



KUALITAS

BUKU PANDUAN MENGENAI PENGADAAN

JUNI 2018

KUALITAS

BUKU PANDUAN MENGENAI PENGADAAN

JUNI 2018



Lisensi Creative Commons Atribusi-NonKomersial-
TanpaTurunan 3.0 Organisasi Antarpemerintah (CC BY-NC-ND 3.0 IGO)

© 2018 Asian Development Bank
6 ADB Avenue, Mandaluyong City, 1550 Metro Manila, Philippines
Tel +63 2 632 4444; Faks +63 2 636 2444
www.adb.org

Beberapa hak dilindungi undang-undang. Diterbitkan pada 2018.

No. Stok Publikasi TIM190307-3
DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TIM190307-3>

Pandangan yang disampaikan dalam publikasi ini merupakan pandangan para penulisnya dan tidak mencerminkan pandangan dan kebijakan Asian Development Bank (ADB) atau Dewan Gubernur ADB atau pemerintah yang diwakili ADB.

ADB tidak menjamin keakuratan data dalam publikasi ini dan tidak bertanggung jawab atas segala akibat yang timbul dari penggunaan data tersebut. Penyebutan perusahaan tertentu atau produk tertentu dari produsen tidak berarti bahwa ADB lebih mendukung atau merekomendasikan perusahaan atau produk tersebut dibandingkan dengan perusahaan atau produk sejenis lainnya yang tidak disebutkan.

Dengan menyebut atau merujuk pada wilayah atau daerah geografis tertentu, atau dengan menggunakan istilah “negara” dalam dokumen ini, ADB tidak bermaksud membuat penilaian apa pun mengenai status hukum atau status lainnya atas suatu wilayah atau daerah.

Dokumen ini disediakan berdasarkan Lisensi Creative Commons Atribusi-NonKomersial-TanpaTurunan 3.0 Organisasi Antarpemerintah (CC BY-NC-ND 3.0 IGO) <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/>. Dengan menggunakan konten publikasi ini, Anda setuju untuk terikat oleh ketentuan lisensi ini. Untuk atribusi dan izin, silakan baca syarat dan ketentuan penggunaan di <https://www.adb.org/terms-use#openaccess>.

Lisensi CC ini tidak berlaku bagi materi berhak cipta non-ADB dalam publikasi ini. Jika materinya diatribusikan ke sumber yang lain, silakan hubungi pemilik hak cipta atau penerbit sumber tersebut untuk memperoleh izin memperbanyak materinya. ADB tidak dapat dimintai pertanggungjawaban atas segala klaim yang timbul akibat penggunaan Anda atas materi tersebut.

Silakan hubungi pubsmarketing@adb.org jika ada pertanyaan atau komentar mengenai isi publikasi ini, atau jika Anda ingin memperoleh izin hak cipta untuk maksud penggunaan yang tidak tercakup dalam ketentuan ini, atau untuk izin menggunakan logo ADB.

Catatan:

Dalam publikasi ini, “\$” mengacu pada dolar Amerika Serikat.

Daftar ralat berbagai publikasi ADB dapat dilihat di <http://www.adb.org/publications/corrigenda>.

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| Daftar Tabel dan Gambar | iv |
| Tentang Publikasi Ini | v |
| Daftar Singkatan | ix |
| Ringkasan Eksekutif | x |
| I. Pendahuluan | 1 |
| II. Mendefinisikan Kualitas | 4 |
| III. Perencanaan Pengadaan | 8 |
| IV. Persiapan Rancangan dan Dokumen Tender | 13 |
| V. Evaluasi Penawaran dan Pemberian Kontrak | 20 |
| VI. Manajemen Pelaksanaan dan Kontrak | 28 |
| Lampiran: Daftar Periksa Kualitas | 32 |

DAFTAR TABEL DAN GAMBAR

DAFTAR TABEL

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Definisi Kualitas untuk Pengadaan Tunggal | 6 |
| 2. | Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Perencanaan Pengadaan | 8 |
| 3. | Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Persiapan Rancangan dan Dokumen Tender | 14 |
| 4. | Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Evaluasi Penawaran dan Pemberian Kontrak | 20 |
| 5. | Contoh Deskriptor Skor | 24 |
| 6. | Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Pelaksanaan dan Manajemen Kontrak | 26 |
| | Daftar Periksa Kualitas | 28 |

DAFTAR GAMBAR

| | | |
|----|---|----|
| 1. | Siklus Pengadaan ADB | 2 |
| 2. | Kontribusi terhadap Kualitas Tahap-Tahap Utama dalam Siklus Pengadaan | 7 |
| 3. | Contoh Rantai Logika Evaluasi | 22 |
| 4. | Contoh Penilaian terhadap Nilai Manfaat Uang | 26 |

TENTANG PUBLIKASI INI

Pada bulan April 2017, Asian Development Bank (ADB) mengesahkan kerangka pengadaan yang baru, yaitu Kebijakan Pengadaan ADB: Barang, Pekerjaan, Layanan Nonkonsultasi dan Konsultasi (2017, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu); serta Peraturan Pengadaan untuk Peminjam ADB: Barang, Pekerjaan, Layanan Nonkonsultasi dan Konsultasi (2017, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu). Kedua dokumen tersebut menggantikan panduan sebelumnya, yaitu Pedoman tentang Penggunaan Konsultan (2013, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu) dan Pedoman Pengadaan (2015, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu). Kebijakan serta peraturan pengadaan memberikan pengaturan atas kegiatan-kegiatan pengadaan yang dilakukan oleh lembaga penanggung jawab dan lembaga pelaksana proyek untuk proyek-proyek yang dibiayai seluruhnya atau sebagian dari pinjaman atau hibah ADB, atau dari dana yang dikelola ADB. ADB menyusun kebijakan pengadaan



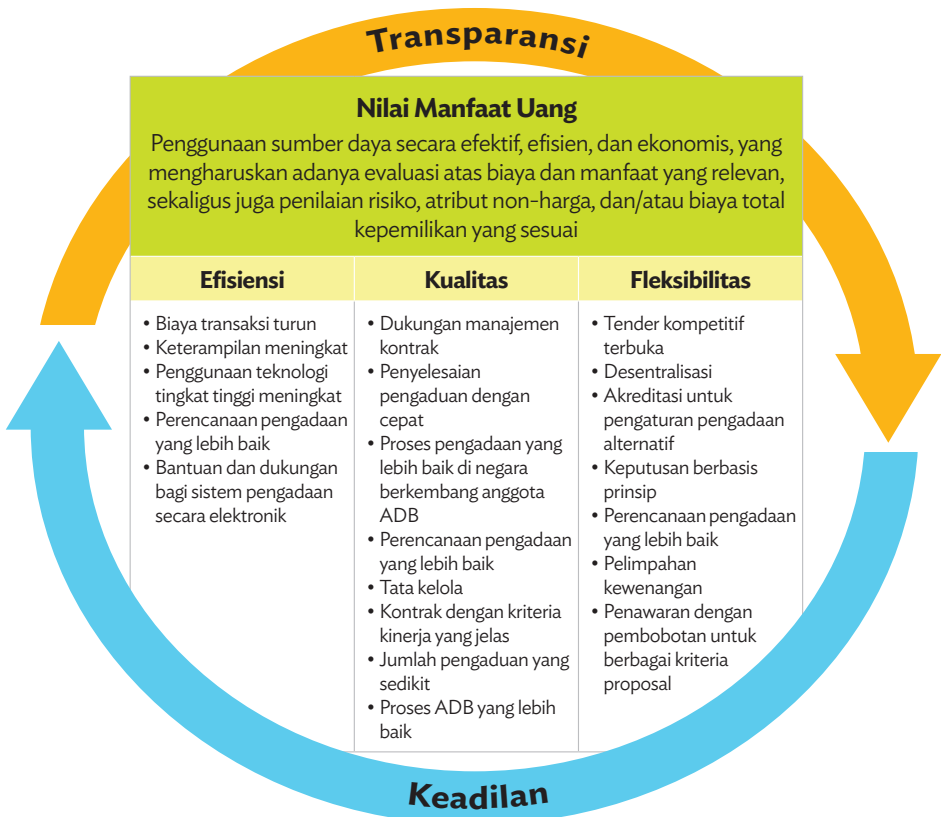
Daftar Buku Panduan untuk Kebijakan dan Peraturan Pengadaan ADB tahun 2017

1. Nilai Manfaat Uang (*Value for Money*)
 2. Kerangka Kerja Risiko Pengadaan (*Procurement Risk Framework*)
 3. Perencanaan Pengadaan Strategis (*Strategic Procurement Planning*)
 4. Tinjauan Pengadaan (*Procurement Review*)
 5. Pengaturan Pengadaan Alternatif (*Alternative Procurement Arrangements*)
 6. Tender Kompetitif Terbuka (*Open Competitive Bidding*)
 7. Penyesuaian Harga (*Price Adjustment*)
 8. Penawaran yang Terlalu Rendah (*Abnormally Low Bids*)
 9. Preferensi Domestik (*Domestic Preference*)
 10. Prakualifikasi (*Prequalification*)
 11. Subkontrak (*Subcontracting*)
 12. Layanan Konsultasi yang Dikelola oleh Peminjam ADB (*Consulting Services Administered by ADB Borrowers*)
 13. Layanan Nonkonsultasi yang Dikelola oleh Peminjam ADB (*Nonconsulting Services Administered by ADB Borrowers*)
 14. Teknologi Tingkat Tinggi (*High-Level Technology*)
 15. Kualitas (*Quality*)
 16. Pengaduan Terkait Tender (*Bidding-Related Complaints*)
 17. Ketidapatuhan dalam Pengadaan (*Noncompliance in Procurement*)
 18. Masa Sanggah (*Standstill Period*)
 19. Badan Usaha Milik Negara (*State-Owned Enterprises*)
 20. Pengadaan Secara Elektronik (*E-Procurement*)
 21. Kesepakatan Kerangka Kerja untuk Layanan Konsultasi (*Framework Agreements for Consulting Services*)
 22. Kerja Sama Pemerintah–Badan Usaha (*Public-Private Partnerships*)
 23. Manajemen Kontrak (*Contract Management*)
 24. Keadaan yang Rapuh, Terdampak Konflik, dan Keadaan Darurat (*Fragile, Conflict-Affected, and Emergency Situations*)
-

tahun 2017 agar diperoleh manfaat dan fleksibilitas yang signifikan dalam keseluruhan siklus pengadaan proyek, serta untuk meningkatkan hasil penyelenggaraan proyek melalui fokus yang diperbarui terhadap konsep kualitas, nilai manfaat uang (*value for money* - VFM) dan kesesuaian dengan kebutuhan (*fitness for purpose*).

Buku panduan ini merupakan bagian dari serangkaian buku panduan yang diterbitkan ADB di tahun 2018 untuk melengkapi kebijakan dan peraturan pengadaan yang telah diterbitkan di tahun 2017. Masing-masing buku panduan membahas isu per topik untuk peminjam (termasuk penerima hibah), peserta tender, dan masyarakat madani berdasarkan kerangka kerja baru (lihat daftar di bawah ini). Berbagai buku panduan ini akan banyak memuat referensi silang dengan buku panduan lainnya dan hendaknya dibaca sebagai satu keterkaitan. Semua referensi ke “buku panduan” merujuk pada buku dalam rangkaian panduan ini. Buku-buku panduan ini dapat diperbarui, diganti, atau ditarik dari waktu ke waktu.

Reformasi pengadaan di ADB dimaksudkan untuk memastikan tercapainya VFM dengan jalan meningkatkan fleksibilitas, kualitas, dan efisiensi di sepanjang siklus pengadaan (lihat ilustrasi di bawah ini serta *Buku Panduan Mengenai Nilai Manfaat Uang*). VFM merupakan bagian dari struktur pengadaan holistik dengan tiga pilar pendukung: efisiensi, kualitas, dan fleksibilitas. Dua prinsip utama, yaitu transparansi dan keadilan, menjadi ikatan yang menjalin keseluruhan unsur struktur tersebut.





Waktu

Waktu merupakan unsur penting dalam VFM. Ketika suatu proyek selesai tepat waktu atau ketika suatu proses dapat diselesaikan dengan cepat, tercipta nilai yang lebih besar bagi seluruh pemangku kepentingan. Misalnya, proyek pembangunan jalan yang rampung lebih awal memberikan manfaat ekonomi, keamanan, atau nilai lainnya bagi masyarakat pengguna. Rampungnya jalan tersebut meningkatkan imbal hasil investasi bagi lembaga penanggung jawab serta mempercepat siklus proyek dan pembayaran kepada peserta pemenang tender. Demikian pula proyek yang selesai terlambat akan kehilangan nilai yang signifikan.

Pertimbangan tentang VFM dalam konteks pengadaan perlu memperhatikan hal-hal yang (i) mempersingkat jangka waktu siklus pengadaan, atau (ii) mempercepat penyelesaian proyek pembangunan.



Tujuan

Buku panduan ini dimaksudkan untuk membantu pembacanya dengan jalan menjelaskan dan menguraikan kebijakan dan peraturan pengadaan ADB tahun 2017 bagi peminjam (termasuk penerima hibah).

Dokumen ini mengidentifikasi informasi tambahan untuk pertimbangan pembaca dalam menerapkan kebijakan dan peraturan pengadaan ADB bagi keadaan masing-masing pembaca.



Dokumen yang Terus Berkembang

Buku panduan ini dimaksudkan sebagai dokumen yang terus berkembang dan akan direvisi sebagaimana diperlukan.

Pastikan mengecek situs web ADB Business Center untuk memperoleh versi terakhir dan informasi terbaru, <https://www.adb.org/business/main>.



