasi dan kelancaran proses lelang elektronik (Pratama & Sutopo, 2024). Selain itu, aksesibilitas *platform* bagi pengguna dengan berbagai tingkat literasi digital yang beragam masih menjadi kendala dalam optimalisasi pemanfaatan sistem.

Aspek keamanan data dan sistem informasi dalam *e-auction* juga menjadi perhatian penting. Sistem lelang elektronik menyimpan data sensitif terkait informasi peserta lelang, objek lelang, dan nilai transaksi yang harus dijaga kerahasiaannya. Potensi risiko keamanan siber, seperti peretasan sistem, kebocoran data, dan manipulasi informasi, dapat mengancam integritas proses lelang dan kepercayaan publik terhadap sistem *e-auction* (Rahman & Wijaya, 2024). Oleh karena itu, diperlukan sistem keamanan yang *robust* dan pembaruan berkala untuk mengantisipasi ancaman keamanan yang terus berkembang.

Kesiapan sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam keberhasilan implementasi *e-auction*. Baik dari sisi penyelenggara lelang (pegawai KPKNL) maupun peserta lelang, diperlukan pemahaman teknis dan keterampilan yang memadai dalam mengoperasikan sistem *e-auction*. Kurangnya pelatihan dan sosialisasi yang komprehensif dapat menghambat efektivitas implementasi sistem. Di sisi peserta lelang, tingkat literasi digital yang beragam, khususnya bagi masyarakat umum dan pelaku usaha kecil menengah, menjadi tantangan tersendiri dalam memaksimalkan partisipasi dalam lelang elektronik (Sudaryanto et al., 2023).

Permasalahan integrasi sistem juga menjadi salah satu kendala dalam implementasi *e-auction* di KPKNL Semarang. Sistem *e-auction* perlu terintegrasi dengan sistem informasi lainnya, seperti sistem informasi kekayaan negara, sistem pembayaran, dan sistem pelaporan, untuk menciptakan ekosistem digital yang efisien. Keterbatasan integrasi dapat menyebabkan

duplikasi data, inefisiensi proses, dan kesulitan dalam monitoring serta evaluasi kinerja pelayanan lelang (Setiawan, 2023).

Transparansi dan akuntabilitas sebagai tujuan utama implementasi *e-auction* juga perlu terus dievaluasi dalam praktiknya. Meskipun sistem elektronik dirancang untuk meningkatkan transparansi, masih terdapat potensi celah dalam pengawasan dan sistem kontrol yang dapat membuka peluang penyalahgunaan. Diperlukan mekanisme pengawasan yang efektif dan sistem audit yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa proses lelang elektronik berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* (Hermawan et al., 2024).

Keterbatasan anggaran untuk pengembangan, pemeliharaan, dan peningkatan sistem *e-auction* juga mempengaruhi kualitas implementasinya. Anggaran yang terbatas dapat berdampak pada aspek pembaruan teknologi, peningkatan kapasitas sistem, pengembangan fitur baru, serta program pelatihan dan sosialisasi kepada *stakeholder*. Keberlanjutan dan peningkatan kualitas sistem *e-auction* memerlukan komitmen alokasi sumber daya yang memadai dari pemerintah (Nugroho, H. & Astuti, 2023).

Penelitian mengenai implementasi *e-auction* di KPKNL Semarang sebelumnya pernah dilakukan oleh Landina et al. (2016) yang berfokus pada pemenuhan asas dan unsur lelang melalui internet, serta Noviandra et al. (2020) yang menyoroti alasan kebijakan dan prosedur pengajuan permohonan *e-auction*. Kedua penelitian tersebut dilaksanakan sebelum berlakunya Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.06/2020, sehingga belum

menggambarkan kondisi implementasi e-auction pasca penyempurnaan regulasi tersebut. Selain itu, penelitian-penelitian sebelumnya belum menganalisis implementasi e-auction secara spesifik melalui pendekatan teori implementasi kebijakan Edward III yang menyoroti aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, serta belum mengaitkannya secara eksplisit dengan prinsip good governance, khususnya transparansi dan akuntabilitas. Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan gambaran terkini mengenai implementasi e-auction di KPKNL Semarang setelah berlakunya regulasi terbaru, sekaligus menganalisisnya melalui kerangka teori implementasi kebijakan dan tata kelola pemerintahan yang baik.

Berdasarkan uraian di atas, implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di KPKNL Semarang merupakan topik yang penting untuk dikaji secara mendalam. Evaluasi terhadap implementasi sistem ini akan memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas penerapan teknologi informasi dalam pelayanan lelang negara, serta mengidentifikasi faktor-faktor pendukung dan penghambat yang mempengaruhi keberhasilannya. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul “**Implementasi *E-Auction* dalam Pelayanan Lelang Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang?
2. Apa saja kendala yang dihadapi serta upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang.
2. Mengidentifikasi kendala yang dihadapi serta upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dan kajian ilmiah di bidang administrasi publik dan manajemen pelayanan publik, khususnya mengenai implementasi teknologi informasi dalam pelayanan lelang negara dan transformasi digital di sektor pemerintahan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi KPKNL Semarang

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan rekomendasi bagi Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang dalam memperbaiki dan mengoptimalkan sistem

e-auction, baik dari aspek teknis, operasional, maupun kebijakan, sehingga pelayanan lelang negara menjadi lebih efektif, efisien, dan transparan.

b. Bagi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN)

Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi dan pertimbangan dalam pengembangan kebijakan terkait implementasi *e-auction* di seluruh KPKNL di Indonesia.

c. Bagi Peserta Lelang dan Masyarakat

Penelitian ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang sistem *e-auction* dalam pelayanan lelang negara, sehingga meningkatkan partisipasi dan kepercayaan masyarakat terhadap proses lelang elektronik.

