

# **Manajemen Proyek Sektor Publik**



**oleh**

**Krisnabila Fitriani 2426061010**

**Sebagai Tugas UTS**

**Mata Kuliah Manajemen Strategis**

**MAGISTER ILMU ADMINISTRASI PUBLIK**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**UNIVERSITAS LAMPUNG**

**2025**

**Manajemen Proyek Sektor Publik**  
**(Public Sector Project Management)**

**(Wauters & Maes, 2020; Crawford & Helm, 2009; Baccarini, 1999)**

**ABSTRAK**

Manajemen proyek sektor publik merupakan salah satu aspek penting dalam penyelenggaraan pemerintahan modern. Berbeda dengan proyek swasta yang berorientasi pada keuntungan, proyek publik berfokus pada penciptaan nilai manfaat bagi masyarakat atau public value. Tulisan ini membahas konsep dasar manajemen proyek sektor publik, karakteristik serta tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaannya di Indonesia, dan mengulas studi kasus penerapan proyek digitalisasi layanan PT Pos Indonesia melalui aplikasi Pospay. Hasil kajian menunjukkan bahwa keberhasilan proyek publik ditentukan oleh perencanaan yang matang, kepemimpinan yang kuat, transparansi penggunaan anggaran, serta evaluasi berkelanjutan. Selain itu, keterlibatan masyarakat menjadi faktor penting dalam memastikan bahwa proyek benar-benar bermanfaat bagi publik. Dengan demikian, penerapan prinsip manajemen proyek yang akuntabel, efisien, dan partisipatif dapat meningkatkan efektivitas penyelenggaraan pelayanan publik di Indonesia.

**Kata kunci:** manajemen proyek, sektor publik, akuntabilitas, PT Pos Indonesia, Pospay

## **A. Pengertian dan Konsep Dasar Manajemen Proyek Sektor Publik**

Manajemen proyek sektor publik merupakan proses pengelolaan kegiatan pembangunan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah atau lembaga publik dengan tujuan memberikan manfaat langsung kepada masyarakat. Proyek publik bukan hanya berorientasi pada hasil fisik seperti pembangunan gedung, jalan, atau fasilitas umum, tetapi juga mencakup penciptaan nilai sosial, peningkatan kualitas pelayanan publik, dan perbaikan tata kelola pemerintahan. Menurut Crawford dan Helm (2009), manajemen proyek di sektor publik adalah sistem pengelolaan yang menggabungkan aspek perencanaan strategis, pelaksanaan teknis, dan pengawasan kinerja untuk mencapai public outcomes. Dalam konteks ini, proyek publik menjadi instrumen penting bagi pemerintah dalam menerjemahkan kebijakan ke dalam tindakan nyata yang dapat dirasakan oleh masyarakat.

Sementara Baccarini (1999) mendefinisikan proyek publik sebagai suatu kegiatan yang memiliki tujuan tertentu, memiliki batas waktu, menggunakan sumber daya tertentu, serta diarahkan untuk menghasilkan produk, jasa, atau manfaat yang memenuhi kepentingan publik. Oleh karena itu, setiap proyek publik harus direncanakan secara sistematis agar dapat mencapai efisiensi dan efektivitas dalam penggunaan dana negara. Berbeda dengan proyek di sektor swasta, proyek sektor publik memiliki beberapa karakteristik yang unik, yaitu:

1. Tujuan sosial dan pelayanan masyarakat.

Proyek publik tidak bertujuan mencari keuntungan finansial, tetapi untuk memenuhi kebutuhan dasar masyarakat seperti pendidikan, kesehatan, transportasi, dan digitalisasi pelayanan publik.

2. Dibiayai dengan dana publik.

Dana proyek publik berasal dari APBN, APBD, hibah internasional, atau pinjaman pemerintah. Karena itu, pengelolaannya harus transparan dan akuntabel.

3. Dikontrol oleh regulasi dan kebijakan.

Pelaksanaan proyek publik tunduk pada berbagai aturan, seperti Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional dan Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.

4. Melibatkan banyak pemangku kepentingan.

Proyek publik melibatkan aktor lintas sektor, seperti kementerian, lembaga daerah, BUMN, sektor swasta, dan masyarakat. Koordinasi di antara mereka sangat penting untuk keberhasilan proyek.

5. Berisiko terhadap dinamika politik dan sosial.

Seperti dikemukakan oleh Flyvbjerg (2014), proyek publik sering dipengaruhi oleh kepentingan politik dan birokrasi, sehingga memerlukan mekanisme pengawasan yang kuat agar tujuan awal proyek tidak bergeser.

