

# Kontrak dan Negosiasi

## Pendahuluan

Industri migas (*oil & gas*) mulai dari hulu sampai ke hilir selalu berhadapan dengan kebutuhan proses konstruksi, pengadaan barang dan kebutuhan jasa atau *service*. Dalam proses pengadaan suatu barang atau jasa tidak akan pernah terlepas dari perjanjian, tanda pemesanan, dan kontrak. Kedua belah pihak penjual atau pengada jasa dan pembeli harus mempunyai kesepakatan terhadap setiap hal yang menyangkut hak dan kewajiban masing-masing. Demikian juga dalam proses penandatanganan kontrak, maka kedua belah pihak tidak akan terlepas dari negosiasi. Sebelum akhirnya kesepakatan dicapai dan kedua belah pihak mendapatkan keuntungan dari perjanjian tersebut.

Bab ini akan membahas hal-hal dasar mengenai proses kontrak dan negosiasi atau *contracting and negotiation*. Menurut SK No. 007/PTK VI/2004 BP Migas tentang pengelolaan rantai suplai Kontraktor KKS, jenis-jenis kontrak dibagi menjadi 2 kategori berdasarkan cara pembayaran dan berdasarkan materi sebagai berikut.

Berdasarkan cara pembayaran :

1. Kontrak *Lumpsum*
2. Kontrak Harga Satuan
3. Kontrak *Cost Plus Fee*
4. Kontrak Prosentase
5. Kontrak *Turn Key*

Berdasarkan Materi :

1. Kontrak Pengadaan Bersama
2. Kontrak Kemitraan / Kerjasama
3. Kontrak Pemasokan Berdasarkan *Call of Order*
4. Kontrak Perjanjian Harga (Price Agreement)
5. Kontrak Alih Kelola
6. Kontrak dengan Beberapa Penyedia Barang dan Jasa (*Multi Standing Agreement*)

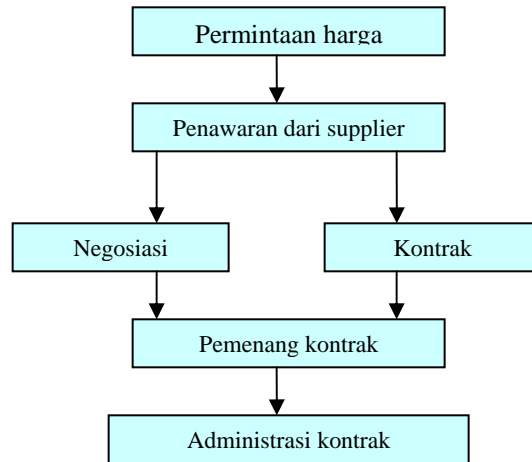
SK No. 007/PTK VI/2004 termasuk didalamnya panduan lengkap tentang pedoman tata kerja pengelolaan rantai suplai kontraktor KKS. Secara umum proses kontrak dan negosiasi dapat dilihat dalam gambar 1.

Sebelum melangkah lebih lanjut ke pembahasan kontrak dan negosiasi, sebaiknya kita memahami terlebih dahulu pengertian keduanya.

## Pengertian Kontrak

Pengertian dasar kontrak secara sederhana adalah perjanjian dari suatu pertukaran yang saling menguntungkan (Boyce, Timothy J, 2002 p.50). Berawal dari definisi ini kita bisa memahami lebih lanjut bahwa ketika lebih dari dua orang membuat perjanjian - dalam hal ini mereka mendapatkan keuntungan - dan dengan sukarela memenuhi sampai selesai perjanjian tersebut maka mereka dapat kita kategorikan telah memasuki dan melaksanakan kontrak. Semakin besar nilai perjanjian yang dibuat maka elemen-elemen yang menyusun suatu kontrak akan lebih banyak, demikian juga keterlibatan orang atau organisasi di dalamnya. Sebagai gambaran di dunia migas konstruksi, ambil contoh kontrak untuk '*Engineering Procurement & Construction (EPC) 16" gas pipeline project – 60 km*' tentu akan lebih sederhana dibandingkan dengan '*Engineering Procurement and Construction Platform & Wellhead Project*' walau sama-sama di *offshore*.

**Gambar 1 – Proses Kontrak dan Negosiasi**



Source : Diambil dari buku, *Purchasing and Supply Chain Management, 3<sup>rd</sup> Edition R.M. Monczka dkk* (seperti dikutip di dalam *Foundation of Supply Management, ISM 2008*)

### Pengertian Negosiasi

Apa pengertian negosiasi ? Negosiasi adalah usaha untuk mendapatkan sesuatu yang tidak sesuai dengan harapan kita, dan dengan usaha tersebut kita akan mendapatkannya menjadi seperti apa yang kita inginkan. Lebih lanjut menurut Maddux, Robert. B (1995 p.7), Negosiasi adalah proses yang kita gunakan untuk memuaskan kebutuhan kita ketika orang lain mengontrol apa yang kita inginkan. Dalam dunia kontrak, negosiasi memegang peranan penting untuk mendapatkan keuntungan bagi semua pihak yang terlibat. Demikian juga dalam kontrak di *oil and gas* tentu peranan negosiasi sangatlah besar, sehingga tidak heran jika negotiator sangat menentukan apakah perusahaan akan mendapatkan keuntungan atau malah sebaliknya.

### Proses Dasar Pembelian / Pengadaan

Setiap perusahaan / organisasi akan mempunyai langkah yang berbeda dalam melakukan proses pembelian atau pengadaan suatu barang. Carter & Choi (2008 p.108) membagi beberapa langkah aktifitas dalam proses pembelian sebagai berikut :

1. Penyampaian kebutuhan
2. Memahami kebutuhan
3. Menentukan supplier
4. Memutuskan harga
5. Menempatkan order
6. Menindaklanjuti order
7. Memverifikasi dan menyelesaikan perbedaan
8. Menyelesaikan order dan membuat *record* / catatan

Pokok-pokok di atas memberikan gambaran tentang bagaimana suatu proses pengadaan/pembelian suatu barang dilakukan.

## Tugas dan tanggung jawab dalam kontrak manajemen proyek

Skala suatu kontrak proyek akan menentukan besar kecilnya keterlibatan komponen-komponen di dalamnya. Semakin besar skala suatu proyek akan berimplikasi terhadap meningkatnya susunan organisasi dan jumlah manusia yang terlibat dalam proyek tersebut. Untuk mengatur keterlibatan organisasi dan manusia di dalam proyek maka diperlukan adanya suatu aturan mengenai tugas dan tanggung jawab masing-masing organisasi dan manusia yang terlibat didalamnya.

Berdasarkan pemahaman penulis selama bekerja di perusahaan konstruksi minyak dan gas bumi di Indonesia, serta mengakumulasi beberapa pendapat para ahli di bidang konstruksi seperti Murdoch, J (2000) dan Nunos and Warne (1984) seperti yang dikutip oleh Turner, J (2003), maka dapat digambarkan tugas dan tanggung jawab dalam suatu proyek minyak dan gas bumi di Indonesia seperti terlihat pada gambar 2.