3. Manfaat Akademis

Bagi peneliti lain dan akademisi, hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi atau dasar pengembangan studi lanjutan terkait implementasi *e-auction*, digitalisasi pelayanan publik, dan transformasi digital di instansi pemerintah lainnya, khususnya di lingkungan Kementerian Keuangan.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dari Novita et al., (2022), “Implementasi Pelayanan Lelang *Online (E-Auction)* Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Bekasi”. Penelitian ini membahas implementasi *e-auction*, menganalisis hambatan yang terjadi dan upaya

mengatasi hambatan di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Bekasi. Peneliti menyimpulkan bahwa implementasi sistem lelang online (*e-auction*) di Bekasi sudah digunakan sejak tahun 2015 hingga saat ini dengan penerapan sistem yang berjalan cukup baik karena adanya pelatihan sumber daya manusia setiap tahun, sarana dan prasarana yang semakin lengkap, dan pelayanan yang cepat tanggap. Namun masih ada kekurangan yang terjadi seperti kurangnya sosialisasi tentang website dan target penjualan lelang yang tidak tercapai.

Penelitian kedua dari Wardani & Hasibuan (2022), “Analisis Prosedur Pelaksanaan Lelang Pada KPKNL Di Lingkungan Kanwil DJKN Sumatera Utara”. Penelitian ini membahas prosedur pelaksanaan lelang pada KPKNL. Peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan lelang oleh KPKNL di Kanwil DJKN Sumut sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Lelang, namun masih terdapat kendala yaitu peserta lelang tidak memahami persyaratan dokumen lelang, terjadinya gugatan oleh para pihak. debitur atau pemilik agunan dan objek lelang kurang diminati masyarakat. Dalam beberapa kasus, pemenang lelang tidak dapat mengontrol barang yang dilelang karena pemilik barang tidak mau meninggalkan barang yang dijamin.

Penelitian ketiga dari Noviandra et al. (2020), “Pelaksanaan Lelang *Online (E-Auction)* Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Semarang”. Penelitian ini membahas alasan

dilaksanakannya *e-auction* di KPKNL Kota Semarang, mengetahui prosedur pengajuan permohonan *e-auction* di KPKNL Kota Semarang, serta mengetahui hambatan dalam pelaksanaan *e-auction* di KPKNL Kota Semarang serta upaya untuk mengatasi hambatan tersebut. Peneliti menyimpulkan bahwa alasan pelaksanaan *e-auction* di KPKNL Kota Semarang adalah berdasarkan arahan dari Menteri Keuangan yang bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dalam pelaksanaan lelang di KPKNL. Seluruh kegiatan pengajuan permohonan *e-auction* dilaksanakan melalui Portal Lelang Indonesia baik melalui website maupun aplikasi di android, dan seseorang harus memiliki akun di Portal Lelang Indonesia untuk mengajukan permohonan *e-auction* maupun menjadi peserta *e-auction*. Meskipun dalam pelaksanaan *e-auction* di KPKNL Kota Semarang masih ditemui beberapa hambatan yang berasal dari faktor eksternal dan faktor internal, namun KPKNL Kota Semarang terus berusaha dengan melakukan upaya-upaya untuk mengatasi hambatan tersebut untuk mengoptimalkan pelaksanaan *e-auction* di KPKNL Kota Semarang.

Penelitian keempat dari Landina, et al (2016), berjudul Pelaksanaan Lelang Atas Barang Milik Daerah Melalui Internet (*E-Auction*) Oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Semarang. Penelitian ini membahas tentang pelaksanaan lelang atas barang milik daerah melalui internet/*e-auction* yang memenuhi asas dan unsur lelang, keunggulan dan kelemahan pelaksanaan lelang melalui internet/*e-auction* dibandingkan

dengan pelaksanaan lelang secara konvensional, serta kendala yang dihadapi pada saat pelaksanaan lelang melalui internet/*e-auction* oleh KPKNL Semarang dan upaya penyelesaiannya. Peneliti menyimpulkan bahwa pelaksanaan lelang atas barang milik daerah melalui internet/*e-auction* yang memenuhi asas dan unsur lelang yaitu antara lain: terbuka untuk umum, didahului dengan pengumuman lelang, dilakukan melalui ALE yang dibuka pada alamat domain KPKNL pada waktu yang telah ditentukan menggunakan waktu server ALE, penawaran dilakukan secara tertulis menggunakan email tanpa kehadiran peserta lelang, dilakukan oleh pejabat lelang namun tidak secara langsung berhadapan dengan pejabat lelang dan dibuat risalah lelang. Keunggulan *e-auction* yaitu tidak memerlukan tempat, lebih ekonomis dan efisien, lebih kompetitif, lebih objektif dan mengurangi risiko konflik. Kelemahan *e-auction* tidak semua barang dapat dilelang secara *e-auction*, tergantung dari kondisi objek lelang. Kendala yang dihadapi oleh KPKNL Semarang dan upaya penyelesaiannya, yaitu jaringan internet yang tidak stabil menyebabkan pelaksanaan lelang menjadi terhambat dan harus ditunda untuk sementara waktu sampai internet dapat digunakan lagi.

