

NEXT-GEN PROJECT GOVERNANCE

Program Management Adaptif Megaproyek IKN

Dari pengendalian proyek menuju orkestrasi program



Dr. Rafama Dewi, M.T., MKU.

Praktisi Konsultan PM/CM Jakarta

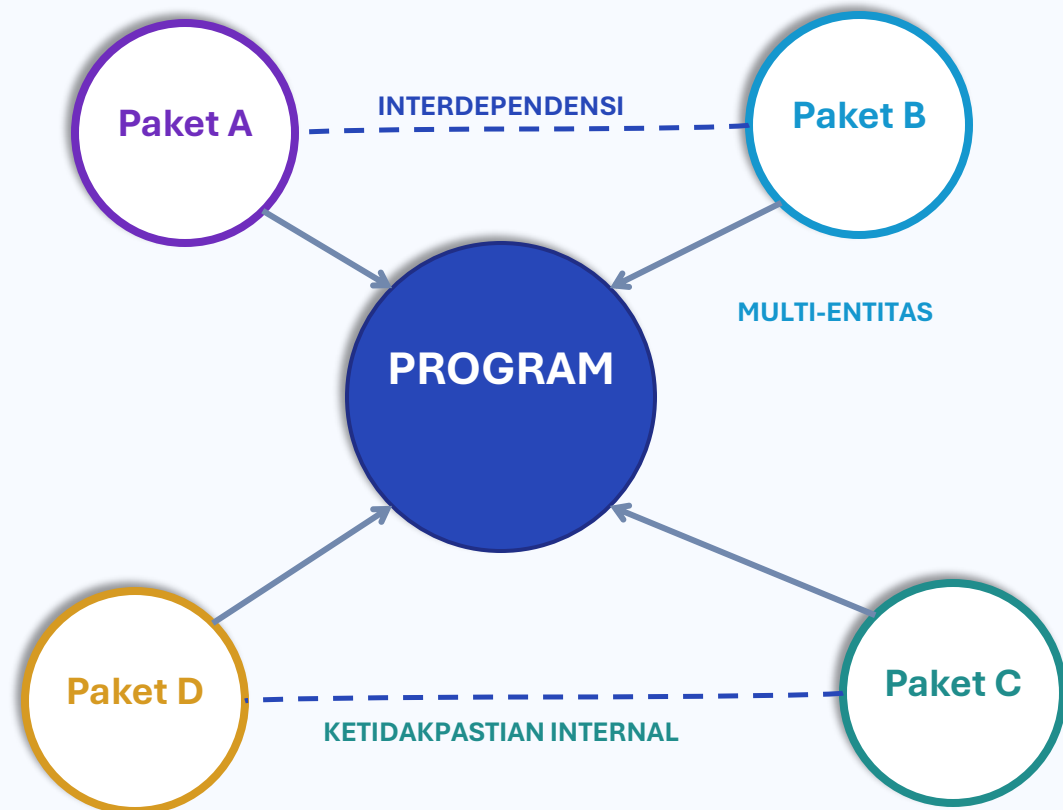
Dosen Prodi Teknik Sipil • Kampus ISTN Jakarta

Jumat, 28 Agustus 2026 • Online via Zoom

Megaproyek adalah masalah sistem

Ketika paket saling bergantung, masalah lokal dapat berubah menjadi konsekuensi program.

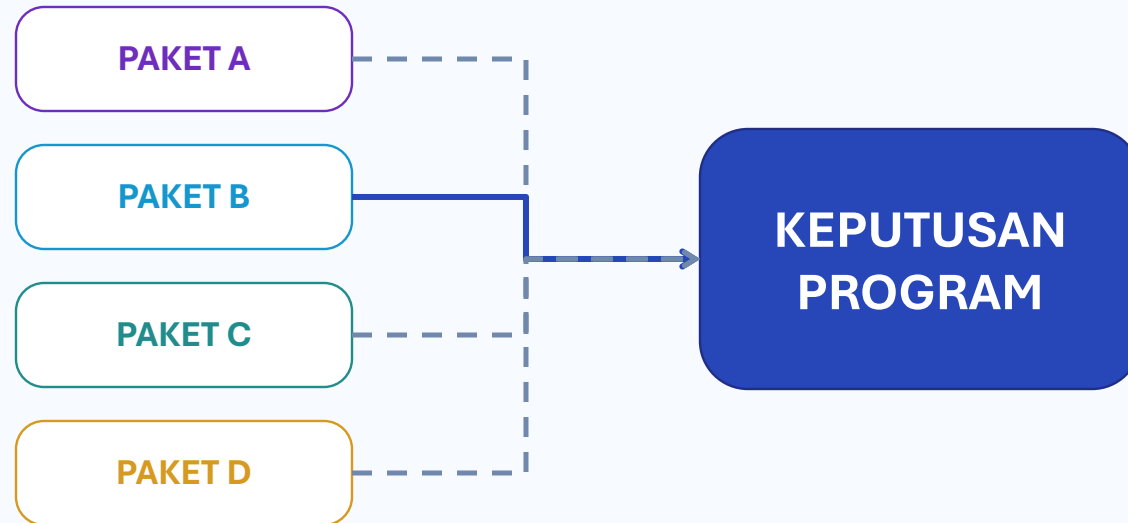
Karena itu, keberhasilan tidak cukup dikelola paket demi paket.



