



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN PENUNDAAN PRODUKSI MINYAK BUMI AKIBAT
PENERAPAN SISTEM KONTRAK TERINTEGRASI**

TESIS

**M. A. ANDROMEDAE
0806 430235**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN KEBIJAKAN PUBLIK
JAKARTA
JANUARI 2011**



UNIVERSITAS INDONESIA

**KAJIAN PENUNDAAN PRODUKSI MINYAK BUMI AKIBAT
PENERAPAN SISTEM KONTRAK TERINTEGRASI**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Master Ekonomi**

**M. A. ANDROMEDAE
0806 430235**

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER PERENCANAAN KEBIJAKAN PUBLIK
KEKHUSUSAN EKONOMI PERSAINGAN USAHA
JAKARTA
JANUARI 2011**

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini dengan sebenarnya menyatakan bahwa tesis ini saya susun tanpa tindakan plagiarisme sesuai dengan peraturan yang berlaku di Universitas Indonesia.

Jika di kemudian hari ternyata saya melakukan tindakan Plagiarisme, saya akan bertanggung jawab sepenuhnya dan menerima sanksi yang dijatuhkan oleh Universitas Indonesia kepada saya.


Jakarta 17 Januari 2011



(M. A. Andromedae)

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar**

Nama : M. A. Andromedae
NPM : 0806 430 235
Tanda Tangan : 
Tanggal : 17 Januari 2011


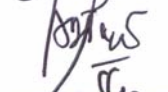

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh

Nama : M. A. Andromedae
NPM : 0806 430 235
Program Studi : Magister Perencanaan Kebijakan Publik
Judul Tesis : Kajian Penundaan Produksi Minyak Bumi Akibat
Penerapan Sistem Kontrak Terintegrasi

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Master Ekonomi pada program studi Magister Perencanaan Kebijakan Publik Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr Andi Fahmi Lubis SE., M.E ()
Ketua Penguji : Ayudha D. Prayoga SE., M.Sc ()
Anggota Penguji : Mandala Manurung SE., ME. ()

Ditetapkan di : Jakarta
Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT karena atas barokahnya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelas Master Ekonomi Program Studi Magister Perencanaan Kebijakan Publik pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Andi Fahmi Lubis S.E., M.E, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini
2. Pihak CNOOS SES Ltd yang telah banyak membantu dalam perolehan data yang saya perlukan
3. Kedua orang tua dan keluarga saya yang telah memberikan dukungan material dan moral; dan
4. Semua staff administrasi dan tata usaha MPKP UI
5. Sahabat MPKP UI XIX b yang telah memberikan dorongan dalam menyelesaikan tesis ini

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta 5 Desember 2010

M. A. Andromedae

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : M. A. Andromedae
NPM : 0806 430 235
Program : Magister Perencanaan Kebijakan Publik
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non exclusive Royalty-Free Rights*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kajian Penundaan Produksi Minyak Bumi Akibat Penerapan Sistem Kontrak Terintegrasi

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis / pencipta dan sebagai pemilik hak cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 5 Desember 2010

Yang menyatakan



(M. A. Andromedae)

ABSTRAK

Nama : M. A. Andromedae
Program Studi : Magister Perencanaan Kebijakan Publik
Judul : Penundaan Produksi Minyak Bumi Akibat Penerapan Sistem Kontrak Terintegrasi

Kontrak terintegrasi untuk pengadaan barang dan jasa pada mulanya diharapkan dapat mempersingkat proses pengadaan barang & jasa sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan, ternyata dalam beberapa kasus tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini membuat K3S sebagai pengguna jasa mengalami penundaan realisasi produksi minyak bumi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelebihan dan kekurangan antara penerapan kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi, faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang / jasa yang dibutuhkan pada kegiatan kerja ulang sumur, penundaan realisasi produksi minyak bumi terhadap penerimaan negara, dan memberikan rekomendasi bentuk kontrak pengadaan barang / jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur

Kata Kunci: Kontrak Terintegrasi, Kerja Ulang, Produksi Minyak, Kontrak Tidak Terintegrasi

ABSTRACT

Name : M. A. Andromedae
Study Program: Master of Planning & Public Policy
Title : Oil Production Delay Originated from The Application of Integrated Contract

Integrated contract of goods and service fulfillment for Work Over activity of oil well which is initially expected to shorten the process of fulfillment in order to put execution faster on site, in some cases gave the opposite result that is delay in the oil production delay which was experienced by K3S as a user of this contract. This thesis aims to analyze the advantage(s) and disadvantage(s) of the application integrated contract compared to non integrated contract, the root cause which generated the delay of good / services to be delivered for work over activity on time, the impact which is generated from the delay of oil production to host country, and to propose recommendation regarding form of work over good /services contract

Key Word(s): Integrated Contract, Work Over, Oil Production, Non Integrated Contract

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
ABSTRAK.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR ISTILAH.....	xii
1. PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	7
1.2. Perumusan Masalah Penelitian.....	7
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Ruang Lingkup Penelitian.....	8
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
1.6. Kerangka Berpikir Pemecahan Masalah.....	8
1.7. Sistematika Penulisan.....	10
2. TINJAUAN PUSTAKA KONTRAK BAGI HASIL PRODUKSI MIGAS DAN KONTRAK TERINTEGASI PENGADAAN BARANG/JASA DALAM KEGIATAN KERJA ULANG SUMUR	11
2.1. Kontrak Bagi Hasil Produksi (<i>Production Sharing Contract</i>)/PSC	11
2.1.1. Ketentuan Dasar PSC.....	13
2.1.2. Kewajiban dan hak K3S dalam Pendanaan Usaha Migas...	13
2.1.3. Biaya Operasi.....	14
2.1.4. Bagi Hasil Produksi.....	18
2.1.5. Pajak Keuntungan.....	19
2.2. Kontrak Terintegrasi Pengadaan Barang/Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur.....	19
2.3. Jenis-Jenis Kerja Ulang.....	21
2.4. Hasil Wawancara.....	23
2.5. Mekanisme Penunjukkan Pengadaan Barang dan Jasa.....	23
2.6. Kepemilikan Silang dan Integrasi Vertikal.....	24
2.7. <i>Overview</i> Pola Investasi Migas di Indonesia.....	24
2.8. Keberadaan Vendor dalam Kegiatan Eksplorasi dan Produksi Migas.....	26
2.9. Kontrak Barang /Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur.....	27

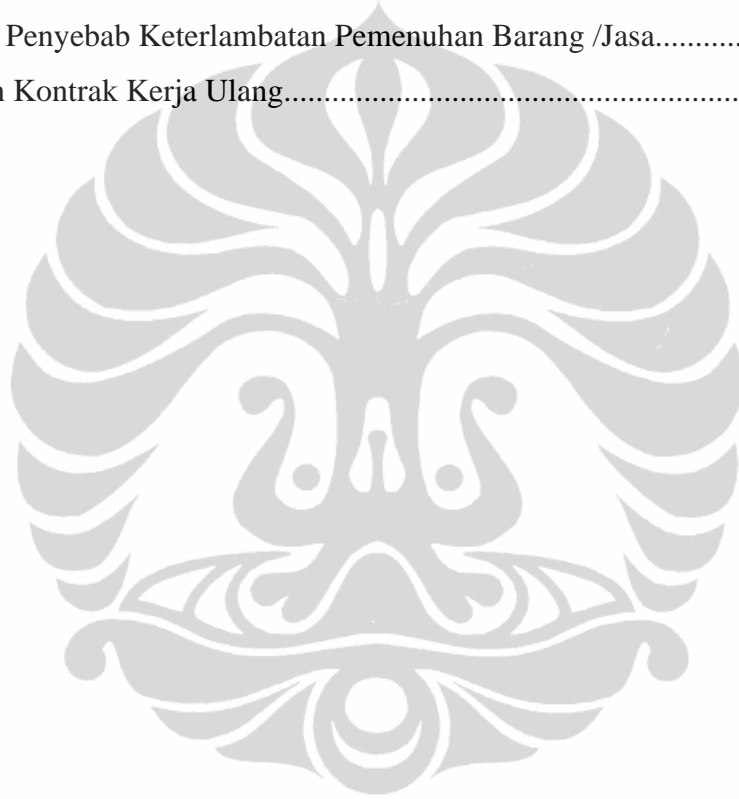
3. METODOLOGI PENELITIAN.....	31
3.1. Pendekatan Penelitian.....	31
3.2. Jenis dan Sumber Data	32
3.3. Pentuan dan Definisi Operasional Variabel.....	32
3.4. Perumusan Model Persamaan.....	32
3.5. Metode Pemilihan Sampel.....	36
3.6. Teknil Pengumpulan dan Pengolahan Data.....	36
4. PEMBAHASAN PENERAPAN SISTEM KONTRAK TERINTEGRASI KEGIATAN KERJA ULANG SUMUR DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENERIMAAN NEGARA	39
4.1. Skenario Implementasi.....	39
4.2. Penerapan Kontrak Terintegrasi dan Pengaruhnya terhadap Penerimaan Negara.....	47
4.3. Evaluasi Kontrak Terintegrasi dan Faktor Penyebab Keterlambatan.....	59
4.4. Dampak Penerapan Kontrak Terintegrasi terhadap Negara.....	64
4.5. Evaluasi Pelaksanaan Kontrak Terintegrasi Kegiatan Kerja Ulang.....	65
4.6. Penerapan di Beberapa K3S di Indonesia dan Luar Negeri.....	70
5 KESIMPULAN DAN SARAN.....	72
5.1. Kesimpulan.....	72
5.2. Saran.....	72
DAFTAR PUSTAKA.....	73
DAFTAR LAMPIRAN.....	75
Lampiran 1. Hasil Wawancara	
Lampiran 2. Harga Minyak CNOOC SES Ltd Tahun 2008	

DAFTAR TABEL

1.1	Energi Fosil di Indonesia.....	1
1.2	Energi Non Fosil di Indonesia.....	2
2.1	Komparasi Kontrak Terintegrasi dan Tidak Terintegrasi.....	30
4.1	Hasil Korespondensi Kerja Ulang di Beberapa K3S.....	39
4.2	Skenario Implementasi Kontrak Kerja Ulang Sumur.....	40
4.3	Komparasi Total Delay <i>Gross Income</i>	50
4.4	Data Harga Minyak, Durasi, dan Penundaan Sumur 1.....	52
4.5	Hasil Perhitungan Produksi Sumur 1.....	53
4.6	Hasil Perhitungan Lengkap Sumur 1.....	56
4.7	Data Harga Minyak, Durasi, dan Penundaan Sumur 5.....	57
4.8	Hasil Perhitungan Produksi Sumur 5.....	57
4.9	Hasil Perhitungan Lengkap Sumur 5.....	58
4.10	Jatah Produksi Minyak Bumi, DMO, dan Pajak Bagian Negara.....	65

DAFTAR GAMBAR

1.1.	Produksi dan Konsumsi Minyak di Indonesia.....	3
1.2.	Area Kerja Ulang di dalam Sumur.....	4
1.3.	Skema Penyediaan Barang /Jasa dalam Kontrak Terintegrasi.....	5
3.1.	Diagram PSC.....	33
4.1.	Aliran Uang Perspektif K3S dalam Kerja Ulang Sumur.....	44
4.2.	Faktor Penyebab Keterlambatan Pemenuhan Barang /Jasa.....	64
4.3.	Usulan Kontrak Kerja Ulang.....	67



DAFTAR ISTILAH

Kerja Ulang adalah operasi perbaikan pada sumur produksi untuk tujuan perbaikan atau peningkatan produksi, misalnya dengan jalan pendalaman, pencabutan, dan pemasangan kembali **pipa saringan; penyemenan tekan; penembakan; dan pengasaman**

Pipa saringan adalah pipa yang berlubang-lubang dan berbalut kawat yang berfungsi sebagai ayakan untuk mencegah masuknya butir-butir pasir

Penyemenan Tekan adalah pemasukan adukan semen dengan tekanan tinggi ke tempat tertentu dalam sumur untuk menutup daerah yang dijadikan sasaran. Digunakan untuk mengisolasi formasi yang berproduksi

Well perforasi / Perlubangan proses melubangi pipa selubung untuk membuat jalan arus untuk produksi, **pengujian formasi, atau tujuan peretakan**

Pengujian Formasi adalah pengujian formasi untuk menentukan produktivitas potensial suatu formasi yang dilakukan sebelum pemasangan pipa selubung ke dalam sumur

Peretakan / fracturing adalah penerapan tekanan hidrolik pada formasi untuk menciptakan suatu retakan-retakan sehingga minyak dan gas dapat mengalir ke lubang sumur

Selubung adalah pipa baja yang dipasang pada dinding sumur minyak atau gas sewaktu pengeboran. Pipa tersebut berguna untuk menahan runtuhnya dinding lubang selama pengeboran, dan menjadi perangkap untuk mengalirkan minyak seandainya sumur itu produktif

Well Stimulation / Perangsangan Sumur adalah operasi yang dilakukan untuk meningkatkan produksi sumur

Acidizing / Pengasaman adalah proses memasukkan asam kedalam formasi yang mengandung minyak dan gas bumi untuk memperbaiki kemampuan batuan mengalirkan minyak dan gas bumi ke dalam lubang sumur

Formasi adalah pelapisan batuan yang lapisan-lapisannya sebagian besar memiliki ciri-ciri yang sama baik dilihat dari kandu^{xii} mineral maupun dari fosil. Penemaannya, pada umumnya berdasarkan daeran tempat perlapisan itu ditemukan atau berdasarkan fosil yang terkandung di dalam lapisan itu

Pelelangan umum adalah pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka untuk umum yang mengacu kepada prinsip dasar pengelolaan rantai suplai dengan diumumkan terlebih dahulu secara luas melalui media massa, papan pengumuman resmi Kontraktor KKS dan apabila memungkinkan melalui media elektronik, sehingga masyarakat luas dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya

Pemilihan Langsung pelaksanaan pengadaan barang/jasa tanpa melalui pelelangan dan dilakukan dengan mengundang sekurangnya 3 (tiga) Penyedia Barang/Jasa.

Penujukan Langsung pelaksanaan pengadaan barang/jasa yang dilakukan dengan cara menunjuk langsung kepada 1 (satu) Penyedia Barang/Jasa.

Pelelangan Terbatas pada dasarnya sama dengan proses pelelangan umum, kecuali dalam pengumuman dicantumkan criteria peserta dan/atau nama Penyedia Barang/Jasa yang akan diundang.

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara yang memiliki sumber daya alam dengan jenis yang beragam. Salah satu sumber daya alam tersebut adalah minyak bumi. Indonesia juga merupakan anggota OPEC (*Organization of Petroleum Exportir Countries*) sampai dengan tahun 2009 setelah marak timbul pernyataan tentang kelaikan negara ini untuk tetap menjadi anggota OPEC karena produksi minyak buminya yang terus menurun. Keberagaman sumber daya alam baik yang berupa energi fosil maupun non fosil, yang dapat dijadikan sebagai sumber energi dapat dilihat pada Tabel 1.1 dan 1.2

Tabel 1.1 Energi Fosil Indonesia

ENERGI FOSIL	SUMBER DAYA	CADANGAN	PRODUKSI	RASIO CAD/PROD (TAHUN)
Minyak Bumi	56.6 miliar barel	8.4 miliar barel*)	348 juta barel	24
Gas Bumi	334.5 TSCF	165 TSCF	2.79 TSCF	59
Batubara	90.5 miliar ton	18.7 miliar ton	201 juta ton	93
Coal Bed Methane (CBM)	453 TSCF	-	-	-

Sumber: DESDM, 2007

Tabel 1.2 Energi Non Fosil di Indonesia

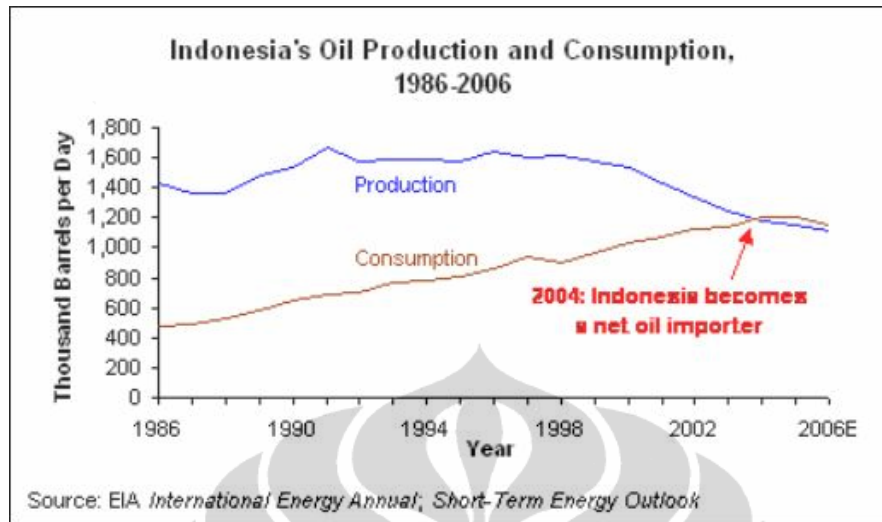
ENERGI NON FOSIL	SUMBER DAYA	SETARA	KAPASITAS TERPASANG
Tenaga Air	845.00 juta SBM	75.67 GW	4.2 GW
Panas Bumi	219.00 juta SBM	27.00 GW	1.042 GW
Mini/Micro Hydro	0.45 GW	0.45 GW	0.084 GW
Biomass	49.81 GW	49.81 GW	0.3 GW
Tenaga Surya	-	4.80 kWh/m ² /day	0.008 GW
Tenaga Angin	9.29 GW	9.29 GW	0.0005 GW
Uranium	24.112 ton**	e.q. 3 GW	

** Baru di Kalan – Kalimantan Barat

Sumber: DESDM, 2007

Produksi minyak bumi Indonesia (dalam *barrel oil per day*), sejak memasuki tahun 2001 hingga saat ini, menunjukkan tren penurunan seperti ditunjukkan oleh Gambar 1.1. Berbagai alasan dikemukakan berbagai pihak berkenaan dengan penurunan ini. Mulai dari faktor lapangan yang sudah tua sehingga kapasitas produksi lapangan yang telah menurun, sampai dengan adanya UU Migas No. 22 Tahun 2001 yang pada awalnya salah satu turunannya adalah dikenakannya pajak pada impor barang untuk pekerjaan eksplorasi migas (pencarian cadangan migas baru) sehingga menurunkan minat investor untuk melakukan eksplorasi yang berakibat tidak adanya penambahan cadangan migas nasional.

Terlepas dari semua silang pendapat tersebut, salah satu hal yang bisa dilakukan oleh para KKKS / K3S; **kontraktor kontrak kerja sama, istilah formal yang dipakai untuk menyebut perusahaan migas yang beroperasi di Indonesia dengan sistem bagi hasil produksi** adalah mengoptimalkan produksi melalui pekerjaan eksploitasi (mengambil dari cadangan yang *existing*) untuk memperlambat penurunan produksi yang ada.



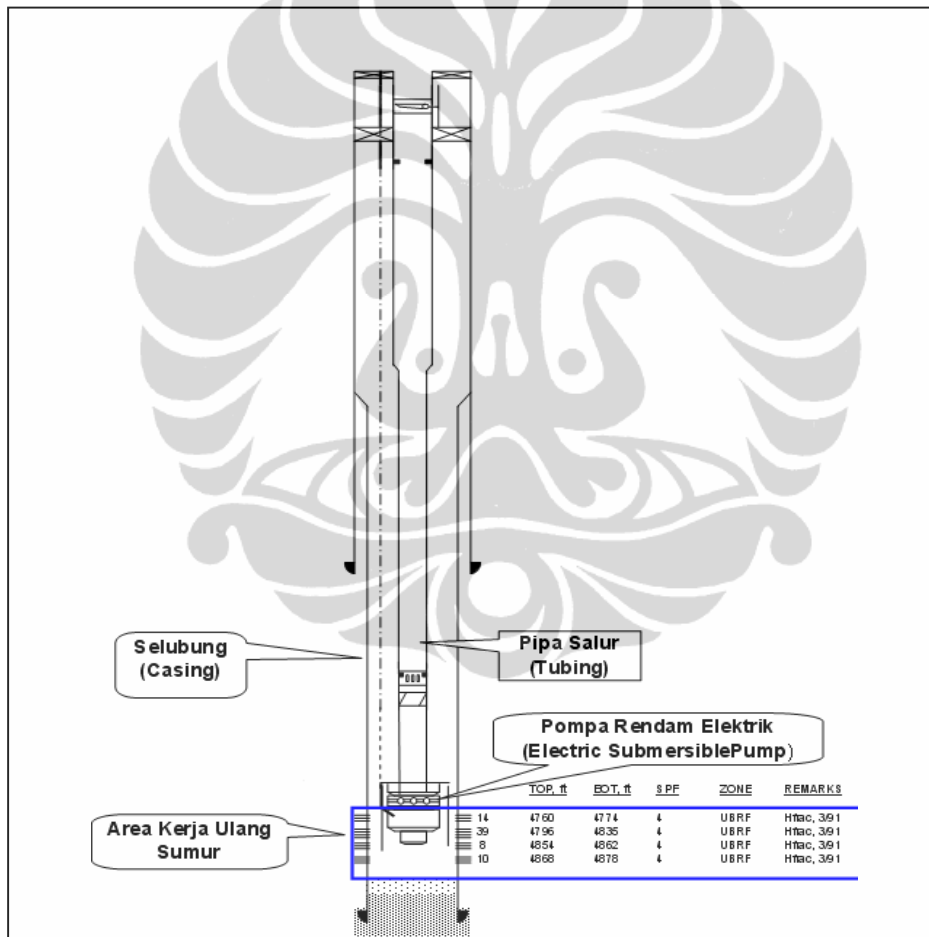
Sumber: DOE, 2006

Gambar 1.1 Produksi dan Konsumsi Minyak Indonesia

Keterlibatan perusahaan asing dalam penambangan minyak bumi pada awalnya bermula dari perusahaan minyak asal negeri Belanda yang telah beroperasi di nusantara sejak masa pra kemerdekaan dan juga pada masa orde lama. Perusahaan minyak asing pada saat orde lama beroperasi bersama perusahaan minyak milik negara; Pertamina, Permigan, Permindo dan Pertamina. Sejak memasuki masa orde baru, perusahaan minyak asal negeri Belanda mulai berkurang jumlahnya dan keberadaannya digantikan oleh perusahaan minyak asal Eropa, Jepang, dan Amerika Serikat – bersama perusahaan minyak milik negara Pertamina yang merupakan gabungan dari Pertamina, Permigan, dan Pertamina berdasarkan UU No 8 Tahun 1971.