Penelitian kelima dari Rhenandio et al., (2022), “Pelaksanaan Lelang Eksekusi Terhadap Benda Sitaan Kejaksaan Negeri Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Semarang”. Penelitian ini membahas pelaksanaan lelang eksekusi terhadap benda sitaan Kejaksaan Negeri Semarang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang

(KPKNL) Semarang berdasarkan Pasal 45 KUHAP. Peneliti menyimpulkan bahwa prosedur lelang eksekusi telah berpedoman pada PMK Nomor 213 Tahun 2020 dan Pasal 45 KUHAP dengan menggunakan sistem *online (e-Auction)* yang meliputi tahapan dari pengajuan permohonan hingga penyerahan objek lelang kepada pembeli. Hambatan yang ditemukan bersifat teknis, meliputi kendala sistem aplikasi lelang yang kadang bermasalah, potensi pemadaman listrik di KPKNL, kelalaian penjual dalam mengunggah pengumuman lelang, serta kurangnya pemahaman peserta lelang dalam mengoperasikan aplikasi terutama saat menginput nominal penawaran. Upaya mengatasi hambatan dilakukan melalui pembaruan sistem secara berkala, antisipasi pemadaman listrik dengan genset, koordinasi dengan penjual, dan sosialisasi kepada peserta lelang sebelum pelaksanaan lelang.

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Novita et al., (2022)	Implementasi Pelayanan Lelang Online (E-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Bekasi	Hasil penelitian menyatakan bahwa implementasi sistem lelang online (e-auction) di Bekasi sudah digunakan sejak tahun 2015 hingga saat ini dengan penerapan sistem yang berjalan cukup baik karena adanya pelatihan sumber daya manusia setiap tahun, sarana dan prasarana yang semakin lengkap, dan pelayanan yang cepat tanggap.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian berbeda (Bekasi) • Menekankan pada pelatihan SDM dan kelengkapan sarana prasarana • Membahas sosialisasi website dan target penjualan lelang • Tidak secara spesifik

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
				membahas transparansi dan efisiensi pengadaan barang dan jasa
2	Wardani & Hasibuan (2022)	Analisis Prosedur Pelaksanaan Lelang Pada KPKNL Di Lingkungan Kanwil DJKN Sumatera Utara	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan lelang oleh KPKNL di Kanwil DJKN Sumut sudah sesuai dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Pedoman Pelaksanaan Lelang, namun masih terdapat kendala yaitu peserta lelang tidak memahami persyaratan dokumen lelang, terjadinya gugatan oleh para pihak. debitur atau pemilik agunan dan objek lelang kurang diminati masyarakat.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi penelitian berbeda (Sumatera Utara) • Menganalisis kesesuaian dengan Peraturan Menteri Keuangan • Membahas kendala dokumen lelang dan gugatan
3	Noviandra et al. (2020)	Pelaksanaan Lelang Online (E-Auction) Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Kota Semarang	Hasil penelitian yang diperoleh bahwa alasan pelaksanaan e-auction di KPKNL Kota Semarang adalah berdasarkan arahan dari Menteri Keuangan yang bertujuan untuk memaksimalkan pelayanan kepada masyarakat dalam pelaksanaan lelang di KPKNL.	<ul style="list-style-type: none"> • Lokasi sama (Semarang) • Membahas alasan pelaksanaan e-auction dari sisi kebijakan • Menganalisis Portal Lelang Indonesia
4	Landina, et al (2016)	Pelaksanaan Lelang Atas Barang Milik Daerah Melalui Internet (E-	Pelaksanaan lelang atas barang milik daerah melalui internet/e-auction yang memenuhi asas dan unsur lelang	<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis asas dan unsur lelang online

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
		Auction) Oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (KPKNL) Semarang		<ul style="list-style-type: none"> • Membahas keunggulan dan kelemahan e-auction • Fokus pada teknis pelaksanaan lelang
5	Rhenandio et al., (2022)	Pelaksanaan Lelang Eksekusi Terhadap Benda Sitaan Kejaksaan Negeri Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Semarang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur lelang eksekusi telah berpedoman pada PMK Nomor 213 Tahun 2020 dan Pasal 45 KUHAP dengan menggunakan sistem online (e-Auction) yang meliputi tahapan dari pengajuan permohonan hingga penyerahan objek lelang kepada pembeli. Hambatan yang ditemukan bersifat teknis, meliputi kendala sistem aplikasi lelang yang kadang bermasalah, potensi pemadaman listrik di KPKNL, kelalaian penjual dalam mengunggah pengumuman lelang, serta kurangnya pemahaman peserta lelang dalam mengoperasikan aplikasi terutama saat menginput nominal penawaran. Upaya mengatasi hambatan dilakukan melalui pembaruan sistem	<ul style="list-style-type: none"> • Objek Penelitian Lelang eksekusi terhadap benda sitaan Kejaksaan Negeri (Pasal 45 KUHAP) • Fokus kajian prosedur pelaksanaan lelang eksekusi dan hambatan teknis yang terjadi • Lebih luas mencakup seluruh proses pengadaan barang dan jasa melalui e-auction • Berfokus pada aspek hukum pidana (KUHAP Pasal 45) dan peran Kejaksaan