Implikasi governance: keputusan harus melihat dampak lintas paket, bukan hanya status tiap kontrak.

Kontrol proyek tidak menyelesaikan fragmentasi

Empat paket dapat terlihat terkendali —
sementara keputusan program tetap tersendat.



01 Informasi terlambat

Status tersedia, tetapi dependensi tidak terbaca.

02 Otoritas keputusan kabur

Masalah lintas paket berpindah forum tanpa resolusi cepat.

03 Manfaat tidak menjadi sinyal

Fokus jangka pendek mengalahkan nilai program.

Penelitian bergerak pada level program

IKN adalah konteks empiris untuk mengembangkan model yang relevan pada megaprojek multi-entitas, berinterdependensi tinggi, dan penuh ketidakpastian.

14

objek proyek infrastruktur

200

responden kuantitatif

15

informan kunci

Convergent mixed methods • SmartPLS 4 + NVivo 15

PROGRAM-LEVEL

● Koordinasi ● Risiko ● Sumber daya ● Manfaat

→ **Manajemen Program → Kinerja proyek**

BATASAN

Integrasi • lingkup • jadwal • biaya

dikelola pada level proyek/paket dan tidak dimasukkan sebagai variabel program.

Koordinasi menjadi pengungkit terkuat

$$\beta = 0,419$$

KOORDINASI → MANAJEMEN PROGRAM

$p < 0,001$ · jalur paling kuat

$$\beta = 0,232$$

MANAJEMEN PROGRAM → KINERJA PROYEK

$p = 0,003$ · mediasi bermakna

Daya jelaskan dan prediksi model

R^2 adj **0,656**

Manajemen Program

