



Citizen-Centric Service Design: Pendekatan Baru dalam Merancang Pelayanan Publik

Aminah Bahasoan*¹, Samson Laurens²

^{1,2}Universitas Pattimura, Indonesia

E-mail: bahasoanaminah@gmail.com, samsonlaurens27@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-07-07 Revised: 2025-08-18 Published: 2025-09-28 Keywords: <i>Citizen-Centric Service Design;</i> <i>Public Services;</i> <i>Digital Transformation;</i> <i>Co-Creation;</i> <i>Public Value.</i>	This study examines citizen-centric service design as a new approach in designing public services in Indonesia. Using mixed methods sequential exploratory design, the research involved 8 public sector organizations with 34 informants for the qualitative phase and 327 respondents for the quantitative phase. Thematic analysis yielded six main themes describing the conceptualization of citizen-centric service design in the Indonesian context, including the integration of local cultural values such as gotong royong in co-creation processes. Structural equation modeling results show that citizen-centricity level ($\beta=0.34$, $p<0.001$) is the most influential factor on public value creation, followed by service design maturity ($\beta=0.28$, $p<0.001$) and digital transformation readiness ($\beta=0.22$, $p<0.001$). The research produces an integrated framework and four-stage implementation model that can serve as a practical guide for public sector organizations. Findings indicate that technology acts as an enabler rather than the main driver, and organizational culture transformation is a critical prerequisite for successful implementation.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-07-07 Direvisi: 2025-08-18 Dipublikasi: 2025-09-28 Kata kunci: <i>Design;</i> <i>Pelayanan Publik;</i> <i>Transformasi Digital;</i> <i>Co-Creation;</i> <i>Nilai Publik.</i>	Penelitian ini mengkaji citizen-centric service design sebagai pendekatan baru dalam merancang pelayanan publik di Indonesia. Menggunakan mixed methods sequential exploratory design, penelitian melibatkan 8 organisasi sektor publik dengan 34 informan untuk fase kualitatif dan 327 responden untuk fase kuantitatif. Analisis tematik menghasilkan enam tema utama yang menggambarkan konseptualisasi citizen-centric service design dalam konteks Indonesia, termasuk integrasi nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong dalam proses co-creation. Hasil structural equation modeling menunjukkan bahwa tingkat citizen-centricity ($\beta=0.34$, $p<0.001$) merupakan faktor paling berpengaruh terhadap penciptaan nilai publik, diikuti oleh kematangan service design ($\beta=0.28$, $p<0.001$) dan kesiapan transformasi digital ($\beta=0.22$, $p<0.001$). Penelitian menghasilkan framework terintegrasi dan model implementasi empat tahap yang dapat menjadi panduan praktis bagi organisasi sektor publik. Temuan menunjukkan bahwa teknologi berperan sebagai enabler bukan driver utama, dan transformasi budaya organisasi menjadi prasyarat kritis keberhasilan implementasi.

I. PENDAHULUAN

Transformasi digital telah mengubah paradigma fundamental dalam penyelenggaraan layanan publik di seluruh dunia. Pemerintah dan organisasi sektor publik menghadapi tekanan yang semakin meningkat untuk melakukan reformasi struktur dan proses administratif guna meningkatkan efisiensi organisasi serta mencapai tujuan layanan publik yang lebih baik (Scupola & Mergel, 2022). Fenomena ini menuntut perubahan mendasar dalam cara pemerintah berinteraksi dengan warga negara, dari pendekatan tradisional yang berpusat pada birokrasi menuju pendekatan yang lebih responsif dan berpusat pada kebutuhan warga. Dalam konteks ini, citizen-centric service design muncul sebagai paradigma baru yang

menjanjikan transformasi fundamental dalam perancangan dan penyampaian layanan publik.

Citizen-centric service design dapat didefinisikan sebagai pendekatan holistik yang menempatkan warga negara sebagai pusat dari proses perancangan layanan publik. Pendekatan citizen-centric terutama berkaitan dengan kebutuhan warga negara atau mengembangkan produk dan layanan dengan orientasi manfaat bagi warga negara (Singh & Malhotra, 2022). Pendekatan ini berbeda secara fundamental dari model tradisional yang sering kali mengutamakan efisiensi internal organisasi publik daripada kepuasan dan kebutuhan warga. Konsep ini mengintegrasikan prinsip-prinsip desain yang berpusat pada pengguna dengan pemahaman mendalam tentang kompleksitas ekosistem layanan publik.

Evolusi menuju citizen-centric service design merupakan respons terhadap ketidakpuasan yang meluas terhadap kualitas layanan publik tradisional. Service design telah diterapkan di administrasi publik, namun masih terbatas dan tidak lengkap. Meskipun demikian, service design menawarkan janji besar untuk memodernisasi layanan publik melalui pendekatan yang berpusat pada manusia dan metodologi yang inovatif (Tsotsas & Frigidis, 2024). Penelitian menunjukkan bahwa implementasi service design dalam sektor publik dapat meningkatkan operasi, meningkatkan kualitas penyampaian layanan, mengurangi biaya, dan mempromosikan kerjasama serta co-creation dengan warga negara.

Tantangan utama yang dihadapi oleh layanan publik tradisional adalah kurangnya fokus pada kebutuhan warga negara. Administrasi Publik, sebagai penyedia layanan publik, berada dalam konteks ketidakpastian tentang kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan nyata warga negara (Sangiorgi et al., 2019). Situasi ini menciptakan iklim sosial ketidakpercayaan dan keterasingan warga yang telah menyebabkan partisipasi warga mendapat perhatian yang lebih besar dalam sektor publik. Pendekatan tradisional yang hierarkis dan birokratis seringkali menghasilkan layanan yang tidak responsif terhadap kebutuhan yang beragam dan dinamis dari warga negara.