Pembaca

Di berbagai situasi dan kondisi, pembaca diharapkan menggunakan buku panduan ini sesuai dengan kebutuhan masing-masing pembaca. Demi konsistensi dalam rangkaian buku panduan ini, digunakan asumsi berikut ini tentang pembacanya:

Pembaca dokumen ini merupakan kalangan profesional yang terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang dibiayai seluruhnya atau sebagian dari pinjaman atau hibah ADB, atau dari dana yang dikelola ADB.



Pertanyaan yang Sering Diajukan

Pertanyaan yang sering diajukan, klarifikasi, contoh, informasi tambahan, pranala (*link*) ke pelatihan, serta sumber daya lain yang berguna akan tersedia di situs web ADB.

Pastikan Anda mengecek situs web ADB Business Center untuk mendapat informasi lebih lanjut, <https://www.adb.org/business/main>.



Urusan Hukum dan Prioritas Tata Urutan

Buku panduan ini menjelaskan dan menguraikan ketentuan-ketentuan pada Peraturan Pengadaan untuk Peminjam ADB: Barang, Pekerjaan, Layanan Nonkonsultasi dan Konsultasi (2017, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu) yang berlaku bagi lembaga penanggung jawab (dan pelaksana) di bawah proyek sektor publik (termasuk proyek daerah) yang dibiayai seluruhnya atau sebagian dari pinjaman investasi ADB (tidak termasuk pinjaman ADB yang berbasis hasil atau berbasis kebijakan), hibah yang didanai ADB (tidak termasuk bantuan teknis dan konsultasi staf yang dikelola ADB), atau dana yang dikelola ADB.

Apabila terjadi perbedaan antara buku panduan ini dengan peraturan pengadaan, yang dianggap berlaku adalah peraturan pengadaan. Perjanjian pembiayaan mengatur hubungan hukum antara peminjam dan ADB. Hak dan kewajiban antara peminjam dengan penyedia barang, pekerjaan, atau layanan diatur dalam dokumen pengadaan spesifik yang dikeluarkan oleh pihak peminjam dan kontrak yang ditandatangani antara peminjam dengan penyedia, dan bukan berdasarkan buku panduan ini.

DAFTAR SINGKATAN

| | | |
|-------|---|--|
| ADB | — | Asian Development Bank |
| CMP | — | contract management plan (rencana manajemen kontrak) |
| PPP | — | public–private partnership (kerja sama pemerintah–badan usaha) |
| SMART | — | specific, measurable, achievable, relevant, time-bound (spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, berjangka waktu) |
| VFM | — | value for money (nilai manfaat uang) |

RINGKASAN EKSEKUTIF

Buku panduan ini memberi informasi bagi peminjam (termasuk penerima hibah) mengenai penerapan prinsip kualitas dalam tahap-tahap utama siklus pengadaan ADB (yaitu perencanaan pengadaan, persiapan rancangan dan dokumen tender, evaluasi penawaran, dan manajemen kontrak). Buku panduan ini memberi daftar periksa berbagai *item* yang dapat dipertimbangkan oleh praktisi pengadaan guna memastikan bahwa kualitas sudah menjadi bagian dari keputusan yang diambil selama proses pengadaan.

Peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan dukungan dalam pengadaan dapat

Meningkatkan Efisiensi dan Mengurangi Waktu Pengadaan

- Memungkinkan kualitas direncanakan secara dini dalam siklus pengadaan, sehingga memastikan proses pengadaan yang sesuai dengan kebutuhan (*fit-for-purpose*) dan mengurangi kemungkinan keterlambatan proyek.

Mengurangi Risiko

- Memungkinkan peminjam untuk memiliki pemahaman lebih baik mengenai persyaratan kualitas seperti kesesuaian, daya tahan, dan persepsi.
- Dengan bantuan kerangka kerja risiko pengadaan, peminjam dapat merencanakan dan melaksanakan strategi mitigasi risiko dengan memahami risiko terhadap kualitas pada setiap tahap dalam siklus pengadaan.

Meningkatkan Nilai Manfaat Uang (*Value for Money*)

- Bersamaan dengan prinsip nilai manfaat uang (VFM), membantu penyampaian produk atau layanan yang sesuai dengan kebutuhan (*fit-for-purpose*).
- Mengedepankan pertimbangan mengenai untung-rugi antara mendahulukan biaya atau kualitas.

I. Pendahuluan

A. Maksud

1.1 Maksud buku panduan ini adalah untuk menjelaskan pentingnya kualitas di sepanjang siklus pengadaan Asian Development Bank (ADB). Buku panduan ini akan memandu peminjam (termasuk penerima hibah) mengenai cara memasukkan kualitas pada tahap-tahap utama dalam proses pengadaan, termasuk menjawab mengenai untung-rugi antara mendahulukan kualitas atau biaya, serta cara mengelola dan memitigasi risiko berbagai dampak terhadap kualitas. Kualitas adalah salah satu bagian dalam persamaan nilai manfaat uang (VFM), yang membandingkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan kualitas terhadap biaya yang timbul, demi mencapai hasil proyek pembangunan yang sesuai dengan kebutuhan. Karena itu, buku panduan ini perlu dibaca bersamaan dengan *Buku Panduan Mengenai Nilai Manfaat Uang*.

1.2 Buku panduan ini berlaku bagi kualitas dalam pengadaan barang, pekerjaan, instalasi, dan layanan nonkonsultasi di bawah proyek yang dibiayai seluruhnya atau sebagian dari pinjaman atau hibah ADB, atau dari dana yang dikelola ADB, sehingga berlaku Kebijakan Pengadaan ADB: Barang, Pekerjaan, Layanan Nonkonsultasi dan Konsultasi (2017, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu) dan Peraturan Pengadaan untuk Peminjam ADB: Barang, Pekerjaan, Layanan Nonkonsultasi dan Konsultasi (2017, sesuai dengan perubahannya dari waktu ke waktu). Kualitas dalam kaitannya dengan pengadaan layanan konsultasi dibahas dalam *Buku Panduan Mengenai Layanan Konsultasi yang Dikelola oleh Peminjam ADB*.

1.3 Buku panduan ini membahas kualitas dalam lingkup (i) perencanaan pengadaan, (ii) perancangan (spesifikasi dan rancangan teknik) serta persiapan dokumen tender, (iii) evaluasi penawaran dan pemberian kontrak, serta (iv) tahap-tahap pelaksanaan dan manajemen kontrak pada siklus pengadaan ADB (Gambar 1).

B. Akuntabilitas Kualitas

1.4 Kualitas adalah faktor penting di setiap tahap kontrak dan siklus hidup proyek, mulai dari konseptualisasi dan pengembangan alasan bisnis; dilanjutkan perencanaan dan perancangan; hingga pengadaan, pelaksanaan, dan penyelesaian. Proses pengadaan adalah salah satu tahap penting dalam kontrak dan siklus hidup proyek yang, sama halnya dengan tahap-tahap lainnya, memberi peluang untuk

Gambar 1: Siklus Pengadaan ADB



Sumber: Asian Development Bank.

memastikan bahwa persyaratan kualitas sudah dipenuhi atau dilampaui, dan bahwa proses pengadaan sudah sesuai dengan kebutuhan (fit for purpose) dengan memperhatikan persyaratan tersebut.

1.5 Semua pihak dalam proyek dan kontraknya berkontribusi terhadap kualitas: ADB; peminjam; dan kontraktor, pemasok, atau penyedia layanan. Pemilik proyek, manajer proyek, pemangku kepentingan, manajer kontrak, dan kontraktor perlu terlibat aktif pada titik-titik yang sesuai dalam proyek demi memastikan bahwa proses pengadaan berkontribusi terhadap hasil yang berkualitas.

C. Peran Kualitas dalam Pengadaan

1.6 Kualitas adalah salah satu prinsip inti pengadaan dalam kebijakan pengadaan ADB 2017. Prinsip-prinsip yang lain adalah keekonomian, efisiensi, keadilan, transparansi, dan VFM. Hal ini merupakan pergeseran dari sudut pandang tradisional mengenai kualitas dalam pengadaan. Secara historis, kualitas dalam

pengadaan sering terbatas hanya pada memasukkan spesifikasi dengan persyaratan minimum ke dalam dokumen tender, dan selanjutnya memberi kontrak kepada peserta tender dengan harga terendah yang mampu memenuhi persyaratan minimum tersebut dengan baik.

1.7 Meskipun pendekatan ini cocok bagi pengadaan berisiko rendah seperti produk yang sudah sangat terstandar dan layanan sederhana, pendekatan ini kurang cocok bagi barang, pekerjaan, dan layanan yang lebih kompleks, karena kemungkinan memerlukan pertimbangan mengenai untung-rugi antara mendahulukan kualitas atau biaya. Bagi jenis pengadaan seperti itu, memberi kontrak kepada peserta tender dengan harga terendah yang mampu memenuhi persyaratan minimum mungkin malah berdampak buruk terhadap hasil kontrak atau proyek atau manfaatnya, biaya siklus hidup total, dan jadwal pelaksanaan.

1.8 Dinaikannya kualitas menjadi prinsip inti pengadaan mencerminkan pandangan ADB bahwa mempertimbangkan kualitas selama proses pengadaan sangatlah penting, meskipun belum cukup, untuk mencapai VFM dan untuk meningkatkan peluang mencapai hasil kontrak dan proyek, dan tujuan pembangunan.

D. Subjektivitas dalam Penilaian Kualitas

1.9 Spesifikasi dan evaluasi kualitas mungkin menimbulkan subjektivitas, yang akan sulit dijustifikasi jika ada penolakan dan akan rentan penyalahgunaan. Potensi subjektivitas ini memerlukan pemeriksaan yang hati-hati selama proses penilaian risiko pengadaan.

1.10 Penilaian faktor-faktor kualitatif bisa saja menghadapi risiko penyalahgunaan diskresi, serta bias secara sadar atau tidak sadar yang mempengaruhi pengambilan keputusan. Berbagai risiko tersebut perlu diatasi dan buku panduan ini memberi beberapa saran mengenai metodologi yang dapat digunakan guna meningkatkan objektivitas dan kelayakan audit terhadap kriteria evaluasi kualitatif.

II. Mendefinisikan Kualitas

A. Definisi Kualitas

2.1 ADB mendefinisikan kualitas sebagai prinsip inti pengadaan untuk pertama kalinya dalam kebijakan pengadaan 2017 ADB. Kebijakan pengadaan ini mendefinisikan kualitas sebagai prinsip yang “mengharuskan pengaturan pengadaannya distrukturkan sedemikian rupa sehingga dapat memperoleh masukan dan memberikan keluaran dengan standar yang sesuai secara tepat waktu dan efektif guna mencapai hasil proyek dan tujuan pembangunan, dengan memperhatikan konteks, risiko, nilai, dan kompleksitas pengadaan”.

2.2 Definisi kualitas ini dapat dipahami lebih mudah dengan menganalisis masing-masing bagian definisi dalam subbagian berikut.

1. ***...pengaturan pengadaannya distrukturkan sedemikian rupa sehingga...***

- (i) Praktisi pengadaan dari peminjam bertanggung jawab selama tahap perencanaan pengadaan untuk menganalisis dan memilih pengaturan pengadaan yang sesuai dengan kebutuhan, dengan memperhatikan sifat, nilai, risiko, dan kompleksitas pengadaan.
- (ii) Peraturan pengadaan 2017 (dalam Lampiran 2, paragraf 4[e]) mendefinisikan “pengaturan pengadaan” sebagai “terdiri atas metode pengadaan, kriteria kualifikasi dan evaluasi, serta strategi kontrak (paket kontrak, jenis kontrak, ketentuan kontrak utama, dan penanda/*milestone* tahap-tahap penyelesaian penting dan pembayaran), termasuk justifikasi untuk setiap keputusan; serta garis besar spesifikasi dan persyaratan kualitas utama”.
- (iii) Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis memberi informasi lebih lanjut mengenai kegiatan dalam perencanaan pengadaan, termasuk analisis dan pengembangan strategi pengadaan.

2. ***...dapat memperoleh masukan dan memberikan keluaran dengan standar yang sesuai secara tepat waktu dan efektif...***

- (i) Pengaturan pengadaan perlu dirancang guna memastikan bahwa hasilnya adalah terpilihnya peserta tender (atau beberapa peserta tender) yang memiliki kemampuan yang diperlukan guna memasok barang, atau memberi layanan atau instalasi, mengikuti standar yang sesuai.

- (ii) Peserta tender harus mengetahui tentang persyaratan dan ukuran kualitas hasil agar mampu memenuhi standar yang sesuai. Karena itu, spesifikasi persyaratan (atau rancangan) yang akurat dan cukup komprehensif akan menjadi kontributor sangat penting bagi hasil yang berkualitas.
- (iii) Aspek kualitas yang sangat penting adalah penilaian kemampuan peserta tender untuk memenuhi persyaratan. Karena itu, mungkin diperlukan prakualifikasi, terutama untuk barang, pekerjaan, dan layanan yang lebih kompleks, yang biasanya tidak cukup hanya sekadar menentukan persyaratan lalu memberi kontrak berdasarkan harga semata. Peminjam perlu menilai seberapa mungkin peserta tender akan mampu memenuhi tujuan kontrak (termasuk kualitas, jadwal, dan biaya).

3. ...guna mencapai hasil proyek dan tujuan pembangunan, dengan memperhatikan konteks, risiko, nilai, dan kompleksitas pengadaan.