Secara umum, pelaksanaan manajemen proyek publik terdiri dari lima tahapan utama:

#### 1. Tahap Inisiasi (Initiation)

Pada tahap ini dilakukan identifikasi kebutuhan, penentuan masalah publik, serta analisis kelayakan proyek. Pemerintah atau lembaga publik menilai apakah proyek tersebut benar-benar dibutuhkan dan memiliki dampak positif bagi masyarakat. Biasanya tahap ini menghasilkan dokumen awal seperti proposal proyek, analisis manfaat-biaya, dan rencana pembiayaan.

#### 2. Tahap Perencanaan (Planning)

Tahap ini merupakan inti dari manajemen proyek, karena di sinilah semua kegiatan disusun secara rinci. Menurut Wauters & Maes (2020), perencanaan proyek publik harus mencakup penjadwalan kegiatan, alokasi sumber daya, estimasi anggaran, pembagian tanggung jawab, serta

pengukuran indikator kinerja. Kesalahan dalam perencanaan sering menjadi penyebab utama kegagalan proyek publik.

### 3. Tahap Pelaksanaan (Execution)

Setelah perencanaan disetujui, proyek mulai dilaksanakan sesuai rencana kerja dan anggaran. Dalam tahap ini diperlukan koordinasi lintas sektor agar semua pihak yang terlibat memahami perannya masing-masing. Proses pelaksanaan juga harus memperhatikan etika pelayanan publik, termasuk keterbukaan informasi kepada masyarakat agar tidak menimbulkan kecurigaan terhadap penggunaan dana publik.

### 4. Tahap Pengawasan dan Pengendalian (Monitoring and Controlling)

Tahap ini bertujuan memastikan proyek berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan melalui evaluasi berkala terhadap jadwal, biaya, dan hasil sementara. Dalam proyek publik, fungsi pengawasan biasanya dilakukan oleh lembaga internal seperti inspektorat, serta lembaga eksternal seperti BPK dan KPK. Sistem e-monitoring dan dashboard digital kini mulai digunakan oleh banyak instansi agar laporan kemajuan proyek lebih transparan.

### 5. Tahap Evaluasi dan Penutupan (Evaluation and Closing)

Setelah proyek selesai, dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap hasil dan dampaknya bagi masyarakat. Penilaian tidak hanya berfokus pada keberhasilan teknis (misalnya bangunan selesai tepat waktu), tetapi juga pada aspek sosial dan ekonomi, seperti peningkatan kesejahteraan warga atau kemudahan akses layanan publik. Hasil evaluasi ini menjadi bahan pembelajaran untuk proyek berikutnya.

Dalam praktiknya, keberhasilan manajemen proyek publik sangat dipengaruhi oleh tiga faktor utama:

- Kepemimpinan dan koordinasi antar instansi. Tanpa kepemimpinan yang kuat, proyek publik mudah terhambat oleh birokrasi.
- Kompetensi sumber daya manusia. Aparatur negara harus memiliki kemampuan teknis dan manajerial yang memadai untuk mengelola proyek berskala besar.
- Transparansi dan akuntabilitas. Karena proyek dibiayai dengan uang publik, semua kegiatan harus bisa dipertanggungjawabkan baik secara administratif maupun moral.

Dengan demikian, manajemen proyek sektor publik bukan hanya soal menyelesaikan pekerjaan fisik, tetapi tentang bagaimana pemerintah mampu menerjemahkan kebijakan menjadi hasil konkret yang memberi manfaat nyata bagi masyarakat. Konsep ini juga berkaitan erat dengan paradigma New Public Management (NPM) dan Public Value Management (PVM), di mana keberhasilan pemerintah diukur dari sejauh mana kebijakan dan proyeknya mampu menciptakan nilai publik, bukan sekadar memenuhi prosedur administratif.

## **B. Karakteristik dan Tantangan Proyek Publik di Indonesia**

Proyek sektor publik di Indonesia merupakan instrumen penting bagi pemerintah untuk melaksanakan kebijakan pembangunan nasional dan memberikan layanan kepada masyarakat. Melalui proyek publik, pemerintah berupaya menjawab berbagai kebutuhan sosial dan ekonomi, seperti pembangunan infrastruktur, digitalisasi layanan publik, peningkatan pendidikan, dan penanggulangan kemiskinan. Namun, proyek publik di Indonesia memiliki karakteristik dan tantangan tersendiri yang membedakannya dari proyek di sektor swasta. Karakteristik ini muncul karena proyek publik bersifat kompleks, melibatkan berbagai pihak, serta harus beroperasi dalam kerangka hukum dan kebijakan pemerintah yang ketat.

