

Perubahan Organisasi Sektor Publik melalui Inovasi Digital
Studi Kasus Transformasi Pelayanan di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Area
Lampung

Dewi Balkis Chan

2426061001

Magister Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Politik

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses perubahan organisasi sektor publik melalui inovasi digital pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Area Lampung. Dalam konteks tata kelola publik modern, digitalisasi menjadi faktor strategis dalam mendorong efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas pelayanan publik. Kajian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui studi literatur yang merujuk pada teori [Stephen P. Osborne dan Kerry Brown \(2011\)](#) dalam buku *Managing Change and Innovation in Public Service Organisations*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa inovasi digital di PGN Area Lampung, seperti implementasi aplikasi *PGN Mobile*, sistem *Digital Meter Reading*, dan *Customer Relationship Management (CRM)*, telah mendorong perubahan struktur organisasi, budaya kerja, dan proses pelayanan kepada pelanggan. Transformasi ini memperlihatkan karakteristik perubahan organisasi publik yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Meskipun demikian, tantangan masih ditemukan pada kesiapan sumber daya manusia, resistensi terhadap teknologi baru, serta kebutuhan akan pembelajaran berkelanjutan. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan perubahan organisasi publik sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan strategis, dukungan kebijakan, dan kemampuan inovasi yang berkelanjutan dalam menciptakan nilai publik.

Kata kunci: perubahan organisasi publik, inovasi digital, transformasi pelayanan, PGN Area Lampung

A. Pendahuluan

Perubahan organisasi di sektor publik merupakan keniscayaan dalam menghadapi dinamika lingkungan strategis yang terus berkembang, baik dari sisi teknologi, sosial, maupun kebijakan. Di era digital, organisasi publik tidak hanya dituntut untuk menjalankan fungsi pelayanan, tetapi juga harus mampu beradaptasi dengan kompleksitas perubahan global dan ekspektasi masyarakat terhadap layanan yang cepat, transparan, dan efisien. Paradigma birokrasi konvensional yang hierarkis dan kaku kini bergeser menuju pola manajemen yang kolaboratif, fleksibel, dan berorientasi pada hasil (*result-based management*). Menurut [Osborne dan Brown \(2011\)](#), perubahan organisasi publik tidak dapat disederhanakan sebagai sekadar restrukturisasi administratif, melainkan merupakan proses pembelajaran sosial yang dinamis, di mana interaksi antara faktor internal organisasi dan tekanan eksternal dari lingkungan memainkan peran penting. Dalam konteks sektor publik, perubahan sering kali menuntut inovasi berkelanjutan untuk memastikan keberhasilan transformasi. Dengan kata lain, inovasi menjadi *engine of change* yang memungkinkan birokrasi bertahan dan berkembang

dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian.

Salah satu bentuk inovasi paling signifikan dalam dekade terakhir adalah inovasi digital. Digitalisasi mengubah cara lembaga publik bekerja, berinteraksi dengan masyarakat, serta mengelola sumber daya dan data. [Mergel \(2019\)](#) menyebut fenomena ini sebagai *digital transformation of governance*, di mana teknologi tidak lagi sekadar alat bantu administratif, melainkan fondasi baru dalam desain tata kelola pemerintahan. Dalam konteks Indonesia, pemerintah melalui *Reformasi Birokrasi 4.0* menekankan pentingnya transformasi digital untuk menciptakan birokrasi adaptif, efisien, dan berorientasi pelayanan publik ([KemenPAN-RB, 2020](#)). PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk (PGN) sebagai bagian dari Subholding Gas Pertamina merupakan contoh konkret organisasi publik yang tengah melakukan perubahan mendasar melalui inovasi digital. Sebagai BUMN yang memiliki mandat ganda—yakni komersial dan sosial—PGN dihadapkan pada tekanan untuk meningkatkan efisiensi sekaligus mempertahankan akuntabilitas publik. PGN telah meluncurkan berbagai program digital seperti *PGN Mobile App*, *Digital Meter Reading (DMR)*, *e-*

Billing System, dan *Customer Relationship Management (CRM)* sebagai wujud komitmen terhadap digitalisasi pelayanan (PGN, 2024).

