

**STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 122
TAHUN 2023 TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN
LELANG DI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN
NEGARA (DJKN)**

Disusun Oleh:

NAMA : DESIANA LIMBONG RARA
NPM : 2341021067
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2025**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

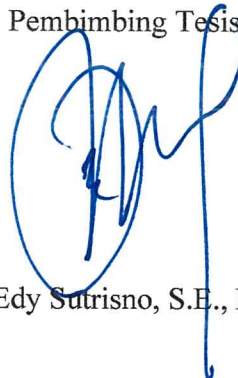
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Desiana Limbong Rara
NPM : 2341021067
Jurusan : Administrasi Publik
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Kebijakan Publik
Judul Tesis : Strategi Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri
(Bahasa Indonesia) Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 Tentang
Petunjuk Pelaksanaan Lelang di Direktorat Jenderal
Kekayaan Negara (DJKN)
Judul Tesis : Policy Implementation Strategy of the Minister of
(Bahasa Inggris) Finance Regulation Number 122 of 2023 on
Auction Implementation Guidelines at the
Directorate General of State Assets (DJKN)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan

Jakarta, Juni 2025

Pembimbing Tesis



Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si.

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : DESIANA LIMBONG RARA
NPM : 2341021067
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK
JUDUL TESIS : STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN
PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR
122 TAHUN 2023 TENTANG PETUNJUK
PELAKSANAAN LELANG DI DIREKTORAT
JENDERAL KEKAYAAN NEGARA (DJKN)

Telah mempertahankan Tesis di hadapan

Tim Penguji Program Magister Terapan Administrasi Pembangunan Negara
Politeknik STIA LAN Jakarta,

Hari : Selasa
Tanggal : 24 Juni 2025
Pukul : 07.30 WIB – selesai

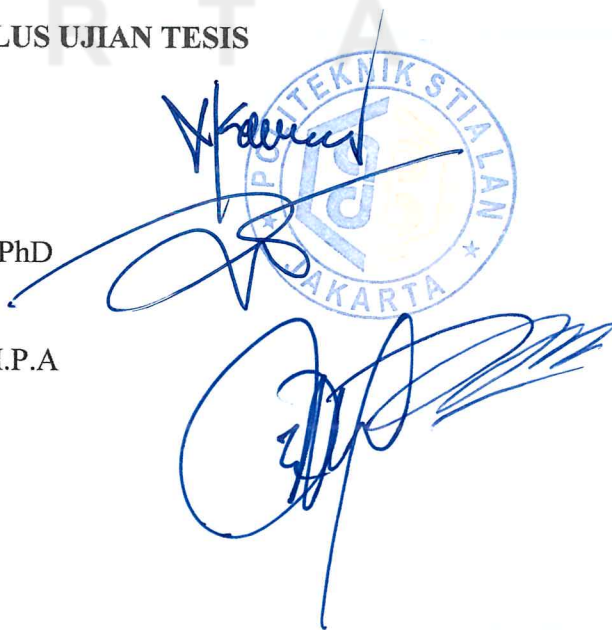
TELAH DINYATAKAN LULUS UJIAN TESIS

Ketua Sidang : Prof. R Luki Karunia, MA

Sekretaris : Arifiani Widjayanti, SP., M.Si., PhD

Anggota : Dr. Alih Aji Nugroho, S.A.P., M.P.A

Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno, M.Si

The block contains two handwritten signatures in blue ink. The first signature is positioned above a circular official stamp of Politeknik STIA LAN Jakarta. The second signature is positioned below the first one. The stamp is blue and contains the text 'POLITEKNIK STIA LAN' and 'JAKARTA' around a central emblem.

SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertanda tangan di bawah ini:

NAMA : DESIANA LIMBONG RARA
NPM : 2341021067
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN KEBIJAKAN PUBLIK

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul “STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 122 TAHUN 2023 TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN LELANG DI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA (DJKN)”, merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya.

Apabila di kemudian hari penulisan Tugas Akhir merupakan plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan Sadar dan tidak dalam paksaan.

Jakarta, 20 Juli 2025

Yang memberikan pernyataan,



Ditandatangani secara elektronik
Desiana Limbong Rara



KATA PENGANTAR

Puji syukur Peneliti panjatkan kehadirat Allah Yang Mahabaik yang telah melimpahkan anugerah dan pertolongan-Nya sehingga Peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “STRATEGI IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PERATURAN MENTERI KEUANGAN NOMOR 122 TAHUN 2023 TENTANG PETUNJUK PELAKSANAAN LELANG DI DIREKTORAT JENDERAL KEKAYAAN NEGARA (DJKN)”. Tesis ini merupakan tugas akhir yang ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.A.P) pada Program Studi Magister Administrasi Pembangunan Negara Politeknik Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi, Lembaga Administrasi Negara (STIA LAN) Jakarta.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan tesis ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu Peneliti secara khusus menghaturkan ucapan terima kasih kepada dosen pembimbing yaitu Bapak Dr. Edy Sutrisno, M.Si yang telah membimbing dan memotivasi Penulis dalam penyelesaian tesis ini. Peneliti juga menghaturkan ucapan terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu dalam proses penulisan tesis ini, yaitu:

1. Prof. Dr. Nurliah Nurdin, MA selaku Direktur beserta jajaran dan para dosen di lingkup Polteknik STIA LAN Jakarta;
2. Para Dosen Tim Penguji yaitu Prof. R Luki Karunia, MA, Arifiani Widjayanti, SP., M.Si., PhD dan Dr. Alih Aji Nugroho, S.A.P., M.P.A yang senantiasa memberikan saran dan masukan atas perbaikan tesis ini dimulai dari seminar proposal sampai dengan ujian akhir tesis;
3. Seluruh Informan Kunci; Direktur Lelang (Bapak Tavianto Noegroho, M.H), Kepala Subdirektorat Kebijakan Lelang (Dr. Iwan Victor Leonardo, M.H) Kepala Biro Advokasi Setjen Kemenkeu (Bapak Aloysius Yanis Dhaniarto S.H., LL.M), Kepala Bidang Lelang Kanwil DJKN Kalimantan Barat (Ibu Rusmawati Damarsari), Kepala KPKNL Jakarta II (Bapak M. Arif

Setyawantika), Pelelang Ahli Madya KPKNL Jakarta IV (Bapak Baso Syamsuddin), Pelelang Ahli Pertama (Bapak Piter), Pelelang Ahli Pertama (Bapak Mas Agus Fajri Rama), Kepala BKAD Pemprov Jabar (Bu Caca), Kepala Divisi Pengelolaan Aset PT Bank Mega, Tbk. (Bapak Agus), Peserta Lelang (Bapak Manudin dan Bapak Sri Putra Allo) beserta Mba Devi dan Bang Doms yang telah membantu Peneliti dalam mengumpulkan data dan informasi;

4. Keluarga Direktorat Lelang, DJKN Kemenkeu yang telah memberikan kesempatan dan dukungan penuh kepada Peneliti dalam menempuh Pendidikan Magister sampai akhir;
5. Rekan-rekan kerja Peneliti, Mba Annisa dan Mba Nina yang sudah mendukung dan siap *nge-back up* kalau ada kerjaan yang terbengkalai;
6. Rekan-rekan seperjuangan angkatan 2023 konsentrasi Manajemen Kebijakan Publik yang telah bersama-sama, semoga selalu kompak setelah lulus nanti;
7. Keluarga tercinta; Suami, Orang Tua dan adik-adikku serta seluruh keluarga di GTM Jakarta;
8. Orang-orang baik yang tidak pamrih dan selalu *men-support*.

Demi kesempurnaan Tesis ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat peneliti harapkan. Semoga karya tesis ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan kepada Peneliti sehingga dapat menyelesaikan pendidikan ini.

Jakarta, Juli 2025

Peneliti

Desiana Limbong Rara

ABSTRACT

Title : Policy Implementation Strategy of the Minister of Finance
Regulation Number 122 of 2023 on Auction
Implementation Guidelines at the Directorate General of
State Assets (DJKN)
Name : Desiana Limbong Rara
Counsellor : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si

This study aims to analyze the implementation strategy of the Ministry of Finance Regulation Number 122 of 2023 concerning Auction Implementation Guidelines at the Directorate General of State Assets Management (DJKN). The urgency of this study lies in optimizing state auction practices to become more transparent, accountable, and inclusive, particularly amidst ongoing digital transformation. Using a descriptive qualitative method, this research adopts Merilee S. Grindle's policy implementation theory, focusing on two key aspects: content of policy and context of implementation. Data were collected through in-depth interviews with key informants, document analysis, and field observations.

The results show that the implementation of PMK 122/2023 has not been fully optimal. Issues in the content of policy include ambiguity in auction bidding methods, uncertainty in auction scheduling, and lack of regulatory support for marketing auctioned assets and protecting the workload of auction officers. In terms of implementation context, challenges include imbalanced interests among stakeholders, limited public literacy on auction procedures, a dominant top-down communication model, and uneven distribution of implementing resources.

Nevertheless, the policy has contributed positively by simplifying business processes, promoting legal certainty, and encouraging digitalization in auction services. To improve implementation, this study recommends six strategies: regulatory refinement, human resource capacity building, enhancement of public literacy through inclusive outreach, digital system optimization, improved inter-agency coordination, and participatory policy evaluation.