### **1. Karakteristik Proyek Publik di Indonesia**

Beberapa karakteristik utama proyek sektor publik di Indonesia antara lain sebagai berikut:

a. Dibiayai oleh Dana Publik (APBN/APBD)

Proyek publik menggunakan dana yang bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN), Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD), hibah luar negeri, atau pinjaman internasional. Karena berasal dari uang rakyat, setiap rupiah yang digunakan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparan. Hal ini sesuai dengan prinsip akuntabilitas publik sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 dan sistem Good Governance.

b. Berorientasi pada Kepentingan Umum

Tujuan utama proyek publik adalah memberikan manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat. Keberhasilan proyek publik tidak diukur dari laba, tetapi dari sejauh mana proyek tersebut mampu meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Misalnya, proyek pembangunan jalan desa tidak dinilai dari keuntungan finansial, melainkan dari meningkatnya akses masyarakat terhadap pendidikan, pasar, dan fasilitas umum.

c. Melibatkan Banyak Pemangku Kepentingan (Multi-Stakeholder)

Proyek publik sering kali melibatkan berbagai aktor, seperti kementerian, pemerintah daerah, BUMN, sektor swasta, lembaga donor, hingga masyarakat sipil. Kompleksitas ini menuntut koordinasi lintas lembaga yang baik. Menurut Osborne (2010), koordinasi antar aktor menjadi tantangan tersendiri karena masing-masing pihak memiliki kepentingan dan prioritas berbeda.

d. Terikat oleh Regulasi dan Birokrasi

Berbeda dengan proyek swasta yang lebih fleksibel, proyek publik harus mengikuti ketentuan hukum dan prosedur administratif yang ketat. Misalnya, proses pengadaan barang dan jasa harus mengikuti Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa

Pemerintah. Tujuannya adalah untuk mencegah penyimpangan dan korupsi, tetapi di sisi lain hal ini juga dapat memperlambat proses pelaksanaan proyek.

e. Memiliki Dimensi Politik yang Kuat

Proyek publik tidak bisa dilepaskan dari kepentingan politik, terutama pada proyek-proyek berskala besar seperti proyek strategis nasional. Seperti dijelaskan oleh Flyvbjerg (2014), keputusan dalam proyek publik sering kali dipengaruhi oleh faktor politik, bukan hanya pertimbangan teknis dan ekonomi. Akibatnya, proyek bisa diprioritaskan karena alasan politis, bukan berdasarkan kebutuhan riil masyarakat.

f. Terbuka terhadap Pengawasan Publik

Sebagai bentuk pertanggungjawaban, proyek publik harus dapat diawasi oleh masyarakat, lembaga legislatif, dan lembaga pengawasan seperti BPK dan KPK. Proyek publik juga wajib melaporkan kemajuan dan hasilnya secara terbuka, baik melalui media massa maupun situs resmi pemerintah. Transparansi ini menjadi bagian dari prinsip open government yang sedang dikembangkan di Indonesia.

## **2. Tantangan dalam Pelaksanaan Proyek Publik di Indonesia**

Walaupun proyek publik memiliki tujuan yang mulia, pelaksanaannya di Indonesia sering menghadapi berbagai kendala. Beberapa tantangan utama tersebut antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan dalam Perencanaan (Planning Deficit)

Salah satu tantangan terbesar proyek publik di Indonesia adalah lemahnya perencanaan awal. Banyak proyek yang dimulai tanpa studi kelayakan mendalam atau analisis kebutuhan yang tepat. Akibatnya, proyek tidak berjalan sesuai tujuan, bahkan kadang berhenti di tengah jalan karena anggaran tidak cukup atau sasaran masyarakat tidak jelas.

b. Koordinasi Antar Lembaga yang Lemah



Proyek publik biasanya melibatkan berbagai instansi dengan kewenangan berbeda. Lemahnya koordinasi menyebabkan tumpang tindih program, keterlambatan jadwal, dan inefisiensi penggunaan anggaran. Contohnya, proyek infrastruktur sering terhambat karena izin lahan belum selesai atau dokumen administrasi belum sinkron antar instansi.