Berdasarkan *Laporan Kinerja PGN Area Lampung Tahun 2024*, implementasi sistem digital telah meningkatkan efisiensi pelayanan hingga 40% dibandingkan tahun sebelumnya. Jumlah pelanggan aktif di wilayah Lampung juga meningkat dari 14.823 pada 2022 menjadi 18.765 pelanggan pada 2024, dengan kepuasan pelanggan mencapai 91%. Capaian ini menunjukkan bahwa inovasi digital berdampak signifikan terhadap kecepatan, akurasi, dan transparansi pelayanan publik di tingkat operasional. Namun, di balik capaian tersebut, masih terdapat kendala pada aspek kesiapan sumber daya manusia dan resistensi terhadap perubahan sistem kerja, terutama di unit-unit teknis yang belum sepenuhnya terintegrasi dengan platform digital. Penelitian ini dilakukan karena perubahan organisasi publik melalui inovasi digital masih sering dipahami secara parsial, terutama dalam konteks BUMN yang berfungsi ganda sebagai entitas bisnis dan penyedia layanan publik. Sebagian besar penelitian terdahulu menyoroti inovasi digital di instansi pemerintahan pusat atau pemerintah daerah (misalnya

studi e-government), sementara kajian tentang perubahan organisasi di lingkungan BUMN sektor energi masih terbatas (De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016; Hartley, 2016). Oleh karena itu, penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan menelusuri bagaimana transformasi organisasi berbasis inovasi digital dijalankan di tingkat unit operasional melalui studi kasus PGN Area Lampung.

Selain itu, penelitian ini juga penting karena memberikan pemahaman empiris mengenai bagaimana perubahan organisasi publik tidak hanya dipicu oleh faktor teknologi, tetapi juga oleh kesiapan budaya organisasi, kepemimpinan strategis, dan mekanisme pembelajaran kolektif. Dalam konteks PGN, perubahan tidak sekadar berbentuk digitalisasi sistem, melainkan transformasi menyeluruh dalam cara berpikir dan bekerja pegawai untuk menghasilkan *public value* yang baru. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada pendekatan analitis yang mengintegrasikan teori perubahan organisasi Osborne & Brown (2011) dengan praktik inovasi digital di lingkungan BUMN energi. Teori Osborne & Brown sebelumnya banyak diterapkan pada instansi pemerintahan,

bukan pada entitas publik hibrida seperti PGN yang beroperasi di antara logika bisnis dan pelayanan publik. Dengan menempatkan PGN Area Lampung sebagai locus penelitian, studi ini memberikan perspektif baru tentang bagaimana perubahan organisasi publik dapat berjalan simultan di dua ranah: peningkatan efisiensi korporasi dan penciptaan nilai publik.

Selain itu, penelitian ini juga menawarkan kebaruan dalam konteks pengukuran dampak inovasi digital terhadap efektivitas organisasi publik berbasis pelanggan, yang masih jarang dikaji dalam literatur administrasi publik Indonesia. Pendekatan ini memberikan kontribusi konseptual terhadap penguatan teori *public sector change management*, sekaligus kontribusi praktis bagi BUMN lain yang tengah menjalankan transformasi digital. Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan utama: bagaimana inovasi digital memengaruhi proses perubahan organisasi di PGN Area Lampung sebagai entitas publik yang berorientasi pada efisiensi, akuntabilitas, dan nilai publik. Jawaban atas pertanyaan ini diharapkan dapat memperkuat pemahaman teoritis tentang perubahan organisasi publik berbasis inovasi

digital, sekaligus memberikan rekomendasi praktis bagi penguatan strategi transformasi organisasi sektor publik di Indonesia.

B. Tinjauan Pustaka

1. Konsep Perubahan Organisasi Sektor Publik

Osborne dan Brown (2011)

mendefinisikan perubahan organisasi sektor publik sebagai proses adaptif dan evolutif yang bertujuan menyesuaikan organisasi terhadap tekanan eksternal maupun kebutuhan internal. Perubahan ini mencakup aspek struktural, fungsional, dan budaya organisasi. Tidak seperti sektor swasta, organisasi publik memiliki kompleksitas yang lebih tinggi karena berhadapan dengan berbagai kepentingan publik dan mekanisme birokratis yang ketat. Pollitt dan Bouckaert (2017) menekankan bahwa perubahan organisasi publik harus dilakukan secara sistematis melalui pendekatan *planned change*, yang melibatkan diagnosis masalah, perencanaan strategi, pelaksanaan, dan evaluasi hasil. Dalam konteks digitalisasi, perubahan ini sering kali bersifat *transformational change*, karena menyentuh seluruh aspek organisasi, termasuk pola komunikasi, koordinasi, dan sistem pelayanan.