Keywords: policy implementation, auction, DJKN, MoF Regulation 122/2023, strategy

ABSTRAK

Judul : Strategi Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri
Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 Tentang
Petunjuk Pelaksanaan Lelang di Direktorat Jenderal
Kekayaan Negara (DJKN)
Nama : Desiana Limbong Rara
Dosen Pembimbing : Dr. Edy Sutrisno, S.E., M.Si

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Latar belakang penelitian ini didasarkan pada urgensi optimalisasi pelaksanaan lelang negara yang transparan, akuntabel, dan inklusif, terutama dalam konteks transformasi digital yang sedang berlangsung. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan teori implementasi kebijakan dari Merilee S. Grindle yang menitikberatkan pada dua aspek utama, yaitu isi kebijakan (content of policy) dan konteks implementasi (context of implementation). Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam terhadap informan kunci, observasi lapangan, dan studi dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi PMK 122/2023 belum berjalan secara optimal. Permasalahan dalam aspek isi kebijakan meliputi multitafsir metode penawaran lelang, ketidakpastian jadwal pelaksanaan lelang, serta belum adanya pengaturan yang memadai mengenai strategi pemasaran objek lelang dan perlindungan terhadap beban kerja Pejabat Lelang. Sementara itu, pada aspek konteks implementasi ditemukan ketidakseimbangan kepentingan antaraktor, rendahnya literasi publik terhadap prosedur lelang, dominasi pola komunikasi top-down, dan ketimpangan distribusi sumber daya.

Meskipun demikian, kebijakan ini memberikan kontribusi positif dalam hal penyederhanaan proses bisnis, penguatan kepastian hukum, dan perluasan layanan berbasis digital. Strategi yang direkomendasikan mencakup penyempurnaan regulasi, penguatan kapasitas SDM, peningkatan literasi publik, modernisasi sistem digital, penguatan koordinasi kelembagaan, dan evaluasi kebijakan secara partisipatif dan berkelanjutan.

Kata kunci: implementasi kebijakan, lelang, DJKN, PMK 122/2023, strategi kebijakan

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRACT	vii
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR GRAFIK	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Rumusan Masalah	14
D. Tujuan Penelitian.....	14
E. Manfaat Penelitian	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Kebijakan dan Teoritis	21
C. Konsep Kunci	42
E. Kerangka Berpikir	43
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	47
A. Metode Penelitian.....	47
B. Teknik Pengumpulan Data	48
C. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	53
D. Instrumen Penelitian.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN	56

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	56
B. Hasil dan Analisa Penelitian	67
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	136
A. Simpulan	136
B. Saran	137
DAFTAR PUSTAKA	140
LAMPIRAN	146



POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Pengguna lelang.go.id	8
Tabel 1.2 Penanganan Perkara Nasional Tahun 2024	10
Tabel 1.3 Subtopik Permohonan Terbanyak Halo DJKN 2024	11
Tabel 2.1 Data Hasil Penelitian Terdahulu	15
Tabel 3.1 Daftar Informan Kunci Penelitian	50
Tabel 3.2 Instrumen Pedukung Penelitian	55
Tabel 4.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan Jabatan	62
Tabel 4.2 Komposisi Pegawai Berdasarkan Usia	62
Tabel 4.3 Unit Penyelenggara Lelang	64
Tabel 4.4. Status Perkara Lelang di DJKN	76
Tabel 4.7 Faktor-Faktor Penyebab Belum Efektifnya Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang di DJKN.....	117
Tabel 4.8 Strategi Sosialisasi dan Literasi Publik	123
Tabel 4.9 Strategi Perbaikan Regulasi Lelang	127
Tabel 4.10 Strategi Penguatan Kapasitas Sumber Daya Manusia	130
Tabel 4.11 Integrasi Sistem dengan Aplikasi Lelang	134
Tabel 4.12 Strategi Penguatan Sistem Digital, Sarana, dan Prasarana	135

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Implementasi Kebijakan Model Mazmanian dan Sabatier	29
Gambar 2.2 Implementasi Kebijakan Model George Edwards III	30
Gambar 2.3 Implementasi Kebijakan Model Grindle	33
Gambar 2.4 Kerangka Berpikir Penelitian Berdasarkan Model Implementasi Kebijakan Grindle	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat DJKN	57
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Kantor Wiayah DJKN.....	60
Gambar 4.3 Struktur Organisasi KPKNL	61
Gambar 4.4 Tampilan Portal Lelang Indonesia	65
Gambar 4.5 Alur Koordinasi Pelayanan Lelang di DJKN	66
Gambar 4.6 Nota Dinas Direktur Lelang No.457/KN.6/2023	70
Gambar 4.7 Surat Direktur Lelang No.132/KN.6/2023	71
Gambar 4.8 Tangkapan Layar Pengaduan Lama Penetapan Jadwal	73
Gambar 4.9 Survei Kepuasan Masyarakat Kalbar	80
Gambar 4.10 Keluhan Masyarakat	81
Gambar 4.11 Para Undangan Penyusunan PMK 122 Tahun 2023.....	84
Gambar 4.12 Kedudukan Para Aktor dalam proses penyusunan PMK 122 Tahun 2023.....	89
Gambar 4.13 Auction Corner KPKNL Bandung	90
Gambar 4.14 Rapat Internalisasi Pejabat Lelang Kelas I	92
Gambar 4.15 Sosialisasi Lelang KPKNL Manado	94
Gambar 4.16 Rapat Koordinasi Kabid Lelang Tahun 2024	98
Gambar 4.17 Unggahan Lelang pada Media Sosial DJKN	99
Gambar 4.18 Rapat Koordinasi Lelang Eksekusi	104
Gambar 4.19 Objek Lelang pada lelang.go.id	108
Gambar 4.20 Keluhan Aplikasi Lelang pada Halo DJKN	113

DAFTAR GRAFIK

Grafik 1.1 Data Pokok Lelang Tahun 2019 s.d 2024	3
Grafik 1.2 Data PNPB Lelang Tahun 2019 s.d 2024	4
Grafik 1.3 <i>Leading Auction Houses Worldwid in 2023, by Sales Value</i>	4
Grafik 1.4 Tingkat Laku Lelang <i>Open Bidding</i>	9
Grafik 1.5 Pengaduan Masyarakat Melalui HaloDJKN	10
Grafik 1.6 Frekuensi Pelaksanaan Lelang	11
Grafik 4.1 Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan	62
Grafik 4.2 Komposisi Pegawai Berdasarkan Pendidikan	57
Grafik 4.3 Tren Waktu Penawaran Peserta Lelang	109
Grafik 4.4 Tingkat Laku Lelang 2019-2024	112

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara	146
Lampiran 2 LoA Jurnal	152
Lampiran 3 Hasil Uji Test Turnitin	154
Lampiran 4 Surat Penelitian	156
Lampiran 5 Surat Keterangan Selesai Penelitian	165
Lampiran 6 Informan Kunci, Transkrip dan Dokumentasi Wawancara	167
Lampiran 7 Sertifikat Presentasi	224
Lampiran 8 Daftar Riwayat Hidup	226

POLITEKNIK
STIA LAN
J A K A R T A

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Kemajuan suatu negara tidak dapat dilepaskan dari kualitas kebijakan publik yang diterapkannya. Kebijakan publik yang tidak memadai umumnya mencerminkan lemahnya tata kelola pemerintahan dan belum optimalnya pelayanan terhadap kebutuhan masyarakat. Oleh karena itu, kebijakan publik memiliki peranan yang sangat strategis dalam menentukan arah pembangunan dan kualitas kesejahteraan masyarakat secara luas. Menurut Cairney (2016), kebijakan publik merupakan keseluruhan tindakan yang diambil oleh pemerintah, mulai dari pernyataan niat hingga hasil akhir yang berdampak langsung pada masyarakat. Ia menekankan bahwa kebijakan publik bukan hanya tentang keputusan formal, melainkan juga mencakup seluruh proses perumusan, implementasi, dan evaluasi kebijakan tersebut. Kebijakan publik merupakan hasil dari interaksi berbagai elemen, termasuk aktor, lembaga, serta dinamika sosial politik yang mempengaruhinya. Howlett (2023) menambahkan bahwa kebijakan publik dibentuk melalui interaksi antara aktor-aktor kebijakan dalam menjalankan kekuasaan, baik secara sah (otoritatif) maupun informal. Hal ini menegaskan bahwa kebijakan publik bukanlah produk satu arah dari negara, melainkan merupakan hasil dari dinamika yang kompleks dan melibatkan berbagai kepentingan, konteks politik, sosial, dan ekonomi.

Kebijakan publik merupakan pendekatan untuk mengatasi masalah umum dalam masyarakat, melibatkan pemerintah dan lembaga legislatif. Menekankan peran pemerintah sebagai pembuat kebijakan dan pilihan yang diambil untuk menangani masalah-masalah yang relevan. Sedangkan implementasi kebijakan publik melibatkan serangkaian aktivitas untuk menerapkan atau menjalankan kebijakan yang telah diambil. Melibatkan koordinasi, alokasi sumber daya, dan penyelesaian masalah selama pelaksanaan. Prosesnya mencakup perencanaan, pengembangan struktur pelaksanaan, dan pemantauan untuk mencapai tujuan kebijakan (Nugroho, 2018).

