

ADB

Kajian Tengah Waktu Strategi 2020

Menjawab Tantangan Transformasi
Asia dan Pasifik





Menjawab Tantangan Transformasi Asia dan Pasifik

Kajian Tengah Waktu (*Mid-Term Review/MTR*) atas Strategi 2020 merupakan puncak dari proses setahun penuh yang diumumkan pada Rapat Tahunan Dewan Gubernur Bank Pembangunan Asia (*Asian Development Bank/ADB*) bulan Mei 2013.

ADB telah melaksanakan MTR untuk mempersiapkan diri menjawab tantangan di tengah transformasi Asia dan Pasifik yang terus bertransformasi. Penting bagi ADB untuk terus harus meningkatkan relevansi, kecepatan merespons, dan efektivitasnya. MTR menganalisis pembelajaran dari pelaksanaan Strategi 2020, dan menilai berbagai tantangan pembangunan yang ada saat ini maupun yang mulai timbul terhadap pembangunan di negara-negara berkembang anggotanya (*developing member countries/DMC*). Dari analisis dan penilaian tersebut, MTR memasukkan program 10 poin mengenai arah strategis di masa depan. MTR juga mendiskusikan bagaimana ADB sendiri dapat menjadi lebih inovatif, inklusif, dan terintegrasi, seiring upaya DMC mendorong ketiga “i” tersebut guna mencapai pertumbuhan berkelanjutan dan mengatasi tantangan kemiskinan yang masih ada.

MTR meliputi serangkaian diskusi dengan Dewan Direktur, dan lokakarya di tingkat regional untuk mendapat masukan dari pejabat pemerintah, perwakilan sektor swasta, dan anggota masyarakat madani dari DMC. Staf ADB juga diminta memberi masukan dan saran. Selain itu, sebuah panel yang terdiri atas mitra bestari eksternal diminta menyampaikan pandangannya. Departemen Evaluasi Independen (*Independent Evaluation Department*) turut berkontribusi dalam bentuk sebuah laporan evaluasi khusus berjudul *Inclusion, Resilience, Change: ADB's Strategy 2020 at Mid-Term*, dan turut serta dalam diskusi dengan Dewan dan pihak lainnya.

Kajian tengah waktu terhadap Strategi 2020 bertujuan memperbaiki operasi ADB di lapangan, membangun keahlian, dan memberi layanan yang lebih baik bagi klien DMC.

Dokumen ini telah diterjemahkan dari Bahasa Inggris untuk menjangkau pengguna yang lebih luas. Meskipun ADB telah berusaha untuk memastikan ketepatan dari penerjemahan, namun, bahasa resmi Asian Development Bank (ADB) adalah Bahasa Inggris dan hanya dokumen asli yang ditulis dalam Bahasa Inggris yang merupakan teks yang otentik (resmi dan otoritatif). Segala sitiran harus mengacu ke dokumen aslinya dalam Bahasa Inggris.

Temuan

MTR mendapati bahwa ADB telah menyelaraskan kegiatan operasinya dengan ketiga agenda strategis dari Strategi 2020, yaitu pertumbuhan ekonomi yang inklusif, pertumbuhan berkelanjutan yang ramah lingkungan, dan integrasi regional. Dalam kurun waktu 2008–2012, lebih dari 80% operasi ADB tercakup dalam lima bidang inti Strategi 2020: infrastruktur, lingkungan, kerja sama dan integrasi regional, pengembangan sektor keuangan, serta pendidikan. Kegiatan operasi infrastruktur merupakan saluran kontribusi utama terhadap tiga agenda strategis tersebut, sedangkan volume kegiatan operasi non-infrastruktur masih terbatas. Meskipun ada perbaikan dalam beberapa tahun belakangan, tingkat keberhasilan penyelesaian proyek ADB masih berada di bawah target. Efektivitas kelembagaan ADB juga masih perlu diperkuat, termasuk keahlian staf dan proses bisnis.

Dalam penilaiannya terhadap tantangan pembangunan yang timbul di Asia dan Pasifik, MTR mencatat bahwa kawasan ini kemungkinan akan mampu memberantas kemiskinan mutlak (*absolute poverty*) pada pertengahan 2020-an, sebagaimana didefinisikan sebagai “jumlah orang yang hidup dengan pendapatan kurang dari \$1,25 per hari.” Namun, ambang kemiskinan ini tidak cukup bagi populasi miskin di DMC untuk sekadar bertahan hidup.