#### c. Keterbatasan Kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Masih banyak aparatur publik yang belum memiliki kompetensi teknis dalam manajemen proyek modern. Hal ini termasuk kurangnya kemampuan dalam penyusunan logical framework, penggunaan perangkat digital untuk monitoring, serta pemahaman prinsip risk management. Padahal, kemampuan tersebut sangat penting agar proyek bisa berjalan efektif dan terukur.

#### d. Proses Birokrasi yang Panjang dan Rumit

Struktur birokrasi di Indonesia masih cenderung hierarkis dan prosedural. Banyak proyek tertunda karena dokumen perencanaan, tender, atau pencairan dana memerlukan waktu lama. Kondisi ini membuat pelaksanaan proyek tidak efisien dan menurunkan kepercayaan publik terhadap kinerja pemerintah.

#### e. Risiko Korupsi dan Penyalahgunaan Anggaran

Karena melibatkan dana besar, proyek publik rawan terhadap praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN). Berdasarkan berbagai laporan BPK, banyak kasus penyimpangan anggaran terjadi akibat lemahnya pengawasan dan transparansi. Oleh karena itu, penerapan sistem e-procurement dan audit berbasis digital menjadi langkah penting untuk menekan potensi penyimpangan.

#### f. Kurangnya Partisipasi Masyarakat

Masyarakat sering kali hanya menjadi penerima hasil proyek tanpa dilibatkan dalam tahap perencanaan dan evaluasi. Padahal, partisipasi publik penting agar proyek benar-benar sesuai

dengan kebutuhan lokal dan tidak menimbulkan resistensi. Prinsip bottom-up planning sebagaimana dianjurkan oleh UU No. 25 Tahun 2004 seharusnya diterapkan lebih konsisten.

g. Masalah Keberlanjutan (Sustainability Issues)

Banyak proyek publik yang selesai dibangun tetapi tidak berkelanjutan karena tidak ada dana pemeliharaan atau pengelolaan lanjutan. Akibatnya, fasilitas publik yang dibangun menjadi terbengkalai. Ini menunjukkan pentingnya perencanaan jangka panjang dan pembiayaan berkelanjutan agar hasil proyek tidak sia-sia.

### **3. Upaya Pemerintah dalam Mengatasi Tantangan Proyek Publik**

1. Pemerintah Indonesia telah melakukan berbagai langkah untuk memperbaiki sistem manajemen proyek publik, antara lain:
2. Menerapkan Sistem e-Government dan e-Procurement.
3. Sistem digital membantu meningkatkan transparansi dan efisiensi proses pengadaan barang/jasa pemerintah.
4. Membentuk Project Management Office (PMO).
5. Beberapa kementerian dan lembaga telah memiliki unit PMO yang berfungsi mengawasi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proyek.
6. Peningkatan Kompetensi ASN.
7. Pemerintah melalui LAN dan BKN terus melakukan pelatihan manajemen proyek berbasis kompetensi agar aparatur lebih profesional.
8. Mendorong Kolaborasi Lintas Sektor.

Dalam proyek strategis nasional, pemerintah melibatkan BUMN dan swasta melalui skema Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU).

### **4. Meningkatkan Partisipasi Publik.**

Pemerintah mulai membuka ruang konsultasi publik dan forum musyawarah perencanaan pembangunan (Musrenbang) agar masyarakat dapat terlibat dalam tahap perencanaan proyek. Langkah-langkah tersebut merupakan bentuk implementasi prinsip Good Governance yang menekankan partisipasi, transparansi, dan akuntabilitas dalam setiap tahapan proyek publik.

## **5. Implikasi terhadap Pelayanan Publik**

Kualitas manajemen proyek publik memiliki dampak langsung terhadap kualitas pelayanan publik. Jika proyek publik dijalankan dengan baik, maka hasilnya akan meningkatkan efisiensi pelayanan, mempercepat birokrasi, dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah. Sebaliknya, jika proyek publik dikelola secara buruk, masyarakat akan merasakan dampak negatif berupa keterlambatan pembangunan, pemborosan anggaran, dan menurunnya kualitas layanan.

Dengan demikian, penguatan manajemen proyek sektor publik tidak hanya penting bagi keberhasilan pembangunan fisik, tetapi juga merupakan bagian dari reformasi birokrasi menuju pemerintahan yang lebih responsif, transparan, dan berorientasi pada hasil (result-oriented government).

