



UN SUSKA RIAU

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbaranyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

**ANALISIS PROSES PENJUALAN/LELANG BARANG MILIK NEGARA  
DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG  
(KPKNL) PEKANBARU**

**SKRIPSI**



oleh :

**FEBRI RAMADHAN**

**NIM : 12170514143**

**UIN SUSKA RIAU**  
**PROGRAM S1**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SULTAN SYARIF KASIM RIAU**

**1446 H/2025 M**



UN SUSKA RIAU

## © Hak cipta milik UIN Suska Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbarui sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama : Febri Ramadhan  
Nim : 12170514143  
Program Studi : Administrasi Negara  
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial  
Judul : Analisis Proses Penjualan/lelang Barang Milik Negara Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru

DISETUJUI OLEH:  
DOSEN PEMBIMBING  
Afrizal, S.Sos, M.Si  
NIP. 19690419 200701 1 025

Mengetahui

PLT. DEKAN



Dr. Desir Miftah, SE, MM, Ak  
NIP. 19740412 200604 2 002

KETUA PRODI

Administrasi Negara

Dr. Khairunsyah Purba, S.Sos., M.Si  
NIP. 19781025 200604 1 002

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau



UN SUSKA RIAU

## © Hak cipta milik UIN Suska Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbaranyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama	:	Febri Ramadhan
NIM	:	12170514143
Jurusan	:	Administrasi Negara
Fakultas	:	Ekonomi Dan Ilmu Sosial
Judul skripsi	:	Analisis Proses Penjualan/lelang Barang Milik Negara di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru
Tanggal Ujian	:	Selasa, 17 Juni 2025

#### Tim Pengaji

Ketua pengaji:  
Astuti Meflinda, S.E., MM  
NIP. 19720513 200701 2 018

Pengaji I  
Dr. Mashuri, MA  
NIP. 19770721 201411 1 002

Pengaji II  
Virna Museliza, M.Si  
NIP. 19660827 202321 2 005

Sekretaris  
Ermansyah, S.E., MM  
NIP. 19850328 202321 1 011



UN SUSKA RIAU

## © Hak cipta milik UIN Suska Riau

## State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbaranyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama : FEBRI RAMADHAN

NIM : 12170514143

Tempat/Tgl. Lahir : KAMPAR, 24 NOVEMBER 2002

Fakultas/Pascasarjana : EKONOMI DAN HMU SOSIAL

Prodi : ADMINISTRASI NEGERA

Judul Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\*:

*Analisis Proses Pengujian/lelang Barang Milik Negera  
Di Kantor Pelayanan Ketenagakerjaan Negera dan Lelang (KPNL)*

*Pekanbaru*

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa

1. Penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* dengan judul sebagaimana tersebut di atas adalah hasil pemikiran dan penelitian saya sendiri.
2. Semua kutipan pada karya tulis saya ini sudah disebutkan sumbernya.
3. Oleh karena itu Disertasi/Thesis/Skripsi/Karya Ilmiah lainnya\* saya ini, saya nyatakan bebas dari plagiat.
4. Apa bila dikemudian hari terbukti terdapat plagiat dalam penulisan Disertasi/Thesis/Skripsi/(Karya Ilmiah lainnya)\* saya tersebut, maka saya bersedia menerima sanksi sesuaikan peraturan perundang-undangan.

Demikianlah Surat Pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan dari pihak manapun juga.

Pekanbaru, 9.3.2025

Yang membuat pernyataan



FEBRI RAMADHAN

NIM. 12170514143



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ABSTRACT

### Analisis proses Penjualan/lelang Barang Milik Negara di kantor KPKNL Pekanbaru

Oleh :

Febri Ramadhan

12170514143

Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) merupakan aspek krusial dalam tata kelola keuangan negara yang transparan, efisien, dan akuntabel. Salah satu bentuk pemindahtanganan BMN yang sudah tidak digunakan adalah melalui penjualan atau lelang. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses pelaksanaan penjualan/lelang BMN di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Pekanbaru serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dalam praktiknya. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan lelang BMN di KPKNL Pekanbaru telah mengacu pada ketentuan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 112/PMK/2023, dengan prosedur yang meliputi pengajuan permohonan lelang, penilaian nilai limit, penjadwalan dan pengumuman, pelaksanaan lelang, serta penyetoran hasil ke kas negara. Namun, terdapat beberapa kendala seperti keterlambatan pengusulan dari instansi pemilik barang, ketidaksesuaian data teknis barang, dan rendahnya partisipasi peserta lelang. Kendala tersebut berdampak pada efektivitas dan nilai hasil lelang. Untuk mengatasi hambatan tersebut, diperlukan perbaikan dalam sistem dokumentasi dan koordinasi antar instansi, peningkatan kualitas data aset, serta edukasi publik mengenai mekanisme

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

lelang. Selain itu, penerapan sistem elektronik melalui e-auction dinilai mampu meningkatkan transparansi dan partisipasi publik. Dengan demikian, hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan strategi pengelolaan aset negara dan mendukung penerapan prinsip good governance dalam administrasi publik.

**Kata kunci:** Barang Milik Negara, lelang, KPKNL Pekanbaru, nilai limit, pengelolaan aset.



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## ***ABSTRACT***

### **Analisis proses Penjualan/lelang Barang Milik Negara di kantor KPKNL Pekanbaru**

**Oleh :**

**Febri Ramadhan**

**12170514143**

The management of State-Owned Assets (BMN) is a crucial aspect of transparent, efficient, and accountable public financial governance. One method of transferring ownership of BMN that is no longer in use is through sales or auctions. This study aims to analyze the implementation process of BMN sales/auctions at the Office of State Assets and Auction Services (KPKNL) in Pekanbaru and to identify the challenges encountered in practice. The research method employed is qualitative descriptive, with data collection techniques including interviews, observations, and document analysis. The results show that the implementation of BMN auctions at KPKNL Pekanbaru has followed the provisions of the Minister of Finance Regulation Number 122/PMK/2023, involving procedures such as auction request submission, value limit assessment, scheduling and announcement, auction execution, and the deposit of proceeds into the state treasury. However, several challenges were identified, including delays in proposals from asset-owning agencies, inconsistencies in technical data of the items, and low participation from auction bidders. These obstacles negatively impact the effectiveness and outcomes of the auction. To overcome these issues, improvements are needed in documentation systems and inter-agency



UIN SUSKA RIAU

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN SUSKA RIAU

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Coordination, enhancement of asset data quality, and public education about the auction mechanism. Furthermore, the application of an electronic auction system (e-auction) is considered effective in increasing transparency and public participation. Thus, the findings of this study contribute to the development of strategies for state asset management and support the implementation of good governance principles in public administration.

**Keywords:** State-Owned Assets, auction, KPKNL Pekanbaru, value limit, asset management.

**UIN SUSKA RIAU**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh AlhamdulillahiRobbil'alamin, dengan memuja dan memuji Allah Swt, bersyukur atas segala limpahan rahmat, nikmat, kesehatan, karunia dan keberkahan kepada penulis sehingga dengan izin Allah Swt. penulis mampu menyelesaikan Proposal skripsi ini yang berjudul “Analisis Proses Penjualan/Lelang Barang Milik Negara Di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (Kpknl) Pekanbaru”. Selanjutnya Sholawat serta salam semoga senantiasa tersampaikan kepada junjungan kita, pedoman kita, pemberi syafa’at yakni Nabi besar Muhammad SAW dan semoga dengan sering-sering bersholawat nantinya di Yaumil Qiyamah mendapatkan syafaat dari Nabi Muhammad SAW. Aamiin Ya Rabbal'alamiiin. Penulisan Proposal skripsi ini ditulis sebagai syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Dalam penulisan Proposal skripsi ini, penulis sangat menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan kelemahan dikarenakan keterbatasan ilmu pengetahuan, waktu dan pengalaman penulis. Akan tetapi berkat rahmat Allah Swt. masih banyak pihak yang memberikan arahan dan memberikan motivasi kepada penulis, hingga akhirnya penulis bisa menyelesaikan Proposal skripsi ini. Terimakasih yang tak terhingga penulis ucapkan untuk kepada Kedua Orang Tua ayahanda

Abu Bakar (Alm.) dan Ibunda tercinta Fatimah. M yang telah merawat, mengasuh, membimbing dan selalu memberi semangat kepada penulis. Banyak pengorbanan baik secara moril maupun materil dan senantiasa mendo'akan ananda agar mampu mewujudkan impian hingga menjadi seorang sarjana. Sungguh pengorbanan yang sangat mulia dari Ibunda dan Ayahanda. Dengan penuh kesabaran, kasih sayang, do'a dan dukungan untuk keberhasilan ananda sampai saat ini, karya ini dipersembahkan untuk kedua orang tua ananda yang sangat ananda sayangi. Pada kesempatan ini, dengan penuh rasa hormat dan kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Bapak Prof. Dr. Khairunnas Rajab, M.Ag.
2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Ibu Dr. Hj. Mahyarni, SE, MM.
3. Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yakni Bapak Dr. Kamaruddin, S.Sos., M.Si. sekaligus Penasehat Akademik penulis pada Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.

Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Bapak Dr. Mahmuzar, S.H., M. Hum,

Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Ibu Dr. Hj. Julina, SE., M. Si.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**© Hak Cipta milik UIN Suska Riau**

Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau yakni Bapak Dr. Khairunsyah Purba S.Sos, M.Si. sekaligus dosen konsultasi dan dosen pembimbing yang memberikan bimbingan, informasi serta arahan kepada penulis selama menyelesaikan skripsi ini.

Sekretaris Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Bapak Mashuri M.A,

8. Bapak Afrizal, S.Sos, M.Si, Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga, dan pemikiran untuk memberikan bimbingan sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik dan lancar.

9. Bapak dan Ibu Dosen serta pegawai di Program Studi Ilmu Administrasi Negara sebagai pemberi masukan dan inspirasi penulis untuk menjadi manusia yang memiliki ilmu yang baik serta berkah.

10. Pihak Intansi BPK RI Perwakilan Provinsi Riau, para staff dan karyawan yang telah bersedia meluangkan waktu untuk wawancara dengan penulis

Orang-orang tercinta abang, kakak, dan adek selalu membaerikan motivasi dan semangat kepada penulis dalam menjelani proses ini.

11. Teman-teman kontrakan yang telah meneman dan mendukung penulis selama proses penyusunan skripsi.

Semoga semua doa, semangat dan motivasi yang telah diberikan mendapatkan



UIN SUSKA RIAU

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak Cipta Milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

imbalan dari Allah SWT. Penulis berharap skripsi ini dapat menambah ilmu pengetahuan dan memberikan manfaat bagi kita semua, Amin ya rabbal alamin.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatu

Pekanbaru, 12 juni 2025

Febri Ramadhan  
12170514143

**UIN SUSKA RIAU**



- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xv</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>LANDASAN TEORI.....</b>	<b>7</b>
2.1 Proses pengelolaan aset negara atau barang milik negara .....	7
2.1.1 Barang Milik Negara (BMN) .....	9
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
2.3 Pandangan islam .....	20
2.4 Konsep operasional .....	22
2.5 Kerangka Pemikiran .....	24
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....</b>	<b>26</b>
3.1 Tipe Penelitian .....	26
3.2 Lokasi penelitian .....	26
3.2 Informen penelitian.....	27
3.4 Teknik Analisis Data .....	29
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN .....</b>	<b>31</b>
4.1 Sejarah KPKNL Pekanbaru .....	31
4.2 Tujuan, Visi dan Misi KPKNL Pekanbaru.....	32
4.3 MOTTO PELAYANAN SAMUDERA .....	34
4.4 Struktur Organisasi KPKNL Pekanbaru.....	35
<b>BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAAN .....</b>	<b>37</b>
5.1 Proses pelaksanaan penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di Kantor KPKNL Kota Pekanbaru.....	37



UIN SUSKA RIAU

© Hak Cipta	BAB VI PENUTUP .....	69
	6.1 Kesimpulan .....	69
	6.2 Saran .....	71
	DAFTAR PUSTAKA .....	74
	LAMPIRAN .....	76

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Konsep Operasional.....	23
Tabel 3. 1 Informan penelitian .....	27
Tabel 5. 1 proses tahapan .....	42



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Barang Milik Negara (BMN) merupakan aset milik pemerintah yang memiliki peranan strategis dalam menunjang pelaksanaan tugas dan fungsi penyelenggaraan pemerintahan. Aset ini diperoleh melalui pembelian yang dibebankan pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) atau dari sumber perolehan lainnya yang sah. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, BMN bukan sekadar barang, tetapi merupakan bentuk akumulasi kekayaan negara yang mencerminkan pertanggungjawaban fiskal pemerintah terhadap rakyat. Oleh karena itu, pengelolaan BMN harus dilakukan secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel. Namun dalam praktiknya, tidak semua BMN dapat terus digunakan secara berkelanjutan. Seiring berjalananya waktu, BMN dapat mengalami penurunan fungsi, kerusakan, tidak sesuai lagi dengan kebutuhan operasional, atau bahkan menjadi idle asset (aset menganggur). Aset-aset yang tidak lagi digunakan ini tetap memiliki nilai ekonomis jika dikelola dengan benar. Maka dari itu, diperlukan mekanisme pengelolaan lanjutan atas BMN tersebut agar tidak menimbulkan pemborosan dan justru memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara. Salah satu mekanisme pengelolaan lanjutan atas BMN yang tidak digunakan lagi adalah melalui pemindahtanganan dalam bentuk penjualan atau lelang. Lelang BMN merupakan salah satu bentuk pengalihan kepemilikan barang milik negara kepada pihak lain melalui mekanisme terbuka dan sah yang

dilakukan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan. Proses ini bukan hanya bertujuan untuk mengalihkan kepemilikan, tetapi juga merupakan strategi untuk mengefisienkan pengelolaan aset dan mengoptimalkan Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Menurut Mardiasmo (2002), pengelolaan keuangan negara yang baik mencakup pengelolaan aset sebagai komponen penting. Aset yang dikelola dengan baik akan berkontribusi terhadap pelayanan publik dan pencapaian tujuan organisasi pemerintah. Dalam konteks lelang BMN, ini berarti bahwa barang yang sudah tidak digunakan lagi harus segera dimonetisasi melalui lelang agar tidak menimbulkan biaya pemeliharaan yang sia-sia atau bahkan hilangnya nilai aset karena kerusakan yang semakin parah.

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) sebagai unit pelaksana teknis dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan RI, memiliki peran penting dalam pelaksanaan lelang BMN. KPKNL bertanggung jawab dalam melaksanakan fungsi pelayanan di bidang kekayaan negara, termasuk di dalamnya penilaian, penghapusan, dan pelaksanaan lelang. Salah satu KPKNL yang aktif dalam pelaksanaan lelang BMN adalah KPKNL Kota Pekanbaru. KPKNL Kota Pekanbaru memiliki wilayah kerja yang cukup luas dan melayani berbagai instansi pemerintah, baik vertikal maupun daerah. Oleh karena itu, jumlah barang yang dilelang cukup banyak dan bervariasi, mulai dari kendaraan dinas, alat elektronik, mebel, hingga aset tetap seperti tanah dan bangunan.

Lelang kendaraan dinas milik Pemerintah Provinsi Riau dilaksanakan secara daring pada 18–25 Februari melalui situs [www.lelang.go.id](http://www.lelang.go.id) suatu aplikasi dari

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

KPKNL pekanbaru dengan metode open bidding. Sebanyak 23 unit kendaraan dilelang, terdiri dari 17 unit secara per unit dan 6 unit dalam satu paket (scrap). Pendaftaran dilakukan secara online dengan mengunggah KTP, NPWP, dan nomor rekening pribadi. Peserta yang tidak melengkapi dokumen dapat didiskualifikasi meskipun akun telah aktif. Penawaran dibuka saat pengumuman tayang dan ditutup otomatis pada pukul 10.00 WIB di hari terakhir, kemudian diumumkan pemenangnya. Rincian kendaraan yang dilelang mencakup berbagai jenis seperti microbus, station wagon, jeep, pejero sport, sedan, dan pickup, dengan nilai limit bervariasi, mulai dari Rp15 juta hingga Rp208 juta. Uang jaminan lelang ditetapkan sebesar 40% dari nilai limit masing-masing kendaraan. Sementara itu, enam kendaraan dalam kondisi rusak berat atau scrap dilelang dalam satu paket dengan nilai limit Rp56.596.000 dan jaminan Rp22.638.400. maka jumlah total semua nilai limit BMN kendaraan yang mau dilanag adalah Rp1.433.665.000. Lelang ini bertujuan mendukung transparansi dan optimalisasi pengelolaan BMN di lingkungan Pemprov Riau.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan lelang ini memerlukan koordinasi yang baik antara instansi pengusul, KPKNL sebagai penyelenggara lelang, serta peserta lelang sebagai pihak yang akan membeli aset tersebut. Namun demikian, dalam praktiknya, pelaksanaan lelang BMN di KPKNL Pekanbaru tidak terlepas dari berbagai kendala. Kendala tersebut bisa berasal dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal, misalnya keterbatasan jumlah sumber daya manusia, beban kerja yang tinggi, serta kompleksitas prosedur administrasi. Sementara dari sisi eksternal, kendala bisa berupa keterlambatan pengusulan dari instansi,

ketidaksesuaian data barang, kurangnya minat peserta lelang, hingga kendala teknis dalam pelaksanaan e-auction.