Kontrak dan Negosiasi adalah salah satu dari pondasi / dasar ilmu *supply chain management* (SCM). Untuk membahas kedua materi ini maka kita akan fokuskan pembahasan kita kepada beberapa pokok dibawah ini :

- A. Mempersiapkan tender / permintaan.
- B. Mengatur persiapan dan/atau mengeluarkan kontrak (*purchase order agreements*)
- C. Administrasi kontrak / *purchase order*
- D. Persiapan dan perencanaan strategi serta taktik dalam negosiasi

### A. Mempersiapkan Tender / Permintaan

#### 1. Metoda Penyampaian Produk atau Jasa dalam Permintaan

Dalam suatu permintaan harga, penyampaian spesifikasi harus disampaikan secara jelas. Spesifikasi adalah suatu deskripsi yang bersifat teknik dari material, produk atau jasa yang diinginkan. Komponen spesifikasi termasuk seperti apa produk yang diinginkan atau jasa yang harus dikerjakan beserta jumlah yang diinginkan.

Ada tiga cara menyampaikan suatu permintaan :

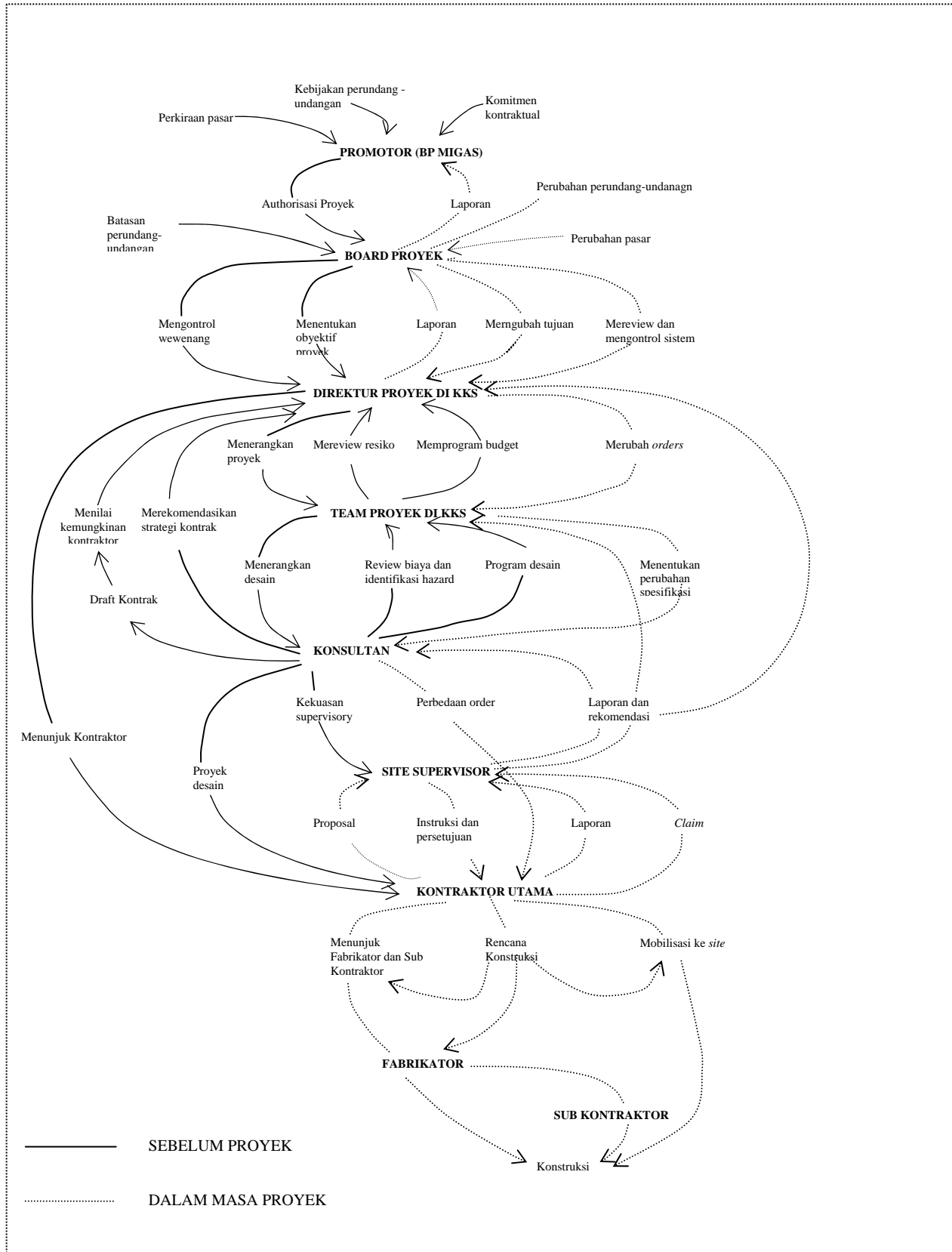
- a. Spesifikasi desain dan spesifikasi *performance*.  
Spesifikasi desain menjelaskan perincian dari suatu produk atau jasa yang diinginkan. Sedangkan spesifikasi *performance* adalah menunjukkan karakteristik dari suatu produk atau jasa yang diinginkan.
- b. Spesifikasi internal dan spesifikai eksternal.  
Spesifikasi internal adalah spesifikasi yang diinginkan dan disetujui oleh internal perusahaan, sedangkan spesifikasi eksternal adalah mengacu pada standar industri, standar pemerintah, atau standar suatu badan tertentu (JIS, DIN, ASME, dll).
- c. Contoh (*sample*) dari supplier.

#### 2. Tipe dari permintaan harga atau pengajuan proposal

Ada beberapa tipe dari permintaan harga sebagai berikut :

- a. Penawaran untuk dibeli vs Penawaran untuk dijual
- b. *Informal bid / quotation*
- c. Permintaan via *Electronic*
- d. Kompetitif proposal
- e. *Sealed bids* / permintaan formal via *advertising*
- f. Kompetisi terbatas
- g. Negosiasi non kompetitif
- h. *Two step bidding* / teknikal tanpa harga kemudian dengan harga

Gambar 2. Tugas dan tanggung jawab dalam manajemen proyek



### 3. Permintaan Informasi

*Request for Information* adalah suatu permintaan informasi yang tidak mengikat, digunakan untuk mengetahui potensial supplier, produk atau jasa / *service*. Hasilnya bisa berupa brosur, katalog, atau daftar harga sebagai bahan estimasi untuk permintaan lebih lanjut.