- (i) Tujuan perencanaan pengadaan dan pengembangan strategi, serta tender, evaluasi, dan seleksi kontraktor, adalah untuk meningkatkan peluang bahwa pekerjaan kontraktor bersangkutan akan berkontribusi terhadap pencapaian hasil proyek sesuai prinsip-prinsip dan standar integritas ADB.
- (ii) Proses ini seharusnya mendapat masukan dari penilaian risiko pengadaan di tingkat negara, sektor, atau lembaga serta tingkat proyek, guna merencanakan dan melaksanakan strategi mitigasi risiko dengan memahami risiko terhadap kualitas di setiap tahap siklus pengadaan. *Buku Panduan Mengenai Kerangka Kerja Risiko Pengadaan* dan *Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis* memberi informasi lebih lanjut mengenai penilaian risiko tersebut.
- (iii) Proses pengadaan memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai hasil proyek berkualitas. ADB mendorong peran yang aktif terkait kualitas dalam proses pengadaan, demi memastikan tercapainya hasil proyek.

B. Mendefinisikan Kualitas untuk Pengadaan Tunggal

2.3 Kualitas dapat didefinisikan dengan berbagai cara tergantung sifat barang, pekerjaan, atau layanan yang sedang diadakan. Tabel 1 memberi contoh beberapa cara mendefinisikan kualitas untuk berbagai jenis pengadaan.

2.4 Peraturan pengadaan (Lampiran 3, paragraf 36–41) mengharuskan rancangan dan spesifikasi untuk memiliki tingkat kualitas yang sudah ditentukan. Hal ini bukan berarti kualitas tertinggi yang ada (yang dapat menimbulkan “sepuhan emas”, yaitu kualitas lebih tinggi daripada kebutuhan dari segi tujuan proyek), tetapi kualitas yang sesuai, yang dapat memenuhi tujuan dan menyampaikan VFM dalam batas anggaran yang tersedia.

Tabel 1: Definisi Kualitas untuk Pengadaan Tunggal

| Jenis Pengadaan | Cara Mendefinisikan Kualitas |
|---|---|
| Barang standar | <ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasi dan standar teknis • Karakteristik dan toleransi produk |
| Layanan konstruksi rutin | <ul style="list-style-type: none"> • Spesifikasi teknis dari masukan yang ditentukan • Standar industri yang berlaku untuk metode konstruksi |
| Proyek infrastruktur besar, atau jika diusulkan penggunaan teknologi tingkat tinggi | <ul style="list-style-type: none"> • Tercapainya tujuan fungsional • Kemudahan pemeliharaan, daya tahan, dan fungsionalitas • Dampak sosial, ekonomi, dan lingkungan |

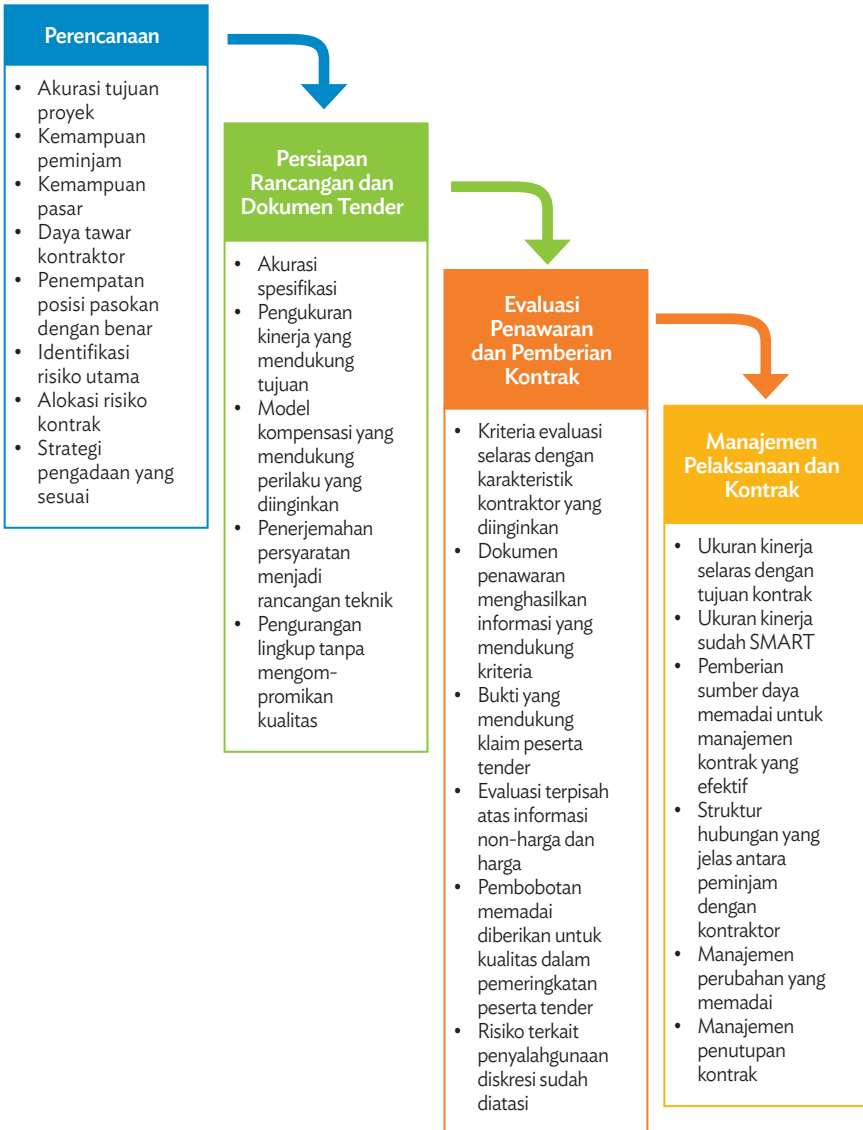
Sumber: Asian Development Bank.

C. Kontribusi terhadap Kualitas Siklus Pengadaan

2.5 Untuk meningkatkan peluang bahwa hasil pengadaan sudah sesuai dengan kebutuhan dan memenuhi persyaratan dari peminjam dan/atau pengguna akhir, perlu dipahami apa saja yang berkontribusi terhadap kualitas di setiap tahap siklus pengadaan. Gambar 2 merangkumkan berbagai kontribusi tersebut untuk tahap-tahap utama dalam siklus pengadaan.

2.6 Kontribusi terhadap kualitas, potensi masalah yang mempengaruhi kualitas, dan tindakan yang dapat diambil untuk menghindari atau memitigasi dampaknya, dijelaskan untuk setiap tahap utama dalam siklus pengadaan di bagian berikutnya buku panduan ini. Lampiran 1 memberi daftar periksa untuk mendukung proses ini.

Gambar 2: Kontribusi terhadap Kualitas Tahap-Tahap Utama dalam Siklus Pengadaan



SMART = spesifik (*specific*), dapat diukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), relevan (*relevant*), berjangka waktu (*time-bound*).

Sumber: Asian Development Bank.

III. Perencanaan Pengadaan

A. Kontribusi terhadap Kualitas

3.1 Tahap perencanaan pengadaan melibatkan keputusan yang berdampak terhadap kualitas di sepanjang proses pengadaan dan di sepanjang umur kontrak. Sangat penting agar perencanaan pengadaan dijalankan dengan baik, dan kualitas sudah dipertimbangkan, karena dampaknya terhadap kualitas bisa tinggi dan dapat berlanjut hingga seluruh proyek atau sepanjang siklus hidup kontrak.

3.2 Sesuai bagian II buku panduan ini, seleksi pengaturan pengadaan adalah kontributor penting bagi tercapainya tujuan proyek. Sangat penting agar kebutuhan peminjam atau kebutuhan pengguna akhir, dan persyaratan minimum serta tujuan proyek, sudah teridentifikasi dengan jelas pada awal proses pengadaan (atau lebih disukai untuk lebih dini lagi, pada tahap konseptualisasi proyek dalam siklus pengadaan ADB).

B. Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas

3.3 Potensi masalah yang mempengaruhi kualitas dapat timbul dalam setiap kegiatan yang menjadi bagian dari perencanaan pengadaan (*Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis* berisi informasi lebih lanjut). Beberapa di antaranya dijelaskan di Tabel 2.

Tabel 2: Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Perencanaan Pengadaan

| Kegiatan | Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas |
|------------------------------|--|
| Konsep proyek | <ul style="list-style-type: none">Persyaratan dari peminjam atau pengguna akhir yang didefinisikan secara keliru atau kurangnya keselarasan mengenai persyaratan di antara pemilik proyek dan pemangku kepentinganMetodologi penyampaian proyek tidak ditentukan |
| Ikhtisar proyek dan peminjam | <ul style="list-style-type: none">Kemampuan dan kapasitas peminjam tidak memadai untuk memastikan proses pengadaan berkualitas dan manajemen kontrak berjalan |
| Analisis pasar | <ul style="list-style-type: none">Kontraktor dengan kualifikasi yang sesuai tidak ada di pasar geografis atau sektor pasar yang bersangkutanKontraktor memiliki daya tawar besar, dengan risiko substitusi dan masuknya pemain baru yang rendahPenempatan posisi pasokan yang keliru |

Bersambung di halaman berikutnya

Tabel 2 *Sambungan*

| Kegiatan | Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas |
|---|--|
| Manajemen risiko | <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian risiko gagal mengidentifikasi risiko terkait integritas dan risiko utama terhadap kualitas, atau gagal mencakup tahap-tahap utama dari siklus hidup kontrak • Alokasi risiko berlebihan kepada kontraktor mengurangi motivasi sektor swasta untuk ikut serta, sehingga berpotensi menurunkan hasil kualitas |
| Analisis opsi dan pengembangan strategi pengadaan | <ul style="list-style-type: none"> • Berbagai opsi strategi pengadaan yang dihasilkan atau dipilih ternyata bukan yang paling sesuai untuk memastikan kualitas dan belum cukup memadai untuk menghindari atau mengelola potensi risiko terkait integritas. |

Sumber: Asian Development Bank.

C. Langkah Mitigasi

1. Masalah Konsep Proyek

3.4 **Persyaratan dari peminjam atau pengguna akhir didefinisikan secara keliru atau kurang selaras.** Peraturan pengadaan 2017 (paragraf 1.37) menyebutkan bahwa rencana pengadaan menjelaskan bagaimana kegiatan pengadaan mendukung tujuan pembangunan dari proyek dan menyampaikan VFM berdasarkan pendekatan pengelolaan risiko. Akan sangat penting untuk memastikan bahwa persyaratan dan tujuan proyek yang disebutkan dalam rencana pengadaan sudah mencerminkan kebutuhan peminjam atau pengguna akhir secara akurat dan jelas, dan bahwa tujuan proyek sudah selaras antara pemilik proyek dan/atau pemangku kepentingan proyek. Hal ini dapat dicapai dengan

- (i) melaksanakan tahap perencanaan pengadaan secara menyeluruh dan dengan hati-hati;
- (ii) banyak melibatkan perwakilan pengguna akhir dan pemilik proyek (berdasarkan kesesuaian dengan kebutuhan); dan
- (iii) mencatat pemahaman peminjam mengenai tujuan proyek dan kebutuhan pengguna akhir secara tertulis dan meminta pengguna akhir serta pemilik proyek untuk memvalidasi dan mengonfirmasi tujuan dan kebutuhan yang dinyatakan tersebut, dengan menggunakan *Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis* dan format ADB.

3.5 **Metodologi penyampaian proyek tidak ditentukan.** Untuk beberapa proyek, mungkin saja metodologi penyampaiannya tidak bisa ditentukan dengan jelas karena kontraknya dapat dilaksanakan dengan cara yang berbeda dan inovatif, kontraknya mungkin menggunakan solusi teknologi yang belum ditentukan dari pasar pemasok, atau pemilik proyeknya mungkin adalah jenis pembeli yang “tidak tahu apa-apa” sehingga pengetahuan dan keahlian mengenai cara menyampaikan persyaratan tidak ada di dalam organisasi pemilik proyek tersebut.

3.6 Jika metodologi penyampaian proyek tidak ditentukan, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan untuk memitigasi risiko terhadap kualitas:

- (i) Mengembangkan spesifikasi kinerja (*Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis* memberi perincian lebih lanjut) yang mendefinisikan hasil kontrak sambil tetap memungkinkan peserta tender untuk menentukan cara penyampaian kontrak. Sebagai contoh, kontrak konstruksi jalan baru bisa ditentukan dari segi kemampuan menampung volume lalu lintas tertentu, atau jumlah kendaraan berat tertentu per hari, alih-alih menentukan jumlah lajur lalu lintas dan material konstruksi jalan.
- (ii) Misalnya saja proses pengadaan multistap, yang menggunakan tahap pertama untuk mencari tahu rentang solusi yang tersedia di pasar dan menggunakan informasi tersebut untuk menentukan secara lebih akurat persyaratan dalam tahap kedua proses pengadaan. Bergantung pada hasil tahap pertama, tahap keduanya dapat berupa tender kompetitif atau negosiasi langsung dengan kontraktor yang menawarkan satu-satunya solusi yang layak.
- (iii) Alternatif terhadap pendekatan multistap adalah menggunakan pendekatan “rancang dan bangun”, yaitu mengadakan penawaran kompetitif yang mengharuskan para peserta tender untuk mengusulkan solusi dan menyampaikan harga untuk tahap perancangan dan pelaksanaan.
- (iv) Tahap awal penawaran dapat digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah kontraktor yang dapat diajak bekerja sama. Hal ini akan memungkinkan peminjam dan kontraktor untuk bekerja sama erat sepanjang tahap perancangan dan pelaksanaan. Bentuk seperti ini sering dikaitkan dengan model kompensasi “*cost plus*”, atau penetapan harga secara komponen, untuk mengurangi risiko dari lingkup yang tidak jelas terhadap kontraktor.
- (v) Jika persyaratan tidak jelas atau pembeli adalah jenis pembeli yang “tidak tahu apa-apa”, konsultan bisa direkrut untuk menambahkan keahlian dan pengetahuan.