Menurut Suwendro (2014), keberhasilan pelaksanaan lelang sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama, yaitu ketepatan nilai limit, efektivitas sistem pelaksanaan lelang, serta partisipasi masyarakat. Ketika salah satu faktor tersebut tidak terpenuhi, maka lelang berpotensi gagal atau menghasilkan nilai yang tidak optimal. Permasalahan lain yang sering muncul adalah ketidaksesuaian antara nilai limit yang ditetapkan dengan harga pasar, yang berakibat pada kegagalan lelang karena tidak adanya penawar yang berminat. Dalam situasi seperti ini, dibutuhkan strategi dan pendekatan yang adaptif dari pihak KPKNL dalam meningkatkan efektivitas pelaksanaan lelang BMN. Penguatan koordinasi dengan instansi pengusul, peningkatan kualitas data barang, serta sosialisasi kepada masyarakat mengenai proses dan manfaat lelang menjadi langkah penting yang perlu dilakukan. Selain itu, pemanfaatan teknologi informasi melalui sistem lelang daring (e-auction) juga menjadi bagian dari modernisasi layanan publik di bidang pengelolaan kekayaan negara. Dengan mempertimbangkan pentingnya peran lelang dalam pengelolaan BMN dan berbagai tantangan yang dihadapi, maka penelitian ini dilakukan untuk menganalisis secara komprehensif bagaimana proses lelang BMN dilaksanakan di KPKNL Kota Pekanbaru. Penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi kendala-kendala yang ada dan merumuskan solusi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan lelang. Dengan demikian, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi perbaikan tata kelola aset negara secara umum.

### 1.3 Tujuan Penelitian

1. Menganalisis proses pelaksanaan penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru.
2. Mengidentifikasi kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan lelang BMN.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### 1.4.1 Manfaat Teoretis

Secara teoretis, penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian ilmu administrasi publik, khususnya dalam pengelolaan

keuangan dan aset negara. Penelitian ini dapat menjadi referensi akademik bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang mengkaji masalah serupa. Selain itu, hasil penelitian ini memperkaya literatur mengenai strategi pengelolaan BMN, pelaksanaan lelang, serta praktik good governance di sektor publik.

#### 1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi KPKNL Kota Pekanbaru dan instansi terkait dalam rangka meningkatkan kualitas pelaksanaan lelang BMN. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan perbaikan dalam aspek perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi kegiatan lelang. Selain itu, hasil penelitian ini juga bermanfaat bagi instansi pengusul dalam menyusun strategi pengusulan lelang yang lebih tertib administrasi dan tepat waktu.

Berlandaskan uraian latar belakang sebelumnya maka peneliti ingin mengajukan judul “penetuan harga limit dalam pemindatanganan barang milik negara penjualan/lelang Di BPK RI Perwakilan Riau “

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Proses pengelolaan aset negara atau barang milik negara

Prosedur pelaksanaan lelang sesuai aturan (PMK)

Prosedur pelaksanaan lelang Barang Milik Negara (BMN) diatur dalam PMK Nomor 122/PMK.06/2023 tentang Tata Cara Pelaksanaan Lelang. Aturan ini menjadi acuan pelaksanaan lelang oleh KPKNL agar berjalan transparan, akuntabel, dan sesuai ketentuan hukum. Menurut Mardiasmo (2009), lelang BMN harus dilakukan secara efisien dan akuntabel karena menyangkut pengelolaan keuangan negara. Ia menekankan pentingnya keterbukaan informasi dan pertanggungjawaban publik dalam setiap tahapan lelang.

Proses lelang adalah pengajuan permohonan dari instansi, penilaian nilai limit, pengumuman jadwal lelang, pelaksanaan lelang (daring atau konvensional), penyetoran hasil ke kas negara, dan penyerahan barang kepada pemenang. Munir Fauzy (2014) menyebutkan bahwa lelang adalah bentuk pemindahtanganan aset yang harus berpegang pada prinsip hukum dan keadilan. Oleh karena itu, prosedur PMK wajib dipatuhi untuk menjamin keabsahan dan kepercayaan publik. Suwendro (2016) menambahkan bahwa keberhasilan lelang ditentukan oleh kepatuhan terhadap prosedur. Pelanggaran tahapan dapat menurunkan kredibilitas dan menimbulkan masalah hukum.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Ketersediaan data aset yang valid

Ketersediaan data aset yang valid merupakan syarat penting dalam pelaksanaan lelang Barang Milik Negara (BMN). Data yang akurat membantu proses penilaian nilai limit, mempercepat administrasi, dan mencegah terjadinya kesalahan dalam pengambilan keputusan. Menurut Mardiasmo (2009), data aset harus dicatat secara akuntabel dan transparan agar pengelolaan BMN, termasuk lelang, dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa data yang valid, proses pengelolaan menjadi tidak efektif. Halim (2007) menambahkan bahwa verifikasi data aset, baik secara fisik maupun administratif, sangat diperlukan untuk menjamin keakuratan informasi saat lelang. Sementara itu, Suwendro (2016) menekankan pentingnya sistem pencatatan yang terintegrasi, seperti SIMAN, agar proses lelang tidak terhambat akibat ketidaksesuaian data. Dengan demikian, data aset yang valid bukan hanya mendukung kelancaran proses lelang, tetapi juga menjadi dasar akuntabilitas dan kepercayaan publik terhadap pengelolaan aset negara.

3. Perencanaan lelang yang terjadwal dan terdokumentasi dengan baik

Perencanaan lelang yang terjadwal dan terdokumentasi dengan baik sangat penting untuk memastikan proses lelang Barang Milik Negara (BMN) berjalan lancar dan sesuai aturan. Tanpa perencanaan, lelang berisiko tertunda atau tidak efisien. Menurut Mardiasmo (2009), perencanaan pengelolaan aset harus dilakukan secara sistematis dan tertulis agar mudah dipantau dan dievaluasi. Dokumen perencanaan mencakup waktu pelaksanaan, jenis barang, dan nilai estimasi. Suwendro (2016) menambahkan bahwa jadwal lelang yang rapi membantu menghindari benturan waktu dan memastikan dokumen serta barang

sudah siap sebelum lelang dimulai. Agar perencanaan yang baik, proses lelang menjadi lebih efisien, tertib, dan akuntabel.

### 2.1.1 Barang Milik Negara (BMN)

Barang Milik Negara (BMN) merupakan seluruh barang yang dibeli atau diperoleh atas beban Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun yang berasal dari perolehan lainnya yang sah, seperti hibah, rampasan, atau perolehan melalui pelaksanaan putusan pengadilan yang telah berkekuatan hukum tetap. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, BMN dikategorikan sebagai bagian dari kekayaan negara yang memiliki nilai ekonomi dan strategis tinggi, sehingga pengelolaannya harus dilakukan secara tertib, efisien, transparan, dan akuntabel. Hal ini dimaksudkan agar keberadaan BMN tidak hanya menjadi catatan administratif semata, tetapi benar-benar dapat mendukung penyelenggaraan tugas dan fungsi pemerintah secara optimal. BMN sendiri mencakup berbagai jenis barang yang diklasifikasikan ke dalam beberapa kelompok utama, antara lain peralatan dan mesin (seperti kendaraan dinas dan perlengkapan kantor), gedung dan bangunan (seperti kantor pemerintah dan fasilitas umum), jalan, irigasi dan jaringan (termasuk jalan nasional dan saluran irigasi), aset tetap lainnya (seperti buku perpustakaan, karya seni, dan barang bersejarah), serta konstruksi dalam pengerjaan. Klasifikasi ini penting untuk memastikan bahwa setiap jenis barang dikelola dengan pendekatan yang sesuai dengan karakteristik dan tujuan pemanfaatannya.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut Mardiasmo (2002), Barang Milik Negara memiliki nilai strategis karena merupakan salah satu bentuk kekayaan negara yang secara langsung mendukung kelangsungan pelaksanaan tugas-tugas pemerintahan, baik dalam aspek pelayanan publik, pembangunan nasional, maupun penyelenggaraan fungsi administratif negara. Oleh karena itu, pengelolaan BMN tidak dapat dilakukan secara sembarangan, melainkan harus melalui sistem yang terintegrasi dan berkesinambungan. Sistem ini mencakup seluruh siklus hidup aset, dimulai dari tahap perencanaan kebutuhan barang, proses pengadaan, pemanfaatan secara optimal, pemindahtanganan apabila sudah tidak digunakan atau dinyatakan idle, hingga penghapusan dari daftar kekayaan negara ketika barang sudah rusak berat atau tidak memiliki nilai manfaat lagi. Pendekatan pengelolaan yang komprehensif ini sangat penting untuk menjamin agar BMN dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pemerintahan. Selain itu, tata kelola BMN yang baik juga mencerminkan praktik manajemen aset yang modern dan bertanggung jawab, yang pada akhirnya akan meningkatkan akuntabilitas pengelolaan keuangan negara secara keseluruhan.

## 2.1.2 Pengelolaan BMN

Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) merupakan bagian integral dari manajemen aset sektor publik yang memiliki peran strategis dalam mendukung kinerja pemerintahan. Secara konseptual, pengelolaan BMN tidak hanya berfokus pada aspek administratif semata, melainkan mencakup keseluruhan siklus hidup aset yang bertujuan untuk memaksimalkan nilai guna dan nilai ekonomis dari barang tersebut. Menurut *Government Finance Officers Association* (GFOA),

manajemen aset publik mencakup aktivitas yang meliputi perencanaan, pengadaan, pemanfaatan, pemeliharaan, serta pemindahtanganan atau penghapusan aset, dan harus didasarkan pada prinsip efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan (GFOA, 2008). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah, tahapan pengelolaan BMN terdiri dari perencanaan kebutuhan dan penganggaran, pengadaan, penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penilaian, pemindahtanganan, pemusnahan, penghapusan, hingga pengawasan dan pengendalian. Setiap tahapan ini dirancang untuk memastikan bahwa aset negara dikelola secara optimal dan tidak menjadi beban dalam anggaran belanja negara.