Transformasi digital telah menjadi katalis utama dalam mendorong adopsi pendekatan citizen-centric dalam layanan publik. Transformasi digital menyiratkan perubahan pada dua tingkat: pertama, di inti organisasi, proses dan rutinitasnya; dan kedua, di lingkungannya, model bisnis, produk, dan layanan, serta dalam interaksi antara pengguna dan organisasi itu sendiri (Hanelt et al., 2021). Teknologi digital tidak hanya mengubah cara layanan disediakan, tetapi juga mengubah ekspektasi warga negara terhadap kualitas, aksesibilitas, dan responsivitas layanan publik. Implementasi teknologi digital dalam layanan publik memungkinkan personalisasi layanan, peningkatan transparansi, dan partisipasi warga yang lebih aktif.

Konsep co-creation dan co-production menjadi elemen sentral dalam citizen-centric service design. Co-production dipahami sebagai konsep diadik yang fokus pada interaksi, hubungan, dan kolaborasi antara profesional layanan publik dan warga negara, sementara co-creation mengambil posisi multi-aktor untuk

menyoroti fakta bahwa pengguna layanan publik menciptakan nilai bersama dengan mengintegrasikan sumber daya dari berbagai sumber (Trischler & Westman Trischler, 2021). Pendekatan ini mengakui bahwa warga negara bukan hanya penerima pasif layanan, tetapi mitra aktif dalam proses penciptaan nilai publik.

Public value creation menjadi tujuan utama dari implementasi citizen-centric service design. Teori public value menggeser fokus manajemen sektor publik dari dalam batas-batas organisasi ke masyarakat – dari bagaimana memproduksi layanan publik dengan lebih baik menjadi bagaimana menyampaikan layanan publik yang lebih memuaskan bagi mereka yang akan mengkonsumsinya (Cordella & Bonina, 2012). Pendekatan ini memerlukan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan, preferensi, dan konteks kehidupan warga negara untuk menciptakan layanan yang benar-benar bernilai bagi masyarakat.

Pendekatan holistik dalam service design mengintegrasikan berbagai disiplin ilmu dan metodologi. Orisinalitas metodologi yang digunakan adalah penerapan teori-teori yang beragam seperti service design, design-thinking, user-centered design, inovasi sosial, dan inklusi stakeholder (Equey et al., 2024). Integrasi ini memungkinkan organisasi publik untuk mengatasi kompleksitas layanan publik yang melibatkan multiple stakeholder dan sistem yang saling terkait. Pendekatan multidisipliner ini penting untuk memahami dan mengatasi tantangan yang kompleks dalam ekosistem layanan publik.

Metodologi service design dalam konteks citizen-centric melibatkan proses iteratif yang terdiri dari eksplorasi, ideasi, refleksi, dan implementasi. Service design didasarkan pada proses iteratif eksplorasi, ideasi, refleksi, dan implementasi serta mengikuti metodologi design-thinking. Tujuannya adalah meningkatkan standar penyampaian layanan dan kualitas melalui pengembangan antarmuka layanan yang efektif, efisien, dan unik dari perspektif institusi publik serta bernilai, dapat digunakan, dan diinginkan dari perspektif warga negara (Tsotsas & Frigidis, 2024). Metodologi ini memastikan bahwa layanan dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan nyata warga negara dan konteks operasional organisasi publik.

Transformasi organisasi publik menuju citizen-centric service design memerlukan perubahan fundamental dalam struktur, kultur, dan kapabilitas organisasi. Adopsi service design

oleh organisasi layanan besar memerlukan perubahan institusional yang melibatkan berbagai logika organisasi dan transformasi identitas organisasi (Kurtmollaiev et al., 2018). Perubahan ini tidak hanya teknis tetapi juga kultural, yang memerlukan pengembangan kapabilitas baru dan perubahan mindset dari orientasi internal menuju orientasi eksternal untuk berpusat pada warga negara.

Keterlibatan stakeholder menjadi kunci sukses dalam implementasi citizen-centric service design. Keterlibatan dan interaksi stakeholder juga dikaitkan dengan fase proyek dari desain layanan yang berpusat pada warga negara yang digunakan dalam ekosistem yang kompleks (Equey et al., 2024). Pendekatan ini mengakui bahwa layanan publik beroperasi dalam ekosistem yang kompleks yang melibatkan berbagai aktor, termasuk warga negara, organisasi publik, sektor swasta, dan masyarakat sipil. Koordinasi dan kolaborasi yang efektif di antara semua stakeholder menjadi prasyarat untuk kesuksesan implementasi.

Tantangan implementasi citizen-centric service design dalam sektor publik mencakup hambatan struktural, cultural, dan teknis. Berdasarkan data wawancara kualitatif, enam hambatan yang menghambat co-creation nilai dalam ekosistem layanan publik dan lima kapabilitas organisasi yang diperlukan untuk mengatasinya telah diidentifikasi (Simmonds et al., 2021). Hambatan-hambatan ini meliputi resistensi terhadap perubahan, keterbatasan sumber daya, kompleksitas regulasi, dan kurangnya kapabilitas digital. Organisasi publik perlu mengembangkan kapabilitas spesifik untuk mengatasi hambatan-hambatan ini.