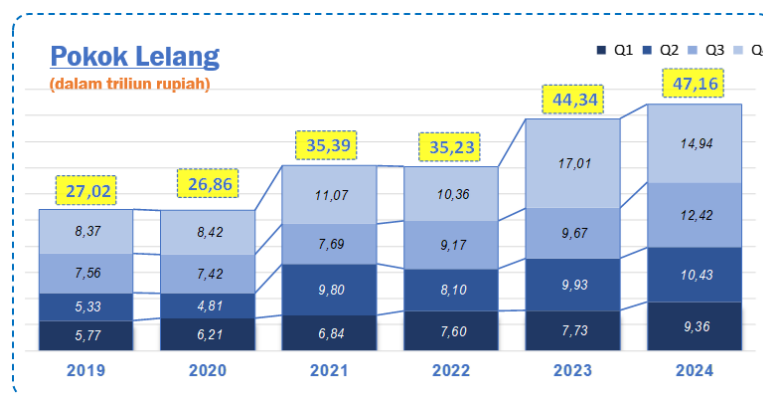
Lelang merupakan salah satu instrumen kebijakan publik yang telah lama digunakan dalam sistem ekonomi Indonesia. Pelaksanaan lelang di Indonesia pada awalnya merupakan warisan dari masa pemerintahan kolonial Belanda, yang kemudian mengalami sistematisasi melalui berbagai ketentuan hukum dan kelembagaan yang terus berkembang. Seiring waktu, pelaksanaan lelang tidak hanya menjadi mekanisme jual beli semata, tetapi juga berperan strategis dalam pengelolaan kekayaan negara, penegakan hukum dan optimalisasi penerimaan negara. Perjalanan panjang sistem lelang di Indonesia mengalami perubahan signifikan terutama setelah berada di bawah kewenangan Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan. DJKN bertindak sebagai instansi yang memiliki tugas dan fungsi dalam pengelolaan barang milik negara serta penyelenggaraan lelang negara. Sejak tahun 2008, pelaksanaan lelang mulai diarahkan pada proses digitalisasi, dan kini dilaksanakan sepenuhnya secara daring melalui portal lelang.go.id yang menjadi wajah modernisasi sistem lelang nasional (DJKN, 2020).

Lelang di Indonesia sebagai salah satu instrumen jual beli memiliki peran penting dalam mendukung pengembangan perekonomian nasional melalui keunggulannya dalam menciptakan harga jual yang optimal. Dengan terciptanya harga jual yang optimal, penjual sangat diuntungkan. Nugroho (2021) dalam artikelnya *Development Strategies of the Local Auction Market of Agricultural Product in Indonesia* menyatakan bahwa sistem lelang terbukti memberikan keuntungan ekonomi bagi penjual, karena memungkinkan harga terbentuk melalui mekanisme kompetitif secara terbuka. Dalam konteks pasar lelang produk pertanian, sistem ini mendorong petani mendapatkan pendapatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan pola penjualan tradisional. Pada sisi lain, pembeli dalam lelang juga tetap diuntungkan karena lelang dilaksanakan secara terbuka dan transparan, yang menjamin akuntabilitas penjualan.

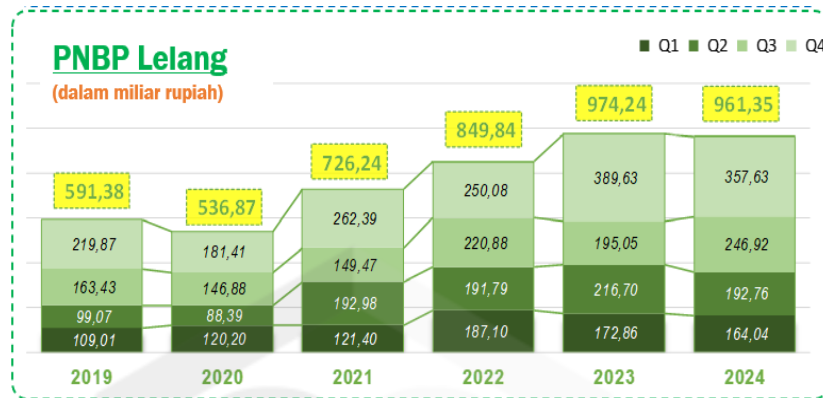
Lelang mempertemukan penjual dan pembeli dalam proses yang terstruktur dan tercatat, serta memberikan kepastian hukum bagi pembeli sebagai pihak yang beritikad baik. Peran penting lelang dalam perekonomian nasional dapat diuraikan antara lain fungsi publik lelang dalam penuntasan permasalahan hukum (*law enforcement*) seperti membantu pemulihan kerugian

negara (*asset recovery*) dari penanganan berbagai tindak pidana, pencairan agunan dalam penyelesaian pinjaman bermasalah (*non-performing loan*) lembaga perbankan, dan sebagai sarana penjualan barang milik/dikuasai negara agar terwujud tertib administrasi guna mendorong transparansi dan akuntabilitas pengelolaan barang milik negara. Peran lelang dalam fungsi privat dilihat dalam kegiatan peralihan barang dalam transaksi perdagangan yang memberikan peningkatan jumlah transaksi jual beli (*business term*) dan meningkatkan perputaran uang yang memberikan dampak positif pada stabilitas perekonomian dan keuangan. Kemudian, dalam fungsi bujeter adalah dengan adanya dampak positif kepada peningkatan pendapatan bagi negara berupa pajak, Penerimaan bagi negara dalam bentuk bukan pajak (PNBP), hingga harga pokok lelang untuk jenis lelang tertentu yang semuanya disetorkan ke kas negara.

Capaian peran bujeter ini tercermin dari kinerja lelang dalam enam tahun terakhir yang menunjukkan tren peningkatan yang sangat baik. Secara khusus pada tahun 2024, nilai pokok hasil lelang tercatat mencapai Rp47,16 triliun, sementara kontribusi terhadap Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) mencapai Rp0,96 triliun. Selain itu, pelaksanaan lelang juga memberikan kontribusi signifikan dalam bentuk penerimaan pajak, seperti Bea Perolehan Hak atas Tanah dan Bangunan (BPHTB) dan Pajak Penghasilan (PPh), sehingga total kontribusi ke kas negara, baik pusat maupun daerah, pada tahun 2024 mencapai Rp2.837,58 miliar. Berikut adalah grafik data pokok lelang dan PNBP Lelang selama periode Tahun 2019 sampai dengan 2025 yang menunjukkan peningkatan signifikan di Tahun 2023.



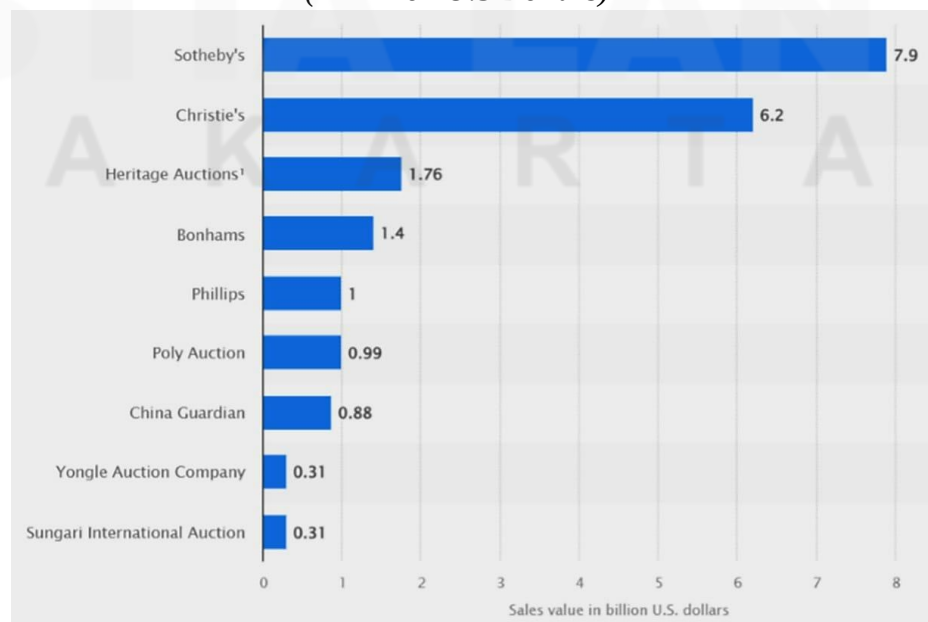
Grafik 1.1 Data Pokok Lelang Tahun 2019 s.d 2024



Grafik 1.2 Data PNBP Lelang Tahun 2019 s.d 2024
Sumber: Direktorat Lelang, 2025

Status Lelang Indonesia jika disandingkan dengan lelang yang dilaksanakan di negara-negara lainnya di dunia pada Tahun 2023 berada pada posisi ke-3 dengan nilai transaksi 44,34 Triliun Rupiah atau sebanding dengan kurang lebih 2,9 Billion USD. Posisi pertama diduduki oleh Sotheby's yang merupakan balai lelang internasional yang terkenal untuk benda seni rupa, perhiasan, barang-barang koleksi, dan real estate dengan nilai transaksi 7,9 Billion USD, selanjutnya pada posisi kedua oleh Christie's yang merupakan rumah lelang khusus barang seni dengan nilai transaksi sebesar 6.2 Billion USD.

