



Inovasi Layanan Uji Kompetensi ASN Berbasis Digital Melalui Pendekatan Design Thinking dan Business Model Canvas

Ravendra Syahinda Lubis*, Mahendra Wardhana

Manajemen Teknologi, Sekolah Interdisiplin Manajemen dan Teknologi (SIMT), Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya, Indonesia

Email: ^{1,*}6032222096@student.its.ac.id, ²mahendra.wardhana@its.ac.id

Email Penulis Korespondensi: 6032222096@student.its.ac.id¹

Abstrak—Penelitian ini bertujuan mengembangkan inovasi layanan uji kompetensi ASN melalui perumusan Business Model Canvas (BMC) baru berbasis pendekatan Design Thinking pada UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Penelitian ini dilatarbelakangi oleh sejumlah permasalahan nyata dalam penyelenggaraan layanan asesmen, antara lain keterlambatan distribusi hasil uji kompetensi, keterbatasan akses ASN terhadap informasi penilaian yang detail dan transparan, serta lemahnya efektivitas umpan balik pasca-asesmen sebagai dasar pengembangan kompetensi. Melalui tahapan empathize, define, ideate, prototype, dan test, penelitian ini menggali kebutuhan riil pengguna melalui wawancara mendalam dengan pimpinan UPT, asesor, dan ASN, menyusun empathy map dan user persona, serta merumuskan masalah inti melalui pendekatan Point of View dan How Might We. Proses ideasi menghasilkan gagasan pengembangan model layanan yang lebih responsif, meliputi penyediaan dashboard digital real-time, umpan balik yang spesifik dan terstruktur, integrasi sesi konsultasi pasca-asesmen, serta penguatan akses layanan daring. Hasil penelitian berupa rancangan BMC baru dengan proposisi nilai berbasis transparansi, digitalisasi, dan pendampingan berkelanjutan, perubahan saluran layanan melalui kanal digital interaktif, perluasan hubungan pelanggan melalui mentoring dan pelatihan, serta pembaruan sumber daya dan aktivitas kunci yang mencakup pengembangan sistem informasi asesmen digital dan peningkatan kapasitas asesor. Validasi melalui Focus Group Discussion menunjukkan bahwa BMC yang diusulkan dinilai relevan dan layak diterapkan, meskipun masih memerlukan penyesuaian SOP, penguatan kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan infrastruktur digital. Penelitian ini menegaskan bahwa pendekatan Design Thinking efektif dalam menghasilkan inovasi model bisnis layanan publik yang adaptif dan berpusat pada pengguna, serta berkontribusi pada transformasi birokrasi menuju pelayanan uji kompetensi ASN yang lebih transparan, terintegrasi, dan responsif terhadap kebutuhan pengguna.

Kata Kunci: *Design Thinking; Business Model Canvas; Inovasi Layanan Publik; UPT Penilaian Kompetensi; BKD Provinsi Jawa Timur; Transformasi Digital*

Abstract—This study aims to develop an innovative competency assessment service for civil servants (Aparatur Sipil Negara/ASN) through the formulation of a new Business Model Canvas (BMC) based on a Design Thinking approach at the Competency Assessment Unit of the Regional Civil Service Agency (BKD) of East Java Province. The study is motivated by several tangible problems in the implementation of assessment services, including delays in the distribution of competency test results, limited access for ASN to detailed and transparent assessment information, and the low effectiveness of post-assessment feedback as a basis for competency development. Through the stages of empathize, define, ideate, prototype, and test, this research explores users' actual needs by conducting in-depth interviews with UPT leaders, assessors, and ASN participants, developing empathy maps and user personas, and formulating core problems using the Point of View and How Might We approaches. The ideation process generates proposals for a more responsive service model, including the provision of a real-time digital dashboard, specific and structured feedback, the integration of post-assessment consultation sessions, and the strengthening of online service access. The study results in a redesigned BMC featuring a value proposition centered on transparency, digitalization, and continuous support, changes in service channels through interactive digital platforms, expanded customer relationships through mentoring and training, and updates to key resources and activities encompassing the development of a digital assessment information system and enhanced assessor capacity. Validation through Focus Group Discussions indicates that the proposed BMC is considered relevant and feasible for implementation, although it still requires adjustments to standard operating procedures, strengthening of human resource capacity, and support from digital infrastructure. Overall, this study demonstrates that the Design Thinking approach is effective in generating adaptive and user-centered public service business model innovations, contributing to bureaucratic transformation toward a more transparent, integrated, and responsive ASN competency assessment service.

Keywords: *Design Thinking; Business Model Canvas; Public Service Innovation; Competency Assessment Unit; BKD East Java Province; Digital Transformation*

1. PENDAHULUAN

Unit Pelaksana Teknis (UPT) Penilaian Kompetensi Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi Jawa Timur memiliki peran strategis dalam mendukung manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan pemerintah daerah. UPT ini bertugas memastikan proses penilaian kompetensi berjalan secara objektif, adil, dan relevan dengan kebutuhan organisasi (Irma et al., 2024), sebagai dasar bagi pengembangan karier, mutasi, maupun promosi jabatan. Meskipun berkinerja tinggi, aspek kecepatan distribusi hasil dan akseibilitas layanan daring masih menjadi area yang memerlukan optimalisasi.

UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur merupakan salah satu unit pelaksana teknis pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya aparatur melalui asesmen kompetensi. Berdasarkan hasil evaluasi akuntabilitas kinerja instansi pemerintah, unit ini telah memperoleh predikat "A (sangat baik)", yang menunjukkan capaian kinerja tinggi dalam penyelenggaraan layanan asesmen berbasis sistem *merit*.