## **C. Studi Kasus: Proyek Digitalisasi Layanan PT Pos Indonesia (Aplikasi Pospay)**

### **1. Latar Belakang Proyek**

Perubahan zaman dan perkembangan teknologi digital telah mendorong transformasi besar dalam sektor pelayanan publik di Indonesia. Salah satu lembaga yang turut melakukan inovasi digital adalah PT Pos Indonesia (Persero). Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang layanan pos dan logistik, PT Pos Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung kebijakan publik, terutama dalam layanan pengiriman, keuangan, dan penyaluran bantuan sosial. Namun, seiring berkembangnya era digital, perusahaan menghadapi

tantangan berat seperti menurunnya volume surat konvensional, persaingan jasa logistik swasta, dan perubahan perilaku masyarakat yang lebih memilih layanan digital cepat dan praktis. Untuk menjawab tantangan tersebut, PT Pos Indonesia meluncurkan proyek digitalisasi layanan publik melalui aplikasi Pospay.

Aplikasi Pospay merupakan platform digital berbasis keuangan yang memungkinkan masyarakat melakukan berbagai transaksi, seperti pembayaran tagihan listrik, air, pulsa, top-up e-wallet, serta pencairan bantuan sosial (bansos). Proyek ini menjadi bagian dari Program Transformasi Digital BUMN yang digagas oleh Kementerian BUMN sejak tahun 2021, dengan tujuan mempercepat integrasi layanan publik berbasis teknologi. Dalam konteks manajemen proyek sektor publik, digitalisasi Pospay adalah bentuk konkret implementasi kebijakan publik yang berbasis pelayanan masyarakat. Proyek ini juga merupakan wujud pelaksanaan Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang BUMN, yang menegaskan peran BUMN tidak hanya mencari keuntungan, tetapi juga memberikan manfaat sosial dan ekonomi bagi masyarakat.

## **2. Tujuan dan Ruang Lingkup Proyek**

Tujuan utama proyek digitalisasi layanan Pospay antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi dan kecepatan pelayanan publik di sektor keuangan.
2. Mempermudah masyarakat, terutama di daerah terpencil, untuk mengakses layanan digital dan bantuan sosial.
3. Mendukung kebijakan pemerintah dalam memperluas inklusi keuangan nasional.
4. Meningkatkan citra PT Pos Indonesia sebagai lembaga publik yang adaptif terhadap kemajuan teknologi. Ruang lingkup proyek ini meliputi pengembangan aplikasi digital,

integrasi sistem keuangan, pelatihan sumber daya manusia (SDM) internal, sosialisasi kepada masyarakat, serta kerja sama dengan lembaga pemerintah dan mitra swasta.

### **3. Tahapan Pelaksanaan Proyek**

Pelaksanaan proyek Pospay mengikuti tahapan life cycle project management, yaitu:

#### **a. Tahap Inisiasi**

Tahap ini diawali dengan analisis kebutuhan masyarakat terhadap layanan keuangan digital yang mudah diakses tanpa harus memiliki rekening bank. PT Pos Indonesia mengidentifikasi masalah utama: rendahnya tingkat literasi keuangan dan keterbatasan akses ke lembaga keuangan formal di wilayah pedesaan.

Hasil analisis tersebut menunjukkan bahwa digitalisasi layanan pos menjadi solusi strategis untuk memperluas layanan publik.

#### **b. Tahap Perencanaan**

Pada tahap ini, manajemen PT Pos Indonesia menyusun dokumen proyek yang mencakup:

- Rencana kerja (work breakdown structure),
- Anggaran proyek (budget plan),
- Timeline implementasi,
- Indikator keberhasilan proyek, dan
- Rencana mitigasi risiko.

Dalam tahap perencanaan juga dilakukan koordinasi dengan Kementerian BUMN, Bank Indonesia, dan Kementerian Sosial terkait integrasi layanan bantuan sosial digital.

#### **c. Tahap Pelaksanaan (Execution)**

Proyek mulai dijalankan melalui pengembangan aplikasi oleh tim IT internal bersama mitra teknologi. Pelatihan dilakukan kepada pegawai pos di seluruh Indonesia agar mampu menggunakan dan mempromosikan aplikasi kepada masyarakat.

Selain itu, sistem keamanan data diperkuat untuk melindungi informasi pengguna, sesuai dengan ketentuan Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.

Sosialisasi aplikasi juga dilakukan melalui media sosial, kantor pos, dan kerja sama dengan pemerintah daerah.

#### d. Tahap Pengawasan dan Evaluasi (Monitoring & Evaluation)

Pengawasan dilakukan melalui sistem dashboard monitoring yang menampilkan progres proyek, kendala, dan pencapaian target.