Grafik 1.3 *Leading Auction Houses Worldwid in 2023, by Sales Value (In Billion U.S Dollars)*



Sumber: Statista, 2023

Dalam sistem hukum di Indonesia, lelang telah diatur dengan “*Vendu Reglement (VR) Ordonnantie* 28 Februari 1908 *Staatsblad* 1908:189” yang telah mengalami perubahan berkali-kali, terakhir diubah dengan *Staatsblad* 1941:3. Secara historis, pengaturan lelang oleh Penguasa Hindia Belanda pada waktu itu dilakukan dengan pertimbangan untuk mengoptimalkan pemungutan pajak dan penjualan harta benda yang dimiliki oleh pejabat Belanda yang pada waktu itu dipindahtugaskan serta mendukung penuntasan permasalahan hukum melalui penjualan barang sitaan secara lelang. Sesuai dengan ketentuan Pasal I Aturan Peralihan “Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”, *Vendu Reglement* masih dinyatakan berlaku sampai saat ini dan merupakan dasar hukum penyelenggaraan lelang di Indonesia, masih diakui berdasarkan asas *ordonantie*.

Berdasarkan ketentuan *Vendu Reglement*, kebijakan peraturan pelaksanaan lelang dituangkan di dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang. Merujuk pada ketentuan ini, sahnya lelang digantungkan pada aspek pelaksanaannya yang harus dilakukan oleh atau dihadapan Pejabat Lelang. Pejabat Lelang merupakan satu-satunya pejabat umum yang diberikan kewenangan dalam melaksanakan lelang. Dengan demikian, hubungan hukum jual beli dalam pelaksanaan lelang terjadi antara penjual dan pembeli, sedangkan Pejabat Lelang berkedudukan sebagai pejabat umum seperti halnya notaris sebagai pejabat umum dalam mengesahkan hubungan hukum antara 2 (dua) pihak yang membuat perjanjian.

Secara kelembagaan, infrastruktur pemberian layanan lelang saat ini terdiri atas pelaksana lelang dan penyelenggara lelang. Pelaksana lelang yaitu Pejabat Lelang yang terdiri atas Pejabat Lelang Kelas I (pegawai negeri sipil) dan Pejabat Lelang Kelas II (swasta). Sedangkan penyelenggara lelang yaitu organisasi yang menyelenggarakan lelang yaitu Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), Kantor Pejabat Lelang Kelas II, dan Balai Lelang. KPKNL merupakan instansi pemerintah yaitu unit vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Kementerian Keuangan yang memiliki tugas dan fungsi pelayanan antara lain di bidang lelang dan merupakan tempat

kedudukan Pejabat Lelang Kelas I. Kantor Pejabat Lelang Kelas II merupakan kantor tempat kedudukan dari Pejabat Lelang Kelas II. Adapun Balai Lelang merupakan badan usaha swasta berbentuk perseroan terbatas yang didirikan khusus untuk berusaha di bidang lelang.

Seiring dengan perkembangan zaman dan pesatnya kemajuan teknologi, lelang juga dilaksanakan dengan memanfaatkan kemajuan teknologi agar bisa menjangkau berbagai lapisan masyarakat Indonesia dimanapun berada. Pelaksanaan lelang tersebut tidak memerlukan kehadiran fisik Peserta Lelang di lokasi acara, melainkan dapat dilaksanakan melalui “Aplikasi Lelang” atau “*Platform e-Marketplace Auction*”. Aplikasi Lelang, yang merupakan program komputer berbasis internet, digunakan untuk menyelenggarakan dan memfasilitasi lelang tanpa kehadiran langsung peserta dikembangkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara atau Balai Lelang sedangkan sarana komunikasi elektronik yang digunakan untuk transaksi yang ditujukan untuk melakukan kegiatan jual-beli barang secara elektronik yang disediakan oleh berbagai pihak, baik pihak baik orang pribadi, badan, maupun bentuk usaha tetap yang bertempat tinggal atau bertempat kedudukan atau memiliki kegiatan usaha di dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia yang menyediakan *e-Marketplace*.

Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang mengatur lebih lanjut mengenai lelang yang dilakukan tanpa melalui juru lelang/kantor lelang dengan pengaturan melalui peraturan pemerintah. Pengecualian lelang tanpa melalui juru lelang/kantor lelang dimaksud yaitu pengecualian terhadap lelang seperti lelang oleh rumah gadai, ikan segar, kayu dan hasil hutan. Lelang sebagai salah satu bentuk transaksi perdagangan, berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang merupakan penjualan barang yang terbuka untuk umum dengan penawaran harga secara tertulis dan/atau lisan yang semakin meningkat atau menurun untuk mencapai harga tertinggi, yang didahului dengan pengumuman lelang.

Merujuk pada pertimbangan awal pembentukannya, Peraturan Menteri ini diharapkan dapat meningkatkan pelayanan lelang, mewujudkan lelang yang

lebih efisien, efektif, transparan, akuntabel, sederhana, modern dan menjamin kepastian hukum, merespons perkembangan model transaksi perdagangan melalui sistem elektronik serta memperkuat tata kelola lelang. Namun, kenyataan di lapangan menunjukkan bahwa pelaksanaan kebijakan ini masih menghadapi sejumlah persoalan mendasar. Hal tersebut antara lain terkait dengan ketentuan pengaturan dalam hal cara penawaran dan jangka waktu pelaksanaan penawaran lelang.

Berdasarkan Pasal 72 ayat (5) PMK 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, mengatur bahwa semua Lelang Wajib yang dilaksanakan melalui Aplikasi Lelang (lelang.go.id) harus menggunakan metode penawaran terbuka (*open bidding*). Padahal dalam praktiknya, terdapat jenis-jenis lelang tertentu yang lebih efektif jika menggunakan penawaran tertutup (*closed bidding*), baik dari segi potensi harga maupun keamanan informasi. Ketentuan ini juga menimbulkan pertentangan dengan Pasal 13 yang menyebutkan bahwa dalam mengajukan permohonan Lelang, Penjual dapat mengusulkan metode penawaran lelang dan pejabat lelang dapat menetapkan berdasarkan usulan dan efektivitas cara penawaran lelang. Artinya, kebijakan di dalam PMK 122 Tahun 2023 memunculkan kontradiksi dalam implementasinya.

Masalah lainnya muncul dari ketentuan pengaturan terkait dengan tata cara pelaksanaan penawaran lelang sebagaimana diatur dalam Lampiran D. Di satu sisi disebutkan bahwa penawaran dapat dilakukan sejak objek lelang tayang di aplikasi lelang hingga sebelum penayangan kepala Risalah Lelang. Di sisi lain, disebutkan bahwa pelaksanaan lelang justru dimulai saat kepala Risalah Lelang ditayangkan. Inkonsistensi ini membingungkan dan menimbulkan ketidakpastian hukum: apakah penawaran yang diajukan sebelum penayangan risalah dianggap sah atau tidak?

Hal-hal lainnya yang menunjukkan belum optimalnya implementasi kebijakan ini adalah:

1. Rendahnya jumlah pengguna aktif lelang.go.id, yaitu kurang dari 1% dari total potensi pengguna dewasa Indonesia.

Berdasarkan data yang dirilis oleh Direktorat Jenderal Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kementerian Dalam Negeri pada kegiatan “Rilis Data

Kependudukan Bersih” (DKB) Semester I Tahun 2024, data terkait kependudukan Indonesia yang mencatat jumlah total penduduk sebesar 282.477.584 jiwa dan jumlah penduduk Indonesia yang wajib memiliki KTP sebesar 207.889.876 jiwa (*Press Release Ditjen Dukcapil*, 2024). Sementara itu, pada Kuliah Umum Politeknik STIA LAN Jakarta (Tri Widodo W. Utomo, 2024), menyampaikan bahwa “73,7% orang dewasa Indonesia kini menggunakan internet dan setiap gerakan virtual yang mereka lakukan saat berbelanja, terhubung dengan teman, mengirim email kantor, streaming video, dan sebagainya terekam dan pada Tahun 2020, sebagian besar orang di dunia akan dapat mengakses hampir semua informasi, berkomunikasi dan berkolaborasi dengan hampir semua orang, serta menyiarkan pendapat mereka secara global, dari lokasi mana pun, kapan pun, dan dengan biaya rendah”.

Tabel 1.1 Data Pengguna lelang.go.id

Tahun	Pendaftar	Login	Verif KTP	Akun Peserta	Akun Penawar	Peserta	Penawar	Akun Pemohon
2013			143	77		77		
2014			947	561		1.467		
2015			5.092	3.165		11.973		
2016			7.936	5.473		27.837		
2017	44.506		19.608	11.496		63.497		
2018	59.930	27.751	27.050	16.868	6.345	95.671	30.676	
2019	103.013	111.422	39.243	23.404	22.024	144.828	142.685	391
2020	113.688	132.748	57.992	27.169	25.577	166.946	165.514	4.369
2021	145.980	162.132	55.666	32.653	30.537	225.260	222.725	7.058
2022	124.952	165.554	47.908	35.056	32.960	260.811	256.881	9.361
2023	175.169	225.483	65.666	39.360	35.530	242.423	239.019	9.980
2024	38.299	65.751	24.859	17.620	15.838	104.047	102.326	7.309
Total	805.537	890.841	352.110	212.902	168.811	1.344.837	1.159.826	38.468

Sumber: SLDK lelang.go.id, 2024

Jika disandingkan antara jumlah penduduk Indonesia yang wajib memiliki KTP dengan jumlah penduduk dewasa Indonesia yang menggunakan internet maka diperkirakan sekitar 153.214.838 jiwa masyarakat Indonesia yang berpotensi untuk menjadi pengguna lelang.go.id. Namun faktanya, saat ini pengguna lelang.go.id sebanyak 890.841 pengguna. Artinya kurang dari 1% penduduk wajib KTP Indonesia yang menggunakan internet yang menjadi pengguna lelang.go.id. Jumlah pengguna tersebut sangat sedikit untuk sebuah flat form digital milik pemerintah.