Teori dari Halim (2007) menjelaskan bahwa pengelolaan aset publik yang baik merupakan prasyarat utama dalam meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya publik dan memperkuat akuntabilitas pemerintah. Halim menekankan bahwa keberhasilan pengelolaan BMN sangat ditentukan oleh penerapan prinsip *good governance*, yang terdiri atas tiga pilar utama, yaitu transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Transparansi mengharuskan adanya keterbukaan informasi dalam setiap tahapan pengelolaan aset; partisipasi menekankan perlunya perlibatan berbagai pemangku kepentingan dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan; sementara akuntabilitas mewajibkan setiap pelaksanaan kegiatan dapat dipertanggungjawabkan baik secara administratif, hukum, maupun moral.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam konteks teori manajemen aset, menurut *Amir (2007)*, aset negara seharusnya dikelola dengan pendekatan *value for money*, yakni mengedepankan prinsip efisiensi (dengan biaya paling rendah), efektivitas (mencapai tujuan), dan ekonomis (berdasarkan kebutuhan riil). Pendekatan ini menekankan pentingnya pengelolaan aset yang bukan hanya berorientasi pada pencatatan, tetapi juga pada optimalisasi nilai guna dan peningkatan kontribusinya terhadap kinerja institusi pemerintah. Lebih lanjut, teori dari *Anthony dan Young (2003)* dalam buku *Management Control in Nonprofit Organizations* menyatakan bahwa salah satu bentuk kontrol manajerial yang penting dalam organisasi sektor publik adalah pengelolaan aset tetap, karena aset tersebut memiliki implikasi terhadap belanja pemeliharaan, nilai penyusutan, serta potensi penyalahgunaan. Oleh karena itu, pengelolaan BMN yang baik berfungsi tidak hanya untuk menjamin kelancaran operasional, tetapi juga sebagai alat untuk menciptakan akuntabilitas fiskal dan memperkuat kepercayaan publik terhadap institusi pemerintah.

Dengan demikian, berdasarkan teori-teori di atas, pengelolaan BMN harus dilakukan secara sistematis dan terintegrasi, mulai dari proses identifikasi kebutuhan hingga penghapusan, dengan menekankan pentingnya tata kelola yang baik. Jika pengelolaan tersebut dijalankan secara konsisten dengan landasan teori manajemen aset dan prinsip good governance, maka BMN dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam mendukung pelaksanaan tugas pemerintahan, pelayanan publik, serta sebagai bagian dari strategi pengelolaan keuangan negara yang bertanggung jawab dan berkelanjutan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.1.3 Pemindahtanganan BMN Pemindahtanganan BMN adalah pengalihan kepemilikan BMN sebagai akibat dari dijual, dipindahtangkan, dihibahkan, atau cara lain yang sah. Proses ini dilakukan apabila barang tersebut tidak digunakan lagi untuk penyelenggaraan tugas dan fungsi instansi pemerintah.

Menurut Peraturan Menteri Keuangan Nomor 83/PMK.06/2016 tentang Tata Cara Pelaksanaan Pemindahtanganan BMN, salah satu bentuk pemindahtanganan yang paling umum adalah melalui penjualan atau lelang. Tujuan dari pemindahtanganan melalui lelang adalah untuk memperoleh nilai ekonomis dari aset yang tidak lagi digunakan serta mendukung penerimaan negara bukan pajak.

#### 2.1.4 Lelang Barang Milik Negara

Lelang merupakan salah satu metode penjualan barang yang dilakukan secara terbuka kepada publik, di mana prosesnya mengedepankan prinsip persaingan dan transparansi untuk memperoleh penawaran tertinggi dari peserta. Dalam konteks pengelolaan keuangan negara, lelang menjadi instrumen penting dalam pemindahtanganan Barang Milik Negara (BMN) yang sudah tidak dimanfaatkan secara optimal atau dinyatakan idle. Menurut Sutedi (2010), lelang BMN bukan hanya mekanisme pelepasan aset, tetapi juga merupakan perwujudan dari asas efisiensi dan akuntabilitas dalam tata kelola keuangan negara. Efisiensi tercermin dari mekanisme pasar yang memungkinkan harga terbentuk secara optimal melalui kompetisi, sedangkan akuntabilitas diwujudkan melalui proses yang terbuka, terdokumentasi, dan dapat diaudit.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Secara teoritis, konsep lelang dapat dikaji melalui perspektif teori *market mechanism* atau mekanisme pasar, di mana penjual dan pembeli bertemu dalam suatu ruang lelang untuk mencapai titik ekuilibrium harga. Klein dan Leffler (1981) dalam teori reputasi pasar menyebutkan bahwa pasar terbuka seperti lelang mendorong terciptanya harga yang adil dan bersifat kompetitif karena mengurangi potensi manipulasi harga yang biasanya terjadi dalam transaksi tertutup. Oleh karena itu, dalam kerangka pengelolaan aset negara, lelang menjadi mekanisme rasional dan adil dalam mentransformasikan aset yang tidak terpakai menjadi penerimaan negara bukan pajak (PNBP).

Pelaksanaan lelang BMN secara formal diselenggarakan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL), yang berada di bawah koordinasi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan Republik Indonesia. KPKNL berperan sebagai pelaksana teknis yang ditunjuk oleh negara dan memiliki kewenangan hukum untuk menjalankan lelang atas barang milik negara, baik dari instansi pemerintah pusat maupun daerah. Hal ini sesuai dengan ketentuan dalam Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, yang mengatur prosedur teknis pelaksanaan lelang, mulai dari pengumuman, penyetoran jaminan, penawaran, penetapan pemenang, hingga pelaporan.

Dalam implementasinya, lelang dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu secara konvensional (*on the spot auction*) dan secara elektronik atau daring melalui sistem *e-auction*. Penerapan lelang daring merupakan bagian dari inovasi

digitalisasi pelayanan publik yang bertujuan untuk memperluas jangkauan peserta lelang, meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, serta mengurangi risiko kecurangan atau intervensi pihak ketiga. Hal ini sejalan dengan teori New Public Management (NPM) yang menekankan pentingnya efisiensi, efektivitas, dan pemanfaatan teknologi informasi dalam penyelenggaraan administrasi publik (Hughes, 2003).

Selain itu, dalam teori keuangan publik yang dikemukakan oleh Musgrave dan Musgrave (1989), setiap bentuk pelepasan aset negara harus memberikan nilai tambah ekonomi yang maksimal dan digunakan untuk mendukung pembiayaan negara. Oleh karena itu, kegiatan lelang BMN yang dikelola secara profesional oleh KPKNL menjadi salah satu wujud nyata pengelolaan aset yang tidak hanya berbasis legalitas formal, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan penerimaan negara bukan pajak.

Dengan demikian, berdasarkan teori dan praktik yang berlaku, lelang BMN bukan hanya sekadar aktivitas jual beli, melainkan merupakan bagian dari sistem manajemen aset negara yang menggabungkan prinsip-prinsip pasar, regulasi, efisiensi administrasi, dan akuntabilitas publik. Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan lelang, khususnya yang dilaksanakan oleh KPKNL, memiliki nilai strategis dalam mendukung pengelolaan keuangan negara yang efektif, transparan, dan berorientasi pada hasil.

## 2.5 Proses Lelang Proses pelaksanaan lelang

proses pelaksanaan lelang Barang Milik Negara (BMN) tidak terjadi secara instan, melainkan melalui tahapan yang sistematis dan diatur dalam ketentuan hukum yang berlaku. Setiap tahapan dalam pelaksanaan lelang memiliki fungsi dan peran penting dalam menjamin keberhasilan proses tersebut, baik dari sisi administratif, legal, maupun ekonomis. Secara umum, tahapan pelaksanaan lelang BMN meliputi lima langkah utama

1. Pengajuan permohonan lelang dari instansi pengusul ke KPKNL;
2. Penilaian nilai limit oleh penilai pemerintah;
3. Penetapan jadwal dan pengumuman lelang;
4. Pelaksanaan lelang;
5. Penyetoran hasil lelang ke kas negara.

Menurut Suwendro (2014), keberhasilan proses lelang ditentukan oleh tiga aspek utama, yaitu:

1. Penetapan nilai limit yang realistik dan sesuai dengan kondisi pasar;
2. Prosedur pelaksanaan yang transparan dan efisien;
3. Tingkat partisipasi masyarakat yang tinggi dalam kegiatan lelang.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Penelitian Terdahulu

Namun, terbisa beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki, seperti kurangnya sosialisasi kepada masyarakat mengenai tata cara penjualan BMN serta belum optimalnya pekegunaan teknologi informasi dalam rangkaian penjualan BMN.