3.7 Dalam proyek infrastruktur yang kompleks, termasuk proyek yang menggunakan teknologi tingkat tinggi, studi kelayakan dapat digunakan untuk mengidentifikasi kualitas proyek infrastruktur yang diperlukan dan memilih metode pelaksanaan kontrak, seperti model konvensional sektor publik atau model kerja sama pemerintah–badan usaha/KPBU (*public–private partnership/PPP*), yang akan paling baik menyampaikan persyaratan (dalam hal ini, “model konvensional” berarti metode penyampaian kontrak selain PPP).

3.8 Metode yang berbeda dengan model konvensional mungkin membawa risiko kualitas yang lebih tinggi atau lebih rendah. Metode model konvensional yang dapat dipertimbangkan termasuk di antaranya rancang–penawaran–bangun, rancang–dan–bangun (atau perkerjasama–pengadaan–konstruksi), rancang–bangun–pelihara (atau perkerjasama–pengadaan–konstruksi–pemeliharaan), serta rancang–bangun–pelihara–operasi.

3.9 Pemilihan model mungkin dibatasi oleh faktor–faktor seperti ketersediaan dana publik atau swasta, urgensi kebutuhan infrastruktur, dan jumlah entitas sektor swasta yang mampu ikut serta dalam model kerja sama pemerintah–badan usaha

(KPBU). Buku Panduan Mengenai Kerja Sama Pemerintah–Badan Usaha memberi perincian lebih lanjut mengenai model KPBU.

2. Kemampuan Peminjam yang Tidak Memadai

3.10 Penilaian kemampuan peminjam yang dilakukan selama perencanaan pengadaan dapat mengidentifikasi kesenjangan kemampuan peminjam dalam mengidentifikasi dan mengelola ekspektasi kualitas, atau melaksanakan diskresi dengan baik dalam evaluasi subjektif terhadap kualitas penawaran yang diterima. Hal ini mungkin menunjukkan perlunya tambahan konsultan perancangan, bantuan lebih lanjut dalam persiapan proyek, peningkatan pengawasan proyek, peningkatan pengawasan pengadaan, atau pembenahan ketentuan manajemen kontrak.

3.11 Peminjam juga dapat merujuk ke berbagai sumber seperti universitas, badan penelitian, organisasi nonpemerintah, *think tank*, dll. Peminjam juga dapat meminta masukan penting secara langsung dari sektor swasta, yang mungkin memiliki keahlian atau keterampilan khusus. Dalam keadaan tertentu, melibatkan sektor swasta sebagai mitra akan meningkatkan kualitas keluaran melalui tambahan pendanaan, keahlian, dan inovasi.

3. Masalah Pasar

3.12 **Kontraktor yang memiliki kualifikasi tidak ada di pasar geografis atau sektor pasar yang bersangkutan.** Jika analisis pasar menunjukkan bahwa kontraktor yang cocok tidak tersedia untuk menyampaikan kontrak dengan kualitas yang diperlukan, langkah-langkah mitigasi berikut dapat diambil:

- (i) Memperluas analisis pasar untuk mempertimbangkan pasar geografis yang lain (internasional atau nasional) atau sektor pasar yang lain (misalnya untuk konstruksi jalan, mempertimbangkan juga kontraktor pekerjaan sipil yang berpengalaman dalam kegiatan serupa, seperti konstruksi landasan pacu bandar udara, jika relevan).
- (ii) Memilih kontraktor dengan kemampuan yang paling dekat dengan persyaratan dan selanjutnya bekerja sama dengan kontraktor bersangkutan untuk mengembangkan kemampuannya hingga ke tingkat yang diperlukan.

3.13 **Kontraktor memiliki daya tawar besar, dengan risiko substitusi dan masuknya pemain baru yang rendah.** Hal ini dapat menimbulkan motivasi lebih rendah untuk kontraktor yang saat ini tersedia dalam menyediakan barang, pekerjaan, atau layanan berkualitas tinggi. Langkah mitigasinya termasuk

- (i) memasukkan insentif dan penalti ke dalam kontrak yang dikaitkan dengan pengukuran kualitas;
- (ii) memperluas basis pasokan untuk meningkatkan persaingan di antara kontraktor;
- (iii) memperluas pasar, misalnya dalam keadaan ketika teknologinya masih baru; dan

- (iv) melakukan *insourcing* persyaratan (yaitu mengontrak penyedia pihak ketiga untuk menjalankan tugas).

3.14 **Penempatan posisi pasokan yang keliru.** Hal ini dapat berdampak signifikan terhadap kualitas. Sebagai contoh, kontrak atau persyaratan yang dikategorikan secara keliru selama perencanaan pengadaan (informasi lebih lanjut bisa dilihat di *Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis*) dapat menyebabkan manajemen kontrak yang kekurangan sumber daya dan hilangnya nilai dari kontrak. Penempatan posisi pasokan setelah melalui pertimbangan matang dan memvalidasi hasilnya melalui personel dan pemangku kepentingan pengadaan yang berpengalaman dapat memitigasi risiko ini.

4. Masalah Manajemen Risiko

3.15 **Penilaian risiko gagal mencakup risiko utama dan tahap-tahap utama dalam kontrak.** Penilaian risiko adalah kegiatan yang sangat penting untuk memastikan kualitas, tidak hanya di sepanjang proses pengadaan, tetapi juga di sepanjang umur kontrak. Penilaian risiko harus efektif, dalam artian mencakup setiap tahap proyek dan kontraknya, termasuk proses pengadaan, pelaksanaan kontrak, dan penutupan kontrak. Penilaian tersebut juga harus dilakukan dengan hati-hati guna memastikan bahwa semua risiko utama sudah dipertimbangkan pada setiap tahap utama.

3.16 **Alokasi risiko berlebihan kepada kontraktor mengurangi motivasi pasar untuk ikut serta.** Alokasi risiko kepada para pihak dalam kontrak yang tidak selaras dengan kemampuan para pihak untuk mengendalikan risiko dapat menyebabkan kenaikan biaya signifikan atau menurunkan minat calon kontraktor untuk mengikuti penawaran kontrak, atau keduanya. Peminjam perlu menyadari dampak alokasi risiko terhadap kualitas dan merancang persyaratannya guna memastikan VFM. Alokasi risiko dapat ditinjau kembali selama proses pengadaan untuk menanggapi umpan balik dan harga dari peserta tender, misalnya jika digunakan metode pengadaan multistahap.

5. Masalah Analisis Opsi dan Pengembangan Strategi Pengadaan

3.17 **Opsi-opsi strategi pengadaan tidak sesuai untuk memastikan kualitas atau belum cukup memadai untuk menangani risiko.** Kurangnya pengetahuan atau ketekunan dalam mengembangkan opsi strategis atau pemilihan strategi pengadaan yang kurang optimal dapat mempengaruhi kualitas atau gagal mengatasi masalah terkait integritas atau risiko utama lainnya. Peminjam perlu mengetahui opsi-opsi strategis seperti yang dibahas dalam *Buku Panduan Mengenai Perencanaan Pengadaan Strategis*, termasuk konsep memaketkan ke dalam sejumlah "lot", alokasi risiko, model kontrak, metode pengadaan, model penetapan harga, jenis spesifikasi, kriteria evaluasi, dan ukuran kinerja (seperti indikator kinerja utama/*key performance indicator*). Peminjam perlu mempertimbangkan untuk meminta bantuan dari konsultan pengadaan jika pengetahuan ini tidak tersedia di dalam lembaga penanggung jawab dan/atau lembaga pelaksana.

IV. Persiapan Rancangan dan Dokumen Tender

4.1 Dalam buku panduan ini, “perancangan” merujuk pada (i) kegiatan pengembangan spesifikasi dalam tahap tender pada siklus pengadaan dan (ii) rancangan teknik atau arsitektur sebuah proyek, hal yang paling umum dalam konstruksi infrastruktur atau proyek teknologi tingkat tinggi yang kompleks.

A. Kontribusi terhadap Kualitas

4.2 Tahap perencanaan pengadaan mengidentifikasi persyaratan dan mengembangkan strategi pengadaan, sedangkan tahap tender melibatkan pengembangan dokumentasi pengadaan sebagai persiapan untuk proses pengadaan, termasuk pengembangan spesifikasi.

4.3 Pengembangan spesifikasi merupakan langkah penting agar dapat menerjemahkan secara akurat persyaratan dari pemegang atau pengguna akhir, atau tujuan proyek, menjadi dokumen tertulis yang terperinci. Spesifikasi harus mengomunikasikan berbagai persyaratan kepada peserta tender dengan jelas dan dalam perincian yang memadai, sehingga peserta tender dapat merumuskan metodologi penyampaian yang akan memberi kualitas yang diminta, serta menentukan harga persyaratan tersebut secara akurat.

4.4 Secara umum, terdapat dua kategori besar dalam spesifikasi:

- (i) Spesifikasi berbasis kesesuaian menjelaskan secara terperinci berbagai persyaratan teknis dari rancangan yang bersangkutan, metode produksi, konstruksi, layanan, dan/atau penyampaian.
- (ii) Spesifikasi berbasis kinerja menjelaskan capaian, hasil, atau keluaran yang berkaitan dengan persyaratan bisnis atau persyaratan kinerja fungsional.

Buku Panduan Mengenai Nilai Manfaat Uang membahas kedua kategori tersebut dengan lebih terperinci dan implikasinya terhadap kualitas.

4.5 Untuk layanan nonkonsultasi, spesifikasi sering dikembangkan dalam bentuk pernyataan kerja (*work statement*) dan kesepakatan tingkat layanan (*service level agreement*). Hal-hal tersebut dibahas lebih lanjut dalam *Buku Panduan Mengenai Layanan Nonkonsultasi yang Dikelola oleh Pemegang ADB*.

4.6 Dalam pekerjaan sipil, rancangan teknik adalah cara terperinci untuk menerjemahkan kebutuhan peminjam atau pengguna akhir, atau tujuan proyek, menjadi persyaratan yang harus disampaikan oleh kontraktor. Rancangan teknik umumnya, tetapi tidak selalu, digunakan untuk proyek konstruksi yang kompleks dan proyek teknologi tingkat tinggi, yang melibatkan persyaratan yang tidak mudah dicerminkan dalam spesifikasi tertulis atau yang cara penyampaian hasilnya tidak ditentukan secara terperinci.

4.7 Rancangan teknik berdampak signifikan terhadap kualitas karena rancangan tersebut menetapkan fungsi dan bentuk secara terperinci, sehingga menentukan pula bagaimana persyaratan akan dipenuhi oleh kontraktor. Sebagai contoh, persyaratan kemudahan pemeliharaan sebuah jembatan beton ditentukan oleh dimensi dan panjang tiang jembatan, serta ketebalan lapisan beton pada tulang baja. Setelah hal-hal tersebut ditetapkan, dengan asumsi rancangan dan pelaksanaan merupakan kontrak terpisah, kontraktor tidak akan banyak mempengaruhi kemudahan pemeliharaan. Dengan demikian, tugas utama kontraktor adalah memenuhi spesifikasi rancangan.

B. Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas

4.8 Spesifikasi biasanya akan mencakup ukuran kinerja (seperti indikator kinerja utama/*key performance indicator*), model kompensasi, serta insentif dan penalti. Spesifikasi yang disusun dengan buruk dapat menimbulkan distorsi terhadap persaingan, perilaku kontraktor, dan kualitas hasil pekerjaan (*deliverable*).

4.9 Beberapa masalah terkait pengembangan spesifikasi dan rancangan teknik yang mempengaruhi kualitas dijelaskan dalam Tabel 3.

Tabel 3: Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Persiapan Rancangan dan Dokumen Tender

| Kegiatan | Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas |
|--------------------------|---|
| Pengembangan spesifikasi | <ul style="list-style-type: none"> • Penerjemahan persyaratan menjadi spesifikasi tertulis secara tidak akurat • Kesulitan mendefinisikan persyaratan • Ukuran kinerja (seperti indikator kinerja utama) mendistorsi perilaku kontraktor dan persaingan • Model kompensasi mendistorsi perilaku kontraktor dan persaingan |
| Rancangan teknik | <ul style="list-style-type: none"> • Penerjemahan persyaratan menjadi rancangan secara tidak akurat • Perincian yang tidak memadai dalam perancangan menyebabkan kesalahan penafsiran oleh kontraktor • Penurunan spesifikasi untuk mengurangi biaya |

Sumber: Asian Development Bank.

C. Langkah Mitigasi

1. Masalah Spesifikasi

4.10 **Penerjemahan persyaratan menjadi spesifikasi tertulis secara tidak akurat.** Penerjemahan tujuan dan persyaratan proyek secara akurat menjadi spesifikasi tertulis yang bisa dipahami peserta tender dan dilaksanakan kontraktor adalah hal yang sangat penting demi memastikan hasil kontrak yang berkualitas. Spesifikasi yang tidak akurat dapat menyebabkan hasil yang tidak memenuhi tujuan proyek.

4.11 Risiko ini dapat dimitigasi dengan

- (i) menggunakan pendekatan struktural untuk mengumpulkan persyaratan dari pemangku kepentingan,
- (ii) meminta pemangku kepentingan untuk memvalidasi dan menyetujui spesifikasi,
- (iii) meminta pemangku kepentingan untuk memvalidasi dan menyetujui pengukuran dan target kinerja, serta
- (iv) melibatkan pemangku kepentingan dalam pengembangan kriteria evaluasi pengadaan.

4.12 Risiko kualitas yang buruk dapat dimitigasi melalui spesifikasi mekanisme kontrak, termasuk

- (i) mekanisme penjaminan kualitas, seperti pengujian kualitas dan inspeksi;
- (ii) garansi;
- (iii) klausul tanggung jawab kecacatan;
- (iv) jaminan fungsional;
- (v) jaminan pelaksanaan;
- (vi) asuransi; dan
- (vii) bukti penyelesaian (*completion certificate*) atau bukti pelaksanaan (*performance certificate*) yang dikaitkan dengan pembayaran.

