

# HUBUNGAN ANTARA KUALITAS PENGADAAN PEKERJAAN KONSTRUKSI PEMERINTAH DENGAN KUALITAS INFRASTRUKTUR INDONESIA

Cut Zukhrina Oktaviani

Mahasiswa Program Doktor Teknik Sipil Institut Teknologi Bandung  
Jl. Ganesha no 10 Bandung  
Email : cut.zukhrina@gmail.com

## ABSTRAK

*Pelaksanaan proyek infrastruktur di Indonesia sampai saat ini belum menunjukkan kinerja baik yang berdampak pada kualitas infrastruktur terbangun. Kerusakan berbagai bangunan pemerintah yang baru seumur jagung kerap terjadi, hasil pekerjaan tidak sesuai spesifikasi, cepatnya masa pakai bangunan berakhir, kegagalan konstruksi dan kegagalan bangunan. Kondisi ini secara tidak langsung akan berdampak buruk terhadap pembangunan sosial dan ekonomi. Banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kualitas infrastruktur, salah satunya ditengarai berkaitan dengan kesalahan pada proses pengadaan. Akan tetapi sampai saat ini masih sangat sedikit penelitian yang secara khusus melihat bagaimana keterkaitan antara kualitas pengadaan dengan kualitas infrastruktur di Indonesia. Beranjak dari kondisi ini maka makalah ini dimaksudkan untuk melakukan kajian terhadap permasalahan pada sistem pengadaan pekerjaan konstruksi pemerintah yang memberikan pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap kualitas pengadaan serta pengaruhnya terhadap kualitas infrastruktur. Kajian ini merupakan kajian deskriptif terhadap berbagai hasil penelitian, literatur, peraturan perundangan terkait, serta berbagai informasi yang relevan. Hasil penelusuran memperlihatkan masih terdapat berbagai permasalahan baik teknis maupun non-teknis pada proses pengadaan pekerjaan konstruksi yang secara langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi kualitas hasil pelaksanaan proyek. Terdapat benang merah antara kualitas proses pengadaan dengan pencapaian kualitas pelaksanaan, dimana kegagalan pencapaian quality assurance ini secara tidak langsung akan mempengaruhi kualitas infrastruktur terbangun. Untuk itu perlu dipastikan bahwa pengadaan pekerjaan konstruksi yang dilaksanakan terencana dengan baik serta berjalan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Karena jika kegiatan pengadaan direncanakan dan dikelola dengan baik, maka akan mudah mengidentifikasi permasalahan pada setiap tahapan pengadaan dan rekomendasi perbaikan sehingga nilai manfaat bagi masyarakat dari nilai pengadaan yang dilaksanakan akan dapat dipenuhi.*

**Kata kunci : kualitas, pengadaan, konstruksi, pemerintah, infrastruktur**

## Pendahuluan

Infrastruktur merupakan prasarana fisik yang mempunyai peran penting sebagai pondasi dan roda penggerak pertumbuhan ekonomi. Sebagai modal sosial masyarakat, infrastruktur sangat diperlukan untuk mempercepat pembangunan nasional serta berperan sebagai katalisator proses produksi dan pemasarannya. Kenyataan di lapangan, pelaksanaan proyek infrastruktur di Indonesia sampai saat ini belum menunjukkan kinerja yang baik dan berdampak pada kualitas infrastruktur terbangun. Kerusakan berbagai bangunan pemerintah yang baru seumur jagung kerap terjadi, hasil pekerjaan yang tidak sesuai spesifikasi, cepatnya masa pakai bangunan berakhir, kegagalan konstruksi dan kegagalan bangunan. Kondisi infrastruktur yang kurang baik secara tidak langsung akan memberikan dampak buruk terhadap pembangunan sosial dan ekonomi. Banyak faktor teknis maupun non-teknis yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas infrastruktur.

Salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya kualitas infrastruktur terbangun ditengarai berkaitan dengan kesalahan pada proses pengadaan pekerjaan konstruksi yang merupakan proses akuisisi dari berbagai sumber daya yang akan merealisasikan bangunan yang direncanakan (International Labor Office, 1984; Hughes et.al, 2006:7; Watermeyer, 2012:1; Mohsini & Davidson, 1989:86; Lenard & Mohsini, 1998:79; Rowlinson, 1999:29; Walker & Rowlinson, 2007:43). Beberapa penelitian memperlihatkan bahwa ada hubungan tidak langsung antara hasil pelaksanaan pengadaan dengan kualitas

hasil pelaksanaan pekerjaan (Wiyana, 2012; Yunus, 2006; Larasati, 2011; Kashiwagi & Byfield, 2002, Winch, 2000; Crowley & Hancher, 1995; Hatush & Skitmore, 1997; Fong & Choi, 2000; Kumaraswamy, 1996; Latham, 1994; Lingard et.al., 1998; Merna & Smith, 1990; Russell, 1996; Wong et.al., 2000, Mangitung, 2005; Nissen, 2007).

Sementara sampai saat ini, kualitas pelaksanaan pengadaan pekerjaan konstruksi pemerintah yang terbangun masih memiliki celah dan kelemahan baik yang bersifat teknis maupun non teknis. Pelaksanaan pengadaan pemerintah masih banyak ditemukan penyimpangan yang merugikan keuangan negara serta merugikan masyarakat. Apabila proses pengadaan penuh dengan penyimpangan, bisa dipastikan produknya juga bermasalah sehingga masyarakat tidak mendapatkan pelayanan yang berkualitas (Susila, 2012:40). Jika kondisi ini terus dipertahankan maka untuk jangka panjang akan memberikan pengaruh terhadap kinerja layanan publik pemerintah.

Untuk itu perlu dipastikan bahwa pengadaan pekerjaan konstruksi yang dilaksanakan terencana dengan baik serta berjalan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Karena jika kegiatan pengadaan tersebut direncanakan dengan baik, maka akan mudah dilakukan identifikasi permasalahan pada setiap tahapan pengadaan dan rekomendasi perbaikan sehingga nilai manfaat bagi masyarakat dari nilai pengadaan yang dilaksanakan akan dapat dipenuhi.

## Dasar Teori

### Kondisi Infrastruktur di Indonesia

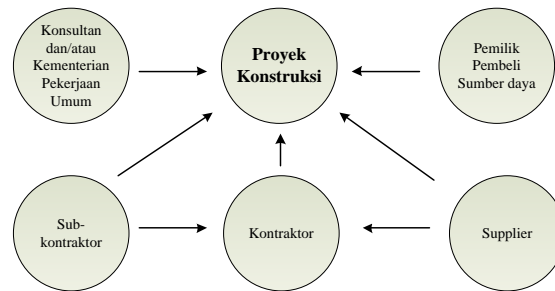
Infrastruktur memegang peranan penting sebagai salah satu roda penggerak pertumbuhan ekonomi dan pembangunan sektor ini menjadi pondasi pemerintah dalam melaksanakan pembangunan secara keseluruhan. Alokasi dana publik yang digunakan untuk pembiayaan pembangunan infrastruktur relatif besar. Lembaga riset konstruksi PT. BCI Asia Indonesia memperkirakan nilai proyek konstruksi nasional pada tahun 2014 mencapai Rp 493,16 triliun, dimana dari 4.550 proyek sekitar 870 proyek merupakan proyek infrastruktur dengan nilai total mencapai Rp 232,77 triliun, sisanya merupakan paket pekerjaan di sektor gedung.

Akan tetapi, sampai saat ini kualitas infrastruktur di Indonesia dinilai masih rendah dan telah sejak lama menjadi perhatian Bank Dunia maupun lembaga donor internasional lainnya. Kerusakan berbagai bangunan pemerintah yang baru seumur jagung kerap terjadi, hasil pekerjaan yang tidak sesuai spesifikasi, cepatnya masa pakai bangunan berakhir, dan lain sebagainya. *Global Competitiveness Report* melaporkan untuk tahun 2013-2014 kondisi infrastruktur Indonesia secara keseluruhan berada pada urutan ke-82 dari 148 negara. Kondisi infrastruktur yang buruk secara tidak langsung akan memberikan dampak buruk terhadap masyarakat. Beberapa permasalahan yang menyebabkan buruknya kondisi infrastruktur nasional antara lain pembangunan proyek infrastruktur yang kurang terencana; studi kelayakan (*feasibility studies*) yang kurang memadai; adanya indikasi praktik korupsi pada proyek infrastruktur yang menyebabkan rendahnya kualitas infrastruktur; minimnya dana pembangunan, perawatan, dan rehabilitasi infrastruktur; faktor fragmentasi dan **“high cost” pada proses pengadaan**; transaksi biaya tinggi; kurangnya kompetisi; kontrol dari pemerintah kurang dan kontrol yang lemah pada tahap konstruksi (Ray, 2012:12).