No	Penulis (Tahun)	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
			secara berkala, antisipasi pemadaman listrik dengan genset, koordinasi dengan penjual, dan sosialisasi kepada peserta lelang sebelum pelaksanaan lelang.	

1.5.2 Teori Implementasi Kebijakan (Edward III)

Teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edwards III merupakan salah satu kerangka analisis yang paling banyak digunakan dalam ilmu administrasi publik. Edwards III dalam karyanya *Implementing Public Policy* (1980) menegaskan bahwa implementasi kebijakan adalah tahap krusial dalam proses kebijakan publik, karena keberhasilan sebuah kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas rumusannya, melainkan oleh sejauh mana kebijakan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif di lapangan. Ia mengajukan pertanyaan mendasar: faktor-faktor apa yang mendukung atau menghambat keberhasilan implementasi kebijakan? Jawaban atas pertanyaan ini melahirkan model implementasi dengan empat variabel utama yang saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain secara simultan (Tahir, 2023).

Variabel pertama adalah komunikasi (*communication*), yang merujuk pada sejauh mana perintah dan petunjuk pelaksanaan kebijakan dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan akurat kepada para pelaksana (*implementors*). Edwards III menekankan bahwa apabila tujuan dan sasaran

kebijakan tidak dipahami dengan baik oleh para pelaksana, maka implementasi akan berjalan tidak terarah dan menimbulkan distorsi. Komunikasi yang efektif mencakup tiga aspek penting, yaitu transmisi informasi, kejelasan pesan, dan konsistensi arahan. Ketidakjelasan komunikasi sering kali menjadi sumber utama kegagalan implementasi kebijakan di berbagai sektor, termasuk sektor pendidikan dan kesehatan (Nugroho, 2022).

Variabel kedua adalah sumber daya (*resources*), yang mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, serta kewenangan yang memadai untuk menjalankan kebijakan. Sebaik apapun rumusan sebuah kebijakan, tanpa dukungan sumber daya yang cukup maka implementasi tidak akan berjalan optimal. Sumber daya manusia menjadi aspek yang paling kritis karena menyangkut kapasitas, kompetensi, dan jumlah personel yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan kebijakan. Selain itu, kewenangan (*authority*) yang jelas juga diperlukan agar pelaksana memiliki legitimasi untuk bertindak sesuai mandat kebijakan (Pasolong, 2022).

Variabel ketiga adalah disposisi (*disposition*) atau sikap para pelaksana, yakni kecenderungan, komitmen, dan motivasi para implementor terhadap kebijakan yang mereka jalankan. Meskipun sumber daya dan komunikasi sudah memadai, apabila para pelaksana tidak memiliki sikap yang mendukung atau bahkan menolak kebijakan tersebut, maka implementasi tetap akan terhambat. Edwards III menyatakan bahwa disposisi yang positif akan mendorong pelaksana untuk berinisiatif dalam

menyelesaikan masalah implementasi, sedangkan disposisi yang negatif akan memunculkan resistensi dan perilaku oportunistik (Wahab, 2022).

Variabel keempat adalah **struktur birokrasi** (*bureaucratic structure*), yang merujuk pada mekanisme, prosedur operasional standar (SOP), serta fragmentasi tanggung jawab di antara berbagai unit organisasi yang terlibat dalam implementasi. Struktur birokrasi yang kaku dan terfragmentasi dapat menghambat koordinasi antarlembaga sehingga memperlambat pelaksanaan kebijakan. Edwards III menekankan pentingnya SOP yang tepat sebagai panduan bagi para pelaksana, namun sekaligus mengingatkan bahwa SOP yang terlalu birokratis justru dapat menciptakan hambatan prosedural. Keempat variabel ini komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi bekerja secara interaktif dan tidak dapat dilihat secara terpisah, sehingga analisis implementasi kebijakan harus dilakukan secara holistik dan komprehensif (Indiahono, 2023).

1.5.3 Teori Good Governance

Good governance merupakan konsep tata kelola pemerintahan yang menekankan pada penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, responsif, serta berorientasi pada kepentingan publik. Konsep ini digunakan untuk memastikan bahwa kewenangan pemerintah dijalankan secara bertanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya public (United Nations Development Programme, 1997).