4.13 **Kesulitan mendefinisikan persyaratan.** Bergantung pada kontraknya, spesifikasi persyaratan dan tingkat kualitas dapat bersifat langsung dan objektif atau ambigu dan subjektif.

4.14 Dalam persyaratan yang lebih langsung, akurasi spesifikasi tingkat kualitas dapat dicapai dengan menggunakan produk industri atau standar pelayanan, yang dapat diukur dengan mudah dengan mengacu pada karakteristik fisik. Dalam hal barang, spesifikasi biasanya mencakup deskripsi karakteristik barang dan juga kuantitas, kualitas, daya tahan, dan masalah keselamatan, dan mungkin melibatkan deskripsi sifat-sifat fisik, misalnya saja material atau proses produksi yang digunakan.

4.15 Dalam keadaan tertentu, persyaratan mungkin sulit didefinisikan, terutama jika ada lebih dari satu cara untuk memberikan keluaran atau jika

solusinya perlu disediakan oleh pasar pemasok. Salah satu cara untuk memastikan terpenuhinya kualitas yang diinginkan adalah dengan mendefinisikan persyaratan teknis melalui spesifikasi keluaran, bukan dengan mengacu pada standar. Hal ini mungkin mencakup deskripsi keluaran yang diwajibkan (misalnya kuantitas, tingkat, kecepatan), standar kinerja yang harus dicapai, dan/atau jadwal penyerahan.

4.16 Spesifikasi keluaran tidak terhindarkan dalam hal teknologi inovatif atau teknologi tingkat tinggi, dan mungkin akan lebih disukai, karena spesifikasi seperti ini memungkinkan peserta tender untuk menawarkan solusi berdasarkan keluaran yang ingin dicapai (dengan cara apa pun sesuai kemampuan peserta tender), daripada membatasi peserta tender pada karakteristik statis yang mungkin atau mungkin tidak menawarkan VFM terbaik.

4.17 Manfaat penggunaan spesifikasi keluaran adalah bahwa spesifikasi tersebut akan membantu agar proses evaluasinya lebih objektif. Penggunaan spesifikasi keluaran juga mungkin dapat menghindari bias secara sadar atau tidak sadar untuk memilih kontraktor tertentu dengan menetapkan karakteristik barang atau layanan, material, proses produksi, atau solusi teknologi yang hanya dapat diberikan kontraktor yang bersangkutan. Demikian pula solusi hak milik tertentu (*proprietary*) perlu dihindari sebisa mungkin dan penilaian pasar dapat memberi pedoman lebih lanjut mengenai hal ini.

4.18 Informasi lebih lanjut mengenai spesifikasi keluaran dan pendekatan siklus hidup dibahas dalam *Buku Panduan Mengenai Nilai Manfaat Uang* dan *Buku Panduan Mengenai Teknologi Tingkat Tinggi*.

4.19 **Ukuran kinerja mendistorsi perilaku kontraktor dan persaingan.** Bagian penting dari pengembangan dokumen tender adalah pengembangan ukuran kinerja (yang sering disebut sebagai “indikator kinerja” atau “indikator kinerja utama”). Ukuran kinerja mencerminkan hal apa saja yang penting bagi peminjam, sehingga memungkinkan peminjam untuk mengukur dan memantau kemajuan, serta kinerja berjalan di sepanjang umur kontrak, dan mengirimkan sinyal kepada kontraktor mengenai hal-hal terpenting yang perlu dicapai saat menyampaikan kontrak.

4.20 Namun, ukuran kinerja dapat mendistorsi perilaku kontraktor dengan mendorong kontraktor untuk berfokus hanya pada pencapaian ukuran kinerja, sehingga mengabaikan aspek-aspek kinerja yang lain—contohnya, berfokus menurunkan biaya dengan mengorbankan kualitas. Ukuran kinerja yang disusun dengan buruk atau terlalu kaku juga dapat mengurangi minat kontraktor untuk ikut serta dalam penawaran.

4.21 Ada berbagai cara untuk memitigasi risiko ini:

- (i) Serangkaian ukuran kinerja yang mencakup beragam aspek kinerja (sering disebut sebagai “*balanced scorecard*”) dapat digunakan untuk memastikan bahwa fokus kontraktor tidak terlalu sempit. *Balanced scorecard* biasanya memasukkan ukuran di bidang-bidang keselamatan, biaya, kualitas, jadwal, dan kepuasan klien.

- (ii) Kontrak akan menetapkan indikator kinerja utama, tetapi indikator kinerja lainnya (yang tidak utama) dapat ditetapkan dan diukur selama manajemen kontrak, sebagai cara untuk memastikan bahwa berbagai aspek kualitas sudah ditangani oleh kontraktor.
- (iii) Kemampuan untuk meninjau dan menyesuaikan ukuran kinerja secara berkala dapat dimasukkan ke dalam kontrak agar ukuran kinerja yang menimbulkan perilaku tidak diinginkan dapat diubah sesuai keperluan, atau agar ukuran yang lain dapat ditambahkan.

4.22 Model kompensasi mendistorsi perilaku kontraktor dan persaingan.

Kompensasi dalam kontrak terdiri atas penetapan harga dan segala insentif dan/atau penalti. Struktur harga dapat menjadi penggerak kuat perilaku kontraktor, baik yang diinginkan maupun tidak diinginkan. Sebagai contoh, harga tarif per unit untuk pelaksanaan tugas tertentu dapat memberi kepastian bagi peminjam bahwa biaya total sebuah kontrak dapat dikendalikan melalui spesifikasi volume unit. Risikonya adalah kontraktor memperoleh insentif untuk melaksanakan jumlah pekerjaan minimum dalam menyelesaikan tugas demi memaksimalkan keuntungan, yang berpotensi mempengaruhi kualitas hasilnya.

4.23 Langkah mitigasinya termasuk

- (i) menganalisis potensi perilaku kontraktor yang positif dan negatif pada saat perancangan struktur harga, dan mengubah struktur tersebut sesuai keperluan;
- (ii) memasukkan ukuran kinerja kualitas guna mengatasi struktur harga yang dapat menjadi insentif untuk menurunkan upaya;
- (iii) penetapan harga secara terbuka dan persentase keuntungan yang tetap untuk mengurangi insentif memaksimalkan keuntungan; dan
- (iv) pembayaran atas tercapainya penanda (*milestone*) untuk mendorong kemajuan.

Namun, langkah-langkah mitigasi tersebut dapat pula mendorong perilaku yang tidak diinginkan sehingga perlu dipertimbangkan sebelum pelaksanaan, misalnya saja kontraktor dapat berfokus semata-mata pada kegiatan kontrak yang dikaitkan dengan tercapainya penanda (*milestone*) pembayaran, dan mengorbankan kegiatan lain yang kaitannya ke pembayaran lebih longgar.

4.24 Insentif dan penalti (jika diperbolehkan) dapat memiliki pengaruh yang lebih kuat terhadap perilaku kontraktor. Pembayaran insentif dapat menghasilkan keuntungan murni bagi kontraktor di luar keuntungan dasar yang diasumsikan ketika kontraktor menawarkan harga kontrak. Insentif dapat menyebabkan kontraktor mengerahkan upaya berlebihan demi memperoleh insentif tersebut dengan mengorbankan keluaran dan kualitas layanan dasar.

4.25 Langkah mitigasinya termasuk

- (i) mengeluarkan insentif dan penalti dari kontrak;
- (ii) mengaitkan insentif dan penalti dengan kinerja “*balanced scorecard*”, bukan dengan ukuran kinerja tunggal; dan

- (iii) untuk mekanisme insentif tertentu, mengaitkan pembayaran dengan prakarsa perbaikan yang sudah dilaksanakan, bukan sekadar gagasan perbaikan, atau mengaitkan pembayaran dengan perbaikan yang tercatat (sudah masuk pembukuan) bagi peminjam atau pengguna akhir berkat prakarsa perbaikan, bukan sekadar prakarsa perbaikan yang baru dipikirkan atau baru dilaksanakan.

2. Masalah Rancangan Teknik

4.26 **Penerjemahan persyaratan menjadi rancangan tertulis secara tidak akurat.** Penerjemahan persyaratan menjadi dokumen rancangan teknik terperinci, seperti gambar dan spesifikasi teknik, terkadang gagal memenuhi persyaratan awalnya.

4.27 Langkah mitigasinya termasuk berikut ini:

- (i) Mendokumentasikan persyaratan secara eksplisit sejak awal proyek untuk memastikan keselarasan internal dan untuk digunakan sebagai standar untuk mengukur efektivitas dan akurasi rancangan.
- (ii) Membuat “gerbang-gerbang tahapan” bagi rancangan, yang mengharuskan sebuah komite pengarah atau badan pengawas untuk meninjau dan menyetujui rancangan pada tahap-tahap yang telah ditentukan.
- (iii) Menggunakan ahli teknik (misalnya konsultan) yang dipekerjakan peminjam untuk meninjau rancangan secara independen.
- (iv) Menjadikan perancang bertanggung jawab atas segala biaya yang timbul dari perubahan rancangan akibat kesalahan perancangan.

4.28 **Perincian yang tidak memadai dalam perancangan menyebabkan kesalahan penafsiran oleh kontraktor.** Rancangan teknik mungkin memberi tingkat perincian yang memerlukan penafsiran dan pengembangan solusi dari kontraktor. Hal ini mungkin adalah pilihan secara sadar, karena mengetahui bahwa kontraktor berpengalaman memiliki kemampuan menjalankan solusi pada tingkat yang terperinci. Dalam keadaan yang lain, kurangnya perincian yang memadai mungkin bukan kesengajaan, sehingga menyebabkan kontraktor salah menafsirkan maksudnya.

4.29 Langkah mitigasinya termasuk berikut ini:

- (i) Menilai kemampuan pasar pasokan dalam pelaksanaan sebelum menentukan tingkat perincian yang diperlukan dalam rancangan.
- (ii) Menggunakan standar dan spesifikasi standar untuk mengatur aspek kualitas yang tidak diperinci dalam rancangan.
- (iii) Menggunakan pendekatan “rancang dan bangun” yang dipaketkan, bukan kontrak terpisah untuk perancangan dan pelaksanaan.
- (iv) Menggunakan pendekatan kolaboratif yang melibatkan kontraktor pelaksanaan dalam tahap pengembangan rancangan.

4.30 **Penurunan spesifikasi untuk mengurangi biaya.** Hal ini terutama menjadi masalah untuk proyek skala besar. Misalnya saja, kurangnya dana yang tersedia bagi pembangunan infrastruktur sering menimbulkan preferensi untuk memberi kontrak berdasarkan penawaran terendah. Selain itu, langkah-langkah pemotongan biaya mungkin saja dilakukan pada tahap perancangan demi mengurangi biaya proyek. Hal ini dapat menyebabkan biaya keseluruhan yang lebih tinggi daripada perkiraan akibat tidak adanya pertimbangan mengenai biaya operasi dan pemeliharaan, daya tahan jangka panjang, keselamatan (termasuk ketahanan terhadap bencana alam), atau faktor-faktor lingkungan. Dalam hal proyek teknologi tingkat tinggi, tingginya biaya yang berkaitan dengan kegagalan teknologi dapat lebih besar daripada biaya pembelian awal.

4.31 Langkah mitigasinya termasuk berikut ini:

- (i) Meninjau spesifikasi dengan menggunakan metodologi “rekayasa nilai/*value engineering*”, sehingga keputusan untuk mengurangi lingkup proyek dilakukan setelah mempertimbangkan aspek rancangan apa saja yang berharga bagi peminjam.
- (ii) Mempertimbangkan biaya total kepemilikan, yaitu mencari tahu dampak dari keputusan untuk mengurangi lingkup proyek terhadap biaya siklus hidup total pembelian tersebut (termasuk biaya konstruksi, operasi, pemeliharaan, dan pembuangannya).
- (iii) Melakukan tinjauan “kemudahan pengoperasian” rancangan oleh konsultan ahli atau kontraktor independen agar diperoleh masukan mengenai dampak dari keputusan pengurangan lingkup proyek terhadap kemudahan pengoperasian dan kemudahan pemeliharaan keluaran kontrak.

V. Evaluasi Penawaran dan Pemberian Kontrak

A. Kontribusi terhadap Kualitas

5.1 Tahap evaluasi penawaran dan tahap pemberian kontrak dalam siklus pengadaan memberi peluang lebih lanjut guna memastikan bahwa proses pengadaan sudah menyampaikan hasil berkualitas. Kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi penawaran dan metodologi saat memilih peserta tender yang akan memperoleh kontrak harus selaras dengan karakteristik kontraktor yang diinginkan dan hasil kontrak yang diinginkan.

B. Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas

5.2 Potensi masalah yang dapat mempengaruhi kualitas akan timbul dalam perancangan kriteria evaluasi, dalam proses evaluasinya sendiri, dan dalam metodologi yang digunakan untuk memilih peserta tender yang akan memperoleh kontrak (Tabel 4). Secara umum, praktik pengadaan yang baik adalah cara terbaik untuk memitigasi risiko kualitas buruk selama tahap-tahap proses pengadaan tersebut.

Tabel 4: Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Evaluasi Penawaran dan Pemberian Kontrak

| Kegiatan | Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas |
|-------------------|---|
| Kriteria evaluasi | <ul style="list-style-type: none">• Kriteria evaluasi tidak selaras dengan karakteristik kontraktor yang diinginkan• Format tanggapan penawaran dari kontraktor tidak menghasilkan informasi yang mendukung kriteria evaluasi• Kriteria kualitas yang ditetapkan tidak dapat diukur secara objektif dan rentan terhadap penyalahgunaan diskresi |
| Proses evaluasi | <ul style="list-style-type: none">• Kesulitan dalam mengukur apakah kontraktor memenuhi kriteria• Evaluasi faktor-faktor non-harga yang dipengaruhi oleh informasi harga |
| Pemberian kontrak | <ul style="list-style-type: none">• Metodologi untuk pemeringkatan evaluasi kontraktor tidak memberi bobot yang memadai untuk kualitas• Proses seleksi yang tidak fleksibel dapat menyebabkan kontrak diberikan kepada penawaran yang terlalu rendah |

Sumber: Asian Development Bank.