### 4. Konsep dan prosedur umum dari suatu permintaan

- a. Informasi yang sebanding (*comparability*).  
Supplier harus mendapatkan informasi permintaan yang sama sebagai referensi untuk mengajukan penawaran.
- b. Etika Bisnis / Adil  
Dalam memberikan permintaan harus memperlakukan supplier secara adil dan menunjuk pemenang berdasarkan kemampuan supplier dalam memenuhi permintaan dengan biaya yang rendah atau memberikan keuntungan yang besar terhadap perusahaan.
- c. Format umum dari suatu permintaan :
  - i. Spesifikasi yang lengkap
  - ii. Kuantitas yang akan ditawarkan
  - iii. Kemana dan kapan *items* akan diserahkan, dipasang, atau kapan suatu jasa/*service* akan dilaksanakan
  - iv. Tanggal penutupan dari penawaran (*quotation*)
  - v. Tanggal penyelesaian/pelaksanaan produk atau jasa
- d. Waktu *response* yang adil  
Ketika mencantumkan waktu penutupan penawaran, harus dipertimbangkan waktu yang diperlukan oleh supplier untuk memberikan penawaran.
- e. Waktu pembukaan penawaran / tender  
Harus dipertimbangkan waktu pengeluaran paket permintaan, lama penerimaan oleh supplier, jika memungkinkan tidak memberikan penutupan (*closing date*) pada saat hari libur.

### 5. Jenis *bond* dan tipe-tipe jaminan

Jenis *bond* yang sering digunakan dalam kontrak adalah sebagai berikut :

- a. *Bid bond*
- b. *Performance bond*
- c. *Payment bond*
- d. Deposit
- e. *Letter of credit*
- f. Uang kontan

### 6. Problem yang berkaitan dengan permintaan dan penawaran harga

- a. Perpanjangan waktu penawaran
- b. Penawaran yang datang terlambat
- c. Penawaran yang salah dan tidak sesuai dengan spesifikasi yang diminta
- d. Adanya konflik kepentingan
- e. Protes dari supplier
- f. Menjaga kerahasiaan

## B. Mengatur persiapan dan/atau mengeluarkan Kontrak/*Purchase Order/Agreement*

### 1. Elemen-elemen Kontrak

Suatu kontrak setidaknya-tidaknya mempunyai empat elemen penting sebagai berikut :

- a. *Offer & Acceptance*
  - *Offer* = penawaran/proposal dari supplier
  - Suatu *Purchase Order* (PO) akan mengikat jika ada *acceptance* dari supplier/*order acknowledgment*
- b. Pertimbangan hukum  
Pertimbangan (*consideration*) dalam kontrak lebih mengacu pada persyaratan legal untuk membuat suatu kontrak menjadi suatu pertukaran yang berharga. Bisa berupa uang, barang, jasa dll.
- c. Kompetensi dari kedua belah pihak  
Kedua belah pihak harus memenuhi persyaratan dan mampu untuk melakukan suatu perjanjian.
- d. Memenuhi aspek hukum  
Suatu kontrak yang *valid* harus sejalan dengan hukum yang berlaku di suatu negara, propinsi atau daerah yang dipakai sebagai acuan.

### 2. Tipe Kontrak

Ada beberapa cara mengklasifikasikan kontrak. Beberapa penulis mengklasifikasikan kontrak berdasarkan kontrak tradisional (*lumpsum*, *unit rates* atau *remeasurement contract*, dan *cost plus contract*), kontrak non-tradisional (*design and build* atau *turnkey* atau EPC), *co-operative contracting* (*joint ventures* dan *consortium*) dan *concession based method* (*build operate transfer* dan *production sharing contract*). Sedangkan di bawah ini pengklasifikasian kontrak didasarkan pada tiga hal klasifikasi yaitu *fixed price*, *cost reimbursible* dan *delivery* kontrak tak terbatas (*indefinite*).

- *Fixed price* (lumpsum kontrak)
  - *Firm fixed price*
  - *Fixed price with escalation*
  - *Fixed price with re-determination*
  - *Fixed price with incentive*
  - *Fixed price level of effort*
  - *Fixed price with downward price protection*
  - *Fixed price with remedies*
- a. *Cost Reimbursible*
    - *Cost plus a fixed fee*
    - *Cost plus award fee*
    - *Cost plus incentive fee*
    - *Cost plus percentage of cost*
    - *Cost without fee*
    - *Cost sharing*
  - b. Kontrak dengan *indefinite delivery*
    - *Indefinite delivery / indefinite quantity*
    - *Delivery order* dan *Task order*
    - *Time and Material Contract*
    - *Blanket Agreement*
    - *Requirements Contract*

**Table 1 - Ikhtisar Firm Fixed Price**

TIPE	DESKRIPSI / APLIKASI	IMPLIKASI UNTUK KONTRAKTOR / SUPPLIER	IMPLIKASI UNTUK COMPANY / PEMBELI
<i>FIRM FIXED PRICE</i>	<i>Company</i> bersedia untuk membayar suatu paket harga untuk suatu barang atau pekerjaan yang telah dispesifikasikan. Cara ini dikenal sebagai cara paling sederhana dalam kontrak.	Dalam keadaan dimana laju inflasi, lingkungan, kondisi pasar, kondisi perekonomian yang selalu berubah, kontraktor akan lebih banyak menanggung resiko.	Jikaantisipasi <i>inflation rate</i> yang telah dimasukkan kedalam harga tidak terjadi maka <i>Company</i> akan membayar harga yang lebih mahal.
<i>FIXED PRICE with Escalation</i>	Dalam suatu kontrak pengadaan yang berjangka panjang maka akan ada kesepakatan untuk mengatasi fluktuasi harga. Biaya tersebut termasuk mengatasi kenaikan harga dari material, <i>spare part</i> atau <i>service</i> .	Kontraktor dalam hal ini akan terlindungi / aman dari kenaikan harga.	<i>Company</i> akan terlindungi dari kerugian kalau penurunan harga.
<i>FIXED PRICE with Redetermination</i>	Jika terlalu banyak ketidakpastian dalam hal harga, maka Kontraktor dan <i>Company</i> akan menentukan peninjauan ulang harga pada saat tertentu selama kontrak.	Kontraktor akan terlindungi dari ketidakpastian tetapi harus melakukan negosiasi ulang.	<i>Company</i> akan terlindungi dari ketidakpastian tetapi harus melakukan negosiasi ulang.
<i>FIXED PRICE with Incentives</i>	Penawaran insentif kepada Kontraktor dan <i>Company</i> untuk melakukan <i>cost reduction</i> (pemangkasan biaya) walau setelah kontrak di tandatangani.	Kontraktor menerima keuntungan ketika biaya benar-benar dikurangi.	<i>Company</i> menerima keuntungan ketika biaya benar-benar dikurangi.
<i>FIXED PRICE level of Effort</i>	Digunakan ketika lingkup pekerjaan dan hasilnya tidak diketahui sampai pekerjaan selesai dilakukan. Kedua belah pihak Kontraktor dan <i>Company</i> setuju pada suatu level pekerjaan kemudian mereka akan menganalisa hasilnya sebelum menentukan apakah pekerjaan tambahan diperlukan.	Kontraktor dijamin akan dibayar pada pekerjaan yang dilakukan. Namun apabila pekerjaan yang dilakukan diluar dari <i>terms</i> yang telah disetujui, kemungkinan tidak akan mendapatkan bayaran.	<i>Company</i> hanya membayar pekerjaan yang dilakukan. Kebanyakan pekerjaan seperti ini untuk keperluan penelitian, pengembangan, penemuan lapangan baru.
<i>FIXED PRICE with downward price protection</i>	Sama dengan <i>fixed price with escalation</i> , hanya saja harga dapat disesuaikan penurunannya karena adanya perubahan harga.	Jika harga <i>raw material</i> dan <i>spare part</i> atau jasa mengalami kenaikan, maka kontraktor mengalami kerugian.	<i>Company</i> akan terlindungi dari kerugian ketika harga mengalami penurunan.
<i>FIXED PRICE with Remedies</i>	Membolehkan untuk penyesuaian harga ketika kerusakan terjadi selama kontrak berlangsung.	Kontraktor terlindungi dari potensi kerusakan.	<i>Company</i> terlindungi dari potensi kerusakan