### Pengadaan Pekerjaan Konstruksi

Pengadaan konstruksi dapat didefinisikan dengan banyak cara dan telah menjadi topik yang kompleks dan sulit. Hal ini dikarenakan proses pengadaan tidak hanya mengacu pada apa yang akan dibeli, tetapi juga menentukan metode yang akan digunakan untuk mendapatkan bangunan dan fasilitas infrastruktur lainnya (Hughes et.al, 2006:7). Pengadaan adalah proses utama dari pelaksanaan dan pemeliharaan pekerjaan konstruksi yang selalu membutuhkan barang dan jasa dari organisasi lain untuk memenuhi kebutuhannya (Watermeyer, 2012:1).

Mohsini & Davidson (1989:86), mendefinisikan pengadaan konstruksi sebagai proses akuisisi bangunan baru atau ruang dalam bangunan, baik dengan pembelian langsung, menyewa atau *leasing* dari pasar terbuka, atau dengan merancang dan membangun fasilitas untuk memenuhi kebutuhan khusus. Terkait dengan hubungan antara pengadaan dan inovasi maka pengadaan dapat didefinisikan sebagai strategi untuk memenuhi kebutuhan pengembangan dan/atau operasional klien terkait dengan penyediaan fasilitas yang akan dibangun untuk *discrete life-cycle* (Lenard & Mohsini, 1998:79). Hal ini menekankan bahwa strategi pengadaan harus mencakup semua proses sesuai keinginan klien yang mungkin akan meliputi seluruh umur bangunan. Pengadaan pekerjaan konstruksi merupakan proses akuisisi dari berbagai sumber daya proyek dalam merealisasikan fasilitas yang akan dibangun, sebagaimana tergambar secara konseptual pada **Gambar 1** berikut ini.



**Gambar 1** Kerangka Konseptual Pengadaan Konstruksi menurut *International Labor Office* (Hughes, 2006:30)

Pada gambar tersebut sangat jelas diilustrasikan proyek konstruksi sebagai titik fokus dimana seluruh rangkaian sumber daya menyatu. Pusat untuk model ini adalah sumber daya dari klien dan didukung partisipasi dari industri konstruksi yang terdiri atas konsultan, kontraktor, pemasok dan subkontraktor. Model ini jelas menggambarkan kebutuhan untuk akuisisi sumber daya dalam rangka mewujudkan proyek dan merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem pengadaan (Hughes, 2006:29).

### Metode Penelitian

Makalah ini merupakan hasil kajian deskriptif dari berbagai literatur, peraturan perundangan terkait dan berbagai informasi yang relevan dengan pelaksanaan Pengadaan Pekerjaan Konstruksi Pemerintah. Penelitian terkait pelaksanaan pengadaan pekerjaan konstruksi terutama pada proyek pemerintah relatif sangat sedikit. Dengan adanya pemaparan hasil kajian teoritis pada makalah ini diharapkan akan membuka wacana pemahaman bagi semua pihak.