Lebih dari 1,6 miliar orang masih terus hidup dengan pendapatan kurang dari \$2 per hari dan sangat rentan terhadap guncangan ekonomi dan lingkungan serta bencana alam yang kerap terjadi. Mereka pun harus menghadapi aspek kemiskinan yang tidak terkait pendapatan, seperti persoalan nutrisi, kesehatan ibu dan anak, serta kesetaraan gender.

MTR
berkesimpulan bahwa Strategi 2020 masih valid dan relevan dalam arah strategisnya secara luas untuk menjawab tantangan pembangunan di tengah transformasi Asia dan Pasifik. Namun, kawasan ini berubah dengan cepat dan ADB pun harus mengikuti perubahan itu dengan cepat.

Asia dan Pasifik dihadapkan pada ketimpangan yang makin melebar pada tingkat pendapatan dan akses ke peluang ekonomi dan sosial. Defisit infrastruktur yang besar juga masih tetap ada. Perubahan iklim mengancam keberlanjutan pertumbuhan dan hal ini memerlukan adaptasi serta langkah mitigasi sesegera mungkin. Banyak DMC yang mencapai status negara berpenghasilan menengah dan beberapa di antaranya mulai menjadi negara berpenghasilan menengah ke atas. Negara-negara ini memiliki kapasitas kelembagaan yang lebih baik, namun juga dihadapkan pada berbagai tantangan pembangunan, termasuk memberantas kemiskinan yang tersisa, menjawab kebutuhan populasi yang mulai menua, menciptakan lapangan kerja yang memadai bagi kaum mudanya, serta mengurangi bahaya lingkungan.



Prioritas Strategis

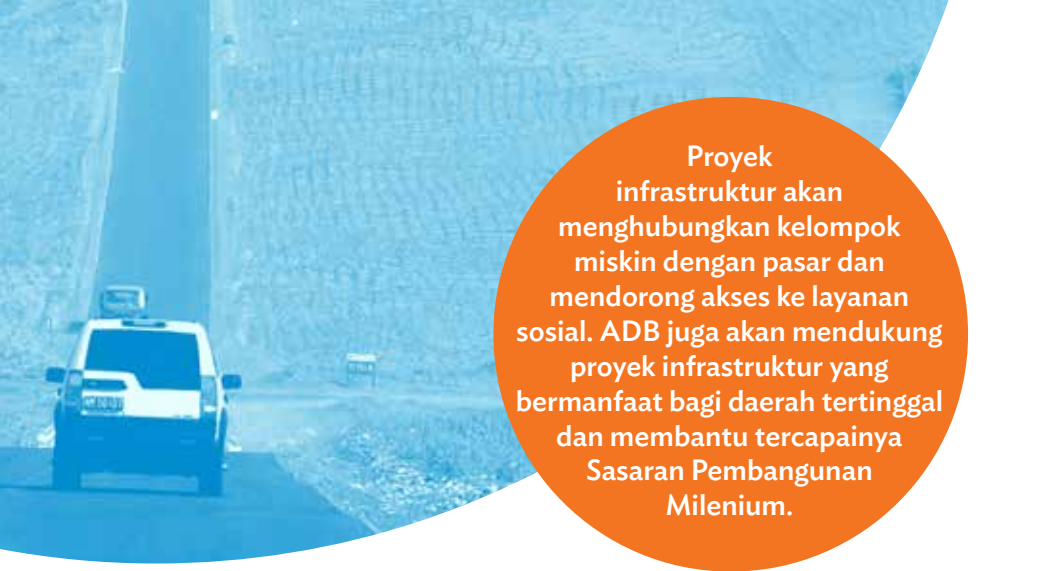
MTR berkesimpulan bahwa Strategi 2020 masih valid dan relevan dalam arah strategisnya secara luas untuk menjawab tantangan pembangunan di tengah transformasi Asia dan Pasifik. Namun, kawasan ini berubah dengan cepat, sehingga ADB pun harus mengikuti perubahan itu. Sepuluh prioritas berikut secara keseluruhan akan menentukan fokus strategis ADB sampai tahun 2020. Tujuh prioritas pertama berupaya mempertajam dan menyeimbangkan kembali operasi ADB, serta memperkuat kecepatan respons ADB terhadap lingkungan bisnis yang berubah. Tiga strategi terakhir bertujuan meningkatkan kapasitas dan efektivitas ADB.