*Fixed price* biasanya dipakai pada kontrak yang sudah jelas spesifikasinya, lama pekerjaan dan batasannya. Jenis kontrak ini sangat menguntungkan bagi *company* seiring dengan meningkatnya resiko dan kompleksitas pekerjaan dalam kontrak.

Sedangkan disisi lain, *Cost-based contract* lebih memungkinkan Kontraktor untuk melakukan klaim terhadap pengeluaran-pengeluaran yang terjadi selama penyelesaian suatu kontrak. *Cost-based contract* biasanya dipakai pada pekerjaan / suplai barang yang belum terdefinisi dengan jelas, tetapi batasan-batasannya biasanya sudah diketahui. Ditinjau dari flexibilitasnya maka tipe-tipe dalam *cost based contract* akan banyak memberikan keloggaran/keuntungan kepada Kontraktor terhadap biaya-biaya yang terjadi selama penyelesaian pekerjaan.

**Table 2 - Ikhtisar Cost-based Contract**

TIPE	DESKRIPSI / APLIKASI	IMPLIKASI UNTUK KONTRAKTOR/SUPLIER	IMPLIKASI UNTUK COMPANY / PEMBELI
<i>Cost Plus Fixed Fee</i>	Kontrak ini memberikan kewenangan kepada Kontraktor sampai pada plafon biaya tertentu, setelah batas plafon terlampaui maka segala biaya dan resiko menjadi tanggungan Kontraktor.	Kontraktor terjamin biaya dan <i>fee</i> yang didapatkan selama pengeluaran masih dibawah plafon yang ditetapkan dalam kontrak.	<i>Company</i> terlindungi dari resiko pengeluaran biaya yang terlalu banyak oleh Kontraktor.
<i>Cost Plus Percentage of Cost</i>	<i>Company</i> bersedia membayar seluruh biaya yang terjadi ditambah dengan persentasi <i>markup</i> dari <i>cost</i> tersebut.	Kontraktor akan mendapatkan keuntungan dengan mengeluarkan biaya. Semakin banyak biaya yang dikeluarkan, semakin besar keuntungan yang didapat.	<i>Company</i> terkena biaya dalam setiap pengeluaran yang dialami Kontraktor.
<i>Cost Plus Incentive Fee</i>	<i>Company</i> setuju untuk membayar Kontraktor dengan biaya yang telah ditargetkan ditambah <i>fee</i> sebagai insentif.	Jika pengeluaran di atas <i>target cost</i> maka Kontraktor kehilangan penghasilan dari sejumlah insentif <i>fee</i> .	Jika biaya yang terjadi dibawah <i>target cost</i> maka kedua belah pihak Kontraktor dan <i>Company</i> mendapatkan penghematan, yang besarnya biasanya 50/50.
<i>Cost Without Fee</i>	Kontraktor menerima pembayaran tetapi tidak ada tambahan <i>fee</i> .	Kontraktor diijinkan untuk menutupi semua biaya yang terjadi.	<i>Company</i> menerima pelayanan dari kontraktor tanpa membayar profit margin.
<i>Cost Sharing</i>	Kedua belah pihak kontraktor dan <i>Company</i> bersedia menanggung biaya yang terjadi.	Kontraktor membagi biaya yang terjadi dan mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang dilakukan.	<i>Company</i> membagi biaya yang terjadi dan mendapatkan keuntungan dari pekerjaan yang dilakukan.

**Table 3 - Ikhtisar Indefinite Delivery Contracts**

<b>TIPE</b>	<b>DESKRIPSI</b>
<i>Indefinite Delivery / Indefinite Quantity</i>	Jenis kontrak ini menspesifikasikan minimum dan maksimum kuantitas, tetapi tidak menspesifikasikan jumlah kuantitas secara pasti dan juga waktu <i>delivery</i> tidak disebutkan.
<i>Delivery Order and Task Order</i>	Metode dalam awal pemesanan barang atau jasa secara tertulis atau lisan. Format yang tertulis pada dasarnya sama seperti <i>purchase order</i> , kecuali tipe ini tidak harus berisi semua batasan dan syarat seperti kontrak tertulis yang ada, dan kontrak ini mengacu pada <i>delivery contract</i> yang belum pasti.
<i>Time and Material</i>	Biasanya memberikan pembayaran atas tenaga kerja dan <i>overhead</i> dengan tarif tertentu per jam, ditambah harga jual suku cadang, <i>supply</i> dan material. Mobil, misalnya, direparasi dengan kontrak ini.
<i>Blanket Agreement</i>	Kontrak ini banyak digunakan untuk mengantisipasi kebutuhan pembelian barang atau jasa yang berulang-ulang.
<i>Reimbursement</i>	Menggambarkan suatu kontrak dimana <i>Company</i> setuju untuk membeli 100% kebutuhan barang atau jasa tertentu selama periode tertentu kepada satu Kontraktor. Digunakan untuk membeli kebutuhan dengan jumlah yang belum diketahui. Salah satu contohnya adalah pembuatan kontrak untuk pembelian bahan bakar armada kapal untuk operasional di <i>Company</i> atau di Kontraktor.

### 3. Konfirmasi terhadap *Purchase Order*

- a. Kapan digunakan ?  
Suatu *formal confirmation* dan *order acknowledgment* digunakan ketika pihak pembeli menganggap perlu adanya dokumen yang menyatakan eksistensi dari suatu *purchase order*.
- b. *Unilateral versus bilateral instruments*.  
Unilateral kontrak dibuat ketika suatu penawaran dinyatakan diterima oleh pembeli sesuai dengan apa yang dilakukan oleh supplier. Sedangkan Bilateral kontrak dilakukan jika kedua pihak supplier dan pembeli membuat perjanjian satu dengan yang lainnya.
- c. Perbedaan terhadap *terms and conditions*.  
Jikalau ada perbedaan apa yang ditawarkan oleh supplier terhadap barang / jasa yang diperlukan maka kedua belah pihak harus memberikan catatan.