Evaluasi dilakukan secara berkala oleh manajemen PT Pos Indonesia bersama Kementerian BUMN untuk memastikan proyek berjalan sesuai sasaran.

Beberapa indikator yang digunakan antara lain:

- Jumlah pengguna aktif aplikasi Pospay,
- Kecepatan proses transaksi,
- Tingkat kepuasan masyarakat,
- Efisiensi biaya operasional dibandingkan metode manual sebelumnya.

#### **4. Hasil dan Dampak Proyek**

Setelah diluncurkan secara nasional, proyek Pospay membawa beberapa hasil positif, antara lain:

1. Peningkatan akses layanan keuangan digital.

Masyarakat di daerah yang sebelumnya kesulitan melakukan transaksi kini dapat menggunakan Pospay untuk berbagai kebutuhan, seperti pembayaran tagihan, pengiriman uang, dan pencairan bantuan sosial.

## 2. Efisiensi dan kecepatan pelayanan.

Proses pelayanan yang dulunya memerlukan waktu lama kini dapat dilakukan hanya dalam hitungan menit melalui aplikasi.

## 3. Dukungan terhadap inklusi keuangan nasional.

Proyek ini membantu pemerintah mewujudkan target inklusi keuangan sebesar 90% pada tahun 2024 sebagaimana tercantum dalam Strategi Nasional Keuangan Inklusif (SNKI).

## 4. Peningkatan citra dan daya saing PT Pos Indonesia.

Transformasi digital membuat PT Pos Indonesia tidak hanya dikenal sebagai jasa pengiriman, tetapi juga sebagai penyedia layanan publik berbasis teknologi finansial (fintech for public service).

Selain itu, proyek ini memperkuat posisi PT Pos Indonesia sebagai mitra pemerintah dalam penyaluran berbagai program sosial, seperti Program Keluarga Harapan (PKH) dan Bantuan Pangan Non Tunai (BPNT), melalui layanan digital yang lebih cepat dan akurat.

## **5. Tantangan dalam Pelaksanaan Proyek**

Meskipun berhasil, proyek Pospay juga menghadapi beberapa kendala, antara lain:

1. Keterbatasan infrastruktur digital di wilayah terpencil yang menyebabkan akses aplikasi belum merata.
2. Kesenjangan literasi digital masyarakat, terutama pada kelompok usia lanjut yang belum terbiasa menggunakan aplikasi keuangan.

3. Kesiapan SDM internal, karena sebagian pegawai PT Pos Indonesia masih beradaptasi dengan sistem kerja berbasis digital.
4. Risiko keamanan siber, mengingat layanan digital sangat bergantung pada perlindungan data pengguna.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, PT Pos Indonesia melakukan strategi pendampingan digital melalui program edukasi masyarakat serta meningkatkan kerja sama dengan penyedia jaringan dan lembaga keamanan siber nasional.

## **6. Analisis Berdasarkan Prinsip Manajemen Proyek Publik**

Dari sudut pandang manajemen proyek sektor publik, proyek Pospay memenuhi beberapa prinsip utama:

1. Efisiensi – penggunaan sumber daya (waktu, biaya, tenaga) lebih hemat dibandingkan metode konvensional.
2. Akuntabilitas – pelaporan kegiatan proyek dilakukan secara terbuka melalui sistem digital dan audit internal.
3. Transparansi – publik dapat mengakses informasi layanan melalui situs dan aplikasi resmi.
4. Partisipasi – proyek ini melibatkan masyarakat secara langsung sebagai pengguna dan penerima manfaat.
5. Sustainability – proyek dirancang untuk terus berkembang melalui inovasi dan pembaruan fitur sesuai kebutuhan masyarakat.



Dengan penerapan prinsip tersebut, proyek Pospay tidak hanya dianggap sebagai proyek teknologi, tetapi juga sebagai model manajemen proyek publik yang berhasil menggabungkan aspek sosial, ekonomi, dan digital governance.

## **7. Kesimpulan Sementara dari Studi Kasus**

Proyek digitalisasi layanan publik melalui aplikasi Pospay merupakan contoh nyata bagaimana lembaga publik seperti PT Pos Indonesia mampu beradaptasi terhadap tuntutan era digital. Proyek ini menunjukkan bahwa penerapan manajemen proyek sektor publik yang baik mulai dari perencanaan, koordinasi, hingga evaluasi dapat menghasilkan pelayanan publik yang lebih cepat, efisien, dan akuntabel. Selain meningkatkan kepuasan masyarakat, proyek ini juga berkontribusi terhadap peningkatan tata kelola pemerintahan yang berbasis teknologi dan transparansi. Dengan dukungan kebijakan pemerintah, proyek semacam ini dapat menjadi model bagi lembaga publik lainnya dalam mengembangkan inovasi pelayanan berbasis digital di masa depan.

