

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT  
ELEKTRONIK DALAM MEWUJUDKAN E-  
GOVERNMENT**

(Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik  
Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur**



**OLEH:**

**LARAS AYU MAULIDA ZAHRA**  
**NPM. 21041010288**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAWA TIMUR  
FAKULTAS ILMU SOSIAL, BUDAYA DAN POLITIK  
PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK  
SURABAYA**

**2025**

**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT  
ELEKTRONIK DALAM MEWUJUDKAN E-**

**GOVERNMENT**

(Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber  
Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Memperoleh Gelar Sarjana  
Administrasi Publik Pada Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur



**OLEH:**

**LARAS AYU MAULIDA ZAHRA**  
NPM. 21041010288

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL VETERAN JAWA TIMUR**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL, BUDAYA DAN POLITIK**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI PUBLIK**

**SURABAYA**

**2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT ELEKTRONIK DALAM  
MEWUJUDKAN E-GOVERNMENT (Studi di Badan Kepegawaian dan  
Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)

Disusun oleh:

Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM. 21041010288

Telah disetujui untuk mengikuti ujian skripsi

Menyetujui,  
PEMBIMBING

  
Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si  
NIP.196801161994032001

Menyetujui,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

  
Dr. Catur Suratnoaji, M.Si  
NIP. 196804182021211006

**LEMBAR PENGESAHAN**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT ELEKTRONIK DALAM**  
**MEWUJUDKAN E-GOVERNMENT (Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan**

Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)

Disusun oleh:

Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM. 21041010288

Pembimbing

  
Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si  
NIP. 196801161994032001

Menyetujui,  
Tim Penguji,  
1. Ketua

  
Rosyidatuzzahro A., S.AP., M.AP  
NIP. 199303162022032008  
2. Sekretaris

  
Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si  
NIP. 1968011619940320001  
3. Sekretaris

  
Vidya Imanuari Pertiwi, S.AP. M.PA  
NIP. 199509122024062002

Mengetahui,  
Dekan Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik  
Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

  
Dr. Catur Suratnoaji, M.Si  
NIP. 19680418202121006

**LEMBAR REVISI**  
**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT ELEKTRONIK DALAM**  
**MEWUJUDKAN E-GOVERNMENT (Studi di Badan Kepegawaian dan**

**Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)**

Disusun oleh:

Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM. 21041010288

Telah direvisi dan disahkan pada tanggal 2 Oktober 2025

**KETUA**

**SEKRETARIS**

**ANGGOTA**

Rosvidatuzzahro A., S.AP., M.AP  
NIP. 199303162022032008

Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si  
NIP. 1968011619940320001

Vidva Imanuari Pertiwi, S.AP. M.PA  
NIP. 199509122024062002

**SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM : 21041010288  
Program : Sarjana (S1) Magister (S2) / Doktor (S3)  
Program Studi : Administrasi Publik  
Fakultas : Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tugas Akhir/Skripsi/Tesis/Disertasi\* ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dan saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi. Apabila dikemudian hari ditemukan indikasi plagiat pada Skripsi/Tesis/Desertasi ini, saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari siapapun juga dan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya

Surabaya, 1 Oktober 2025  
Yang membuat pernyataan



Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM.21041010288

\*pilih salah satu (lingkari)

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT ELEKTRONIK DALAM MEWUJUDKAN E-GOVERNMENT** (Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)”.

Penulisan laporan ini disusun guna memenuhi persyaratan memperoleh gelar sarjana Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial, Budaya, dan Politik Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” Jawa Timur. Dengan tersusunnya skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si selaku dosen pembimbing skripsi dengan penuh perhatian dan kesabaran selalu memberikan dorongan dan semangat serta meluangkan waktu untuk penulis demi terselesaikannya penelitian skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis juga menyampaikan banyak terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini, diantaranya:

1. Bapak Dr. Catur Suratnoaji, M.Si selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik
2. Ibu Dr. Susi Hardjati, M.AP selaku Korprogdi Administrasi Publik
3. Ibu Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si selaku dosen pembimbing

4. Orang tua dan keluarga yang senantiasa memberikan dukungan serta doa yang terus mengalir tanpa henti.
5. Intan Noor Fazrina, Wina Aprillia Dini selaku sahabat penulis yang selalu memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.
6. Muhammad Rizky Alpareza selaku *support system* penulis yang selalu ada untuk menemani dalam proses penulisan sampai dengan selesai
7. Teman-teman seperjuangan dari Administrasi Publik Angkatan 2021 yang terus memberikan dukungan, motivasi, semangat, serta saling mendoakan, sehingga tercipta kekompakan yang kuat dalam berjuang bersama meraih gelar sarjana.

Akhirnya, penulis berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Segala bentuk saran dan kritik sangat penulis harapkan guna meningkatkan dan menyempurnakan penulisan di masa mendatang, sehingga laporan ini menjadi lebih bermanfaat.

Surabaya, 30 Juni 2025

Penulis

## DAFTAR ISI

|                                       |                              |
|---------------------------------------|------------------------------|
| LEMBAR PERSETUJUAN .....              | ii                           |
| LEMBAR PENGESAHAN .....               | ii                           |
| LEMBAR REVISI.....                    | Error! Bookmark not defined. |
| SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI ..... | Error! Bookmark not defined. |
| KATA PENGANTAR.....                   | v                            |
| DAFTAR ISI .....                      | vii                          |
| DAFTAR TABEL .....                    | xii                          |
| DAFTAR GAMBAR .....                   | xiii                         |
| DAFTAR LAMPIRAN .....                 | xiv                          |
| ABSTRAK.....                          | xv                           |
| BAB I PENDAHULUAN.....                | 17                           |
| 1.1 Latar Belakang.....               | 17                           |

|                                       |                                    |           |
|---------------------------------------|------------------------------------|-----------|
| 1.2                                   | Rumusan Masalah.....               | 16        |
| 1.3                                   | Tujuan Penelitian .....            | 16        |
| 1.4                                   | Manfaat Penelitian .....           | 16        |
| 1.4.1                                 | Manfaat Teoritis: .....            | 16        |
| 1.4.2                                 | Manfaat Praktis:.....              | 16        |
| <b>BAB II KAJIAN PUSTAKA.....</b>     |                                    | <b>18</b> |
| 2.1                                   | Penelitian Terdahulu .....         | 18        |
| 2.2                                   | Landasan Teori .....               | 23        |
| 2.2.1                                 | Kebijakan Publik .....             | 23        |
| 2.2.2                                 | Implementasi Kebijakan Publik..... | 26        |
| 2.3                                   | E-Government.....                  | 29        |
| 2.4                                   | Kerangka Berfikir .....            | 33        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b> |                                    | <b>34</b> |
| 3.1                                   | Jenis Penelitian .....             | 34        |
| 3.2                                   | Lokasi Penelitian .....            | 36        |

|                                         |                                                                                                            |           |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.3                                     | Fokus Penelitian.....                                                                                      | 37        |
| 3.4                                     | Sumber Data .....                                                                                          | 39        |
| 3.5                                     | Teknik Penentuan Informan .....                                                                            | 40        |
| 3.6                                     | Teknik Pengumpulan Data .....                                                                              | 41        |
| 3.7                                     | Teknik Analisis Data .....                                                                                 | 44        |
| 3.8                                     | Keabsahan Data .....                                                                                       | 46        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b> |                                                                                                            | <b>49</b> |
| 4.1                                     | Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....                                                                       | 49        |
| 4.1.1                                   | Letak, Batas, dan Wilayah Kota Tangerang Selatan.....                                                      | 49        |
| 4.1.2                                   | Motto, Visi, dan Misi Kota Tangerang Selatan .....                                                         | 52        |
| 4.1.3                                   | Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kota<br>Tangerang Selatan.....                      | 53        |
| 4.1.4                                   | Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya<br>Manusia Kota Tangerang Selatan .....       | 55        |
| 4.1.5                                   | Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya<br>Manusia Kota Tangerang Selatan ..... | 56        |

|         |                                                                                                                       |    |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.6   | Tugas pokok, Fungsi, dan Wewenang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan ..... | 59 |
| 4.1.7   | Alamat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan .....                            | 67 |
| 4.1.8   | Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Kota Tangerang Selatan .....                         | 67 |
| 4.2     | Hasil Penelitian .....                                                                                                | 71 |
| 4.2.1   | Penyajian Data .....                                                                                                  | 72 |
| 4.2.1.1 | <i>Idealized Policy</i> .....                                                                                         | 73 |
| 4.2.1.2 | <i>Target Groups</i> .....                                                                                            | 78 |
| 4.2.1.3 | <i>Implementing Organization</i> .....                                                                                | 82 |
| 4.2.1.4 | <i>Environmental Organization</i> .....                                                                               | 87 |
| 4.3     | Pembahasan .....                                                                                                      | 92 |
| 4.3.1   | <i>Idealized Policy</i> .....                                                                                         | 93 |
| 4.3.2   | <i>Target Groups</i> .....                                                                                            | 93 |
| 4.3.3   | <i>Implementing Organization</i> .....                                                                                | 95 |

|                             |                                         |            |
|-----------------------------|-----------------------------------------|------------|
| 4.3.4                       | <i>Environmental Organization</i> ..... | 97         |
| <b>BAB V PENUTUP</b> .....  |                                         | <b>104</b> |
| 5.1                         | Kesimpulan .....                        | 104        |
| 5.2                         | Saran .....                             | 109        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b> ..... |                                         | <b>110</b> |
| <b>LAMPIRAN</b> .....       |                                         | <b>115</b> |

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1.1 Rekapitulasi Pegawai Pemerintah Tangerang Selatan Februari 2024 .. 14

Tabel 2.1 Relevansi Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang.....22

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Contoh Sertifikat Elektronik.....                                                                      | 13 |
| Gambar 4. 1 Peta Kota Tangerang Selatan.....                                                                       | 49 |
| Gambar 4.1.7.1 Lokasi Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya<br>Manusia Kota Tangerang Selatan..... | 67 |
| Gambar 4.2.1.1 Contoh Sertifikat Elektronik.....                                                                   | 75 |
| Gambar 4.2.1.2 Tampilan AMANDO .....                                                                               | 80 |
| Gambar 4.2.1.3 Tampilan SISUMAKER.....                                                                             | 80 |
| Gambar 4.2.1.3.1 Tampilan Dokumen Yang Harus Ditandatangani.....                                                   | 86 |
| Gambar 4.2.1.3.2 Tampilan Riwayat Penandatanganan.....                                                             | 86 |
| Gambar 4.2.1.4.1 Gambar Verifikasi 2 Langkah .....                                                                 | 90 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------|-----|
| Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....                         | 115 |
| Lampiran 2 Pedoman Observasi .....                        | 121 |
| Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi .....                      | 121 |
| Lampiran 4 Lembar Persetujuan Kirim Publikasi Ilmiah..... | 122 |
| Lampiran 5 <i>Letter Of Acceptance</i> .....              | 123 |
| Lampiran 6 Sertifikat Akreditasi Jurnal .....             | 124 |
| Lampiran 7 Surat Pengantar Penelitian .....               | 125 |
| Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian .....                   | 126 |
| Lampiran 9 Bukti Plagiasi.....                            | 127 |

## **ABSTRAK**

### **IMPLEMENTASI KEBIJAKAN SERTIFIKAT ELEKTRONIK DALAM**

### **MEWUJUDKAN E-GOVERNMENT (Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)**

Laras Ayu Maulida Zahra

NPM. 21041010288

Sertifikat elektronik, yang direpresentasikan sebagai tanda tangan digital berbasis barcode, merupakan komponen penting e-government dalam mewujudkan administrasi yang efisien, akuntabel, dan transparan. Melalui Peraturan Wali Kota Nomor 71 Tahun 2022, penerapannya di Kota Tangerang Selatan dipelopori oleh BKPSDM dengan dukungan aplikasi seperti SISUMAKER dan AMANDO. Dengan menggunakan teori implementasi kebijakan Smith, penelitian ini menemukan bahwa kebijakan tersebut mampu meningkatkan efisiensi, transparansi, dan legalitas administrasi melalui percepatan proses birokrasi serta penggantian tanda tangan fisik. Keberhasilan kebijakan didukung oleh koordinasi, komitmen kepemimpinan, serta program pelatihan, meskipun masih terdapat tantangan berupa rendahnya literasi digital, keterbatasan infrastruktur, dan perbedaan tingkat adaptasi pegawai. Secara keseluruhan, kebijakan ini berkontribusi signifikan terhadap modernisasi administrasi pemerintahan dan memerlukan sosialisasi serta penguatan kapasitas secara berkelanjutan.

**Kata kunci: Sertifikat Elektronik, *E-Government*, Implementasi Kebijakan.**

## **ABSTRACT**

### **IMPLEMENTATION OF ELECTRONIC CERTIFICATE POLICY IN REALIZING *E-GOVERNMENT* (Study at the Civil Service and Human Resources Development Agency of South Tangerang City)**

Laras Ayu Maulida Zahra

NPM. 21041010288

An electronic certificate, represented as a barcode-based digital signature, is a key component of e-government aimed at creating an efficient, accountable, and transparent administration. Regulated by Mayor Regulation No. 71 of 2022, its implementation in South Tangerang City is pioneered by BKPSDM, supported by applications such as SISUMAKER and AMANDO. Using Smith's policy implementation theory, this study finds that the policy has improved efficiency, transparency, and administrative legality by accelerating bureaucratic processes and replacing physical signatures. Success is driven by coordination, leadership, and training, though challenges remain in digital literacy, infrastructure, and employee adaptation. Overall, the policy significantly advances administrative modernization and requires ongoing socialization and capacity building.

**Keywords: Electronic Certificate, *E-Government*, Policy Implementation**

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Era globalisasi memberikan tanda konektivitas yang sangat besar, mengalami transformasi signifikan melalui teknologi digital. Globalisasi adalah suatu proses perubahan sosial yang melibatkan masyarakat di dunia, tanpa memandang batas-batas negara. Pada dasarnya, globalisasi dimulai berdasarkan inspirasi atau konsep yg diperkenalkan lalu diterima negara-negara lain, sampai akhirnya mencapai konvensi serta sebagai panduan seluruh negara bagi banyaknya bangsa di dunia (Safitri et al., 2024). Proses globalisasi terjadi melalui dua dimensi utama, yaitu ruang dan waktu, yang mempengaruhi hampir setiap aspek kehidupan, termasuk ideologi, politik, ekonomi dan budaya. Salah satu faktor utama pendukung globalisasi adalah perkembangan teknologi informasi dan komunikasi. Teknologi informasi dan komunikasi (TIK), khususnya di bidang sosial, merupakan faktor utama yang mempengaruhi globalisasi dan merujuk pada proses integrasi dan interaksi yang terjadi di seluruh dunia antara negara, perusahaan, individu, dan budaya (Febriansyah, 2025).

Penggunaan teknologi untuk menghubungkan orang, komunitas, dan informasi di seluruh dunia disebut teknologi informasi sosial. Alat seperti media sosial, platform berbagi video, aplikasi pesan instan, dan forum diskusi online memungkinkan orang di seluruh dunia berinteraksi secara langsung dan cepat. Teknologi saat ini membantu orang-orang di seluruh dunia bertukar informasi,

gagasan, dan budaya di seluruh dunia, yang sebelumnya mungkin terhalang oleh jarak geografis dan hambatan komunikasi. Kemajuan pesat dalam teknologi informasi dan komunikasi memengaruhi latar belakang globalisasi dalam revolusi digital. Berkembangnya internet, perangkat mobile, dan sistem digital lainnya membuat dunia semakin terhubung. Dengan waktu dan jarak yang semakin berkurang, informasi dapat tersebar dalam hitungan detik. Ini meningkatkan integrasi pasar global, mempercepat arus perdagangan, dan Memperluas peluang untuk berinteraksi dan berkolaborasi dengan individu maupun negara lain. Selain itu, revolusi digital juga mengubah berbagai aspek kehidupan, termasuk metode kerja serta penyebaran ide dan budaya secara global (Safitri et al., 2024)

Globalisasi memberikan integritas yang besar pula dalam memberikan dampak, oleh karena itu sudah saatnya pada era globalisasi membutuhkan kontribusi seluruh masyarakat (Aulia et al., 2024). Negara perlu meningkatkan literasi digital masyarakat agar mampu membantu pihak yang belum akrab dengan teknologi. Sementara itu, negara maju terus bersaing dalam pengembangan teknologi canggih yang membutuhkan kontribusi sumber daya manusia. Indonesia diharapkan dapat mengikuti perkembangan ini secara bertahap. Kemajuan teknologi berdampak besar pada budaya sosial, mengubah cara berinteraksi, bekerja, dan berpikir. Di satu sisi, teknologi memperluas akses informasi dan mempererat hubungan antar manusia, namun di sisi lain berpotensi menggeser nilai-nilai budaya tradisional. Oleh karena itu, keseimbangan antara pemanfaatan teknologi dan pelestarian budaya lokal menjadi sangat penting (Jadidah et al., 2023)

Wabah covid-19 merupakan awal mula masyarakat Indonesia menjadi paham akan teknologi digital karena dengan adanya bencana wabah covid-19 membuat kehidupan berubah dengan cepat, pada saat wabah terjadi pemerintah melakukan berbagai kebijakan guna menghindari penyebaran virus yang tiada henti dan memutus tali persebaran virus tersebut, pemerintah membuat kebijakan *lockdown* di seluruh wilayah Indonesia, kebijakan tersebut mengharuskan masyarakat tidak dapat melakukan aktivitas diluar rumah serta mengharuskan isolasi mandiri di dalam rumah guna menghindari penyebaran virus yang dapat menular secara mudah dan cepat. Transformasi digital dalam kehidupan bersosial di era pandemi COVID-19 telah membawa perubahan besar, di mana interaksi sosial yang dulunya dilakukan secara langsung sekarang beralih ke platform digital (Hadiono et al., 2021).

Teknologi media sosial, aplikasi komunikasi menjadi alat utama guna tetap terhubung dengan keluarga, teman, dan rekan kerja, meskipun jarak fisik membatasi pertemuan langsung. Selain itu, transformasi ini juga mendorong berkembangnya berbagai kegiatan sosial dan komunitas secara online, yang membuat hubungan antar individu tetap terjaga meskipun dalam kondisi yang penuh tantangan. Berakhirnya bencana wabah covid – 19 dan memasuki pasca covid membuat seluruh masyarakat terbiasa berkegiatan melalui digital dan di era saat ini sangat diandalkan sekali karena semua mudah untuk diakses kapan dan dimana saja. Mendorong semua aspek kehidupan untuk reformasi menggunakan teknologi digital, baik kegiatan formal maupun non-formal (Firdaus et al., 2021).

Kebanyakan orang menggunakan internet sebagai tempat hiburan karena internet menyediakan segala macam bentuk keinginan seseorang secara visual selain itu internet menyediakan berbagai macam hal sesuai dengan kebutuhan pengguna internet itu sendiri. Dengan internet kita dapat mencari pekerjaan, membeli tiket transportasi, belajar, bekerja, bermain game, *browsing* apapun yang kita inginkan tanpa adanya batasan. Pemanfaatan informasi digital ini dikatakan sebagai digitalisasi yang merupakan suatu kegiatan yang dilakukan melalui internet, kegiatan komunikasi serta interaksi yang sangat mudah dilakukan karena hanya menggunakan handphone yang memiliki internet dapat mengakses seluruh kebutuhan yang diinginkan (Insani & Alijoyo, 2024).

Perkembangan teknologi informasi telah memungkinkan akses terhadap berbagai informasi secara cepat dan mudah, cukup dengan memasukkan kata kunci melalui internet. Kemudahan ini mendorong kemandirian masyarakat dalam mencari dan memanfaatkan informasi, baik yang bersifat penting maupun tidak. Internet memberikan dampak positif, seperti kemudahan memperoleh informasi, namun juga membawa konsekuensi negatif, di antaranya penyebaran informasi palsu (hoaks) dan paparan konten negatif yang dapat diakses oleh siapa saja, termasuk anak-anak. Minimnya kemampuan masyarakat dalam memilah dan mengevaluasi informasi menyebabkan mereka rentan terhadap misinformasi dan disinformasi (Widianti, 2022).

Digitalisasi dapat dikatakan sebagai inovasi karena melahirkan sesuatu dalam proses cara kerja menjadi efektif serta efisien dalam hal ini membutuhkan peran penting pemerintah agar melakukan tidak lanjut. Transformasi digital langkah

baik untuk membantu pemerintah menjalankan tugasnya karena dengan adanya hal tersebut membuat pemerintah menjadi lebih dekat dengan masyarakat untuk memberikan program pelayanan serta informasi publik yang cepat, akurat, dan menyediakan pelayanan yang lebih baik lagi. karena menyesuaikan kebutuhan berdasarkan keadaan, Inovasi ini salah satu bentuk urgensi apabila terdapat masyarakat yang terdapat kendala waktu serta jarak namun tetap terintegrasi mendapatkan pelayanan publik dengan mengandalkan system digitalisasi yang disediakan oleh pemerintah. Tugas pemerintah salah satunya memberikan pelayanan yang dibutuhkan oleh masyarakat dengan menyesuaikan keadaan, dengan begitu pemerintah mewujudkan kepentingan publik untuk mencapai tujuan pemerintahan yang baik (*good governance*) (Salsabila et al., 2022).

Inovasi ini disebut dengan *E- Government* yang mana secara istilah berasal dari Bahasa Inggris yang berarti *Electronic Government* dan dapat diartikan dengan Bahasa Indonesia yaitu penggunaan teknologi dan informasi digital dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. *E-Government* sendiri salah satu bentuk tindak lanjut pemerintah dalam menjalankan perannya agar berjalan berdasarkan kondisi yang dibutuhkan pada saat ini, *E-Government* sangat dapat diandalkan karena dijalankan dengan berlandaskan aspek *good governance* yang mana hal tersebut dapat mencapai tujuan dengan sebagaimana mestinya. Urgensi transformasi digital dalam pemerintahan tidak dapat dipandang sebelah mata. Transformasi ini penting untuk meningkatkan efisiensi dan pelayanan, memperkuat partisipasi masyarakat, memanfaatkan pengambilan keputusan berbasis data, serta menekankan perlunya pemerintah untuk beradaptasi dengan era digital. Dengan

demikian, pemerintah dapat lebih efektif dalam memenuhi kebutuhan warganya yang terus berkembang, sekaligus mendorong kemajuan di berbagai sektor. Penggunaan perkembangan teknologi informasi memungkinkan pemerintah mengatasi kendala birokrasi dengan melakukan transformasi menuju era e-government (Susilawati et al., 2023).

E-government pertama kali diperkenalkan di Indonesia pada tahun 2001 melalui penerbitan Keputusan Presiden No 6 Tahun 2001 tentang pengembangan dan penggunaan telekomunikasi di Indonesia. Langkah tersebut dilakukan sebagai upaya awal dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik melalui proses digitalisasi pemerintahan, yang dikenal dengan istilah e-Government. Selanjutnya dalam Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government yang memberikan landasan hukum bagi kebijakan terkait e-Government, Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, pembangunan, dan pelayanan publik, telah diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2003 tentang Kebijakan dan Strategi Nasional Pengembangan E-Government Pelaksanaan Pemerintahan (e- Government) bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, transparansi dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan Pemerintahan. Arahan tersebut juga menekankan bahwa untuk mencapai pemerintahan yang baik dan meningkatkan efektivitas serta efisiensi pelayanan publik, diperlukan kebijakan dan strategi yang jelas untuk mengembangkan e-government (Deandlles et al., 2023).

Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 57 Tahun 2003 tentang Pedoman Penyusunan Rencana Induk E-Government, inti dari konsep e-

government terletak pada perubahan hubungan yang terjadi antara berbagai pihak, yaitu G2G *Government to Government* yang dimaksud adalah pemerintah ke pemerintah, G2B *Government to Business* yaitu pemerintah ke bisnis, G2C *Government to Citizen* adalah pemerintah ke warga negara dan G2E *Government to Employee* dimaksud dengan pemerintah ke karyawan Implementasi *e-government* di semua tingkat pemerintahan melibatkan banyak tahapan, dari yang awalnya adalah kehadiran web yang baru muncul, kemudia kehadiran web yang ditingkatkan, lalu kehadiran transaksional, setelahnya kehadiran web saat ini yang mengakibatkan area yang terhubung (Christover,2023).

Pemanfaatan *E-Government* ini dapat menghemat materi maupun waktu tempuh, masyarakat tidak perlu membuang waktu untuk mengurus administrasi melalui pelayanan publik konvensional karena dengan adanya *E-Government* ini masyarakat bisa mengurus seluruh kepentingannya hanya melalui *handphone* dan internet. Seiring berjalannya E-Government ini harus dibarengi dengan berbagai macam bentuk yaitu komitmen pemimpin, partisipasi masyarakat, sarana dan prasarana yang mendukung (Yuspita, 2020).

Implementasi *E-Government* ini dapat memuat seluruh dokumen dalam memberikan pelayanan publik berbasis digital, baik dari proses awal pembuatan sampai dengan dokumen tersebut jadi. Pelayanan publik yang memanfaatkan digital ini membuat kemudahan untuk masyarakat maupun para aktor terkait, Berbagai macam jenis dokumen pribadi yang memuat informasi data seseorang salah satunya adalah saat ini masyarakat sudah dapat membuat digital signing/atau tanda tangan digital (Dermawan, 2021). Namun karena informasi tersebut sangat

privasi dan banyaknya hacker yang di bisa mengakses membuat kekhawatiran terhadap bocornya data warga negara untuk digunakan sebagai alat kejahatan bagi sekelompok orang yang tidak bertanggung jawab. Oleh karena itu banyak sekali peraturan pemerintah yang mengatur permasalahan terhadap keamanan dokumen digital. Karena disisi lain juga sebagai bentuk pertahanan suatu negara karena menyangkut data base suatu negara yang dapat menimbulkan permasalahan serius terhadap pertahanan dan keamanan suatu negara, Pemerintah telah mengeluarkan berbagai regulasi, seperti Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2016 sebagai tambahan dari Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik (UU ITE), yang bertujuan melindungi masyarakat saat melakukan transaksi elektronik, khususnya dalam pembuatan tanda tangan digital. Selanjutnya, Menteri Komunikasi dan Informatika juga mengeluarkan Peraturan Nomor 11 Tahun 2022 mengenai tata kelola penyelenggaraan sertifikasi digital, yang berisi serangkaian ketentuan untuk menjamin keamanan dalam pelaksanaan sertifikasi elektronik (Kementerian Komunikasi dan Informatika, 2023).