### 4. Pertimbangan-pertimbangan dalam menyiapkan dokumen kontrak

- a. *Intellectual property*  
Ketika mempersiapkan suatu dokumen kontrak maka perlu kehati-hatian terhadap penggunaan dan pemakaian properti intelektual dari organisasi dimana kita bekerja juga supplier dan pihak-pihak lain. Berikut adalah beberapa macam intelektual property :
  - *Patents*
  - *Copyright*
  - *Trademarks*
  - *Licensing*
  - *Confidentiality*
- b. *Royalties*
- c. Pertimbangan hukum domestik dan international
- d. Notifikasi dan penunjukan subkontraktor
- e. *Notice of Award* (pengumuman pemenang)
- f. *Payment terms* (waktu pembayaran)
- g. *Insurance and indemnification* (asuransi dan penggantian kerugian)
- h. *Termination and exit clauses* (penghentian dan keluar dari klausul kontrak)
- i. *Customer confidentiality*

- j. *Force majeure* (kejadian yang diluar kuasa manusia yang menyebabkan kedua belah pihak terlepas dari kewajiban kewajiban di dalam kontrak).
- k. *Restrain of trade issues* (pengendalian dari isu-isu dalam perdagangan).
- l. *Security issues*.
- m. *Assignability provisions*, berkaitan dengan transfer pekerjaan, tugas atau hak kepada pihak lain di dalam kontrak oleh kontraktor. Hal ini harus mendapat persetujuan dari *Company* atau klien.
- n. *Protests*, supplier/kontraktor dapat melakukan protes jika diperlakukan secara tidak adil.
- o. *Claims*. Gugatan adalah sesuatu yang menyangkut hak yang harus dilaksanakan seperti tercantum di dalam kontrak. Contoh : *payment* (pembayaran).
- p. *Limitation of liability*. Supplier dalam pernyataan atau *statement* di dalam kontrak akan berusaha sekuat mungkin untuk meminimalisir kesempatan untuk menerima gugatan/penggantian jika barang rusak, hilang, atau pekerjaan yang tidak terselesaikan.
- q. *Waiver of consequential damages*. Sebagai itikad baik dan untuk membatasi potensi tingginya kerusakan, maka kedua belah pihak biasanya setuju untuk melepaskan tuntutan dari akibat kerusakan (*consequential damages*). Akibat kerusakan disini mengacu kepada kehilangan, kerusakan yang tidak dilakukan langsung oleh pihak-pihak didalam kontrak.
- r. *Collusive offers*. Adalah tindakan dari supplier atau peserta tender yang berkolusi mengatur harga sehingga mereka mendapatkan kontrak dengan nilai yang tinggi.
- s. *Suspension of Contract*. Adalah klausul yang memberikan kesempatan kepada kedua belah pihak yang terlibat kontrak untuk menghentikan pekerjaan sementara.
- t. *Reservation of rights*. Ketika membuat kontrak, klien akan berusaha untuk mendapatkan semua hak-haknya sesuai dengan yang dinyatakan dalam *term and condition* kontrak. Biasanya jikalau ada "modifikasi" dari pihak kontraktor/supplier, seringkali klien tidak mengindahkan. *Waiver* atau surat pernyataan melepaskan tuntutan biasanya dibuat untuk memproteksi dari kemungkinan kehilangan hak-hak di dalam kontrak.
- u. *Estoppel*. Suatu pelindung / penghalang dari kemungkinan adanya tuntutan yang tidak konsisten dengan tuntutan sebelumnya.
- v. *Social responsibilities issues*. Perlu dipertimbangkan mengenai isu-isu sosial dimana kontrak dilakukan, seperti larangan memperkerjakan anak, diskriminasi etika bisnis dan aspek lingkungan sekitar.
- w. *State of domain / jurisdiction*. Kebanyakan kontrak menyatakan peradilan yang dipakai adalah peradilan dimana kontrak diterbitkan. Biasanya dalam kontrak internasional akan menyatakan bahwa negara akan mempunyai otoritas hukum.
- x. *Liquidated damages*. Klausul ini membolehkan klien untuk melakukan pemotongan, restitusi dari nilai kontrak jika kontraktor tidak bisa memenuhi penyelesaian pekerjaan, waktu *delivery* atau gagal menyelesaikan / menyerahkan material.
- y. *Warranties*. Suatu garansi / jaminan adalah suatu pernyataan tertulis / janji yang mengikat secara hukum bahwa suatu jasa / produk akan memenuhi spesifikasi, kualitas, atau *performance* yang telah ditetapkan.

## C. Administrasi Kontrak / Purchase Order

### 1. Konsep administrasi kontrak

Administrasi kontrak adalah manajemen dari berbagai segi kontrak untuk menjamin bahwa seluruh pekerjaan kontraktor dilaksanakan sesuai dengan komitmen dan tanggung jawab kepada klien.

Esensi dari administrasi kontrak adalah terpenuhinya semua kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan hal-hal utama dalam pembuatan kontrak atau *purchase order*, setelah kontrak ditandatangani, dan sampai penyelesaian pekerjaan / *delivery* (serah terima) dan penutupan kontrak (*close out*).

Tujuan dari administrasi kontrak bagi kedua belah pihak adalah sebagai berikut :

- Menjamin kedua belah pihak memenuhi segala kewajiban yang telah disetujui dalam kontrak.
- Menjamin bahwa apa yang dilakukan oleh kontraktor/supplier sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi pembeli / klien.
- Menentukan siapa yang bertanggung jawab jikalau ada tambahan biaya selama pekerjaan berlangsung.
- Mendokumentasikan seluruh transaksi-transaksi kontrak.
- Melindungi kedua belah pihak jikalau ada permasalahan selama kontrak berlangsung.