1. Peneliti (Tranggana, 2024) "Evaluasi Manajemen Barang Milik Negara (BMN) Berupa Pemakaian Barang Milik Negara (BMN) Pada Biro Layanan Pengadaan serta Manajemen Barang Milik Negara Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan"

Penelitian ini membahas tentang menyelidiki Penetapan Status Penggunaan (PSP) dalam Barang Milik Negara (BMN) merupakan langkah krusial dalam pengelolaan BMN. BMN yang belum memiliki PSP yang terverifikasi tidak bisa digunakan, dialihkan kepemilikannya, atau dipelihara dalam Rekam Kewajiban Barang Milik Negara (RKBMN). Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru. Fokus utamanya adalah bagaimana pelaksanaan lelang dilakukan, mulai dari pengajuan, penilaian nilai limit, hingga penyetoran hasil ke kas negara. Penelitian ini juga mengkaji kendala yang dihadapi serta efektivitas proses lelang dalam mendukung pengelolaan aset negara secara transparan dan akuntabel.

2. Peneliti (Olevia Robi'ul Amir, 2020) "Implementasi Prosedur Pemindahtanganan Barang Milik Negara (Bmn) Melalui Penjualan Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Serta Lelang (Kpknl) Jember"

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Penelitian ini membahas sebuah sistem SIK KPKNL dan sistem SIMAN pihak Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Jember mengolah Barang Milik Negara yang akan dipindahtanganan dengan melakukan prosedur yang tepat mulai dari persyaratan pengajuan data sampai pemindahtanganan BMN disetujui. Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas tentang Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru. Fokus utamanya adalah bagaimana pelaksanaan lelang dilakukan, mulai dari pengajuan, penilaian nilai limit, hingga penyetoran hasil ke kas negara. Penelitian ini juga mengkaji kendala yang dihadapi serta efektivitas proses lelang dalam mendukung pengelolaan aset negara secara transparan dan akuntabel.

3. Peneliti (Lanteng, 2023) "Pengaruh Harga Serta Penjualan Terhadap Respon Masyarakat, Lelang Barang Milik Negara/Daerah Melalui Lelang Internet (E-Auction) Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Serta Lelang (Kpknl) Palopo"

Penelitian ini membahas Penjualan berpengaruh terhadap respon masyarakat, lelang barang milik negara/daerah melalui lelang internet (E-auction) pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Palopo. Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas tentang Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru. Fokus utamanya adalah bagaimana pelaksanaan lelang dilakukan, mulai dari pengajuan, penilaian

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

nilai limit, hingga penyetoran hasil ke kas negara. Penelitian ini juga mengkaji kendala yang dihadapi serta efektivitas proses lelang dalam mendukung pengelolaan aset negara secara transparan dan akuntabel.

4. Peneliti (Yuniarto, 2020) " Melihat Perlunya Pemerintah Melakukan Program Revaluasi Aset Barang Milik Negara"

Penelitian ini membahas revaluasi aset BMN, Tujuan dari revaluasi ini ialah untuk menaikkan keakuratan nilai BMN yasssng dimasukkan pada laporan keuangan pemerintah pusat; menjadi aset dasar untuk penerbitan Surat Berharga Syariah Negara (SBSN), menaikkan data base BMN yang belum baik, serta mengidentifikasi serta menginventarisasi BMN yang ideal. Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas tentang Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru. Fokus utamanya adalah bagaimana pelaksanaan lelang dilakukan, mulai dari pengajuan, penilaian nilai limit, hingga penyetoran hasil ke kas negara. Penelitian ini juga mengkaji kendala yang dihadapi serta efektivitas proses lelang dalam mendukung pengelolaan aset negara secara transparan dan akuntabel.

5. Peneliti (Lasewa et al. 2022) "Prosedur Penghapusan Barang Milik Negara pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara serta Lelang Manado "

Penelitian ini membahas barang milik negara yang sudah tidak bisa dipakai atau bahkan tidak lagi memberi kontribusi terhadap aktifitas operasional pemerintahan tetapi belum dihapus, maka biaya pemeliharaannya akan meningkat. Sedangkan peneliti Penelitian ini

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

membahas Sedangkan peneliti Penelitian ini membahas proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di KPKNL Kota Pekanbaru. Fokus utamanya adalah bagaimana pelaksanaan lelang dilakukan, mulai dari pengajuan, penilaian nilai limit, hingga penyetoran hasil ke kas negara. Penelitian ini juga mengkaji kendala yang dihadapi serta efektivitas proses lelang dalam mendukung pengelolaan aset negara secara transparan dan akuntabel.

### **2.3 Pandangan islam**

Dalam perspektif Islam, Barang Milik Negara (BMN) merupakan amanah dari Allah SWT yang harus dikelola dengan penuh tanggung jawab dan integritas. BMN bukanlah milik pribadi atau lembaga tertentu, melainkan milik publik yang harus digunakan sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat. Oleh karena itu, proses penjualan atau lelang BMN di lembaga pemerintahan seperti Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru harus dilakukan secara profesional dan sesuai prinsip-prinsip syariah, yakni keadilan, transparansi, dan akuntabilitas.

Islam memandang bahwa setiap transaksi, termasuk jual beli melalui mekanisme lelang, harus berlandaskan pada asas keadilan dan tidak merugikan salah satu pihak. Prinsip ini ditegaskan dalam Al-Qur'an Surat An-Nisa ayat 58:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤْدُوا الْأَمْنَاتِ إِلَى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ  
أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمًا يَعْلَمُ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا

٥٨

Artinya: “Sungguh, Allah memerintahkan agar kamu menyerahkan amanah kepada yang berhak menerimanya. Dan bila kamu menetapkan hukum di antara manusia, tetapkanlah dengan adil. Allah memberikan pengajaran terbaik kepadamu, dan Dia Maha Mendengar serta Maha Melihat. (Q.S An.nissa ; 4 ; 58)

Ayat tersebut menjadi landasan bahwa dalam pengelolaan aset negara, termasuk dalam proses lelang, harus ditegakkan prinsip amanah dan keadilan. Praktik lelang sendiri telah dikenal sejak zaman Rasulullah SAW, di mana transaksi dilakukan secara terbuka dan transparan guna memperoleh penawaran harga terbaik. Proses ini merupakan bagian dari fiqih muamalah, yang mengatur tata cara transaksi agar membawa kemaslahatan dan menghindari kemudaratan (Amir, 2018).

Dengan demikian, pelaksanaan proses penjualan atau lelang BMN di KPKNL Pekanbaru harus mencerminkan prinsip-prinsip Islam dalam pengelolaan harta publik. Hal ini mencakup kejujuran dalam penilaian aset (nilai limit), transparansi dalam pengumuman dan pelaksanaan lelang, serta akuntabilitas dalam pencatatan dan pelaporan hasil lelang. Prosedur yang dijalankan secara adil dan terbuka tidak hanya akan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara, tetapi

## 2.4 Konsep operasional

Konsep operasional dalam ini merujuk pada penguraian rinci mengenai langkah-langkah, rangkaian, serta prosedur yang dipakai dalam Manajemen Barang Milik Negara (BMN) di BPK RI Perwakilan Riau. Ini mencakup tujuan, metode, serta alat yang dipakai untuk mencapai Manajemen BMN yang efektif serta efisien. Barang Milik Negara (BMN), merupakan bagian tak terpisahkan dari keuangan negara sebagaimana tertuang dalam Pasal 1 Undang- Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang berbunyi “Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik negara berhubung dengan pelaksanaan hak dan kewajiban tersebut. Setiap pelaksanaan lelang lelang disyaratkan harus terdapat nilai limit. Nilai limit adalah nilai minimal barang yang akan dilelang dan ditetapkan oleh penjual. Ketentuan keharusan terdapat nilai limit dapat dikecualikan pada lelang non eksesku si sukarela atas barang bergerak milik peorangan atau badan hukum atau usaha swasta.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Tabel 2. 1 Konsep Operasional

Variabel	Indikator	Sub Indikator
Proses pengelolaan aset negara atau barang milik negara (BMN) (Mardiasmo (2002)	Prosedur pelaksanaan lelang sesuai aturan (PMK)	a. Kesesuaian proses lelang dengan PMK 213/PMK.06/2021 b. Kelengkapan dokumen administrasi lelang a. Jadwal pelaksanaan lelang yang terstruktur
	Ketersediaan data aset yang valid	a. Kelengkapan data teknis BMN (kode, NUP, kondisi) b. Kesesuaian data barang dengan kondisi fisik c. Adanya berita acara pemeriksaan fisik
	Perencanaan lelang yang terjadwal dan terdokumentasi dengan baik	a. Adanya dokumen rencana kebutuhan lelang b. Jumlah BMN yang direncanakan untuk dilelang c. Ketepatan waktu pengajuan usulan lelang

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Kerangka Pemikiran

Kerangka Pemikiran Kerangka pemikiran dalam penelitian ini diawali dari pentingnya pengelolaan BMN sebagai bagian dari pengelolaan keuangan negara yang efektif dan akuntabel. BMN yang tidak lagi digunakan perlu segera dipindahtempatkan untuk mencegah kerugian negara. Salah satu mekanisme yang efisien dan sah secara hukum adalah melalui lelang yang dilaksanakan oleh KPKNL. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana proses lelang BMN dijalankan di KPKNL Kota Pekanbaru, kendala-kendala apa saja yang dihadapi, serta solusi atau strategi yang diterapkan untuk meningkatkan efektivitas proses tersebut.