Awal tahun 2021, pemerintah pusat mulai melaksanakan Program Percepatan dan Perluasan Digitalisasi Daerah (P2DD), sebagai bagian dari upaya transformasi digital pemerintah Program ini diawali dengan Peraturan Presiden Nomor 3 Tahun 2021 tentang Pembentukan Satuan Kerja Daerah Percepatan dan Perluasan Digitalisasi (Satgas P2DD) dan Peraturan Menteri Dalam Negeri Nomor 56 Tahun 2021 tentang Pembentukan Satuan Kerja Perangkat Daerah Percepatan dan Perluasan Digitalisasi (Satgas P2DD) kelompok kerja regional tentang digitalisasi kelompok ini melakukan promosi dan perluasan di tingkat provinsi,

kabupaten/kota, serta membimbing pelaksanaan transaksi elektronik di pemerintah daerah. Teknologi digital memiliki peran yang sangat penting saat ini karena dianggap sebagai salah satu faktor utama dalam mewujudkan visi Indonesia menjadi negara maju dan berdaya saing pada tahun 2045 dengan memanfaatkan teknologi dan metode manajemen yang modern, besar harapannya tata kelola pemerintahan yang baik bisa terwujud (Arifin et al., 2025)

Transformasi data, catatan, dan dokumen kini beralih ke format digital seiring berkembangnya teknologi informasi. Penyimpanan digital memungkinkan layanan publik menjadi lebih cepat dan efisien. Organisasi, termasuk perguruan tinggi, memasuki era Industri 4.0 dan Society 5.0 dengan mengimplementasikan sistem berbasis teknologi. Pemerintah mendorong lembaga kearsipan, seperti ANRI dan dinas kearsipan daerah, untuk menyediakan layanan arsip yang terintegrasi dan tepat waktu, sebagai bagian dari percepatan reformasi birokrasi. Tantangan ini mendorong pengelola arsip di berbagai sektor pemerintah, pendidikan, bisnis, dan masyarakat untuk mengadopsi teknologi digital dalam seluruh proses pengarsipan. Tujuannya adalah mempercepat akses, meningkatkan keamanan data, dan memperbaiki efisiensi layanan. Banyak pelatihan dan webinar diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi SDM arsiparis. Sistem konvensional mulai ditinggalkan karena dinilai lambat dan tidak mendukung kebutuhan informasi di era digital (Lolytasari & Dirsanala, 2023)

Sejak 2020, pemerintah Indonesia mewajibkan instansi pemerintah dan lembaga pendidikan untuk membangun infrastruktur Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik (SPBE) guna meningkatkan kualitas layanan publik. SPBE bertujuan

mewujudkan tata kelola pemerintahan yang efektif, efisien, dan terintegrasi antar lembaga melalui pusat data dan jaringan yang saling terhubung. Kebijakan ini diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 95 Tahun 2018 dan didukung oleh peraturan teknis terkait manajemen risiko dan infrastruktur SPBE (MenPANRB RI, 2020).

Sertifikasi digital dalam layanan publik adalah penggunaan teknologi digital untuk menerbitkan, memverifikasi, dan mengelola sertifikat yang diterbitkan oleh lembaga pemerintah. Akta ini dapat berupa dokumen resmi seperti akta kelahiran, KTP, ijazah, SIM dan dokumen lainnya. Penerapan sertifikasi digital bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, transparansi, keamanan dan aksesibilitas pelayanan publik. Tanda tangan berfungsi sebagai bukti keaslian dan keabsahan suatu dokumen. Sementara itu, tanda tangan digital merupakan teknik matematis guna mengautentikasi identitas seseorang atau dokumen secara digital, menjamin bahwa dokumen tersebut benar-benar dikirim oleh pihak yang terverifikasi. Tanda tangan digital kerap dipakai untuk menandai dokumen secara elektronik, memungkinkan prosesnya dilakukan tanpa pertemuan fisik, sehingga dokumen dapat dikirim via Internet. Kerusakan atau pemalsuan data dapat dicegah karena setiap dokumen yang ditandatangani secara digital memperoleh kode unik yang dapat dikonfirmasi secara daring untuk memvalidasi keasliannya (Roji et al., 2023).

Tanda tangan elektronik dibedakan menjadi bersertifikat dan tidak bersertifikat sesuai Pasal 60(2) PP PSTE. Tanda tangan bersertifikat memiliki sertifikat elektronik yang menjamin keamanannya, sedangkan yang tidak

bersertifikat rentan dipalsukan dan tidak memenuhi standar keamanan. Namun, masih terdapat hambatan dalam penggunaannya, termasuk kesalahpahaman masyarakat yang menganggap tanda tangan digital sebagai hasil pindai tanda tangan basah. Kekhawatiran lainnya adalah risiko pencurian data oleh pihak ketiga. Sesuai Pasal 52(3) PP PSTE, jika terjadi penyalahgunaan, tanggung jawab verifikasi dibebankan kepada Penyelenggara Sistem Elektronik (Dermawan, 2021).

Sertifikat elektronik (tanda tangan digital berbentuk kode batang) adalah identitas digital yang digunakan untuk menjamin keaslian dan integritas dokumen elektronik. Dalam bentuk kode batang (barcode atau QR code), sertifikat ini memuat data terenkripsi yang dapat diverifikasi untuk memastikan bahwa dokumen ditandatangani secara sah oleh pihak yang berwenang dan tidak mengalami perubahan. Sertifikat ini umumnya digunakan dalam sistem pemerintahan berbasis elektronik (SPBE) untuk meningkatkan keamanan dan efisiensi layanan publik (Indonesia, 2022).

Sertifikat elektronik yang direpresentasikan melalui tanda tangan digital berbentuk barcode merupakan bagian dari implementasi government to employee (G2E), di mana pemerintah menyediakan layanan berbasis digital untuk mendukung kinerja aparatur sipil negara. Melalui kebijakan ini, seluruh ASN diwajibkan menggunakan sertifikat elektronik dalam berbagai proses administrasi, sehingga mempercepat birokrasi, meningkatkan transparansi, serta menjamin legalitas dokumen.

Dengan demikian, sertifikat elektronik tidak hanya berfungsi sebagai instrumen keamanan digital, tetapi juga sebagai wujud transformasi e-government yang memperkuat hubungan antara pemerintah dan pegawainya (Saputri & Pertiwi, 2025).

Berbagai wilayah kabupaten/kota di Indonesia berlomba – lomba dalam meningkatkan pelayanan khususnya melalui kebutuhan serta melihat kondisi yang ada, kota Tangerang Selatan merupakan salah satu wilayah di provinsi Banten yang berkontribusi meningkatkan pelayanan berbasis digital atau *E- Government* sebagai memperbaiki pelayanan publik yang berlandas *good governance*, meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sejalan dengan semboyan Kota Tangerang Selatan, yaitu “Cerdas, Modern, Religius,” pemerintah kota ini mengembangkan berbagai inovasi dengan mengandalkan penggunaan teknologi (Saphira, 2019).

Berdasarkan Peraturan Menteri Kominfo No. 11 Tahun 2022, sertifikasi elektronik harus dikelola secara terstruktur. Menindaklanjuti hal tersebut, Pemerintah Kota Tangerang Selatan menerbitkan Peraturan Wali Kota No. 71 Tahun 2022 yang mewajibkan setiap ASN memiliki sertifikat elektronik untuk mendukung pelaksanaan SPBE. Sertifikat ini berfungsi melindungi dokumen elektronik dari pencurian, pemalsuan, dan penyangkalan data. Sertifikat elektronik mencakup tanda tangan elektronik, segel elektronik, penandaan waktu, layanan pengiriman elektronik tercatat, autentikasi situs web, dan preservasi tanda tangan elektronik, serta memiliki kekuatan hukum (Indonesia, 2022).



Gambar 1. 1 Contoh Sertifikat Elektronik

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan menjadi pelopor implementasi sertifikat digital di pemerintahan daerah melalui penerapan tanda tangan digital bersertifikat BSrE pada dokumen resmi, seperti Surat Keputusan dan pengumuman kepegawaian. Inovasi ini meningkatkan efisiensi, memperkuat keamanan, mengurangi penggunaan dokumen fisik, serta menjadi contoh bagi OPD lain dalam mempercepat birokrasi digital. Langkah tersebut sejalan dengan Peraturan Wali Kota Tangerang Selatan Nomor 71 Tahun 2022 Pasal 5 yang mewajibkan ASN memiliki sertifikat elektronik, sekaligus menegaskan posisi Kota Tangerang Selatan sebagai percontohan e-government berbasis kinerja ASN. Selain itu, BKPSDM juga berperan sebagai penyusun kebijakan, pelaksana dukungan teknis, monitoring, evaluasi, serta pelaksana tugas lain yang diberikan oleh Wali Kota sesuai dengan lingkup kewenangannya (Indonesia, 2022).

Tabel 1.1 Rekapitulasi Pegawai Pemerintah Kota Tangerang Selatan Februari 2024

| NO. | NAMA UNIT KERJA                                                  | OPD            | PNS | PPPK | TOTAL |
|-----|------------------------------------------------------------------|----------------|-----|------|-------|
| 1.  | Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia           | BKPSDM         | 65  | 0    | 65    |
| 2.  | Badan Kesatuan Bangsa dan Politik                                | KESBANGPOL     | 20  | 0    | 20    |
| 3.  | Badan Keuangan dan Aset Daerah                                   | BKAD           | 56  | 0    | 56    |
| 4.  | Badan Penanggulangan Bencana Daerah                              | BPBD           | 20  | 0    | 20    |
| 5.  | Badan Pendapatan Daerah                                          | BAPENDA        | 75  | 0    | 75    |
| 6.  | Badan Perencanaan Pembangunan Penelitian dan Pengembangan Daerah | BAPPELITBANGDA | 39  | 0    | 39    |

Sumber: <https://data.tangerangselatankota.go.id/dataset/jumlah-pns-menurut-jabatan-jenis-kelamin-dan-unit-kerja-kota-tangerang-selatan-tahun-2023>

Kota Tangerang Selatan sebagai objek penelitian implementasi e-government didasari oleh fakta bahwa meskipun kota ini memiliki status sebagai daerah penyangga ibu kota dengan tingkat pertumbuhan penduduk dan aktivitas ekonomi yang tinggi, implementasi layanan digitalnya belum seoptimal kota lain di sekitarnya. Dibandingkan dengan Kota Tangerang yang telah mengembangkan sistem pelayanan publik terintegrasi melalui aplikasi berbasis digital, atau Kota Depok yang lebih awal

menerapkan berbagai layanan e-government dengan tingkat aksesibilitas yang relatif tinggi, Kota Tangerang Selatan masih menghadapi tantangan berupa keterbatasan infrastruktur, rendahnya literasi digital aparatur maupun masyarakat, serta belum maksimalnya koordinasi antarorganisasi perangkat daerah. Kesenjangan tersebut menimbulkan permasalahan utama, yakni adanya potensi ketertinggalan dalam transformasi digital birokrasi apabila tidak ditangani secara serius. Hal ini sekaligus menjadikan Kota Tangerang Selatan menarik untuk diteliti, karena dapat memberikan gambaran nyata tentang hambatan implementasi e-government di wilayah perkotaan yang secara geografis dan sosial-ekonomi sangat strategis namun menghadapi kompleksitas birokrasi dan tantangan adaptasi teknologi (Julana, 2019).

Kota Tangerang Selatan mempunyai badan kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang memiliki 65 pegawai berstatus ASN (Aparatur Sipil Negara), dan 40 pegawai berstatus Non ASN. Berdasarkan data dibawah diatas, Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) menduduki posisi ke- 2 yang memiliki pegawai ASN (Aparatur Sipil Negara) setelah Badan Pendapatan Daerah. Peraturan Wali Kota Tangerang Selatan No. 71 Tahun 2022 penyelenggaraan sertifikat elektronik yang ditujukan untuk ASN namun dalam menjalankan *E-Government* masih belum serius maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana Implementasi Kebijakan Sertifikat Elektronik ini berjalan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai salah satu stakeholder yaitu ASN (Aparatur Sipil Negara) yang berkontribusi dalam kebijakan

tersebut. Sehingga dalam hal ini penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dengan mengangkat judul “**Implementasi Kebijakan Sertifikat Elektronik Dalam Mewujudkan E-Government (Studi di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan)**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, pertanyaan penelitian ini adalah:

Bagaimana implementasi dari penggunaan sertifikat elektronik dalam mewujudkan *E-Government*?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis implementasi penggunaan sertifikat elektronik dalam mewujudkan e-government, dengan menitikberatkan pada efektivitas, efisiensi, serta kontribusinya terhadap peningkatan keamanan dan kualitas layanan pemerintahan berbasis digital.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis:**

Hasil penelitian meningkatkan pemahaman terhadap teori kebijakan publik dan e-government, yang secara signifikan berguna sebagai landasan analisis dalam mengevaluasi dan mengembangkan pelayanan publik berbasis digital.

### **1.4.2 Manfaat Praktis:**

#### **a. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan referensi untuk peneliti selanjutnya yang berkaitan dengan era digitalisasi saat ini.

**b. Bagi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan**

Hasil penelitian diharapkan berguna bagi yang membutuhkan khususnya kota Tangerang Selatan agar dapat mengembangkan inovasi dalam peningkatan pelayanan publik.

**c. Bagi Universitas Pembangunan “Veteran” Jawa Timur**

Hasil penelitian memberikan harapan dapat membawa manfaat bagi pihak – pihak terkait maupun peneliti, sehingga pihak pemerintah Kota Tangerang Selatan serta dinas terkait melakukan perbaikan serta peningkatan yang lebih baik lagi dalam memberikan pelayanan berbasis digital

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

**Pertama**, studi yang dijalankan oleh Adithya Raidipa Wisesa, Yolanda Isroyanti, Renny Anggarani Nur Prasasti (2023) dalam karya ilmiahnya yang memiliki judul “Perkembangan Konsep Smart City Dalam Momentum Reformasi Birokrasi: Studi Pada Pemerintahan Kota Tangerang Selatan” menjelaskan tentang terwujudnya Kota Tangerang Selatan sebagai *smart city* dan *liveable city* memerlukan tata kelola pemerintahan yang profesional, modern, maju, dan akuntabel agar pelayanan publik berjalan optimal. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan analisis deskriptif berbasis kajian literatur untuk menggambarkan fenomena pembangunan *smart city*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan konsep *smart city* di Tangerang Selatan mengacu pada *Blueprint Smart City* dan regulasi PP No. 96 Tahun 2012 tentang Pelaksanaan UU No. 25 Tahun 2009 mengenai Pelayanan Publik. Kerangka utama yang diterapkan adalah *livable city*, yang menekankan terciptanya kota layak huni dan nyaman dari aspek fisik maupun nonfisik, sehingga pembangunan tidak hanya berfokus pada teknologi, tetapi juga pada peningkatan kualitas hidup masyarakat.

**Kedua**, penelitian ini dilakukan oleh Fatina Ardelia, Wulan Slistia Anjany, Aldira Lindawati, Abdul Rahman (2023) yang berjudul “Penerapan E-Government Melalui SIADK Di Sub Bagian Bina Mental Spiritual Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan”. Penerapan e-

Government dalam pendataan tempat ibadah dilakukan melalui Sistem Administrasi Data Sektoral Keagamaan (SIADEK), sebuah aplikasi berbasis web. SIADEK yang diluncurkan pada tahun 2022 oleh Bagian Kesejahteraan Rakyat di Sekretariat Daerah Kota Tangerang Selatan bertujuan untuk memudahkan pengelolaan data sektoral keagamaan. Studi ini menganalisis penerapan e- government via SIADEK di Subbagian Bina Mental Spiritual Sekretariat Daerah setempat. Penelitian ini mengadopsi metode deskriptif kualitatif dengan memperoleh data primer melalui wawancara dan observasi, serta melengkapi dengan data sekunder meliputi dokumen buku, jurnal, arsip, dan peraturan terkait. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa implementasi e-government melalui SIADEK telah berjalan baik, terlihat dari stabilitas server SIADEK dan kesiapan SDM di Subbagian Bina Mental Spiritual dalam mengoperasikan sistem. Namun, ditemui beberapa hambatan seperti ketidaksiapan pemerintah dalam penerapan e-government, yang tercermin dari belum dialokasikannya anggaran pengembangan SIADEK serta masih adanya pegawai kelurahan yang belum memiliki keterampilan yang memadai dalam mengoperasikan teknologi informasi.

**Ketiga,** Penelitian yang dilakukan oleh Annisa Noor El Izzah dan Wasis Sugandha (2021) dengan judul “Penggunaan Tanda Tangan Elektronik Dalam Penyelenggaraan *E-Government* Guna Mewujudkan Pelayanan Publik Yang Efisien”. Pembahasan ini fokus pada penggunaan tanda tangan elektronik dalam pelaksanaan E-Government dengan tujuan menciptakan efisiensi layanan publik sekaligus mengkaji sistem dan kendala dalam penggunaannya oleh pejabat publik.

Penelitian ini menggunakan metode normatif dengan pendekatan preskriptif. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa implementasi teknologi informasi melalui E- Government, khususnya penerapan tanda tangan elektronik, mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas pemerintah dalam penyediaan layanan publik, serta memperlancar proses administrasi dan komunikasi internal.

***Keempat,*** Penelitian yang dilakukan oleh Deden Haria Garmana, Afif Sugahartiawan, Neni Nurhaeni Rosa Adinda Rahayu, Sri Megayani, Yuyun Yulaeha, dan Torik Azis (2022) yang berjudul “Efektivitas Program Tanda Tangan Elektronik Di DISKOMINFOSANDITIK Kabupaten Sumedang” membahas terkait tanda tangan elektronik yang merupakan data digital yang tersambung dengan informasi elektronik lain, berperan sebagai media untuk memverifikasi dan mengautentikasi identitas. Keberadaan program ini meningkatkan efektivitas dan efisiensi akses layanan. Program ini juga memperkuat transformasi institusi untuk berkolaborasi lebih baik di era industri 4.0, memungkinkan berbagai aktivitas berbasis teknologi melalui aplikasi e-office. Aplikasi e-office merupakan sistem perkantoran digital yang mengubah proses manajemen konvensional menjadi sistem digital berbasis internet.

**Tabel 2.1 Relevansi Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Sekarang**

| No. | Judul Penelitian, Penulis, dan Tahun Terbit                                                                                                                                                               | Temuan dan Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Relevansi dan Perbedaan dengan Penelitian                                                                                                                                                                                                                 |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | <b>Wisesa et al., (2023):</b> <i>Perkembangan Konsep Smart City Dalam Momentum Reformasi Birokrasi: Studi Pada Pemerintahan Kota Tangerang Selatan</i> (Jurnal SWANTARA)                                  | Penelitian ini menegaskan bahwa terwujudnya Kota Tangerang Selatan sebagai <i>smart city</i> dan <i>liveable city</i> membutuhkan tata kelola pemerintahan yang profesional, modern, dan akuntabel. Melalui kajian literatur, ditemukan bahwa implementasi <i>smart city</i> mengacu pada <i>Blueprint Smart City</i> dan PP No. 96 Tahun 2012, dengan kerangka utama <i>livable city</i> yang menekankan kota layak huni, nyaman, serta meningkatkan kualitas hidup masyarakat baik secara fisik maupun nonfisik. | <b>Relevansi:</b><br>Penelitian ini mengangkat implementasi e-government di Kota Tangerang Selatan.<br><b>Perbedaan:</b><br>Penelitian terdahulu berfokus pada PP No.96 Tahun 2012, sedangkan penelitian ini menyoroti pemanfaatan sertifikat elektronik. |
| 2   | <b>Fatina Ardelia et al. (2023):</b> <i>Penerapan E-Government melalui SIADEK di Subbagian Bina Mental Spiritual Setda Kota Tangerang Selatan.</i> (Journal of Research and Development on Public Policy) | Penelitian menunjukkan bahwa implementasi e-government melalui SIADEK berjalan baik, didukung stabilitas server dan kompetensi SDM. Namun, hambatan masih ditemukan, seperti belum adanya anggaran pengembangan dan rendahnya pemahaman teknologi di tingkat kelurahan.                                                                                                                                                                                                                                            | <b>Relevansi:</b><br>Penelitian ini dan penelitian terdahulu sama-sama berlokasi di Kota Tangerang Selatan dan membahas e-government pemerintah daerah.<br><b>Perbedaan:</b><br>Penelitian ini berfokus pada                                              |

|   |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                           | sertifikat elektronik di BKPSDM, sementara penelitian terdahulu meneliti aplikasi SIADEK.                                                                                                                                                        |
| 3 | <b>Annisa Noor El Izzah &amp; Wasis Sugandha (2021):</b><br><i>Penggunaan Tanda Tangan Elektronik dalam E-Government untuk Pelayanan Publik Efisien.</i><br>(Journal of Law, Society, and Islamic Civilization) | Temuan penelitian menunjukkan bahwa penggunaan tanda tangan elektronik dalam pelaksanaan e-government dapat mempercepat serta mempermudah proses layanan publik dan memperlancar administrasi serta komunikasi internal.                                                                  | <b>Relevansi:</b><br>Kedua penelitian sama-sama membahas pemanfaatan tanda tangan elektronik dalam pelaksanaan e- government.<br><br><b>Perbedaan:</b><br>Studi ini berfokus pada BKPSDM Kota Tangerang Selatan sebagai lokasi utama penelitian. |
| 4 | <b>Deden Haria Garmana et al. (2022):</b><br><i>Efektivitas Program Tanda Tangan Elektronik di Diskominfo Sandik Sumedang.</i><br>(JRPA- Journal of Regional Public Administration)                             | Studi ini menunjukkan bahwa Program Tanda Tangan Elektronik di Diskominfo Sandik Sumedang efektif sesuai perencanaan, terutama dalam pencapaian tujuan dan evaluasi. Namun, partisipasi perangkat desa dalam sosialisasi masih rendah, sehingga diperlukan optimalisasi program ke depan. | <b>Relevansi:</b><br>Kedua penelitian sama-sama fokus pada tanda tangan elektronik dan menggunakan metode kualitatif.<br><br><b>Perbedaan:</b><br>Penelitian terdahulu berfokus pada efektivitas, sementara penelitian ini                       |

|  |  |  |                                     |
|--|--|--|-------------------------------------|
|  |  |  | berbeda dari segi judul dan lokasi. |
|--|--|--|-------------------------------------|

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Kebijakan Publik

Sebuah rangkaian aktivitas, langkah-langkah, sikap, program terencana, serta keputusan yang ditetapkan oleh para pemangku kepentingan sebagai solusi untuk mengatasi permasalahan yang ada bisa disebut sebagai kebijakan (Desrinelti et al., 2021). Secara etimologis, kata "kebijakan" atau dalam bahasa Inggris "policy" berakar dari bahasa Yunani "polis," yang mengandung arti negara atau kota. Kata ini kemudian berkembang dalam bahasa Latin menjadi "politia" yang juga memiliki arti negara. Selanjutnya, istilah tersebut diadaptasi ke dalam bahasa Inggris sebagai "policie," yang merujuk pada pengelolaan urusan publik atau tata kelola pemerintahan. Pada dasarnya, "kebijakan" atau "policy" menggambarkan pola tindakan atau perilaku yang diperlihatkan oleh individu atau kelompok tertentu (seperti pejabat, kelompok tertentu, atau instansi pemerintah) dalam suatu ranah tertentu. Konsep kebijakan memiliki cakupan yang komprehensif dan rinci. Secara garis besar, kebijakan dapat dipahami sebagai serangkaian keputusan atau langkah-langkah yang bertujuan memberikan arahan, keselarasan, serta kesinambungan dalam pelaksanaan suatu tindakan. Greer dan Paul Hoggett (1999) mendefinisikan serangkaian tindakan atau kelalaian bertindak yang bersifat lebih dari sekadar spesifik sebagai kebijakan. Sedangkan dalam pengertian yang lebih spesifik, kebijakan terkait dengan metode (means) dan sasaran (ends), dengan fokus pada penetapan tujuan dan pemilihan cara untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Kebijakan Publik merupakan konsep tersendiri yang memiliki makna akademis khusus. Para ahli memberikan berbagai definisi tentang kebijakan publik. Eyestone menggambarkan kebijakan publik secara “luas” sebagai “hubungan antara unit pemerintah dan lingkungannya”. Sedangkan Anderson menyatakan bahwa kebijakan adalah “rangkaian tindakan yang terarah yang ditentukan oleh individu atau sekelompok aktor untuk menangani suatu masalah tertentu”. Sementara Laksasataya berpendapat bahwa "politik adalah medan pertempuran" Karena itu, sebuah kebijakan terdiri dari tiga elemen utama, yakni (1) Penentuan sasaran yang hendak diraih, (2) Tahapan taktis atau strategis yang berbeda-beda untuk mencapai sasaran yang diinginkan, (3) Penerapan strategi atau pendekatan kebijakan publik (Prabawati, Rahayu, 2017). Esensi utama dari keberadaan kebijakan publik (public policy) adalah untuk menyelesaikan permasalahan masyarakat secara tepat. Namun pada praktiknya, kegagalan kerap terjadi akibat penanganan masalah yang tidak tepat. Dalam konteks ini, analisis kebijakan publik berperan sebagai langkah strategis untuk menghindari kegagalan dalam menyelesaikan masalah melalui penerapan kebijakan publik (Widodo, 2021).

#### A. Proses Kebijakan Publik

Kebijakan publik seperti yang dijelaskan, tidak hanya lahir, tetapi dengan proses atau langkah yang panjang. Anderson (1979) membedakan lima tahap dengan proses politik, khususnya (a) agenda parameter, (b) formula politik, (c) penerapan kebijakan, (d) kebijakan penerapan dan (e) mengevaluasi / mengevaluasi kebijakan kebijakan yang mengevaluasi / mengevaluasi Ripley (1985) dibedakan dalam empat tahap, khususnya (a) parameter agenda, (b) formula dan legalisasi tujuan dan program, (c) program nyata saat ini, efisiensi dan dampak, (d) memutuskan masa

depan Kebijakan dan Pro- Menurut Thomas R Dye (1992:328) Proses kebijakan publik mencakup faktor-faktor berikut :

#### 1. Identifikasi Masalah Kebijakan

Proses penentuan isu kebijakan meliputi pengenalan masalah politik yang dapat diidentifikasi melalui penetapan kriteria sebagai dasar tindakan pemerintah.

#### 2. Penyusunan Agenda Kebijakan

Tahap penyiapan agenda merupakan kegiatan memfokuskan perhatian aparatur sipil negara dan media massa terhadap isu-isu publik yang akan diputuskan.

#### 3. Formulasi Kebijakan

Tahap perumusan kebijakan mencakup pengembangan draf proposal kebijakan awal oleh berbagai pemangku kepentingan termasuk kelompok kepentingan, birokrasi pemerintah, dan lembaga legislatif sebelum mencapai kesepakatan.

#### 4. Pengesahan Kebijakan

Proses legitimasi kebijakan dilakukan melalui mekanisme politik yang melibatkan partai politik, kelompok tekanan, serta institusi kepresidenan dan legislatif.

#### 5. Implementasi Kebijakan

Pelaksanaan kebijakan diwujudkan melalui aparat birokrasi dengan dukungan anggaran publik dan kegiatan terorganisir.

## 6. Evaluasi Kebijakan

Penilaian terhadap kebijakan dilakukan oleh instansi pemerintah, pakar independen, media massa, dan masyarakat umum.

### 2.2.2 Implementasi Kebijakan Publik

Berbagai pakar telah mengemukakan definisi mengenai implementasi kebijakan publik. Dalam penelitian ini, penulis menguraikan beberapa teori dari para ahli dan memilih satu teori yang relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian sesuai dengan aspek yang menjadi fokus kajian. Menurut Edwards III (dalam Arifin.T, 2018), Implementasi kebijakan merupakan salah satu fase dalam siklus kebijakan yang terletak antara perumusan kebijakan dan hasil yang dicapai (output dan outcome). Menurut Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor penting, yaitu: (1) komunikasi yang efektif, (2) ketersediaan sumber daya, (3) sikap atau disposisi pelaksana, dan (4) struktur birokrasi yang ada.

Merilee S. Grindle dalam teorinya menyatakan bahwa implementasi kebijakan publik ditentukan oleh dua variabel utama: (1) isi kebijakan (content of policy) dan (2) konteks pelaksanaan kebijakan tersebut (context of implementation). Variabel substansi kebijakan mencakup: sejauh mana kepentingan kelompok sasaran tercermin dalam kebijakan, jenis manfaat yang diperoleh penerima manfaat, serta besaran perubahan yang diharapkan. Sedangkan variabel konteks implementasi meliputi: ketepatan lokasi program, kejelasan pedoman pelaksanaan, dan kecukupan sumber daya pendukung program (Pramono, 2020).