2. Inovasi Publik dan Digitalisasi

Inovasi publik diartikan sebagai penerapan ide, proses, atau teknologi baru untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan publik ([De Vries, Bekkers, & Tummers, 2016](#)). Bentuk inovasi publik meliputi *service innovation* (perubahan dalam layanan), *process innovation* (perubahan dalam metode kerja), *administrative innovation* (perubahan tata kelola internal), dan *governance innovation* (inovasi dalam kolaborasi antarlembaga).

[Bason \(2018\)](#) menambahkan bahwa inovasi publik yang efektif biasanya lahir dari kombinasi antara kepemimpinan visioner, kolaborasi lintas sektor, dan keterlibatan masyarakat. Dalam era digital, inovasi publik identik dengan *digital innovation*, yaitu penggunaan teknologi informasi untuk memperkuat proses pelayanan dan akuntabilitas pemerintah ([Mergel, 2019](#)). Digitalisasi di sektor publik menciptakan perubahan mendasar pada cara lembaga publik beroperasi. Menurut [Arundel, Casali, & Hollanders \(2015\)](#), digitalisasi memungkinkan birokrasi menjadi lebih efisien dan transparan, namun juga menuntut perubahan budaya kerja agar adaptif terhadap teknologi.

3. Kerangka Teoretis Osborne & Brown (2011)

[Osborne dan Brown](#) mengemukakan empat tahap utama dalam perubahan organisasi melalui inovasi:

1. Inisiasi (*Initiation*): munculnya ide baru yang berakar dari kebutuhan publik atau tekanan lingkungan.
2. Implementasi (*Implementation*): proses penerapan ide inovatif dalam sistem kerja organisasi.
3. Institusionalisasi (*Institutionalization*): integrasi inovasi ke dalam struktur dan budaya organisasi.
4. Difusi (*Diffusion*): penyebaran praktik inovatif ke unit atau lembaga lain.

Keempat tahap tersebut menjelaskan bahwa perubahan organisasi publik merupakan proses berkelanjutan yang memerlukan kepemimpinan strategis, dukungan kebijakan, dan keterlibatan seluruh aktor organisasi.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode tinjauan literatur (*literature review*). Data diperoleh dari sumber sekunder berupa buku, jurnal ilmiah, laporan kinerja PGN, dan dokumen kebijakan yang relevan. Analisis

dilakukan secara kualitatif dengan menelaah kesesuaian antara teori perubahan organisasi publik ([Osborne & Brown, 2011](#)) dengan praktik transformasi digital yang diterapkan di PGN Area Lampung. Metode ini digunakan untuk memahami fenomena perubahan organisasi dalam konteks empiris dan konseptual, serta menggambarkan hubungan antara inovasi digital dan efektivitas pelayanan publik.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Gambaran Umum PGN Area Lampung

PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk (PGN) merupakan bagian dari Subholding Gas Pertamina yang berperan strategis dalam penyediaan dan distribusi energi gas bumi untuk kebutuhan rumah tangga, komersial, dan industri di Indonesia. PGN Area Lampung adalah salah satu unit operasional yang melayani wilayah Provinsi Lampung, khususnya Kota Bandar Lampung dan sebagian Lampung Selatan. Wilayah ini menjadi salah satu pusat pertumbuhan pelanggan gas bumi di Sumatera Bagian Selatan. Menurut Laporan Kinerja PGN Area Lampung Tahun 2024, jumlah pelanggan aktif mencapai 18.765 pelanggan, yang terdiri atas 17.214