C. Langkah Mitigasi

1. Masalah Kriteria Evaluasi

5.3 **Kriteria evaluasi tidak selaras dengan karakteristik kontraktor yang diinginkan.** Hal ini menciptakan risiko terpilihnya kontraktor yang tidak sesuai, yang pada akhirnya mempengaruhi kualitas hasil kontrak. Metodologi untuk memitigasi risiko ini adalah menggunakan apa yang disebut “rantai logika evaluasi/*evaluation logic chain*” untuk mengaitkan tujuan kinerja dengan kriteria evaluasi, dan pada akhirnya dengan pertanyaan yang diajukan kepada peserta tender dalam dokumen tender.

5.4 Gambar 3 memberi penjelasan melalui contoh. Contoh tersebut mengilustrasikan bagaimana mengikuti langkah-langkah ini dapat memastikan bahwa kriteria evaluasi berkaitan langsung dengan karakteristik kontraktor yang diinginkan sehingga selanjutnya, berkaitan langsung dengan tujuan kinerja.

5.5 **Format tanggapan penawaran dari kontraktor tidak menghasilkan informasi yang mendukung kriteria evaluasi.** Meskipun karakteristik kontraktor yang diinginkan mungkin sudah jelas dan dikaitkan dengan tujuan kinerja serta hasil kontrak, pertanyaan yang diajukan kepada peserta tender dalam dokumen tender harus berkaitan langsung dengan kriteria evaluasi. Jika tidak, akan sulit membandingkan tanggapan penawaran dengan kriteria untuk diberi skor.

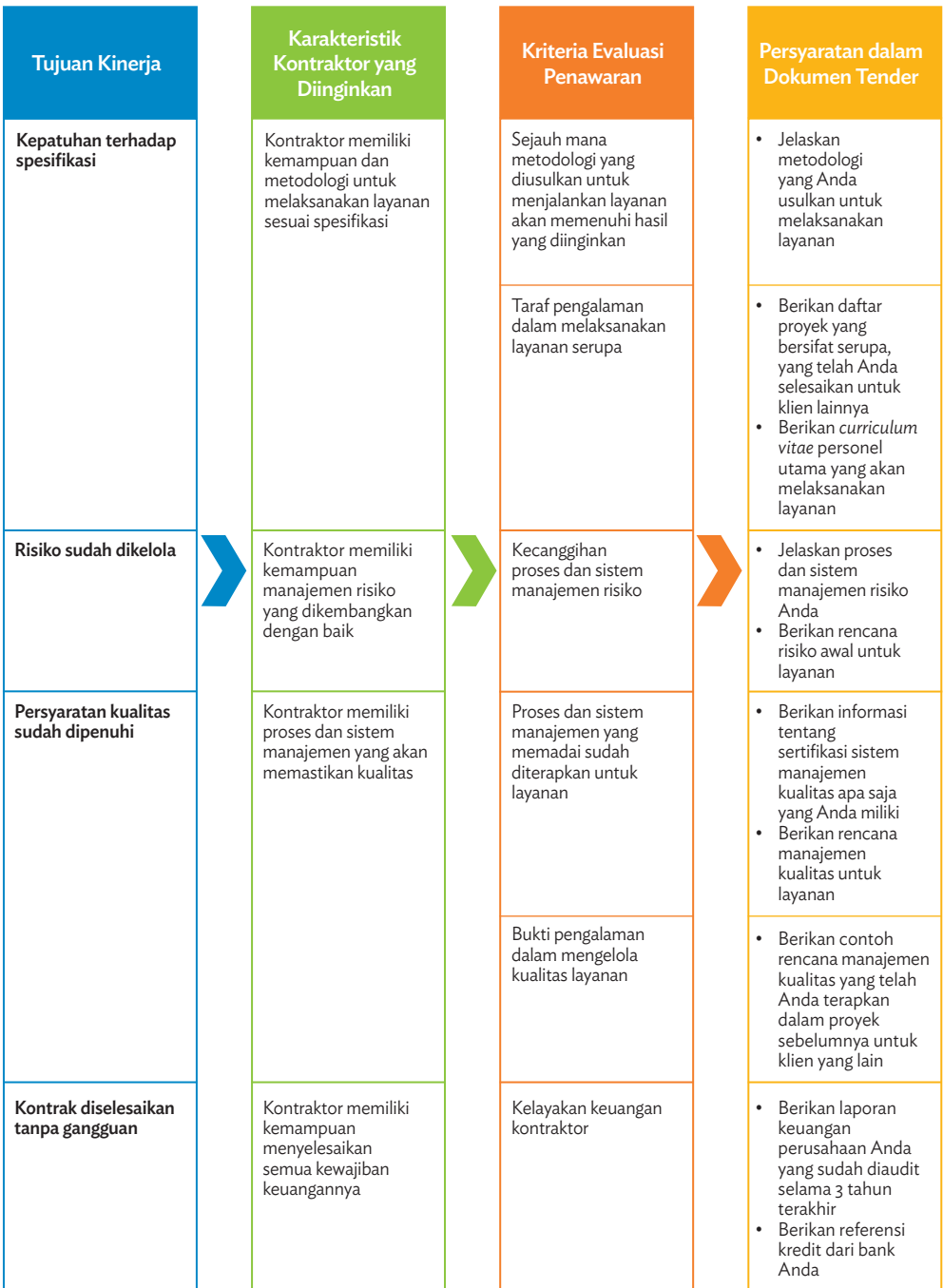
5.6 Pendekatan rantai logika evaluasi (*evaluation logic chain*) dapat digunakan untuk memitigasi risiko ini. Berbagai pertanyaan dapat dikembangkan untuk dokumen tender agar dapat diperoleh informasi yang efektif dalam menentukan skor kontraktor terhadap kriteria evaluasi dan, melalui pendekatan ini, dapat berkaitan langsung dengan tujuan kinerja kontrak. Jika personel dalam organisasi peminjam menyarankan pengajuan pertanyaan kepada peserta tender yang tidak berkaitan dengan tujuan kinerja, pilihannya adalah tidak mengizinkan pertanyaan tersebut atau mengkaji kembali hasil kontrak dan tujuan kinerja.

5.7 **Kriteria kualitas yang ditetapkan tidak dapat diukur secara objektif.** Bergantung pada barang, pekerjaan, atau layanan yang akan diadakan, kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kemampuan kontraktor memenuhi persyaratan kualitas dapat sangat objektif (misalnya toleransi dimensi untuk barang manufaktur) atau subjektif (misalnya penyediaan layanan atau produk teknologi).

5.8 Dalam hal layanan, kemampuan kontraktor untuk memberi kualitas dapat ditentukan dengan mencari informasi mengenai

- (i) kinerja sebelumnya;
- (ii) rencana manajemen kualitas yang diusulkan dan langkah-langkah penjaminan kualitas untuk layanan; dan
- (iii) kuat atau lemahnya proses manajemen kualitas di dalam organisasi kontraktor (yang dibuktikan melalui sertifikasi kualitas, sistem manajemen kualitas, kebijakan kualitas yang disebutkan, dan prosedur kualitas).

Gambar 3: Contoh Rantai Logika Evaluasi



5.9 Atribut kontraktor lainnya yang mempengaruhi kualitas keluaran kontrak termasuk faktor-faktor seperti kewajiban modal, ketersediaan instalasi dan peralatan, serta bukti kapasitas pengelolaan dan teknis. Dalam hal proyek inovatif atau teknologi tingkat tinggi, kriteria tambahan seperti reputasi peserta tender, kemampuan menangani proyek yang kompleks, dan proses internal mungkin perlu dipertimbangkan (d disesuaikan dengan risiko proyek yang spesifik). *Buku Panduan Mengenai Teknologi Tingkat Tinggi* berisi perincian lebih lanjut.

5.10 Karena evaluasi berbagai kriteria tersebut dapat bersifat subjektif, objektivitas evaluasinya dapat ditingkatkan dengan menggunakan beberapa evaluator untuk menilai tanggapan penawaran dengan sistem skor dan deskriptor skor yang menjelaskan skornya. Selama penilaian risiko pengadaan, segala risiko subjektivitas, bias, dan potensi penyalahgunaan diskresi harus dipertimbangkan secara hati-hati, dan langkah mitigasi yang sesuai perlu diadopsi.

5.11 Tabel 5 memberi contoh mengenai evaluasi manajemen kualitas peserta tender dan kemampuan peserta tender untuk melakukan perbaikan terus-menerus. Sistem skor ini memberi nilai antara 0 sampai 5 untuk tanggapan terhadap pertanyaan dalam dokumen tender terkait kriteria evaluasi. Deskriptor skor ini memberi tolok ukur perbandingan sehingga panel evaluator dapat menilai tanggapan penawaran. Deskriptor skor harus disusun sebelum menerima penawaran dan akan lebih baik lagi jika disusun sebelum menerbitkan dokumen tender. Meskipun masih ada subjektivitas dalam pendekatan ini, penggunaan beberapa evaluator, yang dapat diharuskan untuk menyetujui skor konsensus setelah memberi skor tanggapannya secara individu, memperkuat objektivitas dalam evaluasi ini.

2. Masalah Proses Evaluasi

5.12 **Kesulitan dalam mengukur apakah kontraktor memenuhi kriteria.** Bahkan jika menggunakan kriteria kualitas yang dapat diukur secara objektif, masih ada sejumlah ketidakpastian di seputar evaluasi apakah kontraktor memenuhi kriteria tersebut, karena evaluasi bergantung terutama pada informasi yang diberikan oleh kontraktor.

5.13 Untuk meningkatkan akurasi evaluasi kualitas kontraktor, para peserta tender dapat diminta memberi bukti objektif yang mendukung klaim kinerja dalam proyek atau layanan sebelumnya. Selain itu, peminjam mungkin bergantung pada data dari dalam sistem peminjam sendiri untuk mengukur kinerja sebelumnya, dengan catatan bahwa data tersebut objektif dan tidak diskriminatif.

5.14 Beberapa praktik pengadaan yang umum juga dapat digunakan untuk meningkatkan keyakinan terhadap kemampuan kualitas kontrak, termasuk

- (i) memeriksa referensi yang diberikan oleh kontraktor dari klien sebelumnya yang pernah menerima barang, pekerjaan, atau layanan serupa;
- (ii) meminta kontraktor untuk memberi contoh rencana manajemen kualitas dan hasil kualitas dari penugasan baru-baru ini; dan

Tabel 5: Contoh Deskriptor Skor

| Kriteria Evaluasi | Deskriptor Skor | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Manajemen dan penjaminan kualitas, serta perbaikan terus-menerus | Tidak memberi tanggapan, atau tanggapan tidak memadai. | Bukti yang diberikan hanya sedikit atau tidak diberikan bukti mengenai bagaimana proses manajemen tersebut diterapkan pada layanan atau pelanggan yang lain. Rencana mengenai bagaimana proses manajemen ini akan diterapkan dalam metodologi tidak diberikan atau berkualitas buruk dan tidak dapat memperlihatkan manfaat apa pun. | Diberikan jumlah kecil mengenai bagaimana proses manajemen tersebut diterapkan pada layanan atau pelanggan yang lain. Bukti menunjukkan tingkat kecakapan yang rendah. Rencana mengenai bagaimana proses manajemen ini akan diterapkan dalam metodologi tidak diberikan atau berkualitas buruk dan tidak dapat memperlihatkan manfaat apa pun. | Diberikan sejumlah bukti mengenai bagaimana proses manajemen tersebut diterapkan pada layanan atau pelanggan yang lain. Bukti menunjukkan adanya kecakapan dalam proses manajemen ini. Rencana mengenai bagaimana proses manajemen ini akan diterapkan dalam metodologi sudah memadai dan akan mendukung hasil berkualitas sedang. | Tingkat bukti yang baik mengenai bagaimana proses manajemen tersebut diterapkan pada layanan atau pelanggan yang lain. Bukti menunjukkan tingkat kecakapan yang baik dalam proses manajemen ini. Rencana mengenai bagaimana proses manajemen ini akan diterapkan dalam metodologi sangat baik dan akan mendukung hasil berkualitas tinggi. | Bukti yang kuat mengenai bagaimana proses manajemen tersebut diterapkan pada layanan atau pelanggan yang lain. Rencana mengenai bagaimana proses manajemen ini akan diterapkan dalam metodologi sangat baik dan akan mendukung hasil berkualitas tinggi. |

Sumber: Asian Development Bank

- (iii) meminta informasi seperti apa keberadaan “budaya kualitas” di dalam organisasi kontraktor, sebagai contoh, pengetahuan staf kontraktor mengenai berbagai aspek kebijakan dan prosedur manajemen kualitasnya.

5.15 Bagi kontrak besar atau teknologi tingkat tinggi, jika kualitas merupakan hal penting, dapat disarankan untuk melakukan prakualifikasi kontraktor berdasarkan kapasitas, kemampuan, dan kualitas.

5.16 Praregistrasi kontraktor untuk pasokan barang, pekerjaan, atau layanan tertentu dapat menjadi cara yang hemat waktu guna memastikan bahwa pemeriksaan kemampuan kualitas tidak memperlama waktu proses pengadaan untuk pengadaan tunggal, dan menyiapkan sekelompok kontraktor yang cocok. Namun, praregistrasi tidak boleh mengesampingkan ketidaklayakan untuk ikut serta, dan tidak boleh digunakan sebagai alternatif terhadap prakualifikasi untuk kontrak tertentu berdasarkan tender kompetitif terbuka.