Meskipun capaian tersebut menunjukkan keberhasilan yang signifikan, perkembangan kebutuhan organisasi dan ekspektasi pengguna layanan yang semakin dinamis menghadirkan kesempatan untuk melakukan penyempurnaan layanan secara berkelanjutan (Sari & Yanto, 2025). Dalam konteks transformasi digital dan orientasi *user experience*, masih terdapat ruang pengembangan dalam aspek pengalaman peserta, pendalaman umpan balik hasil asesmen, dan optimalisasi kolaborasi lintas lembaga (Frinaldi et al., 2024).

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya menggali inovasi model layanan yang dapat memperkuat peran UPT Penilaian Kompetensi sebagai *center of excellence* bagi pengelolaan kompetensi ASN. Pendekatan *Design Thinking* digunakan untuk merancang solusi yang lebih berorientasi pada pengguna, sehingga pengembangan model bisnisnya tidak hanya menjaga kinerja yang sudah baik, tetapi juga memperluas nilai manfaat bagi ASN dan instansi pengusul.

Berdasarkan hasil observasi awal terhadap ASN sebagai pengguna layanan, meskipun UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur menunjukkan kinerja yang relatif baik, masih terdapat sejumlah tantangan dalam sistem penilaian kompetensi yang memerlukan optimalisasi. Tantangan tersebut meliputi lambatnya distribusi hasil asesmen kepada peserta, keterbatasan kedalaman dan kejelasan umpan balik hasil penilaian, serta belum optimalnya akses layanan asesmen bagi ASN, khususnya yang berada di wilayah geografis terpencil. Selain itu, penyajian hasil asesmen belum sepenuhnya bersifat real-time dan mudah diakses, sehingga mengurangi efektivitas pemanfaatan hasil asesmen sebagai dasar pengembangan kompetensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa aspek kecepatan, transparansi, dan aksesibilitas layanan masih menjadi persoalan krusial yang perlu ditangani melalui inovasi layanan berbasis digital dan berorientasi pada pengalaman pengguna (Afrilia et al., 2024).

Dalam konteks transformasi birokrasi nasional yang mengedepankan digitalisasi dan transparansi, setiap instansi publik dituntut untuk melakukan inovasi layanan agar lebih efisien, akuntabel, dan berorientasi pada pengguna (Saefudin & Hendri, 2025). Globalisasi dan perkembangan teknologi telah mendorong perubahan paradigma pelayanan publik, dari yang bersifat administratif menjadi layanan berbasis pengalaman pengguna (*user experience*) (Kanwal et al., 2025). Oleh karena itu, UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur juga dapat meningkatkan berbagai sisi tersebut dengan dukungan digitalisasi. Inovasi semacam ini tidak hanya menjawab kebutuhan pengguna, tetapi juga mendukung implementasi tata kelola pemerintahan yang adaptif dan responsif terhadap dinamika era digital (Sukmasetya & Muh Widodo, 2024).

Untuk menjawab tantangan tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan *Design Thinking* sebagai metode utama untuk memahami kebutuhan pengguna secara mendalam dan menghasilkan solusi inovatif yang relevan (Sary et al., 2023). Pendekatan ini berfokus pada empati terhadap pengalaman pengguna (ASN, asesor, dan pimpinan UPT), mendefinisikan masalah utama, merancang ide-ide kreatif, dan menguji prototipe solusi yang dapat meningkatkan kualitas layanan uji kompetensi. Sementara itu, *Business Model Canvas* (BMC) digunakan sebagai alat bantu visual dalam memetakan elemen-elemen kunci dari model layanan baru yang dihasilkan seperti segmen pengguna, proposisi nilai, saluran layanan, hubungan pelanggan, serta sumber daya dan aktivitas utama (Dharmawan et al., 2024). Dengan kombinasi kedua pendekatan ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan rancangan model layanan publik yang inovatif dan terukur (Pahlevi et al., 2019).

Inovasi yang dikembangkan dalam penelitian ini difokuskan pada transformasi digital layanan uji kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Nilai baru (*new value proposition*) yang ditingkatkan meliputi: *Dashboard digital* hasil asesmen *real time* yang memungkinkan ASN dan instansi pengusul memantau hasil evaluasi secara langsung dan transparan. Sistem umpan balik karier terintegrasi, yang memberikan rekomendasi pengembangan berdasarkan hasil asesmen individual. Layanan uji kompetensi berbasis daring, yang dapat diakses oleh ASN di seluruh wilayah Jawa Timur tanpa batasan geografis. Kemitraan strategis digital antara UPT, Badan Kepegawaian Negara (BKN), perguruan tinggi, dan penyedia teknologi untuk memperkuat validitas asesmen dan efisiensi layanan (Sofyan & Hendri, 2025).

Selain itu, integrasi pendekatan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas* juga memungkinkan proses pengembangan layanan dilakukan secara sistematis dan berorientasi pada kebutuhan pengguna. Melalui proses iteratif yang melibatkan tahapan eksplorasi masalah, pengembangan konsep, hingga pengujian solusi, model layanan yang dihasilkan diharapkan tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memperkuat transparansi, akuntabilitas, dan kualitas pengambilan keputusan dalam proses penilaian kompetensi ASN. Dengan demikian, transformasi digital yang dirancang tidak sekadar menghadirkan inovasi teknologi, melainkan juga mendorong perubahan paradigma pelayanan publik menuju sistem yang lebih adaptif, responsif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini tidak bermaksud menginovasi *Business Model Canvas* itu sendiri, melainkan menggunakan BMC sebagai alat untuk merancang inovasi model layanan uji kompetensi berbasis digital yang berpusat pada kebutuhan pengguna. Pendekatan ini diharapkan mampu menghasilkan model layanan yang lebih adaptif, kolaboratif, dan transparan, serta menjadi kontribusi nyata dalam percepatan transformasi digital birokrasi di sektor publik Indonesia (Mariani et al., 2025).