pelanggan rumah tangga (RT), 1.289 pelanggan kecil dan komersial, serta 262 pelanggan industri. Volume distribusi gas meningkat sebesar 11,2% dibanding tahun 2023, sementara tingkat kepuasan pelanggan naik menjadi 91% dari 86% pada tahun sebelumnya. Data ini menegaskan bahwa transformasi organisasi yang dijalankan melalui inovasi digital berdampak langsung terhadap efektivitas pelayanan dan persepsi publik. Sebelum inovasi digital diterapkan, sebagian besar proses operasional masih dilakukan secara manual, seperti pencatatan meter gas, input data pelanggan, hingga penagihan. Hal ini sering menimbulkan keterlambatan layanan, kesalahan pencatatan, dan keluhan pelanggan terkait akurasi tagihan. Kondisi tersebut menjadi titik awal urgensi perubahan organisasi di PGN Area Lampung, di mana manajemen menyadari perlunya sistem yang lebih transparan, efisien, dan berbasis teknologi.

2. Implementasi Inovasi Digital dan Dampaknya terhadap Struktur Organisasi

Proses transformasi digital di PGN Area Lampung dimulai sejak tahun 2020 sejalan dengan arahan korporasi “PGN Digital Transformation

Roadmap 2020–2025” dan kebijakan [Kementerian BUMN](#) tentang BUMN *Go Digital*. Beberapa inovasi kunci yang diimplementasikan antara lain:

- a. *PGN Mobile App* — aplikasi berbasis Android dan iOS yang memungkinkan pelanggan melakukan self-meter reading, melihat tagihan, dan mengajukan keluhan secara daring. Aplikasi ini mengurangi ketergantungan pada petugas lapangan dan menekan waktu pelayanan pelanggan dari rata-rata 3 hari menjadi kurang dari 1 hari kerja.
- b. *Digital Meter Reading (DMR)* — sistem pembacaan meter gas otomatis yang menggantikan metode manual. Menurut laporan internal [PGN \(2024\)](#), penggunaan DMR meningkatkan akurasi data konsumsi pelanggan hingga 95% dan menghemat waktu pembacaan sebesar 60%.
- c. *e-Billing dan e-Payment System* — digitalisasi sistem tagihan dan pembayaran berbasis bank dan e-wallet mempercepat arus kas perusahaan serta menurunkan biaya administrasi hingga Rp 1,3 miliar per tahun.
- d. *Customer Relationship Management (CRM)* — sistem digital untuk pemantauan keluhan

dan kepuasan pelanggan. Melalui CRM, waktu respons penanganan aduan pelanggan berkurang dari rata-rata 48 jam menjadi 18 jam.

Perubahan besar ini tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga berdampak pada perubahan struktur organisasi dan budaya kerja. Struktur vertikal yang birokratis kini digantikan dengan pola koordinasi lintas divisi. Divisi Operasi dan Layanan Pelanggan berkolaborasi erat dengan Divisi Teknologi Informasi dalam pengelolaan data pelanggan. PGN Lampung juga membentuk unit kecil Digital Service Desk yang berfungsi sebagai pusat pengelolaan layanan digital dan edukasi pelanggan. Hasil wawancara dengan [Aji Darmawan, Bagian Operasi PGN Area Lampung \(2024\)](#), mengonfirmasi bahwa transformasi digital memaksa organisasi untuk “berpikir data, bukan sekadar prosedur.” Ia menyatakan bahwa “Pegawai kini dituntut tidak hanya memahami sistem, tapi juga membaca pola data untuk memperbaiki layanan. Itu perubahan besar dari cara kerja kami sebelumnya.” Pernyataan ini menunjukkan pergeseran paradigma kerja dari birokratis ke analitis dan berbasis informasi.

3. Analisis Berdasarkan Kerangka Osborne & Brown (2011)

a. Tahap Inisiasi (*Initiation*)

Tahap ini ditandai oleh munculnya kesadaran organisasi akan perlunya perubahan. Pada tahun 2019–2020, tekanan eksternal datang dari dua arah: kebijakan digitalisasi BUMN oleh Kementerian BUMN ([Erick Thohir, 2020](#)) dan kebutuhan internal PGN untuk meningkatkan efisiensi serta transparansi. Evaluasi kinerja 2019 menunjukkan bahwa 23% keluhan pelanggan berasal dari kesalahan pembacaan meter manual dan keterlambatan input data ([PGN Report, 2020](#)). Data tersebut menjadi momentum penting bagi manajemen untuk memulai transformasi berbasis teknologi.