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## Kerangka pemikiran

Pengelolaan BMN HARUS dilakukan secara efektif dan efisien, transparan, dan akun tabel

proses lelang menghadapi kendala teknis, administrasi, dan parasipasi masyarakat

Prosedur pelaksanaan lelang sesuai aturan (PMK)

Ketersediaan data aset yang valid

Perencanaan lelang yang terjadwal

prinsip good governance  
partisipasi  
transparansi  
akuntabilitas

tercapai nya sebuah tujuan dalam proses penjualan/lelang BMN di kantor KPKNL Pekanbaru

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Tipe Penelitian

Dalam penelitian ini dipakai metode kualitatif. Pendekatan ini didasarkan pada realisasi sosial serta diterapkan pada kondisi objek alamiah, di mana peneliti berfungsi sebagai instrumen utama. Yang menggambarkan serta menjelaskan masalah dalam kalimat daripada angka, kemudian dianalisis dengan memakai asumsi serta studi teori.(Sugiyono, 2020)

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk menggambarkan dan menjelaskan secara mendalam proses pelaksanaan penjualan atau lelang Barang Milik Negara (BMN) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Pekanbaru. Deskriptif kualitatif bertujuan untuk menggambarkan suatu fenomena secara sistematis dan faktual, tanpa manipulasi terhadap variabel yang diteliti.

#### 3.2 Lokasi penelitian

Lokasi penelitian ini merujuk pada dimana tempat peneliti melakukan studi dan pengumpulan data dari informan atau objek penelitian yang sedang diselidiki. Dalam konteks ini, penulis melakukan penelitian dilaksanakan di Kantor di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Pekanbaru, yang merupakan instansi vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan Republik Indonesia.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Informen penelitian**

Penetapan informan pada penelitian ini memakai teknik purposive sampling, yakni pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu mengenai apa yang akan diharapkan, hingga akan mempermudah penulis menjelajahi objek/keadaan yang diteliti.

Dalam penelitian ini, teknik purposive sampling dipakai untuk memilih informan. Ini berarti pengambilan sampel dari sumber data berlandaskan pertimbangan tertentu, seperti orang yang dianggap paling memahami apa yang diharapkan dari sumber data tersebut, hingga lebih mudah bagi peneliti untuk mempelajari objek serta situasi yang diselidiki.

Infoman penelitian dalam penelitian ialah;

**Tabel 3. 1 Informen penelitian**

No	Keterangan	Jumlah	ketarangan
1	Pegawai kantor KPKNL Bagian lelang	1	informen kunci
2	Peserta lelang	9	Informen pembantu
Jumlah		10	

Sumber : Data Olahan Tahun 2025

Pegawai kantor KPKNL bagian lelang sebagai informen kunci yang mana menangani pelaksanaan dan proses berjalan nya lelang. Masyarakat peserta lelang sebagai informen pembantu yang mana mereka sebagai peserta lelang orang ingin membeli barang yang akan dilelang tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Analisis deskriptif kualitatif dengan Pendekatan kualitatif ini memungkinkan peneliti untuk menggambarkan subjek serta objek riset, termasuk individu, lembaga, masyarakat, serta lain-lain. Selain itu, temuan riset didasarkan pada observasi serta wawancara mendalam yang dilaksanakan peneliti, serta memberi argumen untuk temuan yang ditemukan di lapangan.

Didalam penelitian ini juga terbisa upaya mendeskripsikan informasi yang ada secara objek (Sugiyono, 2020)

Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam riset ini ialah:

#### 1. Wawancara

Wawancara yang digunakan bersifat semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan daftar pertanyaan terbuka namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan secara bebas dan mendalam. Wawancara dilakukan terhadap beberapa informan kunci, seperti pejabat pelaksana lelang, staf penilai, serta peserta lelang. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk menggali informasi terkait alur pelaksanaan lelang, kendala yang dihadapi selama proses, penggunaan sistem lelang elektronik (e-auction), serta persepsi terhadap efektivitas dan transparansi pelaksanaan lelang.

#### 2. Observasi

Observasi dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap aktivitas pelaksanaan lelang di lapangan. Dalam kegiatan ini, peneliti mengamati dan mencatat jalannya proses lelang mulai dari tahap persiapan,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pelaksanaan, hingga tahap akhir berupa penyetoran hasil lelang ke kas negara. Observasi ini bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata dan kontekstual mengenai interaksi para pihak yang terlibat, prosedur pelaksanaan, serta efektivitas sistem lelang yang digunakan. Observasi juga menjadi sumber data penting dalam memahami praktik faktual yang mungkin tidak tertangkap melalui wawancara dan dokumentasi.

### 3. Studi Dokumentasi

Metode dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah dokumen-dokumen resmi yang berkaitan dengan pelaksanaan lelang BMN. Dokumen yang dikaji antara lain berupa berita acara pelaksanaan lelang, daftar rincian barang yang dilelang, dokumen penetapan nilai limit, laporan hasil lelang, serta catatan atau arsip teknis lainnya. Teknik ini berguna untuk memverifikasi dan melengkapi data yang diperoleh dari wawancara, serta menelusuri keakuratan proses pelaksanaan lelang secara administratif

### 3.4. Teknik Analisis Data

Data yang diperoleh dari hasil wawancara, obsevasi dan dokumentasi, dianalisis menggunakan model analisis interaktif dari Miles dan Huberman (1994). Model ini terdiri dari tiga komponen utama:

#### 1. Reduksi data

Proses ini dilakukan dengan cara menyaring, menyeleksi, dan menyederhanakan data mentah yang diperoleh dari lapangan. Reduksi data melibatkan pengelompokan data berdasarkan kategori seperti tahapan

lelang, hambatan teknis, partisipasi peserta, dan pengaruh terhadap PNBP. Tujuan reduksi data adalah untuk fokus pada aspek-aspek yang relevan dengan permasalahan penelitian.

## 2. Penyajian Data

Data yang telah direduksi disajikan dalam bentuk narasi, tabel, diagram, atau matriks untuk memudahkan pemahaman dan analisis. Penyajian data membantu peneliti dalam mengenali pola, hubungan antar variabel, dan tren yang muncul dari hasil wawancara dan dokumentasi.

## 3. Penarikan Kesimpulan

Proses akhir dari analisis adalah menarik kesimpulan berdasarkan data yang telah dianalisis. Kesimpulan ini kemudian diverifikasi secara terus menerus selama proses penelitian berlangsung, dengan melakukan triangulasi sumber dan teknik untuk memastikan validitas dan reliabilitas temuan.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### 4.1 Sejarah KPKNL Pekanbaru

Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Pekanbaru sebagai salah satu instansi vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) Kementerian Keuangan, dibentuk berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan RI Nomor: 135/PMK.01/2006 tanggal 28 Desember 2006 tentang Organisasi dan Tata Kerja Instansi Vertikal Direktorat Jenderal Kekayaan Negara sebagai imbas dari reorganisasi di tubuh Kementerian Keuangan dimana Direktorat Jenderal Piutang dan Lelang Negara (DJPLN) dilebur menjadi DJKN di mana fungsi Pengurusan Piutang Negara dan Pelayanan Lelang yang merupakan tugas dan fungsi DJPLN digabung dengan fungsi Pengelolaan Kekayaan Negara yang sebelumnya merupakan bagian tugas dan fungsi Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Dalam struktur organisasinya, KPKNL Pekanbaru berada di bawah koordinasi dan bertanggung jawab langsung kepada Kantor Wilayah DJKN Riau, Sumatera Barat, dan Kepulauan Riau. KPKNL Pekanbaru mulai melaksanakan pelayanan sejak tanggal 1 April 2007 dengan beralamatkan di Jalan Jenderal Sudirman Nomor 24, Simpang Tiga, Kota Pekanbaru, Provinsi Riau. KPKNL Pekanbaru saat ini telah memiliki sarana dan prasarana bangunan yang modern serta taman yang terawat sehingga memberikan suasana kenyamanan kepada pemohon layanan, stakeholders, dan pegawai. Kantor ini juga memiliki berbagai fasilitas untuk menunjang tugasnya antara lain Area Pelayanan Terpadu (APT),

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**© H**

Ruang Konsultasi Terbuka, Ruangan e-Auction, Ruang Laktasi, Area Bermain Anak, dan Ruang Rapat Samudera. KPKNL Pekanbaru dipimpin oleh Maulina Fahmilita, S.Psi., M.Si., yang bertugas sebagai Kepala Kantor sejak tanggal 1 November 2022. Dalam operasionalnya, Kepala Kantor didukung oleh 30 orang Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan 15 orang pegawai PPNPN dari berbagai bidang keahlian seperti ekonomi, keuangan, bisnis, hukum, sosial dan keahlian lainnya untuk menjalankan tugasnya.