Model Smith memandang implementasi kebijakan sebagai suatu proses yang berlangsung dalam konteks perubahan sosial dan politik, di mana kebijakan yang disusun oleh pemerintah bertujuan untuk memperbaiki atau mengubah kondisi masyarakat sebagai kelompok yang menjadi sasaran kebijakan. Dalam penelitian ini penulis menentukan untuk menggunakan teori implementasi model Smith. Menurut Smith, ada empat variabel untuk memperhatikan Keempat variabel ini tidak sendirian, tetapi interaksi yang saling tergantung dan timbal balik. Dalam analisis implementasi kebijakan, terdapat empat elemen utama yang sering menjadi perhatian, yaitu: kebijakan ideal, kelompok penerima kebijakan, organisasi pelaksana, serta faktor lingkungan sekitar. Setiap komponen ini memegang peranan penting dalam menentukan sejauh mana suatu kebijakan publik berhasil atau gagal (Pramono, 2020).

### *1. Idealized Policy*

Pola interaksi dalam kebijakan dapat dimaknai sebagai mekanisme hubungan yang dirancang oleh perumus kebijakan dengan sasaran tertentu, yang bertujuan untuk mendorong, memengaruhi, serta merangsang kelompok sasaran agar melaksanakan kebijakan sebagaimana yang telah ditetapkan. Pola ini tidak hanya mencakup aspek komunikasi, tetapi juga strategi persuasif dan instrumen regulatif yang memungkinkan terciptanya kepatuhan serta partisipasi aktif dari target group dalam proses implementasi kebijakan.

### *2. Target Groups*

Pola interaksi kebijakan dapat dipahami sebagai bentuk relasi yang disusun oleh pembuat kebijakan untuk mengarahkan dan memengaruhi perilaku kelompok sasaran sehingga selaras dengan tujuan kebijakan.

Pola ini berfungsi sebagai sarana stimulasi yang memungkinkan target group terdorong untuk menerima, menyesuaikan diri, dan mengimplementasikan ketentuan yang telah ditetapkan oleh pemerintah.

### *3. Implementing Organization*

Organisasi pelaksana adalah institusi atau lembaga, umumnya merupakan bagian dari birokrasi pemerintahan, yang secara resmi diberi mandat untuk melaksanakan kebijakan. Tugas utama organisasi pelaksana adalah menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam program, kegiatan, dan prosedur operasional yang nyata di lapangan. Dalam menjalankan fungsi ini, organisasi pelaksana dituntut untuk memiliki kapasitas institusional yang memadai, baik dalam bentuk sumber daya manusia, maupun koordinasi antarunit. Kinerja organisasi pelaksana sangat menentukan apakah kebijakan bisa dilaksanakan dengan efektif serta efisien. Tidak hanya itu, komitmen dan integritas dari para pelaksana kebijakan juga menjadi faktor penting dalam menjamin keberhasilan implementasi.

### *4. Environmental Organization*

Faktor lingkungan mencakup berbagai elemen eksternal yang berada di luar kontrol langsung dari pembuat maupun pelaksana kebijakan, namun memiliki pengaruh besar terhadap proses dan hasil pelaksanaan kebijakan. Faktor-faktor ini meliputi kondisi politik, sosial, ekonomi, budaya, serta dinamika kekuasaan di antara kelompok-kelompok kepentingan. Oleh karena itu, kebijakan publik perlu dirancang dengan mempertimbangkan dinamika lingkungan eksternal secara cermat agar dapat bersifat adaptif dan responsif terhadap perubahan.

### 2.3 E-Government

Penerapan teknologi informasi dari pemerintah guna memperbaiki kualitas pelayanan publik melalui penyediaan akses informasi yang lebih mudah bagi masyarakat disebut sebagai E-Government. Sistem ini dirancang untuk menyokong terciptanya tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*) serta meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan layanan publik (Nurkartika, 2025). Terdapat empat kategori *E-Government* yakni:

Government to Citizen (G2C) merupakan persyaratan bagi pemerintah untuk memastikan kenyamanan masyarakat untuk mengakses informasi dan layanan kepada pemerintah. G2C telah dikembangkan untuk menciptakan terjalinnya hubungan yang lebih maju dan mutakhir antara pemerintah dan masyarakat melalui pemanfaatan teknologi informasi, komunikasi, serta jaringan internet. Dengan keberadaan G2C, orang tidak perlu lagi pergi langsung ke kantor pemerintah, tetapi dapat menggunakan saluran teknologi yang berbeda seperti situs web, SMS, aplikasi, dan saluran lainnya. G2C juga mengkonsolidasikan hubungan antara pemerintah dan masyarakat, dan pada saat yang sama menciptakan kondisi untuk birokrasi, dengan mengurangi potensi korupsi seperti model ilegal dan meningkatkan transparansi dan tanggung jawab pemerintah. Permintaan G2C yang paling sederhana adalah bahwa masing-masing pemerintah, baik organisasi pusat maupun regional, diharuskan memiliki situs web resmi dan alamat surel yang bisa diakses secara umum sebagai sarana komunikasi yang lebih efektif. Ini mematuhi bimbingan Presiden No 3 pada tahun 2003, menetapkan bahwa menciptakan lokasi pemerintah interaktif adalah bagian dari upaya pengembangan pemerintah (B. Bao et al., 2023).

Kedua, Pemerintah to Business (G2B) ialah model atau aplikasi pemerintah elektronik yang dirancang guna memberikan informasi serta layanan yang diperlukan untuk dunia bisnis dan industri. G2B telah dikembangkan untuk memenuhi berbagai kebutuhan informasi penting untuk kesinambungan bisnis. Bisnis sering membutuhkan interaksi dengan pemerintah, misalnya dalam pengelolaan lisensi perdagangan, pencatatan bisnis, laporan pajak dan informasi tentang peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk menyesuaikan lingkungan perusahaan. Di sisi lain, pemerintah juga perlu berinteraksi dengan dunia bisnis dan industri, terutama dalam pembelian barang dan jasa, yang sering disebut pengadaan elektronik (B. Bao et al., 2023).

Ketiga, Government to Government (G2G) adalah sebuah penerapan sistem pemerintahan elektronik yang bertujuan memudahkan pertukaran data antar lembaga pemerintahan. G2G sendiri terbagi menjadi horizontal dan vertikal. G2G horizontal menggambarkan hubungan antar unit pemerintahan pada level yang setara, misalnya kolaborasi antara pemerintah kabupaten atau kota dalam bidang perdagangan dan pariwisata, kerja bersama antara dua kementerian, koordinasi di dalam satu kementerian, pertukaran data antar negara bagian, dan bahkan hubungan diplomatik antarnegara. Sedangkan G2G vertikal mengacu pada relasi antara instansi pemerintahan pada tingkatan berbeda, seperti antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, atau antara kelurahan dengan negara bagian. Kelebihan dari G2G ialah mempermudah saluran komunikasi antarorganisasi pemerintah yang sebelumnya terbatas, sehingga mendukung sinergi layanan demi memenuhi kebutuhan masyarakat dan dunia usaha (B. Bao et al., 2023).

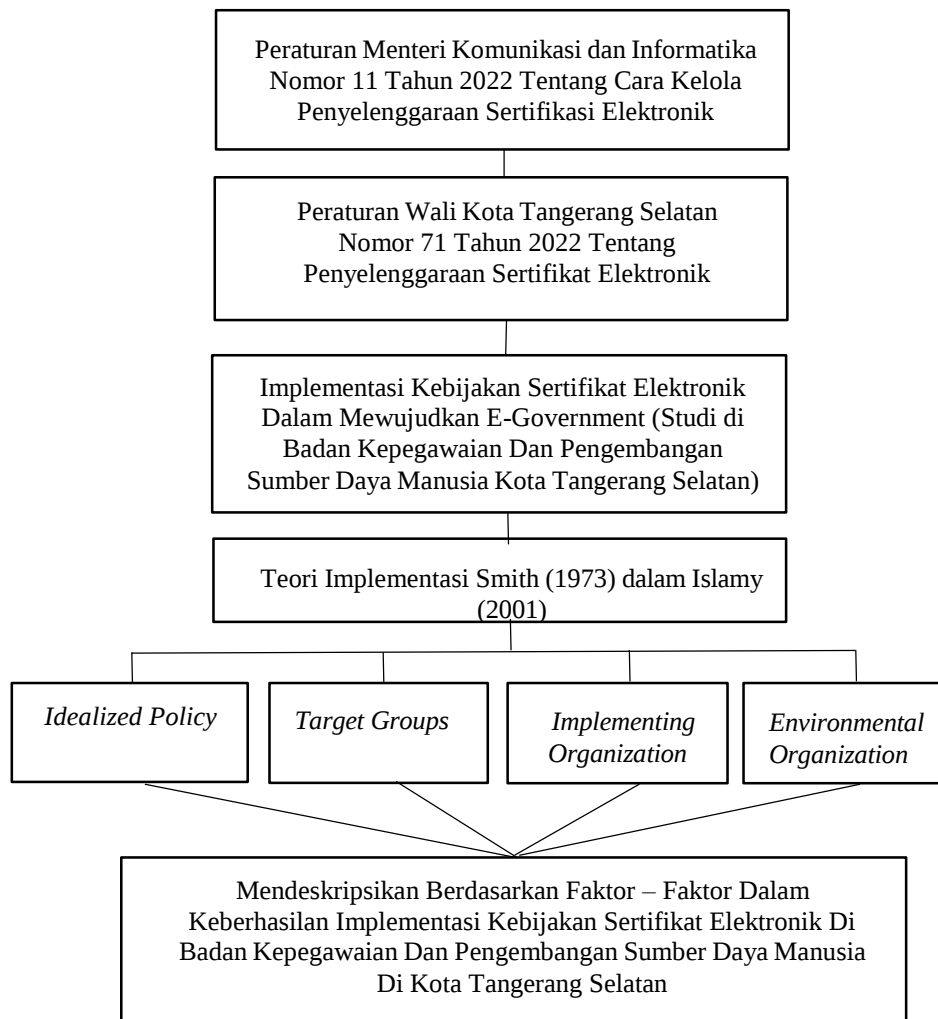
Keempat, Government to Employee (G2E) adalah model atau aplikasi pemerintah elektronik untuk mendukung manajemen sumber daya manusia (SDM) di lingkungan pemerintah. G2E dirancang untuk kebutuhan yang berbeda, seperti menciptakan kondisi untuk komunikasi internal antara organisasi pemerintah, meningkatkan produktivitas karyawan, mendukung pengembangan karir dan manajemen pendapatan, termasuk gaji dan manfaat untuk ASN (peralatan sipil negara), dana pensiun. Pemerintah memikul beragam tanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan Aparatur Sipil Negara (ASN) agar mereka bisa memberikan pelayanan publik secara optimal. Dengan demikian, Government to Employee (G2E) berfungsi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja, yang berdampak positif pada kepuasan para pegawai. Aparatur pemerintah memiliki hak dan kewajiban yang seimbang, sehingga G2E juga bertujuan untuk menjamin serta melindungi hak-hak mereka agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik (B. Bao et al., 2023).

Kesimpulan dari penjabaran di atas adalah bahwa sistem G2C, G2B, G2G, dan G2E) ialah bagian dari perkembangan teknologi informasi yang memungkinkan interaksi antara pemerintah dan berbagai pihak (masyarakat, dunia bisnis, antar lembaga pemerintah, serta pegawai pemerintah) menjadi lebih efisien dan transparan. G2C mempermudah masyarakat dalam mengakses informasi dan layanan pemerintah, G2B mendukung dunia bisnis dengan menyediakan layanan terkait pengelolaan izin dan peraturan, G2G memperlancar komunikasi antar lembaga pemerintah, dan G2E meningkatkan manajemen sumber daya manusia di lingkungan pemerintah.

Semua model ini bertujuan untuk memperbaiki pelayanan publik, mengurangi potensi korupsi, serta meningkatkan transparansi dan efisiensi dalam pemerintahan.

Sertifikat elektronik berupa tanda tangan barcode yang diterapkan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan secara tegas menggambarkan pola *government to employee* (G2E). Dalam konteks ini, pemerintah hadir sebagai penyedia layanan digital yang ditujukan secara langsung untuk memenuhi kebutuhan aparatur sipil negara (ASN). Melalui sertifikat elektronik, setiap dokumen kepegawaian seperti surat keputusan, surat tugas, dan administrasi personal dapat diterbitkan secara sah, aman, dan efisien. Penerapan ini menunjukkan bagaimana pemerintah bukan hanya mengatur, tetapi juga melayani ASN dengan cara yang lebih modern, cepat, dan transparan. Dengan kata lain, sertifikat elektronik di BKPSDM merupakan wujud nyata interaksi G2E, di mana pemerintah menegaskan komitmennya untuk meningkatkan kualitas pelayanan internal bagi pegawainya melalui pemanfaatan teknologi e-government.

## 2.4 Kerangka Berfikir



Gambar 2.4 Kerangka Berfikir

Sumber:

1. Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 11 Tahun 2022 Tentang Cara Kelola Penyelenggaraan Sertifikasi Elektronik
2. Peraturan Wali Kota Tangerang Selatan Nomor 71 Tahun 2022 Tentang Penyelenggaraan Sertifikat Elektronik
3. Teori Implementasi Smith (1973) dalam Islamy (2001)

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ialah sebuah proses di mana kita mengikuti serangkaian langkah-langkah yang logis. Upaya untuk mengkaji kembali merupakan inti dari sebuah penelitian, yang berarti bahwa penelitian adalah suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para peneliti dalam bidang-bidang berbeda dengan mengikuti langkah-langkah logis, dengan tujuan dan manfaat yang jelas (Syahrizal & Jailani, 2023). Terdapat dua perspektif yang digunakan untuk melihat realitas, yaitu perspektif positivistik dan naturalistik. Perspektif positivistik melihat realitas berdasarkan metode ilmiah (*scientific method*), sementara perspektif naturalistik memandang realitas dari situasi yang alami atau dalam konteks lingkungan yang natural (Ifit, 2022).

Metode penelitian adalah pendekatan sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan manfaat tertentu. Data yang didapatkan dalam penelitian ini bersifat empiris dan memenuhi persyaratan khusus, meliputi validitas, reliabilitas, dan objektivitas. Validitas merujuk pada sejauh mana kecocokan antara fakta aktual pada objek penelitian dengan data yang berhasil direkam oleh pengkaji (Nasution, 2023). Hasil penelitian wajib menunjukkan tingkat ketepatan dan presisi yang besar, yang dicapai melalui penerapan metodologi penelitian yang tepat serta dilaksanakan secara berkelanjutan dengan upaya perbaikan terus-menerus (Syahrizal & Jailani, 2023). Secara garis besar, ada dua pendekatan utama dalam penelitian, yaitu pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Pendekatan kuantitatif bersifat empiris dengan data yang disajikan dalam bentuk angka, sedangkan pendekatan kualitatif menggunakan data yang bersifat non-numerik.

Penelitian kualitatif adalah sebuah metode dalam ranah ilmu sosial yang pada dasarnya berfokus pada pengamatan terhadap individu dalam setting kehidupan aktual mereka, dengan menekankan interaksi langsung antara peneliti dan subjek penelitian melalui pemakaian bahasa serta istilah-istilah yang otentik sesuai dengan yang digunakan oleh subjek tersebut (Syahrizal & Jailani, 2023). Studi kualitatif memusatkan perhatian pada fenomena yang bersifat non-kuantitatif. Contohnya, ketika ingin memahami alasan di balik tindakan manusia (seperti motivasi berpikir atau berperilaku tertentu), kita biasanya merujuk pada "Penelitian Motivasi" sebagai salah satu bentuk penting penelitian kualitatif. Metode ini memainkan peran krusial dalam ilmu perilaku dengan tujuan utama memahami motif dasar perilaku manusia. Pendekatan kualitatif terkait erat dengan penafsiran subjektif terhadap sikap, pandangan, dan tindakan. Dalam konteks ini, hasil penelitian sangat dipengaruhi oleh pemahaman dan interpretasi peneliti. Metodologi semacam ini mampu menghasilkan temuan yang kaya makna dan mendalam (Muhammad, 2023).

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa penelitian ialah kegiatan sistematis untuk memperoleh informasi melalui penerapan metode ilmiah yang rasional. Secara fundamental, penelitian dapat dilaksanakan melalui dua paradigma utama: (1) pendekatan positivistik yang menekankan metode ilmiah, dan (2) perspektif naturalistik yang mempertimbangkan kondisi alamiah. Metodologi penelitian berfungsi untuk mengumpulkan data yang memenuhi kriteria validitas,

reliabilitas, dan objektivitas. Pada dasarnya, penelitian terbagi dalam dua pendekatan metodologis: (1) kuantitatif yang berbasis data numerik, dan (2) kualitatif yang berfokus pada fenomena sosial dan pola perilaku manusia. Pendekatan kualitatif memiliki peran signifikan dalam mengungkap motivasi dan tindakan manusia, serta mampu menghasilkan temuan yang bersifat mendalam dan bernilai substantif. Studi ini memanfaatkan jenis metode penelitian kualitatif agar dapat mendeskripsikan secara mendalam mengenai implementasi kebijakan sertifikat digital dalam mewujudkan e-government di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) di Kota Tangerang Selatan.

### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan wilayah atau tempat yang ditentukan peneliti sebagai area pengambilan data, dokumen, dan informasi yang terkait dengan objek penelitian. Lokasi dipilih secara sengaja (purposive) dengan mempertimbangkan relevansi terhadap masalah penelitian, yaitu terkait kinerja Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan yang beralamat di Jl. Adi Sengkong No. 50, Serua, Ciputat, Banten. BKPSDM dipilih sebagai lokasi penelitian karena sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang bertanggung jawab dalam implementasi kebijakan tersebut. Berdasarkan hasil observasi awal, teridentifikasi ketidakefektifan Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam menyelenggarakan layanan berbasis digital. Kondisi inilah yang mendasari pemilihan BKPSDM Kota Tangerang Selatan sebagai lokus penelitian

### 3.3 Fokus Penelitian

Fokus studi adalah aspek penting dalam suatu studi yang berfungsi untuk membatasi dan mengarahkan lingkup kajian, sehingga proses penelitian bisa dilaksanakan secara lebih efisien dan terarah. Studi ini berfokus pada implementasi kebijakan sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan dalam mewujudkan e-government. Fokus penelitian berkaitan dengan teori yang dipilih dan sudah dijelaskan melalui kerangka berfikir untuk memberikan batas permasalahan yang terjadi sehingga dapat menjelaskan fenomena yang ada secara jelas. Menggunakan teori implementasi Smith (1973) dalam Islamy (2001) yang terdapat 4 indikator yaitu:

#### 1. *Idealized Policy*

Fokus penelitian ini diarahkan pada pola interaksi dalam implementasi kebijakan sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM Kota Tangerang Selatan, dengan menelaah bagaimana hubungan antara perumus kebijakan dan aparatur sipil negara selaku kelompok sasaran dibangun untuk mendorong, memengaruhi, serta merangsang kepatuhan dan partisipasi aktif. Penelitian ini berupaya mengidentifikasi bentuk komunikasi, strategi persuasif, serta instrumen regulatif yang digunakan, serta bagaimana pola interaksi tersebut berkontribusi terhadap efektivitas penerapan tanda tangan digital bersertifikat dalam mewujudkan sistem administrasi pemerintahan yang efisien, aman, dan transparan.

## *2.Target Groups*

Penelitian ini menelaah kelompok sasaran utama, yaitu Aparatur Sipil Negara (ASN) pada BKPSDM Kota Tangerang Selatan, dengan fokus pada bagaimana pola interaksi kebijakan berperan dalam membentuk sikap, penerimaan, dan implementasi kebijakan sertifikat elektronik. ASN, sebagai aktor kunci dalam pelaksanaan kebijakan, tidak hanya menjalankan fungsi administratif, tetapi juga dituntut untuk menjadi agen perubahan dalam proses transformasi digital birokrasi. Pola interaksi dalam konteks ini dipahami sebagai relasi yang dirancang oleh pembuat kebijakan untuk mengarahkan serta memengaruhi perilaku kelompok sasaran, sehingga tercipta kepatuhan, penyesuaian, dan partisipasi aktif dalam penerapan tanda tangan digital. Melalui pola tersebut, ASN terdorong untuk menginternalisasi tujuan kebijakan sekaligus mewujudkan sistem tata kelola pemerintahan yang lebih modern, transparan, dan berbasis teknologi informasi.

## *3.Implementing Organization*

Penelitian ini merujuk pada peran organisasi pelaksana, yaitu Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan, dalam implementasi kebijakan sertifikat elektronik (tanda tangan digital). Fokus kajian diarahkan pada bagaimana organisasi pelaksana menerjemahkan tujuan kebijakan ke dalam program, kegiatan, serta prosedur operasional yang nyata, sekaligus menilai kapasitas institusional yang dimiliki, mencakup sumber daya manusia, dan koordinasi antarunit. Penelitian ini juga menelaah komitmen dan integritas aparatur dalam menjamin keberhasilan implementasi, serta bagaimana peran

BKPSDM melalui monitoring dan evaluasi dapat memastikan kesesuaian pelaksanaan kebijakan dengan tujuan yang telah ditetapkan, termasuk mengidentifikasi dinamika perubahan dalam sistem administrasi dan pelayanan publik pasca penerapan sertifikat elektronik.

#### *4.Environmental Organization*

Fokus penelitian ini diarahkan pada faktor lingkungan dalam implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, dengan menelaah pengaruh elemen internal maupun eksternal yang memengaruhi keberhasilan kebijakan. Penelitian difokuskan pada dukungan infrastruktur teknologi informasi, kesiapan sumber daya manusia, regulasi kelembagaan, serta dinamika sosial-organisasional, disertai pertimbangan faktor eksternal seperti kondisi politik, sosial, ekonomi, budaya, dan relasi antar kelompok kepentingan. Melalui fokus ini, penelitian berupaya memahami bagaimana faktor lingkungan berkontribusi terhadap efektivitas implementasi serta sejauh mana BKPSDM mampu bersikap adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan.

### **3.4 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian mengacu pada individu tau lokasi yang menjadi asal data tersebut Penentuan sumber data sangat penting dalam penelitian karena mempengaruhi pemilihan metode pengumpulan data yang tepat. Peneliti harus terlebih dahulu menentukan sumber data yang relevan, kemudian membuat keputusan terkait dengan apa yang akan diteliti, siapa saja yang menjadi narasumber, berapa jumlah narasumber yang diperlukan, serta di mana dan bagaimana kegiatan tertentu dilakukan.

Selain itu, peneliti juga perlu menentukan dokumen apa yang akan dijadikan sumber utama informasi dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif, peneliti dapat memperoleh data dari dua sumber utama yaitu:

#### 1. Data Primer

Merupakan informasi yang dikumpulkan secara langsung dari sumber asli oleh peneliti, misalnya melalui wawancara atau observasi. Data ini bersifat asli dan belum mengalami proses pengolahan atau analisis sebelumnya, sehingga memberikan informasi yang spesifik dan relevan dengan tujuan penelitian.

#### 2. Data Sekunder

Ialah data yang sudah ada dan didapatkan oleh pihak lain untuk tujuan yang berbeda, namun dapat digunakan dalam penelitian kualitatif. Biasanya dalam bentuk dokumen, laporan, artikel, arsip, atau rekaman yang berisi informasi yang relevan dengan topik penelitian. Peneliti menganalisis data sekunder ini untuk mendapatkan wawasan atau pemahaman lebih lanjut tanpa mengumpulkan data secara langsung.

### **3.5 Teknik Penentuan Informan**

Teknik purposive sampling dan snowball sampling untuk menentukan informan sebagai narasumber dimanfaatkan dalam penelitian ini. Purposive sampling ialah metode pengambilan sampel berdasarkan pertimbangan khusus, dengan peneliti memilih informan secara sengaja yang dianggap paling mengerti dan memahami masalah yang sedang diteliti.

Sementara itu, *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang dilakukan secara bertahap, dimulai dari satu atau beberapa informan, kemudian berkembang melalui rekomendasi dari informan sebelumnya untuk menemukan informan lain yang sejalan dengan penelitian (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2014). *Key informan* penelitian ini adalah Drs. Fuad, MPA selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan informan lainnya sebagai berikut:

1. ASN di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan yang memiliki akun sertifikat elektronik
2. Yaomi Maryam, MM. selaku Sub Koordinator Pengembangan Sumber Daya *E-Government* (Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan)
3. Hafizhan Irawan, S.Kom, M.Kom selaku Sub Koordinator Penyelenggara keamanan Informasi dan Persandian (Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan)

### **3.6 Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data lebih menekankan pada pemahaman mendalam terhadap fenomena yang diteliti. Sugiyono (2014) menyebutkan bahwa teknik pengumpulan data terbagi menjadi data sekunder yang dapat diperoleh secara tidak langsung (misalnya buku pedoman, laporan, profil, atau pustaka) dan data primer yang didapatkan secara langsung yaitu observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi.

Observasi dilaksanakan dengan peneliti terjun langsung dalam kegiatan yang diamati untuk memahami konteks secara lebih mendalam. Wawancara dilakukan untuk menggali informasi secara lebih detail dari informan. Dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan topik penelitian..

#### 1. Observasi

Observasi dilaksanakan dengan cara peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati untuk memahami konteks secara lebih mendalam. Observasi dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung. Dalam penelitian ini, observasi dilakukan dengan partisipasi pasif, di mana peneliti hadir di lokasi penelitian tanpa terlibat langsung dalam aktivitas yang berlangsung (Sugiyono, 2020).

Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini dengan cara mengamati bagaimana implementasi sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan untuk mencapai tujuan kebijakan tersebut. Observasi ini dilakukan guna menguji kebenaran data atau keabsahan data yang didapat sebelumnya apabila terdapat keraguan dalam kebenaran data tersebut. Data hasil observasi bersifat empirik karena diperoleh berdasarkan pengamatan di lapangan.

#### 2. Wawancara

Wawancara merupakan bentuk interaksi yang melibatkan setidaknya dua orang, yaitu pewawancara dan narasumber. Sebelumnya sudah disepakati untuk saling menukar informasi yang relevan dengan topik serta pertanyaan yang dibahas.

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semiterstruktur yang mana pewawancara secara langsung mengajukan pertanyaan kepada narasumber dan jawaban yang diberikan akan dicatat dan diolah oleh peneliti sebagai data penelitian. Wawancara semiterstruktur tergolong dalam jenis in dept interview yang pelaksanaannya lebih fleksibel dan terbuka, serta memungkinkan narasumber untuk menyampaikan pandangan atau gagasan mereka (Sugiyono, 2020).

Penelitian ini menggunakan teknik wawancara semi-terstruktur dengan menetapkan pertanyaan yang disesuaikan dengan fokus dan subfokus penelitian, serta dilaksanakan secara fleksibel dengan pendekatan yang lebih terbuka dan tidak kaku. Wawancara penelitian ini dilakukan oleh peneliti sebagai pewawancara yang akan mewawancarai narasumber dari pihak Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan serta pihak terkait lainnya. Setelah wawancara jawaban akan diolah untuk kepentingan penelitian.

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan, menelaah, dan menganalisis dokumen-dokumen yang sudah ada, baik yang disusun oleh subjek penelitian maupun oleh pihak lain. Dokumen yang dimanfaatkan bisa berbentuk catatan, buku, surat kabar, notulen rapat, arsip, foto, laporan, maupun bahan tertulis lainnya yang memiliki relevansi dengan objek penelitian (Sugiyono, 2020).

Studi ini menggunakan dokumentasi yang dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen – dokumen dari pihak terkait yang relevan dengan pelaksanaan sertifikat elektronik berupa artikel berita, berita acara, arsip, atau foto.