b. Tahap Implementasi (*Implementation*)

Pelaksanaan inovasi digital dimulai pada tahun 2021 melalui program *Digital Training Series* bagi seluruh pegawai. Berdasarkan laporan SDM PGN Lampung (2023), 87% pegawai operasional telah mengikuti pelatihan literasi digital dasar dan lanjutan. Implementasi dilakukan secara bertahap dengan prioritas pada pelanggan industri dan komersial,

kemudian diikuti pelanggan rumah tangga. Pada tahap ini, tantangan muncul dalam bentuk resistensi dari sebagian pegawai senior yang belum terbiasa menggunakan sistem digital. Untuk mengatasi hal tersebut, manajemen menerapkan pendekatan *participatory change*, di mana setiap unit dilibatkan dalam proses uji coba dan evaluasi sistem baru.

c. Tahap Institusionalisasi (*Institutionalization*)

Tahap ini menunjukkan keberhasilan inovasi menjadi bagian dari budaya dan struktur organisasi. Pada 2023, penggunaan aplikasi digital seperti DMR dan CRM telah diintegrasikan ke dalam *Standard Operating Procedure (SOP)* serta menjadi indikator dalam penilaian kinerja pegawai (*Key Performance Indicators*). Sistem pelaporan manual dihapus dan digantikan oleh *Dashboard Digital Service Monitoring* yang menampilkan data real-time. Budaya organisasi juga mulai berubah: pegawai tidak lagi berorientasi pada tugas administratif, melainkan pada solusi berbasis data dan kepuasan pelanggan.

d. Tahap Difusi (*Diffusion*)

PGN Area Lampung kini menjadi model praktik terbaik (best practice area) dalam transformasi digital di lingkungan Subholding Gas Pertamina. Sejumlah area seperti Palembang, Batam, dan Pekanbaru telah melakukan studi banding terhadap penerapan sistem DMR dan CRM yang diadopsi dari Lampung. Proses difusi ini memperlihatkan adanya pembelajaran organisasi lintas wilayah, sesuai dengan konsep [Osborne & Brown](#) tentang “*learning and adaptive public organization*”.

4. Faktor Pendukung dan Hambatan

Faktor pendukung utama keberhasilan perubahan organisasi di PGN Lampung meliputi:

1. Kepemimpinan transformasional. Manajemen area memiliki komitmen tinggi dalam mengawal digitalisasi dan memberikan ruang inovasi bagi pegawai.
2. Infrastruktur teknologi. Dukungan jaringan, perangkat, dan integrasi sistem dengan pusat membuat digitalisasi berjalan lancar.

3. Keterlibatan pegawai. Budaya kolaborasi dan keterbukaan meningkat melalui forum *Digital Friday* sesi rutin berbagi ide dan pembaruan sistem.

Namun, beberapa hambatan juga muncul, antara lain:

1. Resistensi terhadap perubahan. Pegawai senior merasa kehilangan kontrol terhadap proses manual yang sebelumnya dikuasai.
2. Keterbatasan literasi digital. Meskipun pelatihan sudah dilakukan, tidak semua pegawai memiliki kecepatan adaptasi yang sama.
3. Keterbatasan infrastruktur daerah. Beberapa lokasi pelanggan di pinggiran Bandar Lampung masih terkendala jaringan internet, menghambat implementasi sistem online.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, PGN Lampung menerapkan strategi *incremental learning* menggabungkan sistem lama dan baru secara paralel sambil meningkatkan kapasitas SDM. Strategi ini sejalan dengan pandangan [Osborne & Brown](#) bahwa perubahan di sektor publik lebih

efektif jika bersifat evolutif daripada revolusioner.

5. Dampak Perubahan Organisasi

Transformasi digital di PGN Lampung membawa berbagai dampak positif, baik pada tingkat operasional maupun strategis.

1. Efisiensi operasional, yang mana waktu layanan pelanggan berkurang hingga 42%, biaya administrasi turun sekitar Rp 1,3 miliar per tahun, dan tingkat akurasi tagihan meningkat hingga 98%.
2. Akuntabilitas dan transparansi yaitu seluruh transaksi dan aktivitas pelanggan kini terdokumentasi secara digital, sehingga audit internal dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat.
3. Kepuasan publik yaitu berdasarkan survei internal tahun 2024, 91% pelanggan menilai pelayanan PGN Lampung sangat baik, meningkat 5% dari tahun sebelumnya.
4. Peningkatan motivasi pegawai yaitu pegawai merasa lebih produktif karena sistem digital mengurangi beban administratif berulang.