Berdasarkan latar belakang penelitian, permasalahan utama yang dikaji dalam studi ini berfokus pada kebutuhan akan inovasi layanan uji kompetensi ASN yang lebih transparan, efisien, dan berorientasi pada pengguna. Penelitian ini meneliti bagaimana perancangan model layanan uji kompetensi berbasis digital dapat menjawab tantangan tersebut, serta bagaimana pendekatan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas* dapat dimanfaatkan secara sistematis untuk merancang dan memvalidasi inovasi layanan. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji nilai baru (*new value proposition*) yang dapat dihasilkan dari penerapan model layanan inovatif tersebut.



Sejalan dengan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi kebutuhan, hambatan, dan ekspektasi pengguna layanan uji kompetensi ASN pada UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur sebagai dasar perancangan inovasi. Penelitian ini bertujuan merancang model layanan uji kompetensi berbasis digital yang lebih efisien dan *user-centric* dengan memanfaatkan pendekatan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas*, sekaligus menentukan *value proposition* baru yang relevan dalam mendukung agenda transformasi digital sektor publik.

Lebih lanjut, penelitian ini juga diarahkan untuk mengevaluasi sejauh mana model layanan yang dirancang mampu meningkatkan kualitas pengalaman pengguna dalam proses uji kompetensi. Evaluasi tersebut dilakukan dengan menilai aspek kemudahan akses layanan, kejelasan informasi penilaian, serta efektivitas penyampaian hasil asesmen kepada peserta. Melalui evaluasi ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai potensi peningkatan kualitas layanan publik yang dihasilkan dari penerapan inovasi berbasis digital.

Selain berfokus pada perancangan model layanan, penelitian ini juga mempertimbangkan aspek implementasi yang berkaitan dengan kesiapan organisasi, sumber daya manusia, dan infrastruktur pendukung. Analisis terhadap faktor-faktor tersebut penting dilakukan untuk memastikan bahwa inovasi yang dihasilkan tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki peluang implementasi yang realistis dalam lingkungan birokrasi pemerintahan. Dengan demikian, model layanan yang dikembangkan dapat menjadi referensi praktis bagi pengembangan sistem asesmen kompetensi di instansi pemerintah.

Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademik maupun praktis dalam pengembangan inovasi layanan publik di Indonesia. Secara akademik, penelitian ini memperkaya kajian mengenai penerapan *Design Thinking* dan *Business Model Canvas* dalam sektor pemerintahan. Sementara itu, secara praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi dasar bagi pengambil kebijakan dalam merancang sistem layanan uji kompetensi ASN yang lebih transparan, adaptif, dan mampu mendukung peningkatan kualitas manajemen sumber daya manusia di sektor publik.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan kerangka *Design Thinking* sebagai metode utama pengembangan inovasi layanan publik. Pendekatan ini dipilih karena *Design Thinking* dipahami sebagai metode pemecahan masalah yang bersifat iteratif, kolaboratif, dan berorientasi pada pengalaman pengguna (*human-centered*), sehingga relevan untuk menggambarkan dinamika inovasi layanan publik yang tidak berlangsung secara linier, melainkan melalui proses pembelajaran berkelanjutan. Secara konseptual, *Design Thinking* menekankan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pengguna, perumusan masalah berbasis empati, serta pengujian solusi secara bertahap melalui prototipe (Lianti & Nadiya, 2025). Dalam penelitian ini, *Design Thinking* diintegrasikan dengan *Business Model Canvas* (BMC) sebagai alat analisis dan perancangan model layanan. BMC digunakan untuk memvisualisasikan dan menerjemahkan hasil eksplorasi kebutuhan pengguna ke dalam komponen model layanan yang sistematis, meliputi proposisi nilai, saluran layanan, hubungan pelanggan, sumber daya, dan aktivitas utama (Riu et al., 2025). Integrasi kedua pendekatan ini memungkinkan inovasi yang tidak hanya kreatif secara konseptual, tetapi juga aplikatif dan berkelanjutan dalam konteks organisasi publik.

Pendekatan ini juga memberikan ruang bagi proses refleksi dan penyesuaian secara berkelanjutan selama tahapan penelitian berlangsung. Melalui interaksi langsung dengan pengguna layanan, peneliti dapat mengidentifikasi kebutuhan, hambatan, serta peluang perbaikan yang mungkin tidak terungkap melalui pendekatan analisis konvensional. Dengan demikian, penggunaan *Design Thinking* yang dipadukan dengan *Business Model Canvas* memungkinkan proses perancangan inovasi layanan dilakukan secara lebih sistematis, terstruktur, serta mampu menghasilkan model layanan yang responsif terhadap kebutuhan pengguna sekaligus selaras dengan tujuan peningkatan kualitas layanan publik.

2.1 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian dirancang mengikuti lima fase utama *Design Thinking* yang diterapkan secara sistematis sebagai berikut. Tahap pertama adalah *empathize*, yang bertujuan memahami pengalaman, kebutuhan, dan permasalahan pengguna layanan uji kompetensi. Pada tahap ini, peneliti melakukan wawancara mendalam dan observasi terhadap Aparatur Sipil Negara (ASN), asesor, serta pimpinan UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Data yang diperoleh digunakan untuk memetakan pengalaman pengguna, hambatan layanan, serta ekspektasi terhadap proses dan hasil asesmen. Tahap kedua adalah *define*, yaitu proses analisis dan sintesis data hasil empati untuk merumuskan permasalahan inti. Pada tahap ini, temuan lapangan diolah menjadi pernyataan masalah yang merepresentasikan kebutuhan nyata pengguna, termasuk isu transparansi penilaian, efektivitas umpan balik, dan keterbatasan akses layanan. Perumusan masalah dilakukan dengan pendekatan *problem framing* agar solusi yang dikembangkan tidak bersifat teknis semata, tetapi menjawab akar persoalan layanan.