R^2 adj **0,662**

Kinerja Proyek

Q^2 **0,647**

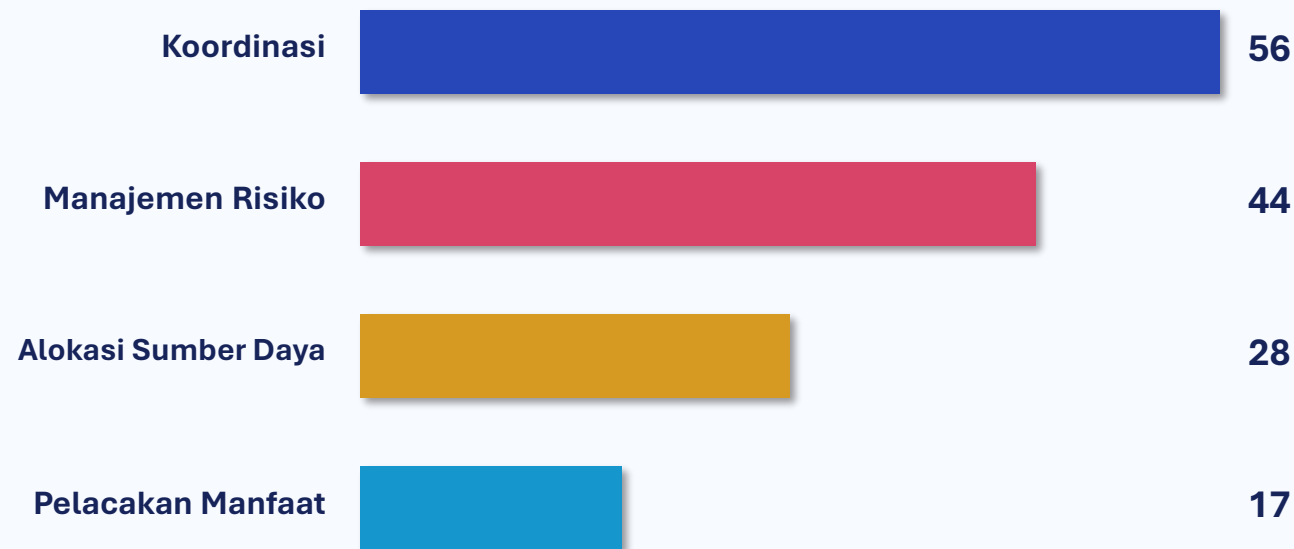
Manajemen Program

Q^2 **0,626**

Kinerja Proyek

Suara lapangan menempatkan koordinasi di depan

Frekuensi kutipan hasil coding NVivo · 15 informan kunci



Frekuensi kutipan

BLIND SPOT

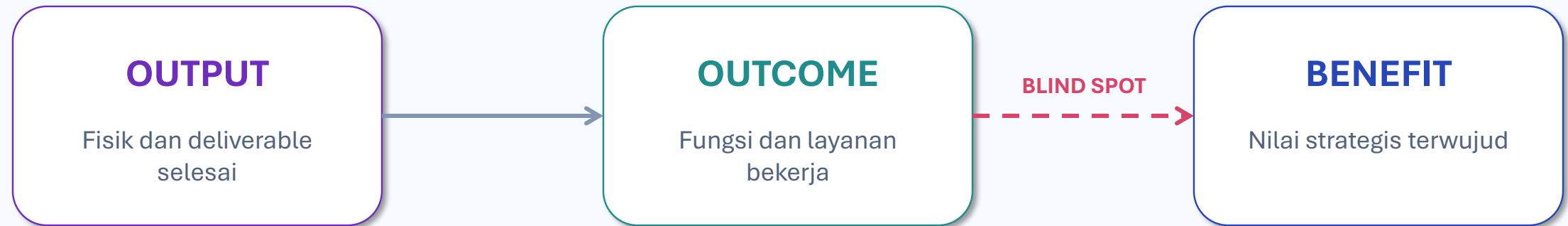
17 kutipan tidak berarti manfaat tidak penting.

Angka terendah justru memperlihatkan jarak antara fokus teknis jangka pendek dan nilai program jangka panjang.

Koordinasi paling dominan; manfaat paling kurang dibicarakan.

Manfaat adalah sensor strategi

Program tidak berhenti ketika output selesai → Governance harus menilai apakah outcome bekerja dan manfaat aktual terwujud.



Tanpa benefit tracking, governance belajar terlalu terlambat.

ISO 21513:2026 menegaskan evaluasi tujuan, outcome aktual, realisasi manfaat, serta efektivitas governance setelah program.

Orkestrasi mengubah sinyal menjadi keputusan

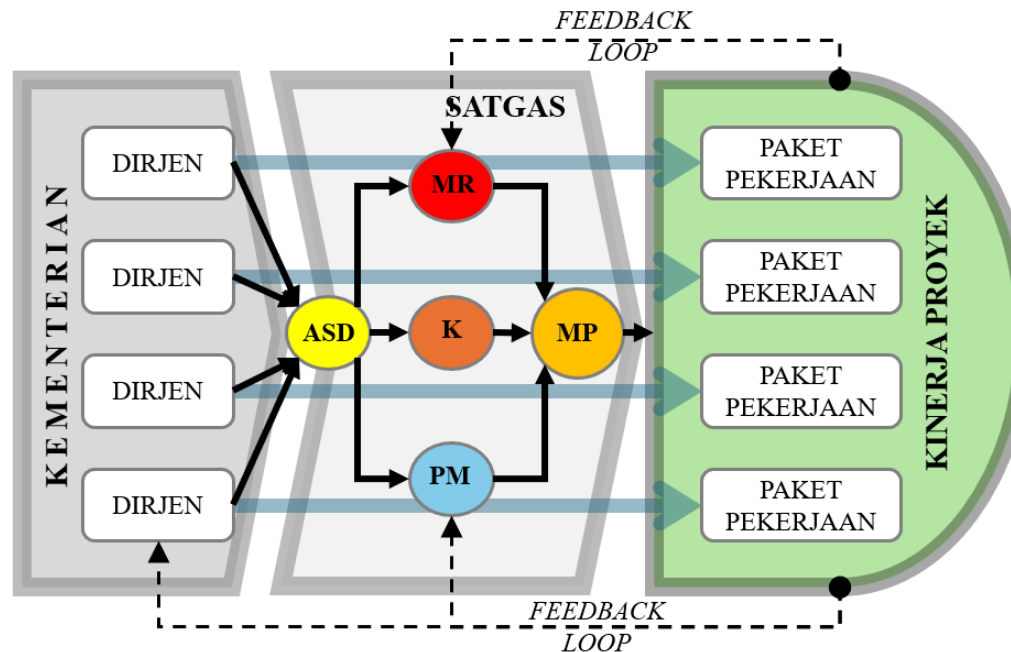
Manajemen Program bukan lapisan administrasi tambahan; ia adalah mekanisme mediasi yang mengintegrasikan faktor pengungkit.



Faktor pengungkit menjadi outcome hanya melalui keputusan program yang efektif.

Satgas menjadi adaptive connector

Novelty terletak pada fungsi penghubung adaptif—bukan pada keberadaan struktur Satgas semata.