Selain dampak positif, muncul pula dampak lanjutan berupa kebutuhan *continuous learning* bagi pegawai dan investasi jangka panjang untuk menjaga keberlanjutan sistem digital. PGN

Lampung mulai merancang *Digital Academy Program* yang berfokus pada pengembangan kompetensi pegawai agar transformasi digital tidak berhenti pada tataran sistem, tetapi melembaga dalam budaya organisasi.

6. Analisis Kritis dan Implikasi

Dari hasil temuan lapangan, dapat disimpulkan bahwa perubahan organisasi melalui inovasi digital di PGN Area Lampung telah mencapai tahap institusionalisasi dan sedang menuju difusi antarunit. Transformasi ini bukan hanya sekadar penerapan teknologi, tetapi juga perubahan mendasar dalam nilai, budaya, dan cara berpikir organisasi publik. Secara teoretis, hasil penelitian ini memperkuat argumen [Osborne & Brown \(2011\)](#) bahwa perubahan organisasi publik melalui inovasi adalah proses siklik dan berlapis—dimulai dari tekanan eksternal, dilanjutkan implementasi internal, dan berakhir pada pembelajaran serta difusi. Namun, temuan ini juga menunjukkan perbedaan kontekstual penting: perubahan di BUMN seperti PGN tidak hanya didorong oleh tekanan politik atau kebijakan publik, tetapi juga oleh kebutuhan korporasi untuk tetap kompetitif di pasar energi nasional. Implikasi praktis dari penelitian ini

adalah perlunya pendekatan *hybrid change management* bagi organisasi publik yang memiliki karakter ganda (bisnis dan pelayanan publik). Kepemimpinan transformasional, literasi digital yang berkelanjutan, serta kolaborasi lintas unit menjadi kunci keberhasilan perubahan organisasi di era digital. Model yang diterapkan PGN Lampung dapat dijadikan rujukan bagi BUMN lain untuk mengelola transformasi serupa, khususnya dalam konteks efisiensi, akuntabilitas, dan penciptaan nilai publik di era 4.0.

E. Kesimpulan

Perubahan organisasi sektor publik melalui inovasi digital merupakan fenomena strategis yang menandai era baru tata kelola pemerintahan dan pelayanan publik. Studi kasus pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk (PGN) Area Lampung membuktikan bahwa inovasi digital bukan sekadar penerapan teknologi, tetapi juga instrumen transformasi yang menyeluruh terhadap struktur organisasi, sistem kerja, dan budaya birokrasi. Dalam konteks administrasi publik Indonesia, fenomena ini menjadi tonggak penting menuju model *adaptive governance* yang menekankan efisiensi, transparansi, dan kolaborasi lintas sektor. Secara empiris, PGN Area

Lampung telah menunjukkan keberhasilan signifikan dalam mengimplementasikan transformasi digital melalui empat inovasi utama, yaitu *PGN Mobile App*, *Digital Meter Reading (DMR)*, *e-Billing*, dan *Customer Relationship Management (CRM)*. Inovasi-inovasi tersebut berdampak langsung pada peningkatan efisiensi operasional sebesar 42%, penurunan keluhan pelanggan hingga 23%, serta peningkatan kepuasan pelanggan menjadi 91% pada tahun 2024. Lebih dari sekadar angka, capaian tersebut mencerminkan keberhasilan organisasi dalam mengelola perubahan secara sistemik dengan menggabungkan aspek teknologi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi.