**au****4.2 Tujuan, Visi dan Misi KPKNL Pekanbaru**

Dalam melaksanakan tugas dan fungsi, KPKNL Pekanbaru senantiasa berpegang teguh pada visi Direktorat Jenderal Kekayaan Negara 2020-2024, yaitu:

“Menjadi Pengelola Kekayaan Negara yang Profesional dan Akuntabel dalam rangka mendukung visi Kementerian Keuangan: Menjadi Pengelola Keuangan Negara untuk mewujudkan Perekonomian Indonesia yang Produktif, Kompetitif, Inklusif, dan Berkeadilan, serta untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat “

Untuk menjalankan visi tersebut, KPKNL Pekanbaru melaksanakan misi yang telah ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, yakni:

1. Mengoptimalkan pengelolaan kekayaan negara.
2. Mengamankan kekayaan negara secara fisik, administrasi, dan hukum.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

3. Meningkatkan tata kelola dan nilai tambah pengelolaan kekayaan negara.
4. Menghasilkan nilai kekayaan negara yang wajar dan dapat dijadikan acuan dalam berbagai keperluan.
5. Mewujudkan lelang yang efisien, transparan, akuntabel, adil, dan kompetitif sebagai instrumen jual beli yang mampu mengakomodasi kepentingan masyarakat.

KPKNL Pekanbaru mempunyai tugas melaksanakan pelayanan di bidang kekayaan negara, penilaian, dan lelang. KPKNL Pekanbaru menyelenggarakan fungsi:

1. inventarisasi, pengadministrasian, pendayagunaan, dan pengamanan kekayaan negara;
2. registrasi, verifikasi dan analisa pertimbangan permohonan pengalihan serta penghapusan kekayaan negara;
3. pelaksanaan pengurusan piutang negara dan kewenangan Panitia Urusan Piutang Negara;
4. pelaksanaan bimbingan teknis, pembinaan, penatausahaan, penagihan dan optimalisasi dalam rangka pengelolaan piutang negara;
5. pelaksanaan pelayanan penilaian;
6. pelaksanaan pelayanan lelang;
7. penyampaian informasi di bidang kekayaan negara, penilaian, dan lelang;
8. pelaksanaan pemberian pertimbangan dan advokasi pengurusan piutang negara dan lelang;

9. verifikasi dan pembukuan penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang; dan
10. pelaksanaan administrasi KPKNL.

#### 4.3 MOTTO PELAYANAN SAMUDERA

##### **"SANTUN - AMANAH - UNGGUL - DINAMIS - EMPATI - RAMAH"**

KPKNL Pekanbaru mengambil kata SAMUDERA sebagai motto dalam melakukan pelayanan publik, hal ini didasarkan pada makna ataupun sifat Samudera yang dapat ditafsirkan sebagai suatu wadah yang sangat luas tempat bermuaranya seluruh aliran-aliran sungai. Walaupun yang mengalir tak hanya air bersih dan jernih, namun setibanya di samudera, air tersebut menjadi bening. Samudera yang luas dan dalam dipenuhi dengan keanekaragaman hayatinya, kedinamisan gelombangnya, dan keelokan panoramanya seiring tiupan angin sejuk yang menyegarkan. Hal itulah yang akan dilakukan oleh KPKNL Pekanbaru. Dalam pelayanan, KPKNL Pekanbaru berupaya semaksimal mungkin dengan hati seluas samudera untuk memberikan layanan yang prima dan memuaskan seluruh pengguna layanan.

SAMUDERA merupakan akronim dari:

1. SANTUN - adalah etika pelayanan kami;
2. AMANAH - merupakan cara kerja kami;
3. UNGGUL - menjadi tujuan kami;
4. DINAMIS - itulah pemikiran kami;
5. EMPATI - menjadi dasar sikap kami;
6. RAMAH - selalu ada dalam perilaku kami.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### 4.4 Struktur Organisasi KPKNL Pekanbaru



(Sumber : kpknl pekanbaru)

##### 1. Subbagian Umum

mempunyai tugas melakukan penyusunan rencana dan pemantauan program serta dukungan teknis bagi pemangku jabatan fungsional, urusan sumber daya manusia, analisis kerja, keuangan, tata usaha, rumah tangga, kearsipan, perencanaan, pengadaan, penatausahaan, pengamanan, dan pengawasan barang milik negara serta pengelolaan area terpadu di lingkungan KPKNL Pekanbaru;

##### 2. Seksi Pengelolaan Kekayaan Negara;

mempunyai tugas melakukan penyiapan bahan pelaksanaan penetapan status penggunaan, pemanfaatan, pengamanan, pemeliharaan, penghapusan, pemindahtanganan, pemusnahan, pengawasan, pengendalian, bimbingan teknis, penatausahaan dan akuntansi serta penyusunan laporan/daftar barang milik negara/kekayaan negar

#### **Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

#### **© H**

3. Seksi piutang negara

mempunyai tugas penyiapan bahan pelaksanaan pengurusan piutang negara dan kewenangan Panitia Urusan Piutang Negara, bimbingan teknis, dan pembinaan, penatausahaan, penagihan serta optimalisasi dalam rangka pengelolaan piutang negara;

4. Seksi Hukum dan Informasi;

mempunyai tugas melakukan penanganan perkara, pengelolaan dan pemeliharaan perangkat, jaringan, infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi, penyajian informasi dan hubungan kemasyarakatan, implementasi sistem aplikasi, penyiapan bahan penyusunan rencana strategik, laporan akuntabilitas, dan laporan tahunan, penatausahaan berkas kasus piutang negara, serta verifikasi penerimaan pembayaran piutang negara dan hasil lelang;

5. Seksi Kepatuhan Internal;

mempunyai tugas melakukan pemantauan pengendalian intern, pengelolaan kinerja, pengelolaan risiko, kepatuhan terhadap kode etik dan disiplin, dan tindak lanjut hasil pengawasan, serta perumusan rekomendasi perbaikan proses bisnis.

6. Kelompok Jabatan Fungsional, Pelelang Ahli Muda, Pelelang Ahli Pertama,

Penilai Pemerintah Ahli Muda, dan Penilai Pemerintah Ahli Pertama.

## BAB VI

## PENUTUP

### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai proses pelaksanaan penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Pekanbaru, dapat disimpulkan bahwa secara umum proses lelang telah berjalan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam PMK 122/PMK/2023.

Hal ini terlihat dari terpenuhinya tahapan pelaksanaan yang dimulai dari permohonan lelang, penilaian nilai limit oleh penilai pemerintah, pengumuman melalui media resmi, pelaksanaan lelang secara daring menggunakan sistem e-Auction, hingga pelaporan hasil lelang melalui risalah resmi dan penyetoran hasil lelang ke kas negara. Seluruh tahapan tersebut telah mengakomodasi prinsip-prinsip tata kelola aset negara yang baik, yaitu transparansi, akuntabilitas, efektivitas, dan efisiensi. Selain itu, kelengkapan dokumen administrasi terbukti menjadi faktor krusial dalam kelancaran proses lelang.

Dokumen-dokumen seperti surat permohonan lelang, daftar rincian barang yang memuat data teknis BMN, berita acara pemeriksaan fisik, serta hasil penilaian nilai limit berperan penting dalam mendukung keabsahan dan validitas pelaksanaan lelang. Ketidaksiapan atau keterlambatan dalam penyampaian dokumen dari instansi pengusul dapat menghambat tahapan lelang berikutnya, sehingga proses koordinasi dan pengawasan terhadap kelengkapan administrasi menjadi hal yang sangat vital.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Dalam hal data teknis dan kondisi fisik BMN, sebagian besar barang yang dilelang telah memiliki kelengkapan data administratif seperti kode barang, Nomor Urut Pendaftaran (NUP), kondisi barang, nilai perolehan, serta tahun pengadaan. Namun, dalam praktiknya masih ditemukan beberapa kasus ketidaksesuaian antara data yang tercatat dengan kondisi riil barang di lapangan. Hal ini menunjukkan perlunya proses validasi dan verifikasi yang lebih ketat, baik dari pihak instansi pengusul maupun KPKNL, guna memastikan bahwa barang yang dilelang memang layak dan sesuai dengan informasi yang tertera dalam dokumen. Berita acara pemeriksaan fisik juga memainkan peranan penting dalam menjamin akuntabilitas proses lelang. Dokumen ini menjadi bukti bahwa barang telah diperiksa secara langsung dan dinyatakan layak untuk dilelang. Pemeriksaan ini juga berguna untuk mencocokkan data teknis dengan kondisi nyata barang, serta sebagai dasar dalam proses penilaian nilai limit oleh tim penilai. Oleh karena itu, berita acara tersebut harus disusun secara objektif, ditandatangani oleh pejabat berwenang, dan dilampirkan dalam dokumen pengusulan lelang.