### 3.7 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data merupakan proses menyusun serta mencari hasil dari pengumpulan data yang bersumber dari data primer serta sekunder dengan cara sistematis. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data menurut miles dan huberman, teknik analisis data menurut (Miles, Huberman dan Saldana, 2014) Analisis data dilaksanakan melalui tiga alur aktivitas yang berlangsung secara paralel, yaitu: (1) kondensasi data (*data condensation*), (2) penyajian data (*data display*), dan (3) penarikan serta verifikasi kesimpulan (*conclusion drawing/verification*).Ketiga komponen tersebut adalah:

1. Kondensasi data (*data condensation*), Kondensasi data adalah proses seleksi, pemusatan, penyederhanaan, dan pengabstraksian data selama penelitian kualitatif. Proses ini berlangsung secara berkelanjutan, dimulai sejak sebelum pengumpulan data melalui penentuan kerangka konseptual, pertanyaan penelitian, dan metode yang digunakan.Selama pengumpulan data, kondensasi dilakukan melalui kegiatan seperti peringkasan, pengodean, pengembangan tema, kategorisasi, dan pencatatan analitis. Proses ini berlanjut hingga penyusunan laporan akhir dan menjadi bagian tak terpisahkan dari analisis data.Peneliti menentukan data mana yang dikodekan, dikategorikan, dan bagaimana membangun narasi berdasarkan data tersebut. Kondensasi tidak selalu berarti kuantifikasi, tetapi bisa berupa seleksi, parafrase, atau integrasi ke dalam struktur analisis yang lebih luas. Penskalaan dapat digunakan bila relevan, namun tidak wajib.

2. Penyajian data (*data display*), yaitu penyajian informasi secara terstruktur dan ringkas sehingga memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan keputusan. Dalam konteks sehari-hari, tampilan data dapat berupa berbagai bentuk visual, seperti grafik, laporan, atau pembaruan digital, yang membantu memahami situasi dan menentukan langkah selanjutnya. Dalam penelitian kualitatif, tampilan data sebelumnya didominasi oleh teks naratif yang panjang, seperti catatan lapangan yang ekstensif. Format ini seringkali tidak terstruktur, sulit dianalisis, dan berpotensi menghasilkan kesimpulan yang terburu-buru atau tidak akurat karena keterbatasan manusia dalam memproses informasi dalam jumlah besar. Sebagaimana kondensasi data, pembuatan tampilan data merupakan bagian integral dari proses analisis. Perancangan tampilan misalnya, dalam bentuk matriks yang menyusun baris, kolom, isi, dan format data merupakan kegiatan analitis yang juga berdampak langsung pada bagaimana data dikondensasi dan dipahami.
3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi (*Conclusion Drawing/Verification*), Pada tahap ini, peneliti mulai melakukan interpretasi terhadap data yang telah disajikan untuk menarik kesimpulan sementara. Kesimpulan tersebut kemudian diverifikasi untuk memastikan keabsahannya. Proses verifikasi ini penting guna menjamin validitas dan keandalan temuan, yang dapat dilakukan melalui teknik seperti triangulasi data atau diskusi dengan pihak lain. Kesimpulan bersifat dinamis dan dapat berubah seiring berjalannya analisis lanjutan.

### 3.8 Keabsahan Data

Keabsahan data dalam penelitian kualitatif mengacu pada sejauh mana data dan temuan yang dihasilkan dapat dipercaya serta merefleksikan kenyataan yang sebenarnya mencakup kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, konfirmabilitas (Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D, 2014). Agar data yang diperoleh dapat dipastikan valid, terdapat empat kriteria utama yang sering dijadikan acuan, yaitu:

#### 1. **Kredibilitas(*Credibility*)**

Kredibilitas mencerminkan seberapa meyakinkan dan akurat data serta hasil penelitian dalam menggambarkan realitas yang dialami oleh partisipan. Untuk meningkatkan kredibilitas, peneliti dapat menggunakan berbagai teknik seperti memperpanjang waktu observasi, meningkatkan ketekunan dalam pengumpulan data, melakukan triangulasi (baik dari sisi data, metode, maupun sumber), menganalisis kasus yang bertentangan, menggunakan materi referensi, dan melakukan pengecekan dengan partisipan (member checking) guna memastikan kesesuaian data dengan pengalaman mereka.

#### 2. **Transferabilitas(*Transferability*)**

Transferabilitas merujuk pada tingkat kemampuan hasil penelitian untuk diaplikasikan pada konteks atau situasi lain. Untuk mencapai hal tersebut, peneliti harus menyajikan deskripsi yang lengkap dan rinci agar pembaca atau peneliti lain dapat mengevaluasi kesesuaian serta potensi penerapan temuan dalam konteks yang berbeda.

### 3. **Dependabilitas(*Dependability*)**

Dependabilitas berkaitan dengan konsistensi proses penelitian dari awal hingga akhir, termasuk tahap pengumpulan hingga analisis data. Peneliti harus menunjukkan bahwa proses penelitian dilakukan secara terstruktur dan bisa ditelusuri atau direplikasi oleh peneliti lain, misalnya dengan menyertakan jejak audit (audit trail) dan dokumentasi lengkap dari setiap tahap penelitian.

### 4. **Konfirmabilitas(*Confirmability*)**

Konfirmabilitas menunjukkan sejauh mana temuan penelitian benar-benar bersumber dari data, bukan hasil dari pandangan atau bias pribadi peneliti. Hal ini dapat ditingkatkan melalui pelibatan pihak ketiga dalam meninjau hasil, serta penyediaan dokumentasi yang transparan dan objektif mengenai proses penelitian.

Triangulasi dalam keabsahan data merupakan suatu pendekatan dalam penelitian, terutama dalam studi kualitatif, yang bertujuan untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas data. Hal ini dilakukan dengan memverifikasi dan mengonfirmasi data melalui berbagai perspektif, sumber informasi, metode, waktu pengumpulan, atau keterlibatan peneliti yang berbeda. Melalui penggunaan triangulasi, peneliti dapat mendapatkan informasi yang lebih menyeluruh serta komprehensif terkait fenomena yang sedang diamati, sekaligus meminimalkan kemungkinan terjadinya bias subjektif selama proses pengumpulan maupun analisis data. Berikut jenis – jenis triangulasi:

1. Triangulasi Sumber

Memverifikasi data dengan membandingkannya dari berbagai sumber yang berbeda, seperti hasil wawancara, dokumen, dan hasil observasi, guna memastikan kesesuaian dan konsistensi informasi.

2. Triangulasi Metode

Mengombinasikan beberapa metode pengumpulan data, misalnya wawancara, observasi, dan survei, untuk menilai keakuratan serta memperkuat hasil temuan.

3. Triangulasi Teori

Menganalisis data menggunakan berbagai teori atau sudut pandang untuk memperluas pemahaman serta meningkatkan validitas hasil penelitian.

4. Triangulasi Waktu

Mengumpulkan data pada waktu atau dalam situasi yang berbeda dengan tujuan untuk mengevaluasi konsistensi dan memperkuat kredibilitas data yang diperoleh.

Penelitian ini menerapkan uji keabsahan data melalui triangulasi karena metode ini dianggap paling tepat dan relevan untuk menjamin keabsahan data yang dikumpulkan di lapangan. Validitas triangulasi dinilai dengan membandingkan data yang berasal dari berbagai sumber, metode, dan waktu yang beragam, sehingga dapat dipastikan bahwa informasi yang didapatkan adalah sah, tepat, dan dapat dipercaya untuk kepentingan penelitian.

## BAB IV

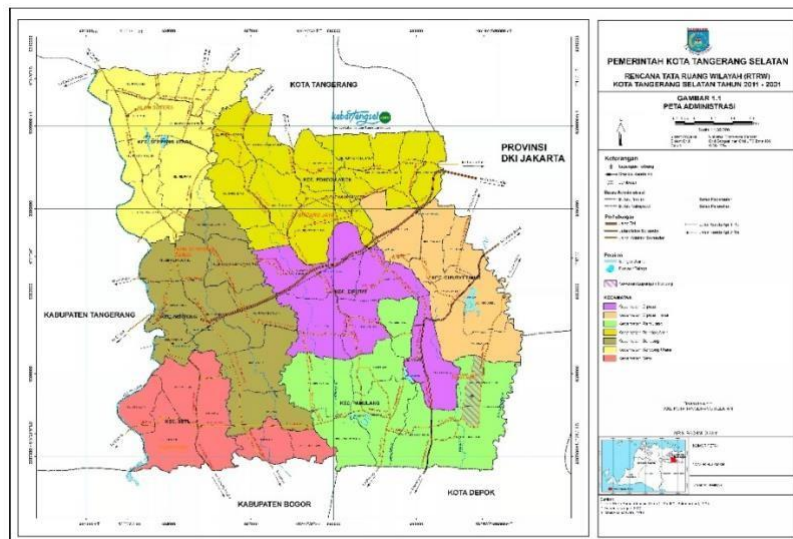
### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

##### 4.1.1 Letak, Batas, dan Wilayah Kota Tangerang Selatan

Kota Tangerang Selatan adalah salah satu wilayah otonom yang terletak di bagian selatan Provinsi Banten, Indonesia. Dari segi geografis, kota ini memiliki letak yang strategis karena berada di area penyangga ibu kota, yakni Daerah Khusus Ibukota Jakarta. Letak Kota Tangerang Selatan berada di koordinat antara  $6^{\circ}13'45''$  hingga  $6^{\circ}22'30''$  Lintang Selatan dan  $106^{\circ}38'30''$  hingga  $106^{\circ}47'20''$  Bujur Timur.

Gambar 4. 1 Peta Kota Tangerang Selatan



Sumber: <https://kabartansel.com/direktori-tangsel/peta-kota-tangerang-selatan/>

Keberadaan kota ini di kawasan metropolitan Jabodetabek menjadikannya sebagai salah satu pusat pertumbuhan wilayah yang mengalami perkembangan pesat baik dari segi demografi, ekonomi maupun infrastruktur. Dari aspek batas wilayah, Kota Tangerang Selatan memiliki batas administratif yang tegas. Di bagian utara, kota ini langsung berbatasan dengan Kota Tangerang dan Kota Jakarta Selatan. Di sebelah timur berbatasan dengan Kabupaten Bogor dan Kota Depok yang berada dalam wilayah Provinsi Jawa Barat. Di sebelah selatan juga berbatasan dengan Kabupaten Bogor, sedangkan di sebelah barat berbatasan dengan Kabupaten Tangerang. Posisi geografis ini menempatkan Kota Tangerang Selatan sebagai wilayah yang memiliki keterkaitan fungsional yang erat dengan berbagai daerah sekitarnya, terutama dalam aspek mobilitas penduduk, perdagangan dan pelayanan publik.

Secara administratif, Kota Tangerang Selatan terbagi menjadi tujuh kecamatan, yaitu Serpong, Serpong Utara, Pondok Aren, Ciputat, Ciputat Timur, Pamulang, dan Setu. Ketujuh kecamatan tersebut mencerminkan keragaman fungsi wilayah yang mencakup kawasan hunian, pusat pendidikan, perdagangan serta sektor jasa. Luas wilayah Kota Tangerang Selatan mencapai sekitar 147,19 km<sup>2</sup>, dengan topografi yang relatif datar serta ketinggian wilayah berkisar antara 25 hingga 45 meter di atas permukaan laut. Kondisi ini memberikan kemudahan dalam pengembangan kawasan pemukiman dan infrastruktur kota.

Secara umum, posisi geografis Kota Tangerang Selatan yang berada di perbatasan langsung dengan ibu kota negara dan beberapa kota besar lainnya

menjadikannya sebagai salah satu wilayah strategis dalam pengembangan kawasan metropolitan yang terintegrasi. Peran Kota Tangerang Selatan sebagai pusat pertumbuhan baru tidak hanya terbatas pada fungsi administratif, tetapi juga berkembang menjadi pusat kegiatan ekonomi, pendidikan dan pelayanan publik yang terus mengalami dinamika sesuai dengan arah pembangunan nasional dan regional.

Pemerintah Kota Tangerang Selatan memiliki struktur organisasi yang terdiri dari berbagai organisasi perangkat daerah (OPD) yang bertugas dalam menjalankan fungsi administratif dan memberikan layanan kepada masyarakat. Dalam data statistik terbaru, Kota Tangerang Selatan menunjukkan pertumbuhan jumlah aparatur sipil negara (ASN) yang cukup stabil, dengan sektor pendidikan, kesehatan, dan pelayanan umum menjadi bagian terbesar. Dalam upaya mewujudkan pemerintahan berbasis elektronik, kota ini terus meningkatkan kemampuan dalam bidang digital dengan menyediakan layanan secara daring dan memperkuat infrastruktur teknologi informasi. Kinerja pemerintahan juga terlihat dari peningkatan indeks kepuasan warga serta efisiensi dalam pengelolaan anggaran daerah yang mengalami peningkatan positif dari tahun ke tahun. Hal ini mencerminkan komitmen pemerintah daerah untuk menciptakan tata kelola pemerintahan yang transparan, akuntabel, dan mampu merespons kebutuhan masyarakat.

#### 4.1.2 Motto, Visi, dan Misi Kota Tangerang Selatan

Moto, visi, dan misi Kota Tangerang Selatan berfungsi sebagai dasar konseptual yang menjelaskan arah pembangunan daerah serta identitas pemerintahan yang fokus pada pelayanan publik dan kesejahteraan masyarakat. Moto Kota Tangerang Selatan adalah "Cerdas, Modern, dan Religius", yang merepresentasikan tiga aspek utama dalam pembentukan karakter kota. Kata *\*cerdas\** menggambarkan komitmen terhadap peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pendidikan dan inovasi. *\*Modern\** menunjukkan upaya mendorong kemajuan teknologi serta tata kelola pemerintahan yang sesuai dengan perkembangan zaman. Sementara itu, *\*religius\** menekankan pentingnya nilai-nilai spiritual dan etika dalam kehidupan masyarakat dan penyelenggaraan pemerintahan.

Visi Kota Tangerang Selatan adalah "Terwujudnya Kota Tangerang Selatan Sebagai Kota Cerdas, Berkualitas, Berdaya Saing, Berbasis Teknologi dan Inovasi". Visi ini menegaskan bahwa pembangunan kota bertumpu pada penggunaan teknologi informasi, penguatan kapasitas sumber daya manusia, serta penciptaan daya saing yang kompetitif di tingkat nasional dan internasional. Visi ini juga menunjukkan penggabungan antara kualitas hidup masyarakat dengan tata kelola pemerintahan yang efisien.

Untuk mendukung tercapainya visi tersebut, ditetapkan misi pembangunan Kota Tangerang Selatan yang meliputi: peningkatan kualitas pendidikan dan kesehatan; penguatan infrastruktur dan sistem konektivitas wilayah; pengembangan

ekonomi kreatif serta berbasis digital; peningkatan kualitas pelayanan publik yang transparan dan akuntabel; serta pelestarian nilai-nilai budaya dan kehidupan sosial yang harmonis.

Misi ini mencerminkan komitmen terhadap pembangunan fisik, ekonomi, serta aspek sosial, budaya, dan religius sebagai fondasi dasar kesejahteraan yang berkelanjutan. Dengan demikian, moto, visi, dan misi Kota Tangerang Selatan menjadi kerangka strategis dalam penyusunan kebijakan daerah dan arah pembangunan jangka panjang.

#### **4.1.3 Badan Kepegawaian dan pengembangan Sumber Daya Manusia Kota**

##### **Tangerang Selatan**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan merupakan salah satu lembaga perangkat daerah yang memiliki peran penting dalam mengelola kepegawaian serta meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara (ASN) di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Lembaga ini dibentuk sebagai bentuk respons terhadap kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, adaptif, serta mampu mendukung pelaksanaan reformasi birokrasi dan transformasi pelayanan publik secara efektif dan efisien. BKPSDM Tangerang Selatan secara resmi beroperasi setelah Kota Tangerang Selatan ditetapkan sebagai daerah otonom baru melalui Undang-Undang Nomor 51 Tahun 2008. Selama berjalannya waktu, struktur organisasinya terus berkembang dari bagian kepegawaian menjadi lembaga

terpisah yang terintegrasi dengan fungsi pengembangan sumber daya manusia, sesuai dengan dinamika peraturan dan kebutuhan peningkatan kualitas aparatur.

Tugas kelembagaan BKPSDM yaitu membantu Wali Kota dalam merumuskan dan melaksanakan kebijakan di bidang manajemen kepegawaian serta pengembangan kapasitas ASN. Tugas tersebut meliputi berbagai fungsi teknis seperti perencanaan kebutuhan pegawai, pengadaan, pengangkatan, mutasi, promosi, hingga pensiun. Selain itu, BKPSDM juga bertanggung jawab atas pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, pembinaan karier serta sistem penilaian kinerja berbasis meritokrasi bagi ASN. Fungsi BKPSDM didukung oleh struktur organisasi yang terdiri dari beberapa bidang, seperti bidang mutasi aparatur, bidang pendidikan dan pelatihan, serta bidang pengembangan kompetensi. Masing-masing bidang memiliki sub-bidang dengan tugas spesifik yang saling terkait untuk mendukung sistem kepegawaian yang terpadu.

BKPSDM Kota Tangerang Selatan juga berkomitmen mendorong digitalisasi administrasi kepegawaian melalui penerapan teknologi informasi secara inovatif. Salah satu bentuk implementasi komitmen tersebut adalah pengembangan sistem informasi manajemen kepegawaian serta penerapan Learning Management System (LMS) sebagai alat pembelajaran daring guna meningkatkan kompetensi ASN. Untuk mendukung peningkatan kualitas, BKPSDM juga telah meluncurkan berbagai program inovatif, seperti seleksi “PNS Keren Jasa” yang bertujuan memberikan apresiasi kepada ASN berprestasi, serta penyelenggaraan pelatihan berbasis kebutuhan jabatan melalui kolaborasi dengan lembaga pelatihan

nasional. Sebagai bagian dari upaya peningkatan kualitas pelayanan publik, BKPSDM secara aktif melakukan evaluasi dan pembaruan terhadap sistem kerja, termasuk melalui kegiatan studi banding ke daerah lain yang telah menerapkan praktik terbaik dalam pengelolaan kepegawaian. Kegiatan ini bertujuan memperkuat kapasitas internal lembaga serta memperluas wawasan dan inovasi dalam pelaksanaan kebijakan kepegawaian yang sesuai dengan perubahan zaman. Selain itu, untuk mendukung tercapainya visi Kota Tangerang Selatan sebagai kota yang unggul, lestari, terkoneksi, efektif, dan efisien, BKPSDM berperan aktif dalam menciptakan sumber daya manusia aparatur yang profesional, kompeten, serta berintegritas.

#### **4.1.4 Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan memiliki visi sebagai panduan strategis dalam mengelola kepegawaian serta meningkatkan kompetensi aparatur sipil negara. Visi tersebut berbunyi: "Terwujudnya aparatur yang profesional, berintegritas, dan berdaya saing menuju pelayanan publik yang prima. " Visi ini menunjukkan komitmen lembaga dalam mendorong perubahan sumber daya aparatur agar lebih adaptif terhadap tantangan reformasi birokrasi dan kebutuhan pelayanan publik yang semakin dinamis. Untuk mewujudkan visi tersebut, BKPSDM menetapkan beberapa misi yang menjadi dasar dalam melakukan berbagai program dan kegiatan, yaitu:

1. Meningkatkan kualitas pengelolaan kepegawaian yang transparan, akuntabel, dan didukung oleh sistem informasi;
2. Mendorong pengembangan kompetensi pegawai negeri sipil secara terus-menerus melalui pelatihan, pendidikan, dan penilaian kinerja;
3. Memfasilitasi pembinaan, pengaturan jabatan, serta proses promosi karier berdasarkan prinsip meritokrasi; dan
4. Mengembangkan sistem pelayanan kepegawaian yang efektif, efisien, serta berbasis teknologi informasi.

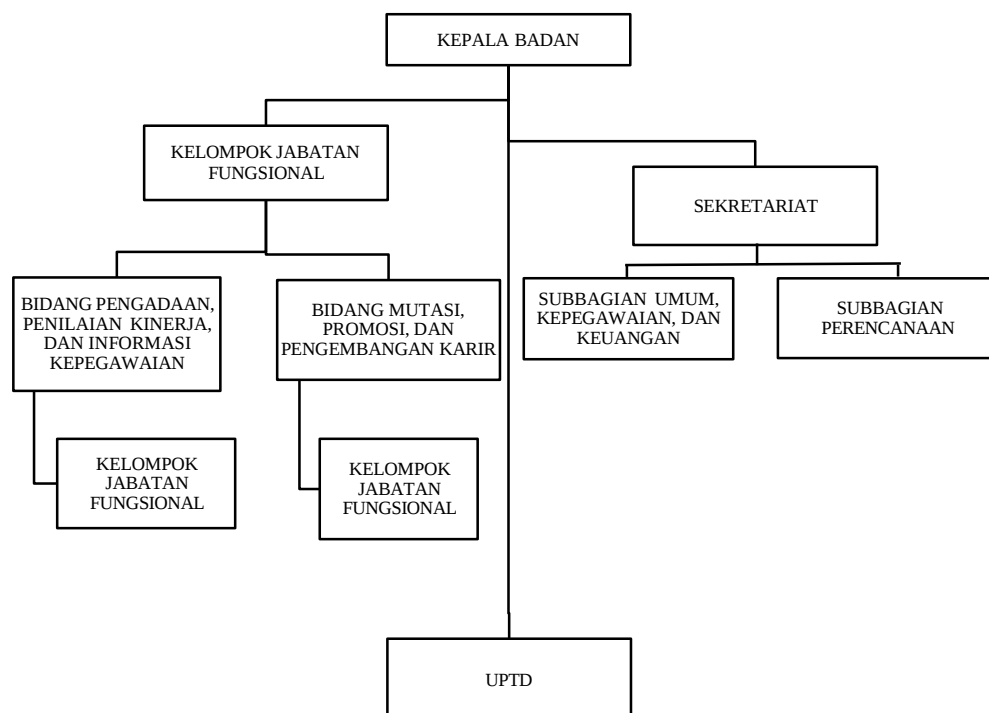
Dengan visi dan misi tersebut, BKPSDM berperan sebagai lembaga strategis dalam membentuk birokrasi yang responsif, profesional, serta mendukung tercapainya tata kelola pemerintahan yang baik di Kota Tangerang Selatan.

#### **4.1.5 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan**

Struktur organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan dibentuk secara terencana dan berhierarki untuk mendukung pelaksanaan tugas pokok dan fungsi kelembagaan dalam bidang pengelolaan kepegawaian serta pengembangan aparatur. Struktur ini dibuat sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, terutama Peraturan Wali Kota Tangerang Selatan yang mengatur tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, serta fungsi perangkat daerah, dengan

prinsip utama efisiensi, efektivitas, koordinasi, dan akuntabilitas dalam penyelenggaraan pemerintahan daerah.

Gambar 4.1.5 Struktur Organisasi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kota Tangerang Selatan, Juli 2025

BKPSDM dipimpin oleh seorang Kepala Badan yang bertanggung jawab langsung kepada Wali Kota melalui Sekretaris Daerah. Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Badan didampingi oleh seorang Sekretaris yang memimpin unsur pelaksana administrasi, yaitu Subbagian Umum dan Kepegawaian serta Subbagian

Keuangan dan Perencanaan. Unsur sekretariat ini memiliki peran penting dalam pelaksanaan fungsi perencanaan program, pengelolaan keuangan, administrasi kepegawaian internal, serta koordinasi antar unit kerja. Secara fungsional, struktur BKPSDM mencakup beberapa bidang teknis yang mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas utama, yaitu:

1. Bidang Perencanaan dan Pengadaan Pegawai, yang bertugas merumuskan kebijakan teknis dan melakukan perencanaan kebutuhan aparatur serta proses pengadaan ASN berdasarkan prinsip sistem merit;
2. Bidang Mutasi dan Promosi, yang mengelola administrasi mutasi, rotasi, dan promosi jabatan untuk mendukung mobilitas pegawai secara vertikal maupun horizontal sesuai dengan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja;
3. Bidang Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja, yang mengelola program pengembangan kapasitas aparatur, termasuk pendidikan dan pelatihan (diklat), serta sistem penilaian kinerja yang berbasis objektif dan terukur;
4. Bidang Data dan Informasi Kepegawaian, yang mengelola data kepegawaian secara elektronik serta mengembangkan sistem informasi kepegawaian terintegrasi sebagai dasar pengambilan kebijakan;
5. Bidang Kesejahteraan dan Pensiun, yang menangani administrasi kesejahteraan ASN, termasuk hak-hak kepegawaian, pensiun, penghargaan, serta perlindungan sosial.

Setiap bidang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang yang didukung oleh beberapa Kepala Subbidang yang memimpin pelaksanaan fungsi-fungsi teknis secara lebih spesifik dan operasional. Dengan struktur organisasi semacam itu, BKPSDM Kota Tangerang Selatan memiliki kemampuan institusional yang memadai dalam mengelola sumber daya manusia aparatur secara profesional, transparan, dan akuntabel, serta mendorong peningkatan kinerja birokrasi menuju tata kelola pemerintahan yang efektif serta berorientasi pada pelayanan publik.

#### **4.1.6 Tugas pokok, Fungsi, dan Wewenang Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan**

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan memiliki peran penting dalam mengelola urusan pemerintahan daerah terkait kepegawaian dan pengembangan aparatur. Tugas utama BKPSDM mencakup merumuskan dan menjalankan kebijakan manajemen kepegawaian, seperti perencanaan kebutuhan pegawai, perekrutan, mutasi, promosi, pelatihan, penilaian kinerja, pengawasan disiplin, serta pemberhentian pegawai. Selain itu, BKPSDM juga bertanggung jawab untuk membangun dan meningkatkan kapasitas pegawai negeri sipil (ASN) melalui pelatihan dan pendidikan yang beragam, termasuk pelatihan teknis, fungsional, dan struktural, agar dapat menciptakan aparatur yang profesional, memiliki integritas, dan mampu beradaptasi dengan dinamika pemerintahan modern.

BKPSDM diberi wewenang untuk menetapkan kebijakan teknis, memberikan rekomendasi tentang kepegawaian kepada kepala daerah, melakukan koordinasi lintas dinas dalam mengelola sumber daya manusia, serta menjalankan pengawasan terhadap penerapan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian secara konsisten dan transparan. BKPSDM juga berperan sebagai fasilitator dalam memastikan kualitas sistem merit di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan, dengan memastikan seluruh proses kepegawaian berdasarkan prinsip kompetensi, kualifikasi, dan kinerja. Dengan demikian, BKPSDM berperan penting dalam membentuk birokrasi yang efektif dan responsif terhadap kebutuhan pelayanan publik serta pembangunan daerah yang berkelanjutan. Dalam melaksanakan terdapat tugas pokok dan fungsi masing-masing, yaitu sebagai berikut:

#### **1. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) memiliki tanggung jawab dalam menjalankan berbagai fungsi strategis yang mencakup aspek perencanaan, pelaksanaan kebijakan, pembinaan, dan evaluasi kinerja di bidang kepegawaian serta pengembangan sumber daya manusia aparatur. Fungsi-fungsi tersebut mencakup perumusan dan pelaksanaan dokumen perencanaan pembangunan daerah dan perangkat daerah, termasuk program, kegiatan, subkegiatan, serta pengelolaan anggaran di bidang kesekretariatan, pengadaan pegawai, penilaian kinerja, informasi kepegawaian, mutasi, promosi, pengembangan karier, serta pengembangan kapasitas aparatur. Selain itu, Kepala

Badan bertanggung jawab dalam merumuskan, menetapkan, serta melaksanakan kebijakan strategis dan teknis yang berkaitan dengan bidang-bidang tersebut, termasuk penyusunan rancangan produk hukum daerah yang relevan.