Peluang dan manfaat dari implementasi citizen-centric service design sangat signifikan bagi organisasi sektor publik. Manfaat dan peluang yang paling signifikan adalah peningkatan operasi, peningkatan penyampaian layanan, pengurangan biaya, promosi kerjasama, promosi co-creation, dan motivasi karyawan (Tsotsas & Frigidis, 2024). Implementasi yang sukses dapat menghasilkan layanan yang lebih responsif, efisien, dan efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan warga negara dan legitimasi pemerintah.

Dalam konteks Indonesia, transformasi digital pemerintahan dan penerapan citizen-centric service design menjadi semakin relevan dengan berbagai inisiatif reformasi birokrasi dan digitalisasi layanan publik. Pemerintah Indonesia telah mencanangkan berbagai program

transformasi digital, namun implementasi citizen-centric service design masih memerlukan pengembangan lebih lanjut. Transformasi digital meningkatkan layanan publik dengan mengintegrasikan teknologi digital, namun penggunaan teknologi digital yang cepat di sektor publik dapat memarginalkan kelompok yang tidak memiliki akses atau keakraban dengan platform digital (MDPI, 2024). Hal ini menunjukkan pentingnya pendekatan yang inklusif dan komprehensif dalam implementasi citizen-centric service design.

Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang citizen-centric service design sebagai pendekatan baru dalam merancang pelayanan publik. Dengan mengintegrasikan perspektif teoritis dari berbagai disiplin ilmu dan praktik empiris dari berbagai konteks, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan bagi pengembangan teori dan praktik service design dalam sektor publik. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan panduan praktis bagi organisasi sektor publik dalam mengimplementasikan pendekatan citizen-centric service design untuk meningkatkan kualitas dan efektivitas layanan publik.

II. METODE PENELITIAN

A. Paradigma dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma konstruktivis dengan pendekatan mixed methods sequential exploratory design. Paradigma konstruktivis dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk memahami dan mengkonstruksi makna dari fenomena citizen-centric service design dalam konteks pelayanan publik Indonesia (Creswell & Plano Clark, 2018). Pendekatan mixed methods sequential exploratory design memungkinkan peneliti untuk terlebih dahulu mengeksplorasi fenomena secara mendalam melalui metode kualitatif, kemudian mengonfirmasi dan memperluas temuan melalui metode kuantitatif (Tashakkori & Teddlie, 2010).

Desain penelitian ini terdiri dari dua fase utama: (1) fase kualitatif yang menggunakan multiple case study design untuk mengeksplorasi implementasi citizen-centric service design di berbagai organisasi sektor publik, dan (2) fase kuantitatif yang menggunakan survei untuk mengukur persepsi dan pengalaman stakeholder terhadap implementasi pendekatan ini. Integrasi kedua fase dilakukan pada tahap interpretasi hasil untuk

menghasilkan pemahaman yang komprehensif tentang citizen-centric service design sebagai pendekatan baru dalam merancang pelayanan publik.

B. Desain Penelitian

1. Fase Kualitatif: Multiple Case Study

Fase kualitatif menggunakan multiple case study design untuk mengeksplorasi implementasi citizen-centric service design di berbagai konteks organisasi sektor publik. Desain case study dipilih karena memungkinkan peneliti untuk memahami fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak jelas (Yin, 2018). Multiple case study memungkinkan replikasi literal dan teoretis yang meningkatkan validitas eksternal penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan embedded case study design, di mana setiap organisasi sektor publik merupakan kasus utama, sementara unit analisis embedded meliputi: (1) proses perancangan layanan, (2) keterlibatan stakeholder, (3) pemanfaatan teknologi digital, dan (4) dampak terhadap kepuasan warga negara. Strategi ini memungkinkan analisis yang mendalam pada berbagai level dan aspek implementasi citizen-centric service design.

2. Fase Kuantitatif: Survey Research

Fase kuantitatif menggunakan cross-sectional survey design untuk mengukur persepsi dan pengalaman berbagai stakeholder terhadap implementasi citizen-centric service design. Survey dirancang berdasarkan temuan dari fase kualitatif dan literatur yang relevan untuk mengonfirmasi dan memperluas pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi pendekatan ini.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Konseptualisasi Citizen-Centric Service Design dalam Konteks Indonesia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa citizen-centric service design dalam konteks Indonesia memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan implementasi di negara-negara maju. Konseptualisasi yang muncul dari penelitian ini dapat dirangkum dalam Citizen-Centric Service Design Framework for

Indonesian Public Sector yang terdiri dari enam dimensi utama:

1. Paradigma Pelayanan Transformatif

Citizen-centric service design tidak hanya mengubah cara layanan dirancang, tetapi juga mentransformasi paradigma fundamental organisasi sektor publik. Temuan ini sejalan dengan penelitian Trischler & Westman Trischler (2021) yang menekankan pentingnya transformasi paradigma dalam implementasi service design di sektor publik. Dalam konteks Indonesia, transformasi ini melibatkan pergeseran dari budaya birokrasi yang hierarkis menuju kultur yang lebih responsif dan adaptif.

2. Co-creation Bersama Masyarakat

Konsep co-creation dalam konteks Indonesia menunjukkan adaptasi yang menarik terhadap karakteristik budaya lokal. Berbeda dengan model co-creation di negara Barat yang cenderung individualistik, implementasi di Indonesia lebih menekankan pada gotong royong dan musyawarah mufakat. Temuan ini memperkaya literatur tentang co-creation dalam layanan publik (Osborne et al., 2016) dengan menunjukkan bagaimana nilai-nilai lokal dapat diintegrasikan dalam proses co-creation.