2. Tingginya tingkat lelang tidak laku dibandingkan jumlah frekuensi lelang.

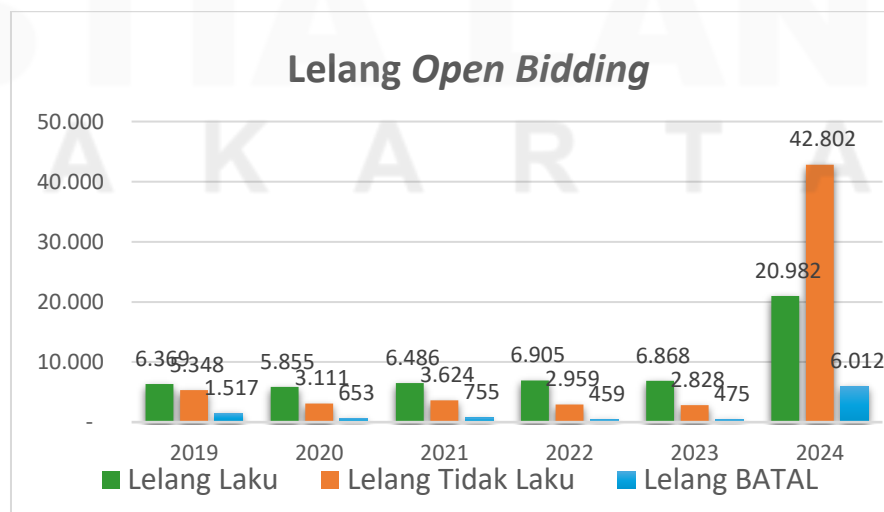
Tingginya tingkat lelang tidak laku dibandingkan jumlah frekuensi lelang mengindikasikan bahwa kebijakan pelaksanaan lelang yang berlaku saat

ini belum sepenuhnya efektif dalam mendorong keberhasilan pelaksanaan lelang. Berdasarkan data frekuensi lelang selama enam tahun terakhir (2019 - 2024), tercatat total 22.016 lelang yang berhasil (laku), namun jumlah lelang yang tidak laku mencapai 46.494 atau lebih dari dua kali lipat dari lelang yang laku. Sementara itu, terdapat pula 6.403 lelang yang dibatalkan.

Di sisi lain, meskipun terjadi peningkatan signifikan pada jumlah pengguna aplikasi lelang.go.id selama periode 2013 sampai dengan 2023, hal ini belum mampu berbanding lurus dengan keberhasilan capaian hasil lelang. Data menunjukkan bahwa jumlah akun peserta dan penawar lelang meningkat tajam, dari hanya 77 akun pada tahun 2013 menjadi lebih dari 240 ribu akun pada tahun 2023. Total kumulatif akun peserta selama 2013–2024 mencapai 1.344.837, sedangkan akun penawar tercatat sebanyak 1.159.826.

Namun demikian, tingginya partisipasi pengguna belum mampu mengurangi angka lelang tidak laku. Fakta ini menunjukkan adanya kesenjangan antara kebijakan yang telah diterapkan, antusiasme pengguna aplikasi, dan keberhasilan pelaksanaan lelang itu sendiri. Dengan kata lain, meskipun secara administratif jumlah akun dan partisipasi meningkat, namun kualitas penawaran dan efektivitas penyelenggaraan lelang masih belum optimal.

Grafik 1.4 Tingkat Laku Lelang *Open Bidding*



Sumber: Lelang, 2024

- Lonjakan gugatan hukum, yang pada tahun 2024 mencapai 4.538 perkara atau 96,64% dari seluruh perkara hukum DJKN, menunjukkan tingginya

tingkat permasalahan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelaksanaan lelang. Kondisi ini mencerminkan adanya potensi kelemahan dalam proses lelang, baik dari aspek regulasi, transparansi, maupun pelayanan yang belum sepenuhnya menjawab ekspektasi para pemangku kepentingan sebagaimana data penanganan perkara nasional pada Tahun 2024 pada Tabel 1.2 di bawah ini.

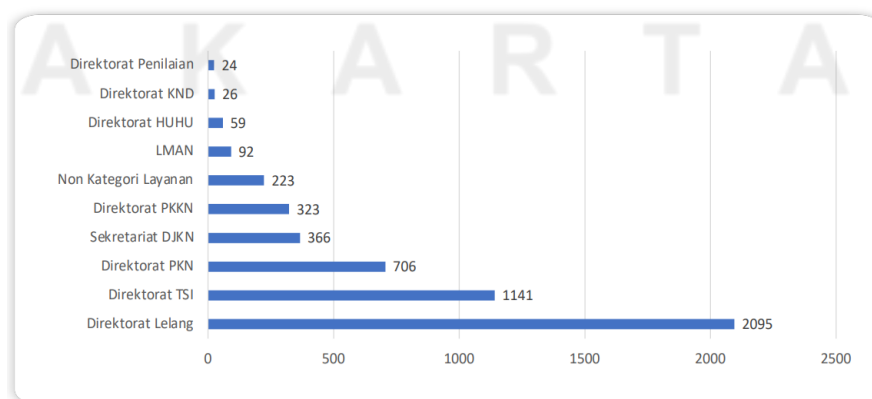
Tabel 1.2 Penanganan Perkara Nasional Tahun 2024

PERKARA	JUMLAH	%
Lelang	4.538	96,64%
Piutang Negara	102	2,17%
BMN	37	0,79%
KNL	17	0,36%
KND	2	0,04%
TOTAL PERKARA	4.696	100,00%

Sumber: Advokasi DJKN, 2024

4. Tingginya pengaduan masyarakat melalui HaloDJKN, di mana pengaduan ini mengalami peningkatan dari tahun ke tahun sejak tahun 2022.

Berdasarkan data pada Direktorat Hukum dan Hubungan Masyarakat, DJKN, lebih dari 40% pengaduan pada Tahun 2023 berasal dari sektor lelang. Pengaduan tersebut sebagian besar terkait dengan pengalaman pengguna Aplikasi Lelang. Hal ini menunjukkan sistem digitalisasi Lelang melalui Aplikasi Lelang masih terdapat banyak kendala dalam penggunaannya.



Grafik 1.5 Pengaduan Masyarakat Melalui HaloDJKN

Sumber: Humas DJKN, 2023

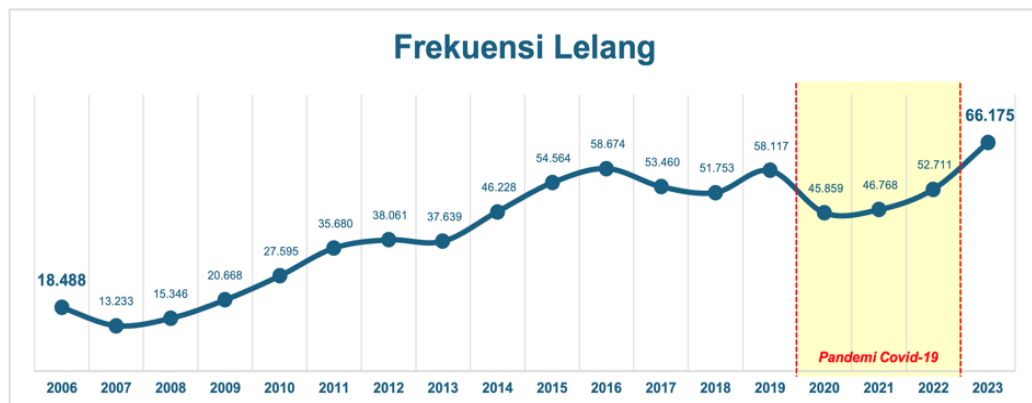
Selanjutnya, pengaduan tersebut terus meningkat pada Tahun 2024 yaitu sebanyak 3.060 Pengaduan Kendala Aplikasi Lelang.go.id. Berikut layanan yang diterima melalui Halo DJKN pada tahun 2024 yang mencatatkan sejumlah topik dan subtopik yang menjadi perhatian utama pengguna layanan, dengan lima topik dan subtopik terbanyak.

Tabel 1.3 Subtopik Permohonan Terbanyak Halo DJKN 2024

No.	Permohonan	Jumlah	Persentase (dari total kantor pusat)
1.	ITSM / Layanan Bantuan Aplikasi SIMAN	4.999	21,98%
2.	ITSM / Pengaduan Kendala Aplikasi Lelang.go.id	3.060	13,45%
3.	ITSM / Layanan Bantuan Aplikasi Lelang Indonesia	1.531	6,73%
4	Pengelolaan Kekayaan Negara / Konsultasi terkait hal-hal lain lingkup PKN	773	3,40%
5	Lelang / Prosedur lelang.go.id	749	3,29%

Sumber: Laporan Halo DJKN, 2024

Permasalahan yang lain terkait dengan penyelenggaraan lelang yaitu kurangnya sumber daya manusia yang melaksanakan layanan lelang. Meningkatnya frekuensi pelaksanaan lelang, baik lelang eksekusi maupun non-eksekusi, serta semakin kompleksnya tugas dan tanggung jawab Pejabat Lelang dalam era digitalisasi layanan publik, menuntut keberadaan SDM yang andal, profesional, dan tersedia dalam jumlah yang mencukupi. Namun, sampai saat ini DJKN masih menghadapi tantangan serius dalam hal keterbatasan jumlah Pejabat Lelang, baik Kelas I maupun Kelas II, yang tersebar di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di seluruh Indonesia.