Mekanisme pengelolaan migas di tanah air yang melibatkan negara dengan perusahaan minyak baik asing maupun swasta nasional telah mengalami beberapa perubahan format sejak dimulainya kerjasama antara negara dengan perusahaan asing. Sistem kerjasama yang pertama kali diterapkan adalah sistem konsesi dimana sistem ini berlaku sampai dengan tahun 1961. Sistem kontrak karya adalah sistem berikutnya yang diterapkan di tanah air dalam rangka kerjasama pengolahan migas dan sistem ini berlaku sampai dengan tahun 1966. Selanjutnya dari 1966 sampai dengan saat ini, sistem kerjasama pengelolaan migas yang diterapkan adalah sistem kontrak

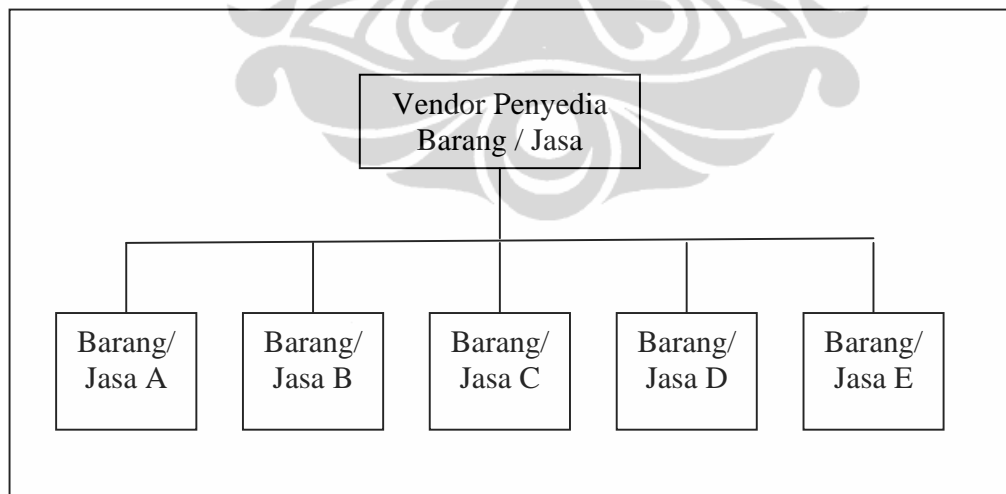
bagi hasil produksi (*production sharing contract*) dimana dalam perjalanannya sistem ini telah beberapa kali mengalami revisi (Budiarta, 2008). Dalam sistem bagi hasil produksi migas yang berlaku di Indonesia saat ini, beberapa jenis *cost* yang ditimbulkan dari kegiatan kerja ulang sumur sepenuhnya akan diganti oleh negara sepanjang sesuai dengan kaidah-kaidah yang ditentukan. **Kerja Ulang adalah operasi perbaikan pada sumur produksi untuk tujuan perbaikan atau peningkatan produksi (LEMIGAS, 1985).** Area yang menjadi fokus dalam kegiatan kerja ulang sumur dapat dilihat pada **Gambar 1.2** dibawah ini



Sumber: CNOOC SES Ltd, 2009

Gambar 1.2 Area Kerja Ulang Di dalam Sumur

Kontrak pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang tidak secara eksplisit disebut sebagai kontrak yang terintegrasi. Kontrak ini berupa pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kegiatan kerja ulang migas dimana sebelum adanya kontrak ini pengadaan barang /jasa dipenuhi melalui lebih dari satu kontrak. Oleh karena jenis pengadaan barang / jasa yang termasuk kedalam kontrak ini dapat dikatakan merupakan gabungan pengadaan yang dahulunya dipenuhi dengan kontrak-kontrak terpisah, maka kontrak jenis ini jamak disebut sebagai kontrak terintegrasi / *integrated contract*. Penerapan kontrak terintegrasi (*Integrated Contract*) dalam sistem pengadaan barang & jasa pada kegiatan kerja ulang minyak dan gas bumi, pada awalnya adalah bertujuan untuk mempersingkat proses pengadaan barang & jasa itu sendiri sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya pemasok tunggal (*single vendor*, selanjutnya disebut vendor) yang mampu melayani seluruh jenis pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya, sehingga dapat mempermudah pengurusan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, logistik, mobilisasi, design, dan eksekusi. Secara garis besar kontrak terintegrasi dapat diilustrasikan dalam Gambar 1.3



(Sumber: Ilustrasi Sendiri, 2010)

Gambar 1.3 Skema Penyediaan Barang /jasa Dalam Kontrak Terintegrasi

Tidak semua K3S di Indonesia menerapkan kontrak terintegrasi, dari hasil korespondensi peneliti dengan pegawai di beberapa K3S lain diketahui bahwa tidak ada arahan khusus dari BPMIGAS untuk menerapkan kontrak terintegrasi dalam pengadaan barang dan jasa kegiatan kerja ulang sumur. Penelitian ini disusun bertolak dari fakta bahwa tidak semua barang / jasa yang dibutuhkan dalam kerja ulang sumur dapat dipenuhi oleh vendor dan subvendor tidak dapat memasok barang / jasa langsung sehingga menimbulkan penundaan realisasi produksi minyak.

Dalam sistem kontrak terintegrasi ini hanya terdapat pemasok tunggal. Pada umumnya vendor ini adalah perusahaan yang memiliki kapasitas yang besar dan memadai, baik pada sektor SDM, teknologi, maupun pada sektor logistik, dan telah berskala internasional. *Vendor* ini harus dapat memenuhi semua kewajibannya sesuai kesepakatan. Penunjukan *vendor* tersebut dilakukan setelah melewati proses tender.

Minyak bumi yang diproduksi tidak sepenuhnya akan menjadi milik negara, sebagian akan menjadi milik K3S yang mengoperasikan wilayah dimana sumur minyak tersebut berada. Mekanisme pembagian produksi minyak bumi ini merujuk kepada jenis kontrak pengelolaan lapangan migas yang berlaku antara pemerintah dan perusahaan yang bersangkutan. Dalam hubungan K3S dengan pemerintah, kontrak yang dipakai dalam pengelolaan lapangan minyak adalah kontrak bagi hasil produksi dimana K3S menggunakan terlebih dahulu dana perusahaan untuk kegiatan produksi minyak bumi dan setelah itu dana yang dikeluarkan tersebut akan diganti oleh negara sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku dalam kontrak. Semua *cost* kerja ulang yang dibayarkan oleh K3S kepada vendor dalam lingkup kontrak bagi hasil produksi, akan diganti sepenuhnya oleh negara baik itu melalui pembayaran secara langsung maupun bertahap, dengan menyesuaikan terhadap sisa bagi hasil produksi yang diperoleh negara. Selain mendapatkan dana penggantian tadi, K3S juga akan mendapatkan sejumlah minyak sesuai dengan formula yang ditetapkan dalam kontrak. Oleh karena itu, dengan adanya keterlambatan dalam proses pengadaan barang / jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur ini, maka minyak yang tadinya dapat diproduksi tidak jadi diproduksi sehingga K3S belum mendapat jatah bagi hasil produksi.

Dari pengolahan terhadap data yang ada, peneliti bertujuan mengetahui besarnya jatah produksi minyak bumi belum diterima oleh K3S pada tahun 2008 karena adanya penundaan realisasi produksi minyak bumi sebagai akibat penerapan *integrated contract*, mencari faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang / jasa yang dibutuhkan, dan memberikan rekomendasi alternatif bentuk “hubungan / kontrak dengan pemasok” pengadaan barang / jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur dalam kaitannya dengan optimalisasi produksi di sektor minyak bumi ditinjau dari pencapaian efisiensi dengan menganalisis alasan penggunaan sistem kontrak terintegrasi dan konsekuensi logisnya terhadap pengadaan barang /jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur.

1.2 Perumusan Masalah Penelitian

Dengan adanya penundaan produksi minyak bumi ini, maka secara langsung akan mempengaruhi terhadap jatah produksi minyak bumi milik K3S dan selanjutnya secara tidak langsung juga akan berpengaruh terhadap jatah produksi minyak bumi milik negara. Berkenaan dengan hal tersebut ada beberapa masalah yang akan coba peneliti analisis yaitu kelebihan dan kekurangan antara penerapan kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi, faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang / jasa yang dibutuhkan pada kegiatan kerja ulang sumur, penundaan realisasi produksi minyak bumi akibat penerapan kontrak terintegrasi terhadap penerimaan negara, dan memberikan rekomendasi bentuk kontrak pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur.

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kelebihan dan kekurangan antara penerapan kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi
2. Menganalisis faktor faktor yang menyebabkan tidak berhasilnya pelaksanaan kontrak terintegrasi

3. Menganalisis dampak yang muncul akibat penerapan kontrak terintegrasi pada penundaan pelaksanaan kegiatan kerja ulang sumur
4. Memberikan rekomendasi bentuk kontrak pengadaan barang / jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini tidak akan membahas secara detail prosedur tender, pemilihan pemenang tender. Berkaitan dengan hal ini, peneliti hanya memberikan *highlight* mengenai persyaratan yang harus dipenuhi oleh *bidder* agar dapat dipilih menjadi pemenang sehingga berhak menjadi vendor pada sub bab 2.2 yang memberikan deskripsi mengenai kontrak terintegrasi. Peneliti akan memfokuskan pada implementasi kontrak terintegrasi karena hal ini berkaitan dengan hubungan antar pelaku usaha dimana hubungan ini juga memberikan dampak kepada negara. Peneliti juga tidak akan membahas aspek legalitas dari kontrak terintegrasi karena dianggap telah sesuai dengan peraturan-peraturan pada tingkatan yang lebih tinggi yaitu buletin prosedur No.077 Pertamina-Dit MPS revisi III tertanggal 15 januari 2002, surat keputusan direksi Pertamina No. Kpts 077/C000/2000-50 tertanggal 18 Agustus 2000. Peneliti akan menggunakan contoh kasus disalah satu K3S yang menerapkan kontrak terintegrasi untuk kegiatan kerja ulang sumur tahun 2008.

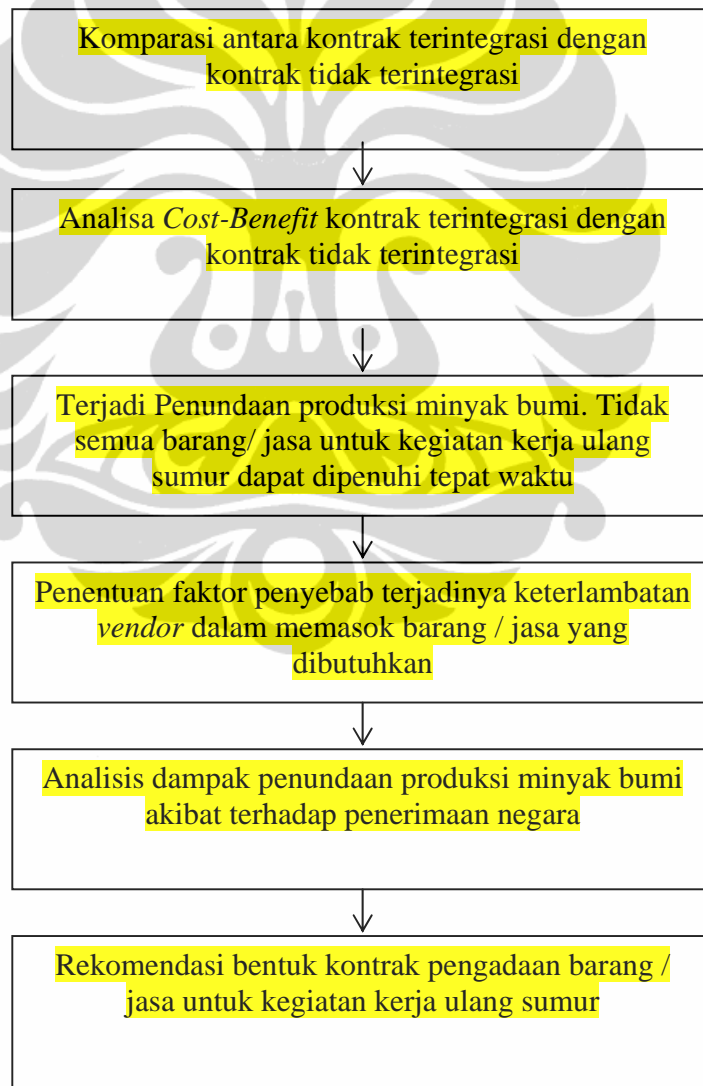
1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan masukan agar tidak terjadi kembali penundaan produksi minyak bumi karena terlambatnya pengadaan barang / jasa yang dipakai pada kegiatan kerja ulang sumur. Hasil penelitian tidak dapat digeneralisir bermanfaat untuk semua K3S yang beroperasi di Indonesia

1.6 Kerangka Berpikir Pemecahan Masalah

Merujuk pada latar belakang bahwa telah terjadi penundaan produksi minyak bumi yang diakibatkan oleh terlambatnya pengadaan barang / jasa dalam skema

kontrak terintegrasi. Kontrak ini menyebutkan hanya ada satu *vendor* yang melakukan pengadaan. Peneliti akan menganalisis kelebihan dan kekurangan antara kontrak terintegrasi dan tidak terintegrasi, selanjutnya peneliti akan menganalisis faktor penyebab *vendor* tidak dapat memenuhi **kebutuhan** barang / jasa. Setelah mengetahui faktor tersebut, peneliti akan menganalisis dampak penundaan produksi minyak bumi terhadap penerimaan negara, dan memberikan rekomendasi alternatif bentuk “hubungan / kontrak dengan pemasok” pengadaan barang / jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur.



1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini disajikan ke dalam 5 (lima) bab dengan penjelasan sebagai berikut:

- **Bab I Pendahuluan**, yang berisi tentang latar belakang penulisan, rumusan masalah penulisan, tujuan penulisan, ruang lingkup penulisan, kerangka berpikir pemecahan masalah, dan sistematika penulisan.
- **Bab II Tinjauan Pustaka Kontrak Bagi Hasil Produksi Minyak Bumi Indonesia dan Kontrak Terintegrasi**, yang menjelaskan kontrak bagi hasil produksi minyak bumi yang berlaku di Indonesia, *integrated contract* yang diterapkan dalam pengadaan barang & jasa kegiatan kerja ulang sumur, *overview* investasi migas di Indonesia, jenis kerja ulang sumur, dan jenis *tender*.
- **Bab III Metoda Penelitian**, yang berisi metoda yang dipakai untuk menentukan jatah hasil produksi minyak bumi yang belum diterima, menganalisis kelebihan dan kekurangan antara kontrak terintegrasi dan tidak terintegrasi, dan menganalisis faktor-faktor yang menyebabkan tertundanya produksi minyak bumi yang disebabkan oleh keterlambatan pengadaan barang/jasa
- **Bab IV Pembahasan Penerapan Kontrak Terintegrasi dan Tidak Terintegrasi dan Dampaknya terhadap Negara** yang berisi analisa kelebihan & kekurangan antara penerapan kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi, faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang / jasa yang dibutuhkan pada kegiatan kerja ulang sumur, analisa dampak penundaan realisasi produksi minyak bumi akibat penerapan kontrak terintegrasi terhadap penerimaan negara, dan rekomendasi bentuk kontrak pengadaan barang / jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur
- **Bab V Kesimpulan dan Saran**, yang berisi tentang kesimpulan yang menjawab tujuan dari penelitian ini dan saran berdasarkan kepada analisis terhadap hasil perhitungan dan faktor-faktor yang menyebabkan keterlambatan pengadaan barang /jasa

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA KONTRAK BAGI HASIL PRODUKSI MIGAS DAN KONTRAK TERINTEGRASI PENGADAAN BARANG DAN JASA DALAM KEGIATAN KERJA ULANG SUMUR

Pada saat ini, bentuk kontrak perusahaan migas yang berlaku di Indonesia adalah kontrak bagi hasil produksi (*production sharing contract*), kontrak bantuan teknis (*technical assistance contract*), Perjanjian Operasi bersama (*Joint Operating Body*), Partisipasi Indonesia (*Indonesian Participation*), dan Badan operasi bersama (*joint operation body*). Adapun bentuk kontrak perusahaan migas yang berlaku antara K3S yang dijadikan contoh kasus dalam penelitian ini dengan pemerintah Indonesia (c/q BPMIGAS) adalah **kontrak bagi hasil produksi**.

2.1 Kontak Bagi Hasil Produksi (*Production Sharing Contract*)

Dalam PSC, perjanjian dilakukan antara dua pihak yaitu pemerintah (c/q BPMIGAS) Indonesia dengan perusahaan asing / lokal yang berperan sebagai kontraktor yang mengelola wilayah pertambangan migas. Konsep PSC pertama kali dicetuskan oleh Dr Ibnu Sutowo, mantan direktur utama Pertamina. PSC dipandang lebih memenuhi amanat UUD 1945 pasal 33 daripada kontrak karya karena manajemen dipegang oleh perusahaan negara. Investor hanya berlaku sebagai operator saja. Dasar kontrak adalah pembagian hasil produksi (Titus, 2009)

PSC merangkum tiga hal utama yaitu kepemilikan, pengawasan, dan perusahaan migas. Peranan negara mengikuti dua prinsip berikut (Partowidagdo, 2008):

- Negara memiliki hak pertambangan sehingga produksi adalah milik negara, hal ini mengakibatkan monopoli negara pada eksplorasi dan produksi minyak. Perusahaan minyak bertindak sebagai pemberi jasa atau kontraktor, disebut sebagai KKKS (Kontraktor Kontrak Kerja Sama) / K3S.
- Meskipun negara atau perusahaan negara mengandalkan kemampuan teknis dan sumber dana dari K3S (yang meminjamkan atau mendanai modal yang

dibutuhkan), negara tetap memiliki bagian terbesar dari produksi. Bagi hasil ini adalah yang terlihat pada laporan tahunan dan bukan pada cadangan total. Kontraktor bertanggung jawab atas pembiayaan dan menjalankan operasi serta hanya memperoleh pengembalian biaya dan keuntungan jika terdapat penemuan komersial yang dikembangkan

Terkait dengan PSC ini, dalam bukunya yang berjudul **Peranan Minyak dalam Ketahanan Negara**, Ibnu Sutowo menyatakan, “Yang dibagi adalah minyak hasil produksi, bukan uangnya. Minyak ini selanjutnya menjadi hak negara dan negara dapat melakukan barter, mengolah sendiri, atau meminta kontraktor untuk menjualkan minyak tersebut. Telah menjadi tugas kita dan telah kita sanggupi untuk mengusahakan minyak kita oleh kita sendiri. Dan ini telah memikulkan suatu kewajiban atas pundak kita semua, supaya setiap detik dan setiap ada kesempatan, kita berusaha mengejar *know, how, dan skill* ini dalam tempo sependek mungkin”. Intinya adalah bangsa Indonesia harus menjadi tuan rumah di negeri sendiri. Itulah sebabnya dalam PSC manajemen ada di tangan pemerintah (**Partowidagdo, 2008**)

Sistem kontrak bagi hasil produksi / *production sharing contract* (PSC) dimulai di Indonesia pada tahun 1966. Penerapan PSC ini merupakan yang pertama kali didunia dan kemudian diikuti oleh negara-negara pengekspor minyak seperti Mesir, Malaysia, Oman, Mauritania, Aljazair, Qatar, dan Angola pada saat itu. Sukses dari PSC ini di negara-negara berkembang disebabkan oleh beberapa hal, diantaranya adalah sifat hubungan kontraktual dimana perusahaan minyak sebagai kontraktor adalah bukan pemegang langsung kuasa pertambangan, konsep bagi hasil produksi, dan kekuasaan negara yang lebih besar terhadap aktivitas perusahaan minyak. Tujuan dari penerapan PSC ini adalah supaya kita dapat belajar dengan cepat (*transfer technology*) dari K3S karena setiap akan melakukan suatu aktivitas, K3S harus memberikan laporan kepada pemerintah. Pada PSC ini pemerintah memiliki hak manajemen sehingga semua kegiatan yang dilaksanakan harus mendapat persetujuan pemerintah terlebih dahulu. Tujuan jangka panjang PSC adalah mengusahakan minyak Indonesia sedapat mungkin oleh Indonesia sendiri. Dengan

menerapkan PSC, bangsa Indonesia dapat cepat belajar tentang bagaimana mengelola perusahaan minyak serta belajar untuk menguasai teknologi perminyakan (Partowidagdo, 2002)