3. Teknologi sebagai Enabler dengan Pendekatan Inklusif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengimplementasikan citizen-centric service design memposisikan teknologi sebagai enabler, bukan sebagai driver utama. Temuan ini konsisten dengan penelitian Scupola & Mergel (2022) yang menekankan pentingnya pendekatan human-centered dalam transformasi digital sektor publik. Dalam konteks Indonesia, pendekatan inklusif menjadi krusial mengingat keragaman tingkat literasi digital masyarakat.

4. Proses Iteratif dan Pembelajaran Berkelanjutan

Implementasi citizen-centric service design dipahami sebagai journey yang berkelanjutan, bukan destination yang final. Temuan ini sejalan dengan prinsip-prinsip design thinking yang menekankan pada iterasi dan pembelajaran (Tsotsas & Fragidis, 2024). Dalam konteks Indonesia, proses iteratif ini perlu mempertimbang-

kan kompleksitas regulasi dan birokrasi yang ada.

5. **Transformasi Budaya Organisasi**
Perubahan mindset dan budaya organisasi menjadi prasyarat krusial untuk keberhasilan implementasi. Temuan ini memperkuat argumen Kurtmollaiev et al. (2018) tentang pentingnya transformasi institusional dalam adopsi service design. Dalam konteks Indonesia, transformasi budaya ini menghadapi tantangan khusus terkait dengan budaya birokrasi yang sudah mengakar.
6. **Penciptaan Nilai Publik yang Komprehensif**
Konsep public value creation dalam penelitian ini tidak hanya terbatas pada efisiensi dan efektivitas layanan, tetapi juga mencakup dimensi sosial, ekonomi, dan politik. Temuan ini memperluas pemahaman tentang public value dalam konteks transformasi digital (Cordella & Bonina, 2012) dengan menunjukkan pentingnya pendekatan holistik dalam mengukur dampak implementasi.

B. Model Implementasi Citizen-Centric Service Design

Berdasarkan integrasi temuan kualitatif dan kuantitatif, penelitian ini menghasilkan **Integrated Implementation Model of Citizen-Centric Service Design** yang terdiri dari empat tahap utama:

Tahap 1: Preparation and Foundation Building

Tahap ini melibatkan:

1. **Leadership Commitment:** Komitmen kepemimpinan yang kuat untuk transformasi
2. **Capability Development:** Pengembangan kapabilitas internal dalam service design
3. **Infrastructure Readiness:** Persiapan infrastruktur teknologi dan sistem pendukung
4. **Cultural Transformation:** Inisiasi perubahan budaya organisasi

Tahap 2: Co-design and Prototyping

Tahap ini mencakup:

1. **Stakeholder Engagement:** Keterlibatan aktif berbagai stakeholder dalam proses desain
2. **User Research:** Riset mendalam tentang kebutuhan dan preferensi pengguna
3. **Service Prototyping:** Pengembangan prototype layanan yang bersifat iteratif

4. **Testing and Refinement:** Pengujian dan penyempurnaan prototype berdasarkan feedback

Tahap 3: Implementation and Scaling

Tahap ini meliputi:

- a) **Pilot Implementation:** Implementasi terbatas untuk pembelajaran dan penyesuaian
- b) **System Integration:** Integrasi dengan sistem dan proses yang sudah ada
- c) **Staff Training:** Pelatihan staf untuk mengoperasikan layanan baru
- d) **Gradual Scaling:** Perluasan implementasi secara bertahap

Tahap 4: Monitoring and Continuous Improvement

Tahap ini terdiri dari:

- a) **Performance Monitoring:** Monitoring kinerja layanan secara berkelanjutan
- b) **User Feedback Collection:** Pengumpulan feedback pengguna secara sistematis
- c) **Service Optimization:** Optimisasi layanan berdasarkan data dan feedback
- d) **Innovation Iteration:** Iterasi inovasi untuk peningkatan berkelanjutan

C. Faktor-faktor Kritis Keberhasilan Implementasi

Hasil analisis SEM menunjukkan bahwa terdapat hierarchy of influence dalam faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi citizen-centric service design:

Faktor Primer (High Impact)

1. **Citizen-Centricity Level ($\beta=0.34$)** Tingkat orientasi organisasi terhadap warga negara merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap penciptaan nilai publik. Temuan ini konsisten dengan penelitian Singh & Malhotra (2022) yang menekankan pentingnya pendekatan citizen-centric dalam transformasi layanan publik.
2. **Service Design Maturity ($\beta=0.28$)** Kematangan organisasi dalam mengimplementasikan metodologi service design menjadi faktor kunci kedua. Hal ini sejalan dengan penelitian Patricio et al. (2018) yang menekankan pentingnya kapabilitas service design dalam organisasi.

Faktor Sekunder (Medium Impact)

1. **Digital Transformation Readiness ($\beta=0.22$)** Kesiapan transformasi digital berpengaruh positif namun tidak terlalu dominan. Temuan ini mendukung argumen

bahwa teknologi adalah enabler, bukan driver utama dalam citizen-centric service design.

2. **Stakeholder Engagement Quality ($\beta=0.19$)** Kualitas keterlibatan stakeholder berpengaruh positif terhadap penciptaan nilai publik. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan partisipatif dalam service design.

Faktor Penghambat

1. **Implementation Barriers ($\beta=-0.15$)** Hambatan implementasi berpengaruh negatif terhadap penciptaan nilai publik, meskipun dengan magnitude yang relatif kecil. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang diteliti telah cukup berhasil dalam mengatasi hambatan-hambatan implementasi.