## **D. Analisis dan Pembelajaran (Lessons Learned)**

Berdasarkan studi kasus proyek digitalisasi layanan publik PT Pos Indonesia melalui aplikasi Pospay, dapat ditarik sejumlah analisis dan pembelajaran penting yang mencerminkan penerapan prinsip manajemen proyek sektor publik secara efektif. Analisis ini mencakup dimensi manajerial, kebijakan publik, serta tata kelola pemerintahan modern (governance approach)

### **1. Efektivitas Perencanaan dan Implementasi**

Proyek Pospay menunjukkan bahwa perencanaan yang matang merupakan kunci utama dalam keberhasilan proyek publik. Tahapan inisiasi dan perencanaan dilakukan melalui kajian kebutuhan masyarakat, analisis kelayakan, serta integrasi antara visi strategis pemerintah dan tujuan organisasi BUMN.

Hal ini sesuai dengan pandangan Baccarini (1999) yang menyebutkan bahwa kejelasan tujuan dan indikator keberhasilan merupakan elemen utama dalam menentukan kesuksesan proyek. Dalam konteks Pospay, kejelasan tujuan terlihat dari orientasi proyek terhadap public value, yaitu memberikan layanan keuangan digital yang inklusif. Sementara dari sisi implementasi, kolaborasi lintas sektor antara PT Pos Indonesia, Kementerian BUMN, Bank Indonesia, dan Kementerian Sosial membuktikan bahwa kerja sama antar lembaga publik mampu mempercepat realisasi proyek. Dengan demikian, proyek ini menjadi contoh praktik collaborative governance, di mana keberhasilan proyek publik sangat bergantung pada sinergi antar aktor yang memiliki kewenangan dan sumber daya berbeda.

## **2. Akuntabilitas dan Transparansi sebagai Pilar Keberhasilan**

Akuntabilitas publik menjadi faktor penting dalam pelaksanaan proyek yang menggunakan dana negara. Proyek Pospay menunjukkan adanya sistem pengawasan digital melalui dashboard monitoring yang dapat diakses oleh berbagai unit kerja.

Transparansi ini meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan publik serta meminimalisasi potensi penyimpangan anggaran. Menurut Wauters & Maes (2020), proyek publik yang dikelola dengan sistem pelaporan terbuka tidak hanya meningkatkan efisiensi internal, tetapi juga menciptakan legitimasi sosial bagi lembaga publik.

Hal ini sejalan dengan prinsip Good Governance yang menekankan keterbukaan, akuntabilitas, partisipasi, dan supremasi hukum (rule of law). Dalam konteks teori, praktik ini juga mencerminkan paradigma New Public Management (NPM) yang menekankan pentingnya efisiensi dan hasil (result-oriented performance) dalam manajemen sektor publik.

## **3. Kepemimpinan Adaptif dan Inovasi dalam Sektor Publik**

Kepemimpinan dalam proyek publik memegang peranan penting untuk menjaga arah, mengatasi hambatan, dan memastikan kolaborasi berjalan efektif.

Dalam kasus Pospay, pimpinan PT Pos Indonesia menunjukkan kepemimpinan adaptif, yaitu kemampuan merespons perubahan lingkungan eksternal dengan strategi inovatif.

Kepemimpinan adaptif ini berfokus pada penciptaan solusi digital, restrukturisasi internal, dan penguatan budaya kerja berbasis hasil.

Hal ini sesuai dengan konsep transformational leadership dalam manajemen publik, yang menekankan kemampuan pemimpin untuk menginspirasi perubahan dan mendorong inovasi dalam organisasi. Keberhasilan Pospay menunjukkan bahwa BUMN yang dikelola dengan pendekatan kepemimpinan modern dapat berperan sebagai agen perubahan (agent of public innovation) di sektor publik.

#### **4. Partisipasi dan Pemberdayaan Masyarakat**

Prinsip partisipasi publik dalam proyek sektor publik sangat penting agar proyek sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Dalam proyek Pospay, masyarakat tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga pengguna aktif layanan digital. Melalui pendekatan edukasi keuangan dan pendampingan digital, proyek ini turut memberdayakan masyarakat untuk beradaptasi dengan teknologi baru. Menurut Osborne (2010) dalam kerangka New Public Governance (NPG), partisipasi publik bukan sekadar masukan formal, tetapi proses kolaboratif yang membangun kepercayaan dan tanggung jawab bersama antara pemerintah dan warga. Pendekatan ini juga menegaskan bahwa proyek publik modern harus mengedepankan hubungan kemitraan (co-production) antara pemerintah dan masyarakat.