**Berkaitan dengan penjelasan di atas maka berikut ini adalah pokok-pokok penting yang perlu diperhatikan dalam administrasi kontrak :**

- a. Mengontrol pekerjaan.  
Melakukan kontrol pekerjaan-pekerjaan sesuai dengan yang tertera di dalam kontrak. Mengontrol pekerjaan biasanya berdasarkan tipe dan jenis kontraknya. Pada beberapa jenis kontrak tertentu, pengorderan dan otorisasi pekerjaan ditunda sampai setelah keputusan pemenang (*after the award*). Sehingga pengorderan menjadi *post-award* atau *administration matter*.
- b. Penyelesaian Kontrak  
Penyelesaian dan memenuhi spesifikasi kontrak adalah tugas utama dari pihak supplier, namun demikian kenyataan sehari-hari memonitor dan administrasi dilakukan oleh seorang *contract administrator*. Pada prinsipnya suatu program penyelesaian kontrak termasuk langkah yang akan diambil jika kontraktor gagal memenuhi aktivitas pengadaan atau merubah spesifikasi.
- c. Kewajiban finansial  
Dari awal kontrak sampai *close out*, supplier / kontraktor hanya akan fokus terhadap pembayaran yang secepat mungkin setelah pekerjaan selesai. Dengan memperhatikan dan mempertimbangkan tipe dari kontrak maka seorang kontrak administrator dapat menentukan kapan harus dilakukan pembayaran serta mengawasi supplier.
- d. Sistem approval  
Setiap perusahaan mempunyai sistem tersendiri dalam *approval* / penandatanganan dokumen dan pengeluaran biaya. Sehingga perlu diperjelas dalam kontrak bagaimana sistem *approval* akan dilaksanakan.
- e. Tanggung jawab Administrasi  
Tanggung jawab administrasi menyangkut dua hal :
  - Klausul yang mengatur penyesuaian / perubahan harga.
  - Jika ada tambahan atau perubahan harga.
- f. Kontrak - *terms and condition*  
Kontrak administrator harus benar-benar mengerti dan memahami segala pokok-pokok yang tercantum dalam *term and condition* suatu kontrak.
- g. Keperluan dokumentasi  
Setiap kontrak akan mempunyai administrasi tersendiri. Oleh karena itu menyiapkan segala keperluan dokumen dengan baik akan menentukan suksesnya suatu kontrak.
- h. Penutupan Kontrak  
Penutupan kontrak mengacu pada tindakan kedua belah pihak yang terlibat di dalam kontrak setelah menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawab masing-masing. Semua dokumen-dokumen yang harus diserahkan oleh kontraktor wajib diberikan kepada klien. Demikian juga masalah pembayaran harus diselesaikan oleh klien terhadap kontraktor sesegera mungkin.

## 2. Konsep Suplier Manajemen

Dalam suatu perusahaan, urusan supply barang berkaitan erat dengan *volume contract* dan uang yang besar sehingga perlu diciptakan situasi yang tepat waktu bagi kedua belah pihak baik klien maupun kontraktor. Pada dasarnya konsep supplier manajemen terdiri dari beberapa hal berikut:

a. *Statement of work* (lingkup pekerjaan), kesamaan persepsi dan pengertian sangat diperlukan oleh setiap pihak baik kontraktor dan *costumer* (klien). Sehingga perlu kehati-hatian dalam menyampaikan dan membuat *statement of work* yang diinginkan.

b. *Annual work plan*, untuk kontrak yang berjangka panjang lebih dari setahun diperlukan adanya *annual work plan* sebagai penjelasan awal dari pekerjaan-pekerjaan yang akan dilakukan selama budget tahunan dan skedul untuk setiap pekerjaan

c. *Standars of performance*, adalah suatu ukuran yang dijelaskan dalam lingkup pekerjaan yang harus diselesaikan / dipenuhi oleh kontraktor / supplier. *Standars performance* harus secara berkala direview selama suatu proyek dikerjakan.

d. *Supplier feed back*, salah satu faktor penting dalam supplier manajemen adalah meminta *feed back* dari supplier dalam baberapa hal berikut :

- i. Seberapa bagus kemampuan / pengetahuan dari personel yang menangani kontrak, purchasing atau logistics ?.
- ii. Seberapa akurat spesifikasi teknik yang diberikan?.
- iii. Seberapa jelas kualitas yang diinginkan tercantum dalam dokumen.
- iv. Seberapa jelas obyektif dan hasil (*outcomes*) tercantum di dalam dokumen.
- v. Seberapa tepat waktu pembayaran dilakukan.

e. *Supervision supplier*, ketika mengevaluasi supplier / kontraktor, klien hanya terfokus pada *actual progress* penyelesaian pekerjaan. Data mengenai *progress* pekerjaan bisa didapat dari *on-site visit* atau laporan berkala jika pekerjaan di *remote area*.

f. *Management by exception*, supplier bertanggung jawab untuk memenuhi kewajiban sesuai waktu yang dijanjikan. Namun adakalanya hal ini tidak dapat dipenuhi sehingga diperlukan *monitoring progress report* secara lebih detail. Bentuk dari monitoring tergantung dari *lead time* atau *period performance*, kompleksitas dan *urgency* dari suatu order. Seorang kontrak administrator harus menerapkan *management by exception* pada saat kontrak diberikan untuk menentukan apakah suatu perhatian khusus diperlukan.

g. *Progress report*, dalam beberapa term kontrak diperlukan "*phased production schedule*" yang harus diajukan oleh supplier untuk *review* dan *approval* atau jika pekerjaan *service* untuk pemberitahuan *key milestones*. *Phased production schedule* menunjukkan waktu yang diperlukan untuk meyelesaikan *service / jasa*, atau produk mulai dari perencanaan, desain, *purchasing*, *tooling*, *plant rearrangements*, pembuatan komponen, *sub assembly*, *final assembly*, *testing* dan *shipping*.

h. *Customer feed back*, Seorang kontrak administrator seharusnya tidak duduk diam di kantor tetapi mencari informasi dan *feed back* dari *customers* baik internal ataupun eksternal *customer*. Metode ini merupakan verifikasi langsung untuk menjamin bahwa kontrak dilakukan sesuai dengan parameter-parameter yang diinginkan.

## 3. Resolusi konflik / dispute

*Dispute resolution* adalah berbagai cara untuk menyelesaikan konflik atau *dispute* diantara pihak-pihak yang terlibat dalam kontrak termasuk negosiasi, arbitrase, mediasi dan lain-lain.

Dalam suatu organisasi / perusahaan bagian *supply management* / *purchaser* / *contract officer* yang bertanggung jawab untuk memahami dan mengidentifikasi potensial area konflik ketika melakukan perjanjian secara domestik maupun internasional. Sehingga seorang *contract administrator* dan *purchaser* harus mempertimbangkan banyak hal seperti kultur bisnis lawan kontrak, di awal fase kontrak sehingga konflik bisa diminimalisir.

#### 4. Opsi terminasi

Terminasi berbeda dengan pembatalan (*cancellation*), dalam terminasi salah satu pihak mengahiri kontrak dengan beberapa alasan selain dari “pelanggaran”. Setelah terminasi, kedua belah pihak menyelesaikan segala hak dan kewajiban berdasarkan pekerjaan yang telah dilaksanakan.