2.1.1 Ketentuan Dasar PSC

Hal-hal yang dianggap sebagai dasar dan dijadikan titik tolak pemahaman terhadap PSC ini antara lain (Titus, 2009):

1. BPMIGAS bertanggung jawab atas manajemen operasi
2. K3S bertanggung jawab kepada BPMIGAS atas pelaksanaan operasi sesuai ketentuan kontrak dan ditunjuk sebagai satu-satunya perusahaan yang melaksanakan operasi perusahaan migas
3. K3S berkewajiban menyediakan seluruh dana dan bantuan keteknikkan yang diperlukan untuk kelangsungan operasi perusahaan migas
4. K3S berkewajiban menanggung resiko biaya operasi yang diperlukan dalam operasi dan berkewajiban untuk mengembangkan kandungan migas dalam wilayah kontrak secara ekonomis / komersial. Biaya-biaya tersebut termasuk dalam biaya operasi yang dapat diperoleh kembali sesuai ketentuan
5. K3S tidak dibolehkan mengenakan beban bunga kedalam biaya-biaya yang dikeluarkannya kecuali atas persetujuan BPMIGAS
6. Selama masa kontrak, seluruh produksi migas yang diperoleh dari operasi perusahaan migas dibagi sesuai ketentuan yang berlaku

2.1.2 Kewajiban dan Hak K3S dalam Pendanaan Usaha Migas

Kedua belah pihak, K3S dan pemerintah c/q BPMIGAS mempunyai hak dan kewajiban dalam pendanaan dan pembiayaan. Kewajiban K3S dalam Pendanaan dan Pembiayaan adalah (Titus, 2009) :

1. Menyediakan seluruh kebutuhan yang diperlukan sesuai dengan WP&B dalam mata uang asing: dana & biaya awal / *advance*, bantuan teknis termasuk tenaga ahli, dana lain, termasuk pembayaran kepada pihak ke-3

2. Bertanggung jawab atas persiapan dan pelaksanaan WP&B. Implementasinya harus dilakukan secara professional dan didukung metoda / teknologi yang tepat guna
3. Bertanggung jawab atas persiapan lindung lingkungan atas pelaksanaan operasi
4. Bertanggung jawab atas restorasi lingkungan saat pengembalian wilayah, terminasi kontrak atau penutupan lapangan. Bila BPMIGAS mengambil alih sebelum penutupan, seluruh dana untuk restorasi dipindahkan kepada BPMIGAS

Adapun yang menjadi hak K3S dalam pendanaan dan pembiayaan adalah:

1. Mengendalikan seluruh property sewaan yang dibiayai dalam mata uang asing dan dibawa masuk ke Indonesia
2. Memperoleh pengembalian seluruh biaya operasi dari hasil penjualan atau bagian lain dari minyak yang jumlahnya sama dengan biaya operasi yang dikeluarkan. Apabila dalam setiap tahun kalender, biaya operasi melampaui nilai hasil produksinya, maka selisih biaya operasi yang belum memperoleh penggantian akan diperhitungkan dalam tahun-tahun berikutnya

2.1.3 Biaya Operasi

Biaya operasi adalah seluruh pengeluaran yang terjadi dalam mendukung operasi perusahaan migas, baik secara langsung maupun tidak langsung, dan merupakan konsekuensi dari aktivitas. Sesuai ketentuan bahwa K3S menyiapkan rencana kerja dan anggaran (WP&B) untuk memperoleh persetujuan BPMIGAS, maka diperlukan dasar-dasar persetujuan yang dituangkan dalam peraturan dan ketentuan secara tegas, jelas, dan rinci. Persyaratan biaya dalam PSC Indonesia hanya bertumpu pada keabsahan secara keadministrasian dan prosedur akunting, sedangkan kelayakan keteknikkan tidak diisyaratkan secara eksplisit dalam kontrak. Dalam hal ini, kelayakan keteknikkan dianggap secara implisit terpenuhi persyaratannya meskipun seluruh biaya yang dibahas adalah biaya keteknikkan operasi perusahaan migas (Titus, 2009)

Kelayakan Biaya Operasi

Bahasan kelayakan biaya bertitik tolak dari asumsi tersedianya aturan-aturan mengenai biaya secara tegas, jelas, dan rinci sehingga seluruh biaya perusahaan migas, baik langsung maupun tidak langsung, dikategorikan sebagai biaya total. Biaya total dapat dipilah dan dibedakan kedalam dua bagian besar, yaitu:

1. Biaya Operasi Layak

Biaya operasi perusahaan migas yang memenuhi persyaratan kelayakan keteknikkan dan akunting. Biaya operasi layak diperhitungkan dan memperoleh pengembalian biaya. Biaya operasi layak, dapat berasal dari biaya operasi layak keteknikkan dan biaya operasi bersyarat bila secara keteknikkan dapat dibuktikan keberhasilannya

2. Biaya Operasi Tak Layak

Biaya operasi perusahaan migas yang tidak memenuhi persyaratan kelayakan keteknikkan dan / atau akunting. Biaya operasi tak layak tidak memperoleh pengembalian biaya. Biaya operasi tak layak terdiri dari biaya operasi tak layak secara keteknikkan dan / atau akunting dan biaya operasi bersyarat bila secara keteknikkan dinyatakan tak berhasil

Jenis Biaya Operasi

Biaya operasi dibagi kedalam (Wahyono, 2009):

1. Non Kapital Tahun Berjalan

- Operasi
- Kantor jasa dan administrasi umum
- Pengeboran produksi
- Pengeboran eksploitasi
- Survei
- Pelatihan

2. Depresiasi Kapital Tahun Berjalan
 - Konstruksi utilisasi
 - Fasilitas produksi
 - Barang gerak produksi
3. Biaya Operasi Tahun-Tahun Sebelumnya

Pengembalian Biaya Operasi (*Cost Recovery*)

Pengembalian *recovered cost* berbeda antar satu negara dengan negara lainnya, bahkan perbedaan juga dapat terjadi dalam satu negara, hal ini bergantung pada perjanjian sewaktu kontrak ditandatangani. Pada PSC, K3S berhak mendapat pengembalian biaya selama tidak melebihi persentase tertentu dari produksi tahunan pada daerah kontrak, proporsi ini dikenal sebagai *cost oil*. Adapun kekurangan yang belum dibayarkan pemerintah akan dibayarkan pada tahun-tahun berikutnya dengan prinsip yang sama. *Cost oil* diberi nilai dengan menggunakan harga pasar dari minyak mentah sebelum dibandingkan dengan *recoverable cost*. Batas maksimum dari *cost oil* dikenal sebagai *cost stop (cost recovery ceiling)*, *cost ceiling* ini bervariasi tergantung kepada kebijakan negara yang bersangkutan terhadap kontraktor saat melakukan perjanjian. Harga *cost stop* mempengaruhi perekonomian, makin besar *cost stop* makin bagus *return on investment* nya (**Partowidagdo, 2008**).

Sejak PSC diperkenalkan pada tahun 1966 sampai saat ini, pengembalian biaya telah tiga kali mengalami perubahan dengan tujuan meningkatkan daya tarik kepada investor (**Titus 2009**):

1. Periode 1 (16 Agustus 1966 s/d 31 Desember 1973)

Dalam periode ini, pengembalian biaya diberlakukan batasan hanya 40% dari produksi

2. Periode 2 (1 Januari 1974 s/d 31 Desember 1975)

Karena terjadi lonjakan harga minyak akibat embargo, maka kontraktor pada saat itu dikenakan tambahan pembayaran tunai dan sebagai kompensasi kontraktor dibebaskan dari pembayaran sewa barang bergerak.

3. Periode 3 (1 Januari 1976 s/d sekarang)

Pembedaan biaya kapital dan non kapital mulai diberlakukan dan pengembalian biaya operasi menjadi 100%. Jika biaya operasi lebih besar dari produksi, maka sisa pembayaran akan dialihkan dalam tahun berikutnya

Biaya-Biaya Yang Tidak Dikembalikan Oleh Negara

Tidak semua pengeluaran biaya yang dikeluarkan kontraktor dalam menjalankan usahanya di Indonesia akan diganti oleh negara. Biaya yang akan diganti tersebut dibatasi hanya untuk kegiatan yang berhubungan langsung dengan operasi usaha hulu minyak dan gas bumi. Berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No 22 Tahun 2008, jenis biaya yang tidak akan diganti oleh negara meliputi (**ESDM, 2008**):

1. Pembebanan biaya yang berkaitan dengan kepentingan pribadi pekerja Kontraktor Kontrak Kerja Sama antara lain *personal income tax*, rugi penjualan rumah dan mobil pribadi.
2. Pemberian insentif kepada karyawan Kontraktor Kontrak Kerja Sama yang berupa *Long Term Incentive Plan (LTIP)* atau insentif lain yang sejenis.
3. Penggunaan tenaga kerja asing / *expatriate* tanpa melalui prosedur Rencana Penggunaan Tenaga Kerja Asing (RPTKA) dan tidak memiliki Izin Kerja Tenaga Kerja Asing (IKTA) bidang Migas dari BPMIGAS dan / atau Direktorat Jenderal Minyak dan Gas Bumi.
4. Pembebanan biaya konsultan hukum yang tidak terkait dengan operasi Kontraktor Kontrak Kerja Sama.
5. Pembebanan biaya konsultan pajak.
6. Pembebanan biaya pemasaran minyak dan gas bumi bagian Kontraktor Kontrak Kerja Sama dan biaya yang timbul akibat kesalahan yang disengaja, terkait dengan pemasaran minyak dan gas bumi.
7. Pembebanan biaya *Public Relation* tanpa batasan, baik jenis maupun jumlahnya tanpa disertai dengan daftar nominatif penerima manfaat sebagaimana diatur dalam ketentuan perpajakan antara lain: biaya golf, bowling, *credit card*, *member*

fee, family gathering, farewell party, sumbangan ke yayasan pendidikan Kontraktor Kontrak Kerja Sama, biaya ulang tahun Kontraktor Kontrak Kerja Sama, sumbangan kepada persatuan istri karyawan, *exercise, nutrition dan fitness*.

8. Pembebanan dana pengembangan lingkungan dan masyarakat setempat (*Community Development*) pada masa Eksploitasi.
9. Pengelolaan dan Penyimpanan dana cadangan untuk *abandonment* dan *site restoration* pada rekening Kontraktor Kontrak Kerja Sama.
10. Pembebanan semua jenis *technical training* untuk tenaga kerja asing/ expatriate.
11. Pembebanan biaya yang terkait dengan merger dan akuisisi.
12. Pembebanan biaya bunga atas pinjaman untuk kegiatan *Petroleum Operation*.
13. Pembebanan Pajak Penghasilan pihak ketiga.
14. Pengadaan barang /jasa serta kegiatan lainnya yang melampaui nilai persetujuan Otorisasi Pembelanjaan (*Authorization For Expenditure / AFE*) di atas 10% (sepuluh persen) dari nilai AFE dan tanpa justifikasi yang jelas.
15. Surplus material yang berlebihan akibat kesalahan perencanaan dan pembelian.
16. Pembangunan dan pengoperasian proyek / fasilitas yang telah *Place into Service (PIS)* dan tidak dapat beroperasi sesuai dengan umur ekonomis akibat kelalaian Kontraktor Kontrak Kerja Sama.
17. Transaksi-transaksi dengan pihak-pihak yang menjadi afiliasinya (*affiliated parties*) yang merugikan Pemerintah, tanpa tender atau bertentangan dengan Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat serta peraturan perundang-undangan di bidang Perpajakan.

2.1.4 Bagi Hasil Produksi

Proporsi minyak sesudah dipotong *recovered cost* disebut *profit oil*. Pada awalnya produksi dibagi atas dasar yang tetap. Di Indonesia 85:15 untuk minyak dan 70:30 untuk gas. Pada tahun 1979, split bergantung pada produksi, produksi rendah

50:50 dan produksi tinggi 85:15. Kontraktor hanya berhak atas bagian produksi sebesar *cost oil* ditambah prosentasi *split*nya (**Partowidagdo, 2008**)

2.1.5 Pajak Keuntungan

Pada PSC di Indonesia sampai 1976, bagi hasil keuntungan minyak (*profit oil split*) dihitung setelah pajak sehingga kontraktor tidak dikenakan pajak keuntungan secara eksplisit. Bagi hasilnya adalah bersih dari pajak dimana pajak sudah termasuk kedalam *government share*. Meskipun demikian, kontraktor tetap menerima bukti pembayaran pajak sehingga dia dapat memperhitungkan jumlahnya terhadap kewajiban pajak dinegaranya untuk menghindari pajak ganda (**Partowidagdo, 2008**).

Pada pasal 33 ayat 3 UU PPh 1983 disebutkan bahwa Penghasilan kena pajak yang diterima atau diperoleh dalam bidang pertambangan migas sehubungan dgn PSC, dikenakan pajak berdasarkan Ordonansi PPs 1925 dan PBDR 1970 beserta semua peraturan pelaksanaannya. Pasal 33 A ayat (4) UU PPh 1994 disebutkan bahwa WP yg menjalankan usaha di bidang pertambangan migas berdasarkan kontrak bagi hasil produksi yg masih berlaku pada saat berlakunya UU ini, pajaknya dihitung berdasarkan ketentuan dalam kontrak bagi hasil tersebut sampai dengan berakhirnya kontrak dimaksud. PPN yang dibayar akan dikembalikan oleh BPMIGAS. Sama halnya dengan PPN, maka Kontraktor tidak akan dibebani dengan PBB, Pajak Daerah, Retribusi daerah, dan sejenisnya. BPMIGAS akan membayar pajak-pajak tersebut yang diambil dari bagian pemerintah sesuai dengan tagihan yang diterima oleh Kontraktor (**Budiarta, 2008**)

2.2 Kontrak Terintegrasi Pengadaan Barang/Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur

Kontrak pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur di wilayah kerja K3S tidak secara eksplisit disebut sebagai kontrak yang terintegrasi. Kontrak ini berupa pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kegiatan kerja ulang migas dimana sebelum adanya kontrak ini pengadaan barang /jasa dipenuhi melalui lebih dari satu kontrak. Oleh karena jenis pengadaan barang / jasa yang termasuk kedalam kontrak

ini dapat dikatakan merupakan gabungan pengadaan yang dahulunya dipenuhi dengan kontrak-kontrak terpisah, maka kontrak jenis ini jamak disebut sebagai kontrak terintegrasi / *integrated contract*.

Penerapan kontrak terintegrasi (*Integrated Contract*) dalam sistem pengadaan barang /jasa pada kegiatan kerja ulang minyak dan gas bumi, pada awalnya adalah bertujuan untuk mempersingkat proses pengadaan barang /jasa itu sendiri sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya pemasok tunggal (*single vendor*) yang mampu melayani seluruh jenis pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya, sehingga dapat mempermudah pengurusan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, logistik, mobilisasi, design, dan eksekusi

Untuk memilih *vendor*, dilakukan tender terbuka dan didapatkan pemenang yang dapat memenuhi syarat dan ketentuan yang ditetapkan oleh K3S. *Vendor* yang memenangi tender tersebut diwajibkan memenuhi kebutuhan barang /jasa selama masa kontrak. *Vendor* diperkenankan menggunakan jasa pihak ketiga, jika barang /jasa yang dibutuhkan tidak dimiliki sendiri oleh *vendor*, tentunya dengan nilai kontrak yang telah disepakati di awal perjanjian. Pada keadaan dimana *vendor* tidak memiliki barang /jasa yang dibutuhkan dan membuat *vendor* harus memakai atau menggunakan jasa pihak ke-3, maka K3S melakukan pembayaran terhadap *vendor* sesuai dengan nilai yang tertera pada kontrak. Adapun selisih harga yang dibayarkan K3S kepada *vendor* dengan harga yang dibayarkan *vendor* kepada pihak ke-3, sepenuhnya merupakan keuntungan atau kerugian yang menjadi hak atau resiko bisnis *vendor*. Jika jenis kegiatan eksploitasi yang hendak dilakukan tidak termasuk ke dalam daftar jenis kegiatan eksploitasi yang tercantum dalam kontrak ini, maka K3S memiliki hak untuk menggunakan *vendor* lain sesuai dengan mekanisme yang berlaku. Akan tetapi, jika jenis kegiatan tersebut terdapat di dalam kontrak, maka K3S harus menggunakan jasa *vendor* tersebut meskipun jika ternyata pada waktu berikutnya diketahui atau ditemukan bahwa K3S dapat memperoleh harga yang lebih murah jika langsung menjalin kerjasama dengan pihak ke-3 tersebut daripada tetap menggunakan jasa *vendor* pemenang tender (**Andromedae, 2008**).

Pada umumnya *vendor* ini adalah perusahaan yang memiliki kapasitas yang besar dan memadai, baik pada sektor SDM, teknologi, maupun pada sektor logistik, dan telah berskala internasional. Vendor ini harus dapat memenuhi semua kewajibannya sesuai kesepakatan. Dengan adanya vendor ini diharapkan dapat mempersingkat proses pengadaan barang / jasa sehingga pekerjaan eksploitasi dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan. *Integrated contract*, dalam skala yang lebih luas tidak hanya mencakup pengadaan barang / jasa untuk kegiatan eksploitasi tapi juga mencakup kegiatan eksplorasi. Salah satu keuntungan dari pemakaian *single vendor* adalah kompatibilitas peralatan yang dioperasikan di lapangan antara satu fase kegiatan dengan kegiatan berikutnya. Tentu saja peralatan yang disuplai dari satu *vendor* akan lebih terjamin kompatibilitasnya satu sama lain daripada jika memakai peralatan dari berbagai sumber yang berbeda. Selain itu dengan *single vendor*, pengurusan masalah yang berkaitan dengan pemeliharaan, klaim, garansi, dan perbaikan peralatan akan lebih mudah dan sederhana dilaksanakan.

Penerapan *integrated contract* ini diperkenankan dengan berdasar kepada buletin prosedur No.077 Pertamina-Dit MPS revisi III tertanggal 15 Januari 2002, surat keputusan direksi Pertamina No. Kpts 077/C000/2000-50 tertanggal 18 Agustus 2000, dan semua peraturan BP Migas lain yang masih berlaku (**Kontrak Kerja Ulang Sumur, 2005**).

2.3 Jenis-Jenis Kerja Ulang

Kerja ulang menurut kamus minyak dan gas bumi (**LEMIGAS, 1985**) merupakan operasi perbaikan pada sumur produksi untuk tujuan perbaikan atau peningkatan produksi, misalnya dengan jalan pendalaman, pencabutan, dan pemasangan kembali pipa saringan, penyemenan tekan, penembakan, pengasaman, perekahan formasi, dan stimulasi sumur. Berdasarkan definisi di atas, terdapat beberapa kegiatan yang dapat digolongkan sebagai jenis kerja ulang, yaitu:

Pemasangan Kembali Pipa Saringan

Pemasangan pipa yang berlubang-lubang dan berbalut kawat yang berfungsi sebagai ayakan untuk mencegah masuknya butir-butir pasir dari *formasi*

Formasi

Pelapisan batuan yang lapisan-lapisannya sebagian besar memiliki ciri-ciri yang sama baik dilihat dari kandungan mineral maupun dari fosil. Penamaannya, pada umumnya berdasarkan daerah tempat pelapisan itu ditemukan atau berdasarkan fosil yang terkandung di dalam lapisan itu

Penyemenan Tekan (*Squeeze Cementing*)

adalah pemasukan adukan semen dengan tekanan tinggi ke tempat tertentu dalam sumur untuk penutup daerah yang dijadikan sasaran. Digunakan untuk mengisolasi formasi yang berproduksi

Penembakan (*Perforating*)

proses melubangi *pipa selubung* untuk membuat jalan arus untuk produksi, *pengujian formasi*, atau *perekahan*

Pengujian Formasi

Pengujian formasi untuk menentukan produktivitas potensial suatu formasi yang dilakukan sebelum pemasangan pipa selubung ke dalam sumur

Selubung

Pipa baja yang dipasang pada dinding sumur minyak atau gas sewaktu pengeboran. Pipa tersebut berguna untuk menahan runtuhnya dinding lubang selama pengeboran, dan menjadi perangkat untuk mengalirkan minyak seandainya sumur itu produktif

Pengasaman (*acidizing*)

adalah proses memasukkan asam kedalam formasi yang mengandung minyak dan gas bumi untuk memperbaiki kemampuan batuan mengalirkan minyak dan gas bumi ke dalam lubang sumur

Perakahan Formasi (*fracturing*)

adalah penerapan tekanan hidrolik pada formasi untuk menciptakan suatu retakan-retakan sehingga minyak dan gas dapat mengalir ke lubang sumur

2.4 Hasil Wawancara dan Korespodensi

Wawancara dilakukan terhadap beberapa pihak; pegawai K3S adalah individu yang bertugas mengurus hal-hal yang berhubungan dengan administrasi kontrak terintegrasi ini dan pegawai subvendor yang barang / jasanya dipakai dalam kegiatan kerja ulang sumur ini. Korespodensi juga dilakukan terhadap pegawai yang merupakan *end user* dari barang / jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur di beberapa K3S. Wawancara dilakukan secara lisan dan korespodensi dilakukan melalui surat elektronik (*email*) dan hasilnya peneliti tuliskan ulang pada lembar yang dijadikan sebagai lembar lampiran dalam proposal tesis peneliti. Dari hasil korespodensi ini

2.5 Mekanisme Penunjukan Pengadaan Barang dan Jasa

Untuk memenuhi pengadaan barang /jasa, terdapat empat jenis mekanisme pengadaan yang berhubungan dengan cara penunjukan siapa yang akan berhak untuk menjadi pemasok (BPMIGAS, 2007):

- **Pelelangan Umum (*Public Tender*)**

Pengadaan barang/jasa yang dilakukan secara terbuka untuk umum yang mengacu kepada prinsip dasar pengelolaan rantai suplai dengan diumumkan terlebih dahulu secara luas melalui media massa, papan pengumuman resmi K3S dan apabila memungkinkan melalui media elektronik, sehingga masyarakat luas dunia usaha yang berminat dan memenuhi kualifikasi dapat mengikutinya

- **Pelelangan Terbatas**

Pada dasarnya sama dengan proses pelelangan umum, kecuali dalam pengumuman dicantumkan kriteria peserta dan / atau nama Penyedia Barang/Jasa yang akan diundang

- **Pemilihan Langsung (*Direct Selection*)**

Pelaksanaan pengadaan barang/jasa tanpa melalui pelelangan dan dilakukan dengan mengundang **sekurang-kurangnya** 3 (tiga) Penyedia Barang/Jasa.