Grafik 1.6 Frekuensi Pelaksanaan Lelang
Sumber: lelang.go.id, 2024

Berbagai langkah strategis telah dilakukan oleh DJKN untuk mengatasi permasalahan tersebut. Salah satunya adalah dengan melakukan alih fungsi jabatan struktural ke jabatan fungsional Pejabat Lelang, yang bertujuan untuk mempercepat penguatan kapasitas kelembagaan dan memperjelas rantai tanggung jawab dalam pelaksanaan layanan lelang. Selain itu, sejak tahun 2023, DJKN melalui kerja sama dengan Politeknik Keuangan Negara STAN juga telah membuka Program Studi Diploma IV Manajemen Aset dengan konsentrasi Lelang, di mana mahasiswa pada tingkat II mulai diarahkan pada peminatan khusus sebagai Pejabat Lelang. Lulusan dari program ini langsung dapat diangkat menjadi Pejabat Lelang tanpa harus mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat) tambahan, sebagaimana dikonfirmasi oleh pejabat DJKN yang terlibat dalam program tersebut.

Meski demikian, upaya-upaya tersebut belum sepenuhnya mampu menjawab kebutuhan jumlah Pejabat Lelang di lapangan, terutama dalam konteks pertumbuhan volume lelang dari tahun ke tahun yang tidak sebanding dengan laju pertumbuhan jumlah pejabat. Kebutuhan terhadap Pejabat Lelang masih belum terpenuhi secara optimal, baik dari sisi kuantitas maupun dari sisi kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk menghadapi dinamika lelang berbasis digital. Beberapa KPKNL bahkan harus menjalankan kegiatan lelang dengan jumlah pejabat yang sangat terbatas, sehingga berdampak pada efektivitas dan efisiensi layanan lelang kepada masyarakat.

Fakta-fakta tersebut menunjukkan bahwa kebijakan PMK 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang belum memberikan solusi yang menyeluruh terhadap kompleksitas pelaksanaan lelang di Indonesia. Karena itu, penelitian ini penting untuk mengkaji strategi implementasi kebijakan tersebut secara lebih mendalam agar mampu memberikan rekomendasi yang konkret dan kontekstual.

B. Identifikasi Masalah

Pelaksanaan lelang memiliki fungsi yang sangat penting, yaitu membantu pemulihan bagi keuangan negara dan bagi penegakan hukum melalui penjualan barang rampasan, sitaan, dan Barang Milik Kementerian

atau Lembaga Negara (BMN). Selain itu, lelang juga memberikan peran dalam penyelesaian kredit bermasalah di bidang perbankan dan mendukung fungsi intermediasi perbankan melalui peningkatan likuiditas agunan. Di sisi lain, lelang diharapkan dapat menggerakkan roda perekonomian nasional dengan menaikkan potensi nilai barang dan memberi peluang lapangan kerja. Namun, berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, pelaksanaan lelang saat ini belum efektif, dan beberapa permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Ketentuan Pasal 72 ayat (5) PMK 122/2023 yang mewajibkan penggunaan metode open bidding untuk semua Lelang Wajib menimbulkan keterbatasan fleksibilitas dan bertentangan dengan Pasal 13 yang memberikan ruang bagi penjual untuk mengusulkan metode lelang.
2. Ketidakjelasan waktu pengajuan penawaran lelang, khususnya pada Lampiran D PMK 122/2023, yang menimbulkan interpretasi ganda terkait keabsahan waktu pengajuan penawaran.
3. Keterbatasan sumber daya Pejabat Lelang, baik Kelas I maupun Kelas II, yang belum sebanding dengan kompleksitas dan frekuensi pelaksanaan lelang.
4. Lelang belum dikenal secara luas di kalangan masyarakat umum. Jumlah pengguna aplikasi lelang.go.id masih sangat rendah jika dibandingkan dengan potensi masyarakat Indonesia yang bisa memanfaatkan platform tersebut.
5. Tingginya jumlah lelang tidak laku, menunjukkan adanya masalah dalam penetapan nilai limit, metode penawaran, dan pemasaran objek lelang.
6. Tingginya jumlah gugatan hukum dan pengaduan masyarakat, yang menunjukkan rendahnya kepuasan dan kepercayaan masyarakat terhadap transparansi dan akuntabilitas pelaksanaan Lelang
7. Salah satu sarana vital yang menjadi kendala dalam pelaksanaan lelang yaitu Aplikasi Lelang yang belum memberikan *user experience* yang mumpuni bagi masyarakat yang mengikuti lelang. Belum efektifnya, aplikasi lelang.

C. Rumusan Masalah

Pokok utama permasalahan yang akan dilakukan penelitian dan dianalisis dalam penulisan Tesis ini, sebagai berikut:

1. Mengapa implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang di DJKN belum optimal?
2. Bagaimana strategi implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang di DJKN agar optimal?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai melalui penelitian ini, sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang di DJKN belum optimal.
2. Untuk menyusun strategi implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang di DJKN agar optimal.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat bagi akademis, yaitu memberikan sumbangan dalam pengembangan teori/ilmu dan praktik “administrasi pembangunan negara” dalam kebijakan penelitian terkait dengan strategi implementasi kebijakan pelaksanaan lelang di DJKN.
2. Manfaat Praktis, yaitu dengan harapan melalui penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepetingan sehingga dapat mengimplementasikan kebijakan pelaksanaan lelang di DJKN. Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat kepada masyarakat, pelaku usaha/kemnetarian lembaga sebagai penjual bahkan bagi pemerintah sebagai pemrakarsa kebijakan di bidang lelang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi implementasi kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), diperoleh beberapa simpulan penting yang dapat dikelompokkan ke dalam dua bagian, yaitu permasalahan dan strategi implementasi, baik dari aspek content of policy maupun context of implementation, sebagai berikut:

1. Permasalahan pada Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang

a. Aspek Content of Policy

Implementasi PMK 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang menunjukkan sejumlah kelemahan pada aspek substansi kebijakan. Permasalahan yang dominan adalah multitafsir terhadap ketentuan metode penawaran lelang, ketidakjelasan waktu penetapan jadwal lelang, serta belum adanya pengaturan yang memadai mengenai strategi pemasaran objek lelang dan perlindungan terhadap beban kerja Pejabat Lelang. Hal ini menyebabkan kesenjangan antara ketentuan normatif dengan praktik operasional di lapangan.

b. Aspek Context of Implementation

Dalam aspek konteks implementasi, ditemukan ketidakseimbangan persepsi dan kepentingan antaraktor kebijakan, keterbatasan literasi publik terhadap prosedur dan sistem lelang, serta dominasi pola komunikasi top-down yang membatasi ruang partisipasi substantif dari pelaksana di tingkat vertikal maupun stakeholder eksternal. Keterbatasan dalam responsivitas pelaksana dan pemerataan distribusi sumber daya juga menjadi tantangan penting dalam konteks ini.

2. Strategi Optimalisasi Implementasi Kebijakan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara

a. Strategi untuk *Content of Policy*

Strategi yang perlu dijalankan oleh DJKN untuk mengatasi permasalahan pada aspek isi kebijakan antara lain berupa penyempurnaan substansi regulasi, penyusunan petunjuk teknis (Juknis), dan penyederhanaan proses bisnis. Upaya ini bertujuan untuk memperjelas norma hukum, mengurangi multitafsir, serta memberikan panduan teknis yang aplikatif kepada para pelaksana di lapangan. Strategi ini juga melibatkan pembentukan SOP, penyusunan format dokumen standar, serta peningkatan fleksibilitas prosedur yang disesuaikan dengan karakteristik objek lelang.

b. Strategi untuk *Context of Implementation*

Dalam menjawab tantangan konteks implementasi, DJKN perlu melaksanakan strategi digitalisasi sistem lelang, edukasi publik melalui berbagai media, penguatan kapasitas SDM, dan koordinasi antaraktor kebijakan. Namun demikian, strategi-strategi tersebut masih perlu diperkuat dari segi efektivitas komunikasi antara pembuat kebijakan dan pelaksana di lapangan, peningkatan kualitas layanan, serta pengembangan sistem monitoring dan evaluasi yang lebih partisipatif dan adaptif terhadap dinamika di lapangan.

B. Saran

Sebagai tindak lanjut atas temuan dalam simpulan tersebut, Peneliti memberikan rekomendasi strategis berikut guna memperkuat optimalisasi implementasi Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122 Tahun 2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang pada Direktorat Jenderal Kekayaan Negara:

a. Aspek *Content of Policy*

1. Direktorat Lelang bersama Direktorat Hukum dan Humas DJKN perlu melakukan evaluasi substansi PMK 122/2023 secara berkala, terutama menyangkut metode penawaran, waktu penetapan lelang, serta fleksibilitas prosedur. Evaluasi ini perlu melibatkan Biro Hukum Sekretariat Jenderal Kementerian Keuangan, Kantor Wilayah DJKN, dan Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), serta dilanjutkan dengan

penyusunan Petunjuk Teknis (Juknis) dan SOP yang aplikatif untuk menjamin kepastian hukum dan kemudahan implementasi di lapangan.

