

IMPLEMENTASI E-AUCTION DALAM PELAYANAN LELANG NEGARA DI KANTOR PELAYANAN KEKAYAAN NEGARA DAN LELANG SEMARANG

Zevin Muzakki Gumay, Wijayanto

Email: zevinmuzakkigumay16@gmail.com

Program Studi Ilmu Pemerintahan

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro

Jalan Prof. Soedarto, S.H., Tembalang, Kota Semarang, Kotak Pos 1269

Telepon (024) 7465407, Faksimile (024) 7465405

Laman: <https://www.fisip.undip.ac.id> Email: fisip@undip.ac.id

ABSTRACT

E-Auction is a web-based electronic auction system implemented by the State Assets and Auction Service Office (KPKNL) Semarang as part of the e-government transformation in public service delivery. Based on preliminary observations, the implementation still faces various challenges related to technological infrastructure, digital literacy, system security, and integration. This study examines how e-auction implementation operates in state auction services at KPKNL Semarang and identifies the obstacles faced as well as efforts undertaken to optimize its implementation. The research employs a descriptive qualitative method with data collected through in-depth interviews, observation, and documentation involving auction functionaries at KPKNL and service users. Data were analyzed using George C. Edwards III's policy implementation theory — encompassing communication, resources, disposition, and bureaucratic structure — along with the good governance concept focusing on transparency and accountability.

The results show that the implementation of e-auction at KPKNL Semarang has proceeded effectively in line with applicable regulations, particularly PMK No. 213/PMK.06/2020. The system has successfully improved efficiency, transparency, and accessibility of state auction services while increasing public participation nationwide. However, challenges remain, including server instability during peak access periods, uneven levels of digital literacy among the public, and the need for broader socialization. These obstacles are being addressed through periodic system improvements, human resource capacity building, and outreach activities. Overall, e-auction has proven to be a significant public service innovation that supports the realization of good governance principles in state auction administration.

Keywords: *e-Auction; state auction service; policy implementation; good governance; KPKNL Semarang*

ABSTRAK

E-Auction merupakan sistem lelang elektronik berbasis web yang diimplementasikan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang sebagai bagian dari transformasi e-government dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Berdasarkan studi pendahuluan, penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan teknis, keamanan, dan kesiapan sumber daya manusia. Penelitian ini menjawab bagaimana implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di KPKNL Semarang serta mengidentifikasi kendala yang dihadapi dan upaya yang dilakukan untuk mengoptimalkan implementasinya. Penelitian menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pengumpulan data melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap fungsional ahli lelang di KPKNL dan pengguna layanan. Data dianalisis menggunakan teori implementasi kebijakan George C. Edwards III yang mencakup komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, serta konsep good governance yang difokuskan pada transparansi dan akuntabilitas.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi e-auction di KPKNL Semarang telah berjalan dengan baik dan sesuai ketentuan yang berlaku, khususnya PMK Nomor 213/PMK.06/2020. Sistem ini berhasil meningkatkan efisiensi, transparansi, dan aksesibilitas layanan lelang negara serta meningkatkan partisipasi masyarakat secara nasional. Namun demikian, masih terdapat kendala berupa ketidakstabilan server pada saat akses pengguna melonjak, tingkat literasi digital masyarakat yang belum merata, serta kebutuhan sosialisasi yang lebih luas. Kendala-kendala tersebut diatasi melalui pembaruan sistem secara berkala, penguatan kapasitas sumber daya manusia,

dan kegiatan sosialisasi. Secara keseluruhan, e-auction telah terbukti sebagai inovasi pelayanan publik yang signifikan dalam mendukung terwujudnya prinsip-prinsip good governance dalam tata kelola lelang negara.

Kata kunci: *e-Auction; layanan lelang negara; implementasi kebijakan; good governance; KPKNL Semarang*