Tahap ketiga adalah *ideate*, yang berfokus pada pengembangan alternatif solusi. Tahap ini dilakukan melalui *Focus Group Discussion* (FGD) yang melibatkan pemangku kepentingan utama untuk menghasilkan gagasan inovasi layanan. Proses ideasi diarahkan pada perancangan nilai baru layanan uji kompetensi yang lebih transparan, adaptif, dan berbasis digital, yang selanjutnya diterjemahkan ke dalam konsep awal *Business Model Canvas*. Tahap keempat adalah



prototype, yaitu tahap perwujudan ide ke dalam bentuk rancangan model layanan. Pada tahap ini, peneliti menyusun *prototype Business Model Canvas* hasil inovasi yang mencerminkan perubahan pada proposisi nilai, mekanisme layanan, saluran digital, serta aktivitas utama UPT. *Prototype* ini berfungsi sebagai representasi awal solusi yang dapat diuji dan dievaluasi bersama pengguna. Tahap kelima adalah *test*, yang bertujuan memvalidasi kelayakan dan penerimaan solusi. Pengujian dilakukan melalui FGD dan diskusi evaluatif dengan para pemangku kepentingan untuk menilai relevansi, kelayakan implementasi, dan tingkat penerimaan *prototype BMC*. Umpan balik yang diperoleh digunakan untuk menyempurnakan rancangan model layanan dan merumuskan rekomendasi strategis implementasi.

2.2 Subjek Penelitian

Subjek penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan mempertimbangkan keterlibatan dan pemahaman responden terhadap ekosistem asesmen kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Responden awal berjumlah enam orang yang mewakili tiga kelompok utama, yaitu asesor sebagai pelaksana asesmen, pimpinan UPT sebagai pengambil kebijakan strategis, serta ASN sebagai pengguna layanan. Jumlah responden bersifat fleksibel dan dapat berkembang secara iteratif sesuai kebutuhan pendalaman data hingga mencapai kejenuhan informasi (*data saturation*).

2.3 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik terhadap data hasil wawancara, observasi, dan *Focus Group Discussion*, khususnya pada tahap *testing*. Data ditranskrip, dikodefikasi, dan dikelompokkan ke dalam tema-tema utama yang merepresentasikan tingkat relevansi, kelayakan (*feasibility*), dan penerimaan (*acceptability*) terhadap *prototype Business Model Canvas*. Hasil analisis digunakan untuk membandingkan model layanan eksisting dengan model hasil inovasi, sekaligus merumuskan rekomendasi strategis bagi pengembangan dan implementasi layanan uji kompetensi berbasis digital.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini mengidentifikasi sejumlah temuan kunci terkait pengalaman Aparatur Sipil Negara (ASN) dan asesor dalam pelaksanaan uji kompetensi di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Temuan-temuan tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada aspek pemahaman peserta, kejelasan penilaian, kecepatan penyampaian hasil, dan aksesibilitas layanan.

Pada fase *empathize*, ditemukan bahwa sebagian besar ASN mengalami kesulitan memahami faktor-faktor yang memengaruhi hasil uji kompetensi. Peserta menilai pedoman asesmen yang ada masih bersifat teknis dan kurang disertai contoh atau ilustrasi yang memudahkan pemahaman. Di sisi lain, asesor mengungkapkan keterbatasan dalam menyampaikan kriteria penilaian secara sederhana dan komunikatif. Kondisi ini diperparah oleh keterlambatan serta minimnya detail umpan balik hasil asesmen, yang menyebabkan ASN kesulitan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan kompetensinya secara spesifik.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keterbatasan transparansi informasi dalam proses asesmen dapat memengaruhi persepsi peserta terhadap objektivitas hasil penilaian. Ketika kriteria evaluasi tidak disampaikan secara jelas dan mudah dipahami, peserta cenderung mengalami kesulitan menafsirkan makna dari skor atau rekomendasi yang diberikan. Situasi ini tidak hanya berdampak pada rendahnya pemahaman terhadap hasil asesmen, tetapi juga berpotensi mengurangi efektivitas hasil uji kompetensi sebagai dasar perencanaan pengembangan karier. Oleh karena itu, penyampaian informasi asesmen yang lebih sistematis, komunikatif, dan berbasis umpan balik yang terstruktur menjadi faktor penting untuk meningkatkan pemahaman peserta sekaligus memperkuat fungsi asesmen sebagai instrumen evaluasi kompetensi yang konstruktif.