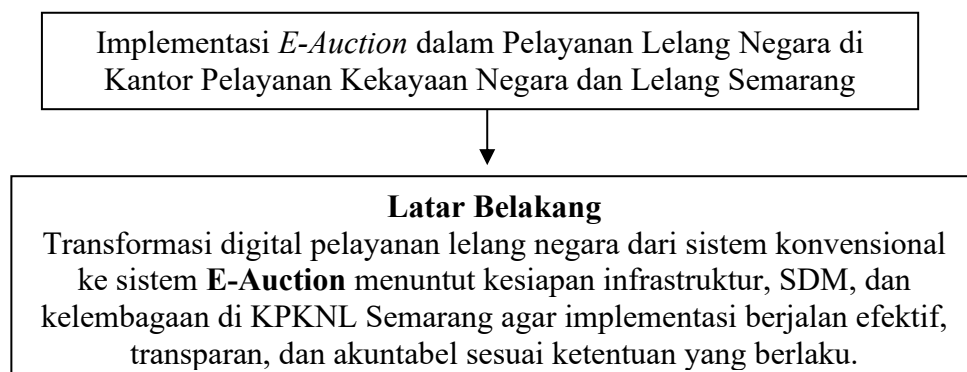
World Bank mendefinisikan *good governance* sebagai cara pemerintah menggunakan kekuasaan dalam mengelola sumber daya

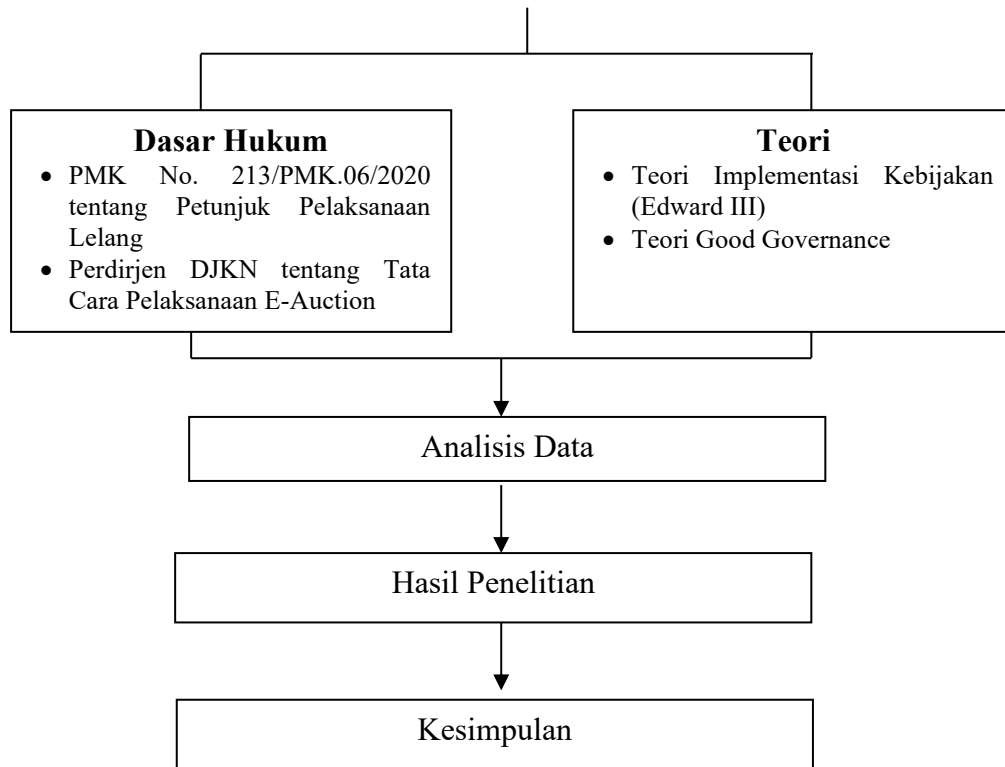
ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat secara efektif dan bertanggung jawab (World Bank, 2004). Penerapan prinsip *good governance* bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

Dalam penelitian ini, prinsip *good governance* difokuskan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan lelang negara. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi kepada publik mengenai seluruh tahapan lelang, sedangkan akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban penyelenggara lelang terhadap pelaksanaan dan hasil lelang (Andini et al., 2017).

Penerapan *e-auction* di KPKNL Semarang diharapkan mampu mendukung terwujudnya prinsip *good governance* dalam pelayanan lelang negara, khususnya melalui sistem lelang yang terbuka, dapat diakses oleh masyarakat secara luas, serta memiliki mekanisme pertanggungjawaban yang jelas. Dengan demikian, *e-auction* tidak hanya berfungsi sebagai inovasi teknologi, tetapi juga sebagai instrumen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik.

1.5.4 Kerangka Berpikir





Gambar 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Operasional Konsep

Penelitian ini mengkaji implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di KPKNL Semarang dengan menggunakan dua kerangka teori utama, yaitu teori implementasi kebijakan George C. Edwards III dan teori good governance. Kedua teori tersebut dioperasionalkan ke dalam konsep-konsep yang dapat diamati dan dianalisis secara langsung di lapangan melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi.