PENDAHULUAN

Era digital telah mengubah lanskap pemerintahan, mendorong inovasi untuk meningkatkan efisiensi dan transparansi layanan publik. Salah satu transformasi signifikan dalam pelayanan publik adalah penerapan sistem lelang elektronik (e-auction) yang bertujuan untuk memperbaiki proses lelang negara. Di Indonesia, sistem e-auction menjadi instrumen penting dalam modernisasi pelayanan lelang yang diselenggarakan oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) di seluruh wilayah Indonesia, termasuk KPKNL Semarang. Landasan hukum pelaksanaan lelang elektronik diatur dalam Peraturan Menteri Keuangan Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang, yang diperkuat dengan berbagai peraturan teknis dari Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN). Regulasi ini menjadi dasar implementasi sistem lelang berbasis teknologi informasi yang bertujuan meningkatkan akses, transparansi, dan efisiensi dalam pelayanan lelang negara. Dalam rentang tahun 2015 hingga 2023, sebanyak 816 ribu akun lelang telah terdaftar pada Portal Lelang Indonesia, mencerminkan skala adopsi yang besar terhadap layanan lelang berbasis digital. Pada tahun 2023, total nilai transaksi lelang nasional mencapai Rp44,34 triliun, angka tertinggi yang pernah dicapai sejak lelang pertama kali diselenggarakan di Indonesia. Capaian tersebut turut didukung oleh tingkat kepuasan pengguna layanan DJKN yang mencapai indeks 4,43 dari skala 5, melampaui target yang ditetapkan sebesar 4,36 (Direktorat Jenderal Kekayaan Negara, 2023). KPKNL Semarang merupakan salah satu unit vertikal di bawah Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN), Kementerian Keuangan Republik

Indonesia yang memiliki wilayah kerja meliputi Kota Semarang dan sekitarnya. Dalam menjalankan fungsi pelayanan lelang, KPKNL Semarang telah mengimplementasikan sistem e-auction sebagai bagian dari upaya modernisasi layanan dan peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Meskipun implementasi e-auction menawarkan berbagai manfaat potensial, pelaksanaannya masih menghadapi berbagai tantangan serius. Tantangan berupa infrastruktur teknologi yang belum sepenuhnya stabil, aksesibilitas bagi pengguna dengan berbagai tingkat literasi digital, potensi risiko keamanan siber, serta keterbatasan integrasi antar sistem menjadi permasalahan yang perlu mendapat perhatian. Kesiapan sumber daya manusia baik dari sisi penyelenggara maupun peserta lelang juga menjadi faktor krusial keberhasilan implementasi e-auction.

Penelitian mengenai implementasi e-auction di KPKNL Semarang sebelumnya pernah dilakukan oleh Landina et al. (2016) dan Novianindra et al. (2020), namun keduanya dilaksanakan sebelum berlakunya PMK Nomor 213/PMK.06/2020. Penelitian-penelitian sebelumnya juga belum menganalisis implementasi e-auction melalui pendekatan teori implementasi kebijakan Edwards III yang menyoroti aspek komunikasi, sumber daya, disposisi, dan struktur birokrasi, serta belum mengaitkannya dengan prinsip good governance secara eksplisit. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kekosongan tersebut dengan memberikan gambaran terkini mengenai implementasi e-auction sekaligus menganalisisnya melalui kerangka teori yang lebih komprehensif.

KAJIAN TEORI

1. Teori Implementasi Kebijakan (Edwards III)

Teori implementasi kebijakan yang dikemukakan oleh George C. Edwards III merupakan salah satu kerangka analisis yang paling banyak digunakan dalam ilmu administrasi publik. Edwards III dalam karyanya *Implementing Public Policy* (1980) menegaskan bahwa implementasi kebijakan adalah tahap krusial dalam proses kebijakan publik karena keberhasilan sebuah kebijakan tidak hanya ditentukan oleh kualitas rumusannya, melainkan oleh sejauh mana kebijakan tersebut dapat dilaksanakan secara efektif di lapangan. Edwards III mengajukan model implementasi dengan empat variabel utama yang saling berkaitan dan memengaruhi satu sama lain secara simultan. Variabel pertama adalah komunikasi, yang merujuk pada sejauh mana perintah dan petunjuk pelaksanaan kebijakan dikomunikasikan secara jelas, konsisten, dan akurat kepada para pelaksana. Variabel kedua adalah sumber daya, yang mencakup sumber daya manusia, anggaran, fasilitas, serta kewenangan yang memadai untuk menjalankan kebijakan. Variabel ketiga adalah disposisi atau sikap para pelaksana, yakni kecenderungan, komitmen, dan motivasi para implementor terhadap kebijakan yang mereka jalankan. Variabel keempat adalah struktur birokrasi, yang merujuk pada mekanisme, prosedur operasional standar (SOP), serta fragmentasi tanggung jawab di antara berbagai unit organisasi yang terlibat dalam implementasi (Indiahono, 2023).