- **Penunjukan Langsung (*Direct Appointment*)**

pelaksanaan pengadaan barang/jasa **yang dilakukan** dengan cara menunjuk langsung kepada 1 (satu) Penyedia Barang/Jasa.

2.6 Kepemilikan Silang **dan** Integrasi Vertikal

Kepemilikan silang dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana perusahaan mempunyai porsi kepemilikan (*ownership*) di perusahaan lain baik sebagian atau keseluruhan yang diwujudkan baik melalui penyertaan saham maupun integrasi secara vertikal. Integrasi secara vertikal diwujudkan baik melalui penyertaan saham maupun dengan melakukan akuisisi terhadap perusahaan dimana perusahaan yang diakuisisi tersebut memiliki kegiatan yang berhubungan dengan ketersediaan input dan pemasaran produk. Secara garis besar integrasi vertikal dilakukan karena adanya biaya transaksi dalam hal-hal yang berhubungan dengan kontrak antara suatu perusahaan dengan supplier atau distributornya (Martin, 1993).

2.7 Overview Pola Investasi Migas di Indonesia

Kegiatan dalam industri migas secara garis besar dapat dibagi menjadi kegiatan hulu dan hilir. Kegiatan hulu adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan eksplorasi dan produksi migas sedangkan kegiatan hilir adalah kegiatan yang berhubungan dengan proses pengolahan minyak bumi menjadi produk-produk turunannya (UU 22 / 2001) seperti premium, aspal, avtur, minyak tanah, dan pelumas, termasuk didalamnya kegiatan penyimpanan dan distribusi produk-produk turunan ini. Peneliti hanya memberikan *overview* mengenai kegiatan hulu saja karena topik penelitian berada di cakupan kegiatan hulu migas.

Kegiatan hulu dibagi menjadi kegiatan eksplorasi dan produksi. Eksplorasi adalah kegiatan mencari sumber cadangan migas baru dimana sifatnya menambah cadangan *existing* sedangkan kegiatan produksi adalah mengambil atau mengalirkan

minyak dari cadangan *existing* tersebut (UU 22 / 2001). Dari pengertian sederhana di atas, terdapat unsur ketidakpastian (*uncertainty*) dalam kegiatan eksplorasi karena yang namanya mencari, belum tentu berhasil menemukan apa yang dicari, meskipun sudah menghabiskan sejumlah biaya. Dalam kontrak bagi hasil produksi, biaya yang dikeluarkan K3S dalam eksplorasi tidak termasuk *cost recovered* (biaya yang dibayarkan kembali / diganti oleh negara), jika K3S tersebut tidak menemukan cadangan migas yang dapat diproduksi secara komersil. Jadi meskipun K3S tersebut berhasil menemukan cadangan migas baru, selama belum berproduksi secara komersil, K3S belum mendapatkan penggantian atas biaya-biaya yang dikeluarkan selama masa eksplorasi.

Biaya (*cost*) yang dikeluarkan K3S selama eksplorasi dan produksi dapat dikelompokkan menjadi biaya *tangible* dan *intangible*.

- *Tangible*

Jenis *cost* ini dikeluarkan K3S untuk membeli / memperoleh asset yang berwujud yang digunakan dalam kegiatan operasional K3S dan akan dibayarkan kembali oleh negara kepada K3S dengan menerapkan depresiasi terhadap nilai barang yang dibayarkan K3S kepada pihak penyedia barang tersebut dan setelah pelunasan barang tersebut akan menjadi milik negara. Pada umumnya yang termasuk ke dalam jenis biaya ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan pembelian barang, seperti anjungan migas lepas pantai, pipa salur minyak, pembelian kendaraan, pembangunan gedung perkantoran dan sejenisnya.

- *Intangible*

Jenis *cost* ini dikeluarkan K3S untuk membeli / memperoleh asset yang tidak berwujud yang digunakan dalam kegiatan operasional K3S dan akan dibayarkan kembali oleh negara kepada K3S sesuai dengan jumlah yang dibayarkan K3S kepada pihak penyedia barang / jasa tersebut. Pada umumnya yang termasuk kedalam jenis biaya ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan penyewaan barang dan pembayaran jasa, seperti penyewaan gedung perkantoran, gaji

karyawan, pembayaran jasa konsultan, dan penyewaan alat tulis kantor / komputer / perangkat telekomunikasi. Sebelum Permen ESDM No 22 tahun 2008 terbit, pengeluaran untuk kegiatan CSR termasuk kedalam pengeluaran yang dibayarkan kembali secara penuh oleh negara.

Negara sudah menetapkan jenis pengeluaran yang ada kedalam dua jenis biaya diatas sesuai dengan karakteristik pengeluaran dengan melihat kepentingan negara. Misalnya untuk perangkat komunikasi / komputer, negara akan lebih cenderung agar K3S menyewa daripada membeli sendiri (*intangible cost*) karena biayanya akan lebih besar dan kelak setelah pelunasan, negara akan menjadi pemilik dan dapat saja pada saat tersebut, negara tidak membutuhkan perangkat komunikasi karena sudah tidak *up to date*. Sebaliknya negara merasa bahwa anjungan minyak lepas pantai dan pipa salur minyak memiliki nilai guna yang tinggi sehingga negara merasa kepemilikan akan dua instalasi tersebut adalah penting (*tangible cost*), dalam artian jika masa operasi suatu K3S berakhir pada suatu wilayah tertentu, maka negara dapat mengoperasikan fasilitas-fasilitas produksi tersebut, baik secara mandiri maupun dengan memberikan hak kepada K3S lainnya.

2.8 Keberadaan Vendor dalam Kegiatan Eksplorasi dan Produksi Migas

Kegiatan utama (*core business*) dari K3S adalah eksplorasi dan produksi migas dimana kegiatan ini membutuhkan barang / jasa pendukung. Tidak semua barang / jasa pendukung ini dimiliki atau dapat dibuat sendiri oleh K3S sehingga dibutuhkan pihak diluar K3S yang menyediakan barang / jasa pendukung tersebut. Jika K3S juga turut serta dalam kegiatan manufaktur barang / jasa pendukung, dikhawatirkan konsentrasi pada tugas utama yang diembannya dari negara untuk melakukan eksplorasi dan produksi akan berjalan tidak optimal. Beberapa K3S melalui *holding company*nya membentuk perusahaan yang dapat menyediakan barang / jasa pendukung kegiatan eksplorasi dan produksi dimana perusahaan bentukan ini dapat saja melakukan hubungan kerjasama dengan K3S lainnya sesuai aturan yang berlaku di wilayah Indonesia, tidak harus menyuplai barang / jasa kedalam K3S yang merupakan bagian dari *holding company* saja. Di Indonesia hal ini

dapat dijumpai pada Pertamina (Persero) yang memiliki Pertamina EP dan Elnusa, dan Medco Group yang memiliki Medco Energi dan Apexindo. Baik Apexindo dan Elnusa tidak selalu bekerja (menyediakan barang / jasa pendukung untuk eksplorasi dan produksi) untuk Medco Energi dan Pertamina EP saja. Adapun contoh *holding company* di luar negeri dengan pola serupa dapat dilihat pada CNOOC Ltd yang memiliki CNOOC SES Ltd dan COSL Ltd.

Pada umumnya vendor kegiatan hulu migas yang ada di Indonesia seperti Haliburton, Schlumberger, COSL, Weatherford, Baker Hughes, BJ Services, Apexindo, Elnusa, dan beberapa perusahaan sejenis lainnya memiliki keahlian spesifik pada bidang-bidang tertentu. Mereka berusaha untuk memperbanyak bidang-bidang yang menjadi spesifikasinya agar dapat meningkatkan peluang memenangkan tender di berbagai K3S selama dinilai masih menguntungkan bagi mereka. Pada beberapa K3S ada juga yang mensyaratkan pelayanan (pemenuhan barang / jasa) tersebut dilakukan secara terintegrasi. Oleh karena itu dengan semakin banyaknya bidang-bidang spesifikasi yang dikuasai maka kesempatan vendor untuk memenangkan tender di K3S tersebut semakin terbuka. Tidak jarang terjadi akuisisi satu vendor terhadap vendor lainnya dan merger antar vendor untuk dapat memperbanyak bidang spesifikasi dengan tujuan akhir mendapatkan kontrak pengadaan dari K3S. Mega-akuisisi yang terakhir terjadi adalah pada 2009 saat Baker Hughes mengakuisisi BJ Services.

Kegiatan kerja ulang sumur merupakan bagian dari kegiatan produksi migas karena dilakukan untuk meningkatkan produksi migas dari cadangan *existing*. Kegiatan ini juga membutuhkan vendor sebagai penyedia barang / jasa pendukung.

2.9. Kontrak Pengadaan Barang / Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur

Kontrak Terintegrasi

Seperti telah diuraikan dalam sub bab 2.2 sebelumnya bahwa penerapan kontrak terintegrasi (*Integrated Contract*) dalam sistem pengadaan barang / jasa kegiatan kerja ulang sumur, pada awalnya adalah bertujuan untuk mempersingkat

proses pengadaan barang / jasa itu sendiri sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya pemasok tunggal (*single vendor*) yang mampu melayani seluruh jenis pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya, sehingga dapat mempermudah pengurusan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, logistik, mobilisasi, design, dan eksekusi. Kerja divisi *procurement* pun atau divisi lain yang sejenis, ataupun hal-hal yang berhubungan dengan pembayaran, *invoice*, *quotation*, dan sejenisnya akan lebih sederhana karena hanya berurusan dengan satu badan hukum untuk satu jenis kontrak.

Dalam sub bab 2.5 juga telah diuraikan tentang jenis-jenis kerja ulang yang ada dalam kegiatan produksi sumur. Terdapat kemungkinan pada satu sumur dibutuhkan beberapa jenis kerja ulang yang bersamaan atau berurutan waktu pelaksanaannya. Dengan adanya satu vendor yang menangani semua pekerjaan tersebut maka diharapkan kontinuitas dalam design, koordinasi, dan eksekusi berjalan lancar karena semuanya berada dibawah satu bendera. Ekspektasi terwujudnya kesesuaian dalam hal teknis antara satu jenis pekerjaan dengan pekerjaan sebelum / setelahnya adalah lebih terbuka karena vendor tentunya merancang peralatan yang kompatibel untuk tiap jenis pekerjaan yang ditanganinya.

Kelemahan kontrak kerja ulang sumur jenis ini ialah apabila vendor tidak dapat menyediakan barang / jasa yang dibutuhkan oleh K3S sebagai kostumernya tepat waktu. Dalam hal vendor membutuhkan waktu tambahan untuk menyediakan barang tersebut, maka dapat menyebabkan tertundanya kegiatan kerja ulang dan menyebabkan terjadinya penundaan realisasi produksi migas.

Kontrak Tidak Terintegrasi

Pada kontrak jenis ini vendor yang terlibat akan lebih dari satu, meskipun tidak tertutup kemungkinan bahwa akan terdapat satu vendor jika vendor tersebut dapat memenangkan tiap-tiap jenis kerja ulang yang ditenderkan. K3S tidak mensyaratkan pemenuhan barang / jasa untuk kegiatan kerja ulangnya dilakukan secara terintegrasi. Pada hal ini, masing-masing vendor akan tampil atau memajukan

diri sesuai dengan kemampuan kapabilitasnya masing-masing terhadap jenis kerja ulang yang menjadi spesialisasinya.

Dengan pola ini, tentunya K3S akan mendapatkan vendor yang pilih tanding untuk setiap jenis kerja ulang. Peluang vendor tidak dapat menyediakan barang / jasa tepat waktu adalah kecil - meskipun hal tersebut tetap terbuka - hal ini mengingat vendor yang ada tentunya sudah berpengalaman dan familiar dengan pekerjaan yang dimenangkannya. Apalagi kalau K3S mengambil lebih dari satu vendor untuk setiap satu jenis kerja ulang, dalam hal ini K3S memiliki lebih banyak pilihan. K3S tetap dapat melaksanakan kegiatan kerja ulang jika satu vendor tidak dapat menyediakan barang / jasa tepat waktu karena masih memiliki vendor yang lain untuk jenis pekerjaan yang sama. Pun dalam soal harga, K3S dapat menikmati harga yang kompetitif dengan asumsi kedua vendor memberikan harga terendah.

Kelemahan yang mungkin terjadi pada kontrak model ini adalah terbuka peluang terjadi kurangnya koordinasi, kesepahaman, dan rasa memiliki pada pekerjaan yang dilakukan jika pada satu sumur terdapat lebih dari satu jenis kegiatan kerja ulang dimana melibatkan beberapa vendor. Inkompatibility peralatan yang digunakan pun, tidak tertutup kemungkinan, dapat terjadi pada pekerjaan yang dilakukan secara berurutan atau bersamaan. Dalam sisi administrasi, divisi procuremnet akan berhubungan dengan lebih dari satu kandidat vendor untuk setiap pekerjaan yang sama, belum lagi pada jenis kerja ulang yang berbeda, pada masa pemilihan vendor. Pun demikian dengan hal yang berhubungan dengan pembayaran, invoice, dan quatation. Komparasi antara kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Komparasi kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi

NO	Kriteria	Kontrak Terintegrasi	Kontrak Tak Terintegrasi
1	Koordinasi dalam dan antar pekerja	Koordinasi antara anggota tim yang berasal dari satu vendor	Koordinasi antara anggota tim yang dapat berasal dari beberapa vendor
2	Kompabilitas peralatan anantara dua pekerjaan yang dilakukan secara berurutan	Peralatan berasal dari satu sumber, Kompabilitas lebih terjaga	Harus dilakukan tes Kompabilitas sebelum memulai pekerjaan
3	Pekerjaan yang berhubungan dengan administrasi /Paper works	Berkaitan dengan satu pihak	Berkaitan dengan beberapa pihak
4	Fleksibilitas K3S memilih produk/jasa	Pilihan terbatas	Pilihan berasal dari beberapa sumber
5	Keunggulan vendor pada jenis pekerjaan tertentu	Keunggulan hanya pada beberapa jenis pekerjaan	Keunggulan pada tiap jenis pekerjaan

(sumber: Tabulasi Peneliti, 2010)

BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Untuk menjawab tujuan penelitian akan dilakukan melalui beberapa pendekatan dibawah ini:

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan ini akan dilakukan untuk menjawab tujuan penelitian pertama yaitu untuk mengetahui berapa besar jatah hasil produksi minyak bumi yang belum diterima oleh K3S dan negara dari penundaan realisasi produksi minyak bumi sebagai akibat penerapan *integrated contract* pada tahun 2008. Pendekatan ini akan memakai formula-formula yang terdapat dalam skema kontrak bagi hasil produksi (*production sharing contract*). Formula-formula yang akan dipakai pada skema PSC ini akan diterangkan pada sub bab 3.4. Pendekatan kuantitatif ini juga akan melakukan kalkulasi hal yang sama jika saja pengadaan barang dan jasa tidak dilakukan melalui kontrak terintegrasi.

Pendekatan Kualitatif

Pendekatan ini akan digunakan untuk menjawab tujuan penelitian kedua yaitu untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang/jasa yang dibutuhkan pada kegiatan kerja ulang sumur dan penerapan kontrak pengadaan barang/jasa kegiatan kerja ulang di beberapa K3S lain. Pendekatan ini akan dilakukan dengan menggali data dan informasi yang ada secara mendalam dari pihak-pihak yang dalam pekerjaannya berkaitan dan berdampak langsung dengan adanya keterlambatan pengadaan barang dan jasa pada sistem kontrak terintegrasi ini.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini merupakan data primer. Data primer tersebut didapatkan langsung dari nara sumber yang dalam pekerjaannya berkaitan dan berdampak langsung dengan adanya keterlambatan pengadaan barang dan jasa pada sistem kontrak terintegrasi ini. Sedangkan sumber data adalah lingkungan K3S yang dijadikan contoh kasus pada tahun 2008.

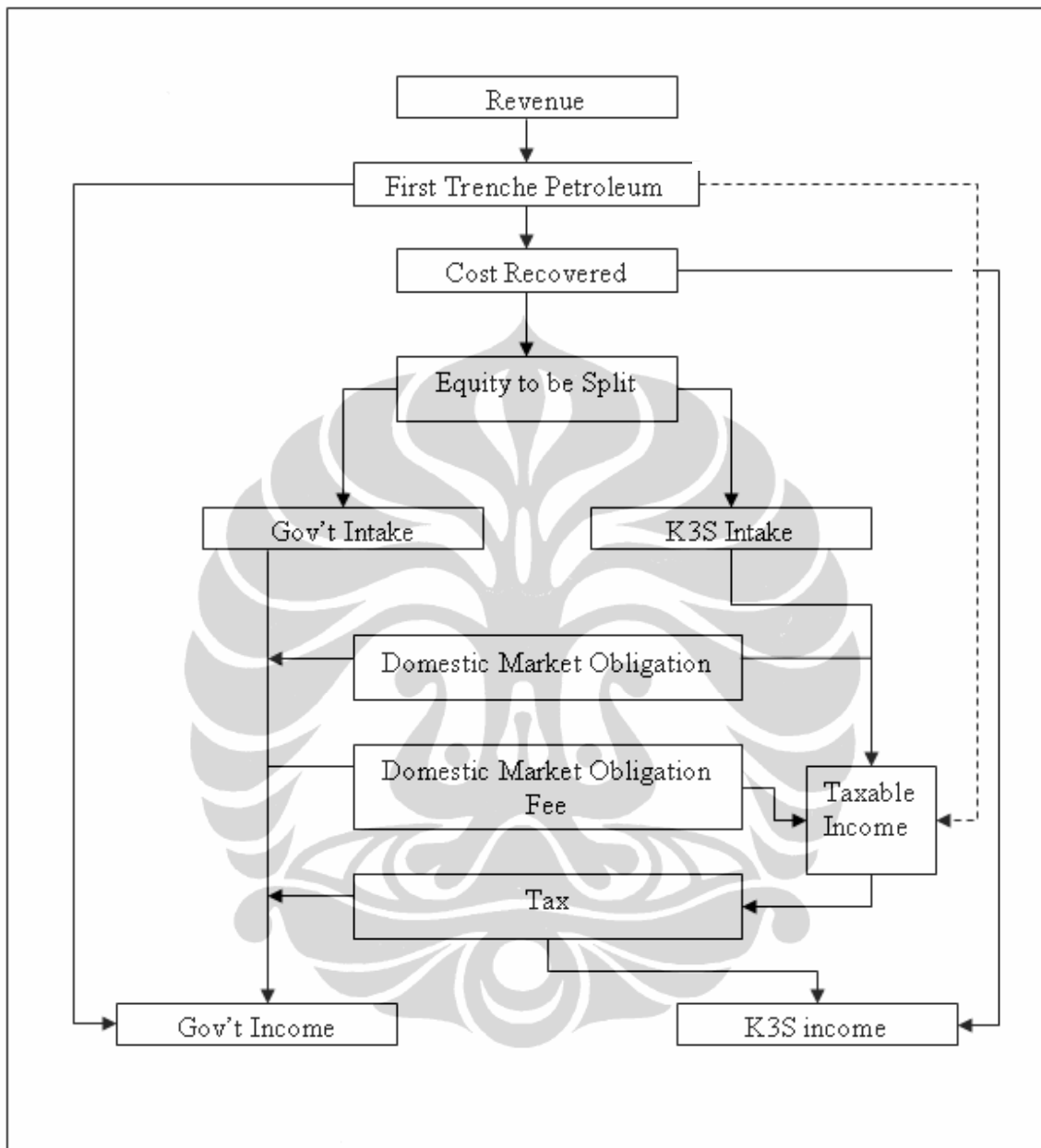
3.3 Penentuan dan Definisi Operasional Variabel

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah jatah hasil produksi minyak bumi yang belum diterima dan variabel Independen adalah variabel-variabel yang dibutuhkan untuk dapat menentukan variabel dependen diatas. Variable Indepen tersebut adalah:

- Durasi / lamanya waktu terjadi penundaan produksi minyak bumi
- Total potensial produksi harian minyak bumi yang belum diproduksi selama terjadinya penundaan
- Harga minyak bumi yang terbentuk selama masa penundaan
- Besarnya *cost recovered* yang belum dibayarkan negara kepada K3S yang dijadikan contoh kasus