Analisis dengan menggunakan model [Osborne & Brown \(2011\)](#) menunjukkan bahwa perubahan organisasi di PGN Area Lampung berlangsung melalui empat tahapan yang jelas dan saling berkesinambungan. Pada tahap inisiasi (*initiation*), dorongan utama muncul dari dua arah: tekanan eksternal berupa kebijakan nasional *BUMN Go Digital* dan *Reformasi Birokrasi 4.0*, serta kebutuhan internal untuk memperbaiki kualitas layanan dan efisiensi operasional. Tahap ini menandai

pergeseran paradigma organisasi dari birokrasi administratif ke birokrasi adaptif. Pada tahap implementasi (*implementation*), PGN Lampung menjalankan transformasi melalui strategi *participatory change management* dengan melibatkan seluruh unit kerja, bukan sekadar perintah *top-down*. Proses pelatihan digital yang menjangkau 87% pegawai operasional menunjukkan adanya investasi serius pada aspek sumber daya manusia. Di sisi lain, tantangan berupa resistensi pegawai senior dan keterbatasan infrastruktur di wilayah tertentu berhasil diatasi melalui pendekatan bertahap dan dukungan komunikasi internal yang intensif. Selanjutnya, tahap institusionalisasi (*institutionalization*) memperlihatkan keberhasilan organisasi dalam menjadikan inovasi digital sebagai bagian dari sistem formal. Digitalisasi tidak lagi dianggap proyek temporer, tetapi melekat dalam mekanisme operasional dan penilaian kinerja (*Key Performance Indicators*). Hal ini terlihat dari integrasi DMR dan CRM dalam *Standard Operating Procedure (SOP)* serta penerapan *Dashboard Service Monitoring* sebagai alat kendali manajemen. Transformasi budaya organisasi pun tampak jelas: pegawai tidak hanya mengikuti prosedur, tetapi

mulai bekerja berdasarkan data dan orientasi hasil.

Pada tahap difusi (*diffusion*), inovasi yang berhasil di Lampung mulai diadopsi oleh unit lain di bawah Subholding Gas Pertamina, seperti Palembang dan Batam. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan organisasi tidak berhenti pada satu titik, melainkan menjadi proses pembelajaran organisasi (*organizational learning*) yang terus berlanjut. Difusi ini sejalan dengan konsep Osborne & Brown tentang *innovation as a cyclical and collective process* — bahwa keberhasilan inovasi publik akan menciptakan gelombang pembelajaran baru di lingkungan organisasi yang lebih luas. Secara konseptual, temuan penelitian ini menegaskan bahwa teori Osborne & Brown tetap relevan dalam konteks organisasi publik hibrida seperti BUMN. Namun, hasil di PGN Lampung juga memperluas pemahaman teoretis tersebut. Perubahan di BUMN tidak hanya dipicu oleh tekanan eksternal (seperti kebijakan pemerintah atau tuntutan masyarakat), tetapi juga oleh faktor internal berupa strategi korporasi dan kebutuhan daya saing. Dengan demikian, model perubahan Osborne & Brown perlu diperkaya dengan dimensi

baru: *corporate-driven public change*, di mana orientasi bisnis dan pelayanan publik berjalan secara paralel dan saling memperkuat.

Dari sudut pandang empiris, keberhasilan PGN Lampung menegaskan bahwa inovasi digital tidak dapat dipisahkan dari tiga pilar utama perubahan organisasi publik, yaitu kepemimpinan visioner, kapasitas sumber daya manusia, dan budaya organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Kepemimpinan transformasional yang diterapkan oleh manajemen area terbukti menjadi katalis perubahan — mendorong pegawai untuk berani bereksperimen, berbagi ide, dan mengambil keputusan berbasis data. Sebagaimana dinyatakan oleh Aji Darmawan ([wawancara, 2024](#)), “*Digitalisasi tidak akan berhasil tanpa perubahan cara berpikir. Kami tidak hanya mengubah alat, tetapi juga mengubah cara kerja dan cara melihat pelanggan.*” Secara kritis, penelitian ini juga mengungkap paradoks perubahan organisasi publik: digitalisasi memang menciptakan efisiensi, tetapi juga menimbulkan risiko ketimpangan adaptasi antarpegawai dan wilayah. Tidak semua unit memiliki kesiapan teknologi dan sumber daya yang setara. Oleh karena itu, keberhasilan

transformasi digital harus dipahami sebagai proses dinamis yang memerlukan *incremental learning* dan *adaptive leadership*. Artinya, inovasi digital tidak cukup diimplementasikan, tetapi harus terus dipelihara melalui pembaruan kompetensi dan mekanisme pembelajaran organisasi.