Pelaksanaan program serta pengelolaan anggaran juga merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari fungsi ini, dengan dilakukan koordinasi pelaksanaan tugas antar bidang yang terkait. Dalam hal pengawasan, Kepala Badan memiliki kewenangan untuk membina, mengawasi, mengendalikan, serta memantau pelaksanaan tugas bawahan dan unsur pendukung pemerintahan yang fokus pada kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia. Tanggung jawab lainnya mencakup fasilitasi dalam penetapan formasi dan penghargaan bagi pegawai negeri sipil, peningkatan status kepegawaian, administrasi pemberhentian, serta mutasi pegawai aparatur sipil negara.

Kepala Badan juga melaksanakan penilaian, evaluasi, serta tindak lanjut terhadap kinerja aparatur sipil negara, mengelola proses kenaikan pangkat, assessment center, pola karier, serta manajemen talenta, dan mengkoordinasikan pengadaan ASN. Penyelenggaraan serta fasilitasi program peningkatan kapasitas dan pengembangan kompetensi kepala daerah serta ASN dilakukan secara sistematis, dengan didukung oleh sistem informasi manajemen kepegawaian berbasis teknologi informasi. Selain itu, Kepala Badan bertanggung jawab pula dalam koordinasi penyusunan tambahan penghasilan, tunjangan hari raya, dan gaji ke-13 bagi ASN, penyelenggaraan tata naskah dinas dan kearsipan, pelaksanaan evaluasi serta pelaporan terhadap tugas dan fungsi badan, dan penyusunan bahan

laporan penyelenggaraan pemerintahan daerah, laporan pertanggungjawaban, laporan keuangan, serta laporan kinerja instansi pemerintah. Semua fungsi tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada arahan dan tugas tambahan yang diberikan oleh Wali Kota sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **2. Bidang Pengadaan, Penilaian Kinerja dan Informasi Kepegawaian**

Kepala Bidang Pengadaan, Penilaian Kinerja, dan Informasi Kepegawaian memegang peran krusial dalam menjalankan fungsi manajerial serta teknis yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya aparatur sipil negara. Ia bertanggung jawab merancang kebijakan strategis dan teknis sekaligus mengimplementasikan norma, standar, prosedur, serta kriteria yang berlaku. Selain itu, Kepala Bidang memiliki kewenangan untuk menyusun rancangan produk hukum daerah yang terkait dengan pengadaan, penilaian kinerja, dan sistem informasi kepegawaian. Tugas lainnya meliputi perencanaan serta pelaksanaan program, kegiatan, subkegiatan, dan pengelolaan anggaran sesuai dengan ruang lingkup tugasnya. Kepala Bidang juga bertugas melakukan pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pemantauan pelaksanaan tugas oleh staf di bawahnya, termasuk mengevaluasi kinerja mereka guna memastikan tercapainya efektivitas dan efisiensi kerja.

Di bidang pengadaan aparatur sipil negara, Kepala Bidang mengkoordinasikan penyusunan, pengusulan, dan penetapan formasi pegawai negeri sipil, serta menjalankan proses pengadaan, pengangkatan, dan penempatan calon pegawai. Fungsi lainnya adalah menyusun data profil kepegawaian dan daftar urutan kepangkatan, serta mengelola proses peningkatan status calon pegawai menjadi pegawai negeri sipil. Dalam hal penilaian kinerja, Kepala Bidang

bertanggung jawab atas perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, penilaian, dan tindak lanjut terhadap sistem informasi kinerja aparatur sipil negara. Kepala Bidang juga melakukan pelaporan dan evaluasi kedisiplinan pegawai. Selain itu, Kepala Bidang bertugas melaksanakan pemberhentian pensiun bagi pegawai negeri sipil (PNS) dan pemberhentian bagi pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja. Kepala Bidang juga melakukan kajian terkait pemberian penghargaan dan penjatuan hukuman disiplin terhadap pegawai. Dalam hal pengelolaan informasi dan database kepegawaian, Kepala Bidang bertugas menyelenggarakan layanan administrasi kepegawaian dan melakukan pemutakhiran data yang berkaitan.

Kepala Bidang juga mengkoordinasikan fasilitasi pembinaan, penegakan disiplin, dan pemberian penghargaan kepada pegawai. Kepala Bidang juga bertugas membina dan memfasilitasi peningkatan jiwa korsa dan profesionalitas pegawai negeri sipil. Kegiatan lain yang menjadi bagian dari tugas Kepala Bidang antara lain penyelenggaraan naskah dinas dan arsip dalam lingkup bidangnya, penyusunan laporan dan penilaian kinerja bawahan, serta penyusunan berbagai laporan pemerintahan seperti Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban, Laporan Keuangan, dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah. Seluruh tugas dan fungsi tersebut dilaksanakan dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta dilakukan sesuai dengan arahan dari atasan dalam kerangka tugas dan fungsi organisasi.

### **3. Bidang Mutasi, Promosi dan Pengembangan Karir**

Kepala Bidang Mutasi, Promosi, dan Pengembangan Karier memiliki tanggung jawab strategis dalam melaksanakan fungsi manajerial dan teknis terkait

dinamika kepegawaian, khususnya dalam aspek mutasi, promosi, dan pengembangan karier aparatur sipil negara. Dalam menjalankan tugasnya, Kepala Bidang berwenang menyusun kebijakan strategis dan teknis, termasuk dalam penerapan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta merancang produk hukum daerah yang mendukung pengelolaan kepegawaian secara sistematis dan berkelanjutan.

Fungsi lainnya mencakup perencanaan dan pelaksanaan program, kegiatan, dan subkegiatan, serta pengelolaan anggaran yang menjadi tanggung jawab bidang mutasi, promosi, dan pengembangan karier. Kepala Bidang juga melakukan pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pemantauan terhadap pelaksanaan tugas oleh bawahan, termasuk evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan efektivitas pelaksanaan fungsi organisasi. Aspek pengembangan sumber daya aparatur, Kepala Bidang bertugas menyusun pola karier dan manajemen talenta bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS), menyusun rencana suksesi jabatan, serta melakukan kajian mengenai kesenjangan kompetensi pegawai sebagai dasar dalam pengambilan kebijakan pembinaan karier.

Tanggung jawab berikutnya mencakup penyelenggaraan proses mutasi, promosi, dan pengembangan karier dalam jabatan, termasuk pelayanan administrasi terkait kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, serta fasilitasi peningkatan jenjang pendidikan bagi PNS. Kepala Bidang juga berperan dalam penyelenggaraan proses pemberhentian dalam jabatan serta uji kompetensi dan pemetaan potensi pegawai untuk mendukung pengembangan karier yang berlandaskan kapasitas individu dan kebutuhan organisasi. Dalam bidang administrasi, Kepala Bidang melaksanakan

tata naskah dinas dan pengelolaan arsip, menyusun pelaporan, menetapkan kinerja bawahan, serta mengkoordinasikan penyusunan laporan yang mencakup Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban, Laporan Keuangan, dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah dalam lingkup bidangnya. Seluruh tugas dan fungsi tersebut dilaksanakan secara profesional dan akuntabel sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, serta didasarkan atas arahan dari atasan yang relevan dalam kerangka pelaksanaan fungsi kelembagaan secara menyeluruh dan terpadu.

#### **4. Bidang Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Aparatur**

Kepala Bidang Pengembangan Sumber Daya Manusia Aparatur memiliki tanggung jawab penting dalam merancang dan melaksanakan berbagai kebijakan serta program yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan dan kompetensi aparatur sipil negara. Dalam melaksanakan tugasnya, Kepala Bidang bertanggung jawab menyusun kebijakan strategis dan teknis, mengimplementasikan norma, standar, prosedur, dan kriteria, serta merancang peraturan daerah yang mendukung pengembangan kompetensi sumber daya manusia aparatur. Kepala Bidang juga bertugas menyusun dan melaksanakan program, kegiatan, subkegiatan, serta mengelola anggaran dalam bidang pengembangan kemampuan aparatur. Selain itu, Kepala Bidang juga melakukan pembinaan, pengawasan, pengendalian, dan pemantauan pelaksanaan tugas oleh staf bawahan, serta melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan pelaksanaan fungsi kelembagaan berjalan efektif.

Fungsi strategis lainnya meliputi penyelenggaraan dan pengembangan berbagai bentuk pelatihan kemampuan teknis, baik umum, inti, maupun pilihan, yang diperuntukkan bagi jabatan administrasi, jabatan fungsional, jabatan pimpinan tinggi, serta kepala daerah. Termasuk dalam tanggung jawab ini adalah penyelenggaraan sertifikasi kemampuan, pengelolaan lembaga pelatihan, peningkatan kapasitas tenaga pengembang kemampuan, penyediaan dan pengelolaan sumber belajar, serta pelaksanaan kerja sama antarlembaga untuk memperluas akses dan mutu pelatihan. Kepala Bidang juga menyusun standar alat pembelajaran untuk mendukung pelatihan pemerintahan dalam negeri, termasuk merancang tindak lanjut setelah pendidikan dan pelatihan sebagai bentuk kelanjutan proses pengembangan kemampuan.

Tugas lainnya meliputi fasilitasi kerja sama kelembagaan, serta melakukan pembinaan, pemantauan, evaluasi, dan pelaporan terhadap semua kegiatan yang berkaitan dengan sertifikasi, pengelolaan lembaga, pengembangan tenaga pelatih, pengelolaan sumber belajar, serta pengembangan kepemimpinan aparatur. Dalam bidang administrasi, Kepala Bidang bertugas menyelenggarakan tata naskah dinas dan arsip, menyusun pelaporan serta menentukan kinerja staf bawahan, serta melakukan koordinasi dalam penyusunan dokumen pemerintahan seperti Laporan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, Laporan Keterangan Pertanggungjawaban, Laporan Keuangan, dan Laporan Kinerja Instansi Pemerintah di lingkup bidangnya. Semua fungsi tersebut dilaksanakan berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta didasari arahan dan kebijakan pimpinan, dengan

tujuan untuk memastikan tercapainya sasaran strategis dalam pengembangan kemampuan aparatur secara berkelanjutan.

#### **4.1.7 Alamat Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya**

##### **Manusia Kota Tangerang Selatan**

Objek penelitian ini dilakukan di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan yang beralamat di Jl. Adi Sengkong No. 50, Serua, Ciputat, Banten.

Gambar 4.1.7.1 Lokasi Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kota Tangerang Selatan, Juli 2025

#### **4.1.8 Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber**

##### **Daya Kota Tangerang Selatan**

Komposisi pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan mencerminkan struktur organisasi yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi strategis dalam bidang

kepegawaian serta pengembangan sumber daya aparatur. Pegawai yang bertugas terdiri dari pejabat struktural dan fungsional, termasuk pegawai yang memiliki jabatan administrasi, jabatan pengawas, dan jabatan pelaksana teknis yang tersebar di berbagai bidang seperti pengadaan dan penilaian kinerja, mutasi dan promosi, serta pengembangan kompetensi aparatur. Komposisi ini disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan beban kerja, serta terus dikembangkan melalui peningkatan kapasitas dan kompetensi pegawai secara berkelanjutan. Berikut ini adalah penjelasan tentang komposisi pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan:

Gambar 4.1.7 Komposisi Pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan

| No.          | Jabatan                            | Jumlah (Orang) |
|--------------|------------------------------------|----------------|
| 1.           | Pejabat Struktural Eselon II.b     | 1              |
| 2.           | Pejabat Struktural Eselon III.a    | 1              |
| 3.           | Pejabat Struktural Eselon III.b    | 3              |
| 4.           | Pejabat Struktural Eselon IV.a     | 2              |
| 5.           | Pejabat Fungsional Sub Koordinator | 8              |
| 6.           | Pejabat Fungsional Tertentu        | 8              |
| 7.           | Fungsional Umum                    | 48             |
| 8.           | Tenaga Kerja Sukarela (TKS)        | 44             |
| Jumlah Total |                                    | 115 Orang      |

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota

Tangerang Selatan, Juli 2025

Tabel tersebut menampilkan susunan jumlah pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan, yang mencakup berbagai tingkatan jabatan struktural dan fungsional. Secara keseluruhan, terdapat 115 orang pegawai yang terdaftar. Dalam tingkatan jabatan struktural, terdapat 1 orang pejabat Eselon II.b, 1 orang pejabat Eselon III. a, 3 orang pejabat Eselon III. b, serta 2 orang pejabat Eselon IV. a. Sementara itu, untuk kategori jabatan fungsional, terdapat 8 orang pejabat fungsional sub koordinator dan 8 orang pejabat fungsional tertentu. Selain itu, jumlah pegawai dengan jabatan fungsional umum mencapai 48 orang, yang menunjukkan bahwa peran pelaksana mendominasi dalam struktur organisasi. Terdapat pula 44 orang tenaga kerja sukarela (TKS) yang turut serta dalam mendukung pelaksanaan tugas administratif dan teknis di lingkungan instansi tersebut.

Susunan ini mencerminkan distribusi sumber daya manusia yang seimbang antara unsur pimpinan, pelaksana teknis, dan tenaga pendukung. Berdasarkan penjelasan tersebut, jumlah pegawai terbanyak di BKPSDM Kota Tangerang Selatan adalah pegawai dengan jabatan fungsional umum yang mencapai 48 orang, sedangkan jumlah pegawai paling sedikit terdapat pada jabatan pejabat Eselon II.b dan pejabat Eselon III.a, yang masing-masing hanya berjumlah satu orang. Selain itu, menunjukkan adanya struktur kelembagaan yang berorientasi pada efektivitas dalam menjalankan tugas dan fungsi organisasi. Selain itu komposisi pegawai juga dapat dikaji berdasarkan tingkat pendidikan sebagai berikut:

Gambar 4.1.7 Komposisi Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan di  
Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang  
Selatan

| No.          | Tingkat Pendidikan | Jumlah (Orang) |
|--------------|--------------------|----------------|
| 1.           | SLTP/Sederajat     | 1              |
| 2.           | SLTA/Sederajat     | 13             |
| 3.           | Diploma/Sederajat  | 10             |
| 4.           | S1                 | 71             |
| 5.           | S2                 | 20             |
| Jumlah Total |                    | 115 Orang      |

Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota  
Tangerang Selatan, Juli 2025

Tabel tersebut menampilkan data mengenai tingkat pendidikan para pegawai di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan, dengan jumlah total sebanyak 115 orang. Sebagian besar pegawai memiliki latar belakang pendidikan Strata 1 (S1), yaitu sebanyak 71 orang, diikuti oleh lulusan Strata 2 (S2) sebanyak 20 orang. Terdapat juga 10 orang pegawai yang memiliki jenjang Diploma, 13 orang lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA), serta 1 orang lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP). Berdasarkan penjelasan tersebut, jumlah pegawai terbanyak di BKPSDM Kota Tangerang Selatan adalah lulusan Strata 1 (S1) yang mencapai 71 orang, sedangkan jumlah pegawai paling sedikit adalah lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama (SLTP) yang hanya berjumlah satu orang. Komposisi ini menunjukkan

bahwa mayoritas pegawai BKPSDM memiliki kualifikasi pendidikan yang cukup tinggi, yang mencerminkan kesiapan sumber daya manusia dalam menjalankan tugas-tugas pemerintahan yang membutuhkan kompetensi akademik dan profesionalisme.

#### **4.2 Hasil Penelitian**

Hasil penelitian merupakan bagian yang menjelaskan secara rinci temuan yang diperoleh peneliti di lapangan, melalui penerapan metode penelitian yang sudah ditentukan sebelumnya. Bagian ini tidak hanya menampilkan data secara deskriptif, tetapi juga menghubungkannya dengan fenomena terkait implementasi kebijakan yang menjadi fokus penelitian. Dengan demikian, uraian hasil penelitian berperan sebagai penghubung antara kerangka konseptual kebijakan publik dan kondisi nyata di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, sehingga pembaca dapat memahami bagaimana temuan-temuan tersebut relevan dengan tujuan penelitian yang telah ditetapkan.

Penelitian ini mengumpulkan data melalui beberapa teknik, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Teknik wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai proses, kendala, dan strategi dalam pelaksanaan kebijakan sertifikat elektronik, sedangkan observasi dilakukan untuk melihat secara langsung cara penerapan tanda tangan elektronik dalam proses administrasi kepegawaian. Dokumentasi dilakukan untuk melengkapi data lapangan, seperti arsip peraturan, prosedur kerja, laporan pelaksanaan, dan dokumen resmi yang dihasilkan melalui sistem sertifikat elektronik. Metode

triangulasi ini memudahkan peneliti dalam memperoleh data yang akurat, valid, dan sesuai dengan konteks. Selanjutnya, proses pengurangan data dilakukan secara sistematis agar informasi yang disajikan benar-benar sejalan dengan fokus penelitian, yakni menganalisis sejauh mana implementasi kebijakan sertifikat elektronik mampu menciptakan pelayanan publik yang efektif, efisien, dan aman di BKPSDM Kota Tangerang Selatan. Proses ini memastikan bahwa data yang ditampilkan tidak hanya memenuhi kebutuhan analisis, tetapi juga mencerminkan kondisi yang ada di lapangan. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan memberikan gambaran yang lengkap dan mendalam mengenai efektivitas implementasi kebijakan sertifikat elektronik, termasuk faktor pendukung, tantangan, dan peluang pengembangan di masa depan.

#### **4.2.1 Penyajian Data**

Penyajian data dalam studi ini dimaksudkan untuk menggambarkan secara mendetail hasil temuan di lapangan yang diperoleh melalui metode pengumpulan data yang telah ditentukan, sehingga memberikan gambaran nyata tentang fenomena yang diteliti. Data yang disajikan diolah dan disusun secara sistematis agar mampu menunjukkan keterkaitan antara informasi empiris dan fokus penelitian, sekaligus mempermudah proses analisis dalam mengaitkan data dengan kerangka teori yang diterapkan sejak awal.

Pada bagian ini, hasil penelitian disajikan berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan kerangka teori implementasi Smith. Pendekatan ini memungkinkan

peneliti untuk mengevaluasi secara menyeluruh implementasi kebijakan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, dengan memperhatikan keseimbangan antar variabel yang ada yaitu:

#### **4.2.1.1 *Idealized Policy***

Pola interaksi dalam kebijakan dipahami sebagai bentuk hubungan yang secara sadar dibangun oleh perumus kebijakan untuk mengarahkan dan memengaruhi perilaku kelompok sasaran agar sejalan dengan tujuan yang telah ditentukan. Relasi ini tidak semata-mata berupa komunikasi, melainkan juga melibatkan pendekatan persuasif dan penerapan instrumen regulatif guna menumbuhkan kepatuhan serta meningkatkan partisipasi aktif target group dalam pelaksanaan kebijakan. Fokus penelitian ini tertuju pada pola interaksi dalam penerapan kebijakan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, dengan menelaah bagaimana hubungan antara perumus kebijakan dan aparatur sipil negara dikonstruksi guna mendorong keterlibatan aktif serta kepatuhan. Penelitian ini juga menyoroti bentuk komunikasi, strategi pengaruh, serta instrumen pengendalian yang digunakan, sekaligus mengevaluasi peranan pola interaksi tersebut dalam mendukung efektivitas penggunaan tanda tangan digital bersertifikat sebagai instrumen untuk mewujudkan tata kelola pemerintahan yang transparan, efisien, dan aman.. Penyajian data pada bagian ini bertujuan untuk menunjukkan sejauh mana kondisi ideal tersebut telah diupayakan, serta mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pencapaiannya dalam praktik di lapangan.

Seperti yang disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Tangerang Selatan, Bapak Drs. Fuad, MPA sebagai berikut:

“Sertifikat elektronik ini awalnya kolaborasi antara DISKOMINFO Kota Tangerang Selatan dengan BPPT pada tahun 2017 yang kala itu namanya *iOTENT* lalu kedua instansi tersebut mempercayai kepada BKPSDM sebagai OPD pelopor untuk menggunakan dalam kegiatan surat menyurat kemudian pada tahun 2019 terjadi perubahan tupoksi BPPT tidak lagi diperbolehkan untuk mengeluarkan produk yang kemudian DISKOMINFO bersama BSrE mempercayai BKPSDM menjadi OPD pertama yang menggunakan sertifikat elektronik ini.” (Hasil Wawancara, 23 Juni 2025)

Pernyataan tersebut mengindikasikan bahwa Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan memiliki peran strategis sebagai pelopor dalam pemanfaatan sertifikat elektronik di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Sertifikat elektronik ini pada awalnya dikenal dengan nama *iOTENT*, yang kemudian mengalami transformasi nomenklatur dan sistem menjadi sertifikat elektronik sebagai bagian dari penguatan infrastruktur layanan digital. Perubahan tersebut tidak hanya merepresentasikan evolusi teknologi, tetapi juga menjadi salah satu tonggak penting dalam percepatan transformasi digital menuju terwujudnya *e-government* yang efektif, efisien, dan terintegrasi di Kota Tangerang Selatan. Hal ini didukung oleh Bapak Hafizhan Irawan, S.Kom, M.Kom selaku Sub Koordinator Penyelenggara Keamanan Informasi dan Persandian Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan, yakni:

“....sejarahnya itu dari tahun 2017 sudah mulai menggunakan tanda tangan elektronik yang pusatpun belum menggunakan dan belum ada peraturan mengenai implementasi tanda tangan elektronik, seiring berjalannya waktu kita (DISKOMINFO) bekerja sama dengan BPPT yang sekarang menjadi BRIN dan mereka mempunyai produk sertifikat elektronik yang bisa digunakan oleh OPD tertentu sebagai fasilitas tanda tangan elektronik untuk tanda tangan dokumen dan nama produk tersebut ialah iOTENT setelah itu pada tahun 2019 keluar aturan mengenai sertifikat elektronik dan hanya boleh diimplementasikan oleh BSrE karena perubahan tupoksi.” (Wawancara, 2 Juni 2025).

Gambar 4.2.1.1 Contoh Sertifikat Elektronik

| PENGALAMAN MASA KERJA | MULAI DAN SAMPAI DENGAN | JUMLAH |       | DINILAI | JUMLAH |       |
|-----------------------|-------------------------|--------|-------|---------|--------|-------|
|                       |                         | TAHUN  | BULAN |         | TAHUN  | BULAN |
|                       | - s/d -                 |        |       | 0       | 0      | 0     |
| JUMLAH MASA KERJA     |                         |        |       |         | 0      | 0     |

Catatan BKN :

Persetujuan Teknis Kepala Badan Kepegawaian Negara



Nomor AG-12015003273  
 JAKARTA, 10 April 2025  
 a.n. KEPALA BADAN KEPEGAWAIAN NEGARA  
 DIREKTUR PENGADAAN DAN KEPANGKATAN

 SRI WIDAYANTI, S.H., M.M.  
 NIP. 196704231993032001

Dokumen ini di tandatangi Secara Elektronik  
 catatan:  
 - UU ITE No 11 Tahun 2008 Pasal 5 Ayat 1  
 "Informasi Elektronik dan/atau Dokumen Elektronik dan/atau hasil cetaknya merupakan alat bukti hukum yang sah."  
 - Dokumen ini telah ditandatangani secara elektronik menggunakan sertifikat elektronik yang diterbitkan BSrE



Sumber: Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Kota Tangerang Selatan, 2025

Keterangan tersebut merefleksikan hasil kolaborasi antara dua instansi yang secara sinergis berupaya mewujudkan penyelenggaraan *e-government* di Kota Tangerang Selatan. Sub Koordinator Pengembangan Sumber Daya *E-Government* yakni Ibu Yaomi Maryam, MM juga memberi keterangan sebagai berikut:

“Pemilihan OPD yakni BKPSDM sejak awal yang semula iOTENT sampai dengan sertifikat elektronik ini karena peran strategisnya dalam mengelola administrasi kepegawaian yang memiliki intensitas tinggi dalam penggunaan dokumen resmi dan surat-menyurat yang memerlukan otorisasi sah. Posisi BKPSDM sebagai salah satu unit kerja yang mengoordinasikan kebijakan manajemen sumber daya manusia aparatur sipil negara menjadikannya representatif dalam menguji dan mengadaptasi teknologi baru” (Wawancara, 5 Juni 2025)

Keterangan menunjukkan bahwa penunjukan BKPSDM Kota Tangerang Selatan sebagai pelopor penerapan sertifikat elektronik merupakan langkah strategis yang mempertimbangkan urgensi, relevansi, dan kesiapan institusi dalam mendukung transformasi digital pemerintahan. Hal ini sekaligus menegaskan posisi BKPSDM sebagai contoh penerapan inovasi teknologi administrasi yang dapat menjadi model bagi organisasi perangkat daerah lainnya. Dalam implementasinya disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Tangerang Selatan, Bapak Drs. Fuad, MPA sebagai berikut:

“...untuk awal kita terdapat sosialisasi baik di BKPSDM maupun rapat koordinasi bersama DISKOMINFO, awal ada ini semua sebenarnya saya sendiri juga kurang paham karena kemajuan teknologi yang sangat cepat ini, namun saya sampaikan kepada tiap subkoordinator agar melek terhadap teknologi supaya motto kota tangerang selatan ini berjalan tidak hanya sebagai pajangan saja, namun tetap saja masih sering terjadi yang masih menggunakan tanda tangan basah.” (Wawancara, 23 Juni 2025)

Hal tersebut dikategorikan sebagai sebuah tantangan mengingat masih terdapat sejumlah Aparatur Sipil Negara (ASN) yang belum memiliki pemahaman memadai terhadap perkembangan dan pemanfaatan teknologi terkini. Staf sekretariat BKPSDM juga menyampaikan sebagaimana berikut:

“Untuk tanda tangan basah atau sertifikat elektronik ini kami mengacu pada kepala bagian mba, karena system kami disini top-down tapi sejauh ini 80% sudah mendapatkan peningkatan kok karena diwajibkan juga oleh DISKOMINFO agar seluruh Aparatur Sipil Negara tidak hanya yang memiliki jabatan fungsional tetapi Aparatur Sipil Negara yang baru saja dilantik diwajibkan memiliki akun sertifikat elektronik dengan sistem kami nunggu bola jadi lebih cepat juga penggunaannya” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Penyampaian lain juga diberikan mengenai kondisi sesudah dan sebelum adanya sertifikat elektronik disampaikan oleh Bapak Drs. Fuad, MPA yakni:

“.....Sejujurnya sertifikat elektronik ini juga sangat merubah pola birokrasi yang ada karena di Kota Tangerang Selatan ini kan kota baru yang dimana terkadang masih ada yang harus di urus ke Banten sehingga dengan adanya sertifikat elektronik ini birokrasi apapun menjadi lebih efisien”  
(Wawancara, 23 Juni 2025)

Berdasarkan hasil wawancara dengan para sumber informasi, dapat disimpulkan bahwa Penerapan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan menunjukkan peran strategis instansi ini sebagai pelopor dalam transformasi digital di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Teknologi ini pertama kali diperkenalkan pada tahun 2017 dengan nama iOTENT melalui kerja sama antara DISKOMINFO Kota Tangerang Selatan dan Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT). Pada tahun 2019, seiring dengan perubahan tugas dan fungsi, iOTENT berkembang menjadi sertifikat elektronik yang lebih terintegrasi dan berkelanjutan. BKPSDM dipilih sebagai Organisasi Perangkat Daerah (OPD) pertama yang menerapkannya karena tingginya kebutuhan akan dokumen resmi dan proses surat-menyurat yang membutuhkan otorisasi hukum. Hal ini menjadikan BKPSDM sebagai instansi yang representatif untuk menguji sekaligus mengadaptasi teknologi administrasi digital. Implementasi sertifikat elektronik ini membawa perubahan signifikan terhadap pola birokrasi di Kota Tangerang Selatan. Proses administrasi yang sebelumnya kerap membutuhkan waktu lebih lama, termasuk adanya urusan tertentu yang harus diselesaikan di tingkat Provinsi Banten, kini dapat ditangani dengan lebih cepat dan efisien. Dengan demikian, penerapan sertifikat elektronik tidak hanya memperkuat legalitas dokumen elektronik, tetapi juga meningkatkan efektivitas tata kelola pemerintahan, memotong rantai birokrasi yang berbelit, serta mempercepat proses pelayanan publik menuju birokrasi yang lebih modern dan berbasis digital.