3.4 Perumusan Model Persamaan

Persamaan-persamaan yang dipakai dalam penelitian ini adalah formula-formula yang terdapat dalam skema kontrak bagi hasil produksi. Kontrak bagi hasil produksi yang dipakai adalah kontrak bagi hasil produksi generasi ke-3 yang berlaku sejak 1988 (**Budiarta, 2008**). Diagram dan penjabarannya dapat dilihat pada Gambar 3.1 berikut



Sumber: Titus, 2009

Gambar 3.1 Diagram *Production Sharing Contract*

Dalam diagram PSC terdapat beberapa istilah yang dipakai sebagai parameter yang terlebih dahulu harus diketahui melalui perhitungan untuk dapat menentukan dampak yang diterima K3S dan negara akibat penundaan realisasi produksi minyak

bumi. Dalam PSC yang dibagi adalah minyak yang telah diproduksi, tapi pada umumnya perhitungan dilakukan dengan memakai unit mata uang. Parameter-parameter tersebut antara lain:

- **Revenue**
Adalah jumlah penerimaan dari minyak yang telah diproduksi dalam kurun waktu tertentu.
- **First Trance Petroleun (FTP)**
Sejumlah bagian minyak yang dipisahkan terlebih dahulu oleh pemerintah sebagai jaminan bagi pemerintah untuk tetap mendapatkan bagi hasil jika terjadi kondisi dimana jumlah penerimaan sama dengan jumlah *recovered cost*.
- **Cost Recovered (CR)**
Biaya yang diganti oleh pemerintah
- **Equity to be Split (ETS)**
Jumlah minyak yang akan dibagikan kepada pemerintah dan K3S setelah dikeluarkan minyak sejumlah FTP dan CR.
- **Government Intake**
Bagian minyak pemerintah dari ETS sebelum K3S dikenakan pajak
- **K3S Intake**
Bagian minyak dari kontraktor dari ETS sebelum K3S dikenakan pajak
- **Domestic Market Obligation (DMO)**
Bagian minyak milik K3S yang harus diberikan kepada pemerintah untuk keperluan domestik. DMO wajib diberikan K3S kepada pemerintah setelah kontraktor yang bersangkutan sudah menghasilkan minyak selama 60 bulan
- **Domestic Market Obligation Fee (DMO Fee)**
Bayaran yang dikeluarkan pemerintah untuk membeli minyak yang diberikan K3S sebagai DMO. Harga minyak DMO ini lebih kecil daripada harga pasar. Di Indonesia dipakai 10% dari harga pasar
- **Taxable Income**
Bagian K3S yang dikenakan pajak. Pajak ini bersifat *All-in*

- **Gov't income**
Bagian minyak milik pemerintah setelah ditambah besaran pajak dari kontraktor dan FTP
- **K3S income**
Bagian minyak milik kontraktor setelah dikurangi pajak yang dibayarkan kepada pemerintah ditambah dengan *cost recovered*

Untuk menentukan besarnya masing-masing parameter diatas dilakukan dengan formula-formula dibawah ini:

- **Revenue**
Adalah = durasi x harga x produksi harian
dimana:
durasi : lamanya hari tertundanya produksi minyak bumi (hari)
harga : harga minyak mentah (\$/barrel)
produksi : besarnya volume potensial produksi harian (barrel / hari)
- **First Trance Petroleun (FTP)**
 $FTP = 20\% \times Revenue$
- **Recovered Cost (RC)**
Keterangan dapat dilihat pada sub bab 2.1.3
- **Equity to be Split (ETS)**
 $ETS = Revenue - FTP - RC$
- **FTP to Government**
 $FTP Gov't = 73.22\% \times FTP$
- **FTP to K3S**
 $FTP K3S = 26.78\% \times FTP$
- **Government Intake Profit Oil**
 $= 73.22\% \times ETS$

- ***K3S Intake Profit Oil***
= 26.78% x ETS
- ***Domestic Market Obligation (DMO)***
= 25% x (26.78% x Revenue)
- ***DMO Fee***
= 10% x DMO
- ***Taxable Income***
= FTP to K3S + K3S Intake Profit Oil + DMO Fee – DMO
- ***Tax***
= 44% x Taxable Income
- ***Government Income***
= FTP to Government + Government Intake Profit Oil + DMO + Tax – DMO Fee
- ***K3S Income***
= Revenue – Government Income

K3S income inilah yang merupakan jatah hasil produksi yang belum diterima oleh K3S dari penundaan realisasi produksi minyak bumi sebagai akibat penerapan *integrated contract* dalam pengadaan barang dan jasa kegiatan kerja ulang sumur.

3.5 Metode Pemilihan Sampel

Dalam penelitian ini akan digunakan metode populasi yaitu semua sampel berupa sumur-sumur yang mengalami penundaan produksi minyak bumi pada tahun 2008 akan dijadikan bahan penelitian. Hal ini dimungkinkan mengingat jumlah sumur tersebut tidak banyak, sampel berjumlah dua sumur

3.6 Teknik Pengumpulan dan Pengolahan Data

Teknik pengumpulan data yang dipakai adalah menggunakan wawancara dan korespondensi via surat elektronik. Peneliti akan mengajukan sejumlah pertanyaan kepada nara sumber secara lisan dan peneliti akan mencatat dan merekam jawaban

yang diberikan oleh nara sumber. Nara sumber disini adalah pihak-pihak yang dalam pekerjaannya berkaitan dan berdampak langsung dengan adanya keterlambatan pengadaan barang /jasa pada sistem kontrak terintegrasi ini. Mengingat jumlah nara sumber tersebut tidak banyak, peneliti menargetkan tiga sampai dengan empat nara sumber, yaitu pegawai yang menangani masalah kontrak terintegrasi, pegawai subvendor, dan pegawai K3S yang merupakan *end user* dari barang /jasa yang digunakan dalam kerja ulang sumur.

Instrumen yang dipakai adalah daftar pertanyaan yang berkaitan dengan

1. Harga minyak bumi yang terbentuk selama masa penundaan produksi minyak bumi
2. Produksi potensial minyak bumi perhari
3. Lamanya waktu penundaan produksi minyak bumi.
4. Besarnya *cost recovered* yang belum dibayarkan negara kepada K3S
5. Mekanisme Pengadaan barang dan jasa dalam kontrak terintegrasi
6. Sebab-sebab terjadinya keterlambatan pengadaan barang /jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur di K3S yang dijadikan contoh kasus pada tahun 2008.
7. Ada / tidaknya kontrak terintegrasi dalam pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur di K3S lain

Dalam pengolahan data, data-data yang ada akan disusun / diorganisasikan sehingga data dapat dibaca dan dipahami dengan mudah. Kegiatan pengolahan data tersebut mencakup beberapa tahap berikut ini:

1. Tahap Edit
Mencakup kelengkapan data, akurasi data, dan konsistensi data yang ada dalam instrumen pengumpul data
2. Tahap Pengembangan Variabel
Pemeriksaan terhadap seluruh variabel penelitian yang dibutuhkan, apakah sudah terdapat dalam data set

3. Tahap Pemeriksaan Kesalahan

Pemeriksaan terhadap data-data yang sudah dikumpulkan, apakah terdapat kesalahan

4. Tahap Pembuatan Struktur Data

Menyiapkan format untuk kebutuhan entry data

5. Tahap Entry Data

Memasukkan atau memindahkan data yang sudah diperoleh dari kegiatan pengumpulan data ke dalam data



BAB 4

Pembahasan Penerapan Sistem Kontrak Terintegrasi dan dalam Pengadaan Barang /Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur dan Pengaruhnya terhadap Penerimaan Negara

Dengan adanya penundaan produksi minyak bumi, maka secara langsung akan mempengaruhi terhadap jatah produksi minyak bumi milik K3S dan selanjutnya secara tidak langsung juga akan berpengaruh terhadap jatah produksi minyak bumi milik negara. Berkenaan dengan hal tersebut, pada Bab IV ini akan memaparkan kelebihan dan kekurangan antara penerapan kontrak terintegrasi dan kontrak tidak terintegrasi, faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan *vendor* dalam memasok barang /jasa yang dibutuhkan pada kegiatan kerja ulang sumur, penundaan realisasi produksi minyak bumi terhadap penerimaan negara, dan rekomendasi bentuk kontrak pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur.

4.1 Skenario Implementasi

Dari hasil korespodensi peneliti melalui surat elektronik, dengan beberapa karyawan K3S yang merupakan *end user* dari barang /jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur, peneliti menjumpai beberapa mekanisme pemenuhan barang /jasa. Hasil korespodensi ini disarikan dalam tabel 4.1.

Tabel 4.1 Hasil Korespodensi Kerja Ulang di Beberapa K3S

No	Nama K3S	Kontrak Terintegrasi (Ya / Tidak)
1	Kondur Petroleum	Tidak
2	Total EP Indonesia	Tidak
3	Pertamina EP Region KTI	Ya
4	Petronas	Tidak

(Sumber: Hasil Korespodensi, 2010)

Berdasarkan hasil korespondensi ini, peneliti menganalisa beberapa skenario yang mungkin terjadi dalam implementasi kontrak pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur. Pilihan skenario tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Skenario Implementasi Kontrak Pengadaan Barang /Jasa Kerja Ulang Sumur

Skenario	Kontrak Terintegrasi (Ya / Tidak)	Terdapat Vendor dari Anggota <i> Holding Company</i> (Ya / Tidak)
1	Tidak	Tidak
2	Tidak	Ya
3	Ya	Tidak
4	Ya	Ya

(Sumber: Tabulasi Peneliti, 2010)

Skenario 1

Pada skenario ini, K3S tidak menerapkan kontrak terintegrasi dan vendor-vendor yang menjadi pemasok bukan merupakan bagian dari *holding company* K3S. Pada skenario ini, K3S berkonsentrasi untuk memaksimalkan profit yang diperolehnya dengan hanya mengkonsiderasi segala hal yang berhubungan dengan diri K3S saja sebagai badan hukum tersendiri dengan tetap berpatokan pada poin-poin yang sejak awal telah menjadi kesepakatan bersama dalam kontrak. Apalagi jika dalam satu jenis kerja ulang K3S memiliki kontrak dengan lebih dari satu vendor maka K3S tidak akan ragu memberikan pinalti (*punishment*) pada saat vendor tidak dapat memenuhi kewajibannya karena K3S memiliki vendor lain untuk melakukan jenis pekerjaan yang sama. Artinya tingkat ketergantungan K3S terhadap vendor adalah rendah dalam hal kepastian pelaksanaan kerja ulang sumur. Vendor akan berusaha untuk memberikan *performance* terbaiknya mengingat keberadaannya dapat disubsitusi oleh vendor lain jika dia tidak dapat memenuhi kewajiban sesuai dengan

Universitas Indonesia

kesepakatan yang ada. Sedangkan dari sudut pandang K3S, skenario ini memberikan fleksibilitas dalam menentukan pemilihan terhadap vendor-vendor yang sudah menjadi rekanan, untuk melaksanakan setiap jenis kerja ulang sumur tepat waktu.

Skenario 2

Pada skenario ini, K3S tidak menerapkan kontrak terintegrasi dan diantara vendor-vendor yang menjadi pemasoknya terdapat vendor yang merupakan bagian dari *holding company* K3S. Keberadaan vendor yang berasal dari *holding company* yang sama ini dapat saja lebih dari satu jika ternyata pada proses tender vendor tersebut berhasil memenangkan kontrak pengadaan barang /jasa untuk beberapa jenis kerja ulang sumur yang ditawarkan. Bahkan, meskipun kontrak pengadaan ini tidak bersifat integrasi vendor yang berasal dari *holding company* K3S ini dapat saja memenangkan semua kontrak pengadaan barang /jasa kerja ulang sumur jika berhasil unggul dalam setiap jenis kerja ulang pada proses tender.

Secara badan hukum, vendor-vendor merupakan suatu entitas badan hukum yang berbeda, termasuk vendor yang berasal dari *holding company* K3S. Hubungan yang berlangsung antara mereka semua mengacu kepada kesepakatan sesuai di dalam kontrak, sama seperti pada skenario1. Oleh sebab kontrak ini bukan merupakan kontrak terintegrasi, maka K3S dapat menggunakan lebih daripada satu vendor untuk jenis kerja ulang yang sama. Dengan demikian K3S tetap memiliki jaminan akan tetap terlaksananya kerja ulang tepat waktu jika satu vendor tidak dapat memenuhi kewajibannya, K3S juga dapat memberikan pinalti / *punishment* sesuai kesepakatan awal dalam kontrak karena tingkat ketergantungan K3S terhadap vendor rendah dan terdapat substitusi untuk vendor pada satu jenis kerja ulang.

Skenario 3

Pada skenario ini, K3S menerapkan kontrak terintegrasi dan vendor-vendor yang menjadi pemasok bukan merupakan bagian dari *holding company* K3S. Pada kontrak terintegrasi ini tidak terdapat vendor lain untuk kerja ulang yang sejenis

sehingga K3S tidak memiliki fleksibilitas untuk menggunakan jasa vendor lain selama vendor pemenang kontrak terintegrasi dapat memenuhi semua kewajibannya sesuai dengan isi kontrak. Jika K3S, katakanlah ingin mencoba menerapkan suatu metoda atau teknologi baru dalam pelaksanaan kerja ulang, harus melalui vendor pemenang kontrak. Pada umumnya klausul-klausul seperti *knowledge transfer*, *continous improvement*, dan *manpower development* sudah diatur dalam kontrak. Mengingat keterbatasan ini, pemilihan vendor dalam masa tender menjadi titik krusial karena K3S harus memastikan mereka memilih vendor yang tepat dimana vendor tersebut dapat melaksanakan semua kegiatan kerja ulang sumur yang ditentukan.

Pada pelaksanaan kerja ulang, jika semua kewajiban baik pemenuhan barang maupun jasa dapat dipenuhi oleh vendor, kerja ulang akan berjalan dengan tepat waktu dan kemungkinan kompatibilitas antar peralatan pada pekerjaan yang dilakukan secara bersamaan dan berurutan adalah lebih besar karena peralatan hanya berasal dari satu sumber saja. Tentunya sebelum peralatan-peralatan tersebut dipakai di lapangan daerah operasi K3S, telah dilakukan pengujian yang dianggap perlu untuk menjamin peralatan tersebut dapat berfungsi sebagaimana mestinya.

Dalam hal vendor tidak dapat memenuhi kewajibannya, K3S memberikan pinalti dimana bentuknya akan mengacu isi kontrak. Tidak tertutup kemungkinan bahwa isi pinalti tersebut adalah bahwa vendor diwajibkan untuk mencari sumber barang /jasa pengganti dari sumber lain diluar. Hal ini akan lebih efektif mengingat jika kewajiban mencari sumber pengganti dilakukan oleh K3S, maka K3S harus mengulang proses tender kembali. Penunjukan langsung belum tentu dapat dilakukan jika ternyata di pasar terdapat lebih dari satu vendor yang memiliki barang /jasa pengganti tersebut dan pada akhirnya akan menunda eksekusi kerja ulang dan produksi migas. Hal ini menjadi bentuk kelemahan kontrak terintegrasi yang harus dicarikan solusinya dengan mempertimbangkan pelaksanaan kerja ulang yang tepat waktu.

Skenario 4

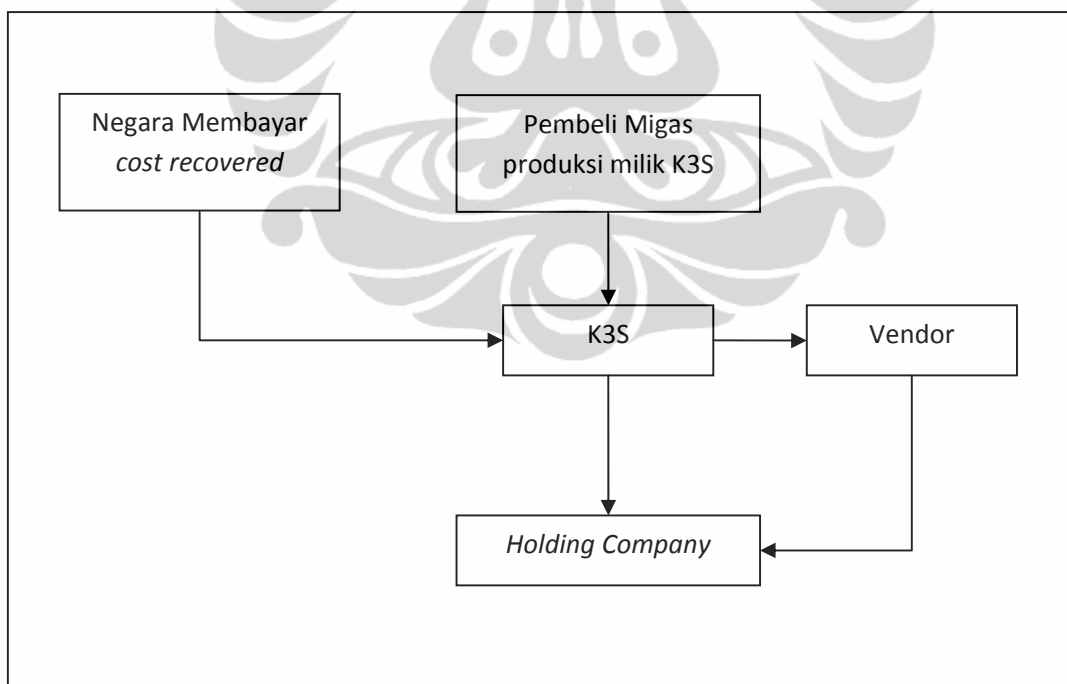
Universitas Indonesia

Pada skenario ini, K3S menerapkan kontrak terintegrasi dan vendor yang menjadi pemasok merupakan bagian dari *holding company* K3S. Serupa dengan skenario 3 bahwa pada kontrak terintegrasi ini proses pemilihan vendor menjadi poin krusial dimana K3S harus memastikan mereka memilih vendor yang tepat dimana vendor tersebut dapat melaksanakan semua kegiatan kerja ulang sumur yang ditentukan.

Pertanyaan yang mengusik pada skenario 2 dan 4 adalah, “*Bagaiman jika vendor yang tidak dapat memenuhi kewajiban di dalam kontrak, sehingga menyebabkan tertundanya pelaksanaan kerja ulang dan pada akhirnya menyebabkan penundaan produksi migas, adalah vendor yang berasal dari holding company K3S?*”. Terhadap pertanyaan ini, jawabannya adalah K3S dapat memakai jasa vendor lain yang ada untuk melaksanakan jenis kerja ulang yang sama (jika terdapat lebih dari satu vendor) dan memberikan pinalti sesuai kontrak seperti layaknya jika kejadian serupa dilakukan oleh vendor yang bukan berasal dari *holding* K3S. Jawaban ini adalah jawaban yang menggambarkan sikap yang seharusnya K3S ambil ketika menghadapi situasi demikian. Akan tetapi, tidak tertutup kemungkinan K3S tidak melakukan hal tersebut secara konsisten, mengingat adanya hubungan kepemilikan terhadap K3S dan vendor karena masih dalam *holding* yang sama, dengan kata lain *holding* memiliki kepemilikan silang pada dua perusahaan yaitu vendor dan K3S bersangkutan. Hubungan kepemilikan ini terbentuk karena terdapat seluruh /sebagian *share* baik di K3S maupun vendor yang dimiliki oleh *holding company*. K3S dalam hal ini, tidak tertutup kemungkinan, dapat memberikan keringanan kepada vendor, misalnya dengan tidak memberikan pinalti, menjadwalkan ulang pelaksanaan kerja ulang sumur sehingga vendor dapat memiliki waktu untuk memenuhi kewajiban yang tadinya belum dapat dipenuhi, melakukan disain ulang terhadap spesifikasi pekerjaan sehingga dapat dipenuhi persyaratannya oleh vendor, dan menunda pekerjaan ke waktu yang belum ditentukan dengan mengkonsiderasi keadaan vendor. Hal-hal tersebut dapat saja dilakukan oleh K3S, meskipun merupakan badan hukum berbeda, baik profit maupun kerugian yang diderita kedua

perusahaan ini akan tergambarkan atau memberikan efek pada kondisi holding company.

Dalam skenario 2 dan 4 peneliti menilai terdapat suatu integrasi vertikal. Pada umumnya integrasi vertikal yang kerap dijumpai adalah penguasaan bahan baku, jalur distribusi, dan jalur pemasaran oleh pihak produser. Jika pada umumnya integrasi vertikal dilakukan oleh pihak yang memerlukan pasokan bahan baku, integrasi vertikal pada kegiatan hulu migas tidak dilakukan oleh K3S, tapi dilakukan oleh *holding company*. *Holding company* membentuk perusahaan baru diluar K3S yang bertugas memenuhi kebutuhan barang /jasa K3S, tentunya hal ini dilakukan melalui proses tender yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku dalam PTK 007. Dengan adanya integrasi vertikal ini maka perputaran uang hanya terjadi di lingkungan internal. Gambar 4.1 menggambarkan aliran uang dimana K3S dari perspektif K3S pada kegiatan kerja ulang sumur.



Gambar 4.1 Aliran Uang perspektif K3S dalam Kerja Ulang Sumur

K3S menerima penggantian biaya yang termasuk *cost recovered* dari negara, baik itu yang bersifat *tangible* maupun *intangible*; uang ganti yang dibayarkan negara ini kemudian dibayarkan K3S kepada vendor; K3S juga dapat membayar vendor dari sebagian uang yang berasal dari penjualan migas produksi milik K3S; dan dana yang diperoleh baik oleh K3S dari penjualan minyak maupun vendor dari pemenuhan barang /jasa K3S dialirkan kepada holding company.