Pada fase *define*, penelitian menemukan bahwa sistem penilaian belum didukung oleh parameter evaluasi yang cukup jelas dan terstruktur. Peserta menilai indikator dan bobot penilaian belum disampaikan secara transparan, sehingga memunculkan persepsi subjektivitas hasil. Selain itu, kecepatan distribusi hasil asesmen dinilai belum optimal dan menghambat pemanfaatan hasil sebagai dasar pengembangan kompetensi. Temuan lain menunjukkan adanya kendala aksesibilitas, terutama bagi ASN yang bertugas di wilayah terpencil, akibat jarak geografis, biaya perjalanan, dan prosedur administratif yang panjang.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa sistem penilaian yang kurang terstruktur dapat memengaruhi efektivitas pemanfaatan hasil asesmen dalam pengembangan kompetensi ASN. Ketika indikator penilaian dan bobot evaluasi tidak disampaikan secara jelas, peserta cenderung kesulitan memahami dasar pertimbangan yang digunakan dalam menentukan hasil akhir. Hal ini berpotensi menimbulkan keraguan terhadap objektivitas proses asesmen serta mengurangi kepercayaan peserta terhadap sistem evaluasi yang diterapkan. Selain itu, keterlambatan distribusi hasil asesmen juga menghambat proses tindak lanjut pengembangan kompetensi, karena instansi tidak dapat segera menggunakan hasil evaluasi sebagai dasar penyusunan program pelatihan atau perencanaan karier. Oleh karena itu, kejelasan parameter penilaian, percepatan penyampaian hasil, serta peningkatan aksesibilitas layanan menjadi faktor penting dalam menciptakan sistem asesmen yang lebih transparan, efektif, dan inklusif bagi seluruh ASN.

Pada fase *ideate*, temuan penelitian menunjukkan adanya kebutuhan kuat akan pemanfaatan teknologi digital dalam proses asesmen. ASN dan asesor mengungkapkan bahwa sistem berbasis dokumen fisik dan proses manual



menyulitkan pemantauan hasil serta memperlambat alur layanan. Selain itu, ditemukan kebutuhan akan standarisasi penilaian yang lebih konsisten, mengingat perbedaan interpretasi antar asesor masih berpotensi terjadi akibat keterbatasan pedoman operasional dan mekanisme kalibrasi penilaian. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi digital dapat menjadi solusi strategis untuk meningkatkan efisiensi dan konsistensi proses asesmen. Sistem digital memungkinkan pengelolaan data asesmen dilakukan secara terintegrasi, sehingga proses pencatatan, pengolahan, hingga penyampaian hasil dapat berlangsung lebih cepat dan akurat. Selain itu, penggunaan platform digital juga berpotensi memperkuat standarisasi penilaian melalui penerapan indikator evaluasi yang terstruktur dan terdokumentasi secara sistematis. Dengan adanya sistem yang terstandar, perbedaan interpretasi antar asesor dapat diminimalkan karena proses penilaian didukung oleh pedoman operasional yang lebih jelas serta mekanisme kalibrasi yang lebih mudah dilakukan. Hal ini pada akhirnya dapat meningkatkan objektivitas penilaian sekaligus memperkuat kepercayaan peserta terhadap hasil uji kompetensi yang diberikan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem uji kompetensi ASN saat ini masih menghadapi persoalan pada aspek transparansi penilaian, kecepatan dan kejelasan umpan balik, konsistensi standar asesmen, serta aksesibilitas layanan. Temuan-temuan ini mencerminkan kebutuhan akan sistem asesmen yang lebih terintegrasi, mudah dipahami, dan efisien dalam mendukung pengembangan kompetensi ASN.

Temuan tersebut juga menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan uji kompetensi tidak hanya memerlukan pembaruan prosedur operasional, tetapi juga membutuhkan sistem yang mampu mengintegrasikan proses asesmen, pengolahan data, serta penyampaian hasil secara lebih sistematis dan transparan. Dengan dukungan teknologi digital, proses evaluasi kompetensi dapat dilakukan secara lebih cepat, objektif, dan terstandar, sehingga memudahkan peserta dalam memahami hasil penilaian sekaligus membantu instansi dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia secara lebih tepat. Selain itu, digitalisasi layanan juga berpotensi memperluas jangkauan akses bagi ASN di berbagai wilayah, sehingga pelaksanaan uji kompetensi dapat berlangsung lebih inklusif, efisien, dan berkelanjutan.

3.1 Pembahasan

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa rendahnya transparansi proses penilaian, lemahnya efektivitas rekomendasi pasca-asesmen, serta keterbatasan akses layanan merupakan persoalan utama dalam layanan uji kompetensi ASN di UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur. Temuan ini menguatkan hasil penelitian (Irmayanty & Hendri, 2025) yang menyatakan bahwa masalah layanan publik di sektor birokrasi tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berkaitan dengan struktur organisasi dan budaya kerja. Dalam konteks ini, penelitian ini menegaskan bahwa sistem asesmen yang kurang transparan berpotensi melemahkan kepercayaan pengguna dan menghambat efektivitas sistem merit.

Dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang menekankan pentingnya transparansi sebagai prinsip normatif pelayanan publik (Dewa et al., 2024), penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa ketidakjelasan indikator dan keterbatasan akses terhadap detail skor secara langsung memunculkan persepsi subjektivitas di kalangan ASN. Temuan ini sejalan dengan (Akbari et al., 2025) yang menekankan bahwa adanya kejelasan kriteria dalam sistem evaluasi dapat menurunkan legitimasi dan penerimaan pengguna terhadap hasil penilaian.

Dari perspektif Design Thinking, hasil penelitian ini memperkuat temuan (Sekarningtyas & Firdaus, 2025) yang menekankan bahwa pemahaman mendalam terhadap pengalaman pengguna merupakan fondasi utama inovasi layanan. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang banyak berfokus pada penerapan Design Thinking sebagai pendekatan konseptual, penelitian ini menunjukkan bagaimana pendekatan tersebut mampu mengungkap kebutuhan laten ASN terhadap pemaknaan hasil asesmen dan relevansinya bagi pengembangan karier, sebagaimana juga disoroti oleh (Jauzaa & Ni, 2025).