#### **4.2.1.2 Target Groups**

Aparatur Sipil Negara (ASN) di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan memiliki peran yang sangat penting sebagai kelompok utama yang menjadi sasaran pelaksanaan kebijakan. ASN tidak hanya terdampak langsung dari kebijakan tersebut, tetapi juga berperan sebagai pelaksana kebijakan serta pendorong utama dalam transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan. Karena posisi strategis ini, ASN menjadi faktor kunci dalam menentukan keberhasilan kebijakan, sehingga membutuhkan kemampuan adaptasi yang baik, baik secara teknis maupun budaya, agar kebijakan dapat diterapkan secara efektif.

Keberhasilan dalam menerapkan kebijakan tidak hanya bergantung pada isi kebijakan itu sendiri, tetapi juga pada sejauh mana ASN mampu merespons perubahan yang terjadi. Pemahaman yang mendalam tentang karakteristik, potensi, serta tantangan yang dihadapi oleh ASN menjadi syarat penting dalam menciptakan kesadaran yang luas dan penerapan kebijakan yang maksimal. Oleh karena itu, penelitian ini fokus pada analisis yang mendalam mengenai peran ASN sebagai aktor utama dalam mewujudkan birokrasi modern yang adaptif dan berbasis teknologi informasi. Hal tersebut disampaikan oleh Drs. Fuad, MPA selaku Kepala BKPSDM Kota Tangerang Selatan sebagaimana berikut:

“Memang benar dan juga sudah disebutkan bahwa sertifikat elektronik ini diwajibkan untuk ASN khususnya yang memiliki jabatan fungsional karena tertera di Perwal juga, untuk para ASN yang memiliki jabatan fungsional Alhamdulillah sudah patuh dengan aturan yang ada menggunakan sertifikat elektronik tersebut, karena hal tersebut jujur saja mempermudah kami yang tidak mengharuskan tanda tangan di kantor” (Wawancara, 23 Juni 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh sub Koordinator Bidang Pengadaan, Penilaian Kinerja, dan Informasi Kepegawaian yakni:

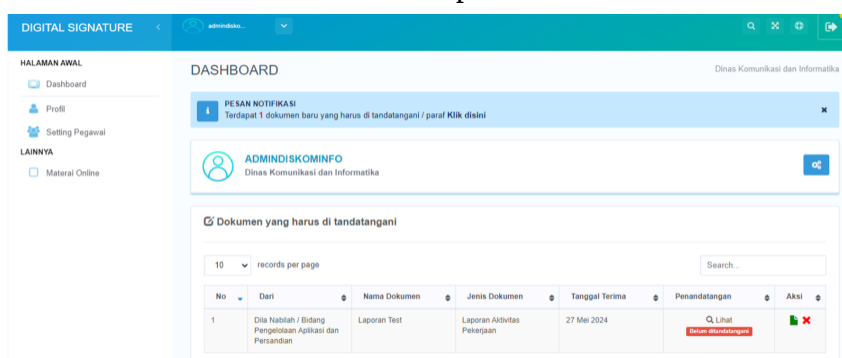
“....selain ASN jabatan fungsional juga kami mendapatkan arahan bahwa menganjurkan kepada seluruh ASN yang baru saja dilantik agar membuat akun sertifikat elektronik tersebut agar mendorong kemajuan teknologi digital, karena di Kota Tangerang Selatan sendiri memang banyak sekali kendala terhadap implementasi e-government ini tidak hanya sertifikat elektronik tapi aplikasi lain yang menyangkut kepegawaian juga sama, untuk sertifikat elektronik ini menurut saya sudah cukup efektif di antar unit di BKPSDM sendiri. Sebelum adanya sertifikat elektronik ini surat masuk atau surat keluar membutuhkan waktu kurang lebih 3 hari kerja, tapi semenjak adanya ini dalam hitungan jam berkas sudah selesai ditanda tangani” (Wawancara, 5 Juli 2025)

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, implementasi sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM Kota Tangerang Selatan menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi, khususnya di kalangan ASN dengan jabatan fungsional. Kebijakan ini tidak hanya mempermudah proses administrasi dengan menghilangkan kewajiban tanda tangan secara fisik di kantor, tetapi juga mendorong percepatan alur kerja, di mana proses penandatanganan dokumen yang sebelumnya memakan waktu hingga tiga hari dapat diselesaikan dalam hitungan jam. Selain itu, adanya arahan bagi ASN yang baru dilantik untuk segera membuat akun sertifikat elektronik mencerminkan komitmen dalam memperluas penerapan teknologi digital, meskipun masih terdapat tantangan dalam implementasi e-government secara keseluruhan. Adapun pernyataan lain yang disampaikan oleh Dimas Panji Laksono selaku Aparatur Sipil Negara yang baru saja dilantik yakni:

“Sosialisasi dalam membuat akun sampai dengan penggunaan sertifikat elektronik ini cukup jelas karena menurut saya pribadi mempermudah proses birokrasi baik antar unit maupun antar instansi nantinya, kami (ASN) yang baru saja dilantik ini diperkenalkan sertifikat elektronik dengan dua dashboard yaitu SISUMAKER dan AMANDO” (30 Juni 2025)

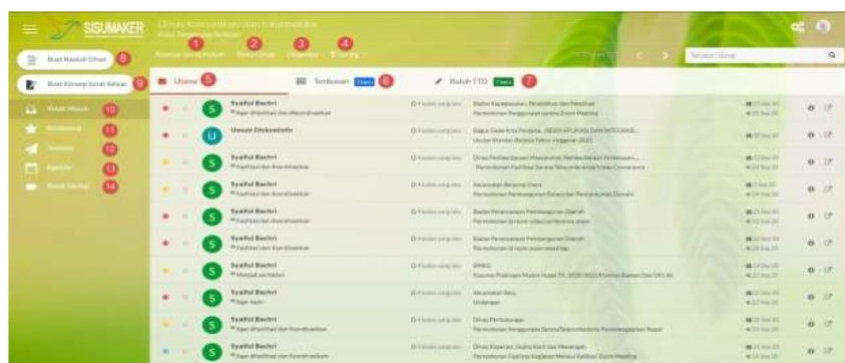
Berdasarkan penyampaian tersebut, sosialisasi mengenai pembuatan akun hingga penggunaan sertifikat elektronik dianggap telah berjalan cukup jelas dan efektif. Hal ini membantu mempermudah proses birokrasi, baik dalam interaksi antar unit maupun antar instansi. Untuk pegawai negeri sipil yang baru dilantik, pengenalan sertifikat elektronik yang dilengkapi dengan penggunaan dua dashboard utama, yaitu SISUMAKER dan AMANDO, merupakan langkah strategis dalam memperkuat penerapan layanan administrasi berbasis digital.

Gambar 4.2.1.2 Tampilan AMANDO



Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan,(2025)

Gambar 4.2.1.3 Tampilan SISUMAKER



Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan,(2025)

Dalam upaya mendukung penerapan sertifikat elektronik dan mempercepat transformasi digital dalam penyelenggaraan pemerintahan, Pemerintah Kota

Tangerang Selatan telah mengembangkan serta menerapkan berbagai aplikasi berbasis teknologi informasi. Dua aplikasi utama yang berperan penting dalam proses ini adalah SISUMAKER dan AMANDO, masing-masing dirancang untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan administrasi surat dan penandatanganan dokumen secara elektronik. Berikut penjelasan mengenai fungsi, mekanisme, serta kontribusi kedua aplikasi tersebut dalam mendukung keberhasilan penerapan sertifikat elektronik di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

SISUMAKER (Sistem Informasi Surat Masuk dan Surat Keluar) adalah aplikasi digital yang dibuat untuk mengelola proses pengurusan surat dinas secara efektif dan efisien, mulai dari pembuatan, disposisi, hingga penandatanganan elektronik dan distribusi surat antar unit kerja di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan. Sistem ini dilengkapi dengan teknologi keamanan yang memadai, seperti kriptografi kunci publik dan autentikasi dua faktor, untuk memastikan integritas dan kerahasiaan dokumen. Dengan adanya SISUMAKER, proses administrasi surat menjadi lebih cepat dan transparan, sehingga berkontribusi pada percepatan birokrasi berbasis teknologi informasi.

AMANDO (Aplikasi Pengaman Dokumen) adalah aplikasi khusus yang mengintegrasikan sertifikat elektronik guna memberikan validasi dan autentikasi terhadap dokumen digital secara sah dan tidak dapat disangkal. AMANDO memungkinkan penandatanganan dokumen secara elektronik kapan saja dan di mana saja, serta menyediakan fitur pengarsipan dan pemantauan posisi dokumen secara real time. Aplikasi ini dikembangkan secara internal oleh Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan dan berperan penting dalam memperkuat

keamanan serta efisiensi pengelolaan dokumen administratif, sekaligus mendukung terwujudnya pemerintahan berbasis teknologi informasi di wilayah tersebut.

Penggunaan aplikasi SISUMAKER dan AMANDO menjadi acuan mengenai tingkat kepatuhan dalam penggunaan sertifikat elektronik, dengan mengamati konsistensi pegawai negeri sipil dalam mengelola dan menandatangani dokumen melalui kedua sistem tersebut sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak terkait di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, diketahui bahwa Aparatur Sipil Negara (ASN), khususnya yang menduduki jabatan fungsional, menunjukkan tingkat kepatuhan yang tinggi dalam penggunaan sertifikat elektronik. Implementasi sertifikat elektronik telah mempermudah proses administrasi dengan menghilangkan kebutuhan tanda tangan fisik dan mempercepat penandatanganan dokumen, yang semula memerlukan waktu hingga tiga hari kerja menjadi hanya beberapa jam. Kebijakan yang mewajibkan ASN baru untuk segera membuat akun sertifikat elektronik merefleksikan komitmen pemerintah daerah dalam mendorong digitalisasi pelayanan publik.

#### **4.2.1.3 *Implementing Organization***

Indikator organisasi pelaksana yang digunakan dalam penelitian ini, fokus dibuat pada peran para pemangku kebijakan dalam proses monitoring dan evaluasi implementasi sertifikat elektronik, atau tanda tangan digital, di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sejauh mana pelaksanaan kebijakan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mengidentifikasi perubahan -

perubahan yang terjadi dalam sistem administrasi dan pelayanan publik setelah diterapkannya sertifikat elektronik.

Sebagai organisasi yang bertugas melaksanakan kebijakan, BKPSDM memiliki peran yang sangat penting dalam menerjemahkan kebijakan menjadi program, kegiatan, dan prosedur kerja yang dapat diterapkan di lapangan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat tergantung pada kapasitas organisasi, seperti ketersediaan sumber daya manusia, dan kinerja koordinasi antar unit kerja. Selain itu, komitmen dan integritas para pelaksana juga merupakan faktor utama yang memengaruhi efektivitas dan efisiensi implementasi sertifikat elektronik dalam mewujudkan pelayanan publik yang modern dan berbasis teknologi informasi. Tanggapan mengenai hal tersebut disampaikan oleh Kepala BKPSDM Kota Tangerang Selatan yakni Bapak Drs. Fuad, MPA sebagaimana berikut:

“Selain menjalankan kebijakan ini kami (BKPSDM) juga melakukan evaluasi terhadap unit internal karena selama penggunaan belum dapat dikatakan sukses secara keseluruhan, didalam proses evaluasi selalu saya sampaikan bahwa program ini sangat bagus karena membuat kerja jauh lebih efektif serta efisien dengan membuka laptop lalu membuka apakah ada surat yang perlu ditandatangani atau tidak.” (Wawancara, 23 Juni 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh sekretariat BKPSDM Kota Tangerang Selatan yakni:

“BKPSDM ini secara koordinasi antar unit sudah cukup baik dalam penggunaan sertifikat elektronik, namun terdapat anggota yang bisa dihitung dengan jari ini kurang paham menggunakan karena gap usia terhadap teknologi yang membuat tantangan penggunaan. Dalam menghadapi tantangan tersebut biasanya penerima surat menyampaikan kepada unit terkait agar mengganti dengan menggunakan sertifikat elektronik dan terus dilakukan secara bertahap yang kemudian hal tersebut menjadi berkurang penggunaan tanda tangan konvensional.” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Berdasarkan kedua pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa penerapan sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM Kota Tangerang Selatan telah memberikan dampak positif berupa peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam melakukan pekerjaan. Meskipun demikian, keberhasilan implementasinya belum mencapai tingkat optimal. Evaluasi yang dilakukan secara berkala menunjukkan bahwa program ini memiliki kemampuan besar untuk mempercepat proses administrasi dengan adanya akses yang lebih mudah melalui digitalisasi. Namun, masih terdapat tantangan yang signifikan, terutama karena adanya perbedaan kemampuan teknologi di antara para pegawai, yang dipengaruhi oleh faktor usia. Hal ini menyebabkan sebagian dari mereka masih kesulitan dalam menggunakan sertifikat elektronik. Kondisi tersebut mendorong perlunya kerja sama dan bantuan yang terus menerus antar unit kerja agar dapat mengurangi ketergantungan pada tanda tangan fisik dan mempercepat proses peralihan menuju birokrasi digital secara menyeluruh. Evaluasi menyeluruh terhadap implementasi sertifikat elektronik di Kota Tangerang Selatan juga dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika, sebagaimana disampaikan oleh Bapak Hafizhan Irawan, S.Kom, M.Kom, yang menjabat sebagai Sub Koordinator Penyelenggara Keamanan Informasi dan Persandian yaitu:

“ ...DISKOMINFO melakukan monitoring dan Evaluasi sertifikat elektronik ini kami (DISKOMINFO) lakukan 1 tahun sekali dan coba mendatangi seluruh perangkat daerah atau OPD karena kita (DISKOMINFO) memiliki database siapa saja OPD yang belum menggunakan diberikan sosialisasi, tapi memang untuk BKPSDM sejauh ini sudah efektif dalam penggunaan sertifikat elektronik ini dibandingkan dengan OPD lainnya. Karena setau saya, seluruh OPD ini efektif atau tidak tergantung pimpinan bagaimana arahan pimpinan dalam melaksanakan proses surat menyurat”(Wawancara,2 Juli 2025)

Kemudian pernyataan ini juga didukung oleh Kepala BKPSDM Kota Tangerang

Selatan yakni Bapak Drs. Fuad, MPA sebagaimana berikut:

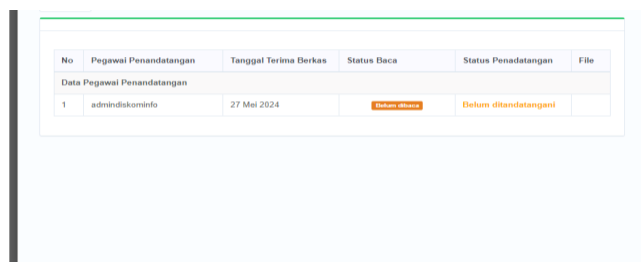
“Kalo saya hanya memberikan arahan bahwa sertifikat elektronik ini memang cukup efisien dalam prosesnya, karena tidak membutuhkan banyak hal cukup dengan internet dan laptop saja sudah dapat menandatangani banyak dokumen tidak perlu cape atau membutuhkan waktu banyak. Cukup mengupload tanda tangan yang sudah ada di akun kita dan diteruskan ke surat yang akan di tanda tangan dan sudah selesai, mempermudah juga tidak hanya untuk antar unit bahkan antar OPD menjadi lebih efisien. Irit akan banyak hal baik waktu, anggaran, tenaga” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Pernyataan lain juga disampaikan oleh staf sekretariat BKPSDM Kota Tangerang Selatan yaitu:

“....memang bapak lebih sering menekankan untuk penggunaan sertifikat elektronik ini karena menurut beliau tidak ribet” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Berdasarkan pernyataan yang diberikan, sertifikat elektronik dianggap sebagai inovasi yang sangat efisien dalam proses penandatanganan dokumen karena hanya membutuhkan akses internet dan perangkat laptop. Hal ini tidak memerlukan waktu dan tenaga yang berlebihan. Dengan sistem unggah tanda tangan digital pada akun pengguna, dokumen dapat langsung ditandatangani dan diselesaikan, sehingga memudahkan proses administrasi baik dalam lingkup antar unit kerja maupun antar Organisasi Perangkat Daerah (OPD). Pendekatan ini dinilai mampu menghemat waktu, anggaran, serta tenaga kerja. Selain itu, dukungan dari pimpinan yang menekankan kemudahan penggunaan sertifikat elektronik turut memperkuat penerapan teknologi ini di lingkungan BKPSDM Kota Tangerang Selatan. Berikut ini merupakan contoh visualisasi dokumen yang memerlukan proses penandatanganan:

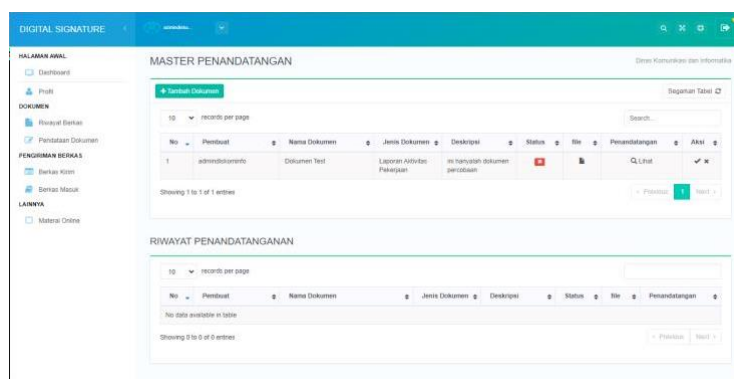
Gambar 4.2.1.3.1 Tampilan Dokumen Yang Harus Ditandatangani



| No                           | Pegawai Penandatanganan | Tanggal Terima Berkas | Status Dasa    | Status Penandatanganan | File |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------|------------------------|------|
| Data Pegawai Penandatanganan |                         |                       |                |                        |      |
| 1                            | admindiskominfo         | 27 Mei 2024           | Belum diterima | Belum ditandatangani   |      |

Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan, 2025

Gambar 4.2.1.3.2 Tampilan Riwayat Penandatanganan



The screenshot shows a web application titled 'DIGITAL SIGNATURE'. On the left is a sidebar with navigation options: 'HALAMAN AWAL', 'Dashboard', 'Profil', 'DOKUMEN' (with sub-items 'Riwayat Berkas' and 'Pembuatan Dokumen'), 'PENGIRIMAN BERKAS' (with sub-items 'Berkas Klien' and 'Berkas Masuk'), and 'LAINNYA' (with sub-item 'Material Online'). The main content area is divided into two sections: 'MASTER PENANDATANGANAN' and 'RIWAYAT PENANDATANGANAN'. The 'MASTER' section has a '+ Tambah Dokumen' button and a table with columns: No, Pembuat, Nama Dokumen, Jenis Dokumen, Deskripsi, Status, File, Penandatanganan, and Aksi. It contains one row with data: 1, admin@diskominfo, Dokumen Test, Laporan Aktivitas Pakej, no terlampir dokumen perizinan, and status 'Belum Diterima'. The 'RIWAYAT' section has a similar table structure but is currently empty, displaying 'No data available in table'.

Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan, 2025

Berdasarkan hasil wawancara, penerapan sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM telah memberikan dampak positif yang cukup signifikan dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja administratif. Evaluasi internal yang dilakukan secara berkala menunjukkan bahwa proses digitalisasi penandatanganan dokumen melalui sertifikat elektronik memberikan kemudahan akses dan mempercepat penyelesaian tugas tanpa memerlukan tanda tangan fisik. Hal ini secara nyata menghemat waktu, tenaga, dan anggaran dalam proses administrasi. Hasil evaluasi juga menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sertifikat elektronik belum mencapai tingkat optimal. Tantangan utama yang dihadapi adalah

adanya perbedaan kemampuan teknologi di antara para pegawai, terutama yang dipengaruhi oleh faktor usia, sehingga sebagian dari mereka masih merasa kesulitan dalam menggunakan sertifikat elektronik. Untuk mengatasi kendala ini, terdapat upaya koordinasi antarunit kerja serta sosialisasi secara berkelanjutan yang menjadi strategi penting untuk mengurangi ketergantungan pada tanda tangan konvensional dan mempercepat proses transisi ke birokrasi digital secara menyeluruh.

Selain itu, monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika secara rutin menunjukkan bahwa penggunaan sertifikat elektronik di BKPSDM lebih efektif dibandingkan dengan perangkat daerah lainnya. Hal ini dipengaruhi oleh arahan dan komitmen pimpinan dalam mendorong pelaksanaan kebijakan tersebut. Dukungan yang diberikan oleh pimpinan dengan menekankan kemudahan dan efisiensi penggunaan sertifikat elektronik memperkuat proses adopsi teknologi ini. Dengan demikian, BKPSDM dapat menjadi contoh dalam penerapan transformasi digital dalam administrasi pemerintahan di Kota Tangerang Selatan.

#### **4.2.1.4 *Environmental Organization***

Faktor lingkungan memiliki peran penting dalam menentukan arah, proses, dan hasil dari pelaksanaan kebijakan, termasuk dalam penerapan sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan. Lingkungan kebijakan tidak hanya mencakup elemen-elemen di dalam organisasi itu sendiri, tetapi juga mencakup berbagai pengaruh dari luar, yang tidak sepenuhnya terkontrol oleh para pembuat atau

pelaksana kebijakan. Pengaruh tersebut mencakup kondisi politik, sosial, ekonomi, budaya, serta interaksi antar berbagai pihak yang terlibat. Dalam penelitian ini, analisis faktor lingkungan dilakukan secara menyeluruh untuk mengidentifikasi berbagai aspek yang memengaruhi keberhasilan atau hambatan dalam pelaksanaan kebijakan. Analisis mencakup ketersediaan infrastruktur teknologi informasi, kesiapan dan kemampuan tenaga manusia, kekuatan regulasi dan kelembagaan, serta dinamika sosial dan organisasi yang membentuk proses penerapan kebijakan tersebut. Pendekatan ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang utuh mengenai bagaimana faktor lingkungan, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, berpengaruh terhadap keberhasilan dalam mengimplementasikan kebijakan sertifikat elektronik di Kota Tangerang Selatan. Adapun tanggapan mengenai faktor lingkungan dalam implementasi sertifikat elektronik menurut Bapak Drs. Fuad, MPA selaku Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan sebagaimana berikut:

“.....sejauh ini tidak ada faktor politik yang mempengaruhi sertifikat elektronik di BKPSDM karena semua berjalan berdasarkan kepentingan antar unit untuk memenuhi kebutuhan dalam surat menyurat agar koordinasi berjalan lebih efektif dan efisien, kesiapan sumber daya kami juga sejauh ini selalu diperhatikan baik kualitas sumber daya manusia maupun infrastruktur yang disiapkan. Lingkup budaya di BKPSDM juga dibangun antar individu agar dapat *chemistry* supaya dalam menjalankan birokrasi lebih efektif” (Wawancara, 23 Juni 2025)

Hal yang sama juga disampaikan oleh sekretariat BKPSDM Kota Tangerang Selatan, yakni:

“Disini sumber daya manusia cukup paham teknologi sekalipun yang keterbatasan wawasan teknologi masih dapat dikatakan bisa menggunakan, koordinasi antar unit juga cukup baik dan secara keseluruhan fasilitas sudah memadai untuk penggunaan sertifikat elektronik ini, namun jika ada surat masuk yang tidak menggunakan sertifikat elektronik biasanya saya tetap

terima dan memberikan tembusan kepada unit yang dituju untuk menggunakan sertifikat elektronik” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Pernyataan tersebut dibenarkan oleh staff sekretariat BKPSDM Kota Tangerang Selatan, sebagaimana berikut:

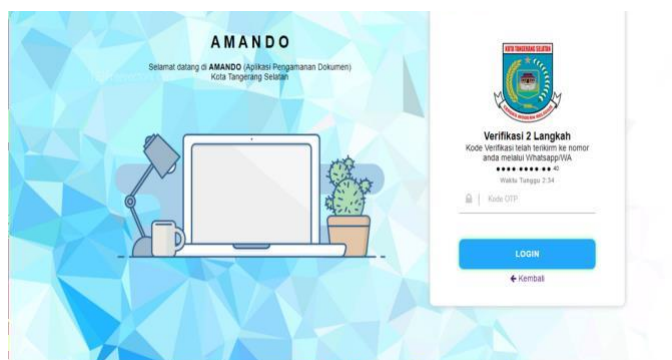
“Kalo BKPSDM surat masuk maupun keluar sudah melalui SISUMAKER karena hal tersebut selalu ditekankan oleh bapak (Kepala BKPSDM) untuk selalu menggunakan sertifikat elektronik, tetapi untuk antar OPD meskipun dikirim menggunakan konvensional BKPSDM tetap mengikuti regulasi yang ada yaitu menggunakan sertifikat elektronik” (Wawancara, 25 Juni 2025)

Berdasarkan tiga pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan berjalan lancar tanpa hambatan dari faktor politik, karena seluruh proses dilakukan dengan berlandaskan kepentingan bersama antar unit kerja untuk mendukung kelancaran koordinasi pengiriman surat secara efektif dan efisien. Kesiapan sumber daya, baik dari segi kualitas sumber daya manusia maupun ketersediaan infrastruktur, terus diperhatikan secara konsisten sehingga memastikan kelancaran dalam operasional. Budaya kerja yang telah terbangun antar individu mendorong terciptanya hubungan kerja yang harmonis, yang secara langsung meningkatkan efektivitas birokrasi. Koordinasi di antara unit kerja berjalan cukup baik, fasilitas yang available dinilai memadai, serta pemahaman pegawai terhadap teknologi relatif baik meskipun masih terdapat variasi dalam tingkat penguasaan. Penerapan sertifikat elektronik sudah menjadi kebiasaan yang diterapkan melalui sistem SISUMAKER, dengan tetap mematuhi regulasi yang berlaku meskipun terdapat perbedaan dalam metode pengiriman dokumen antar OPD. Hal tersebut menunjukkan adanya komitmen yang kuat dalam penerapan kebijakan sertifikat elektronik sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan tata kelola administrasi.