NO	KONSEP	DIMENSI	INDIKATOR
1.	IMPLEMENTASI E-AUCTION (EDWARD III)	Komunikasi	Sosialisasi kepada peserta lelang, kejelasan SOP

		Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM terlatih, kualitas infrastruktur IT
		Disposisi	Komitmen pegawai KPKNL terhadap sistem
		Struktur Birokrasi	SOP tertulis, koordinasi antar unit
2.	GOOD GOVERNANCE	Transparansi	Keterbukaan informasi lelang secara online
		akuntabilitas	Pertanggungjawaban hasil lelang

Keenam variabel yang telah dioperasionalkan dalam tabel di atas komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi dari teori Edwards III, serta transparansi dan akuntabilitas dari teori good governance menjadi panduan analisis dalam penelitian ini. Setiap indikator yang tercantum akan digali melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan studi dokumentasi di KPKNL Semarang. Dengan demikian, operasional konsep ini berfungsi sebagai jembatan antara kerangka teori yang digunakan dengan fakta empiris yang ditemukan di lapangan, sehingga analisis terhadap implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara dapat dilakukan secara sistematis, terukur, dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

1.7 Argumen Penelitian

E-Auction merupakan inovasi berbasis teknologi informasi dalam penyelenggaraan pelayanan lelang negara yang bertujuan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi pelayanan publik. Dalam konteks Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang, implementasi *e-auction* menjadi strategi penting dalam mentransformasi mekanisme lelang konvensional menjadi sistem lelang elektronik yang lebih modern, terbuka, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik.

Transparansi merupakan dimensi utama dalam implementasi *e-auction* pada pelayanan lelang negara. Melalui sistem lelang elektronik, seluruh tahapan lelang dapat diakses secara terbuka oleh masyarakat, mulai dari pengumuman objek lelang, persyaratan peserta, jadwal pelaksanaan lelang, hingga penetapan pemenang lelang. Keterbukaan informasi ini diharapkan mampu mengurangi potensi penyimpangan dalam penyelenggaraan lelang serta memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh masyarakat untuk berpartisipasi dalam pelayanan lelang negara.

Implementasi *e-auction* juga diyakini mampu meningkatkan efisiensi pelayanan lelang negara. Penggunaan sistem elektronik memungkinkan penyederhanaan prosedur pelayanan, penghematan waktu pelaksanaan lelang, serta pengurangan biaya yang harus dikeluarkan oleh peserta maupun penyelenggara lelang. Peserta lelang tidak lagi diwajibkan hadir secara fisik dalam proses lelang, karena seluruh tahapan dapat dilakukan secara daring. Kondisi ini meningkatkan kemudahan akses dan efektivitas pelayanan lelang negara.

Dari perspektif teknologi, *e-auction* menyediakan sistem yang mendukung objektivitas dan ketertiban dalam proses pelayanan lelang negara. Sistem lelang elektronik dilengkapi dengan mekanisme pencatatan dan dokumentasi digital yang terstruktur, sehingga setiap tahapan lelang dapat terekam dengan baik dan mudah ditelusuri. Pemanfaatan teknologi ini tidak hanya meningkatkan ketepatan proses pelayanan, tetapi juga mendukung akuntabilitas penyelenggara lelang melalui tersedianya data dan informasi yang terdokumentasi secara elektronik.

Meskipun menawarkan berbagai keunggulan, implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di KPKNL Semarang juga menghadapi sejumlah tantangan. Tantangan tersebut antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi informasi, tingkat literasi digital masyarakat yang belum merata, serta kebutuhan peningkatan kapasitas aparatur penyelenggara lelang dalam mengoperasikan sistem elektronik. Kondisi ini menuntut adanya komitmen kelembagaan untuk melakukan penguatan sistem, peningkatan kualitas sumber daya manusia, serta penyempurnaan mekanisme pelayanan lelang negara secara berkelanjutan.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Metode dan Tipe Penelitian

Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Metode penelitian merupakan rencana dan prosedur penelitian yang meliputi langkah-langkah berupa dari asumsi-asumsi luas hingga metode-metode terperinci dalam pengumpulan,

analisis dan interpretasi data (Rofiqoh & Zulhawati, 2020). Sedangkan pada penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang mengarah pada studi kasus, fakta ataupun kejadian secara akurat dan sistematis terkait dengan daerah tertentu.

Metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif digunakan karena dapat melihat dan memaknai suatu konsep dalam konteks dan kondisi apa adanya serta dapat menjelaskan dan mendeskripsikan mengenai permasalahan yang akan diangkat peneliti dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini peneliti berupaya untuk memberikan gambaran atau mendeskripsikan implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Penelitian ini berfokus pada proses pelaksanaan *e-auction*, mekanisme pelayanan yang diterapkan, serta upaya yang dilakukan oleh aparatur penyelenggara lelang dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat melalui sistem lelang elektronik.

1.8.2 Situs Penelitian

Situs penelitian dalam penelitian ini adalah Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang II Lantai 4, Kota Semarang. KPKNL Semarang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan Republik Indonesia yang memiliki tugas dan fungsi dalam penyelenggaraan pelayanan lelang negara kepada masyarakat. KPKNL Semarang dipilih

sebagai situs penelitian karena instansi ini telah menerapkan sistem lelang elektronik (*e-auction*) dalam penyelenggaraan pelayanan lelang negara. Penerapan *e-auction* tersebut menjadi bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik melalui pemanfaatan teknologi informasi. Namun, dalam praktik pelaksanaannya, implementasi *e-auction* masih menghadapi berbagai tantangan, baik yang bersifat teknis maupun non-teknis.