Integrasi Design Thinking dengan Business Model Canvas (BMC) dalam penelitian ini memperluas temuan (Trischler & Westman Trischler, 2022) yang menempatkan BMC sebagai alat perancangan model layanan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kelemahan pada elemen *channels* dan *customer relationships* dalam BMC eksisting berkontribusi terhadap rendahnya tindak lanjut pasca-asesmen dan aksesibilitas layanan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi temuan sebelumnya, tetapi juga menunjukkan bagaimana BMC dapat digunakan sebagai instrumen reformasi layanan publik yang berorientasi nilai.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa digitalisasi layanan asesmen dapat menjadi strategi penting dalam meningkatkan kualitas tata kelola penilaian kompetensi ASN. Implementasi sistem berbasis digital memungkinkan proses pengumpulan data, pengolahan hasil asesmen, serta penyampaian rekomendasi pengembangan kompetensi dilakukan secara lebih cepat, sistematis, dan terdokumentasi dengan baik. Dengan adanya sistem yang terintegrasi, setiap tahapan asesmen dapat dipantau secara transparan oleh peserta maupun instansi terkait, sehingga potensi kesalahpahaman terhadap hasil penilaian dapat diminimalkan dan kepercayaan pengguna terhadap sistem asesmen dapat meningkat.

Di sisi lain, penguatan sistem asesmen juga memerlukan dukungan kebijakan organisasi yang mendorong konsistensi standar penilaian dan pemanfaatan hasil asesmen sebagai dasar pengembangan sumber daya manusia. Hal ini menunjukkan bahwa inovasi layanan tidak hanya bergantung pada pengembangan teknologi, tetapi juga pada kesiapan institusi dalam mengadaptasi prosedur kerja, meningkatkan kompetensi asesor, serta membangun mekanisme evaluasi berkelanjutan. Dengan demikian, transformasi layanan uji kompetensi ASN dapat berkontribusi secara lebih



signifikan dalam memperkuat penerapan sistem merit dan meningkatkan kualitas manajemen talenta di lingkungan birokrasi pemerintahan.

Temuan terkait rekomendasi pasca-asesmen juga konsisten dengan (Simanulang & Pramudya, 2021) yang menyatakan bahwa rekomendasi yang bersifat umum cenderung memiliki dampak terbatas terhadap peningkatan kompetensi. Namun, penelitian ini melangkah lebih jauh dengan menunjukkan bahwa rekomendasi berbasis data dan didukung konsultasi personal dipersepsikan lebih relevan dan aplikatif oleh pengguna. Hal ini memperkuat argumen bahwa kualitas asesmen ditentukan tidak hanya oleh validitas instrumen, tetapi juga oleh mekanisme tindak lanjut hasil.

Dalam konteks inovasi sektor publik, temuan penelitian ini mengonfirmasi pandangan (Yudha et al., 2023) bahwa resistensi terhadap perubahan dan keterbatasan infrastruktur merupakan hambatan klasik dalam implementasi inovasi birokrasi. Sejalan dengan (Mustofa et al., 2025), penelitian ini menunjukkan bahwa digitalisasi layanan melalui dashboard interaktif berpotensi meningkatkan responsivitas dan efisiensi layanan, sekaligus mendorong perubahan budaya organisasi menuju pendekatan yang lebih *human-centered*.

Hasil pengujian prototipe dan validasi melalui Focus Group Discussion menunjukkan tingkat penerimaan yang tinggi, sejalan dengan temuan (Heilma Aulia & Zakie Mubarrok, 2023) dan Simanulang dan (Mariani et al., 2025) yang menegaskan bahwa model layanan berbasis nilai memiliki tingkat *acceptability* yang lebih baik. Namun, berbeda dari penelitian sebelumnya yang cenderung menekankan aspek teknis inovasi, penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan implementasi sangat bergantung pada kesiapan SDM, penyesuaian SOP, dan dukungan kebijakan internal, sebagaimana juga ditegaskan oleh (Latupeirissa et al., 2024)

Secara keseluruhan, dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu, kontribusi utama penelitian ini terletak pada penggabungan empiris antara Design Thinking dan Business Model Canvas dalam konteks layanan uji kompetensi ASN. Penelitian ini tidak hanya mengonfirmasi relevansi teori inovasi layanan publik yang ada, tetapi juga memperluasnya dengan menunjukkan bagaimana pendekatan tersebut dapat diterapkan secara aplikatif dalam reformasi birokrasi di Indonesia, khususnya dalam menciptakan layanan asesmen yang lebih transparan, inklusif, dan berkelanjutan.

Selain itu, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan inovasi layanan berbasis digital dapat memperkuat integrasi antara proses asesmen kompetensi dengan sistem pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan birokrasi. Dengan adanya sistem yang mampu menghubungkan hasil asesmen dengan data pengembangan karier ASN, institusi dapat memperoleh informasi yang lebih komprehensif untuk mendukung perencanaan pengembangan kompetensi, promosi jabatan, serta pemetaan talenta secara lebih objektif. Integrasi ini juga memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih berbasis data, sehingga proses manajemen talenta dalam organisasi pemerintahan dapat berjalan lebih efektif dan terarah.

Selanjutnya, inovasi layanan yang dihasilkan melalui pendekatan Design Thinking menunjukkan bahwa keterlibatan pengguna dalam proses perancangan layanan menjadi faktor penting dalam meningkatkan relevansi solusi yang dikembangkan. Partisipasi ASN dan asesor dalam proses eksplorasi kebutuhan, perumusan masalah, hingga pengujian prototipe memungkinkan solusi yang dihasilkan lebih sesuai dengan kondisi operasional di lapangan. Pendekatan partisipatif ini juga mendorong terbentuknya rasa kepemilikan terhadap inovasi yang dikembangkan, sehingga potensi resistensi terhadap perubahan dapat diminimalkan dan implementasi layanan baru menjadi lebih mudah diterima oleh para pemangku kepentingan.