2. Direktorat Lelang bersama Direktorat Hukum dan Humas DJKN serta didukung penuh oleh Kanwil DJKN dan KPKNL perlu melaksanakan evaluasi kebijakan secara berkala dan inklusif. Evaluasi ini melibatkan pelaksana teknis dan pengguna layanan sebagai bagian dari mekanisme penyusunan kebijakan yang lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan publik dan perkembangan teknologi informasi.
3. Direktorat Lelang bersama Direktorat Hukum dan Humas DJKN perlu menyusun indikator kinerja (*Key Performance Indicators/KPI*) yang terukur untuk menilai efektivitas kegiatan sosialisasi dan edukasi publik. Indikator ini dapat mencakup tingkat partisipasi dalam kegiatan sosialisasi, peningkatan jumlah pengguna aktif aplikasi lelang.go.id, pemahaman peserta melalui *pre-post test*, serta sebaran geografis edukasi. Evaluasi berbasis data ini penting untuk memastikan bahwa strategi yang dilaksanakan tidak hanya bersifat kuantitatif, tetapi juga memberikan dampak peningkatan literasi yang nyata di berbagai kelompok sasaran.
4. Direktorat Lelang bekerja sama dengan Direktorat Hukum dan Humas DJKN serta Biro Komunikasi dan Informasi Kementerian Keuangan perlu menyusun rencana komunikasi publik lima tahunan yang berisi strategi komunikasi lelang negara secara menyeluruh. Rencana ini mencakup segmentasi audiens, pemilihan kanal komunikasi, pesan utama, kalender kampanye, hingga mitigasi isu. Dengan adanya perencanaan strategis ini, kegiatan sosialisasi dan edukasi tidak hanya bersifat insidental, tetapi terintegrasi dalam grand design komunikasi kelembagaan Kementerian Keuangan.
5. Direktorat Lelang bersama Direktorat Hukum dan Humas DJKN perlu memperluas jangkauan edukasi kebijakan melalui media digital resmi DJKN dan Kementerian Keuangan, antara lain: website resmi (djkn.kemenkeu.go.id, kemenkeu.go.id), Facebook (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara; Kementerian Keuangan Republik Indonesia), Twitter/X (@ditjenkn #JagaAsetNegara; @KemenkeuRI #UangKita),

Instagram (@ditjenkn; @kemenkeuri), saluran YouTube (@djknkemenkeu; @Ministry of Finance Republic of Indonesia), serta TikTok (@kemenkeuri). Kegiatan ini juga melibatkan komunitas pengguna layanan seperti UMKM, koperasi, pengusaha muda, dan komunitas lokal lainnya. Upaya ini didukung oleh Kantor Wilayah DJKN dan KPKNL melalui edukasi publik yang inklusif, adaptif, dan berkelanjutan agar literasi publik meningkat dan partisipasi masyarakat terhadap lelang negara semakin luas.

b. Aspek Context of Implementation

1. Direktorat Lelang dan Direktorat Transformasi dan Sistem Informasi (TSI) perlu bekerja sama dengan Pusat Pendidikan dan Pelatihan Kekayaan Negara (Pusdiklat KNPK) dan Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) Kementerian Keuangan untuk memperkuat kapasitas pelaksana kebijakan, khususnya Pejabat Lelang Kelas I. Pelatihan dilakukan secara sistematis, dilengkapi dengan rotasi jabatan dan pemerataan beban kerja oleh Bagian SDM Sekretariat DJKN. Perlindungan hukum dan manajemen kerja yang proporsional juga menjadi tanggung jawab bersama Direktorat Lelang dan Direktorat Hukum dan Humas DJKN.
2. Direktorat Transformasi dan Sistem Informasi (TSI) perlu berkolaborasi dengan Direktorat Lelang, Bagian Keuangan DJKN, Kantor Wilayah DJKN, dan KPKNL untuk mengembangkan dan memodernisasi Portal Lelang Indonesia (lelang.go.id). Penguatan ini mencakup penyediaan perangkat kerja seperti komputer, tablet, jaringan, serta optimalisasi antarmuka aplikasi agar lebih efisien dan user-friendly serta selaras dengan ketentuan dalam PMK 122 Tahun 2023.
3. Direktorat Lelang perlu memperkuat forum koordinasi internal, baik melalui online platform (WhatsApp Group, Microsoft Teams, Zoom) maupun pertemuan luring, serta meningkatkan komunikasi dengan unit vertikal (Kanwil DJKN dan KPKNL). Selain itu, koordinasi juga perlu diperluas dengan balai lelang swasta dan Pejabat Lelang Kelas II untuk memperkuat kolaborasi lintas sektor.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan Jurnal

- Anderson, J. E. (1975). *Public policymaking*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Anwar, F. R. (2024). Implikasi penurunan nilai limit lelang atas suatu objek jaminan hak tanggungan (Tesis Magister Kenotariatan, Fakultas Hukum, Universitas Hasanuddin)
- Asniwati, & Viddy, M. A. (2022). Manajemen keuangan sektor publik dan pendekatannya terhadap efisiensi anggaran. Universitas Darma Persada. Retrieved from <https://repository.unsada.ac.id/7052/3/BAB%202.pdf>
- Audiva, M. (2024). Analisis hukum dalam pelaksanaan lelang online terhadap kepastian hukum dan perlindungan konsumen di Indonesia. *Jurnal Ilmu Hukum, Sosial, dan Humaniora*, 2(11), 460–466. <http://jurnal.kolibi.org/index.php/kultura>
- Ayu, F. (2023). Hak tanggungan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Padang (Tesis Magister, Universitas Andalas). <http://scholar.unand.ac.id/id/eprint/210538>
- Ayunda, S. (2021). Penerapan prinsip keadilan dalam pelaksanaan lelang eksekusi hak tanggungan pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru (Tesis, Universitas Islam Riau). <http://repository.uir.ac.id/id/eprint/8422>
- Bange, K. S., & Sukirno. (2023). Perlindungan hukum terhadap debitur dalam proses lelang dengan nilai limit rendah. *Jurnal Hukum Replik*, 11(1), 1–15. <https://doi.org/10.31000/jhr.v11i1.7833>
- Bardach, E. (1977). *The implementation game: What happens after a bill becomes a law*. MIT Press.
- Barrett, S. M. (2004). Implementation studies: Time for a revival? Personal reflections on 20 years of implementation studies. *Public Administration*, 82(2), 249–262.
- Bogdan, R., & Biklen, S. K. (2007). *Qualitative research for education: An introduction to theories and methods* (5th ed.). Pearson.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
- Cairney, P. (2016). *The politics of evidence-based policy making*. Palgrave Pivot. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-51781-4>
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

- Dhaniarto, A. Y. (2021). *Lelang: Teori dan aplikasi*. Badan Penerbit Fakultas Hukum Universitas Indonesia.
- Dunn, W. N. (1994). *Public policy analysis: An introduction* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Dye, T. R. (1978). *Understanding public policy* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Easton, D. (1971). *The political system: An inquiry into the state of political science*. India: Knopf.
- Edwards, G. C. (1980). *Implementing public policy*. Congressional Quarterly Press.
- Eko Wijoyo, A., & Sri Rahayu, N. (N.D.). Strategi Penyelesaian Sengketa Pulau Antara Kabupaten Aceh Singkil Pemerintah Aceh Dengan Kabupaten Tapanuli Tengah Provinsi Sumatera Utara Politeknik STIA LAN Jakarta, Kota Jakarta Abstrak. <https://EJournal.Naurendigiton.Com/Index.Php/Mj>
- Engin, Z., Crowcroft, J., Hand, S., & Treleaven, P. (2025). Algorithmic state architecture: Governing government AI. arXiv preprint. <https://arxiv.org/abs/2503.08725>
- Fransiska. (2011). Tinjauan hukum mengenai kompetensi absolut pengadilan dalam memeriksa dan memutus gugatan tentang risalah lelang: Studi kasus beberapa putusan Mahkamah Agung (Tesis Magister, Fakultas Hukum Universitas Indonesia). <https://lib.ui.ac.id/detail?id=136392>
- Ghofar, A. (2011). Pengaruh kualitas produk, harga limit, tempat dan promosi terhadap hasil lelang pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Pekanbaru (Tesis Magister, Politeknik STIA LAN Jakarta). http://lib.stialan.ac.id/?p=show_detail&id=12850
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). John Wiley & Sons.
- Grindle, M. S. (Ed.). (1980). *Politics and policy implementation in the third world*. Princeton University Press.
- Grindle, M. S., & Thomas, J. W. (1991). *Public choices and policy change: The political economy of reform in developing countries*. Johns Hopkins University Press.
- Gunawan, C., Maryono, & Sudirman, M. (2023). Kepastian hukum pelaksanaan lelang online melalui media internet. *Blantika: Multidisciplinary Journal*, 1(3), 188–195. <https://doi.org/10.53682/blantika.v1i3.497>
- Hamidi. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif: Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. SAGE Publications.