Implikasi Teoritis

Kontribusi terhadap Teori Service Design

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap teori service design dengan:

1. **Kontekstualisasi Service Design dalam Setting Indonesia** Penelitian ini mengembangkan pemahaman tentang bagaimana service design dapat diadaptasi dalam konteks budaya dan sistem pemerintahan Indonesia. Temuan tentang integrasi nilai-nilai gotong royong dan musyawarah dalam proses co-creation memperkaya literatur service design dengan perspektif non-Western.
2. **Pengembangan Measurement Framework** Penelitian ini mengembangkan dan memvalidasi instrumen pengukuran untuk citizen-centric service design yang dapat digunakan dalam konteks sektor publik. Framework pengukuran dengan tujuh dimensi ini memberikan kontribusi metodologis yang signifikan bagi penelitian selanjutnya.
3. **Integrasi Perspektif Stakeholder** Penelitian ini berhasil mengintegrasikan perspektif multiple stakeholder (pembuat kebijakan, implementor, pengguna layanan) dalam satu framework yang komprehensif. Pendekatan ini memperkaya pemahaman tentang kompleksitas implementasi service design di sektor publik.

Kontribusi terhadap Teori Public Value

1. **Ekspansi Konsep Public Value Creation** Penelitian ini memperluas konsep public value creation dengan menunjukkan bahwa citizen-centric service design dapat menciptakan nilai publik yang tidak hanya bersifat ekonomis, tetapi juga sosial dan politik. Temuan ini memperkaya teori public value Moore (1995) dengan dimensi yang lebih komprehensif.
2. **Mediating Role of Service Design** Penelitian ini menunjukkan bahwa service design berperan sebagai mediator antara organizational capabilities dan public value creation. Temuan ini memberikan insight baru tentang mekanisme penciptaan nilai publik melalui inovasi layanan.

Kontribusi terhadap Teori Digital Transformation

1. **Human-Centered Digital Transformation** Penelitian ini memperkuat argumen tentang pentingnya pendekatan human-centered dalam transformasi digital sektor publik. Temuan bahwa teknologi berperan sebagai enabler, bukan driver, memberikan perspektif yang berbeda dari narasi teknologi-sentris yang dominan.
2. **Contextual Factors in Digital Transformation** Penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan transformasi digital di sektor publik Indonesia. Temuan ini berkontribusi terhadap pengembangan teori transformasi digital yang lebih context-sensitive.

Implikasi Praktis

Rekomendasi untuk Organisasi Sektor Publik

1. **Investasi dalam Capability Building** Organisasi sektor publik perlu berinvestasi dalam pengembangan kapabilitas service design melalui pelatihan, rekrutmen talenta, dan kerjasama dengan institusi pendidikan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa service design maturity merupakan faktor kunci kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi.
2. **Transformasi Budaya Organisasi** Organisasi perlu melakukan transformasi budaya yang sistematis untuk mendukung implementasi citizen-centric service design. Hal ini mencakup pengembangan nilai-nilai

organisasi yang mendukung inovasi, kolaborasi, dan orientasi pada pegguna.

- 3. Implementasi Bertahap dan Iteratif** Implementasi citizen-centric service design sebaiknya dilakukan secara bertahap dan iteratif, dimulai dari pilot project dengan scope terbatas. Pendekatan ini memungkinkan pembelajaran dan penyesuaian yang berkelanjutan.
- 4. Penguatan Sistem Monitoring dan Evaluasi** Organisasi perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif untuk mengukur dampak implementasi citizen-centric service design. Sistem ini harus mencakup tidak hanya indikator kinerja operasional, tetapi juga indikator penciptaan nilai publik.

Rekomendasi untuk Pembuat Kebijakan

- 1. Pengembangan Regulasi yang Mendukung Inovasi** Pemerintah perlu mengembangkan regulasi yang mendukung inovasi layanan publik dan memberikan fleksibilitas bagi organisasi sektor publik untuk mengimplementasikan citizen-centric service design.
- 2. Investasi dalam Infrastruktur Digital** Investasi dalam infrastruktur digital yang memadai menjadi prasyarat untuk implementasi citizen-centric service design yang efektif. Hal ini mencakup pengembangan sistem integrasi data antar organisasi.
- 3. Program Capacity Building Nasional** Pemerintah perlu mengembangkan program capacity building nasional untuk meningkatkan kapabilitas aparatur sipil negara dalam implementasi citizen-centric service design.
- 4. Standardisasi dan Best Practice Sharing** Pengembangan standar dan mekanisme sharing best practices antar organisasi dapat mempercepat adopsi citizen-centric service design di sektor publik.

Rekomendasi untuk Akademisi dan Peneliti

- 1. Penelitian Longitudinal** Penelitian selanjutnya perlu menggunakan desain longitudinal untuk memahami dinamika implementasi citizen-centric service design dalam jangka panjang.
- 2. Studi Komparatif Lintas Negara** Studi komparatif dengan negara-negara lain dapat memberikan insight tentang faktor-

faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi.

- 3. Pengembangan Metodologi Penelitian** Pengembangan metodologi penelitian yang lebih sophisticated untuk mengukur dampak implementasi citizen-centric service design terhadap berbagai dimensi public value.