Prioritas Strategis ADB untuk 2014–2020: Mempertajam Fokus Operasional ADB

1 **Pengurangan kemiskinan dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif.** ADB akan terus berupaya mencapai visinya yaitu kawasan yang bebas dari kemiskinan—memberantas kemiskinan ekstrem serta mengurangi kerentanan dan ketimpangan—dengan memperluas dukungannya guna mencapai pertumbuhan ekonomi yang cepat dan inklusif. Dalam hal ini, proyek-proyek infrastruktur akan menghubungkan kelompok miskin dengan pasar dan meningkatkan akses mereka terhadap layanan sosial. ADB juga akan mendukung proyek infrastruktur yang bermanfaat bagi daerah tertinggal dan membantu tercapainya Sasaran Pembangunan Milenium (*Millenium Development Goals*). Paling lambat pada 2020, ADB akan memperluas proporsi kegiatan di sektor pendidikan menjadi 6–10% dan kesehatan menjadi 3–5% dari bantuan keuangan yang disetujui tiap tahunnya, dan hal ini meningkat dari 3% untuk pendidikan dan 2% untuk kesehatan selama 2008–2012. ADB juga akan menekankan dukungannya bagi perlindungan sosial, keuangan yang inklusif, dan dunia usaha yang inklusif. ADB akan membantu memperkuat sistem tata kelola dan kapasitas kelembagaan guna mendukung tersedianya layanan publik yang efektif, tepat waktu, dan bebas dari korupsi. Terakhir, ADB akan menyediakan lebih banyak sumberdaya bagi DMC dengan tingkat penghasilan rendah dan rapuh, serta yang terdampak konflik.

2 **Lingkungan dan perubahan iklim.** Dengan berbagai tantangan lingkungan serius yang melanda kawasan Asia dan Pasifik, ADB akan meningkatkan dukungannya bagi adaptasi perubahan iklim, sambil melanjutkan bantuannya untuk mitigasi melalui energi bersih dan proyek efisiensi energi, serta transportasi ramah lingkungan. ADB akan makin mengarusutamakan adaptasi dan ketahanan iklim dalam perencanaan pembangunan, serta dalam rancangan dan pelaksanaan proyek. ADB juga akan memperkuat manajemen risiko bencana secara terintegrasi untuk mengurangi kerentanan terhadap bahaya alam dan lingkungan. Selanjutnya, ADB akan mendorong manajemen sumberdaya alam untuk melindungi dan



Proyek infrastruktur akan menghubungkan kelompok miskin dengan pasar dan mendorong akses ke layanan sosial. ADB juga akan mendukung proyek infrastruktur yang bermanfaat bagi daerah tertinggal dan membantu tercapainya Sasaran Pembangunan Milenium.

mempertahankan potensi produktif sumberdaya tanah, hutan, dan air. Akses DMC ke dana global dan regional untuk lingkungan dan perubahan iklim juga akan didukung.

3 Kerja sama dan integrasi regional. ADB akan memperluas konektivitas regional dan memperpanjang rantai nilai dengan mendukung investasi pada infrastruktur lintas batas, dan menghubungkan simpul ekonomi untuk meningkatkan peluang perdagangan dan komersial. ADB akan melengkapi investasi tersebut dengan berbagai langkah untuk mendorong kerja sama dan integrasi regional tahap kedua, seperti langkah yang berkaitan dengan pemfasilitasian perdagangan dan harmonisasi standar, peningkatan iklim investasi, akses terhadap keuangan, dan pengembangan keahlian. ADB akan memperkuat kerja sama keuangan dan moneter untuk makin memastikan kestabilan keuangan, fiskal, dan makroekonomi di kawasan Asia dan Pasifik. ADB juga akan mendukung hal-hal yang bermanfaat bagi publik di tingkat kawasan, termasuk respons regional yang efektif terhadap perubahan iklim dan pengendalian penyakit menular.

4 Pembangunan infrastruktur. Infrastruktur tetap akan menjadi fokus utama operasi ADB. ADB akan memperkuat keluaran proyek infrastruktur dengan meningkatkan keterlibatan berbagai sektor, rancangan teknis, dan pelaksanaannya. ADB akan mendorong keberlanjutan infrastruktur dengan menekankan pada operasi dan pemeliharaan. Dengan memanfaatkan investasi sektor swasta secara lebih efektif, ADB akan mengembangkan proyek infrastruktur pada skala yang melebihi sumberdayanya sendiri. Selanjutnya, ADB juga akan mendukung reformasi kebijakan, regulasi, dan tata kelola guna memperkuat sistem manajemen infrastruktur publik, serta mendorong peran sektor swasta dalam pembangunan infrastruktur.