5.17 **Evaluasi faktor-faktor non-harga yang dipengaruhi oleh informasi harga.** Salah satu risiko dalam proses evaluasi adalah bahwa evaluator yang sudah melihat informasi harga sebelum mengevaluasi informasi non-harga mungkin akan mengalami bias yang cenderung memberi evaluasi lebih baik kepada kontraktor yang menawarkan harga lebih rendah.

5.18 Risiko ini dapat dimitigasi dengan menggunakan penggunaan prosedur tender dua sampul, yang mengharuskan peserta tender untuk menyerahkan informasi harga secara terpisah dari informasi non-harga (teknis), dan panel evaluasi untuk mengevaluasi informasi non-harga terlebih dahulu sebelum informasi harga. *Buku Panduan Mengenai Tender Kompetitif Terbuka* berisi perincian lebih lanjut tentang berbagai prosedur tender.

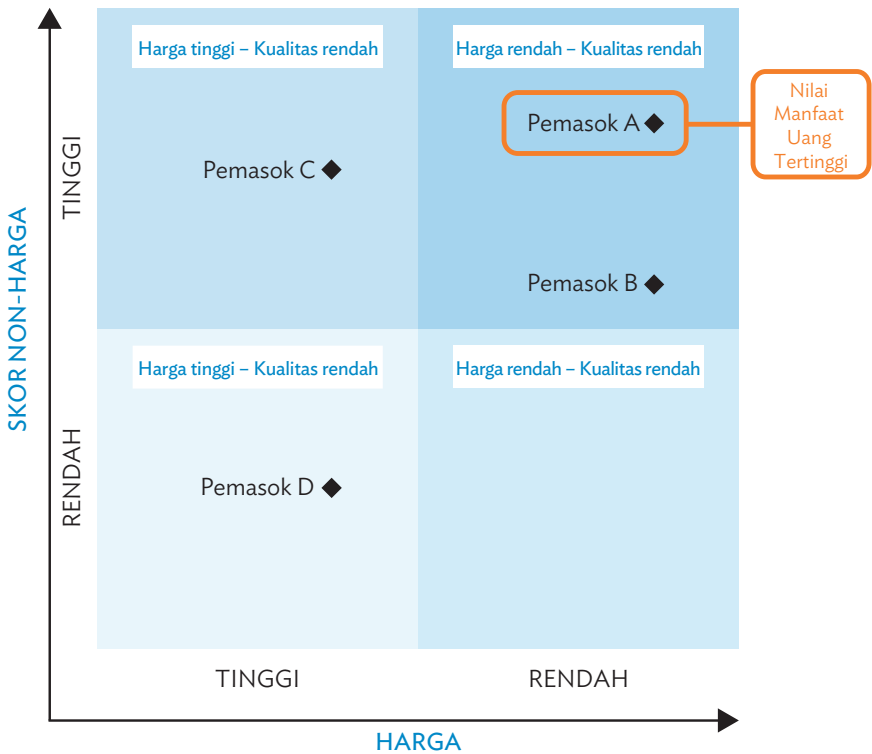
3. Masalah Seleksi Kontraktor

5.19 **Metodologi untuk pemeringkatan evaluasi kontraktor tidak memberi bobot yang memadai untuk kualitas.** Jika kualitas menjadi pertimbangan penting dalam seleksi kontraktor, diperlukan metodologi pemeringkatan dan seleksi peserta tender berdasarkan keseimbangan antara kualitas; biaya; dan karakteristik lainnya yang diinginkan seperti kinerja keselamatan, kemampuan, dan kapasitas. Hal ini biasanya dicapai dengan menerapkan bobot persentase pada kriteria evaluasi yang proporsional terhadap pentingnya pencapaian tersebut dalam hasil kontrak, dengan persentase keseluruhan 100%.

5.20 VFM adalah salah satu prinsip inti pengadaan ADB dan hal ini diintegrasikan ke dalam semua pengadaan yang diatur oleh peraturan pengadaan 2017. Metodologi pemeringkatan VFM yang umum adalah membagi skor non-harga tertimbang dari tanggapan peserta tender (diambil dari evaluasi non-harga) dengan harga penawaran tertimbang yang disampaikan peserta tender. Hasil perhitungan VFM kemudian dapat ditampilkan secara visual sebagaimana ilustrasi dalam contoh pada Gambar 4.

5.21 Kualitas dapat menjadi hal yang sedemikian penting sehingga diinginkan pembobotan kualitas yang lebih tinggi daripada harga. Dalam hal ini, metode perhitungannya perlu disebutkan terlebih dahulu sebelum mengeluarkan penawaran. Direkomendasikan agar dokumen tender juga menyertakan pembobotan setiap kriteria untuk menekankan kepada calon peserta tender nilai penting relatif berbagai faktor yang dievaluasi. Jika kualitas diberi pembobotan tinggi, peminjam perlu memastikan bahwa kriteria evaluasi dan sistem skor sudah dilaksanakan seobjektif mungkin.

Gambar 4: Contoh Penilaian terhadap Nilai Manfaat Uang



Sumber: Asian Development Bank.

5.22 Proses seleksi yang tidak fleksibel dapat menyebabkan kontrak diberikan kepada penawaran yang terlalu rendah. Saat mengevaluasi penawaran, mungkin ditemukan beberapa penawaran yang menetapkan harga terlalu rendah dibandingkan dengan rentang harga dari penawaran lainnya, perkiraan awal peminjam, atau terhadap kondisi pasar saat ini. Hal ini mungkin menandakan kesalahan penafsiran persyaratan oleh peserta tender atau keputusan sengaja untuk menurunkan kualitas demi memenangkan kontrak. Proses evaluasi dan seleksi yang tidak fleksibel mungkin akan mengharuskan kontrak diberikan kepada peserta tender dengan harga terendah, sehingga penawaran yang terlalu rendah berisiko memenangkan kontrak yang dapat merusak capaian kualitas.

5.23 Untuk memitigasi risiko ini, dokumen tender harus memasukkan kemampuan untuk meminta penjelasan atas, atau meminta kenaikan jaminan pelaksanaan dari, dan pada akhirnya, menolak penawaran yang tidak seimbang atau terlalu rendah. *Buku Panduan Mengenai Penawaran yang Terlalu Rendah* memberi informasi lebih lanjut mengenai cara menangani penawaran yang terlalu rendah.

VI. Manajemen Pelaksanaan dan Kontrak

A. Kontribusi terhadap Kualitas

6.1 Manajemen kontrak berperan sangat penting dalam kontribusi terhadap capaian kualitas. Langkah-langkah proses dan capaian yang diukur secara aktif dan dipantau akan menjadi informasi bagi kontraktor dan peminjam mengenai apakah tujuan kontrak sudah berjalan dengan baik atau berisiko tidak tercapai. Hal ini memungkinkan dilakukannya perbaikan jika penanda tertentu tidak terpenuhi, sehingga meningkatkan peluang bagi tercapainya hasil yang diinginkan.

B. Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas

6.2 Potensi masalah pada tahap manajemen kontrak dalam siklus pengadaan yang mempengaruhi kualitas (Tabel 6) dapat dikategorikan ke dalam kegiatan-kegiatan berikut

- (i) pengukuran kinerja,
- (ii) manajemen hubungan,
- (iii) manajemen perubahan kontrak, dan
- (iv) penutupan kontrak.

Tabel 6: Masalah yang Mempengaruhi Kualitas dalam Tahap Pelaksanaan dan Manajemen Kontrak

| Kegiatan | Potensi Masalah yang Mempengaruhi Kualitas |
|-----------------------------|--|
| Pengukuran kinerja | <ul style="list-style-type: none">• Ukuran kinerja tidak selaras dengan tujuan kontrak• Ukuran kinerja yang dirancang dengan keliru• Tidak memperhatikan pengukuran dan pemantauan kinerja |
| Manajemen hubungan | <ul style="list-style-type: none">• Hubungan yang bermusuhan mempengaruhi kapasitas untuk bersama-sama mengatasi masalah kualitas• Struktur hubungan tidak ditentukan dengan jelas• Administrasi kontrak yang tidak memadai merusak hubungan |
| Manajemen perubahan kontrak | <ul style="list-style-type: none">• Perubahan tujuan atau lingkup kontrak selama masa kontrak |
| Penutupan kontrak | <ul style="list-style-type: none">• Penanganan yang salah terhadap berakhirnya kontrak atau pemutusan kontrak |

Sumber: Asian Development Bank.

C. Langkah Mitigasi

1. Masalah Pengukuran Kinerja

6.3 Ukuran kinerja tidak selaras dengan tujuan kontrak. Hal ini dapat terjadi karena ukuran kinerja tidak ditentukan pada saat spesifikasi kontrak dan dokumen tender sedang disusun, atau karena ukuran kinerja ditentukan oleh manajer kontrak setelah kontrak diberikan, tanpa pengertian yang jelas tentang tujuan kontrak.

6.4 Langkah mitigasinya termasuk berikut ini:

- (i) Mengembangkan ukuran kinerja pada saat spesifikasi sedang disusun dan memasukkan ukuran tersebut ke dalam dokumen tender.
- (ii) Menguji semua ukuran kinerja guna memastikan bahwa ukuran tersebut berkontribusi bagi tujuan kontrak.
- (iii) Mengembangkan rencana manajemen kontrak (*contract management plan - CMP*) sebelum memberi kontrak, yang menetapkan dengan jelas ukuran kinerja, yang seharusnya juga dimasukkan ke dalam kontrak (lihat *Buku Panduan Mengenai Manajemen Kontrak* untuk perincian lebih lanjut).

6.5 **Ukuran kinerja yang dirancang dengan keliru.** Ukuran kinerja yang tidak memiliki sifat spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan berjangka waktu (SMART) dapat menjadi tidak efektif (misalnya jika tidak dapat diukur), atau yang paling buruk, dapat menghalangi tercapainya hasil kontrak (misalnya jika tidak relevan dengan tujuan kontrak). *Buku Panduan Mengenai Manajemen Kontrak* berisi informasi lebih lanjut mengenai indikator kinerja utama.

6.6 **Tidak memperhatikan pengukuran dan pemantauan kinerja.** Jika upaya dan sumber daya yang dikerahkan untuk manajemen kontrak tidak memadai, termasuk untuk pengukuran dan pemantauan kinerja, tingkat kualitas kemungkinan akan menurun perlahan-lahan. Peminjam harus membuat rencana untuk memberi sumber daya manajemen kontrak yang sesuai dengan nilai, kepentingan, dan risiko kontraknya. Untuk kontrak yang sangat penting, peminjam harus siap untuk berinvestasi dalam struktur hubungan yang lebih formal dan terdiri atas beberapa tingkat, yang mungkin mencakup komite pengarah hubungan. Struktur hubungan dan ekspektasi pelaporan harus dijabarkan di dalam rencana manajemen kontrak (CMP).

2. Masalah Manajemen Hubungan

6.7 **Hubungan yang bermusuhan mempengaruhi kapasitas untuk bersama-sama mengatasi masalah kualitas.** Sifat hubungan di antara kontraktor dengan peminjam dapat bervariasi tergantung pada sifat barang, pekerjaan, atau layanan, dan seberapa strategis hal tersebut bagi peminjam. Hubungan yang sifatnya lebih transaksional mungkin cocok untuk pasokan komoditas, sedangkan proyek bernilai tinggi dan berisiko tinggi yang memiliki nilai penting strategis bagi peminjam akan lebih berhasil jika hubungannya bersifat kolaboratif. Jika hubungannya mulai atau

sudah menjadi bermusuhan, hal ini kemungkinan akan mempengaruhi sejauh mana kerja sama dapat terjadi dan nilai yang dapat diperoleh dari kontrak.

6.8 Risiko hubungan yang menjadi bermusuhan dapat dimitigasi dengan menyampaikan tujuan kontrak yang jelas kepada kontraktor, ukuran kinerja yang mencerminkan tujuan kontrak, struktur hubungan yang jelas dengan sumber daya yang sesuai, serta mekanisme manajemen perselisihan yang ditentukan dengan jelas. Semua hal tersebut harus didokumentasikan di dalam CMP.

6.9 **Struktur hubungan tidak ditentukan dengan jelas.** Hal ini dapat menciptakan kebingungan mengenai jalur pelaporan dan cara untuk menyampaikan dan mengeskalisasi perselisihan.

6.10 Mitigasinya adalah dengan menetapkan struktur hubungan yang sesuai dengan kebutuhan dalam kontrak dan CMP. *Buku Panduan Mengenai Manajemen Kontrak* berisi informasi lebih lanjut.

6.11 **Administrasi kontrak yang tidak memadai merusak hubungan.** Meskipun struktur hubungan yang ditentukan dengan baik dan memiliki sumber daya yang sesuai penting bagi keberhasilan manajemen kontrak, hubungan juga dapat dirusak oleh administrasi kontrak yang tidak memadai.

6.12 Manajer kontrak perlu memperhatikan dan memastikan bahwa pembayaran kepada kontraktor sudah dilakukan tepat waktu dan bahwa manajemen catatan terus diperbarui sehingga status kontrak dan persoalan administrasi selalu jelas setiap saat.

3. Masalah Manajemen Perubahan Kontrak

6.13 **Perubahan tujuan atau lingkup kontrak selama masa kontrak.** Perubahan terhadap lingkup kontrak dan tujuan kontrak adalah hal yang lazim terjadi selama masa kontrak. Kualitas dapat terpengaruh jika perubahan tersebut tidak dikomunikasikan dan dikelola dengan jelas. Dalam beberapa keadaan, perubahan tersebut dapat begitu besar sehingga kontraktor mungkin tidak memiliki keterampilan, kemampuan, atau kapasitas untuk melaksanakan lingkup yang direvisi.