2. Teori Good Governance

Good governance merupakan konsep tata kelola pemerintahan yang menekankan pada penyelenggaraan pemerintahan yang transparan, akuntabel, responsif, serta

berorientasi pada kepentingan publik. World Bank mendefinisikan good governance sebagai cara pemerintah menggunakan kekuasaan dalam mengelola sumber daya ekonomi dan sosial untuk pembangunan masyarakat secara efektif dan bertanggung jawab (World Bank, 2004). Dalam penelitian ini, prinsip good governance difokuskan pada transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan lelang negara. Transparansi berkaitan dengan keterbukaan informasi kepada publik mengenai seluruh tahapan lelang, sedangkan akuntabilitas berkaitan dengan pertanggungjawaban penyelenggara lelang terhadap pelaksanaan dan hasil lelang (Andini et al., 2017). Penerapan e-auction diharapkan mampu mendukung terwujudnya prinsip good governance melalui sistem lelang yang terbuka, dapat diakses masyarakat secara luas, serta memiliki mekanisme pertanggungjawaban yang jelas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam bagaimana implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara serta faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitasnya di KPKNL Semarang. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menggambarkan fenomena yang terjadi secara sistematis, faktual, dan mendalam berdasarkan data yang diperoleh di lapangan. Situs penelitian adalah Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang yang beralamat di Jalan Imam Bonjol No. 1D, Gedung Keuangan Negara Semarang II Lantai 4, Kota Semarang. KPKNL Semarang dipilih

karena merupakan instansi yang telah menerapkan sistem e-auction dalam penyelenggaraan pelayanan lelang negara dan menghadapi berbagai tantangan dalam implementasinya.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan informan yang dipilih secara purposive, meliputi: (1) pejabat dan aparatur di KPKNL Semarang yang bertanggung jawab dalam pengelolaan dan pelaksanaan sistem e-auction; serta (2) pengguna layanan lelang negara termasuk peserta lelang yang menggunakan layanan e-auction. Data sekunder diperoleh melalui dokumen resmi, laporan institusi, peraturan perundang-undangan, serta literatur ilmiah yang relevan. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman yang meliputi tiga tahapan, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk memastikan keabsahan data, penelitian menggunakan teknik triangulasi sumber dengan membandingkan data dari berbagai sumber informan dan dokumen.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi E-Auction dalam Pelayanan Lelang Negara

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Website Aplikasi e-Auction merupakan inovasi layanan lelang berbasis digital yang dikembangkan oleh Kementerian Keuangan melalui Direktorat Jenderal Kekayaan Negara dan diimplementasikan di KPKNL Semarang. Sistem ini menyediakan berbagai layanan mulai dari pengumuman lelang, pendaftaran peserta, penyetoran jaminan,

pelaksanaan penawaran secara daring, hingga penetapan pemenang secara otomatis oleh sistem. Dengan adanya sistem ini, sebagian besar proses pelayanan lelang yang sebelumnya dilakukan secara konvensional dapat dilakukan secara digital sehingga meningkatkan efisiensi administrasi dan memperluas akses layanan bagi masyarakat. Berdasarkan indikator implementasi kebijakan menurut Edwards III, variabel komunikasi dalam implementasi e-auction di KPKNL Semarang dinilai telah berjalan cukup baik. Sosialisasi mengenai penggunaan sistem e-auction dilakukan melalui media digital maupun kegiatan langsung kepada masyarakat, sementara SOP yang jelas telah ditetapkan sebagai panduan bagi para aparatur pelaksana. Hal ini sesuai dengan pernyataan fungsional ahli lelang KPKNL bahwa informasi lelang melalui e-auction dapat diakses oleh masyarakat dari seluruh Indonesia melalui portal lelang.go.id, sehingga tidak ada lagi informasi yang ditutup-tutupi dari publik. Dari aspek sumber daya, implementasi e-auction di KPKNL Semarang didukung oleh aparatur yang kompeten dalam menjalankan fungsi verifikasi berkas dan pengawasan proses lelang. Para fungsional ahli lelang menjalankan peran verifikasi terhadap kelengkapan persyaratan administratif pemohon lelang, sementara seluruh proses teknis berjalan secara otomatis melalui sistem. Sistem digital membantu aparatur dalam bekerja secara lebih terstruktur dan sistematis karena seluruh proses telah diatur dalam sistem, sehingga mengurangi potensi kesalahan manual serta meningkatkan efisiensi kerja.

Variabel disposisi menunjukkan komitmen yang kuat dari aparatur KPKNL dalam mendukung implementasi e-auction.