Di sisi lain, keberlanjutan inovasi layanan publik juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam melakukan evaluasi dan pengembangan sistem secara berkelanjutan. Implementasi model layanan baru perlu disertai dengan mekanisme monitoring dan evaluasi yang mampu mengukur efektivitas sistem, kualitas pengalaman pengguna, serta dampaknya terhadap peningkatan kompetensi ASN. Dengan adanya proses evaluasi yang berkelanjutan, institusi dapat melakukan penyesuaian terhadap dinamika kebutuhan organisasi dan perkembangan teknologi, sehingga inovasi layanan yang dihasilkan tetap relevan dan mampu memberikan nilai tambah bagi peningkatan kualitas birokrasi pemerintahan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh hasil sebagai berikut: Penelitian ini menghasilkan rancangan model layanan uji kompetensi berbasis digital yang menekankan peningkatan transparansi, efisiensi, dan pengalaman pengguna melalui penyusunan *Business Model Canvas* (BMC) yang berorientasi pada kebutuhan ASN. Model ini mengintegrasikan platform asesmen digital, penyajian indikator penilaian yang lebih jelas, serta *dashboard* hasil asesmen yang memungkinkan peserta memperoleh umpan balik dan arahan pengembangan diri secara terstruktur dan mudah diakses. Pendekatan *Design Thinking* terbukti efektif sebagai kerangka kerja dalam mengidentifikasi permasalahan layanan, menggali kebutuhan pengguna, dan menghasilkan solusi inovatif di sektor publik. Tahapan *empathize* dan *define* digunakan untuk memetakan masalah utama peserta dan asesor, sementara tahap ideate, *prototype*, dan *testing* menghasilkan rancangan BMC yang lebih adaptif dan berbasis teknologi. *Business Model Canvas* berperan sebagai alat strategis untuk menerjemahkan temuan desain layanan ke dalam model operasional yang sistematis dan aplikatif. Model layanan uji kompetensi yang dirancang menawarkan nilai baru berupa transparansi proses dan hasil asesmen, personalisasi umpan balik dan rekomendasi pengembangan kompetensi, serta akses layanan yang lebih inklusif melalui pemanfaatan teknologi digital. Nilai ini memperkuat peran UPT tidak hanya sebagai penyelenggara



asesmen, tetapi juga sebagai mitra pengembangan kompetensi ASN yang responsif, terbuka, dan berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia aparatur. Berdasarkan temuan penelitian, UPT Penilaian Kompetensi BKD Provinsi Jawa Timur disarankan memanfaatkan hasil perancangan Business Model Canvas (BMC) sebagai acuan strategis dalam transformasi layanan uji kompetensi yang lebih transparan, responsif, dan berorientasi pada pengguna. Implementasi inovasi layanan, seperti dashboard digital, sistem umpan balik individual, dan mentoring pasca-asesmen, dapat dilakukan secara bertahap melalui pilot project dengan dukungan kelembagaan berupa penguatan kapasitas SDM, penyesuaian SOP, serta pengembangan sistem asesmen digital terintegrasi. Selain itu, penelitian lanjutan direkomendasikan untuk menguji efektivitas model layanan melalui pendekatan longitudinal atau mixed methods, serta memperluas cakupan studi secara komparatif antar wilayah guna meningkatkan validitas dan generalisasi temuan.