### Hasil dan Pembahasan

Proyek konstruksi memiliki keterbatasan baik dari segi biaya, mutu maupun waktu, karakteristik ini menjadi perbedaan dengan proyek lainnya, selain itu kompleksitas pekerjaannya juga berbeda. Keterlibatan banyak pihak dalam pekerjaan konstruksi menjadikan pengadaan sebagai suatu proses akuisisi dari berbagai sumber daya proyek dalam merealisasikan fasilitas yang akan dibangun (International Labor Office, 1984). Dengan karakteristik dan kompleksitas pekerjaan konstruksi, maka pemilihan sistem pengadaan harus dilakukan dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip yang mendukung “*best value for money*” (Onosakponome et al., 2011). Disisi lain, sampai saat ini industri konstruksi masih kerap menuai kritik di banyak negara, terutama terkait masalah inefisiensi dari hasil pelaksanaan pekerjaan seperti waktu dan pembengkakan biaya, produktivitas yang rendah, kualitas buruk dan kepuasan pelanggan yang tidak memadai (Latham, 1994; Egan, 1998; Ericsson, 2002; Chan et al., 2003). Di antara banyak bidang kendala yang dihadapi oleh industri konstruksi di negara-negara berkembang merupakan kendala yang ada dalam proses pengadaan pekerjaan konstruksi (Turin, 1973; Ofori, 1980; Edmonds & Miles, 1984; World Bank, 1984; Wells, 1986; Wang, 1987; 1991; Sharif & Morledge, 1996; Morledge, 1996; Sharif, 1996) yang menyebabkan kurangnya efektivitas proses yang dilaksanakan.

Beberapa peneliti (Turin, 1973; Ofori, 1980; Edmonds & Miles, 1984; Wells, 1986) menyatakan bahwa pengadaan konstruksi yang tidak efektif akan mempengaruhi output dan selanjutnya akan menghambat pertumbuhan industri konstruksi. Sementara peneliti lainnya (Turin, 1973; Ofori, 1980; Edmonds & Miles, 1984; World Bank, 1984; Wells, 1986; Wang, 1987; 1991; Master Builders, 1989-1990, Miles & Neale, 1991; Morledge, 1996) menyimpulkan bahwa kendala dalam proses pengadaan bisa disebabkan oleh salah satu atau kombinasi dari dua atau lebih faktor-faktor berikut: *unavailability*, *insufficiency* atau *inappropriate* dari sumber daya atau lembaga (Rashid & Morledge, 1998).

Hasil penilaian lembaga internasional dan nasional memperlihatkan masih banyak celah maupun kelemahan dari sistem dan prosedur pengadaan pemerintah di Indonesia yang saat ini berjalan. Sistem dan prosedur yang berjalan mengasumsikan pengelola pengadaan sebagai profesional, sehingga dapat mengambil keputusan secara profesional berdasarkan pengalaman dan pengetahuannya. Sebaliknya, sistem dan prosedur yang ada juga berasumsi kredibilitas pengelola pengadaan sangat rendah, sehingga masyarakat tidak memiliki “*trust*” pada pengelola pengadaan. Hal ini terlihat dari masih banyaknya penyimpangan dalam proses pengadaan terutama pengadaan pemerintah (World Bank, 2001; OECD, 2005, PPI, 2010; LKPP, 2011)

Sebagai akibatnya kualitas hasil pekerjaan masih belum memenuhi *quality assurance* yang ditetapkan, kerusakan berbagai bangunan pemerintah yang baru seumur jagung kerap terjadi, cepatnya masa

pakai bangunan berakhir, dan lain sebagainya. Banyak faktor yang menjadi penyebab kegagalan bangunan dan kegagalan konstruksi dapat baik yang bersifat teknis seperti adanya penyimpangan proses pelaksanaan yang tidak memenuhi spesifikasi teknis yang disepakati dalam kontrak maupun faktor non teknis seperti kesalahan pada proses pra kontrak (*bidding*), tidak kompetennya badan usaha, tenaga kerja, tidak profesionalnya tata kelola manajerial antara pihak-pihak yang terlibat dalam proyek konstruksi serta lemahnya pengawasan/supervisi (Wiyana, 2012:1). Jika dilihat dari siklus proyek konstruksi faktor penyebab kegagalan konstruksi dapat disebabkan karena kesalahan yang terjadi selama proses prastudi dan studi kelayakan; tahap perencanaan dan disain (*planning and engineering design*); prosedur pengadaan, selama tahap pelaksanaan; pemanfaatan/ pengoperasian dan pemeliharaan yang kurang memadai (Yunus, 2006:49).