D. Keterbatasan Penelitian dan Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Keterbatasan Penelitian

- 1. Keterbatasan Temporal** Penelitian ini menggunakan desain cross-sectional yang tidak dapat menangkap dinamika perubahan dalam implementasi citizen-centric service design. Penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami proses transformasi yang berkelanjutan.
- 2. Keterbatasan Geografis** Meskipun penelitian ini mencakup berbagai wilayah di Indonesia, keterwakilan geografis masih terbatas. Penelitian selanjutnya perlu mencakup lebih banyak wilayah untuk meningkatkan generalizability temuan.
- 3. Keterbatasan Metodologis** Penggunaan self-report measures dalam fase kuantitatif berpotensi menimbulkan bias. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan multiple data sources untuk triangulasi hasil.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

- 1. Penelitian Implementasi Sektor** Penelitian selanjutnya dapat fokus pada implementasi citizen-centric service design dalam sektor-sektor spesifik seperti kesehatan, pendidikan, atau layanan sosial.
- 2. Studi Dampak Jangka Panjang** Penelitian longitudinal diperlukan untuk memahami dampak jangka panjang implementasi citizen-centric service design terhadap kinerja organisasi dan kepuasan masyarakat.
- 3. Penelitian Partisipatif** Penelitian dengan pendekatan participatory action research dapat memberikan insight yang lebih mendalam tentang proses implementasi dan dampaknya terhadap berbagai stakeholder.
- 4. Studi Teknologi Emerging** Penelitian tentang implementasi citizen-centric service design dengan teknologi emerging seperti AI, IoT, dan blockchain dapat memberikan perspektif yang menarik untuk masa depan layanan publik.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini berhasil mengembangkan pemahaman yang komprehensif tentang citizen-centric service design sebagai pendekatan baru dalam merancang pelayanan publik di Indonesia melalui mixed methods sequential exploratory design yang melibatkan 8 organisasi sektor publik dan 327 responden. Temuan utama menunjukkan bahwa citizen-centric service design dalam konteks Indonesia memiliki karakteristik unik yang berbeda dengan implementasi di negara-negara maju, terutama dalam hal integrasi nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong dan musyawarah mufakat dalam proses co-creation dan co-design layanan publik. Konseptualisasi yang muncul dari penelitian ini menghasilkan framework dengan enam dimensi utama yang mencakup paradigma pelayanan transformatif, co-creation bersama masyarakat, teknologi sebagai enabler dengan pendekatan inklusif, proses iteratif dan pembelajaran berkelanjutan, transformasi budaya organisasi, dan penciptaan nilai publik yang komprehensif.

Hasil analisis structural equation modeling mengungkapkan hierarki pengaruh yang jelas dalam faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi citizen-centric service design, dengan tingkat citizen-centricity sebagai faktor paling berpengaruh terhadap penciptaan nilai publik ($\beta=0.34$, $p<0.001$), diikuti oleh kematangan service design ($\beta=0.28$, $p<0.001$), kesiapan transformasi digital ($\beta=0.22$, $p<0.001$), dan kualitas keterlibatan stakeholder ($\beta=0.19$, $p<0.01$). Temuan ini menunjukkan bahwa orientasi organisasi terhadap warga negara merupakan fondasi utama yang harus dibangun sebelum aspek-aspek teknis lainnya dapat berjalan efektif. Hambatan implementasi terbukti berpengaruh negatif terhadap penciptaan nilai publik ($\beta=-0.15$, $p<0.05$), namun dengan magnitudo yang relatif kecil, menunjukkan bahwa organisasi yang diteliti telah cukup berhasil dalam mengatasi tantangan-tantangan implementasi.

Integrasi temuan kualitatif dan kuantitatif menghasilkan model implementasi terintegrasi yang terdiri dari empat tahap sistematis mulai dari persiapan dan pembangunan fondasi, co-design dan prototyping, implementasi dan scaling, hingga monitoring dan peningkatan berkelanjutan.

Model ini memberikan panduan praktis bagi organisasi sektor publik untuk mengadopsi pendekatan citizen-centric service design secara bertahap dan iteratif. Penelitian ini juga mengidentifikasi delapan faktor pendukung utama dan tujuh hambatan kritis yang mempengaruhi keberhasilan implementasi, memberikan insight yang valuable bagi organisasi yang ingin mengembangkan strategi implementasi yang efektif.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan teori service design dengan mengkontekstualisasikan implementasinya dalam setting Indonesia dan mengembangkan measurement framework yang tervalidasi untuk mengukur citizen-centric service design di sektor publik. Penelitian ini juga memperluas konsep public value creation dengan menunjukkan bahwa citizen-centric service design dapat menciptakan nilai publik yang tidak hanya bersifat ekonomis tetapi juga sosial dan politik. Temuan bahwa teknologi berperan sebagai enabler bukan driver utama memperkuat argumen tentang pentingnya pendekatan human-centered dalam transformasi digital sektor publik, memberikan perspektif yang berbeda dari narasi teknologi-sentris yang dominan dalam literatur transformasi digital.

Dampak implementasi citizen-centric service design terhadap kepuasan pengguna layanan terbukti signifikan dan positif ($\beta=0.45$, $p<0.001$), menunjukkan bahwa pendekatan ini efektif dalam meningkatkan kualitas layanan publik dari perspektif pengguna. Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa organisasi pusat memiliki tingkat kesiapan transformasi digital yang lebih tinggi dibandingkan organisasi daerah dan BUMN, namun tidak terdapat perbedaan signifikan dalam tingkat citizen-centricity dan penciptaan nilai publik antar jenis organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pendekatan citizen-centric service design dapat diterapkan secara universal di berbagai jenis organisasi sektor publik dengan penyesuaian yang sesuai dengan konteks masing-masing.

B. Saran

Organisasi sektor publik yang ingin mengimplementasikan citizen-centric service design disarankan untuk memulai dengan membangun komitmen kepemimpinan yang

kuat dan melakukan transformasi budaya organisasi secara sistematis sebelum fokus pada aspek-aspek teknis implementasi. Investasi dalam pengembangan kapabilitas service design melalui pelatihan intensif, rekrutmen talenta yang tepat, dan kerjasama strategis dengan institusi pendidikan dan konsultan ahli menjadi prioritas utama mengingat service design maturity merupakan faktor kritis kedua yang mempengaruhi keberhasilan implementasi. Organisasi juga perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi yang komprehensif yang tidak hanya mengukur indikator kinerja operasional tetapi juga indikator penciptaan nilai publik yang mencakup dimensi sosial, ekonomi, dan politik.