Aparatur memahami bahwa profesionalisme pejabat lelang tidak hanya menyangkut kompetensi teknis tetapi juga mencakup integritas moral dan komitmen terhadap nilai transparansi. Penerapan sistem e-auction yang berjalan secara otomatis (by system) juga meminimalkan celah untuk melakukan rekayasa dalam proses lelang, sehingga mendukung terwujudnya prinsip akuntabilitas. Dari sisi struktur birokrasi, implementasi e-auction telah dilaksanakan berdasarkan ketentuan PMK Nomor 213/PMK.06/2020 tentang Petunjuk Pelaksanaan Lelang. Pelaksanaan e-auction dilakukan dengan mengacu pada standar operasional prosedur yang telah ditetapkan serta didukung oleh sistem digital yang terintegrasi. Koordinasi antarunit dalam KPKNL Semarang berjalan dengan baik dalam penyelenggaraan layanan lelang berbasis elektronik.

Transparansi dan Akuntabilitas dalam E-Auction

Ditinjau dari prinsip good governance, implementasi e-auction di KPKNL Semarang telah mendukung terwujudnya transparansi dan akuntabilitas dalam pelayanan lelang negara. Dalam sistem e-auction open bidding, seluruh proses dijalankan oleh sistem aplikasi sehingga segala sesuatunya menjadi transparan dan bebas rekayasa; pejabat lelang hanya dapat membuka lelang sesuai waktu yang telah ditentukan oleh sistem, dan pemenang terpilih secara otomatis berdasarkan penawaran tertinggi. Keterbukaan informasi dalam e-auction mencakup informasi objek lelang, persyaratan peserta, jadwal pelaksanaan, hingga proses penawaran secara real-time. Data yang diperoleh dari information desk dan call center DJKN menunjukkan bahwa informasi mengenai e-auction merupakan

jenis informasi yang paling banyak dimohonkan dengan jumlah 1.240 permintaan, mengindikasikan tingginya minat masyarakat terhadap e-auction. Melalui mekanisme ini, setiap orang memiliki hak yang sama untuk mengakses layanan lelang tanpa khawatir atas intervensi pihak tertentu.

Akuntabilitas implementasi e-auction di KPKNL Semarang diperkuat melalui ketentuan Pasal 81 ayat (1) PMK Nomor 122 Tahun 2023 yang mewajibkan KPKNL menerapkan tata kelola yang baik dan akuntabel serta manajemen risiko. Mekanisme pengawasan berlapis melalui sistem yang berjalan secara otomatis memastikan bahwa tidak ada barang lelang yang tidak muncul di website tanpa melalui sistem, sehingga seluruh proses dapat dipantau oleh publik.

Kendala Implementasi dan Upaya Optimalisasi

Efektivitas implementasi e-auction di KPKNL Semarang juga dipengaruhi oleh sejumlah kendala yang perlu mendapat perhatian. Kendala utama yang diidentifikasi adalah ketidakstabilan server ketika terjadi lonjakan pengguna yang mengakses sistem secara bersamaan, terutama pada saat pelaksanaan lelang dengan banyak peminat. Kondisi ini dapat menyebabkan keterlambatan dalam proses penawaran dan mengganggu pengalaman pengguna. Tingkat literasi digital masyarakat yang masih beragam juga menjadi faktor penghambat yang signifikan. Pada awal penerapan, masih banyak masyarakat yang belum memahami cara menggunakan sistem e-auction, sehingga partisipasi belum optimal. Meskipun pemahaman masyarakat terus meningkat seiring berjalannya waktu dan adanya

sosialisasi, upaya peningkatan literasi digital masyarakat perlu terus dilakukan agar pelaksanaan e-auction dapat berjalan lebih optimal. Selain kendala teknis dan literasi digital, potensi risiko keamanan siber dan keterbatasan integrasi antar sistem juga menjadi tantangan dalam implementasi e-auction. Diperlukan sistem keamanan yang robust dan pembaruan berkala untuk mengantisipasi ancaman keamanan yang terus berkembang, serta penguatan integrasi dengan sistem pembayaran dan pelaporan lainnya. Untuk mengatasi berbagai kendala tersebut, KPKNL Semarang telah melakukan sejumlah upaya. Pertama, pembaruan dan peningkatan sistem secara berkala untuk memastikan stabilitas dan keandalan platform e-auction. Kedua, penguatan kapasitas sumber daya manusia melalui pelatihan berkelanjutan bagi aparatur. Ketiga, pelaksanaan sosialisasi kepada masyarakat melalui media digital maupun kegiatan langsung guna meningkatkan pemahaman dan partisipasi publik dalam lelang negara.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai implementasi e-auction dalam pelayanan lelang negara di KPKNL Semarang, dapat disimpulkan bahwa implementasi sistem ini telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sistem e-auction berhasil meningkatkan efisiensi waktu dan biaya, memperluas aksesibilitas masyarakat dari berbagai wilayah Indonesia, serta mendorong transparansi dan akuntabilitas dalam proses lelang negara. Ditinjau dari teori implementasi kebijakan Edwards III, pelaksanaan e-auction didukung oleh