ADB akan memperluas bantuan bagi pembangunan dan operasi sektor swasta secara sistematis hingga 50% dari operasi tahunan paling lambat pada 2020.

Prioritas Strategis ADB untuk 2014–2020: Merespons Lingkungan Bisnis yang Baru

5 Negara berpenghasilan menengah. Mayoritas DMC akan mencapai status negara berpenghasilan menengah (*middle-income countries/MIC*) pada 2020, sehingga ADB akan mempertajam pendekatan strategisnya agar tetap relevan dan responsif terhadap kebutuhan pembangunan negara-negara tersebut. MIC akan terus menghadapi tantangan dalam mengurangi kemiskinan (sekitar 90% dari penduduk Asia yang mengalami kemiskinan ekstrem pada 2010 tinggal di MIC) dan kerentanan, terutama di daerah terpencil dan pada kelompok yang terpinggirkan. Semakin melebar ketimpangan, masalah kelestarian lingkungan, dan ketahanan terhadap dampak perubahan iklim juga merupakan tantangan berat. ADB akan mendukung pertumbuhan yang inklusif, pembangunan infrastruktur, dan meningkatkan tata kelola di negara berpenghasilan menengah ke bawah. Bagi negara berpenghasilan menengah ke atas, ADB akan menjadi penyedia solusi katalis yang lebih efektif, mitra dalam keuangan, serta sumber pengetahuan dan inovasi. ADB akan terus mendukung manfaat publik secara regional di MIC. Selanjutnya, ADB juga akan mengkaji dan merevisi proses bisnisnya agar dapat selaras dengan sistem negara di MIC dan mempercepat waktu respons.

6 Pembangunan dan operasi sektor swasta. ADB akan memperluas bantuan bagi pembangunan dan kegiatan operasi sektor swasta secara sistematis hingga 50% dari operasi tahunan paling lambat pada 2020. ADB akan memperkuat lingkungan bisnis di DMC untuk mendorong investasi swasta. Selain melakukan pembiayaan, ADB juga akan turut mengembangkan proyek dengan lebih aktif. Guna mendukung proyek kemitraan publik dan swasta, ADB akan membantu membangun kerangka regulasi dan kelembagaan yang diperlukan, mendukung pengembangan proyek, dan memberikan layanan konsultasi transaksi. Selain itu, ADB akan mendukung solusi pembiayaan inovatif bagi proyek, termasuk melalui produk peningkatan kredit dan pembiayaan melalui mata uang lokal. ADB juga akan merampingkan proses bisnis, terutama untuk transaksi sektor swasta dengan ukuran relatif kecil yang memiliki dampak signifikan, tetapi berisiko tinggi dan memerlukan biaya awal yang lebih besar.

7 Solusi pengetahuan. Pendekatan “Satu ADB (*One ADB*)” akan diadopsi oleh semua departemen ADB guna bekerja sama memberikan solusi pengetahuan. Kantor Perwakilan ADB di tiap negara (*resident mission*) akan menajaki kemitraan pengetahuan dan peluang dialog dengan DMC serta mengkoordinasikan dukungan ADB. Guna memastikan bahwa upaya pengembangan pengetahuan tersebut relevan secara operasional, komunitas praktisi ADB akan terlibat lebih aktif dalam pemrosesan proyek dan menyiapkan produk pengetahuan terkait. Teknologi informasi dan komunikasi akan digunakan secara lebih efektif untuk menyimpan, mengambil, dan menyebarkan produk serta data pengetahuan. Selain itu, ADB dengan aktif akan mendorong upaya berbagi pengetahuan selatan-selatan (*south-south knowledge sharing*). ADB juga akan mengalokasikan lebih banyak sumberdaya bagi kegiatan yang menumbuhkan pengetahuan. Solusi pengetahuan, beserta prioritas strategis lainnya, akan membantu mendorong pengembangan yang inovatif untuk solusi dan layanan bagi DMC.