Gambar 4.1, menunjukkan adanya integrasi vertikal dan kepemilikan silang dari *holding company* terhadap K3S dan vendor. Selama K3S dalam memilih vendor sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku, adalah tetap sah meskipun yang memenangkan tender tersebut adalah vendor milik *holding company* K3S juga. Yang tidak dapat dibenarkan adalah jika K3S memilih vendor tersebut karena murni unsur kepemilikan silang oleh *holding company* dengan mengabaikan dan / melanggar aturan yang berlaku.

Dari sudut pandang perusahaan hal ini merupakan suatu yang positif, akan tetapi bisa menjadi lain cerita jika hal positif ini ternyata menyebabkan penundaan realisasi produksi migas yang pada akhirnya juga dapat menyebabkan tertundanya penerimaan negara. Dalam skema bagi hasil produksi migas di Indonesia hal itu jelas terlihat melalui beberapa parameter yang merupakan sumber penerimaan negara yaitu pada unsur DMO, Pajak, dan jatah produksi migas milik negara.

Motif perusahaan melakukan integrasi vertikal dapat dikategorikan kedalam motif efisiensi dan motif strategis (Martin, 1993). Pada skenario 2 dan 4 ini yang menjadi motif strategis adalah keberadaan biaya transaksi yang harus dikeluarkan perusahaan dalam proses negosiasi kontrak dengan pihak luar (pemasok). Biaya transaksi ini sering menjadi biaya yang sukar diprediksi besarnya sehingga suatu perusahaan berpikir akan lebih mudah dan menghemat biaya dimasa depan jika mempunyai porsi kepemilikan (dan dapat mengendalikan) pemasoknya, meskipun pada awalnya mengeluarkan biaya yang relatif lebih besar daripada biaya transaksi itu sendiri. Biaya transaksi ini tidak selalu berupa uang yang dikeluarkan secara langsung

dalam proses negosiasi kontrak, tapi dapat juga berupa ketidakpastian dalam mengambil keputusan untuk menjalankan aksi perusahaan karena keterbatasan informasi atau tidak meyakini (memiliki keraguan) terhadap barang /jasa dari vendornya. Adapun yang menjadi motif strategis dapat berasal dari *holding company* dan diwujudkan oleh K3S dan vendor sebagai anggota *holding*. Tujuannya yaitu agar perputaran uang tetap ada pada lingkungan internal. Hal ini dapat diwujudkan dengan cara menciptakan suatu struktur biaya dan *entry point* yang hanya dapat dipenuhi oleh beberapa pihak saja dimana kedua hal ini dijadikan sebagai salah satu ketentuan untuk dapat menjadi vendor dari K3S yang bersangkutan. Sehingga struktur biaya dan *entry point* ini menjadi suatu penghalang / *entry barrier* bagi calon vendor untuk mengikuti proses pengadaan di K3S yang bersangkutan.

Adanya integrasi vertikal dan kepemilikan silang ini dapat dikategorikan sebagai hubungan istimewa baik antara K3S dengan calon vendor maupun antar vendor. Perihal hubungan istimewa ini telah diatur dalam PTK 007 / Revisi 2009 dalam Bab VI tentang pelaku pengadaan barang / jasa No 5.5, disebutkan bahwa, “...penyedia barang/jasa yang keikutsertaannya menimbulkan pertentangan kepentingan bagi K3S / pejabat berwenang dilarang menjadi peserta pengadaan...”, dan “...hubungan istimewa dapat dilihat dari status kepemilikan / kepengurusan, termasuk kuasa-kuasa perusahaan peserta pengadaan oleh orang-orang yang sama....”. Sebagai tindakan preventif terhadap hal ini, pada Bab XI tentang tata cara pelelangan umum No 2.3 disebutkan “...Pada tahap pendaftaran harus telah dapat diidentifikasi adanya hubungan istimewa diantara peserta pengadaan..”. (BPMIGAS, 2009). Mungkin yang masih menjadi tantangan adalah bagaimana menciptakan suatu infrastruktur yang digunakan sebagai alat penelusuran (*tracer*) terhadap keberadaan hubungan istimewa ini. Pendekatan yang dapat dilakukan sedini mungkin adalah melalui database dan personel berkompeten yang telah dimiliki oleh pihak-pihak berwenang untuk mendeteksi keberadaan hubungan istimewa ini. Dibutuhkan adanya kerja sama antara pihak berwenang seperti BPMIGAS, Kemenkumham, BPK, BPKP, KPPU dengan K3S dalam menyediakan infrastruktur

untuk dapat mengakses dengan cepat dan tepat informasi / database dalam deteksi dini terhadap keberadaan hubungan istimewa ini. Tentunya tujuan ini dapat tercapai dengan asumsi semua personel yang terlibat memiliki integritas yang baik.

Integrasi vertikal ini juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 5 Tahun 1999 dalam pasal 14 yang menyebutkan, “.. *Pelaku usaha dilarang membuat perjanjian dengan pelaku usaha lain yang bertujuan menguasai produksi sejumlah produk yang termasuk dalam rangkaian produksi barang /jasa tertentu....*”. Dalam skenario diatas, penguasaan barang /jasa ini dilakukan oleh *holding company* dengan mendirikan perusahaan penyuplai barang /jasa (vendor) dimana vendor ini memasok barang /jasa K3S yang juga bagian dari *holding* (KPPU, 2009)

4.2 Penerapan Kontrak Terintegrasi dan Pengaruhnya Terhadap Penerimaan Negara (Contoh Kasus)

Perhitungan dimulai dari bulan Juli 2008 karena kegiatan kerja ulang ini harus menunggu diselesaikannya pengeboran satu sumur minyak lainnya di lokasi yang sama yang dapat diselesaikan pada bulan Mei 2008. Lokasi dimana sumur berada tidak memungkinkan dilakukannya dua jenis kegiatan dalam waktu yang sama, dalam hal ini pengeboran dan kerja ulang. Oleh karena itu harus dilakukan satu demi satu; setelah kegiatan pengeboran selesai, barulah kegiatan kerja ulang dapat dilakukan dimana kegiatan kerja ulang untuk dua sumur sendiri diperkirakan akan memakan waktu satu bulan sehingga produksi minyak bumi diperkirakan dapat direalisasikan mulai bulan Juli 2008. Kegiatan kerja ulang ini akan meliputi dua sumur, sumur 1 dan sumur 2. Contoh perhitungan akan diberikan untuk satu sumur 1 saja, sedangkan untuk sumur 2 akan ditampilkan berupa hasil perhitungan saja. Hal ini disebabkan karena prosedur perhitungannya serupa

Untuk mengetahui dampak tertundanya suatu kegiatan kerja ulang sumur, peneliti menggunakan contoh kasus yang terjadi di CNOOC SES Ltd pada tahun 2008. Dalam contoh kasus ini peneliti menggunakan dua skenario perhitungan, yaitu sebagai berikut:

- Kerja ulang akhirnya dapat dilaksanakan
- Kerja ulang tidak dapat dilaksanakan (faktual, sampai tahun 2008 berakhir, kerja ulang belum terlaksana)

Kerja Ulang dapat dilaksanakan

Pada skenario ini, ada tiga jenis plot yang peneliti gunakan, yaitu:

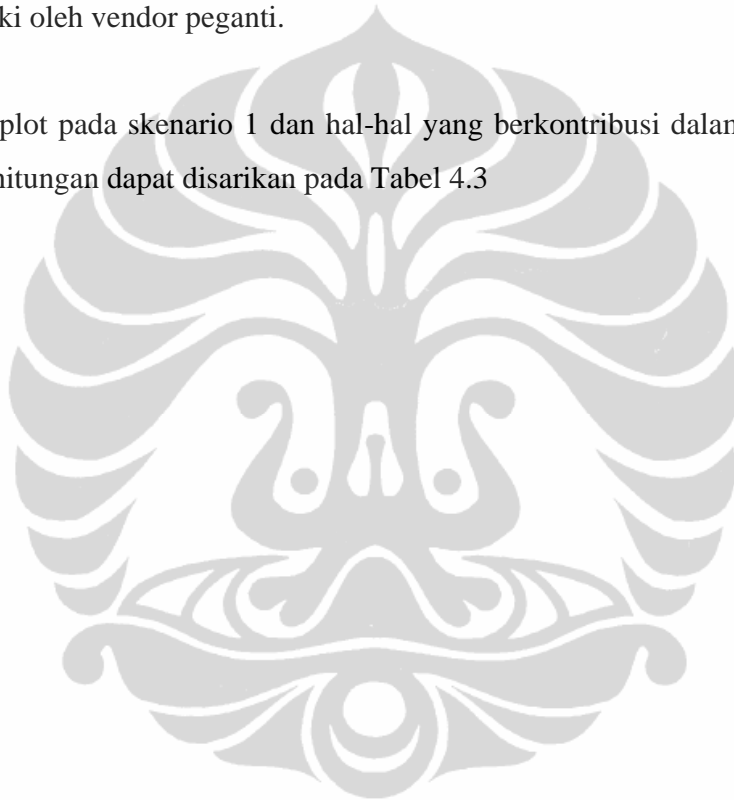
- Kontrak terintegrasi dan tidak terintegrasi dengan pasokan barang /jasa *on time*
- Kontrak tidak terintegrasi dengan pasokan barang tidak *on time*
- Kontrak tidak terintegrasi Vendor Pertama tidak *on time*

Dalam komparasi ini, ada beberapa hal yang berkontribusi terhadap hasil akhir perhitungan yaitu:

- Harga minyak tingkat korporat, data harga minyak ini dapat dilihat pada Lampiran 2 (CNOOC SES Ltd, 2010)
- Produksi dari dua sumur yang mengalami penundaan produksi adalah 350 barrel / hari (CNOOC SES Ltd, 2010)
- Durasi waktu yang dibutuhkan untuk mendapatkan persetujuan dari pihak-pihak berwenang, dalam hal ini adalah
 - Persetujuan dari pihak manajemen internal, durasinya berkisar antara 1-7 hari, peneliti mengambil durasi tengahnya yaitu 3 hari
 - Persetujuan dari BPMIGAS, durasinya berkisar antara 1-30 hari, peneliti mengambil durasi tengahnya yaitu 14 hari
- Jika diadakan tender ulang akibat vendor kontrak terintegrasi tidak dapat menyediakan barang/jasa *ontime*, maka metode tender yang digunakan adalah *direct selection*. Hal ini mengingat jenis kerja ulang sumur yang dilakukan hanya dapat dilakukan oleh beberapa pihak saja yang selama ini memang telah menjadi *frequent player*. Peneliti mengambil durasi 30 hari dari mulai *invitation* hingga *awarding*.
- Setelah didapatkan pemenang tender, *delivery time* adalah 16 minggu atau 64 hari

- Pada kontrak tidak terintegrasi dan vendor pertama tidak dapat menyediakan barang /jasa tepat waktu, maka vendor kedua membutuhkan waktu seminggu untuk menyediakan barang /jasa untuk jenis kerja ulang sumur yang sama. Hal ini disebabkan kedua vendor memiliki area kerja masing-masing sehingga jika salah satu vendor tidak dapat menyediakan barang /jasa tepat waktu, vendor lain dapat menggantikannya karena barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang sumur sejenis telah dimiliki oleh vendor pengganti.

Ketiga plot pada skenario 1 dan hal-hal yang berkontribusi dalam penentuan hasil akhir perhitungan dapat disarikan pada Tabel 4.3



Tabel 4.3 Komparasi Total Delay Gross Income

No	Jenis Delay	Kontrak Terintegrasi & Tidak Terintegrasi Terintegrasi Pasokan Barang/ Jasa On time	Kontrak Terintegrasi Pasokan Barang/ Jasa Tidak On time	Kontrak Tidak Terintegrasi Vendor Pertama Tidak On time
1	Persetujuan dari <i>Management</i> Internal (Hari)	0	3	0
2	Persetujuan dari Management BPMIGAS (hari)	0	14	0
3	<i>Direct Selection</i> (hari)	0	30	0
4	<i>Delivery Time</i>	0	64	0
5	Kesiapan Vendor Kedua (hari)	0	0	7
6	Total Waktu Penundaan (hari)	0	111	7
	Juli	0	31	7
	Agustus	0	31	
	September	0	30	
	Oktober	0	9	
7	Asumsi Produksi Minyak (barrel per hari)	350	350	350
8	Harga Minyak (\$/barrel)			
	Juli	131.46	131.46	131.46
	Agustus	112.43	112.43	112.43
	September	96.29	96.29	96.29
	Oktober	66.25	66.25	66.25
9	<i>Delay Income</i> (\$)			
	Juli (hingga vendor kedua siap)	0	1,426,341	322,077
	Agustus	0	1,219,866	0
	September	0	1,011,045	0
	Oktober	0	208,688	0
10	Total <i>Delay Gross Income</i> (\$)	0	3,865,939	322,077

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Berdasarkan tabel 4.3. sampai dengan tersedianya barang/jasa yang dibutuhkan saja telah menyebabkan terjadinya *delay income*. Pada kontrak terintegrasi besarnya adalah \$.3,865,939, sedangkan pada kontrak tidak terintegrasi besarnya mencapai \$.322,077. Faktor yang menyebabkan total *delay income* kontrak terintegrasi lebih besar daripada kontrak tidak terintegrasi adalah karena keberadaan proses approval, tender ulang, dan *delivery time* yang berkontribusi terhadap bertambahnya *delay* hari.

Berdasarkan jumlah jenis kegiatan kerja ulang sumur merujuk pada sub bab 2.3. yaitu sebanyak lima jenis kegiatan kerja ulang sumur, maka probabilitas satu jenis kerja ulang adalah 20%, dengan demikian pada kondisi dimana barang/ jasa tidak tersedia tepat waktu, untuk kerja ulang yang sejenis total *delay gross incomenya* adalah 20% dari total *delay gross income* yang tercantum pada tabel 4.3

Kerja Ulang Tidak Dapat Dilaksanakan

Peneliti menggunakan diagram *production sharing contract* yang tercantum pada gambar 3.1. Masing-masing komponen dalam diagram tersebut dijabarkan dalam persamaan-persamaan yang dituliskan dalam sub bab 3.4. Adapun untuk mendapatkan hasil akhir tersebut terdapat beberapa parameter yang harus dihitung terlebih dahulu. Hal utama yang perlu diketahui adalah besarnya potensi produksi minyak bumi yang dapat diperoleh selama masa penundaan terjadi. Setelah kita mengetahui besaran tersebut, barulah kita dapat menentukan bagian jatah produksi yang menjadi milik CNOOC SES Ltd dan milik pemerintah beserta pajak yang harus dikeluarkan oleh CNOOC SES Ltd dari hak jatah produksi tersebut.

Adapun data-data yang dijadikan input dalam perhitungan untuk menentukan jatah produksi yang belum diterima oleh CNOOC SES Ltd selama tahun 2008, adalah sebagai berikut:

1. Harga minyak bumi tingkat korporat yang terbentuk selama masa penundaan produksi minyak bumi
2. Produksi potensial minyak bumi perhari
3. Lamanya waktu penundaan produksi minyak bumi.
4. Besarnya *cost recovered* yang belum dibayarkan negara kepada CNOOC SES Ltd

Universitas Indonesia

Perhitungan ini dimaksudkan untuk mengetahui jatah produksi minyak bumi milik CNOOC SES Ltd dan milik Indonesia yang belum diterima akibat penerapan kontrak terintegrasi pada dua sumur yang diteliti.

Contoh perhitungan Sumur 1

Data-data yang tersebut dalam poin-point satu sampai dengan empat diatas, dapat dilihat pada tabel 4.4:

Tabel 4.4 Data Harga Minyak, Estimasi Produksi Perhari, dan Lamanya Waktu Penundaan Produksi Minyak Bumi Sumur 1

Bulan 2008	Estimasi Prodiksi Per Hari (barrel oil per day)	Lama Bulan Berjalan (hari)	Harga Minyak Korporat* (\$)
Juli	200	31	131.46
Agustus	200	31	112.43
September	200	30	96.29
Oktober	200	31	66.25
November	200	30	46.47
Desember	200	31	39.41

(CNOOC SES Ltd, 2009. *harga mengacu kepada sifat fisik fluida minyak bumi yang dihasilkan di wilayah CNOOC SES Ltd)

Data-data yang terdapat pada Tabel 4.4 kemudian diolah dengan perhitungan sederhana untuk mendapatkan jumlah estimasi produksi minyak dan besarnya potensi penerimaan selama terjadinya penundaan produksi minyak bumi. Contoh perhitungan:

- Produksi Bulan Juli 2008
 $= \text{Jumlah Hari bulan Juli 2008} \times \text{Estimasi produksi minyak per hari}$
 $= 31 \text{ hari} \times 200 \text{ barrel / hari}$
 $= 6,200 \text{ barrel}$
- Penerimaan Bulan Juli 2008
 $= \text{Produksi Bulan Juli 2008} \times \text{harga minyak korporate bulan juli 2008}$
 $= 6200 \text{ barrel} \times \$131,46 / \text{ barrel}$
 $= \$815,052$

Untuk hasil produksi dan penerimaan pada bulan-bulan berikutnya, didapat dengan menggunakan prosedur perhitungan yang serupa. Adapun Total penerimaan selama Juli-Desember 2008 adalah dengan menjumlahkan penerimaan tiap bulannya. Hasil perhitungan total produksi dan penerimaan Juli-Desember 2008 dapat dilihat pada Tabel 4.5

**Tabel 4.5 Hasil Perhitungan Produksi dan Penerimaan Juli-Desember 2008
Sumur 1**

Bulan 2008	Estimasi Prodiksi Per Hari (barrel oil per day)	Harga Minyak Korporat* (\$)
Juli	6200	815,052
Agustus	6200	697,066
September	6200	577,740
Oktober	6200	410,750
November	6200	278,820
Desember	6200	244,342
TOTAL	36,800	3,023,770

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Besaran *cost recovered*nya adalah sebesar biaya yang ditimbulkan oleh kegiatan kerja ulang jenis perekahan / peretakan sumur 1 ini adalah sebesar \$497,000

Universitas Indonesia

(CNOOC SES Ltd, 2008). Untuk langkah perhitungan komponen-komponen lainnya dalam diagram kontrak bagi hasil produksi akan dicontohkan melalui langkah-langkah berikut ini (**formula dicetak miring, diikuti perhitungan**):

- **First Tranche Petroleun (FTP)**. FTP adalah Sejumlah bagian minyak yang dipisahkan terlebih dahulu oleh pemerintah sebagai jaminan bagi pemerintah untuk tetap mendapatkan bagi hasil produksi jika terjadi kondisi jumlah penerimaan sama dengan jumlah *recovered cost*

$$= 20\% \times \text{Revenue}$$

$$= 20\% \times \$ 3,023,770$$

$$= \$ 604,754$$
- **Recovered Cost (RC)**. RC adalah biaya-biaya yang akan diganti oleh pemerintah kepada K3S dimana sumbernya diambil dari jatah bagi hasil produksi milik negara
$$= \$ 497,000 \text{ (CNOOC SES Ltd, 2008)}$$
- **Equity to be Split (ETS)**. ETS jumlah minyak yang akan dibagikan kepada K3S dan negara, setelah sebelumnya dikurangkan dengan penggantian biaya produksi dan FTP
$$\text{ETS}$$

$$= \text{Revenue} - \text{FTP} - \text{RC}$$

$$= \$ 3,023,770 - \$ 604,754 - \$ 497,000$$

$$= \$ 1,922,016$$
- **ETS**

$$= 73.22\% \times \text{FTP}$$

$$= 73.22\% \times \$ 604,754$$

$$= \$ 442,766$$
- **FTP to K3S**

$$= 26.78\% \times \text{FTP}$$

$$= 26.78\% \times \$ 604,754$$

$$= \$ 161,987$$

- **Government Intake Profit Oil**
 - = $73.22\% \times ETS$
 - = $73.22\% \times 1,922,016$
 - = \$1,407,190
- **K3S Intake Profit Oil**
 - = $26.78\% \times ETS$
 - = $26.78\% \times \$ 1,922,016$
 - = \$ 514,825
- **Domestic Market Obligation (DMO).** DMO merupakan kewajiban K3S menyerahkan 25% produksinya kepada negara setelah K3S tersebut berproduksi setelah 60 bulan.
 - = $25\% \times (26.78\% \times Revenue)$
 - = $25\% \times (26.78\% \times \$ 3,023,770)$
 - = \$ 202,484
- **DMO Fee.** DMO Fee adalah pembayaran dari negara kepada K3S atas minyak DMO tadi, tapi minyak tersebut dihargai 10% harga pasar
 - = $10\% \times DMO$
 - = $10\% \times \$ 202,484$
 - = \$ 20,248
- **Taxable Income.** Taxable Income adalah penerimaan K3S yang belum dikenakan pajak.
 - = $FTP \text{ to K3S} + K3S \text{ Intake Profit Oil} + DMO \text{ Fee} - DMO$
 - = $\$ 161,987 + \$ 514,825 + \$ 20,248 - \$ 202,484$
 - = \$ 494,577
- **Tax**
 - = $44\% \times Taxable \text{ Income}$
 - = $44\% \times \$ 494,577$
 - = \$ 217,613