- Howlett, M. (2023). *Designing public policies: Principles and instruments* (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781032380865>
- Ike, R. V. (2023). *Mekanisme penghapusan aset peralatan dan mesin milik Universitas Indonesia melalui penjualan secara lelang pada Balai lelang/pejabat lelang kelas II* (Tesis Magister, Politeknik STIA LAN Jakarta). Politeknik STIA LAN Jakarta Repository. <http://repository.stialan.ac.id/id/eprint/173>
- Jones, C. O. (1970). *An introduction to the study of public policy*. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company.
- Jones, C. O. (1996). *An introduction to the study of public policy* (3rd ed.). Wadsworth Publishing.
- Klemperer, P. (2004). *Auctions: Theory and practice*. Princeton University Press.
- Krishna, V. (2010). *Auction theory* (2nd ed.). Academic Press.
- Lambert, V. A., & Lambert, C. E. (2012). Qualitative descriptive research: An acceptable design. *Pacific Rim International Journal of Nursing Research*, 16(4), 255-256.
- Lane, J. E. (2000). *New public management*. Routledge.
- Lindblom, C. E. (1959). The science of "muddling through". *Public Administration Review*, 19(2), 79-88. <https://doi.org/10.2307/973677>
- Mahafizh, M. R. (2024). *Penerapan prinsip kehati-hatian dalam pelaksanaan lelang terhadap objek lelang pada suatu perkara (Studi kasus Putusan Mahkamah Agung Nomor 935K/Pdt/2019)* (Tesis Magister Kenotariatan, Fakultas Hukum, Universitas Sriwijaya).
- Mahmudi. (2010). *Manajemen keuangan daerah*. UPP STIM YKPN.
- Mardini, D. (2016). *Hasil lelang kendaraan dinas Pemerintah Kota Tangerang tahun 2013–2015 dalam rangka menetapkan nilai pasar dan meningkatkan realisasi* (Tesis Magister, Politeknik STIA LAN Jakarta).
- Mazmanian, D. A., & Sabatier, P. A. (1983). *Implementation and public policy*. Scott, Foresman.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Ngadijarno, F. X., Laksito, N. E., & Listiani, I. I. (2006). *Lelang: Teori dan praktik*. Jakarta: LPKPAP.
- Nugroho, A. D. (2021). Development strategies of the local auction market of agricultural product in Indonesia. *Reviews in Agricultural Science*, 9, 56–73. https://doi.org/10.7831/ras.9.0_56
- Nugroho, R. (2018). *Public policy: Teori, manajemen, analisis, konvergensi, dan kimia kebijakan* (Edisi ke-6, revisi, Cetakan ke-2). PT Elex Media Komputindo.
- OECD. (2020). *The OECD's work on whole-of-government and collaborative approaches*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/>

- Oktaviani, S. (2021). Keabsahan pelaksanaan lelang melalui sosial media Instagram. *Kertha Semaya: Journal Ilmu Hukum*, 9(12), 1607–1619. <https://doi.org/10.24843/KS.2021.v09.i12.p12>
- Pamungkas, A. J., & Harjono. (2023). Pelaksanaan lelang daring dengan penawaran secara tertulis tanpa kehadiran peserta lelang di KPKNL Surakarta. *Jurnal Hukum Verstek*, 11.
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Premchand, A. (1983). *Government budgeting and expenditure controls: Theory and practice*. International Monetary Fund.
- Putri, O. I. P. I. (2022). Peralihan kepemilikan hak atas tanah melalui lelang di Indonesia. *BORNEO Law Review*, 7(2).
- Rijke, J., van Buuren, A., & Edelenbos, J. (2024). Integrative capacity in public policy: A conceptual framework. *Policy and Society*, 43(3), 381–395. <https://doi.org/10.1093/polsoc/puad014>
- Rofiq, H. N., & Sujak, G. M. M. (2024). Analisis persepsi masyarakat terhadap lelang Indonesia melalui analisis n-gram dan sentimen. *SINTECH Journal*, 7(3), 167–179. <https://doi.org/10.31598>
- Rosenbloom, D. H., Kravchuk, R. S., & Clerkin, R. M. (2022). *Public administration: Understanding management, politics, and law in the public sector* (9th ed.). Routledge. <https://www.routledge.com/Public-Administration-Understanding-Management-Politics-and-Law-in-the-Public-Sector/Rosenbloom-Kravchuk-Clerkin/p/book/9781032055558>
- Sabatier, P. A. (Ed.). (1999). *Theories of the policy process* (1st ed.). Boulder, CO: Westview Press.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man: Social and rational* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Siregar, S., & Siregar, S. (2023). Analisis pelaksanaan lelang online (E-Auction) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Medan. *Khidmatussifa: Journal of Islamic Studies*, 2(1).
- Sudaryono. (2017). *Metodologi Penelitian: Kualitatif, Kuantitatif, dan Mix Method*. Depok: PT RajaGrafindo Persada.
- Sutardjo. (2006). *Tata cara pelelangan barang milik/kekayaan negara termasuk barang milik BUMN*. (Makalah disampaikan pada perkuliahan Peraturan Lelang, Universitas Indonesia).
- United Nations Development Programme (UNDP). (1997). *Governance for sustainable human development*. UNDP Policy Paper.
- Waldo, D. (2007). *The administrative state: A study of the political theory of American public administration* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315130859>
- Wahab, S. A. (2005). *Analisis kebijakan dari formulasi ke penyelesaian masalah kebijakan negara*. Bumi Aksara.

- Wijayanti, C. (2023). Efektivitas pelaksanaan e-auction di lingkungan DJKN. *Jurnal Reformasi Birokrasi dan Pelayanan Publik*, 5(1), 45–59.
- Zahariadis, N. (2021). Multiple streams framework: Structure, processes, and policy change. In C. M. Weible & P. A. Sabatier (Eds.), *Theories of the policy process* (4th ed., pp. 79–102). Routledge.
- Peraturan Perundang-undangan, Kamus, Laporan dan Lainnya
Undang-Undang Dasar Tahun 1945 Amandemen IV
Burgelijk Wetboek. (1847). *Kitab Undang-Undang Hukum Perdata* (Stbl. 1847/23). Hindia Belanda.
- Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 5. Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4355.
- Vendu Reglement (Undang-Undang Lelang) Stbl. 1908 No. 189 yang terdiri dari 49 Pasal.
- Vendu Istructie (Peraturan Pemerintah tentang Pelaksanaan Lelang) Stbl 1908 No. 190 yang terdiri dari 62 Pasal
- Instruksi Presiden No. 9 tahun 1970 tentang Penjualan dan atau Pemindahtanganan Barang-Barang yang Dimiliki/Dikuasai Negara.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 189/PMK.06/2017 tentang Pejabat Lelang Kelas II. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1771*.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 94/PMK.06/2019 tentang Pejabat Lelang Kelas I. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 667*.
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122/PMK.06/2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang. *Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 1601*.
- Herziene Inlandsch Reglement/HIR atau Reglement Indonesia yang diperbaharui/ RIB Stbl. 1941 No. 44 a.1 Pasal 195-208.
- Black, H. C., & Garner, B. A. (2024). *Black's Law Dictionary* (12th ed.) Christie's. (n.d.). About us. Retrieved July 18, 2025, from <https://www.christies.com/en/about-us>
- Herodotus. (2024). In Wikipedia. Retrieved July 18, 2025, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Auction>
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2020). Bedah Sistem Lelang di Indonesia. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13139/Bedah-Sistem-Lelang-di-Indonesia.html>
- Kementerian Dalam Negeri. (2024). Rilis Data Kependudukan I 2024: Potret Demografi dan Implikasinya bagi Pembangunan Nasional. <https://dukcapil.kemendagri.go.id/blog/read/rilis-data-kependudukan->

semester-i-tahun-2024-potret-demografi-dan-implikasinya-bagi-pembangunan-nasional

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2023). Peraturan Menteri Keuangan Nomor 122/PMK.06/2023 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang. <https://jdih.kemenkeu.go.id>
- Laporan capaian lelang 2019-2024. Kementerian Keuangan Republik Indonesia. Retrieved from <https://lelang.go.id>
- Statista GmbH. (2023). Leading auction houses worldwide by sales value [Data set]. Statista. Diakses Juni 2025, dari Statista: <https://www.statista.com/statistics/1285570/leading-auction-houses-worldwide-by-sales-value/>
- Badan Pemeriksa Keuangan Republik Indonesia. (2025). Majalah BPK Edisi Januari 2025. Retrieved from https://www.bpk.go.id/assets/files/magazine/edisi-januari-2025_edisi_januari_2025_1750643172.pdf
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2024). Outlook RAPBN 2025. DPR RI. Retrieved from https://berkas.dpr.go.id/pusaka/files/info_singkat/Info%20Singkat-XVI-16-II-P3DI-Agustus-2024-163.pdf
- Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia. (2021). Modul Manajemen Keuangan Negara. Retrieved from <https://id.scribd.com/document/737264436/12-Manajemen-Kuangan-Negara-Terbaru>
- Politeknik Keuangan Negara STAN. (2022). Keuangan Publik: Teori dan Implementasi (A. Tafriji & B. Ali, Eds.). Penerbit PKN STAN. Retrieved from https://penerbitan.pknstan.ac.id/wp-content/uploads/2023/02/NEW-BUKU-AJAR-Keu-Publik_Ali-Tafriji-Biswan-compressed.pdf