Selain itu, salah satu penyebab kegagalan kontraktor mencapai *quality assurance* pada pelaksanaan konstruksi ditengarai sebagai akibat penggunaan metode evaluasi nilai terendah (*lowest bidding*). Kondisi ini menyebabkan kontraktor dalam menyiapkan penawaran hanya fokus pada dokumen *Bill of Quantity* (BoQ) dan mengenyampingkan keberadaan dokumen serta informasi lainnya seperti spesifikasi, gambar, risiko dan permasalahan yang mungkin akan dihadapi di lapangan. Sebagai akibat kurangnya pemahaman terhadap risiko dan permasalahan di lapangan banyak terjadi perubahan pekerjaan (*change order*), addendum berulang kali (Larasati, 2011:40; Kashiwagi & Byfield, 2002) dan pada akhirnya menyebabkan kinerja proyek buruk dalam hal waktu dan biaya.

Hasil studi yang dilakukan LKPP (2009) memperlihatkan rata-rata kontraktor di Indonesia mengajukan harga penawaran sebesar 86 % dari Harga Perkiraan Sendiri/HPS (Larasati, 2011:46) dan akibatnya pada saat pelaksanaan akan muncul berbagai permasalahan finansial. Kontraktor akan kesulitan untuk mengatasi ketidakpastian harga dan upaya memenuhi persyaratan spesifikasi teknis. Sebagai konsekuensinya, kontraktor akan mengadopsi beberapa strategis sebagai upaya kompensasi dari kekurangan anggaran dan meningkatkan margin keuntungan, seperti melakukan pengurangan biaya (Winch, 2000), mengajukan klaim yang besar kepada owner (Crowley & Hancher, 1995), litigasi, kenaikan biaya manajemen proyek (Kashiwagi dan Byfield, 2002), mengurangi mutu pekerjaan (Hatush & Skitmore, 1997).

Nilai kontrak yang lebih kecil dari 70% nilai pagu anggaran juga ditengarai menjadi salah satu indikasi penyebab kegagalan konstruksi dan bangunan. Selisih nilai kontrak dan pagu yang terlalu besar dan cenderung tidak rasional akan berakibat pada potensi terganggunya proses pelaksanaan dan tidak terpenuhinya spesifikasi teknis proyek (Wiyana, 2012:86; Kashiwagi & Byfield, 2002). Hasil beberapa penelitian (Fong & Choi, 2000; Kumaraswamy, 1996; Latham, 1994; Lingard et.al., 1998; Merna & Smith, 1990; Russell, 1996; Wong et.al., 2000, Mangitung, 2005) menyimpulkan bahwa kriteria tunggal penawaran terendah telah menjadi masalah dengan kinerja kontraktor di banyak negara dan tidak dianjurkan penerapannya dalam evaluasi penawaran kontraktor serta menimbulkan problem pada pasca penandatanganan kontrak atau selama masa konstruksi (Mangitung, 2006:248).

Proses pengadaan pekerjaan konstruksi yang buruk akan memberikan dampak pada buruknya kinerja proyek, meningkatnya biaya yang lebih besar dari anggaran yang ada, penundaan/penambahan waktu, kualitas hasil pekerjaan dibawah standar yang dipersyaratkan, seringnya terjadi pergantian personil, juga kesulitan yang berhubungan dengan akuntabilitas. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk melakukan perubahan terhadap proses pengadaan yang saat ini ada untuk meningkatkan kinerja pekerjaan konstruksi dalam memberikan kontribusi yang signifikan bagi pembangunan Indonesia (Larasati, 2011: 4). Kegagalan dalam proses pengadaan menurunkan efektifitas manajemen sebesar 50% atau bahkan lebih selama proses konstruksi. Dengan kata lain kegagalan proses pengadaan dapat dikatakan sebagai salah satu komponen kunci dari masalah yang menyebabkan kinerja buruk dari proyek konstruksi (Nissen, 2007).

Sistim pengadaan yang buruk akan mengakibatkan biaya-biaya tinggi bagi pemerintah maupun masyarakat, mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan proyek yang selanjutnya memperbesar biaya, menghasilkan kinerja proyek yang buruk dan menunda manfaat proyek bagi masyarakat. Ketidakberesan sistim pengadaan juga membuka peluang korupsi, menimbulkan banyak protes dan kecurigaan terhadap integritas proses pengadaan. Pada akhirnya, permasalahan tersebut dapat mengurangi minat perusahaan-perusahaan yang baik (nasional maupun asing) untuk berpartisipasi dalam pelelangan, sehingga pemerintah akan kehilangan kesempatan untuk memperoleh harga yang murah untuk barang dan jasa yang lebih baik (Word Bank, 2001:17), menyebabkan terjadinya pemborosan antara 22% sampai dengan 77% dari nilai pengadaan di Filipina (OECD 2005:19).