6.14 *Buku Panduan Mengenai Manajemen Kontrak* berisi saran mengenai cara-cara mengelola perubahan kontrak. Jika perubahannya sangat signifikan sehingga kontraktor tidak mampu memberi hasil, pertimbangkan untuk menutup kontrak saat ini dan melakukan pengadaan kontrak yang baru.

4. Masalah Penutupan Kontrak

6.15 **Penanganan yang salah terhadap berakhirnya kontrak atau pemutusan kontrak.** Kontrak dapat berakhir karena tujuan kontrak sudah tercapai dan pekerjaannya sudah selesai, karena pekerjaannya tidak lagi diperlukan atau sudah berubah secara signifikan, atau karena terjadi pelanggaran kontrak atau masalah kinerja.

6.16 Dalam keadaan-keadaan tersebut, penutupan kontrak dan peralihan perlu dikelola guna menghindari hasil yang buruk. Risiko yang berkaitan dengan berakhirnya kontrak dan pemutusan kontrak perlu dipertimbangkan selama perencanaan pengadaan dan perencanaan manajemen kontrak, serta perlu disiapkan rencana kontingensi yang sesuai dengan pentingnya kontrak tersebut.

Lampiran: Daftar Periksa Kualitas

A1 Kualitas perlu menjadi pertimbangan di setiap tahap dalam siklus pengadaan untuk memastikan tercapainya tujuan proyek. Daftar periksa dalam tabel berikut ini bertujuan agar praktisi pengadaan memiliki daftar hal-hal yang perlu dipertimbangkan di setiap tahap utama siklus pengadaan, untuk memastikan bahwa kualitas sudah dimasukkan ke dalam keputusan yang diambil mengenai proses pengadaan. Hal-hal berikut bukan daftar yang lengkap dan praktisi pengadaan perlu mempertimbangkan aspek-aspek lainnya yang secara khusus dapat mempengaruhi kualitas dalam pengadaan hal-hal tersebut.

Daftar Periksa Kualitas

| Item | Ya (✓) atau Tidak (×) | Langkah Mitigasi |
|--|--------------------------------|---|
| Perencanaan Pengadaan | | |
| Apakah tujuan dan persyaratan proyek dan kontrak sudah jelas? | | <ul style="list-style-type: none">• Memastikan bahwa tujuan dan persyaratan proyek dan kontrak yang jelas sudah diberikan oleh peminjam atau divalidasi oleh peminjam. |
| Apakah tujuan proyek dan kontrak sudah dinyatakan dengan jelas dalam rencana pengadaan dan apakah sudah selaras dengan para pemangku kepentingan? | | <ul style="list-style-type: none">• Memastikan bahwa rencana pengadaan, dan khususnya, tujuan proyek dan kontrak, sudah ditinjau dan divalidasi oleh para pemangku kepentingan. |
| Apakah kemampuan dan kapasitas peminjam sudah memadai untuk memastikan proses pengadaan yang adil dan berkualitas, dan bebas dari risiko penyalahgunaan atau bias? | | <ul style="list-style-type: none">• Meminta bantuan dari konsultan pengadaan eksternal atau mencari dukungan pengadaan tambahan. |

Bersambung di halaman berikutnya

Daftar Periksa Kualitas *Sambungan*

| Item | Ya (✓) atau Tidak (×) | Langkah Mitigasi |
|--|--------------------------------|--|
| Adakah kontraktor dengan kualifikasi yang sesuai di pasar geografis atau sektor pasar tersebut? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memperluas analisis pasar ke negara lain atau sektor pasar terkait. • Bekerja sama dengan kontraktor untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui asosiasi industri atau intervensi sektor swasta lainnya. |
| Apakah analisis pasar menunjukkan bahwa daya tawar kontraktor begitu besar sehingga kualitas dapat terganggu? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memasukkan insentif dan penalti ke dalam kontrak yang dikaitkan dengan pengukuran kualitas. • Memperluas basis pasokan untuk meningkatkan persaingan. • Membangun kemampuan industri. • Melakukan <i>insourcing</i> persyaratan. |
| Sudahkah dilakukan penilaian risiko secara menyeluruh yang mencakup kesesuaian dengan kebutuhan dan masalah terkait integritas? | | <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan penilaian risiko. |
| Apakah strategi pengadaan yang diusulkan sudah sesuai dan akan mendorong tercapainya tujuan proyek dan kontrak? | | <ul style="list-style-type: none"> • Mendokumentasikan strategi pengadaan yang dipilih dan memvalidasinya bersama manajer dan pemangku kepentingan. |
| Persiapan Rancangan dan Dokumen Tender | | |
| Apakah persyaratan proyek sudah tecermin secara akurat di dalam spesifikasi (atau rancangan) dan apakah spesifikasi (atau rancangan) tersebut mendukung proses evaluasi yang objektif? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memvalidasi persyaratan bersama pemangku kepentingan. • Mempertimbangkan untuk memasukkan beberapa hal berikut, jika sesuai: <ul style="list-style-type: none"> – mekanisme penjaminan kualitas (misalnya pengujian dan inspeksi); – garansi; – klausul tanggung jawab kecacatan; – jaminan fungsional; – jaminan pelaksanaan; – asuransi; dan – mengaitkan bukti penyelesaian (<i>completion certificate</i>) dengan pembayaran. • Mempertimbangkan penggunaan spesifikasi berbasis kinerja untuk keluaran, bukannya untuk masukan atau proses. |

Bersambung di halaman berikutnya

Daftar Periksa Kualitas *Sambungan*

| Item | Ya (✓) atau Tidak (×) | Langkah Mitigasi |
|--|--------------------------------|--|
| Sudahkah ukuran kinerja (seperti indikator kinerja utama) yang disebutkan dalam usulan kontrak, dianalisis untuk mengetahui dampaknya terhadap perilaku dan persaingan kontraktor? | | <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan analisis untuk menentukan perilaku apa pun yang tidak diinginkan. • Mempertimbangkan penggunaan “<i>balanced scorecard</i>” untuk mengimbangi perilaku yang tidak diinginkan. |
| Sudahkah model kompensasi (struktur harga dan insentif atau penalti) dianalisis atas dampaknya terhadap perilaku kontraktor? | | <ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis potensi perilaku kontraktor yang positif dan negatif. • Memasukkan ukuran kinerja kualitas guna mengatasi dampak buruk dari struktur harga. • Mempertimbangkan untuk menggunakan pembayaran atas tercapainya penanda tertentu. |
| Jika persyaratan dimasukkan ke dalam dokumen rancangan, sudahkah perinciannya memadai untuk mencegah kesalahan penafsiran oleh kontraktor? | | <ul style="list-style-type: none"> • Menilai kemampuan pasar pasokan sebelum menentukan tingkat perincian rancangan yang diperlukan. • Menggunakan standar untuk mengatur aspek kualitas yang tidak diperinci dalam rancangan. • Melibatkan konsultan ahli dalam tahap pengembangan rancangan. |
| Jika telah dilakukan penurunan spesifikasi untuk mengurangi biaya, sudahkah perubahan tersebut dievaluasi terhadap biaya siklus hidup keseluruhan? | | <ul style="list-style-type: none"> • Meninjau spesifikasi dengan menggunakan metodologi “<i>rekayasa nilai/value engineering</i>” terstruktur. • Mempertimbangkan biaya kepemilikan total dalam menentukan perubahan untuk mengurangi lingkup. • Melakukan tinjauan kemudahan pengoperasian rancangan oleh konsultan ahli atau kontraktor independen. |
| Evaluasi dan Pemberian Kontrak | | |
| Sudahkah kriteria evaluasi objektif dan selaras dengan karakteristik kontraktor dan hasil proyek yang diinginkan? | | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan rantai logika evaluasi untuk mengaitkan kriteria evaluasi dengan tujuan kinerja. |
| Sudahkah kriteria evaluasi objektif dan sesuai dengan kebutuhan, mengingat sifat, nilai, kompleksitas, dan pentingnya pengadaan? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memvalidasi bersama rekan bidang pengadaan dan pemangku kepentingan. |

Bersambung di halaman berikutnya

Daftar Periksa Kualitas *Sambungan*

| Item | Ya (✓) atau Tidak (×) | Langkah Mitigasi |
|--|--------------------------------|--|
| Apakah pertanyaan yang diajukan kepada peserta tender dalam format tanggapan peserta tender yang dikembangkan sebagai bagian dari dokumen tender, sudah menghasilkan informasi yang berkaitan secara langsung dengan kriteria? | | <ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan rantai logika evaluasi untuk mengaitkan pertanyaan dokumen tender dengan kriteria evaluasi. |
| Apakah pembobotan yang sesuai sudah diterapkan terhadap faktor-faktor biaya dan nonbiaya? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memvalidasi bersama rekan bidang pengadaan, panel evaluasi, dan pemangku kepentingan. |
| Apakah proses seleksi yang disebutkan di dalam dokumen tender memperbolehkan untuk mempertanyakan dan menolak penawaran yang terlalu rendah? | | <ul style="list-style-type: none"> • Dimasukkan di dalam dokumen tender (sesuai kebutuhan). |
| Manajemen Pelaksanaan dan Kontrak | | |
| Apakah ukuran kinerja yang dinyatakan dalam kontrak dan CMP sudah selaras dengan tujuan kontrak? | | <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan ukuran kinerja saat menyusun spesifikasi. • Menguji ukuran kinerja guna memastikan bahwa ukuran tersebut berkontribusi bagi tujuan kontrak dan menyesuikannya menurut keadaan. • Memasukkan ukuran kinerja ke dalam CMP dan kontrak. |
| Apakah ukuran kinerja sudah SMART? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memeriksa dan menyesuaikan jika perlu. |
| Apakah tingkat sumber daya manajemen kontrak yang disediakan oleh peminjam sudah mencerminkan nilai, risiko, dan pentingnya kontrak? | | <ul style="list-style-type: none"> • Mendokumentasikan struktur manajemen hubungan dan kebutuhan tingkat sumber daya dalam CMP, serta meminta persetujuan. • Memasukkan kekurangan sumber daya sebagai risiko dalam penilaian risiko. |
| Sudahkah mekanisme penyelesaian perselisihan ditentukan dengan jelas? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memasukkan mekanisme penyelesaian perselisihan ke dalam CMP dan ke dalam kontrak sesuai kebutuhan. |
| Sudahkah struktur hubungan ditentukan dengan jelas? | | <ul style="list-style-type: none"> • Mendokumentasikan di dalam CMP. |

Bersambung di halaman berikutnya

Daftar Periksa Kualitas *Sambungan*

| Item | Ya (✓) atau Tidak (✗) | Langkah Mitigasi |
|---|--------------------------------|--|
| Apakah CMP memastikan bahwa administrasi kontrak (termasuk administrasi yang berkaitan dengan struktur harga) akan mendapat perhatian yang memadai? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memasukkan persyaratan administrasi kontrak ke dalam CMP dan memasukkan kegiatan yang berkaitan ke dalam perkiraan sumber daya rencana tersebut. |
| Adakah mekanisme yang sudah ditentukan dalam kontrak untuk menangani perubahan kontrak? | | <ul style="list-style-type: none"> • Memasukkan ke dalam kontrak. |
| Sudahkah rencana penutupan kontrak dibuat atau dimasukkan ke dalam CMP? | | <ul style="list-style-type: none"> • Mengidentifikasi risiko yang berkaitan dengan pemutusan kontrak secara dini dan memasukkannya dalam penilaian risiko. • Memasukkan langkah-langkah mitigasi ke dalam kontrak dan CMP, jika sesuai • Memasukkan persyaratan dalam spesifikasi agar kontraktor yang memperoleh kontrak mengembangkan rencana “transisi keluar kontrak”, jika sesuai. |

CMP = rencana manajemen kontrak; SMART = spesifik (*specific*), dapat diukur (*measurable*), dapat dicapai (*achievable*), relevan (*relevant*), berjangka waktu (*time-bound*).

Sumber: Asian Development Bank.

Kualitas

Buku Panduan Mengenai Pengadaan

Menegakkan dan mempertahankan kualitas adalah hal yang sangat penting untuk memastikan hasil proyek yang baik. Buku panduan ini memberi saran bagi peminjam mengenai cara memasukkan kualitas pada tahap-tahap utama dalam siklus pengadaan ADB dan memberitahukan cara-cara mengelola dan memitigasi risiko berbagai dampak terhadap kualitas. Buku panduan ini juga berisi daftar periksa berbagai hal yang dapat dipertimbangkan oleh praktisi pengadaan guna memastikan bahwa kualitas sudah menjadi bagian dari keputusan yang diambil selama proses pengadaan. Peningkatan kualitas pengambilan keputusan dan dukungan dalam pengadaan akan meningkatkan efisiensi, mengurangi risiko dan waktu pengadaan, serta memastikan manfaat nilai uang dalam proyek yang didukung ADB.

Tentang Asian Development Bank

Visi ADB adalah kawasan Asia dan Pasifik yang bebas dari kemiskinan. Misinya adalah menolong negara-negara berkembang anggotanya mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kualitas hidup rakyatnya. Meski Asia dan Pasifik tampak menuai banyak keberhasilan, sebagian besar populasi kelompok miskin dunia masih tinggal di kawasan ini. ADB berkomitmen mengurangi kemiskinan melalui pertumbuhan ekonomi yang inklusif, pertumbuhan yang mempertahankan kelestarian lingkungan, dan integrasi kawasan.

ADB yang berbasis di Manila dimiliki oleh 67 anggota, termasuk 48 dari kawasan Asia dan Pasifik. Instrumen utama ADB untuk membantu negara berkembang anggotanya adalah dialog kebijakan, pinjaman, investasi saham, jaminan, hibah, dan bantuan teknis.



ASIAN DEVELOPMENT BANK

6 ADB Avenue, Mandaluyong City

1550 Metro Manila, Philippines

www.adb.org