- **Government Income** adalah jatah bagi hasil produksi minyak milik negara
 $= \text{FTP to Governmet} + \text{Government Intake Profit Oil} + \text{DMO} + \text{Tax} - \text{DMO Fee}$
 $= \$ 442,766 + \$1,407,190 + \$ 202,484 + \$ 217,613 - \$ 20,248$
 $= \$ 2,248,805$
- **K3S Income** adalah jatah bagi hasil produksi minyak milik K3S
 $= \text{Revenue} - \text{Government Income}$
 $= \$ 3,023,770 - \$ 2,248,805$
 $= \$ 773,965$ (termasuk didalamnya *cost recovered*)

Berdasarkan hasil perhitungan di atas jatah produksi yang belum diterima oleh CNOOC SES Ltd adalah sebesar \$ 773,965. Tabel hasil perhitungan untuk sumur 1 dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Hasil Perhitungan Sumur 1

NO	Komponen	Nilai
1	Revenue	\$ 3,023,770.00
2	Cost Recovered	\$ 497,000.00
3	FTP	\$ 604,754.00
4	ETS	\$ 1,922,016.00
5	FTP to gov't	\$ 442,766.32
6	FTP to K3S	\$ 161,987.68
7	Gov't Intake Provit Oil	\$ 1,407,190.29
8	K3S Intake Provit Oil	\$ 514,825.71
9	DMO	\$ 202,484.60
10	DMO Fee	\$ 20,248.46
11	Taxeble Income	\$ 494,577.25
12	Tax	\$ 217,613.99
13	Gov't Income	\$ 2,249,806.74
14	K3S Income	\$ 773,963.26

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Contoh perhitungan Sumur 2

Dengan prosedur perhitungan yang sama, maka hasil perhitungan untuk sumur 2 dapat dilihat pada Tabel 4.7., Tabel 4.8., dan Tabel 4.9.:

Tabel 4.7 Data Harga Minyak, Estimasi Produksi Perhari, dan Lamanya Waktu Penundaan Produksi Minyak Bumi Sumur 2

Bulan 2008	Estimasi Prodiksi Per Hari (barrel oil per day)	Lama Bulan Berjalan (hari)	Harga Minyak Korporat* (\$)
Juli	150	31	131.46
Agustus	150	31	112.43
September	150	30	96.29
Oktober	150	31	66.25
November	150	30	46.47
Desember	150	31	39.41

(CNOOC SES Ltd, 2009. *harga mengacu kepada sifat fisik fluida minyak bumi yang dihasilkan di wilayah CNOOC SES Ltd)

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Produksi dan Penerimaan Juli - Desember 2008 Sumur 2

Bulan 2008	Estimasi Prodiksi Per Hari (barrel oil per day)	Harga Minyak Korporat* (\$)
Juli	4,650	611,289
Agustus	4,650	522,800
September	4,650	433,305
Oktober	4,650	308,063
November	4,650	209,115
Desember	4,650	183,257
TOTAL	27,600	2,267,828

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Tabel 4.9 Hasil Perhitungan Sumur 2

NO	Komponen	Nilai
1	Revenue	\$ 2,267,828.00
2	Cost Recovered	\$ 499,900.00
3	FTP	\$ 453,565.60
4	ETS	\$ 1,314,362.40
5	FTP to gov't	\$ 332,074.81
6	FTP to K3S	\$ 121,490.79
7	Gov't Intake Provit Oil	\$ 962,301.04
8	K3S Intake Provit Oil	\$ 352,061.36
9	DMO	\$ 151,863.48
10	DMO Fee	\$ 15,186.35
11	Taxable Income	\$ 336,875.01
12	Tax	\$ 148,225.00
13	Gov't Income	\$ 1,579,278.00
14	K3S Income	\$ 688,550.01

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Berdasarkan hasil perhitungan, kita dapat mengetahui besarnya jatah produksi yang belum diterima oleh CNOOC SES Ltd selama tahun 2008. Dari sumur 1 besarnya jatah produksi yang *delay* diterima adalah sebesar US\$.773,923.26, sedangkan untuk sumur 5 besarnya adalah US\$.668,550.01. Besaran ini dihitung dalam bentuk satuan mata uang untuk memudahkan. Pada prakteknya, baik CNOOC SES Ltd maupun pemerintah diperbolehkan mengambil jatah produksinya dalam bentuk minyak bumi secara fisik itu sendiri.

Dari kedua sumur tersebut, maka total jatah produksi yang belum diterima adalah sebesar US\$.1,642,473,27. Nilai ini juga memasukkan besaran *cost recovered* yang dibayarkan kepada CNOOC SES Ltd. Jadi jatah produksi minyak bumi yang merupakan keuntungan CNOOC SES Ltd dalam mengoperasikan lapangan minyak

Universitas Indonesia

ini adalah selisih dari total jatah produksi (US\$.1,642,473,27) dengan total *cost recovered* (US\$.996,900), sebesar US\$.645,573.27. CNOOC SES Ltd belum mendapat penggantian *cost recovered* karena CNOOC SES Ltd belum mengeluarkan uang untuk melaksanakan kegiatan kerja ulang. Keuntungan tersebut didapatkan karena CNOOC SES Ltd mendapat jatah produksi minyak bumi dari hasil kerja ulang. Tapi pada kenyataannya, baik jatah produksi CNOOC SES Ltd maupun pajak tersebut belum terjadi karena adanya penundaan realisasi produksi minyak bumi. Penundaan ini disebabkan oleh karena vendor belum memiliki peralatan yang diperlukan oleh CNOOC SES Ltd untuk melakukan kegiatan kerja ulang kali ini.

4.3 Evaluasi Kontrak Terintegrasi dan Faktor Penyebab Keterlambatan Pengadaan Barang /Jasa

Seperti disebutkan dalam Sub bab 2.3. bahwa penerapan kontrak terintegrasi (*Integrated Contract*) dalam sistem pengadaan barang / jasa pada kegiatan kerja ulang minyak dan gas bumi, pada awalnya bertujuan untuk mempersingkat proses pengadaan barang /jasa itu sendiri sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan. Hal ini dapat diwujudkan melalui adanya pemasok tunggal (*single vendor*) yang mampu melayani seluruh jenis pekerjaan yang telah disepakati dan tercantum di dalam kontrak, sehingga dapat mempermudah pengurusan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, logistik, mobilisasi, design, dan eksekusi.

Dalam memasok barang /jasa. vendor diperkenankan menggunakan jasa pihak ketiga, jika barang /jasa yang dibutuhkan tidak dimiliki sendiri oleh vendor, tentunya dengan nilai kontrak yang telah disepakati di awal perjanjian. Pada keadaan dimana vendor tidak memiliki barang /jasa yang dibutuhkan dan membuat vendor harus memakai atau menggunakan jasa pihak ke-3, maka CNOOC SES Ltd melakukan pembayaran terhadap vendor sesuai dengan nilai yang tertera pada kontrak. Adapun selisih harga yang dibayarkan CNOOC SES Ltd kepada vendor dengan harga yang dibayarkan vendor kepada pihak ke-3, sepenuhnya merupakan keuntungan atau kerugian yang menjadi hak atau resiko bisnis vendor. Jika salah satu barang atau jasa yang dibutuhkan dalam kegiatan kerja ulang yang tidak termasuk ke dalam daftar

Universitas Indonesia

jenis barang atau jasa yang tercantum dalam kontrak ini, maka CNOOC SES Ltd memiliki hak untuk menggunakan *vendor* lain. Akan tetapi, jika jenis kegiatan tersebut terdapat di dalam kontrak, maka CNOOC SES Ltd harus menggunakan jasa vendor tersebut meskipun jika ternyata pada waktu berikutnya diketahui atau ditemukan bahwa CNOOC SES Ltd dapat memperoleh harga yang lebih murah jika langsung menjalin kerjasama dengan pihak ke-3 tersebut daripada tetap menggunakan jasa vendor pemenang tender.

Secara garis besar keterlambatan disebabkan karena vendor tidak dapat menyediakan barang /jasa yang dibutuhkan tepat waktu. Keterlambatan ini berkaitan dengan pola hubungan vendor dengan subvendor dimana subvendor diharuskan melalui vendor dalam memasok barang /jasa ke CNOOC SES Ltd. Kontrak terintegrasi yang ada dibuat oleh CNOOC SES Ltd dengan vendor. Adapun CNOOC SES Ltd tidak memiliki hubungan yang dilandaskan oleh kontrak terintegrasi dengan subvendor.

Dalam bahasan untuk dua sumur ini, A-01 dan A-05, keterlambatan terjadi karena terdapat salah satu jenis barang yang dibutuhkan tidak terdapat dalam kontrak. Berdasarkan hal ini maka CNOOC SES Ltd diperkenankan membuat perjanjian langsung dengan subvendor karena vendor tidak memiliki jenis barang tersebut. Akan tetapi yang terjadi adalah subvendor tetap berkehendak memasok jenis barang tersebut melalui vendor. (**Hasil Wawancara 2, 2010**). Panduan wawancara dapat dilihat pada Lampiran A.

Berdasarkan hasil wawancara baik terhadap subvendor maupun pegawai CNOOC SES Ltd yang mengurus hal perihal kontrak ada beberapa hal yang dapat menjadi penyebab mengapa subvendor tetap memasok barang melalui vendor meskipun subvendor berhak membuat perjanjian langsung dengan CNOOC SES Ltd:

1. Harga Yang dibayarkan Kepada Subvendor

Harga yang dibayarkan kepada subvendor tidak akan berubah, baik dibayarkan oleh CNOOC SES Ltd maupun oleh Vendor. Harga yang berubah adalah harga yang harus dibayar oleh CNOOC SES Ltd kepada pemasok. Jika pemasoknya

Universitas Indonesia

subvendor langsung maka harga yang dibayarkan oleh CNOOC SES Ltd akan lebih rendah daripada yang CNOOC SES Ltd bayarkan kepada vendor. Selama ini vendor mengambil keuntungan dengan mengenakan tambahan pada harga yang ditagihkan kepada CNOOC SES Ltd, besarnya adalah berkisar 5%-30%, tergantung frekuensi jenis kerja ulang yang dilaksanakan. Jika jenis kerja ulang tersebut sering dilakukan maka tambahan harga yang ditagihkan lebih kecil persentasenya daripada pekerjaan yang jarang dilakukan. Jenis kerja ulang yang sering dilakukan adalah stimulasi sumur, sedangkan jenis kerja ulang yang jarang dilakukan adalah pengasaman sumur dan perekahan formasi. Penjelasan mengenai jenis kerja ulang ini dapat ditemukan dalam sub bab 2.3. Jadi dengan posisinya saat ini dalam kontrak terintegrasi, berkaitan dengan harga yang dibayarkan kepadanya, subvendor tidak akan mengalami pengaruh apa-apa.

2. Interpretasi Vendor terhadap Kegiatan Kerja Ulang

Vendor memiliki persepsi bahwa kontrak terintegrasi melihat kerja ulang sebagai satu kesatuan dengan tiap-tiap jenis barang /jasa yang melekat didalamnya, maka setiap kegiatan kerja ulang harus dilaksanakan implementasinya oleh vendor yang bersangkutan. Akan tetapi, kita dapat melihatnya dari sudut pandang lain bahwa vendor tidak dapat memenuhi salah satu jenis barang yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan kerja ulang tersebut sehingga vendor dinilai tidak memiliki sumber daya yang cukup dan CNOOC SES Ltd bisa mengadakan perjanjian langsung dengan subvendor. Persepsi vendor ini dapat saja berpengaruh terhadap sikap subvendor, meskipun keputusan akhir tetap ada di tangan CNOOC SES Ltd. Dikarenakan pada saat itu, jenis barang yang dibutuhkan hanya dimiliki oleh subvendor, maka CNOOC SES Ltd melakukan penunjukan langsung terhadap subvendor untuk memasok jenis barang tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan pegawai CNOOC SES Ltd yang berhubungan dengan kontrak ini, hal yang terjadi kemudian adalah subvendor kembali mewakili haknya kepada vendor untuk berhubungan dengan CNOOC SES Ltd (**Hasil Wawancara 1, 2010**).

Universitas Indonesia

3. Kekhawatiran Subvendor Terhadap Kelangsungan Hubungan dengan Vendor

Kerja ulang, seperti dijelaskan dalam sub bab 2.3. terdiri atas beberapa jenis. Selama ini sejak dimulainya kontrak terintegrasi pada tahun 2005, vendor dan subvendor telah melakukan kerjasama dalam semua jenis kerja ulang yang dimaksud. Hanya saja pada pelaksanaan kerja ulang perekahan kali ini, salah satu jenis barang yang dibutuhkan tidak dimiliki vendor. Meskipun subvendor memiliki ruang untuk membuat perjanjian langsung dengan CNOOC SES Ltd, subvendor tetap memilih memasok barang tersebut melalui vendor. Disamping dua faktor diatas, subvendor juga mempertimbangkan hubungan kerjasama yang sudah terjalin selama ini dan kelangsungan hubungan kerjasama tersebut dengan vendor pada waktu kedepan, kejadian kali ini berlangsung di bulan Juni 2008, sedangkan kontrak terintegrasi sendiri berlaku dalam kurun waktu 2005-2010, artinya masih ada kurang lebih dua tahun waktu berjalan sebelum kontrak habis. Terdapat kemungkinan bahwa subvendor khawatir vendor tidak akan menggunakan barang /jasa dari subvendor selama sisa kontrak untuk jenis-jenis kegiatan kerja ulang yang lainnya. Dalam kontrak terintegrasi sendiri menyebutkan bahwa vendor harus dapat memenuhi semua barang /jasa yang tercantum di dalam kontrak, tanpa menyebutkan “dari siapa” barang /jasa tersebut dipenuhi / dapatkan; barang /jasa tersebut dapat saja merupakan milik vendor sendiri ataupun milik pihak ketiga dan pada kenyataannya pihak subvendor bukan merupakan satu-satunya pilihan pemasok barang /jasa bagi vendor.

Ketiga faktor diatas tadi menyebabkan penundaan realisasi produksi minyak bumi karena pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang jenis fracturing ini tidak dapat dipenuhi pada waktu yang direncanakan sebelumnya. Berhubung

subvendor tetap memilih menyalurkan jenis barang yang dimaksud melalui vendor, maka haruslah ada amandemen yang dilakukan terhadap kontrak terintegrasi *existing*. Amandemen yang dilakukan adalah terhadap daftar barang /jasa yang termasuk dalam kegiatan kerja ulang perenkakan ini dimana sebelumnya jenis barang tersebut belum tercantum di dalam kontrak *existing*. Tentu saja, amandemen kontrak ini memerlukan waktu karena harus mendapat persetujuan dari beberapa pihak yang berwenang. Pihak berwenang tersebut adalah pihak Manajemen CNOOC SES Ltd dan pihak pemerintah melalui BPMIGAS.

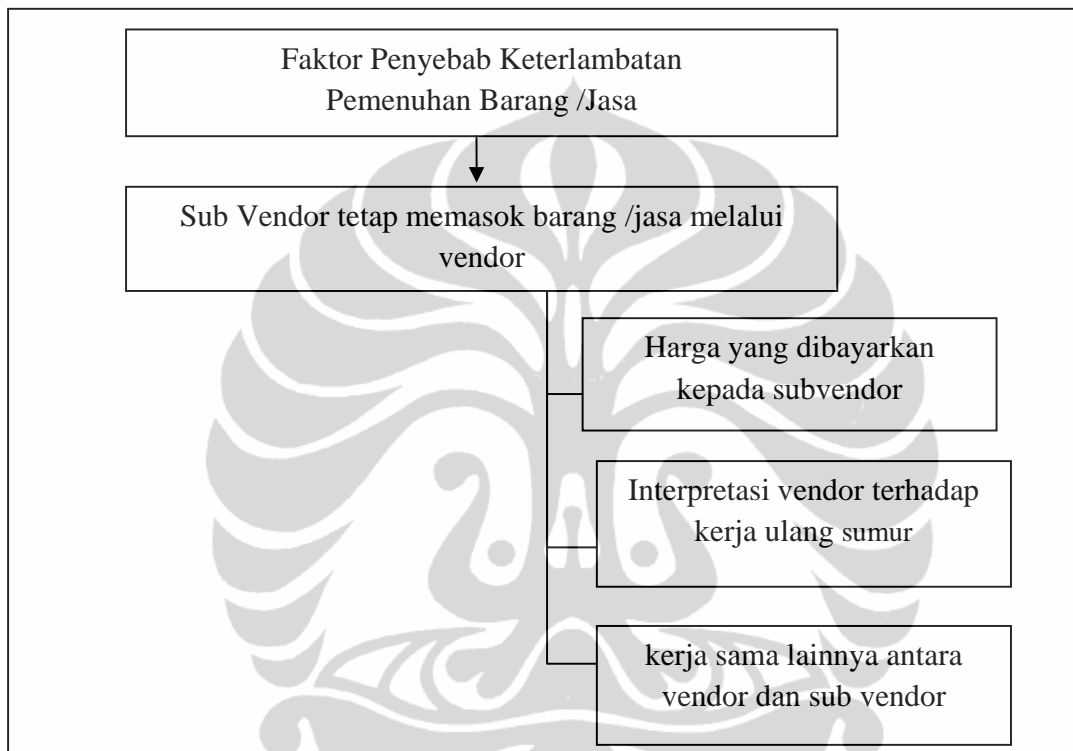
Hal yang perlu kita cermati disini adalah adanya tambahan waktu untuk mendapatkan persetujuan amandemen kontrak dari pihak berwenang. Jika saja tidak ada kontrak yang bersifat terintegrasi ini dimana subvendor dapat saja membuat kontrak langsung dengan CNOOC SES Ltd maka waktu yang dibutuhkan untuk persoalan yang berhubungan dengan persetujuan dan “*paper works*” akan lebih cepat diselesaikan karena prosedur sampai dengan kegiatan kerja ulang dapat terlaksana di lapangan tidaklah memakan waktu lebih lama jika dibandingkan dengan harus melakukan terlebih dahulu amandemen kontrak. Kita perlu mengingat bahwa sebelumnya pihak CNOOC SES Ltd sudah menunjuk langsung subvendor untuk melaksanakan kegiatan kerja ulang. Sampai dengan tahap ini tidak akan ada masalah karena pada saat tersebut subvendor merupakan satu-satunya pihak yang memiliki jenis barang yang dibutuhkan CNOOC SES Ltd sehingga penunjukan langsung (*direct appointment*) dapat dilaksanakan tanpa harus melalui *direct selection* ataupun *public tender*. Pengertian *direct appointment*, *direct selection*, dan *public tender* dapat dilihat pada sub bab 2.5.

Dengan *direct appointment* ini maka tidak perlu lagi melakukan amandemen terhadap isi kontrak terintegrasi. Tentu saja keputusan untuk melakukan *direct appointment* ini diambil setelah mendapat persetujuan dari pihak manajemen CNOOC SES Ltd. Seperti telah diungkapkan diatas, keputusan subvendor tetap memilih menyalurkan jenis barang tersebut melalui vendor telah membuat pengurusan hal-hal yang bersifat administratif menjadi lebih lama karena kontrak terintegrasi harus diamandemen. Amandemen ini menambah prosedur yang harus

Universitas Indonesia

dilaksanakan, yaitu memperoleh persetujuan dari pihak manajemen CNOOC SES Ltd dan pihak BPMIGAS.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penyebab terjadi keterlambatan dalam pengadaan barang / jasa dapat disarikan pada diagram Gambar 4.2



(Hasil Wawancara, 2010)

Gambar 4.2 Faktor Penyebab Terlambatnya Pemenuhan Barang /Jasa

4.4 Dampak Penerapan Kontrak Terintegrasi terhadap Negara

Berdasarkan perhitungan dalam skema bagi hasil produksi, terdapat beberapa parameter yang memiliki dampak terhadap negara yaitu jatah minyak bumi milik negara yang belum diterima, *domestic market obligation* (DMO), dan Pajak. DMO merupakan kewajiban K3S menyerahkan 25% produksi minyak bumi jatah K3S – dalam kajian ini adalah jatah minyak bumi milik CNOOC SES Ltd – dan dibeli dengan harga 10% nilai minyak atau minyak setara uang tersebut. DMO ini berlaku setelah wilayah kerja yang dimiliki K3S berproduksi selama 60 bulan di Indonesia.

Universitas Indonesia

Adapaun besarnya jatahnya produksi minyak bumi milik negara yang belum diterima, DMO, dan pajak dapat dilihat pada tabel 4.7

Tabel 4.10 Jatah Produksi Minyak Bumi, Pajak, dan DMO Bagian Negara

Parameter	Sumur 1 (\$)	Sumur 2 (\$)	Total (\$)
Pajak	217,613.99	1148,225.00	365,839.00
DMO	202,484.60	151,863.48	354,348.08
Produksi Minyak Bumi	2,249,806.7	1,579,278.00	3,829,084.73

(Hasil Pengolahan Data, 2010)

Berdasarkan hasil perhitungan ini kita dapat mengetahui dampak terjadinya penundaan produksi minyak bumi akibat penerapan kontrak terintegrasi ini. Yang perlu diingat adalah bahwa dampak ini berasal dari penerapan sistem kontrak tersebut, di CNOOC SES Ltd saja pada tahun 2008 dan pada mulanya kontrak tersebut bermaksud agar pengadaan barang /jasa dan eksekusi kerja dilapangan dapat lebih lancar, jadi penundaan produksi ini bukanlah hal yang diharapkan.