REFERENCES

- Afrilia, U. A., Asy'ary, A. P. M. H., Muhdiarta, U., Mayasari, Y., & Anangkota, M. (2024). Transforming Public Services: The Role Of Digital Innovation In Indonesian Municipal Governance. *Visioner : Jurnal Pemerintahan Daerah Di Indonesia*, 16(1), 60–70. <https://doi.org/10.54783/Jv.V16i1.1043>
- Akbari, A. D., Sandika, S., Amran, T. G., Sari, E., & Yojana, R. M. (2025). Pengembangan Model Bisnis Pada Perusahaan Jasa Audio Visual Dengan Pendekatan Design Thinking. *Jurnal Inovasi Teknik Industri*, 4(1), 53. <https://doi.org/10.26753/Jitin.V4i1.1639>
- Dewa, R. F., Suratno, T., & Utomo, P. E. P. (2024). Analisis Dan Perancangan Ui/Ux Sistem Recall Dengan Metode Design Thinking Dan Remote Usability Testing. *Jurnal Sistem Dan Teknologi Informasi (Justin)*, 12(2), 277. <https://doi.org/10.26418/Justin.V12i2.74013>
- Dharmawan, D., Harjanto, R., & Prasetya, H. (2024). Strategi Komunikasi Berbasis Design Thinking Pada Kegiatan Pyp (Primary Years Programme) Exhibition Sekolah Cikal, Jakarta. *Jurnal Dinamika Ilmu Komunikasi*, 10(1), 31–51. <https://doi.org/10.32509/Dinamika.V10i1.4304>
- Frinaldi, A., T Rezeki, A. P., & Saputra, B. (2024). Digital Transformation Of Government Administration: Analysis Of Efficiency, Transparency, And Challenges In Indonesia. *Aapa-Eropa-Agpa-Iapa International Conference 2024*, 2, 82–92. <https://doi.org/10.30589/Proceedings.2024.1096>
- Heilma Aulia, M., & Zakie Mubarrak, A. (2023). Implementasi Pengembangan Model Bisnis Kerjasama Pemerintah Badan Usaha (Kpbu) Rumah Sakit Pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (Pth-Bh). *Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2(9), 2455–2485. <https://doi.org/10.58344/Jmi.V2i9.469>
- Irma, D. M., Prabandari, T. P., Surya, N. M., & I, G. A. (2024). Pelatihan Penyusunan Business Model Canvas Bagi Siswa Smkn 1 Mas Ubud Untuk Meningkatkan Keterampilan Berwirausaha. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 5(2), 2793–2800. <https://doi.org/10.55338/Jpkmn.V5i2.3372>
- Irmayanty, I., & Hendri, M. (2025). Perencanaan Bisnis Pengembangan Hotel Puri Mutiara Sumedang. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 9(2), 3435–3458. <https://doi.org/10.31955/Mea.V9i2.6165>
- Jauzaa, M. S., & Ni, W. N. S. T. P. (2025). Peningkatan Kompetensi Technopreneurship Melalui Penerapan Business Model Canvas Pada Siswa Smk Negeri 1 Mengwi. *Nusantara Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat*, 5(2), 61–73. <https://doi.org/10.55606/Nusantara.V5i2.4405>
- Kanwal, S., Al Marhoobi, S. S. H., Bhatti, S. M., Abdul-Hamid, A.-Q., Suleiman, N., & Ali, M. H. (2025). Modeling The Intention To Accept 3d-Printed Foods: The Role Of Religious Beliefs, Food Neophobia And Food Technology Neophobia. *Humanities And Social Sciences Communications*, 12(1), 1653. <https://doi.org/10.1057/S41599-025-05916-3>
- Latupeirissa, J. J. P., Dewi, N. L. Y., Prayana, I. K. R., Srikandi, M. B., Ramadiansyah, S. A., & Pramana, I. B. G. A. Y. (2024). Transforming Public Service Delivery: A Comprehensive Review Of Digitization Initiatives. *Sustainability*, 16(7), 2818. <https://doi.org/10.3390/Su16072818>
- Lianti, P. P., & Nadiya, S. R. (2025). Business Model Canvas: Strategi Praktis Memetakan Usaha Umkm Aspikmas Patikraja. *Jurnal Pengabdian Masyarakat (Pimas)*, 4(4). <https://doi.org/10.35960/Pimas.V1i2.2041>
- Mariani, I., Mortati, M., Rizzo, F., & Deserti, A. (2025). *The Theoretical Background Of Design Thinking For Public Sector Innovation* (Pp. 57–74). https://doi.org/10.1007/978-3-031-72160-1_4
- Mustofa, A., Haryati, E., & Ismail, S. (2025). The Impact Of Digital Transformation On Public Services Governance: A Quality Assessment Scale Approach In Urban Municipalities. *Journal Of Governance And Regulation*, 14(4), 156. <https://doi.org/10.22495/Jgrv14i4art15>
- Pahlevi, A. S., Ashar, M., Gunawan, A., & Fascal, A. (2019). Designing User Interface Design “Qalifa” Apps With Design Thinking Method Approach: Human Centered Design And Heuristic Evaluation For Ergonomic Efficiency And User Visual Literacy. In *Universitas Negeri Malang Isolec Proceedings*.
- Riu, I. A., Windarsari, W. R., Ridha, A., Arif, H. M., & Adriansyah. (2025). Pelatihan Identifikasi Dan Pemetaan Peluang Usaha Bagi Mahasiswa Sebagai Persiapan Berwirausaha. *Katalis : Jurnal Inovasi Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 61–68. <https://doi.org/10.63288/Jipm.V1i2.9>
- Saefudin, R. A. Y., & Hendri, M. (2025). Perencanaan Bisnis Pt. Yumna Berkah Nusantara. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 9(1), 2296–2320. <https://doi.org/10.31955/Mea.V9i1.5403>



- Sari, P. I., & Yanto, S. (2025). Peningkatan Kompetensi Digital Marketing Bagi Siswa Smk Negeri 9 Sebagai Bekal Kewirausahaan Di Era Digital. *Jurnal Pengabdian Negeri*, 2(1), 78–87. <https://doi.org/10.69812/Jpn.V2i1.92>
- Sary, F. P., Tricahyono, D., & Candiwan, C. (2023). Peningkatan Kapasitas Kewirausahaan Melalui Pengembangan Usaha Berbasis Digital Bagi Pekerja Migran Indonesia Salimah Taiwan. *Sebatik*, 27(2). <https://doi.org/10.46984/Sebatik.V27i2.2300>
- Sekarningtyas, H., & Firdaus, M. A. (2025). Peningkatan Kompetensi Kewirausahaan Mahasiswa Melalui Pelatihan Business Model Canvas Dan Strategi Digital Marketing Di Era Mbkm. *Jurnal Pengabdian Masyarakat Bakti Negeri*, 2(1), 29–37. <https://doi.org/10.71277/Jpyg7m46>
- Simanulang, L., & Pramudya, A. (2021). Public Service Innovation In Enhancing Government Transparency And Accountability. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 11. <http://ojs.unm.ac.id/lap>
- Sofyan, P. U., & Hendri, M. (2025). Business Plan Toko Roti Soes Merdeka (Pt. Tirta Ratna). *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (Mea)*, 9(3), 1869–1889. <https://doi.org/10.31955/Mea.V9i3.6503>
- Sukmasetya, P., & Muh Widodo, E. (2024). *Design Thinking Dalam Inovasi Layanan Hewan Peliharaan: Studi Pengembangan Aplikasi Unitypet*.
- Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2022). Design For Experience – A Public Service Design Approach In The Age Of Digitalization. *Public Management Review*, 24(8), 1251–1270. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1899272>
- Yudha, M. M., Mariam, I., & Rosalina, E. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Usaha Dengan Pendekatan Business Model Canvas. *Ekonomi & Bisnis*, 22(1), 17–24. <https://doi.org/10.32722/Eb.V22i1.5291>