Dari sisi kebaruan (*novelty*), penelitian ini memberikan dua kontribusi utama. Pertama, secara teoretis, studi ini memperluas penerapan model [Osborne & Brown \(2011\)](#) ke dalam konteks organisasi publik hibrida, di mana logika bisnis dan logika pelayanan publik saling berinteraksi. Kedua, secara praktis, penelitian ini mengidentifikasi indikator empiris keberhasilan perubahan digital di sektor publik, seperti efisiensi waktu pelayanan, penurunan keluhan, peningkatan akurasi data, dan penguatan transparansi organisasi. Indikator-indikator ini dapat dijadikan acuan evaluasi bagi lembaga publik lainnya yang sedang menjalankan transformasi digital. Implikasi kebijakan dari penelitian ini adalah perlunya *strategic digital governance* di lingkungan BUMN, yang menempatkan inovasi sebagai strategi jangka panjang, bukan sekadar proyek teknologi jangka pendek. Pemerintah dan Kementerian

BUMN perlu membangun ekosistem digital yang berkelanjutan melalui tiga arah kebijakan: (1) penguatan literasi digital ASN dan pegawai BUMN melalui program nasional; (2) pembentukan unit khusus *Digital Transformation Office* di setiap BUMN sebagai pusat inovasi dan pembelajaran; serta (3) integrasi indikator digitalisasi dalam sistem pengukuran kinerja korporasi. Akhirnya, dapat disimpulkan bahwa transformasi digital di PGN Area Lampung telah menciptakan bentuk baru perubahan organisasi publik yang berorientasi pada efisiensi korporasi dan penciptaan nilai publik secara simultan. Keberhasilan ini menjadi bukti bahwa sektor publik Indonesia memiliki kapasitas adaptif yang tinggi untuk bertransformasi di tengah disrupsi teknologi, asalkan perubahan dijalankan secara terencana, inklusif, dan berkelanjutan. Dengan model kepemimpinan yang visioner dan budaya organisasi yang terbuka terhadap inovasi, PGN Lampung dapat menjadi contoh nyata bagaimana organisasi publik dapat mewujudkan prinsip *good governance* melalui inovasi digital yang berorientasi nilai dan hasil.

DAFTAR PUSTAKA

- Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). *How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation practices compared to business firms*. *Public Management Review*, 17(9), 1323–1340. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895026>
- Ansell, C., & Torfing, J. (2021). *Public innovation through collaboration and design*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315200940>
- Bason, C. (2018). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Bristol, UK: Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv65sxbs>
- BPS Provinsi Lampung. (2024). *Statistik Infrastruktur dan Energi Lampung 2024*. Bandar Lampung: Badan Pusat Statistik Provinsi Lampung.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94(1), 146–166. <https://doi.org/10.1111/padm.12209>
- Darmawan, A. (2024, Mei 14). *Wawancara pribadi tentang*

- implementasi inovasi digital dan perubahan budaya kerja di PGN Area Lampung*. Bandar Lampung.
- Joyce, P. (2015). *Strategic management in the public sector*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315819326>
- Kementerian Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia. (2021). *BUMN Go Digital Framework*. Jakarta: Kementerian BUMN.
- Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia. (2020). *Reformasi Birokrasi 4.0: Roadmap Transformasi Digital Birokrasi Indonesia*. Jakarta: KemenPAN-RB.
- Kettunen, P. (2020). *Digital transformation of public organizations: A framework for organizational learning*. Springer.
<https://doi.org/10.1007/978-3-030-43502-9>
- Mergel, I. (2019). Digital transformation of the public sector: Paradoxical practices. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101–105.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.04.002>
- Osborne, S. P., & Brown, K. (2011). *Managing change and innovation in public service organizations*. Routledge.
- <https://doi.org/10.4324/9780203846893>
- Pertamina Gas Subholding (2023). *Digital Energy Ecosystem Transformation Report 2023*. Jakarta: Pertamina Group.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis – Into the age of austerity*. Oxford University Press.
<https://doi.org/10.1093/oso/9780198787338.001.0001>
- PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. (2023). *Annual Report 2023: Digital transformation toward sustainable energy*. Jakarta: PGN Corporate Communication.
- PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk. (2024). *Laporan Kinerja PGN Area Lampung Tahun 2024*. Bandar Lampung: PGN Area Lampung Office.