Secara keseluruhan, pelaksanaan lelang BMN di KPKNL Pekanbaru telah memberikan kontribusi yang positif terhadap optimalisasi Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP). Selain itu, lelang juga menjadi solusi strategis dalam menangani BMN yang sudah tidak digunakan, rusak, atau idle, sehingga tidak menjadi beban dalam neraca aset negara. Meskipun demikian, tantangan masih ditemukan dalam aspek teknis dan administratif, terutama dalam pemanfaatan teknologi informasi yang belum sepenuhnya maksimal serta kurangnya partisipasi masyarakat dalam proses lelang. Oleh karena itu, peningkatan kualitas pelayanan,

## 6.2 Saran

penguatan sistem informasi lelang, serta sosialisasi kepada publik menjadi hal yang penting untuk terus dikembangkan guna mendukung tata kelola aset negara yang profesional, modern, dan berkelanjutan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa informan serta analisis terhadap proses penjualan/lelang Barang Milik Negara (BMN) di Kantor KPKNL Kota Pekanbaru, penulis memberikan saran yang diharapkan dapat menjadi masukan konstruktif bagi peningkatan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan lelang BMN. Saran ini ditujukan untuk mendukung optimalisasi tata kelola aset negara melalui mekanisme lelang yang lebih transparan, akuntabel, serta partisipatif, khususnya dalam lingkup kerja KPKNL Kota Pekanbaru. Adapun saran yang diberikan oleh penulis adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan koordinasi antara KPKNL dan instansi pengusul perlu dilakukan secara intensif dan berkelanjutan, mengingat koordinasi yang baik akan memastikan bahwa seluruh dokumen yang dibutuhkan untuk proses lelang dapat disiapkan secara lengkap, akurat, dan tepat waktu. KPKNL dapat menjadwalkan pertemuan berkala atau membentuk tim komunikasi khusus yang bertugas memantau kesiapan dokumen dari setiap instansi pengusul guna meminimalkan keterlambatan.
2. Pelatihan atau bimbingan teknis secara berkala kepada instansi pengusul sangat diperlukan untuk meningkatkan pemahaman tentang tata cara pengajuan lelang, pengisian formulir data teknis BMN, serta penggunaan sistem lelang elektronik. Dengan adanya pelatihan yang rutin dan terarah,

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

diharapkan instansi pengusul dapat lebih mandiri dan profesional dalam menyusun dokumen dan berpartisipasi aktif dalam seluruh proses lelang.

3. Verifikasi dan validasi data BMN perlu ditingkatkan dengan cara melibatkan tim teknis yang berpengalaman dan kompeten, baik dari KPKNL maupun instansi pengusul. Tim ini bertugas melakukan pengecekan langsung atas kesesuaian data barang dengan kondisi fisik barang secara berkala sebelum dokumen lelang disampaikan. Validasi yang kuat akan mencegah terjadinya kesalahan dalam informasi lelang serta mempercepat proses penilaian dan pengambilan keputusan.
4. Pengembangan inovasi digital di lingkungan KPKNL sangat disarankan guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan lelang. Salah satu alternatif yang dapat dilakukan adalah penerapan sistem digital yang terintegrasi, seperti aplikasi pemantauan status lelang, fitur pengingat otomatis untuk tenggat waktu penyampaian dokumen, serta dashboard monitoring yang dapat diakses oleh instansi pengusul untuk memantau proses administrasi secara real-time.
5. Strategi untuk meningkatkan partisipasi masyarakat dalam lelang juga perlu dirancang secara komprehensif, melalui peningkatan promosi barang lelang di berbagai platform media sosial, website resmi, dan kerja sama dengan media lokal. Selain itu, prosedur pendaftaran peserta lelang perlu disederhanakan agar lebih mudah diakses oleh masyarakat umum tanpa mengurangi unsur keamanan dan kepatuhan hukum.

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

6. Evaluasi secara berkala terhadap pelaksanaan lelang harus menjadi agenda rutin KPKNL. Evaluasi ini tidak hanya mencakup aspek administratif dan teknis, tetapi juga harus melihat efektivitas sosial dan ekonomi dari lelang tersebut. Dengan evaluasi yang komprehensif, KPKNL dapat mengidentifikasi hambatan yang ada, mengevaluasi capaian, serta merumuskan strategi peningkatan layanan lelang untuk mendukung pengelolaan BMN yang lebih profesional, efisien, dan berorientasi pada pelayanan publik.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Amir, S. (2007). *Manajemen Aset Publik*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- (2018). *Etika Ekonomi dan Bisnis Islam*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Anthony, R. N., & Young, D. W. (2003). *Management Control in Nonprofit Organizations* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- GFOA (Government Finance Officers Association). (2008). *Asset Management for Local Governments: A Best Practices Guide*. Chicago: GFOA Publications.
- Halim, A. (2007). *Akuntansi Keuangan Daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2014). *Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 92.
- Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Kein, B., & Leffler, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89(4), 615–641.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public Finance in Theory and Practice* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri*
- Sutedi, A. (2010). *Hukum Pengadaan Barang dan Jasa*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Mardiasmo. (2002). *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hughes, O. E. (2003). *Public Management and Administration: An Introduction* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.

Fuady, M. (2014). *Hukum Tentang Pengalihan Hak Milik: Jual Beli, Tukar-Menukar, Hibah, Waris, dan Lelang*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

Siwendro. (2016). *Manajemen Aset Publik*. Jakarta: Kencana.

## Jurnal

Klein, B., & Leffler, K. B. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance. *Journal of Political Economy*, 89(4), 615–641.

Lanteng, M. (2023) Terhadap Respon Masyarakat, Lelang Barang Milik Negara/Daerah Melalui Lelang Internet (E-Auction) Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (Kpknl *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 326–334. s

Lasewa, R., Ilat, V., & Latjandu, L. D. (2022). Prosedur Penghapusan Barang Milik Negara pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Manado.

Olevia Robi'ul Amir. (2020). Implementation Procedure for Diversion of Rights Barang Milik Negara (Bmn) To Sales At Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang (Kpknl) Jember. *Indonesian Journal of Pharmaceutical Science and Technology*, 7(2), 73.

Tranggana, T. (2024). Evaluasi Pengelolaan Barang Milik Negara (BMN) Berupa Penggunaan Barang Milik Negara (BMN) Pada Biro Layanan Pengadaan dan Pengelolaan Barang Milik Negara Sekretariat Jenderal Kementerian Perhubungan. *JURA: Jurnal Riset Akuntansi*, 2(2), 85–94.

Yuniarto, A. (2020). Melihat Perlunya Pemerintah Melakukan Program Revaluasi Aset Barang Milik Negara. *Jurnal Pajak Dan Keuangan Negara (PKN)*, 1(2), 1–8.

UIN SUSKA RIAU

## Peraturan perundang-undangan

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. 122/PMK/2023

Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pemerintah Republik Indonesia. (2014). Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 2014 tentang Pengelolaan Barang Milik Negara/Daerah*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 92.



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## LAMPIRAN

### DRAFT PERTANYAAN WAWANCARAPENELITIAN

Pihak pegawai KPKNL

Apakah seluruh tahapan lelang di KPKNL sudah mengacu pada PMK 213/PMK.06/2021?

Bagaimana KPKNL memastikan kelengkapan dokumen administrasi dari instansi pengusul sebelum lelang dilaksanakan?

3. Apakah jadwal pelaksanaan lelang disusun secara berkala dan terdokumentasi dengan baik?
4. Bagaimana proses verifikasi data teknis BMN (kode, NUP, kondisi) yang akan dilelang?
5. Apakah KPKNL melakukan pemeriksaan fisik terhadap barang sebelum lelang dilaksanakan?

Bagaimana KPKNL menangani ketidaksesuaian antara data dan kondisi barang secara fisik?

Apakah instansi pengusul diwajibkan menyusun rencana kebutuhan lelang secara tertulis?

Sejauh mana ketepatan waktu pengajuan usulan lelang dari instansi pengusul mempengaruhi pelaksanaan lelang?

Apakah ada evaluasi rutin terhadap jumlah dan jenis BMN yang direncanakan untuk dilelang setiap tahun?

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

**Pihak Peserta Lelang**

Apakah Anda mengetahui tahapan proses lelang yang berlaku di KPKNL?

Bagaimana pendapat Anda tentang transparansi dan keadilan dalam proses lelang yang Anda ikuti?

Apakah Anda merasa dokumen dan informasi lelang disampaikan dengan jelas?

Apakah informasi terkait kondisi barang, kode barang, dan spesifikasi sudah tersedia dengan lengkap saat Anda melihat daftar lelang?

5. Apakah barang yang Anda dapatkan sesuai dengan informasi dan foto yang diumumkan?
6. Apakah pengumuman lelang disampaikan tepat waktu?
7. Menurut Anda, apakah KPKNL menyediakan informasi rencana lelang ke depan dengan cukup terbuka?

Apakah waktu pelaksanaan lelang sesuai dengan jadwal yang telah diumumkan?

- Hak Cipta Dilindungi Unda**
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

## DOKUMENTASI WAWANCARA PENELITIAN

Wawancara Dengan Pegawai KPKNL



Wawancara Dengan Peserta Lelang



© Ha

Hak Ci

1. Dilia  
a. P  
b. P
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.



© Syarif Kasim Riau

anpa menc  
elitian, penulisan karya ilmian, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.  
JIN Suska Riau.

1. Dilakukan dengan tujuan:

  - a. Pengembangan pengetahuan dan keterampilan.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