Implementasi sebaiknya dilakukan secara bertahap dan iteratif dengan memulai dari pilot project yang memiliki scope terbatas namun dampak yang dapat diukur secara jelas. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk belajar dari pengalaman, melakukan penyesuaian yang diperlukan, dan membangun momentum untuk scaling implementasi ke area layanan yang lebih luas. Organisasi juga perlu memperkuat infrastruktur teknologi dan sistem integrasi data untuk mendukung implementasi layanan yang seamless dan terintegrasi, namun tetap memposisikan teknologi sebagai enabler yang mendukung kebutuhan pengguna bukan sebagai driver utama yang mendikte desain layanan.

Keterlibatan aktif warga negara dalam proses co-design dan co-creation perlu difasilitasi melalui berbagai channel komunikasi dan partisipasi yang sesuai dengan karakteristik dan preferensi masyarakat lokal. Organisasi perlu mengembangkan kapabilitas dalam mengelola proses partisipatif yang efektif, termasuk kemampuan untuk mengintegrasikan nilai-nilai budaya lokal seperti gotong royong dan musyawarah mufakat dalam proses co-creation. Kolaborasi lintas sektor dengan organisasi swasta, akademisi, dan civil society organization juga perlu dikembangkan untuk memperkaya perspektif dan meningkatkan kualitas layanan yang dihasilkan.

Saran untuk Pembuat Kebijakan

Pemerintah sebagai pembuat kebijakan disarankan untuk dapat mengembangkan framework regulasi yang mendukung inovasi

layanan publik dan memberikan fleksibilitas yang memadai bagi organisasi sektor publik untuk mengimplementasikan citizen-centric service design tanpa terhambat oleh kekakuan birokrasi yang berlebihan. Kebijakan yang mendorong eksperimentasi dan pilot project dalam pengembangan layanan publik perlu didukung dengan mekanisme regulatory sandbox yang memungkinkan organisasi untuk mencoba pendekatan baru dengan risiko yang terkontrol. Investasi dalam infrastruktur digital nasional yang memadai, termasuk pengembangan sistem integrasi data antar organisasi pemerintah, menjadi prasyarat fundamental untuk mendukung implementasi citizen-centric service design yang efektif di seluruh sektor publik.

Program capacity building nasional untuk meningkatkan kapabilitas aparatur sipil negara dalam service design dan transformasi digital perlu dikembangkan secara sistematis dan berkelanjutan melalui kerjasama dengan institusi pendidikan dan organisasi internasional yang memiliki expertise dalam bidang ini. Pengembangan standar nasional untuk citizen-centric service design dan mekanisme sharing best practices antar organisasi dapat mempercepat adopsi pendekatan ini di seluruh sektor publik. Kebijakan insentif untuk organisasi yang berhasil mengimplementasikan citizen-centric service design dengan dampak yang terukur dapat mendorong adopsi yang lebih luas dan kompetisi positif antar organisasi dalam meningkatkan kualitas layanan.

Pemerintah juga perlu mengembangkan sistem monitoring dan evaluasi nasional untuk mengukur dampak implementasi citizen-centric service design terhadap penciptaan nilai publik dan kepuasan masyarakat. Sistem ini dapat menjadi basis untuk policy learning dan continuous improvement dalam pengembangan kebijakan yang mendukung transformasi layanan publik. Kerjasama internasional dalam bentuk pertukaran best practices dan lesson learned dengan negara-negara yang telah berhasil mengimplementasikan citizen-centric service design dapat memperkaya pemahaman dan mempercepat proses pembelajaran.

Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Peneliti yang tertarik untuk mengembangkan lebih lanjut topik citizen-centric service design disarankan untuk melakukan

penelitian longitudinal yang dapat menangkap dinamika perubahan dan evolusi implementasi dalam jangka panjang, mengingat keterbatasan desain cross-sectional dalam penelitian ini yang tidak dapat mengungkap proses transformasi yang berkelanjutan. Studi komparatif lintas negara dengan konteks sosial-politik dan budaya yang berbeda dapat memberikan insight yang valuable tentang faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi keberhasilan implementasi dan mengidentifikasi best practices yang dapat diadaptasi di berbagai setting.

Penelitian dengan fokus sektoral yang mendalam pada area layanan spesifik seperti kesehatan, pendidikan, layanan sosial, atau pelayanan perizinan dapat memberikan pemahaman yang lebih detail tentang tantangan dan peluang implementasi citizen-centric service design dalam konteks yang lebih spesifik. Pendekatan participatory action research yang melibatkan peneliti sebagai agen perubahan dalam proses implementasi dapat memberikan insight yang lebih mendalam tentang dinamika transformasi organisasi dan dampaknya terhadap berbagai stakeholder.

Eksplorasi implementasi citizen-centric service design dengan teknologi emerging seperti artificial intelligence, Internet of Things, blockchain, dan virtual/augmented reality dapat memberikan perspektif yang menarik tentang masa depan layanan publik dan potensi inovasi yang dapat dikembangkan. Penelitian tentang dimensi etis dan privacy dalam implementasi citizen-centric service design dengan teknologi digital juga menjadi area yang penting untuk dieksplorasi mengingat semakin intensifnya penggunaan data warga negara dalam perancangan layanan.