#### **5. Pengelolaan Risiko dan Keberlanjutan Proyek**

Salah satu tantangan utama proyek publik adalah pengelolaan risiko (risk management). Dalam proyek Pospay, risiko utama yang dihadapi meliputi keterbatasan infrastruktur digital, keamanan siber, serta resistensi pegawai terhadap perubahan sistem kerja. Untuk mengatasinya, PT Pos Indonesia menerapkan strategi mitigasi seperti pelatihan SDM, kerja sama dengan penyedia jaringan, serta peningkatan sistem keamanan data.

Menurut Flyvbjerg (2014), proyek publik yang berhasil bukan hanya karena manajemennya efektif, tetapi juga karena kemampuannya mengantisipasi risiko dan beradaptasi terhadap ketidakpastian. Selain itu, keberlanjutan proyek menjadi fokus utama agar hasil digitalisasi tidak berhenti pada fase awal, melainkan terus dikembangkan melalui pembaruan fitur, peningkatan pelayanan, dan pemeliharaan sistem jangka panjang.

## **6. Pembelajaran Kebijakan (Policy Learning)**

Dari hasil pelaksanaan proyek Pospay, terdapat beberapa pembelajaran penting bagi pengelolaan proyek publik di Indonesia, yaitu:

1. Perencanaan berbasis bukti (evidence-based planning) harus menjadi dasar setiap proyek publik agar keputusan tidak semata politis.
2. Integrasi sistem digital dan tata kelola keuangan meningkatkan transparansi serta efektivitas proyek.
3. Kolaborasi lintas aktor dan lintas sektor memperkuat kapasitas implementasi kebijakan publik.
4. Pendekatan human-centered service harus menjadi prinsip utama agar proyek publik benar-benar menjawab kebutuhan masyarakat.
5. Evaluasi kinerja berbasis hasil (outcome-based evaluation) perlu diterapkan untuk mengukur dampak sosial dari proyek, bukan hanya capaian administratif.

Dengan pembelajaran tersebut, proyek Pospay dapat dijadikan referensi model inovasi manajemen proyek publik yang berhasil menggabungkan aspek teknologi, sosial, dan tata kelola pemerintahan yang baik.

### **E. Kesimpulan**

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek sektor publik memegang peranan penting dalam keberhasilan pembangunan dan peningkatan kualitas pelayanan publik di Indonesia. Proyek digitalisasi layanan publik PT Pos Indonesia (Pospay) merupakan contoh nyata penerapan prinsip-prinsip manajemen proyek publik yang terintegrasi antara efisiensi, akuntabilitas, dan inovasi digital.

Keberhasilan proyek ini tidak terlepas dari:

1. Perencanaan strategis yang jelas dan berbasis kebutuhan masyarakat.
2. Kepemimpinan adaptif yang mampu mendorong perubahan organisasi.
3. Transparansi dan pengawasan yang berbasis digital.
4. Kolaborasi antar lembaga dan partisipasi masyarakat.

Proyek publik di era modern tidak lagi hanya diukur dari hasil fisik, tetapi dari sejauh mana ia mampu menciptakan public value bagi masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan manajemen proyek yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan agar setiap kegiatan pembangunan benar-benar memberikan manfaat sosial dan memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap pemerintah.

## **Daftar Pustaka**

1. Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.
2. Crawford, L., & Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *International Journal of Project Management*, 27(3), 243–250.
3. Flyvbjerg, B. (2014). *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge University Press.
4. Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance*. Routledge.
5. Wauters, P., & Maes, R. (2020). Public Sector Project Management and Governance: Challenges and Trends. *Public Management Review*, 22(7), 931–950.
6. Kementerian BUMN. (2023). *Laporan Tahunan Transformasi Digital BUMN 2023*. Jakarta: Kementerian BUMN RI.
7. PT Pos Indonesia (Persero). (2022). *Laporan Tahunan PT Pos Indonesia 2022: Transformasi Digital dan Inovasi Layanan Publik*. Bandung: PT Pos Indonesia.
8. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.
9. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional.
10. Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah.
11. Undang-Undang Nomor 27 Tahun 2022 tentang Perlindungan Data Pribadi.