Pengadaan yang tidak diatur dengan baik juga dapat berpotensi untuk menjauhnya penyedia barang/jasa, karena tidak memiliki kesempatan cukup untuk dapat mengikuti pemilihan penyedia; menghasilkan penyedia yang tidak tepat akibat ketidaksesuaian target bidang usaha pemasok dengan struktur pasar; tingkat persaingan yang rendah akibat persyaratan spesifikasi yang tidak sesuai; sanggahan dan

tuntutan akibat ketidakmampuan untuk melakukan keputusan yang benar atau keputusan yang dibuat bukan atas dasar nilai terbaik; ketidakjelasan prosedur akan menyebabkan keputusan yang dipengaruhi oleh kepentingan lain, sehingga timbul pelanggaran terhadap peraturan yang dapat mengakibatkan denda, klaim dan terbuangnya waktu, uang, sumber daya, material dan akan menurunkan secara drastis motivasi untuk melakukan perubahan untuk perbaikan (Yudiyatna, 2011:40). Wanig (1991), Sharif & Morledge (1996) dan Sharif (1996) menyatakan bahwa pengadaan konstruksi yang efektif dan produktif hanya dapat dicapai jika kompetensi utama dari sumber daya dan rantai pasok berada pada kondisi yang baik (Rashid & Morledge, 1998). Semua pihak yang terlibat di industri konstruksi akan mendapat manfaat besar dari pemahaman yang lebih baik terhadap faktor-faktor berpengaruh terhadap pemilihan sistem pengadaan yang sederhana, sistematis dan transparan (Dza et.al, 2013). Sebagai upaya untuk mendapatkan layanan terbaik dan kinerja dari industri konstruksi, pemilik/ pemerintah harus terlibat secara mendalam pada setiap tahapan dari proses pengadaan. Pengadaan konstruksi yang sukses harus menghasilkan proyek yang tepat waktu, biaya dan kualitas yang diinginkan serta mampu melakukan fungsi khusus yang diperlukan oleh pemilik (Akram, et.al, 2012:8).

### Kesimpulan

Kelemahan dan penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan pekerjaan konstruksi pemerintah secara langsung maupun tidak langsung akan memberikan pengaruh terhadap pencapaian *quality assurance* proyek konstruksi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kualitas infrastruktur. Untuk itu perlu dipastikan bahwa proses yang berjalan dengan baik dimana pemilik/pemerintah harus terlibat secara mendalam pada setiap tahapan dari proses pengadaan. Pelaksanaan pengadaan konstruksi yang sesuai dengan kerangka tata nilai pengadaan harusnya akan menghasilkan proyek yang tepat waktu, biaya dan kualitas yang diinginkan serta mampu melakukan fungsi khusus yang diharapkan. Merupakan hal penting untuk memastikan bahwa pengadaan pekerjaan konstruksi yang dilaksanakan terencana dengan baik serta berjalan sesuai dengan tujuan dan target yang telah ditetapkan. Karena jika kegiatan pengadaan tersebut direncanakan dengan baik, maka akan mudah dilakukan identifikasi permasalahan pada setiap tahapan pengadaan dan rekomendasi perbaikan sehingga nilai manfaat bagi masyarakat dari nilai pengadaan yang dilaksanakan akan dapat dipenuhi.