#### D. Persiapan dan perencanaan strategi serta taktik dalam negosiasi

##### 1. Persiapan Negosiasi

Mengapa negosiasi harus dipersiapkan ?. Pertanyaan ini seringkali dilontarkan kepada para negosiator perusahaan dalam upaya mereka mendapatkan keuntungan / keberhasilan dalam bernegosiasi. Tanpa adanya perencanaan yang baik maka sang negosiator akan mengalami hal-hal berikut :

- Tidak mengetahui posisinya dalam negosiasi
- Tidak bisa mengantisipasi apa yang akan dilakukan oleh lawan negosiasi
- Tidak mengetahui apa tujuan atau *goal* dari negosiasi yang akan dilakukan
- Tidak dapat merespon apa yang ditawarkan oleh supplier secara realistis
- Kemungkinan tidak mengetahui apakah kesepakatan yang dicapai *reasonable* atau tidak

Untuk mencapai negosiasi yang efektif maka para negosiator perlu melakukan perencanaan yang baik dan melakukan analisa SWOT baik dari sisi *Company* sebagai pembeli atau *Contractor* sebagai supplier.

Hal pertama yang harus menjadi perhatian dari pembeli adalah mengevaluasi proposal / penawaran dari supplier. Mengecek harga, waktu *delivery*, spesifikasi sesuai dengan *statement of work* yang diminta dan mengecek jika ada perbedaan.

Langkah kedua adalah menentukan tujuan dari negosiasi : apakah *goal* nya mendapatkan harga yang murah, kualitas yang bagus, waktu *delivery* yang singkat atau kombinasi dari kesemua aspek yang diinginkan.

Melihat pentingnya perencanaan dalam negosiasi maka perlu kita perhatikan hal-hal yang terkait dengan perencanaan negosiasi seperti : menetapkan tujuan negosiasi, memilih tempat negosiasi, memilih tim negosiator, mengecek informasi terkait dengan negosiasi, menganalisa posisi dalam negosiasi, mengetahui kondisi pasar, mengembangkan strategi dan taktik serta mempertimbangkan faktor-faktor budaya dalam bernegosiasi.

##### a. Tujuan Negosiasi

Secara garis besar ada enam tujuan dari suatu negosiasi dalam proses menyusun kontrak yaitu sebagai berikut :

##### 1. Mendapatkan harga yang wajar dan adil

Secara umum negosiasi dimata para *cost controller* adalah mendapatkan harga yang sebaik mungkin. Sehingga pertimbangan harga biasanya menjadi nomor satu jikalau spesifikasi dan kualitas telah terpenuhi. Kadangkala pada pekerjaan *engineering* tidak selalu harga menjadi nomor 1, tetapi spesifikasi dan keunggulan teknik biasanya menjadi nomor satu. Setiap

perusahaan mempunyai kebijakan tersendiri hal mana yang akan menjadi nomor satu sebagai obyektif dalam bernegosiasi.

2. Waktu penyerahan yang tepat waktu

Negosiasi seharusnya mencakup hal-hal yang terkait dengan pelaksanaan proyek/ pekerjaan / suplai termasuk didalamnya waktu *delivery* barang-barang yang diperlukan dalam penyelesaian pekerjaan. Idealnya waktu *delivery* yang tepat waktu, barang dengan kondisi yang bagus dan memenuhi standar kualitas yang diperlukan oleh negosiator.

3. Memenuhi standar minimum perusahaan

Salah satu obyektif dalam bernegosiasi adalah untuk memenuhi kebutuhan minimum dari produk atau *service* di tempat para negosiator bekerja. Dalam keadaan dimana perusahaan pembeli / klien untuk produk dan jasa sangat tergantung dengan supplier atau kontraktor dan ingin menghindari dari keterbatasan suplai, maka negosiasi seharusnya diarahkan kepada kerjasama jangka panjang yang akan membuat supplier tertarik untuk memberikan harga yang kompetitif.

4. Mengontrol pelaksanaan kontrak

Dalam tahap perencanaan negosiasi, para negosiator diharapkan membuat daftar / *list* kemungkinan-kemungkinan problem yang akan terjadi dalam pelaksanaan kontrak dan mengevaluasi langkah yang akan diambil untuk menyelesaikan masalah-masalah yang akan terjadi. Jika tidak bisa terselesaikan, maka klausul-klausul *penalty*, *cancellation*, restitusi harus dilaksanakan.

5. Kerjasama yang semaksimal mungkin dengan supplier

Salah satu tujuan dari negosiasi adalah mencegah kerugian pada salah satu pihak. Dengan negosiasi diharapkan kerjasama antara *supplier* dan pembeli akan menjadi *mutual beneficial* sehingga hubungan supplier-pembeli akan berjangka panjang di masa yang berikutnya

6. Menjajaki hubungan dengan supplier

Dalam kontrak, kedua belah pihak harus bisa beroperasi dengan mendapatkan keuntungan. Sehingga komunikasi antara supplier dan pembeli seharusnya diadakan secara berkala untuk menjaga hubungan positif. *Problem solving* seharusnya difokuskan pada pencapaian kepuasan bersama dari pada "win-lose" atau kalah menang.

b. Tempat Negosiasi

Biasanya tempat negosiasi yang terbaik adalah diluar perusahaan untuk mencapai keadilan bagi kedua belah pihak. Di sisi lain, bagi pihak pembeli tempat yang terbaik untuk bernegosiasi adalah di perusahaan mereka, sedang dari pihak penjual / supplier yang terbaik adalah di tempatnya. Bila negosiasi diadakan di kantor pembeli, pihak pembeli akan mempunyai kesempatan yang lebih banyak dalam menyediakan data yang diperlukan untuk bernegosiasi, sedangkan bila berada di tempat penjual keuntungan lain adalah bisa melihat kondisi perusaha supplier dengan jelas dan langsung.

Namun yang perlu diperhatikan dimanapun tempat bernegosiasi adalah keamanan dan kerahasiaan dari data-data yang dibicarakan.

c. Pemilihan Team

Negosiasi bisa dilakukan sendiri atau dilakukan oleh sebuah tim. Dalam proyek yang kompleks dan membutuhkan informasi dan data yang lebih banyak, diperlukan sebuah tim untuk mencapai hasil

yang maksimal. Untuk itu perlu dipastikan bahwa seluruh anggota negosiator mengerti betul tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Peranan ketua atau *team leader* sangat menentukan keberhasilan dari para anggotanya. Ketidaksetujuan diantara anggota tim seharusnya tidak ditunjukkan didepan lawan negosiator.

d. Informasi yang terkait dengan proses negosiasi

Semua informasi yang akan memperlancar jalannya proses negosiasi sebaiknya dikumpulkan dan dianalisa. Beberapa informasi yang penting yang bisa dikumpulkan adalah sebagai berikut :

- Tujuan negosiasi
- Data biaya, harga
- Laporan keuangan dari supplier/pembeli
- Jika ada catatan negosiasi sebelumnya
- Informasi pasar
- Kemampuan finansial dari supplier/pembeli
- Kekuatan dari penjual atau pembeli
- Kelemahan dari penjual atau pembeli
- Catatan harga dimasa lampau jika ada
- Kualitas di masa lampau
- Spesifikasi dan masalah-masalah *delivery*
- *Style* dari lawan negosiator
- Waktu yang tersedia
- Keamanan, resiko dan masalah-masalah yang akan timbul

e. Menganalisa posisi pembeli dan penjual.