SATGAS

Simpul adaptif pada level program

MKI

Kepanjangan tangan operasional dan titik temu konflik lintas paket

FUNGSI

Memperkuat integrasi—bukan menggantikan organisasi yang ada

Setara fungsi tertentu dengan program-level PMO; tidak identik secara kelembagaan.



Feedback loop membuat governance adaptif

Adaptif berarti sistem mampu mendeteksi perubahan, memutuskan respons, menyesuaikan prioritas, dan belajar dari kinerja.

FAST LOOP · OPERASIONAL

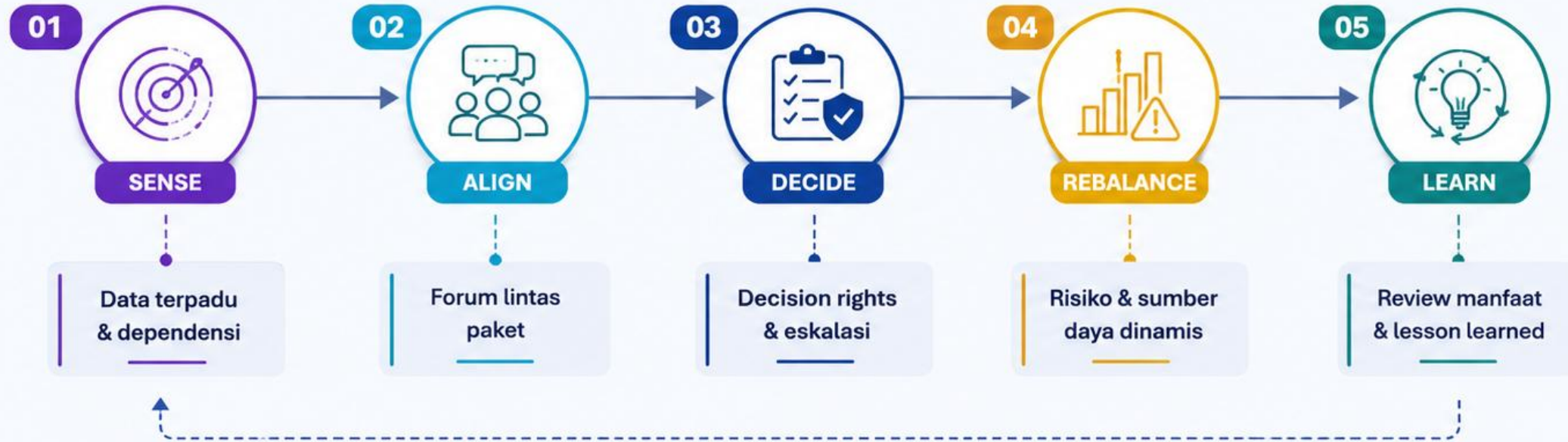


SLOW LOOP · STRATEGIS



Adaptivitas hidup dalam routine keputusan

Struktur memberi kewenangan. Routine membuat kewenangan itu bekerja saat kondisi berubah.



OUTPUT MINIMUM



Dependency
Register



Decision
Log



Risk
Register



Resource
View



Benefit
Review

Minimum viable governance: cukup informasi untuk memutuskan—bukan sebanyak mungkin laporan.



PMO transformation bertemu program adaptif

Pergeseran utamanya bukan mengganti nama PMO, melainkan mengubah apa yang dioptimal-kan dan bagaimana keputusan dibuat.



PMO yang bertransformasi membutuhkan operating model adaptif; temuan IKN menawarkan mekanismenya.



Mulai dari tiga routine yang bisa dijalankan

Roadmap awal 90 hari untuk menguji mekanisme adaptif tanpa menunggu restrukturisasi besar.

30

HARI

**Tetapkan
decision rights**

Peta kewenangan satu halaman
dan jalur eskalasi.

60

HARI

**Aktifkan
forum lintas paket**

Dependency register dan
decision log bersama.

90

HARI

**Hubungkan
risk–resource–benefit**

Satu pandangan program
untuk keputusan prioritas.



Ukur perubahan melalui decision lead time,
dependensi terselesaikan, dan manfaat
yang dapat dilacak.



Decision
Lead Time



Dependensi
Terselesaikan



Manfaat
Terukur

Governance unggul belajar lebih cepat

Next-gen project governance tidak dinilai dari banyaknya kontrol, tetapi dari kualitas koneksi dan kecepatan sistem menyesuaikan keputusan.

01 Orkestrasi lebih penting daripada penambahan kontrol.

02 Adaptive connector mempercepat keputusan lintas entitas.

03 Pelacakan manfaat menutup loop antara delivery dan strategi.

Struktur yang jelas + koneksi adaptif + pembelajaran berkelanjutan

Terima kasih