### DAFTAR PUSTAKA

- 2008, *A Guide to the Project Management of Knowledge (PMBOK Guide) 4<sup>th</sup> ed.*, Project Management Institute, Pennsylvania
- Akram, S, et.al, 2012, *Manual "Procurement Strategy In Construction"*, Leonardo Da Vinci Tol Project, European Commission
- Chan, A. P. C., 2000, Evaluation of Enhanced Design and Build System: a Case Study of a Hospital Project, *Journal of Construction Management & Economics*, 18, 863-871
- Dza, M., Fisher, R., Gapp, R., 2013, Procurement Reforms in Africa: The Strides, Challenges, and Improvement Opportunities, *Public Administration Research*; Vol. 2, No. 2; 2013, ISSN 1927-517x E-ISSN 1927-5188, Published by Canadian Center of Science & Education
- Hughes, W., Hillebrandt, P., Greenwood, D., Kwawu, W., 2006, *Procurement in the Construction Industry, The Impact and Cost of Alternative Market and Supply Processes*, Taylor and Francis, London, USA
- Hughes, M. 2006, *Evaluation of the Local Government Procurement Agenda - Baseline Survey Report*, The Office of the Deputy Prime Minister, London, www.odpm.gov.uk.
- Larasati, D., 2011, *Development of Contractor Quality Assurance System in Indonesia Construction Procurement*, unpublished Doctor of Philosophy dissertation, Graduate School of Engineering, Kochi University of Technology, Kochi, Japan
- Lenard, D., Mohsini, R., 1998 'Recommendations from the organisational workshop', in C.H.Davidson (ed.) Procurement—the way forward: *Proceedings of CIB W92 Montreal Conference*, Université de Montréal, Montréal, CIB publication 203, 79–81
- LKPP, 2009, *Laporan Kajian Strategi Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah Dalam Rangka Pengembangan Iklim Usaha dan Nasional*
- Mohsini, R., Davidson, C.H., 1989 'Building Procurement—Key To Improved Performance', in D.Cheetham, D.Carter, T.Lewis, D.M. Jaggar (eds) Contractual Procedures for Building: Proceedings of the International Workshop, 6–7 April, University of Liverpool, Liverpool, UK
- OECD, 2005, *Millennium Development Goals, DAC Guidelines and Reference series, Harmonizing Donor Practices for Effective Aid Delivery Vol. 3: Strengthening Procurement Capacities in Developing Countries*, Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)

- Onosakponome, O. F., Yahya, A., Rani. N. S. A, Shaikh. J.M., 2011, Cost Benefit Analysis of Procurement Systems and the Performance of Construction Projects in East Malaysia, *Information Management and Business Review*, Vol. 2, No. 5, pp. 181-192, May 2011
- Rashid, K. A., Morledge, R., 1998, Construction Procurement Processes In Malaysia: Constraints And Strategies, In: Hughes, W (Ed.), *14th Annual ARCOM Conference*, 9-11 September 1998, University of Reading. Association of Researchers in Construction Management, Vol. 2, 506-16
- Ray, 2012, *Infrastructure Problems in Indonesia: Key Lessons from Phase I of Indonesia Infrastructure Initiative* (IndII), Indonesia Infrastructure Initiative
- Rowlinson, S. and McDermott, P., 1999, *Procurement System, a Guide to Best Practice in Construction*, E & FN Spon, Taylor & Francis Group, London, ISBN 0-203-98278-9
- Schwab, K., 2013, The Global Competitiveness Report 2013–2014, *World Economic Forum*
- Susila, A., 2012, Mencermati Rancangan Undang-undang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah, *Jurnal AKP, Vol. 1 - No. 1*, Februari 2012
- Watermeyer, R., 2012 Changing The Construction Procurement Culture To Improve Project Outcomes, Joint CIB W070, W092 and TG72 *International Conference on Facilities Management, Procurement Systems and Public Private Partnerships*, Cape Town, 23<sup>rd</sup> to 25<sup>th</sup> January 2012
- Wiyana, Y.E., 2012, Analisis Kegagalan Konstruksi dan Bangunan dari Perspektif Faktor Teknis, *Wahana TEKNIK SIPIL Vol.17 No.2 Desember 2012* 77-86
- World Bank, 2001, *Indonesia Country Procurement Assessment Report: Reforming The Public Procurement System*, Report No. 21823-IND, World Bank Office, Jakarta
- Yudiyatna, H, 2011, Pentingnya Pembentukan ULP, *Kredibel Edisi 01*, Oktober-Desember 2011
- Yunus, R., M, 2006, Kegagalan Dini Perkerasan Jalan Akibat Pelaksanaan Konstruksi, "*Mektek*" Tahun VIII No.1 Januari 2006