Pengembangan metodologi penelitian yang lebih sophisticated untuk mengukur dampak jangka panjang implementasi citizen-centric service design terhadap berbagai dimensi public value dan social outcomes menjadi area yang perlu dikembangkan lebih lanjut. Penelitian dengan pendekatan mixed methods yang mengintegrasikan big data analytics dengan ethnographic study dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang pengalaman warga negara dalam menggunakan layanan publik yang dirancang dengan pendekatan citizen-centric.

Saran untuk Pengembangan Teori dan Praktek

Pengembangan lebih lanjut terhadap theoretical framework citizen-centric service design perlu mempertimbangkan integrasi dengan teori-teori lain seperti institutional theory, network governance theory, dan digital government theory untuk memberikan pemahaman yang lebih holistik tentang transformasi layanan publik. Eksplorasi terhadap konteks budaya dan nilai-nilai lokal dalam implementasi citizen-centric service design di berbagai negara berkembang dapat memperkaya theoretical foundation dan memberikan alternative perspective terhadap dominasi Western-centric approach dalam literature service design.

Dari perspektif praktis, pengembangan toolkit dan methodology yang practical dan actionable untuk implementasi citizen-centric service design di organisasi sektor publik dengan berbagai tingkat kematangan dan sumber daya perlu menjadi fokus pengembangan selanjutnya. Hal ini termasuk pengembangan assessment tools untuk mengukur organizational readiness, step-by-step implementation guide, dan training materials yang dapat diadaptasi sesuai dengan konteks lokal masing-masing organisasi.

Kolaborasi yang lebih erat antara akademisi, praktisi, dan pembuat kebijakan dalam mengembangkan knowledge ecosystem untuk citizen-centric service design dapat mempercepat transfer pengetahuan dari research ke practice dan sebaliknya. Establishment dari center of excellence atau research consortium yang fokus pada citizen-centric service design dapat menjadi catalyst untuk pengembangan knowledge dan innovation yang berkelanjutan di bidang ini. Platform sharing knowledge dan best practices yang dapat diakses oleh berbagai stakeholder juga perlu dikembangkan untuk mendukung learning dan collaboration yang lebih efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Brandesen, T., & Honingh, M. (2016). Distinguishing different types of coproduction: A conceptual analysis based on the classical definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427-435.

- Bridge, S. (2012). Citizen centric service in the Australian Department of Human Services: The Department's experience in engaging the community in co-design of government service delivery. *Australian Journal of Public Administration*, 71(2), 167-177.
- Chatfield, A. T., & AlAnazi, J. (2015). Collaborative governance matters to e-government interoperability: An analysis of citizen-centric integrated interoperable e-government implementation in Saudi Arabia. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 2(3), 24-44.
- Cordella, A., & Bonina, C. M. (2012). A public value perspective for ICT enabled public sector reforms: A theoretical reflection. *Government Information Quarterly*, 29(4), 512-520.
- Desouza, K. C., Dawson, G. S., & Chenok, D. (2020). Designing, developing, and deploying artificial intelligence systems: Lessons from and for the public sector. *Business Horizons*, 63(2), 205-213.
- Equey, C., Trabichet, J. P., & Hutzli, V. (2024). Designing a digital citizen-centered service. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123076.
- Göçoğlu, V., & Karkin, N. (2025). *Citizen centrality in public policy making: Approaches, mechanisms, and beyond*. Springer Nature.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197.
- Karpen, I. O., Gemser, G., & Calabretta, G. (2017). A multilevel consideration of service design conditions: Towards a portfolio of organisational capabilities, interactive practices and individual abilities. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 384-407.
- Kurtmollaiev, S., Fjuk, A., Pedersen, P. E., Clatworthy, S., & Kvale, K. (2018). Organizational transformation through service design: The institutionalization of service design in the public sector. *Journal of Service Research*, 21(1), 113-132.
- Lember, V., Brandsen, T., & Tönurist, P. (2019). The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*, 21(11), 1665-1686.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
- Osborne, S. P., Radnor, Z., & Strokosch, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), 639-653.
- Patricio, L., Gustafsson, A., & Fisk, R. (2018). Upframing service design and innovation for research impact. *Journal of Service Research*, 21(1), 3-16.
- Sangiorgi, D., Carrera, J., & Lan, L. (2019). Service design in public service reform. *Design Research Society Conference Proceedings*, 4, 1647-1662.
- Scupola, A., & Mergel, I. (2022). Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly*, 39(1), 101630.
- Simmonds, H., Gazley, A., Kaartemo, V., Renton, M., & Hooper, V. (2021). Value co-creation between public service organizations and the private sector: An organizational capabilities perspective. *Administrative Sciences*, 11(2), 55.
- Singh, S., & Malhotra, V. (2022). A citizen-centric approach to understand the effectiveness of e-government web portals: Empirical evidence from India. *Information Polity*, 27(1), 41-64.
- Trischler, J., & Charles, M. (2019). The application of a service ecosystems lens to public policy analysis and design: Exploring the frontiers. *Journal of Public Policy*, 39(1), 57-78.

- Trischler, J., & Westman Trischler, J. (2021). Design for experience – a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 23(8), 1217-1240.
- Tsotsas, I., & Fragidis, G. (2024). The contribution of service design in public sector modernization: Challenges, barriers and opportunities of the design methods. *Proceedings*, 111(1), 2.
- Van Velsen, L., Van der Geest, T., Klaassen, R., & Steehouder, M. (2008). User-centered evaluation of adaptive and adaptable systems: A literature review. *The Knowledge Engineering Review*, 23(3), 261-281.
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 46-67.