Permasalahan yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini meliputi proses implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara, kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya, serta upaya yang dilakukan oleh KPKNL Semarang untuk mengatasi hambatan tersebut. Oleh karena itu, KPKNL Semarang dinilai relevan dan tepat dijadikan sebagai lokasi penelitian untuk memperoleh gambaran empiris mengenai implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah aparatur dan pihak terkait yang terlibat dalam penyelenggaraan serta pemanfaatan layanan lelang negara melalui sistem *e-auction* di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. Subjek penelitian dipilih secara *purposive* dengan mempertimbangkan peran, keterlibatan, serta pemahaman informan terhadap implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara.

Aparatur KPKNL Semarang memiliki peran penting sebagai pelaksana kebijakan dan penyelenggara pelayanan lelang negara, sehingga menjadi sumber utama dalam memperoleh data terkait proses implementasi *e-auction*, mekanisme pelayanan, serta kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Selain itu, masyarakat sebagai pengguna layanan lelang negara juga dijadikan subjek penelitian untuk memperoleh gambaran mengenai pengalaman dan persepsi terhadap pelayanan lelang melalui sistem *e-auction*. Adapun informan yang dilibatkan dalam penelitian ini terdiri atas:

1. Pejabat dan Aparatur di KPKNL Kota Semarang
 - a. Kepala KPKNL Kota Semarang.
 - b. Kepala Seksi yang membidangi pelayanan lelang negara.
 - c. Staf atau pejabat fungsional yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan sistem *e-auction*
2. Pengguna Layanan Lelang Negara
 - a. Peserta lelang atau masyarakat yang menggunakan layanan *e-auction* di KPKNL Semarang.
 - b. Pihak terkait lainnya yang terlibat dalam proses lelang negara dan memiliki pengalaman langsung dalam penggunaan sistem *e-auction*.

1.8.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua yaitu:

- a. Data Primer

Menurut (Sugiyono, 2019) data primer merupakan data yang didapatkan atau diperoleh langsung di lapangan dengan melakukan penelitian. Sumber data primer tersebut dapat berupa individu atau perseorangan seperti peneliti melakukan wawancara. Data primer antara lain data mengenai informan atau narasumber, hasil observasi peneliti di lapangan dan adanya notulensi hasil wawancara. Merujuk kepada definisi tersebut bahwa dapat dipahami data primer merupakan data yang bersumber dari informan secara langsung yang dapat memberikan data kepada pengumpul data biasanya dilakukan dengan adanya proses wawancara dengan informan tanpa adanya pihak lain atau perantara.

b. Data Sekunder

Menurut (Sugiyono, 2019) data sekunder yaitu sumber data yang didapatkan atau diperoleh dari penelitian terdahulu, literature, buku dan lain sebagainya yang memang sudah tersedia berbagai sumber-sumbernya serta sifatnya yaitu untuk menguatkan data primer. Merujuk kepada definisi tersebut dapat dipahami bahwa sumber data sekunder ini didapatkan oleh peneliti secara tidak langsung, peneliti biasanya menggunakan penelitian atau karya tulis terdahulu yang memang masih relevan dengan penelitian yang akan diteliti. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan peneliti yaitu berupa jurnal-jurnal penelitian yang masih terkait dengan implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang Negara, lalu dokumen atau laporan yang terkait dengan

peningkatan pelayanan publik berbasis digitalisasi, serta artikel atau data yang diunggah di situs atau website di internet.

1.8.5 Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari:

a. Observasi

Menurut (Sugiyono, 2019) mendefinisikan observasi sebagai salah satu hal fundamental dari semua metode dalam pengumpulan data terkhusus dalam penelitian yang bersifat kualitatif karena bersinggungan dengan ilmu-ilmu sosial dan pola perilaku manusia. Dapat dipahami bahwa observasi merupakan sebuah proses pengamatan terhadap suatu objek dan subjek yang akan diteliti. Observasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengamati implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang, termasuk proses pelaksanaannya, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan oleh aparaturnya dalam mengatasi hambatan pelayanan lelang negara.

b. Wawancara

Menurut (Sugiyono, 2019) wawancara merupakan peran situasi tatap muka interpersonal dimana adanya proses komunikasi yang bersifat interaksional antara dua pihak yang mana salah satu pihak memiliki tujuan dengan mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan suatu jawaban sesuai dengan topik penelitian yang akan diteliti. Dapat

dipahami wawancara ini dilakukan dengan mengajukan beberapa pertanyaan yang diharapkan dapat menjawab persoalan atau permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan terkait implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang, meliputi proses pelaksanaannya, kendala yang dihadapi, serta upaya yang dilakukan oleh aparaturnya dalam mengatasi permasalahan pelayanan lelang negara.

c. Dokumentasi

Menurut (Sugiyono, 2019) merupakan sebuah catatan atau historis dari berbagai peristiwa yang telah terjadi atau berlalu biasanya berupa tulisan, gambar atau sebuah karya monumental dan lain-lain. Melalui definisi diatas dapat dipahami bahwa dokumentasi merupakan proses pengumpulan data yang sebelumnya sudah ada dan peneliti harus cermat dalam memilih beberapa data yang memang dianggap masih relevan dengan penelitian yang akan diteliti. Dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang, seperti laporan pelaksanaan lelang, pedoman atau regulasi terkait *e-auction*, serta dokumen pendukung lain yang relevan dengan penelitian.