Dukungan infrastruktur teknologi informasi yang handal, ketersediaan perangkat pendukung, serta sistem aplikasi yang terintegrasi secara optimal menjadi faktor penting dalam memastikan kelancaran proses administrasi berbasis digital. Tanpa persiapan teknologi yang memadai, efektivitas penggunaan sertifikat elektronik dapat terganggu, sehingga pengelolaan dokumen dan kerja sama antar unit tidak dapat berjalan secara efisien dan akurat seperti yang diharapkan. Adapun tanggapan mengenai kesiapan infrastruktur menurut Bapak Hafizhan Irawan, S.Kom, M.Kom, yang menjabat sebagai Sub Koordinator Penyelenggara Keamanan Informasi dan Persandian yaitu:

“Sistem kami persiapan dengan cukup maksimal agar penggunaan juga dapat berjalan efektif, biasanya yang membedakan hanya jumlah pengguna di setiap OPD namun tidak menjadi ukuran semakin banyak yang menggunakan menjadi lemot. Dalam sistem juga sudah kami lengkapi keamanan data pemilik akun, selain itu juga tidak dapat manipulasi tanda tangan karena semua tertera sebelum itu semua dilakukan juga harus verifikasi 2 langkah guna percobaan pembobolan akun seseorang” (Wawancara, 2 Juli 2025)

Gambar 4.2.1.4.1 Gambar Verifikasi 2 Langkah



Sumber: Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Tangerang Selatan

Adapun tanggapan lainnya menurut Sub Koordinator Pengembangan Sumber Daya *E-Government* yakni Ibu Yaomi Maryam, MM juga memberi keterangan sebagai berikut:

“Kesiapan Kota Tangerang Selatan ini dalam mewujudkan e-government sebenarnya sudah cukup memadai akan tetapi masih banyak perangkat daerah yang masih belum maksimal dalam menjalankannya, hal tersebut menjadi tantangan tersendiri bagi pemerintah kota untuk memberikan sosialisasi terhadap e-government. Dengan adanya sertifikat elektronik ini benar-benar membantu optimalisasi e-government karena ASN yang baru sudah mempunyai bekal sejak awal untuk pengaplikasian sertifikat elektronik yang nantinya menjadi dorongan e-government di Kota Tangerang Selatan” (Wawancara, 5 Juni 2025)

Kesiapan sistem sertifikat elektronik di Kota Tangerang Selatan telah dirancang secara optimal, baik dari segi efektivitas penggunaan, keamanan data, maupun mekanisme verifikasi dua langkah untuk mencegah manipulasi dan pembobolan akun. Meskipun secara umum infrastruktur dan sumber daya sudah memadai untuk mendukung e-government, tantangan masih terdapat pada optimalisasi penerapan di seluruh perangkat daerah, sehingga diperlukan upaya sosialisasi yang lebih intensif.

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa penerapan sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan menunjukkan tidak adanya hambatan dari segi faktor politik, dukungan koordinasi yang kuat antarunit kerja, serta kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur yang memadai. Budaya kerja yang harmonis di antara pegawai berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas birokrasi. Kesiapan teknologi, yang mencakup keandalan infrastruktur, kelengkapan perangkat pendukung, keamanan data, serta mekanisme verifikasi dua langkah, merupakan faktor penting dalam memastikan kelancaran operasional serta mencegah potensi pelanggaran keamanan.

Meskipun demikian, untuk meningkatkan optimalisasi penerapan sertifikat elektronik di seluruh perangkat daerah, diperlukan intensifikasi sosialisasi agar penerapan sistem pemerintahan berbasis teknologi informasi dapat berjalan merata dan berkelanjutan. Hal ini menunjukkan adanya komitmen yang kuat dari Pemerintah Kota Tangerang Selatan dalam mengaplikasikan sertifikat elektronik sebagai alat strategis untuk meningkatkan kualitas pelayanan publik dan tata kelola administrasi secara digital.

### **4.3 Pembahasan**

Pada sub bab ini penulis akan memaparkan terkait implementasi kebijakan sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan. Pembahasan disusun berdasarkan temuan dari penelitian lapangan yang diperoleh melalui wawancara mendalam dengan sumber informasi yang memiliki keterlibatan langsung dan pemahaman mendalam terkait pelaksanaan kebijakan tersebut. Analisis mengenai penerapan kebijakan ini menggunakan kerangka teori Implementasi Kebijakan yang dikemukakan oleh Smith dalam Islamy, yang menekankan empat aspek utama, yaitu *Idealized Policy*, *Target Groups*, *Implementing Organization*, serta *Environmental Organization*. Keempat aspek tersebut menjadi pedoman dalam menjelaskan sejauh mana kebijakan sertifikat elektronik dapat diterapkan secara efektif di BKPSDM Kota Tangerang Selatan, serta dalam mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat pencapaian tujuan dari kebijakan tersebut. Berikut pemaparan hasil penelitian yang dianalisis berdasarkan kerangka teori dan fokus kajian sebagai berikut:

#### **4.3.1 *Idealized Policy***

Wisesa (2023) menemukan bahwa implementasi Tangsel Smart City belum berjalan optimal karena kurangnya sosialisasi pemerintah kepada seluruh stakeholder terkait serta minimnya instrumen regulatif pada kebijakan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian, penerapan sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan menunjukkan bahwa kebijakan ini telah berjalan dalam kerangka hukum yang jelas serta selaras dengan tujuan pemerintahan berbasis elektronik. Pelaksanaannya didukung oleh koordinasi yang baik antara pemerintah daerah dan instansi penyedia layanan, serta penggunaan infrastruktur teknologi informasi yang memungkinkan proses administrasi menjadi lebih efisien, transparan, dan memiliki dasar hukum yang sah.

Hambatan non-teknis juga muncul berupa resistensi dari sebagian pegawai yang cenderung mempertahankan prosedur manual. Untuk mengatasi tantangan tersebut, BKPSDM telah melakukan beberapa upaya strategis, seperti menyelenggarakan pelatihan teknis, sosialisasi yang berkelanjutan, serta pendampingan langsung bagi Aparatur Sipil Negara yang mengalami kesulitan. Dengan langkah-langkah tersebut, diharapkan penerapan sertifikat elektronik dapat berjalan lebih optimal dan konsisten, sehingga mampu mendukung terwujudnya pelayanan publik yang modern, efektif, dan kompetitif.

#### **4.3.2 *Target Groups***

Garmana (2022) menunjukkan bahwa Program Tanda Tangan Elektronik di Diskominfo Sandik Sumedang telah berjalan efektif sesuai perencanaan, khususnya dalam pencapaian tujuan dan pelaksanaan evaluasi. Namun, pada kelompok sasaran utama, yaitu perangkat desa, tingkat partisipasi dalam kegiatan sosialisasi masih rendah. Rendahnya keterlibatan ini berpotensi menghambat pemerataan pemahaman dan keterampilan teknis terkait penggunaan tanda tangan elektronik, sehingga diperlukan strategi optimalisasi program agar implementasi dapat merata di seluruh wilayah desa.

Implementasi sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM Kota Tangerang Selatan menunjukkan hasil yang positif, terutama di kalangan ASN yang memiliki jabatan fungsional serta telah memenuhi ketentuan Peraturan Wali Kota. Upaya memperluas penggunaan teknologi ini terlihat dari kebijakan yang mewajibkan ASN yang baru dilantik segera membuat akun sertifikat elektronik, sehingga mendorong percepatan transformasi digital di lingkungan pemerintahan. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari peran penting ASN sebagai pelaku utama kebijakan.

Sosialisasi yang dilakukan dinilai cukup efektif, dengan pengenalan secara langsung terhadap dua aplikasi utama, yaitu SISUMAKER dan AMANDO. SISUMAKER berfungsi sebagai sistem pengelolaan surat masuk dan keluar secara digital dengan tingkat keamanan berbasis kriptografi dan autentikasi ganda, sehingga mampu meningkatkan transparansi dan efisiensi administrasi. Sementara

itu, AMANDO bertugas dalam memastikan keamanan dokumen melalui validasi

dan autentikasi elektronik, serta menyediakan fitur pengarsipan dan pemantauan secara real time. Sinergi antara dua aplikasi ini menjadi fondasi utama kelancaran penggunaan sertifikat elektronik. Namun, proses implementasi masih menghadapi beberapa tantangan.

Beberapa ASN, terutama yang kurang terbiasa dengan teknologi digital, mengalami kesulitan dalam adaptasi. Pergantian penyedia layanan dari BPPT ke BSR E juga memerlukan penyesuaian teknis yang tidak selalu berjalan lancar. Selain itu, keterbatasan infrastruktur dan ketidakmerataan konektivitas di beberapa unit kerja menghambat pemanfaatan sistem secara optimal. Resistensi dari sebagian pegawai yang mempertahankan prosedur manual juga memperlambat adopsi penuh. Untuk mengatasi tantangan tersebut, BKPSDM melakukan beberapa langkah strategis, seperti memberikan pelatihan teknis secara berkelanjutan, melakukan pendampingan langsung kepada ASN yang membutuhkan, serta memperkuat infrastruktur jaringan dan perangkat kerja.

Pendekatan manajemen perubahan juga diterapkan untuk meningkatkan kesadaran dan mengubah pola pikir ASN agar lebih terbuka terhadap inovasi digital. Dengan strategi ini, diharapkan penerapan sertifikat elektronik tidak hanya sebagai alat administratif, tetapi juga sebagai penggerak utama dalam terwujudnya birokrasi yang modern, adaptif, dan berbasis teknologi informasi.

#### **4.3.3 Implementing Organization**

Garmana (2022) menemukan bahwa terdapat sejumlah permasalahan internal, seperti keterbatasan koordinasi lintas bagian, belum meratanya kompetensi sumber daya manusia dalam pengoperasian teknologi, serta lambatnya penyesuaian

prosedur kerja terhadap sistem digital. Hambatan tersebut berpotensi mengurangi kecepatan adaptasi institusi dan menghambat pemanfaatan penuh dari teknologi yang telah diterapkan.

Dalam indikator organisasi pelaksana, peran Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan menjadi pusat dalam memastikan keberhasilan penerapan sertifikat elektronik atau tanda tangan digital. Proses monitoring dan evaluasi yang berkelanjutan menjadi bagian penting dalam upaya ini. Selaku pelaksana kebijakan, BKPSDM tidak hanya menerjemahkan aturan menjadi program dan prosedur kerja, tetapi juga memastikan pelaksanaannya di lapangan sesuai dengan tujuan, yaitu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelayanan publik berbasis teknologi informasi. Kondisi organisasi, ketersediaan sumber daya manusia, koordinasi antarunit kerja, serta komitmen dari pemimpin terbukti menjadi faktor penting yang memengaruhi kelancaran proses tersebut.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sertifikat elektronik di BKPSDM telah memberikan dampak positif yang signifikan. Digitalisasi proses penandatanganan dokumen berhasil mempercepat alur administrasi, memudahkan akses, serta menghemat waktu, tenaga, dan anggaran. Sistem ini hanya memerlukan perangkat laptop dan koneksi internet, sehingga memungkinkan dokumen ditandatangani secara daring, baik dalam lingkup internal maupun antar-OPD. Dengan demikian, kebutuhan terhadap tanda tangan fisik berkurang. Dukungan dari

pimpinan yang konsisten juga menjadi pengaruh penting dalam menekankan

kepraktisan dan efisiensi penggunaan teknologi ini, menjadi pendorong utama adopsi sistem digital di lingkungan kerja. Meskipun demikian, tingkat keberhasilan penerapan masih belum optimal.

Tantangan utama yang dihadapi adalah perbedaan kemampuan teknologi di antara pegawai, terutama yang dipengaruhi oleh faktor usia, yang menyebabkan sebagian dari mereka kesulitan beradaptasi dengan sistem digital. Perubahan dari prosedur manual ke sistem digital juga memerlukan penyesuaian budaya kerja yang tidak bisa berlangsung secara instan. Untuk mengatasi tantangan tersebut, BKPSDM terus berupaya dengan melakukan koordinasi lintas unit, sosialisasi secara berkelanjutan, serta memberikan pendampingan langsung kepada pegawai yang membutuhkan. Strategi ini didukung oleh monitoring dan evaluasi tahunan yang dilakukan oleh Dinas Komunikasi dan Informatika, yang juga memberikan pelatihan tambahan kepada perangkat daerah yang belum optimal dalam penggunaan sertifikat elektronik. Kombinasi antara dukungan dari pimpinan, peningkatan kapasitas SDM, serta evaluasi berkala menjadikan BKPSDM lebih efektif dibandingkan perangkat daerah lainnya dalam mengimplementasikan sertifikat elektronik. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital pada administrasi pemerintahan sangat bergantung pada sinergi kebijakan, komitmen organisasi, serta kemampuan sumber daya manusia dalam beradaptasi terhadap inovasi teknologi.

#### **4.3.4 *Environmental Organization***

Fatina Ardelia (2023) mencatat implementasi e-government melalui SIADK terkendala oleh ketiadaan anggaran pengembangan dan rendahnya pemahaman

teknologi di tingkat kelurahan, yang membatasi optimalisasi layanan meskipun sistem memiliki server stabil dan SDM kompeten. Izzah dan Sugandha (2021) mengungkapkan bahwa penerapan tanda tangan elektronik dalam kerangka E-Government berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas penyediaan layanan publik, serta memperlancar proses administrasi dan komunikasi internal. Namun, implementasi ini masih dihadapkan pada sejumlah permasalahan, antara lain keterbatasan infrastruktur teknologi di beberapa unit kerja, rendahnya literasi digital sebagian aparatur, dan belum optimalnya integrasi sistem antarperangkat daerah. Hambatan-hambatan tersebut berpotensi mengurangi manfaat yang diharapkan dari kebijakan ini dan memperlambat pencapaian tujuan transformasi digital pemerintahan

Pembahasan hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor lingkungan memainkan peran penting dalam keberhasilan implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan. Lingkungan kebijakan dalam konteks ini mencakup tidak hanya kondisi internal organisasi, tetapi juga dinamika eksternal seperti perkembangan teknologi, interaksi antarunit kerja, serta kesiapan regulasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat hambatan politik, karena seluruh proses penerapan kebijakan didorong oleh kepentingan bersama antarunit untuk menyukseskan koordinasi surat menyurat secara efektif dan efisien. Kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur mendapatkan perhatian yang cukup, sehingga kualitas pelayanan tetap terjaga. Budaya kerja yang harmonis serta keterbukaan antarpegawai membentuk iklim birokrasi yang mendukung penerapan kebijakan berbasis digital.

Dukungan infrastruktur teknologi informasi terbukti memadai, mulai dari perangkat keras, koneksi jaringan, hingga sistem aplikasi terintegrasi seperti SISUMAKER sebagai platform utama penerapan sertifikat elektronik. Keandalan teknologi ini semakin diperkuat dengan penerapan mekanisme keamanan data, seperti verifikasi dua langkah untuk mencegah manipulasi tanda tangan serta pembobolan akun. Dari sisi kompetensi SDM, sebagian besar pegawai mampu mengoperasikan teknologi yang digunakan, meskipun masih terdapat variasi tingkat penguasaan mereka. Hambatan kecil muncul ketika terjadi perbedaan metode pengiriman dokumen antarorganisasi perangkat daerah, di mana sebagian OPD masih menggunakan metode konvensional. Namun, BKPSDM tetap mematuhi regulasi dengan menerapkan sertifikat elektronik pada setiap dokumen keluar.

Dalam konteks government to employee (G2E), tantangan utama dalam penerapan sertifikat elektronik di Kota Tangerang Selatan terletak pada belum meratanya implementasi di seluruh perangkat daerah. Kondisi ini menimbulkan kesenjangan dalam pelaksanaan e-government, khususnya dalam hal standar administrasi digital yang seharusnya berlaku seragam bagi seluruh pegawai. Selain itu, masih terdapat aparat yang menghadapi keterbatasan literasi teknologi sehingga membutuhkan pendampingan lebih intensif. Oleh karena itu, pemerintah kota perlu mengoptimalkan strategi G2E melalui sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan, agar seluruh pegawai mampu menggunakan sertifikat elektronik secara efektif. Upaya ini diharapkan tidak hanya memperkuat koordinasi antarunit

kerja, tetapi juga mempercepat transformasi menuju tata kelola administrasi yang sepenuhnya digital, sekaligus menegaskan peran pegawai sebagai aktor utama dalam keberhasilan implementasi e-government.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan dipengaruhi oleh faktor lingkungan yang mendukung, mulai dari kesiapan regulasi, infrastruktur teknologi, hingga budaya kerja yang harmonis. Dukungan sistem terintegrasi dan keamanan data yang terjamin memperkuat keandalan kebijakan ini. Namun, tantangan masih terlihat dalam konteks government to employee (G2E), terutama terkait keterbatasan literasi teknologi dan belum meratanya penerapan di seluruh perangkat daerah. Oleh karena itu, diperlukan sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan agar sertifikat elektronik dapat diimplementasikan secara seragam dan efektif, sekaligus mempercepat transformasi menuju tata kelola pemerintahan yang sepenuhnya digital.

**Tabel 4.1 Hasil dan Pembahasan Penelitian**

| No. | Faktor                                  | Hasil dan Pembahasan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Kesimpulan            |
|-----|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1.  | Kebijakan<br><br>Yang<br><br>Diidealkan | <p>Penerapan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan telah berjalan sesuai dengan kerangka hukum yang telah ditetapkan dan selaras dengan tujuan pemerintahan elektronik. Hal ini didukung oleh koordinasi yang baik antarinstansi serta penggunaan teknologi informasi yang berdampak pada peningkatan efisiensi, transparansi, dan legalitas administrasi. Meski demikian, masih terdapat beberapa tantangan, antara lain keterbatasan kemampuan digital para Aparatur Sipil Negara (ASN), kebutuhan adaptasi terhadap perubahan penyedia layanan dari BPPT ke BSR, ketidakterpaduan dalam infrastruktur, serta adanya resistensi dari sejumlah pegawai terhadap perubahan tersebut. Untuk mengatasi masalah tersebut, telah dilakukan berbagai langkah seperti pelatihan, sosialisasi secara berkelanjutan, pendampingan teknis, penguatan infrastruktur, serta manajemen perubahan yang menekankan manfaat dari penggunaan sertifikat elektronik. Diharapkan langkah-langkah ini dapat meningkatkan penerapan kebijakan secara optimal, sehingga mampu mendukung pelayanan publik yang lebih modern, efektif, serta kompetitif.</p> | Cukup<br><br>Berhasil |
| 2.  | Kelompok<br><br>Sasaran                 | <p>Implementasi sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan dinilai berhasil dalam mempercepat proses birokrasi, menggantikan penggunaan tanda tangan fisik, serta mendorong transformasi digital, terutama melalui penggunaan aplikasi SISUMAKER dan AMANDO. Meskipun masih menghadapi beberapa tantangan seperti rendahnya literasi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Berhasil              |

|    |                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                   |
|----|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
|    |                         | digital, kesulitan dalam penyesuaian layanan, dan keterbatasan infrastruktur, upaya pelatihan, pendampingan, serta penguatan jaringan telah berhasil meningkatkan tingkat adopsi sertifikat elektronik. Kebijakan ini merupakan langkah strategis menuju penyelenggaraan birokrasi modern yang berbasis teknologi informasi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |
| 3. | Organisasi<br>Pelaksana | Berdasarkan hasil penelitian, BKPSDM Kota Tangerang Selatan berperan penting dalam menerapkan sertifikat elektronik melalui pengelolaan, pemantauan, dan evaluasi yang terus-menerus. Kebijakan ini membantu mempercepat proses administrasi, menghemat waktu dan anggaran, serta mengurangi kebutuhan tanda tangan fisik. Dukungan dari pimpinan dan koordinasi lintas unit kerja mendukung adopsi teknologi ini, meskipun masih ada kendala terkait perbedaan kemampuan digital pegawai dan adaptasi budaya kerja. Upaya peningkatan kapasitas tenaga kerja, sosialisasi, pendampingan, serta evaluasi yang rutin dilakukan membuat BKPSDM lebih efektif dibandingkan instansi daerah lain. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada sinergi kebijakan, komitmen organisasi, dan kemampuan adaptasi pegawai. | Cukup<br>Berhasil |
| 4. | Faktor<br>Lingkungan    | Berdasarkan hasil penelitian, penerapan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan berjalan dalam kondisi kebijakan yang mendukung, dengan adanya regulasi yang memadai, infrastruktur teknologi yang memadai, serta lingkungan kerja yang harmonis. Sistem yang terintegrasi seperti SISUMAKER serta tingkat keamanan data yang baik membantu kelancaran proses penerapan. Namun, mayoritas pegawai mampu menggunakan teknologi, meski masih terdapat perbedaan dalam tingkat penguasaan. Tantangan terutama                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Cukup<br>Berhasil |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | muncul dari ketidakmerataan penerapan di seluruh OPD dan kurangnya literasi teknologi pada sebagian pegawai. Diperlukan upaya sosialisasi dan pelatihan secara berkelanjutan untuk memperluas adopsi secara merata, sehingga transformasi menuju tata kelola administrasi berbasis digital dapat berjalan optimal. Secara keseluruhan, kebijakan ini cukup berhasil, namun pemerataan penerapan masih menjadi tantangan utama. |  |
|--|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

Sumber: Diolah Penulis, 2025

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan temuan penelitian mengenai implementasi kebijakan sertifikat elektronik dalam rangka mewujudkan e-government pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan, yang dianalisis melalui empat indikator utama keberhasilan implementasi kebijakan sebagaimana dikemukakan oleh Smith (1973), maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

##### *1. Idealized Policy*

Kebijakan sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan telah berjalan dengan cukup berhasil, Kebijakan ini berjalan efektif karena adanya koordinasi yang baik antarinstansi serta pemanfaatan teknologi informasi yang meningkatkan efisiensi, transparansi, dan legalitas dalam pelayanan administrasi. Meskipun masih menghadapi beberapa tantangan seperti kurangnya pemahaman masyarakat tentang teknologi digital, kesulitan dalam beradaptasi dengan sistem baru, dan kendala dalam mengintegrasikan infrastruktur, pihak terkait telah melakukan berbagai langkah strategis untuk mengatasi masalah tersebut. Kebijakan sertifikat elektronik ini memberikan kontribusi yang nyata terhadap modernisasi pelayanan publik dan memiliki potensi untuk terus meningkatkan kinerjanya melalui upaya yang berkelanjutan.

## 2. *Target Groups*

Implementasi sertifikat elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kota Tangerang Selatan dilakukan untuk seluruh Aparatur Sipil Negara (ASN), terutama pejabat fungsional dan struktural yang terlibat dalam proses administrasi pemerintahan. Kebijakan ini berhasil mempercepat proses birokrasi, menggantikan penggunaan tanda tangan fisik, dan mendorong transformasi digital melalui penggunaan aplikasi SISUMAKER dan AMANDO. Meskipun menghadapi beberapa tantangan seperti rendahnya literasi digital, kesulitan dalam penyesuaian layanan, serta keterbatasan infrastruktur, pelaksanaan pelatihan, pendampingan, dan penguatan jaringan telah membantu meningkatkan tingkat adopsi kebijakan ini. Secara keseluruhan, pelaksanaan sertifikat elektronik telah sesuai dengan tujuan awal kebijakan, yaitu menciptakan tata kelola pemerintahan yang lebih efisien, transparan, dan berbasis teknologi informasi di lingkungan Pemerintah Kota Tangerang Selatan.

## 3. *Implementing Organization*

BKPSDM Kota Tangerang Selatan berhasil menerapkan sertifikat elektronik melalui pengelolaan, pemantauan, dan evaluasi berkelanjutan yang mempercepat administrasi, menghemat sumber daya, dan mengurangi penggunaan tanda tangan fisik. Keberhasilan ini didukung koordinasi lintas unit dan komitmen pimpinan, meskipun dihadapkan

pada perbedaan kemampuan digital serta adaptasi budaya kerja. Strategi peningkatan kapasitas, sosialisasi, pendampingan, dan evaluasi rutin menjadikan BKPSDM lebih efektif dibandingkan instansi daerah lain, menegaskan bahwa keberhasilan transformasi digital bergantung pada sinergi kebijakan, komitmen organisasi, dan kemampuan adaptasi pegawai.

#### 4. *Environmental Organization*

Implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan berjalan cukup baik karena didukung oleh faktor lingkungan yang kondusif, seperti kesiapan regulasi, infrastruktur teknologi yang memadai, serta budaya kerja yang harmonis. Keberadaan sistem aplikasi terintegrasi dan mekanisme keamanan data turut memperkuat efektivitas kebijakan ini. Namun, tantangan tetap ada, khususnya dalam kerangka *government to employee (G2E)*, yakni keterbatasan literasi teknologi dan belum meratanya penerapan sertifikat elektronik di seluruh perangkat daerah. Oleh sebab itu, pemerintah kota perlu memperkuat sosialisasi dan pelatihan berkelanjutan agar implementasi kebijakan dapat berjalan secara seragam, efektif, dan mampu mendorong percepatan transformasi menuju tata kelola pemerintahan yang sepenuhnya digital.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, ada beberapa rekomendasi yang dapat diberikan untuk mendukung penerapan kebijakan sertifikat elektronik secara optimal di BKPSDM Kota Tangerang Selatan yaitu:

Pertama, diperlukan peningkatan pemahaman teknologi bagi seluruh pegawai dan masyarakat melalui berbagai program pelatihan, bimbingan, serta sosialisasi yang terorganisasi dan berkelanjutan, sehingga dapat mengurangi perbedaan tingkat kemampuan dalam memanfaatkan teknologi.

Kedua, pembangunan dan perbaikan infrastruktur teknologi informasi perlu terus ditingkatkan, baik dari segi kapasitas jaringan maupun perlindungan data, agar semua OPD dapat menggunakan sistem tersebut secara merata dan konsisten.

Ketiga, pengembangan serta pemeliharaan aplikasi seperti SISUMAKER dan AMANDO harus dilakukan secara terus-menerus dengan memperhatikan kemudahan dalam penggunaan serta kompatibilitas dengan sistem lainnya. Keempat, diperlukan evaluasi secara berkala yang menyeluruh untuk mengidentifikasi hambatan baik secara teknis maupun non-teknis, serta menyesuaikan strategi kebijakan agar selaras dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan pelayanan publik. Dengan adanya langkah-langkah tersebut, diharapkan terwujud transformasi menuju birokrasi modern yang berbasis teknologi informasi secara optimal dan berkelanjutan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, Z., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2025). Digital Governance: Studi Kasus Digitalisasi Pelayanan Publik Terpadu di Kabupaten Serang. *Jurnal Sosial Teknologi*, 5(1), 1105–1123. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v5i1.31861>
- Aulia, C., Susanti, E., Fiona, E., Nasywa, F., & Ramadhan, I. (2024). Pengaruh Globalisasi Terhadap Konsep Kewarganegaraan di Era Digital. *De Cive : Jurnal Penelitian Pendidikan Pancasila Dan Kewarganegaraan*, 4(7), 247–252. <https://doi.org/10.56393/decive.v4i7.2189>
- B. Bao, H. V. Ayomi, H. Bakri, & P. Ndibau. (2023). Penerapan E-Government dalam Pelayanan Publik di Kota Jayapura. *Journal on Education*, 05(02), 4147–4157. <http://jonedu.org/index.php/joe>
- Deandlles, C., Aji, S. H., & Indah, M. (2023). Penerapan Konsep-Konsep Digitalisasi dalam Pelayanan Publik di Kantor Desa Manunggal Jaya Kecamatan Tenggara Seberang Kabupaten Kutai Kartanegara. *Journal of Research and Development on Public Policy*, 2(2), 199–214. <https://doi.org/10.58684/jarvic.v2i2.73>
- Dermawan, R. (2021). Pemanfaatan Tanda Tangan Digital Tersertifikasi di Era Pandemi. *Jurnal Hukum Lex Generalis*, 2(8), 762–781. <https://doi.org/10.56370/jhlg.v2i8.95>
- Desrinelti, D., Afifah, M., & Gistituati, N. (2021). Desrinelti, 2021. *JRTI (Jurnal Riset Tindakan Indonesia)*, 6(1), 83.