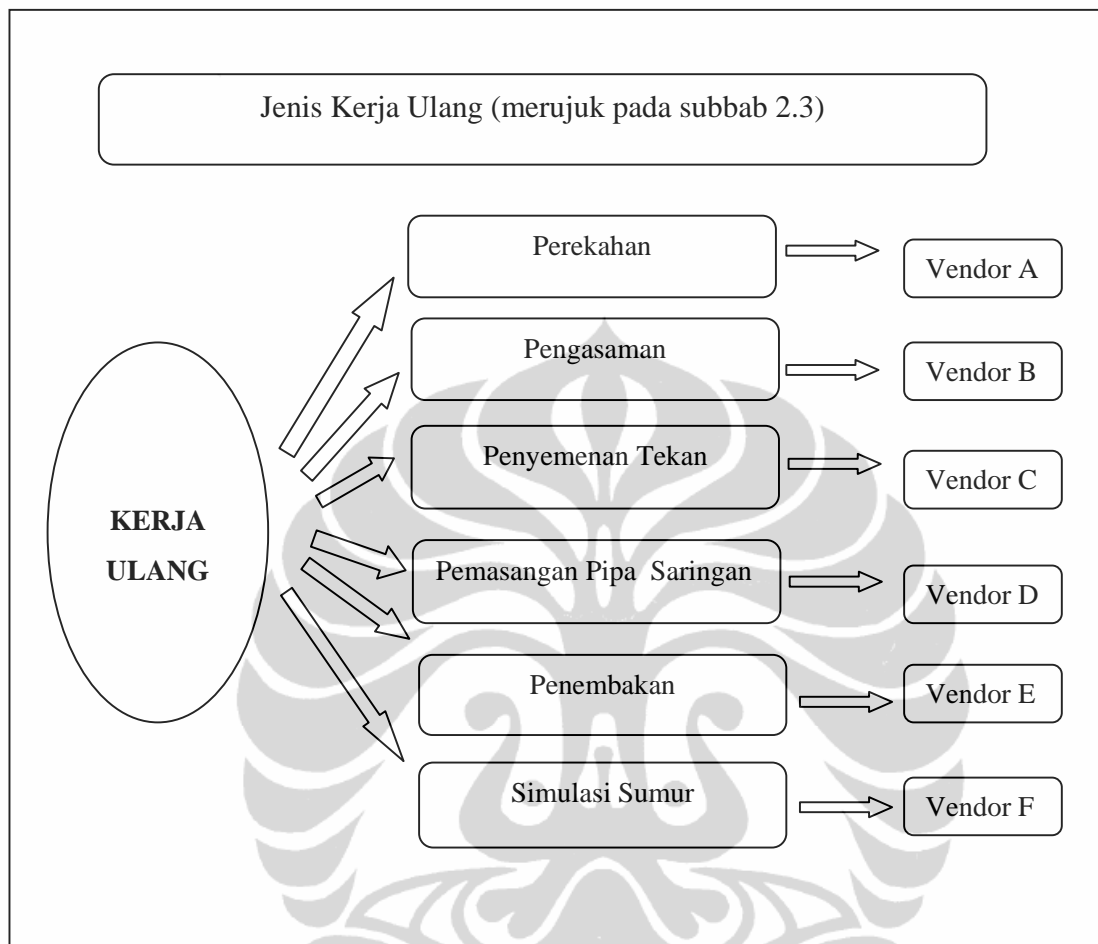
4.5. Evaluasi Pelaksanaan Kontrak Terintegrasi dalam Kegiatan Kerja Ulang

Jika kita hanya mengamati satu kejadian yang dibahas dalam penelitian ini, maka bisa jadi kontrak terintegrasi dikatakan tidak efektif, mengingat tujuan awalnya adalah untuk mempersingkat proses pengadaan barang/ jasa itu sendiri sehingga kegiatan kerja ulang dapat lebih cepat dieksekusi di lapangan dan hal ini dapat diwujudkan melalui adanya pemasok tunggal (*single vendor*) yang mampu melayani seluruh jenis pekerjaan yang telah disepakati sebelumnya sehingga dapat mempermudah pengurusan hal-hal yang berkaitan dengan administrasi, logistik, mobilisasi, design, dan eksekusi.

Bentuk-bentuk kontrak terintegrasi ini turut pula mengubah pola hubungan K3S, dalam hal ini CNOOC SES Ltd dengan para pemasoknya. Jika dahulu pemasok untuk kegiatan kerja ulang ini dapat terdiri dari beberapa vendor dimana tiap vendor tampil dengan keahliannya masing-masing. Tentunya dengan pola seperti ini pekerjaan rumah CNOOC SES Ltd akan menjadi lebih banyak dalam hal penyeleksian vendor yang laik untuk dipilih, akan tetapi kemungkinan besar vendor yang terpilih adalah vendor yang *pilih tanding* di bidangnya. Dengan adanya jenis kontrak terintegrasi ini, maka mau tidak mau vendor yang berani maju dalam *bidding process* adalah vendor yang dapat melaksanakan berbagai jenis kegiatan kerja ulang, terlepas apakah untuk memenuhi kualifikasi tersebut menggunakan barang/jasa milik sendiri maupun menggunakan barang/jasa milik pihak lain.

Jika kita kembali melihat ketiga faktor diatas, maka secara garis besar dapat dikatakan bahwa letak titik permasalahannya adalah pada pola hubungan antara vendor dengan subvendor dan pola hubungan ini tentu saja dipengaruhi oleh kontrak terintegrasi yang dibuat antara vendor dan CNOOC SES Ltd. Pada sisi subvendor, subvendor tidak memiliki keberanian untuk melakukan kontrak langsung dengan CNOOC SES Ltd. Sedangkan vendor memiliki potensi untuk tidak menggunakan barang /jasa subvendor untuk kegiatan kerja ulang lainnya. Dengan pola hubungan ini, maka subvendor tetap saja mewakili hak nya kepada vendor.

Dalam pemikiran peneliti, sebaiknya kontrak kegiatan kerja ulang tidak dibuat secara terintergrasi. Artinya calon vendor dapat mengikuti *bidding process* sesuai dengan keahliannya masing-masing. Secara garis besar, kontrak yang *fair* baik dari sisi CNOOC SES Ltd maupun vendor dapat digambarkan dalam Gambar 4.3:



Gambar 4.3 Usulan Bentuk Kontrak Kerja Ulang

Dengan adanya kontrak dalam bentuk paket-paket terpisah, maka antara vendor posisinya adalah setara. Dalam kasus CNOOC SES Ltd membutuhkan barang/jasa yang tidak terdapat dalam kontrak kerja ulang, maka CNOOC SES Ltd berhak menunjuk vendor yang memenuhi syarat, meskipun vendor tersebut tidak termasuk kedalam vendor kontrak kerja ulang. Dengan adanya beberapa vendor dalam kontrak kerja ulang, maka ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh oleh CNOOC SES Ltd antara lain:

1. Harga Yang dibayarkan oleh CNOOC SES Ltd kepada Vendor

CNOOC SES Ltd akan membayar harga yang berasal dari si pemilik barang /jasa langsung. Selama ini harga yang dibayarkan CNOOC SES Ltd kepada vendor adalah bukan harga yang berasal dari subvendor, harga tersebut dapat saja lebih kecil atau lebih besar daripada harga asli yang diajukan subvebdor kepada vendor, bergantung pada frekuensi jenis kegiatan kerja ulang tersebut dilakukan.

2. Kesempatan Mempelajari Teknologi Barang /Jasa

Biasanya dalam kontrak pengadaan barang /jasa selalu disertai dengan adanya kewajiban untuk melakukan sejenis sosialisasi dan pelatihan kepada K3S yang dilakukan oleh vendor sehingga *knowledge* dan *skill* dari pekerja K3S bertambah. Dalam kontrak terintegrasi subvendor dapat saja tidak merasa memiliki kewajiban untuk melakukan hal tersebut karena merasa hubungan kerja yang dimilikinya adalah dengan vendor, bukan dengan CNOOC SES Ltd. CNOOC SES Ltd dapat menginstruksikan vendor untuk melakukan dua hal tersebut kepada pekerja CNOOC SES Ltd, tapi tentu *sense* dan tingkat komprehensifnya akan berbeda karena tidak disampaikan langsung oleh si pemilik barang /jasa yang digunakan. Meskipun dalam pelaksanaan kegiatan kerja ulang di lapangan, pihak CNOOC SES Ltd bersentuhan langsung dengan subvendor, akan tetapi status subvendor disana adalah sebagai *subordinate* dari vendor. CNOOC SES Ltd dapat saja mengintruksikan langsung kepada subvendor untuk melakukan sosialisasi dan pelatihan, akan tetapi subvendor dapat menolaknya dengan alasan bahwa suvendor harus memiliki instruksi resmi / formal yang berasal dari vendor.

Bentuk usulan peneliti dalam gambar 4.3 tersebut bukannya tanpa kelemahan. Kelemahan yang mungkin terjadi adalah kurangnya kerjasama, kesepahaman, dan rasa memiliki pada pekerjaan yang dilakukan jika pada satu sumur terdapat lebih dari satu jenis kegiatan kerja ulang dimana melibatkan beberapa vendor. Tentunya kelemahan tersebut dapat diatasi dengan adanya usaha dari masing-masing vendor yang ada dengan koordinasi di bawah pihak CNOOC SES Ltd untuk lebih

Universitas Indonesia

meningkatkan kesepahaman satu sama lain dalam eksekusi dan persiapan kerja ulang sumur dengan berpedoman pada *standar operating procedure* yang ada.

Dalam sudut pandang potensi penerimaan negara, seperti telah disebutkan dalam sub bab 4.3 telah terjadi penundaan penerimaan negara. Artinya penerapan kontrak terintegrasi inilah yang menyebabkan hal tersebut. Dengan demikian perubahan pada sistem kontrak pengadaan barang /jasa kontrak kerja ulang sumur harus dilakukan dengan tujuan untuk mengurangi kemungkinan hal yang sama terjadi kembali.

Dari pembahasan di atas, kita bisa melihat bahwa di samping tujuan kontrak terintegrasi yang bagus, ternyata masih terjadi keadaan yang belum sesuai dengan tujuan awalnya, dalam hal ini CNOOC SES Ltd tidak bisa menerima jatah produksi minyak buminya dikarenakan adanya pola hubungan vendor-subvendor yang menghambat secara tidak langsung pemenuhan barang/jasa yang dibutuhkan. Kontrak yang memberikan kesempatan kepada calon vendor dengan jenis kerja ulang berbeda sesuai keahliannya, peneliti perkirakan dapat mencegah penundaan yang telah terjadi sebelumnya pada eksekusi kerja ulang di kemudian hari.

Tujuan awal dari kontrak terintegrasi pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur adalah untuk menyederhanakan proses pengadaan tersebut yang pada akhirnya akan mempermudah pelaksanaan kerja ulang di lapangan sehingga produksi migas dapat diwujudkan. Berdasar pada studi kasus yang diuraikan sebelumnya, tujuan ini dapat diwujudkan jika terpenuhinya keadaan berikut:

- Vendor menyediakan barang /jasa tepat waktu
- Vendor menyediakan barang /jasa dengan spesifikasi yang sesuai untuk tiap pekerjaan sesuai perjanjian

Akan tetapi, tidak tertutup kemungkinan jenis kontrak ini dapat menjadikan posisi K3S mati langkah jika:

- Vendor tidak dapat menyediakan barang /jasa tepat waktu sehingga vendor yang bersangkutan mencarikan barang /jasa sejenis dari pasar luar sehingga menyebabkan keterlambatan pelaksanaan kerja ulang sumur

Universitas Indonesia

- K3S tidak dapat menggunakan produk /jasa sejenis dari pihak selain vendor meskipun dengan kualitas yang lebih bagus dan harga yang lebih bersaing
- Vendor di luar yang memiliki perjanjian dengan vendor kontrak terintegrasi tidak bisa melakukan hubungan langsung dengan K3S

4.6. Penerapan Kontrak Pengadaan di beberapa K3S di Indonesia dan Luar Negeri

Peneliti melakukan wawancara dengan pegawai di beberapa K3S berkaitan dengan pelaksanaan kontrak pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur. Tidak semua K3S menerapkan kontrak terintegrasi di wilayah kerja mereka. Adapun pemilihan terhadap K3S yang menjadi contoh penerapan kontrak pengadaan barang/jasa kegiatan kerja ulang sumur di K3S lain didasarkan atas jenis K3S tersebut (BUMN Indonesia, BUMN asing, swasta nasional, asing) dan waktu yang tersedia.

Petronas PMU

PMU merupakan salah satu bagian dari Petronas yang bersifat independen yang bertugas sebagai BPMIGAS nya versi Malaysia. Petronas sendiri merupakan BUMN milik pemerintah Kerajaan Malaysia yang bergerak dalam eksplorasi dan produksi migas. Berdasarkan diskusi pembicaraan dengan salah satu staf PMU, diketahui bahwa kontrak pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang di Malaysia tidak bersifat terintegrasi. Masing-masing perusahaan minyak di Malaysia diarahkan untuk menggunakan vendor yang kompeten di bidangnya masing-masing untuk memasok barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur.

Kondur Petroleum (KPSA)

KPSA merupakan K3S swasta nasional milik grup Bakrie yang wilayah kerjanya terletak di selat Malaka. Dari hasil korespondensi melalui surat elektronik dengan salah satu pegawai KPSA diketahui bahwa pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur di K3S ini tidak bersifat intergrasi dimana vendornya berasal dari perusahaan yang beragam (lebih dari satu). Peneliti tidak mencari lebih jauh lagi data-

data perusahaan yang menjadi vendor tersebut karena dengan adanya lebih dari satu vendor maka peneliti berpendapat bahwa kontak pengadaan barang /jasa tersebut sudah dapat dikatakan tidak bersifat terintegrasi.

Pertamina EP Region Kawasan Timur Indonesia (KTI)

Pertamina EP merupakan salah satu anak perusahaan PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang eksplorasi dan produksi migas. Pertamina EP sendiri terbagi lagi kedalam beberapa Region yang menandakan lokasi / letak wilayah kerja. Dari hasil korespondensi melalui surat elektronik dengan salah satu pegawai Pertamina EP Region KTI diketahui bahwa pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur di K3S ini bersifat semi integrasi dimana sebagian pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur dilakukan oleh anak perusahaan PT Pertamina EP lainnya.

Total E&P Indonesia

Total EP Indonesia merupakan K3S BUMN milik pemerintah Perancis yang wilayah kerjanya meliputi delta Sungai Mahakam. Dari hasil korespondensi melalui surat elektronik dengan salah satu pegawai Total EP Indonesia diketahui bahwa pengadaan barang /jasa kegiatan kerja ulang sumur di K3S ini tidak bersifat integrasi bahkan untuk satu jenis kerja ulang saja terdapat lebih dari satu vendor. Pada jenis kerja ulang yang beban kerja / frekuensinya tinggi, Total EP mengusahakan untuk memiliki sedikitnya dua vendor untuk menghindarkan terbentuknya monopolist dan menjaga kompetisi antar vendor. Hal ini bermaksud untuk mengantisipasi ketergantungan terhadap vendor jika salah satu vendor tidak menunjukkan *performance* yang baik maka Total EP dapat menggunakan jasa vendor lainnya

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Jika vendor tidak dapat menyediakan barang dan jasa tepat waktu, maka kontrak tidak terintegrasi memberikan keuntungan yang lebih besar, baik kepada K3S maupun negara daripada kontrak tidak terintegrasi
2. Negara belum menerima bagi hasil produksi minyak bumi, DMO, dan pajak
3. Kontrak terintegrasi dapat berjalan sesuai tujuan awal jika memenuhi asumsi-asumsi tertentu

5.2 Saran

1. Kontrak pengadaan barang /jasa untuk kegiatan kerja ulang untuk waktu kedepan disusun dengan memecah tiap jenis kegiatan kerja ulang.
2. Pelaksanaan kerja ulang di lapangan dalam skema kontrak pengadaan barang /jasa seperti dalam poin 1 (satu) harus diikuti dengan adanya usaha untuk meningkatkan kerjasama dan kesepakatan vendor terutama jika pada satu sumur dilakukan lebih dari satu kegiatan kerja ulang
3. Pemerintah dan K3S memperkuat sistem deteksi dini terhadap adanya gejala-gejala hubungan istimewa baik antara vendor-K3S, maupun antara vendor-vendor untuk mencegah kerugian yang disebabkan oleh adanya hubungan istimewa ini.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

1. Kamus Minyak dan Gas Bumi. Edisi Kedua. Tim penelitian dan Pengembangan Teknologi Minyak dan Gas Bumi LEMIGAS Jakarta 1985
2. Martin, Stephen. *Industrial Economics, 2nd Edition*. Prentice Hall. 1993. New Jersey
3. Titus, Iwan. *Production Sharing Contract*. Skala Prima Energi. 2009. Jakarta
4. Wahyono, Kuswo. *Aspek-Aspek Hukum Industri Migas di Indonesia*. Badan Pelaksana Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi. 2009. Jakarta.

Dokumen Lembaga

1. CNOOC SES Ltd. *Area Kerja Ulang di Dalam Sumur*. CNOOC SES Ltd. 2010. Jakarta
2. CNOOC SES Ltd. *Harga Minyak Korporat Tahun 2008*. CNOOC SES Ltd. 2010. Jakarta
3. CNOOC SES Ltd. *Kontrak Kerja Ulang Sumur / Workover Services Contract*. CNOOC SES Ltd. 2005. Jakarta
4. CNOOC SES Ltd. *Peta Wilayah Kerja*. CNOOC SES Ltd. 2010. Jakarta

Internet

1. Budiarta, Dewa. *Aspek Perpajakan PSC*. Kantor Wilayah Pajak Khusus Departemen Keuangan. 2008. Jakarta. www.kanwilpajakkhusus.depkeu.go.id/migas.ppt
2. Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. *Potensi dan Produksi Energi Indonesia Tahun 2007*. Jakarta. www.desdm.go.id
3. Departement Of Energy. *Indonesia Oil Production and Consumption*. 2006. www.eia.doe.gov/emeu/cabs/Indonesia/Oil.html
4. Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No 22 Tahun 2008. *Jenis-Jenis Biaya kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi yang Tidak Dapat*

- dikembalikan Kepada Kontraktor Kontrak Kerja Sama.* Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. 2008. Jakarta. www.desdm.go.id
5. Petunjuk Tata Kerja Pengelolaan Rantai Suplai Kontraktor Kontrak Kerja Sama, BPMIGAS 2009. www.bpmigas.com
 6. Undang-Undang No. 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi. BPMIGAS. www.bpmigas.com

Korespondensi

1. Al-Kaff, Mohamad. *Penerapan Kontrak Pengadaan Barang / Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur.* 18 Juni 2010. HAFIZ_ALKAFF@pertamina.com
2. Raisa. Edo. *Penerapan Kontrak Pengadaan Barang / Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur..* 21 Juni 2010. EDO.RAISA@total.com
3. Ibnu, Andaru. *Penerapan Kontrak Pengadaan Barang / Jasa Kegiatan Kerja Ulang Sumur.* 18 Juni 2010. ANDARU.IBNU@energy-mp.com

Makalah

1. Andromedae. *Penerapan Kontrak Terintegrasi / Integrated Contract dalam Sistem Pengadaan Barang & Jasa pada Pekerjaan Eksploitasi Minyak dan Gas Bumi Wilayah Kerja Avianty Prime Energy Company Ltd. Tugas Makalah Mata Kuliah Mikroekonomi untuk Kebijakan Publik Semester ganjil 2008 / 2009.* Magister Perencanaan Kebijakan Publik Universitas Indonesia. 2008. Jakarta.
2. Partowidagdo, Widjajono. *Manajemen dan Ekonomi Migas.* Program Pasca Sarjana Studi Pembangunan ITB. 2002. Bandung
3. Partowidagdo, Widjajono. *PSC di Indonesia versus Perusahaan Migas Dunia, Cost Recovery versus Peningkatan Produksi Migas di Indonesia.* Seminar Persatuan Insinyur Indonesia. 2008. Jakarta

Wawancara

1. Pegawai CNOOC SES Ltd, Pegawai Sub Vendor. Hasil Wawancara. 2010. Jakarta

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan & Hasil Wawancara

1. Tujuan Kontrak Terintegrasi
2. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya keterlambatan dalam pengadaan barang dan jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur
3. Apakah pengadaan barang / jasa dalam kegiatan kerja ulang sumur dilakukan secara terintegrasi

- COSL nelen ke BJ
- BJ takut kalo service yg lain (korsal dkk) ga bisa masuk CMOOC coz CMOOC ada kontrak WO dgn COSL, inskud BJ
- Amandemen tdk hanya include harga, tp juga soal extension. maka harus ada close fixed schedule
- BJ sih mau ga direct dgn CMOOC, tapi BJ takut ama COSL ser hukum
- lightning fluid & hydration unit tdk ada dim list kontrak WO, jd bisa saja direct ke BJ. tapi based on COSL harusnya itu dilihat sebagai satu kesatuan facturing, bukan per list of kontrak WO.
- meskipun CMOOC OK direct ke BJ, tapi kalo BJ nya ga mau coz takut ama COSL, ya ga jadi deh

Lampiran 2 Harga Minyak Korporat CNOOC SES Ltd. Tahun 2008

CNOOC SES Ltd.		
<u>OIL PRICE</u>		
US\$		
		<u>CINTA</u>
2007	January-07	50.58
2008	January-08	89.56
	February-08	92.81
	March-08	101.28
	April-08	107.08
	May-08	122.51
	June-08	129.03
	July-08	131.46
	August-08	112.43
	September-08	96.29
	October-08	66.65
	November-08	46.47
	December-08	39.41