1.8.6 Analisis dan Interpretasi Data

Teknik analisis data yang digunakan peneliti dalam penelitian ini yaitu teknik analisis data kualitatif. Untuk menganalisis data terutama data yang bersifat kualitatif bukanlah suatu hal yang mudah karena dalam penelitian kualitatif biasanya terdapat data yang bersifat tidak terstruktur, dimana untuk menganalisis data yang tidak terstruktur tersebutlah dibutuhkan sebuah metode dan cara tersendiri dan juga untuk menganalisis data kualitatif ini biasanya tidak terlepas dari subjektivitas peneliti. Secara umum proses penelitian dengan data yang diperoleh dengan tujuan memperoleh jawaban atas permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Selain itu dengan menggunakan metode penelitian kualitatif dapat lebih focus kepada suatu objek fenomena sesuai di lapangan, karena tidak mengalami dampak data angka yang sudah direduksi seperti dalam penelitian kuantitatif. Melalui penelitian kualitatif pula data yang didapat diharapkan dapat bersifat kompleks dalam memandang sebuah fenomena dan berbagai sudut pandang ketika dilapangan secara kualitatif memiliki keunggulan daripada data yang diperoleh secara kuantitatif. Dari sini dapat dipahami bahwa analisis data pada penelitian kualitatif ini dilakukan.

Pada penelitian ini peneliti menggunakan model analisis interaktif data yang meliputi tiga hal yaitu:

- a. Reduksi Data

Reduksi data merupakan tahapan dari teknik analisis data yang dilakukan dengan memilah, menyederhanakan, serta memfokuskan data yang diperoleh di lapangan pada hal-hal yang penting. Pada proses reduksi data inilah data akan disederhanakan serta mentransformasikan data kualitatif ke dalam berbagai catatan melalui seleksi yang ketat. Dalam penelitian ini peneliti akan mereduksi data yang sudah didapat melalui teknik pengumpulan data baik data primer dari hasil observasi dan wawancara, serta data sekunder dari hasil dokumentasi. Dengan kata lain adanya proses reduksi data ini digunakan untuk menganalisis dan menyederhanakan sesuatu agar lebih terarah dan membuang yang dianggap tidak penting, sehingga nantinya data yang akan diproses akan lebih mudah untuk ditarik kesimpulan.

b. Penyajian Data

Penyajian data yang dimaksud yaitu kumpulan informasi dapat berupa gambar, tulisan ataupun tabel dan grafik dengan tujuan untuk menyelaraskan informasi sehingga dapat relevan dengan kondisi yang akan diteliti dan juga agar memudahkan peneliti dalam penguasaan informasi dari hasil penelitian. Dalam penelitian ini peneliti akan berupaya untuk menyajikan data yang terkait dengan implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang.

c. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir dari analisis data yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Penarikan kesimpulan dilakukan selama proses dari sebuah penelitian masih dilaksanakan hal tersebut serupa dengan proses reduksi data, karena setelah data yang sudah terkumpul dan dirasa cukup memadai maka diambil kesimpulan sementara, tentu hal tersebut harus didukung oleh data-data atau bukti yang valid. Kesimpulan ini merupakan inti atau pokok bahasan dari temuan penelitian yang telah dilakukan, yang mana biasanya disertai pendapat peneliti. Penarikan kesimpulan harus sesuai dengan fokus dan tujuan penelitian. Dalam penelitian peneliti akan berupaya untuk menarik kesimpulan dari temuan peneliti terkait dengan implementasi *e-auction* dalam pelayanan lelang Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang.

1.8.7 Kualitas Data (Goodness Criteria)

Apabila sumber data yang diperoleh dalam penelitian ini linier dengan kondisi empiris di situs penelitian, maka dapat dinyatakan tepat guna. Pada penelitian ini penulis menggunakan Teknik triangulasi untuk menguji keabsahan data yang diperoleh melalui peninjauan dari seluruh sumber yang digunakan. Adapun Teknik triangulasi yang digunakan oleh peneliti yaitu metode triangulasi sumber, dimana metode ini lebih menekankan kepada verifikasi dengan pemanfaatan berbagai sumber penelitian. Dalam penelitian ini, Teknik triangulasi sumber dilakukan dengan cara berikut:

- a. Membandingkan data hasil observasi di situs penelitian dengan data yang diperoleh melalui wawancara dengan informan.
- b. Membandingkan segala pandangan dan persepsi dari berbagai kalangan seperti Pejabat di KPKNL Kota Semarang dan pengguna layanan.
- c. Membandingkan data yang diperoleh melalui hasil wawancara tersebut dengan informan serta membandingkan dengan sumber data sekunder atau dokumen terkait.