- Febriansyah, R. (2025). Dampak Kemajuan Teknologi Informasi dan Komunikasi terhadap Perkembangan Perilaku Membaca. *Venus: Jurnal Publikasi Rumpun Ilmu Teknik*, 3(1), 1–10. <https://journal.aritekin.or.id/index.php/Venus/article/download/687/973/3927>
- Firdaus, I. T., Tursina, M. D., & Roziqin, A. (2021). Transformasi Birokrasi Digital di Masa Pandemi Covid-19 untuk Mewujudkan Digitalisasi Pemerintahan Indonesia. *Kybernan: Jurnal Stdui Kepemerintahan*, 4(2), 226–239.
- Hadiono, K., Murti, H., & Santi, R. C. N. (2021). Artikel Transformasi Digital. *Proceeding SENDIU, July*, 573–578.
- Ifit, N. S. (2022). *METODE PENELITIAN KUALITATIF*.
- Indonesia, B. P. K. R. (2022). Berita Daerah Kota Tangerang Selatan. *Peraturan Walikota Tangerang Selatan Nomor 57 Tahun 2018 Tentang Tata Cara Pengelolaan Pajak Hotel. Pemerintah Kota Tangerang Selatan*, 2025(19), 1–80. <https://jdihn.go.id/files/1001/587b936ae0ee33a4b3678eb92360dc7c.pdf>
- Insani, K., & Alijoyo, F. A. (2024). Bisnis Jaringan Internet Fiber Optic di Era Digitalisasi untuk Pemerataan Infrastruktur Telekomunikasi. *Jurnal Teknologi Dan Sistem Informasi Bisnis*, 6(4), 799–805. <https://doi.org/10.47233/jteksis.v6i4.1572>
- Jadidah, I. T., Alfarizi, M. R., Liza, L. L., Sapitri, W., & Khairunnisa, N. (2023). Analysis of the Impact of Globalisation on Local Culture (Indonesia). *Academy of Social Science and Global Citizenship Journal*, 3(2), 40–47.

- Julana, F. (2019). Pengukuran Keberhasilan Pencapaian E-Government Pada Pemerintah Kota Tangerang Selatan Dengan Menggunakan Model Evaluasi Terintegrasi. *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*.
- Kementerian Komunikasi dan Informatika. (2023). *Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Nomor 11 Tahun 2022 tentang Tata Kelola Penyelenggaraan Sertifikasi Elektronik*.
- Lolytasari, L., & Dirsanala, A. (2023). Digitalisasi Arsip Dalam Mendukung Pelaksanaan E-Government. *Shaut Al-Maktabah : Jurnal Perpustakaan, Arsip Dan Dokumentasi*, 15(1), 18–30.  
<https://doi.org/10.37108/shaut.v15i1.963>
- MenPANRB RI. (2020). PermenPAN RB Nomor 5 Tahun 2020. *MenPAN RB, JDIH*, 5(261), 1689–1699.
- Muhammad, R. P. annur. (2023). Metode Penelitian Kualitatif. In *Kollegial supervision*.
- Nasution, A. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Nurkartika, N. (2025). E-Government Transformasi Menuju Good Goovernance. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora (Isora)*, 3(1), 1–10.  
<https://isora.safar.id/index.php/isora>
- Prabawati, Rahayu, K. (2017). Analisis Kebijakan Publik. *Analisis Kebijakan Publik, April*, 1–215. [https://www.researchgate.net/profile/Andi-Nur/publication/350619992\\_ANALISIS\\_KEBIJAKAN\\_PUBLIK/links/60849bfc8ea909241e224e4a/ANALISIS-KEBIJAKAN-PUBLIK.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Andi-Nur/publication/350619992_ANALISIS_KEBIJAKAN_PUBLIK/links/60849bfc8ea909241e224e4a/ANALISIS-KEBIJAKAN-PUBLIK.pdf)

- Pramono, J. (2020). Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik. In *Kebijakan Publik*.
- Roji, F. F., Setiawan, R., Gusdiana, R., Cahyadiputra, M. R., & Hamdi, W. H. (2023). Implementasi Tanda Tangan Digital pada Pembuatan Surat Keterangan dengan Metodologi Scrum. *Jurnal Algoritma*, 20(1), 199–210. <https://doi.org/10.33364/algoritma/v.20-1.1301>
- Safitri, Y. D., Ibrizal, K., & Alvin, F. (2024). Dampak Globalisasi Terhadap Moralitas Remaja Di tengah Revolusi Digital. *Jurnal Multidisiplin Ilmu Akademik*, 1(4), 72.
- Salsabila, S., Zetra, A., & Putera, R. E. (2022). Penerapan E-Government Dalam Pelayanan KTP Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kota Padang. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara ASIAN (Asosiasi Ilmuwan Administrasi Negara)*, 9(2), 314–324. <https://doi.org/10.47828/jianaasian.v9i2.65>
- Saphira, A. (2019). Kebijakan Tangsel Smart City Melalui Penggunaan Aplikasi Siaran di Kota Tanggerang Selatan. *Repository.Uinjkt.Ac.Id*, 109. [https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49244%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49244/1/AUDY SAPHIRA.FISIP.pdf](https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/49244%0Ahttps://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/49244/1/AUDY%20SAPHIRA.FISIP.pdf)
- Saputri, R. N. J., & Pertiwi, V. I. (2025). Inovasi Pelaksanaan Government To Employee (G2E) Melalui Portal Data Kinerja Pemerintah Kabupaten Sidoarjo. *PESHUM: Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 4(2), 3068–3078.

- Sugiyono. (2020). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*.
- Susilawati, F. E., Yanti, R., & Erni, E. (2023). Transformasi Digital Pemerintah (Studi Kasus: Implementasi e-Government dan Hambatannya). *Journal Social Society*, 3(2), 80–94. <https://doi.org/10.54065/jss.3.2.2023.338>
- Syahrizal, H., & Jailani, M. S. (2023). Jenis-Jenis+Penelitian+Dalam+Penelitian+Kuantitatif+dan+Kualitatif. *Jurnal Pendidikan, Sosial Dan Humaniora*, 1, 18–22. <https://ejournal.yayasanpendidikandzurriyatulquran.id/index.php/qosim/article/view/49>
- Widianti, F. D. (2022). Dampak Globalisasi Di Negara Indonesia. *JISP (Jurnal Inovasi Sektor Publik)*, 2(1), 73–95. <https://doi.org/10.38156/jisp.v2i1.122>
- Widodo, D. J. (2021). *Analisis Kebijakan Publik*.
- Yuspita, W. W. (2020). Kajian Teoritis: Strategi Pengembangan E-Government Dalam Pelayanan Administrasi Secara Daring. *Justice Journal Of Law*, 01, 18–33. <https://journal.unpak.ac.id/index.php/pajoul/index>

## LAMPIRAN

### Lampiran 1 Pedoman Wawancara

Pada penelitian ini, peneliti akan memperoleh data menggunakan teknik wawancara. Adapun informan yang ditentukan berdasarkan dengan keterlibatan informan tersebut dalam menjalankan implementasi Sertifikat Elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan. Berikut adalah informannya:

1. Kepala Badan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan
2. Aparatur Sipil Negara Badan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan
3. Sub Koordinator Pengembangan Sumber Daya E-Government
4. Sub Koordinator Penyelenggara Keamanan Informasi dan Persandian

| No. | Indikator                 | Pertanyaan Kepada Informan                                                                                                                                                           |
|-----|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.  | Kebijakan Yang Diidealkan | Informan 1,2                                                                                                                                                                         |
|     |                           | 1. Bagaimana proses historis kolaborasi antara DISKOMINFO, BPPT, dan BSR E dalam mendorong implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan?                      |
|     |                           | 2. Faktor apa saja yang memengaruhi efektivitas sosialisasi dan rapat koordinasi dalam meningkatkan pemahaman Aparatur Sipil Negara (ASN) terhadap penggunaan sertifikat elektronik? |
|     |                           | 3. Bagaimana dinamika perubahan regulasi dan pembagian tugas antar instansi (BPPT, DISKOMINFO, dan BSR E) memengaruhi keberlanjutan implementasi sertifikat elektronik?              |
|     |                           | 4. Bagaimana strategi BKPSDM dalam mengatasi resistensi penggunaan tanda tangan basah di tengah kewajiban penerapan sertifikat elektronik?                                           |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>5. Sejauh mana pendekatan top-down yang diterapkan dalam sistem administrasi di BKPSDM berkontribusi terhadap percepatan adopsi sertifikat elektronik oleh ASN?</p> <p>6. Bagaimana tingkat efektivitas kebijakan “wajib memiliki akun sertifikat elektronik” dalam mendorong percepatan transformasi digital di lingkungan ASN Kota Tangerang Selatan?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|  |  | Informan 3,4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|  |  | <p>1. Bagaimana sejarah awal implementasi tanda tangan elektronik di Kota Tangerang Selatan sejak tahun 2017 sebelum adanya regulasi yang jelas mengenai penggunaannya?</p> <p>2. Bagaimana peran kolaborasi antara DISKOMINFO dan BPPT (sekarang BRIN) melalui produk iOTENT berkontribusi terhadap perintisan penggunaan sertifikat elektronik di lingkungan pemerintahan daerah?</p> <p>3. Bagaimana dampak perubahan tupoksi pada tahun 2019 yang mengalihkan kewenangan penerbitan sertifikat elektronik kepada BSrE terhadap keberlanjutan implementasi di Organisasi Perangkat Daerah (OPD)?</p> <p>4. Mengapa BKPSDM dipilih sebagai OPD pelopor dalam penggunaan sertifikat elektronik, dan bagaimana peran strategisnya dalam administrasi kepegawaian mendukung adopsi teknologi ini?</p> <p>5. Bagaimana perbedaan tingkat penggunaan sertifikat elektronik antara BKPSDM dan OPD lainnya, serta faktor apa yang menyebabkan adanya kesenjangan adopsi?</p> <p>6. Bagaimana kewenangan BKPSDM dalam penerbitan Surat Keputusan (SK) yang memuat sertifikat</p> |

|    |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                  | elektronik berpengaruh terhadap percepatan implementasi teknologi tersebut di kalangan Aparatur Sipil Negara (ASN)?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 2. | Kelompok Sasaran | Informan 1,2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|    |                  | <p>1. Bagaimana dasar regulasi, khususnya Peraturan Wali Kota, mengatur kewajiban penggunaan sertifikat elektronik bagi ASN dengan jabatan fungsional?</p> <p>2. Bagaimana tingkat kepatuhan ASN dengan jabatan fungsional dalam menggunakan sertifikat elektronik sesuai regulasi yang berlaku?</p> <p>3. Bagaimana implementasi anjuran bagi ASN yang baru dilantik untuk membuat akun sertifikat elektronik, dan sejauh mana hal tersebut mendukung percepatan digitalisasi administrasi?</p> <p>4. Apa saja kendala yang dihadapi dalam penerapan e-government di Kota Tangerang Selatan, khususnya terkait sertifikat elektronik?</p> <p>5. Bagaimana persepsi ASN terhadap efektivitas sertifikat elektronik dalam mendukung proses administrasi kepegawaian?</p> <p>6. Bagaimana perbandingan waktu penyelesaian surat menyurat sebelum dan sesudah implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM?</p> <p>7. Bagaimana peran sosialisasi dalam meningkatkan pemahaman ASN terkait pembuatan akun dan penggunaan sertifikat elektronik?</p> <p>8. Sejauh mana sertifikat elektronik berkontribusi pada peningkatan efisiensi dan efektivitas birokrasi di lingkungan BKPSDM?</p> <p>9. Bagaimana integrasi sertifikat elektronik dengan aplikasi</p> |

|    |                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                      | <p>SISUMAKER dan AMANDO dalam menunjang digitalisasi administrasi?</p> <p>10. Bagaimana pengaruh penerapan sertifikat elektronik terhadap kerja sama antarunit dan antarinstansi dalam sistem pemerintahan Kota Tangerang Selatan</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 3. | Organisasi Pelaksana | <p>Informan 1,2</p> <p>1. Bagaimana mekanisme evaluasi internal yang dilakukan BKPSDM dalam menilai efektivitas penggunaan sertifikat elektronik?</p> <p>2. Bagaimana persepsi pegawai BKPSDM terhadap manfaat sertifikat elektronik dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja?</p> <p>3. Bagaimana tingkat koordinasi antarunit di BKPSDM dalam mendukung keberhasilan implementasi sertifikat elektronik?</p> <p>4. Faktor apa saja yang menjadi kendala dalam penggunaan sertifikat elektronik, khususnya terkait gap usia dan kemampuan literasi digital ASN?</p> <p>5. Bagaimana strategi yang diterapkan BKPSDM dalam mengatasi resistensi atau keterbatasan pemahaman ASN terhadap sertifikat elektronik?</p> <p>6. Bagaimana kontribusi sertifikat elektronik dalam mengurangi penggunaan tanda tangan konvensional di lingkungan BKPSDM?</p> <p>7. Sejauh mana sertifikat elektronik mampu meningkatkan efisiensi birokrasi dalam pengelolaan administrasi antarunit dan antar-OPD?</p> <p>8. Bagaimana sertifikat elektronik berdampak pada penghematan sumber</p> |

|    |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |                   | <p>daya, baik waktu, tenaga, maupun anggaran, dalam proses administrasi?</p> <p>9. Bagaimana arahan pimpinan BKPSDM berperan dalam mendorong penggunaan sertifikat elektronik di kalangan ASN?</p> <p>10. Bagaimana tingkat penerimaan ASN terhadap sertifikat elektronik sebagai bagian dari transformasi digital di BKPSDM Kota Tangerang Selatan?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|    |                   | <p>Informan 4</p> <p>1. Bagaimana implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM berlangsung tanpa adanya pengaruh faktor politik?</p> <p>2. Bagaimana koordinasi antarunit di BKPSDM berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi penggunaan sertifikat elektronik dalam administrasi surat menyurat?</p> <p>3. Sejauh mana kesiapan sumber daya manusia memengaruhi keberhasilan penerapan sertifikat elektronik di lingkungan BKPSDM?</p> <p>4. Bagaimana kesiapan infrastruktur digital mendukung kelancaran implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM?</p> <p>5. Bagaimana budaya organisasi yang dibangun antarindividu di BKPSDM berperan dalam meningkatkan efektivitas birokrasi berbasis sertifikat elektronik?</p> |
| 4. | Faktor Lingkungan | <p>Informan 1,2</p> <p>1. Bagaimana ketiadaan faktor politik memengaruhi implementasi sertifikat elektronik di BKPSDM Kota Tangerang Selatan?</p> <p>2. Bagaimana kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur mendukung keberhasilan penggunaan sertifikat elektronik di BKPSDM?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  | <p>3. Bagaimana koordinasi antarunit berkontribusi terhadap efektivitas pemanfaatan sertifikat elektronik dalam proses administrasi surat menyurat?</p> <p>4. Bagaimana strategi BKPSDM dalam menghadapi surat masuk yang masih menggunakan tanda tangan konvensional?</p> <p>5. Bagaimana peran aplikasi SISUMAKER dalam memastikan konsistensi penerapan sertifikat elektronik pada surat masuk maupun keluar di BKPSDM?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|  |  | <p>Informan 3,4</p> <p>1. Bagaimana kesiapan sistem sertifikat elektronik, termasuk kapasitas pengguna dan keamanan data, mendukung efektivitas implementasinya di BKPSDM Kota Tangerang Selatan?</p> <p>2. Bagaimana penerapan mekanisme verifikasi dua langkah berkontribusi terhadap pencegahan manipulasi tanda tangan digital dalam sertifikat elektronik?</p> <p>3. Bagaimana tingkat kesiapan Kota Tangerang Selatan dalam mewujudkan e-government melalui pemanfaatan sertifikat elektronik?</p> <p>4. Apa saja tantangan yang dihadapi perangkat daerah dalam mengoptimalkan implementasi e-government, khususnya terkait sertifikat elektronik?</p> <p>5. Bagaimana kebijakan mewajibkan ASN baru memiliki akun sertifikat elektronik berpengaruh terhadap percepatan transformasi digital dan optimalisasi e-government di Kota Tangerang Selatan?</p> |

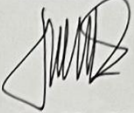
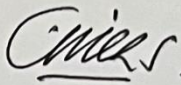
**Lampiran 2 Pedoman Observasi**

1. Mengamati teknis serta infratraktur BKSDM Kota Tangsel
2. Mengamati pola serta budaya organisasi BKSDM Kota Tangsel
3. Mengamati keamanan dan legalitas BKSDM Kota Tangsel
4. Mengamati SDM pengguna sertifikat elektronik BKSDM Kota Tangsel

**Lampiran 3 Pedoman Dokumentasi**

1. Gambaran umum dan profil BKPSDM Kota Tangsel
2. Gambaran Struktur Organisasi BKPSDM Kota Tangsel
3. Dokumen dan Gambar penggunaan sertifikat elektronik

### Lampiran 4 Lembar Persetujuan Kirim Publikasi Ilmiah

|                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | <p><b>KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS, dan TEKNOLOGI</b><br/> <b>UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR</b><br/> <b>FAKULTAS ILMU SOSIAL, BUDAYA dan POLITIK</b><br/>         Jl. Raya Rungkut Madya Gunung Anyar Telp. (031)8706369 (Hunting) Fax (031) 8706372 Surabaya 60294</p> |
| <p><b><u>LEMBAR PERSETUJUAN KIRIM PUBLIKASI ILMIAH</u></b></p>                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| NAMA MAHASISWA                                                                                                                                               | :Laras Ayu Maulida Zahra                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| NPM                                                                                                                                                          | :21041010288                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| NOMOR TELP. MAHASISWA                                                                                                                                        | : 08588-3052-402                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| NAMA DOSEN PEMBIMBING                                                                                                                                        | :Ertien Rining Nawangsari                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| NIP                                                                                                                                                          | : 1968011619940320001                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| JUDUL ARTIKEL                                                                                                                                                | : Implementasi Sertifikat Elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan                                                                                                                                                                                   |
| JURNAL TUJUAN PUBLIKASI                                                                                                                                      | : Reformasi: <i>Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik</i>                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Surabaya, 14 Agustus 2025<br/>Mahasiswa</p>                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b><u>(Laras Ayu Maulida Zahra)</u></b><br/>NPM: 21041010288</p>                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>Menyetujui,<br/>Dosen Pembimbing</p>                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b><u>(Dr. Ertien Rining Nawangsari, M.Si)</u></b><br/>NIP.196801161994032001</p>                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p>*Lembar ini digunakan untuk prasyarat bebas ujian lisan<br/>         **Maksimal 2 tujuan jurnal publikasi untuk menghindari <i>retractment</i> naskah</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Lampiran 5 Letter Of Acceptance



### **LETTER OF ACCEPTANCE**

Nomor: 078.16.1. /JR/FISIP/IX/2025

Pengelola Jurnal Reformasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tribhuwana Tungadewi Malang, dengan ini menerangkan bahwa:

NAMA : Laras Ayu Maulida Zahra, Ertien Rining Nawangsari

INSTANSI : Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur

Telah menyerahkan artikel untuk diterbitkan pada **Jurnal REFORMASI**, dengan **"Implementasi Sertifikat Elektronik di Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tangerang Selatan"**. Setelah dilakukan penyuntingan dan perbaikan, maka artikel tersebut dinyatakan diterima dan akan diterbitkan pada edisi **Volume 16 Nomor 1 Tahun 2026**.

Demikian Letter of Acceptance ini dibuat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di : Malang  
Pada Tanggal : 5 September 2025



**Ronny Ersya Novianto Putra, M.A.**  
Editor in Chief



Sesuai SK Dirjen DIKTI No. 177/E/KPT/2024

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Tribhuwana Tungadewi  
Jl. Telaga Warna Blok C Malang  
Web: [Jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi](http://Jurnal.unitri.ac.id/index.php/reformasi)

## Lampiran 6 Sertifikat Akreditasi Jurnal



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN,  
RISET, DAN TEKNOLOGI**  
**DIREKTORAT JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI**  
Jalan Jenderal Sudirman, Senayan, Jakarta 10270  
Telepon (021) 57946104, Pusat Panggilan ULT Diki 126  
Laman [www.dikti.kemdikbud.go.id](http://www.dikti.kemdikbud.go.id)

---

**SALINAN**

KEPUTUSAN DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI,  
RISET, DAN TEKNOLOGI  
KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET, DAN TEKNOLOGI  
REPUBLIK INDONESIA

NOMOR 177/E/KPT/2024

TENTANG

PERINGKAT AKREDITASI JURNAL ILMIAH PERIODE II TAHUN 2024

DIREKTUR JENDERAL PENDIDIKAN TINGGI, RISET, DAN TEKNOLOGI,

Menimbang : a. bahwa untuk melaksanakan ketentuan Pasal 6 ayat (5) Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 9 Tahun 2018 tentang Akreditasi Jurnal Ilmiah dan berdasarkan Berita Acara Penetapan Hasil Akreditasi Jurnal Periode 2 Tahun 2024 pada tanggal 30 Agustus 2024, perlu menetapkan peringkat akreditasi jurnal ilmiah Periode II tahun 2024;

b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi tentang Peringkat Akreditasi Jurnal Ilmiah Periode II Tahun 2024;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

-63-

| No  | Nama Jurnal                                            | EISSN    | Penerbit                                                                                | Keterangan SK                                                                                                                      |
|-----|--------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 257 | Pusaka : Jurnal Khazanah Keagamaan                     | 26552833 | BALAI PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN AGAMA MAKASSAR                                        | Reakreditasi Naik Peringkat dari Peringkat 4 ke Peringkat 3 mulai Volume 11 Nomor 2 Tahun 2023 sampai Volume 16 Nomor 1 Tahun 2028 |
| 258 | QIST: Journal of Quran and Tafseer Studies             | 28282779 | Lembaga Pengembangan Publikasi Ilmiah dan Buku Ajar, Universitas Muhammadiyah Surakarta | Akreditasi Baru Peringkat 3 mulai Volume 1 Nomor 1 Tahun 2022 sampai Volume 5 Nomor 3 Tahun 2026                                   |
| 259 | Reformasi : Jurnal Ilmiah Ilmu Sosial dan Ilmu Politik | 24076864 | UNITRI PRESS                                                                            | Reakreditasi Naik Peringkat dari Peringkat 4 ke Peringkat 3 mulai Volume 13 Nomor 1 Tahun 2023 sampai Volume 17 Nomor 2 Tahun 2027 |
| 260 | RELEVANCE : Journal of Management and Business         | 26158590 | Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta                                       | Reakreditasi Tetap di Peringkat 3 mulai Volume 5 Nomor 2 Tahun 2022 sampai Volume 10 Nomor 1 Tahun 2027                            |
| 261 | Res Judicata                                           | 26211602 | Universitas Muhammadiyah Pontianak                                                      | Reakreditasi Naik Peringkat dari Peringkat 5 ke Peringkat 3 mulai Volume 5 Nomor 2 Tahun 2022 sampai Volume 10 Nomor 1 Tahun 2027  |
| 262 | Science in Information Technology Letters              | 27224139 | Association for Scientific Computing Electronics and Engineering                        | Akreditasi Baru Peringkat 3 mulai Volume 2 Nomor 2 Tahun 2021 sampai Volume 7 Nomor 1 Tahun 2026                                   |
| 263 | Sentris                                                | 27463826 | Universitas Katolik Parahyangan                                                         | Akreditasi Baru Peringkat 3 mulai Volume 2 Nomor 2 Tahun 2021 sampai Volume 7                                                      |

## Lampiran 7 Surat Pengantar Penelitian

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL, BUDAYA, DAN POLITIK**  
Jalan Raya Rungkut Madya, Gunung Anyar, Surabaya 60294 Telp. 031-8706369  
Email : [isp@upjati.ac.id](mailto:isp@upjati.ac.id) Faximile : 031-8706372 Laman : <http://www.upjati.ac.id>

---

Surabaya, 10 Maret 2025

Nomor : B / J 6 y / UN63.4 / 2025  
Sifat : B I A S A  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

K e p a d a  
Yth. Kepala Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya  
Manusia Kota Tangerang Selatan  
Jl. Adi Sengkok No.50, Serua, Kec. Ciputat, Kota Tangerang  
Selatan, Banten 15414  
di  
TANGERANG SELATAN

1. Dalam rangka penyusunan Skripsi sebagai tugas akhir mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, diperlukan penelitian.

2. Sehubungan dengan perihal tersebut diatas, dengan ini mohon dapatnya diberikan ijin kepada mahasiswa kami:

Nama : Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM : 21041010288  
Program Studi : Administrasi Publik  
Lokasi Penelitian : Kota Tangerang Selatan  
Judul Penelitian : Implementasi Kebijakan Sertifikat Elektronik Dalam Mewujudkan E- Government di Kota Tangerang Selatan

untuk melaksanakan penelitian guna memperoleh data-data yang diperlukan.

3. Demikian atas perhatian dan kerja samanya kami sampaikan terima kasih.

  
DR. YULIANDRASARI, M.Si  
NIP. 197407302021212003

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS DAN TEKNOLOGI**  
**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN NASIONAL "VETERAN" JAWA TIMUR**  
**FAKULTAS ILMU SOSIAL, BUDAYA, DAN POLITIK**  
Jalan Raya Rungkut Madya, Gunung Anyar, Surabaya 60294 Telp. 031-8706369  
Email : [isp@upjati.ac.id](mailto:isp@upjati.ac.id) Faximile : 031-8706372 Laman : <http://www.upjati.ac.id>

---

Surabaya, 10 Maret 2025

Nomor : B / J 6 y / UN63.4 / 2025  
Sifat : B I A S A  
Lampiran : -  
Perihal : Izin Penelitian Skripsi

K e p a d a  
Yth. Kepala Dinas Komunikasi dan Informatika  
Jl. Maruga Raya No. Gedung 1 Lantai 6, Serua, Kec. Ciputat, Kota  
Tangerang Selatan, Banten 15414  
di  
TANGERANG SELATAN

1. Dalam rangka penyusunan Skripsi sebagai tugas akhir mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial, Budaya dan Politik Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jawa Timur, diperlukan penelitian.

2. Sehubungan dengan perihal tersebut diatas, dengan ini mohon dapatnya diberikan ijin kepada mahasiswa kami:

Nama : Laras Ayu Maulida Zahra  
NPM : 21041010288  
Program Studi : Administrasi Publik  
Lokasi Penelitian : Kota Tangerang Selatan  
Judul Penelitian : Implementasi Kebijakan Sertifikat Elektronik Dalam Mewujudkan E- Government di Kota Tangerang Selatan

untuk melaksanakan penelitian guna memperoleh data-data yang diperlukan.

3. Demikian atas perhatian dan kerja samanya kami sampaikan terima kasih.

  
DR. YULIANDRASARI, M.Si  
NIP. 197407302021212003

### Lampiran 8 Dokumentasi Penelitian



## Lampiran 9 Bukti Plagiasi

21041010288\_LARAS\_AYU\_MAULIDA\_ZAHRA

### ORIGINALITY REPORT

|                  |                  |              |                |
|------------------|------------------|--------------|----------------|
| <b>20%</b>       | <b>17%</b>       | <b>12%</b>   | <b>10%</b>     |
| SIMILARITY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATIONS | STUDENT PAPERS |

### PRIMARY SOURCES

|          |                                                                                                                                                                                        |               |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>1</b> | <b>journal.lppspsemarang.org</b><br>Internet Source                                                                                                                                    | <b>2%</b>     |
| <b>2</b> | <b>Bonefasius Bao, Hendrik Vallen Ayomi, Hendry Bakri, Peliman Ndibau. "Penerapan E-Government dalam Pelayanan Publik di Kota Jayapura", Journal on Education, 2023</b><br>Publication | <b>1%</b>     |
| <b>3</b> | <b>eprints.ipdn.ac.id</b><br>Internet Source                                                                                                                                           | <b>1%</b>     |
| <b>4</b> | <b>Submitted to Sriwijaya University</b><br>Student Paper                                                                                                                              | <b>1%</b>     |
| <b>5</b> | <b>Rizki Dermawan. "Pemanfaatan Tanda Tangan Digital Tersertifikasi di Era Pandemi", Jurnal Hukum Lex Generalis, 2021</b><br>Publication                                               | <b>1%</b>     |
| <b>6</b> | <b>repository.uinjkt.ac.id</b><br>Internet Source                                                                                                                                      | <b>1%</b>     |
| <b>7</b> | <b>Submitted to UPN Veteran Jawa Timur</b><br>Student Paper                                                                                                                            | <b>&lt;1%</b> |