Prioritas Strategis ADB untuk 2014–2020: Memperkuat Kapasitas dan Efektivitas ADB

8

Sumberdaya dan kemitraan keuangan. Kawasan Asia dan Pasifik masih tetap memerlukan pembiayaan pembangunan dalam skala besar. ADB tidak dapat mempertahankan relevansinya tanpa mencapai skala operasi tertentu yang didukung oleh sumberdaya keuangan yang memadai. ADB akan meningkatkan kapasitas pinjamannya, termasuk dengan mempertimbangkan untuk menyatukan operasi pinjaman *Asian Development Fund* dengan neraca keuangan *Ordinary Capital Resources*. Selain itu, ADB akan menyamakan sumberdayanya dengan pembiayaan bersama melalui penguatan insentif dan perampingan prosedur. ADB akan terus memperkuat kemitraan dengan lembaga multilateral dan bilateral, sektor swasta, serta organisasi masyarakat madani guna memanfaatkan berbagai sumberdaya tambahan, serta berbagi pengetahuan dan keahlian. Dalam hal ini, organisasi masyarakat madani akan lebih dilibatkan dalam perancangan dan pelaksanaan proyek, serta dalam pemantauan kegiatan dan hasil proyek.

9

Memberikan nilai terbaik atas pembiayaan ADB. ADB akan berupaya meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan nilai ekonomis kelembagaan. Guna mendukung pelaksanaan proyek yang lebih baik, berbagai proses bisnis ADB—khususnya sistem pengadaan—akan direformasi dan dirasionalisasi. Hal ini bukan hanya akan berkontribusi bagi efisiensi dalam ADB, namun juga akan mengurangi beban pada lembaga negara anggota dan penawar kontrak potensial, sehingga menjadikan ADB lebih menarik sebagai mitra. Kinerja operasi yang sedang berjalan, termasuk penyaluran dana, akan dipertimbangkan dalam pengalokasian sumber daya. Sistem teknologi informasi dan komunikasi internal ADB akan diperkuat guna semakin menyederhanakan dan merampingkan proses bisnis. ADB akan menerapkan kerangka hasil dengan lebih sistematis baik di tingkat perusahaan, negara, maupun proyek, guna mengukur dan memantau kinerja langkah-langkah operasi dan kelembagaannya.

Guna mendukung pelaksanaan proyek yang lebih baik, berbagai proses bisnis ADB—terutama sistem pengadaan—akan direformasi dan dirasionalisasi.

10

Bersiap menghadapi tantangan baru. ADB akan memperkuat keahlian, insentif, dan pengaturan kelembagaan staf secara menyeluruh agar dapat menjadi institusi yang lebih dinamis, lincah, dan inovatif. ADB akan mengadakan program rekrutmen strategis agar dapat dengan cepat menjawab masalah kekurangan staf. ADB akan membuat alur karir teknis dalam rangka membina dan mempertahankan bakat teknis guna membangun keahlian sektoral. Perlu dicatat bahwa staf dengan latar belakang teknis dengan keahlian pengelolaan yang kuat dapat dipromosikan ke posisi manajemen yang paling tinggi. Insentif bagi staf akan diarahkan agar lebih banyak berorientasi pada hasil, fokus pada klien, inovasi dan pengetahuan, serta pemanfaatan sumberdaya. Selain itu, ADB akan menekankan kembali pelibatan sektor secara jangka panjang dan keahlian teknis, yang berlandaskan pekerjaan analisis yang baik. Berbagai keahlian di antara berbagai departemen dan kantor akan didorong di bawah pendekatan “Satu ADB (*One ADB*)”. Kantor Perwakilan ADB (*resident mission*) di tiap negara akan diberdayakan melalui pemberian wewenang dan mandat yang lebih besar. Dalam hal ini, staf nasional akan memiliki peran yang lebih besar dibandingkan peran mereka saat ini.

ADB akan menyiapkan rencana aksi untuk mengimplementasikan prioritas strategis yang dijabarkan dalam MTR ini. ADB juga akan memperbarui kerangka hasil di tingkat korporasi, guna memantau dan melaporkan kemajuan dalam pelaksanaan prioritas strategis tersebut.



Tentang Asian Development Bank

Visi ADB adalah kawasan Asia dan Pasifik yang bebas dari kemiskinan. ADB bertujuan membantu negara-negara berkembang anggotanya dalam mengurangi kemiskinan dan meningkatkan kualitas hidup rakyatnya. Meski Asia dan Pasifik telah banyak mengalami kemajuan, masih ada sekitar dua-pertiga dari populasi kelompok miskin dunia yang tinggal di kawasan ini, termasuk 1,6 miliar orang yang hidup dengan pendapatan kurang dari \$2 per hari, dan 733 juta orang di antaranya bahkan hanya mendapat kurang dari \$1,25 per hari. ADB berkomitmen mengurangi kemiskinan melalui pertumbuhan ekonomi yang inklusif, pertumbuhan yang mempertahankan kelestarian lingkungan, dan integrasi kawasan.

Berbasis di Manila, ADB 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.