Sebelum negosiasi dilakukan, sebaiknya pembeli atau penjual melakukan analisa kekuatan, kelemahan, data-data yang akan membuat para negosiator mengerti posisi kedua belah pihak dalam bernegosiasi.

Ada beberapa hal yang perlu di investigasi sebelum negosiasi dimulai :

- Keinginan supplier dan pembeli untuk mewujudkan kontrak
- Kepastian / kesungguhan supplier jika mendapatkan kontrak
- Waktu yang tersedia untuk bernegosiasi
- Analisa harga dan biaya yang memadai
- Posisi persaingan supplier, *single* atau kah banyak pesaing
- Kemampuan dan keahlian dari para tim negosiator seperti : kemampuan membuat perencanaan yang baik, analisis skill yang memadai, kemampuan personal, pengetahuan tentang sifat manusia, mampu membuat keputusan dengan baik dan fasih berkomunikasi
- Kemampuan financial supplier atau pembeli

f. Kondisi pasar dari produk atau jasa yang dinegosiasikan

Pada dasarnya kedua belah pihak penjual dan pembeli akan memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan keuntungan dari kondisi pasar. Supplier akan mendapatkan kemudahan dalam bernegosiasi jika permintaan terhadap suatu barang tinggi dengan stok barang yang terbatas. Demikian pula sebaliknya, pembeli akan mendapatkan kemudahan dalam memenangkan negosiasi dengan harga yang terbaik jika kondisi permintaan suatu barang sedikit dengan stok barang yang melimpah.

g. Membangun strategi dan taktik

Dalam perencanaan strategi dan taktik dalam negosiasi perlu diperhatikan 3 hal berikut :

- Perencanaan strategi negosiasi harus mengacu pada *goal* jangka panjang dari perusahaan.

- Perencanaan taktik meliputi pencapaian hasil yang semaksimal mungkin pada saat tawar menawar dalam negosiasi. Dalam hal ini termasuk penetapan *goal* dan mengevaluasi kelemahan dan kekuatan lawan negosiasi.
- Perencanaan administrasi berfokus pada usaha untuk mendapatkan dan mendistribusikan informasi dan orang-orang yang terlibat dalam negosiasi.

#### h. Faktor budaya dalam perusahaan / organisasi

Faktor budaya perlu menjadi perhatian dan fokus bagi para negosiator untuk menghindari kesalahpahaman dalam bernegosiasi. Jika kedua belah pihak menguasai kultur lawan negosiasinya maka komunikasi dalam bernegosiasi akan lebih baik.

## 2. Filosofi Negosiasi

Ber macam-macam pendekatan yang dilakukan dalam bernegosiasi. Diantaranya adalah dengan memperhatikan kondisi pasar, menganalisa keadaan suplier dan potensi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta mempertimbangkan tujuan yang akan dicapai dari negosiasi.

Pada dasarnya pendekatan dalam negosiasi dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu :

1. *Win-win* atau *cooperational*
2. *Win-lose* atau kompetisi yang ketat
3. *Lose-lose*, konfrontasional

Pemilihan ketiga bentuk negosiasi yang dijabarkan diatas didasarkan pada prinsip-prinsip : hubungan masa lalu kedua belah pihak apakah positif atau negatif, pemikiran bahwa permasalahan akan selesai jika ada salah satu yang kalah, atau juga memadukan motif dari negosiasi dimana sang negosiator ingin suplier mengikuti kemauannya tetapi sekaligus ingin menjaga hubungan yang baik.

*Win-win* atau *cooperational* biasanya digunakan pada keduabelah pihak yang mempunyai fokus dan keinginan yang tinggi untuk berhasil.

*Win-lose*, lebih kepada keinginan salah satu suplier / pembeli yang dominan untuk berhasil. Dengan tanpa mempertimbangkan hubungan kedua belah pihak, kompetisi dilakukan biasanya diantara para supplier. Bila posisi *bargaining* pembeli sangat tinggi maka kemungkinan untuk berhasil dalam negosiasi sangat besar. Namun jika posisi pembeli lemah, maka hal ini akan menjadi bumerang bagi negosiator jikalau suplier menolak untuk menuruti keinginan si pembeli.

*Lose-lose* atau konfrontasional biasanya dilakukan jikalau kedua belah pihak tidak mempunyai itikad yang kuat untuk melakukan bisnis. Kedua belah pihak sangat berfokus pada keinginan sendiri tanpa mempertimbangkan posisi lawan negosiasi.

## Penutup

Kontrak adalah bagian integral dari proses pengadaan, pembelian barang dan jasa. Memahami kontrak dengan baik serta melaksanakan seluruh hak dan kewajiban yang tercantum di dalam kontrak akan membawa kesuksesan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Negosiasi perlu direncanakan dengan baik untuk mendapatkan hasil yang memuaskan dalam pelaksanaan negosiasi. Untuk itu penguasaan terhadap filosofi negosiasi sangat diperlukan dalam menentukan arah kebijakan negosiasi yang menguntungkan.

Akhirnya penulis memahami masih banyak kekurangan dalam tulisan ini. Sehingga penulis senantiasa menerima kritik dan saran bagi perkembangan ilmu pengetahuan di bidang kontrak, negosiasi dan bidang SCM Migas pada umumnya.

**Referensi :**

Boyce, T.,J (2002), 'Commercial Engineer's Dekstop Guide', Thorogood.

Charter, R. and Choi, T. (2008), '*Foundation of Supply Management*', published by : Institute for Supply Management.

Murdoch, J (2000), 'Construction Contracts: Law and Management', Routledge.

Maddux, R (1995), 'Successful Negotiation: Effective "Win-Win" Strategies and Tactis, Course Technology Crips

Turner, J. (2003), 'Contracting for Project Management', Gower Publishing.

**Tentang Penulis**



**Samidi, ST** adalah Purchase Officer dengan latar belakang pendidikan Marine Engineering (Teknik Sistem Perkapalan). Lulus dari Institut Sepuluh Nopember (ITS), Surabaya – Indonesia, tahun 1999 dan sedang melanjutkan studi MSc in Operation and Supply Chain Management - Liverpool University UK. Pengalaman kerja selama lebih dari 8 tahun di Indonesia dan Timur Tengah di bidang Procurement, Purchasing dan Logistic pada industri maritim, oil and gas construction dan fertiliser. Saat ini bekerja untuk Qatar Fertiliser Company (QAFCO) Mesaieed Qatar. Samidi adalah Moderator KBK SCM Komunitas Migas Indonesia. Untuk korespondensi lebih lanjut, hubungi : [samidi95@yahoo.com](mailto:samidi95@yahoo.com).