komunikasi yang cukup jelas melalui sosialisasi dan SOP yang terstruktur, sumber daya manusia yang kompeten, disposisi aparatur yang mendukung, serta struktur birokrasi dengan standar operasional prosedur yang jelas. Dari perspektif good governance, sistem e-auction telah mewujudkan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara signifikan melalui mekanisme lelang terbuka yang berjalan secara otomatis dan bebas dari manipulasi. Namun demikian, masih terdapat kendala yang perlu mendapat perhatian, khususnya ketidakstabilan server pada saat lonjakan pengguna, tingkat literasi digital masyarakat yang belum merata, serta kebutuhan sosialisasi yang lebih luas. Oleh karena itu, diperlukan penguatan infrastruktur teknologi, pengembangan fitur sistem yang lebih user-friendly, serta intensifikasi sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat agar implementasi e-auction dapat berjalan lebih optimal dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi seluruh lapisan masyarakat.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan. Pertama, KPKNL Semarang disarankan untuk terus meningkatkan kualitas sistem e-auction melalui penguatan infrastruktur teknologi, pembaruan sistem secara berkala, dan pengembangan fitur yang lebih mudah digunakan (user-friendly) agar dapat meningkatkan kemudahan akses bagi seluruh lapisan masyarakat. Kedua, Direktorat Jenderal Kekayaan Negara (DJKN) bersama KPKNL Semarang diharapkan meningkatkan intensitas sosialisasi dan edukasi kepada masyarakat terkait penggunaan sistem e-auction,

melalui berbagai media baik secara langsung maupun digital, guna meningkatkan literasi digital masyarakat sehingga partisipasi dalam lelang elektronik semakin optimal.

Ketiga, diperlukan penguatan aspek keamanan sistem untuk melindungi data dan transaksi dari potensi ancaman siber. Di sisi lain, masyarakat sebagai pengguna layanan diharapkan dapat lebih proaktif dalam memahami prosedur dan mekanisme e-auction agar dapat berpartisipasi secara efektif dan memanfaatkan sistem secara maksimal. Keempat, bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat mengembangkan penelitian yang lebih luas terkait implementasi e-auction dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau metode evaluasi sistem informasi lainnya, serta menambahkan variabel yang dapat memberikan gambaran lebih komprehensif mengenai efektivitas layanan lelang digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus, D. (2005). *Mewujudkan Good Governance Melalui Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Andini, R., Amin, M. J., & Dyastari, L. (2017). Penerapan prinsip-prinsip good governance dalam meningkatkan kinerja pegawai negeri Kutai Kartanegara. *eJournal Ilmu Pemerintahan*, 5(4), 1571–1582.
- Direktorat Jenderal Kekayaan Negara. (2021). *Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Kekayaan Negara Tahun 2021*. Jakarta: Kementerian Keuangan Republik Indonesia.
- Landina, et al. (2016). Pelaksanaan lelang atas barang milik daerah melalui internet (e-auction) oleh Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Semarang. *Diponegoro Law Journal*, 5(3).
- Noviandra, N., Marjo, & Utama, K. W. (2020). Pelaksanaan lelang online (e-auction) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Semarang. *Diponegoro Law Journal*, 9(2), 403–414.
- Novita, D., Qibthiah, I. M., & Muis, A. (2022). Implementasi pelayanan lelang online (e-auction) di Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Kota Bekasi. *Jurnal Kybernan*, 13(1), 47–65.
- Nurhidayat, I. (2023). Prinsip-prinsip good governance di Indonesia. *Journal E-Gov Wiyata: Education and Government*, 1(1), 40–52.
- Patria, I. P. N. (2025). Efektivitas sistem aplikasi elektronik lelang e-auction untuk peningkatan pelayanan publik di KPKNL Palangkaraya. *Jurnal Ilmiah Manajemen Publik dan Kebijakan Sosial*, 9(2).
- Rhenandio, H., Marjo, & Aidi, Z. (2022). Pelaksanaan lelang eksekusi terhadap benda sitaan Kejaksaan Negeri pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Semarang. *Diponegoro Law Journal*, 11(3).
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wardani, D. S., & Hasibuan, N. F. A. (2022). Analisis prosedur pelaksanaan lelang pada KPKNL di lingkungan Kanwil DJKN Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi AKTIVA*, 3(2), 184–191.
- World Bank. (2004). *World Development Report 2004: Making Services Work for Poor People*. Washington DC: World Bank.