



PUBLIC AFFAIRS

Jenis Pekerjaan dan Etika Bisnis Konsultan

Sebagai kegiatan bisnis yang termasuk jasa, perusahaan konsultan komunikasi senantiasa dihadapkan pada ketidakpastian. Karena yang ditawarkan adalah jasa dan bukan benda nyata. Penetapan harga harus dilandasi acuan yang tetap dan jelas, agar variasi harga kontrak dapat dipertanggungjawabkan.

Dalam hal pekerjaan untuk jangka waktu yang panjang dan sifat pekerjaannya relatif sedikit variasi, bentuk kontrak umumnya adalah *retainer*. Jenis kontrak ini memiliki besaran dan waktu pembayaran tetap. Contohnya *media monitoring* dan *issues management*. Untuk pekerjaan tidak berulang dan berskala besar, pembayaran dilakukan dengan termin. Uang muka dibayar sebelum pekerjaan dimulai. Selanjutnya pembayaran dilakukan selama pekerjaan berlangsung. Tolok ukurnya adalah kemajuan (*milestone*) yang disepakati. Kemudian pembayaran akhir sebelum atau sesudah pekerjaan selesai. Pekerjaan seperti ini disebut *project-based consulting*, contohnya pelatihan, kampanye atau advokasi.

Untuk pekerjaan yang sulit ditetapkan di awal dan juga sulit diperkirakan

skalanya seperti *crisis management/ manajemen krisis*, pembayaran biasanya ditetapkan atas dasar tarif tertentu per jam. Penagihan dilakukan mingguan atas dasar jam yang dipergunakan. Konsultan biasanya membagi dua jenis klien. Untuk klien baru dan reputasinya belum diketahui, pembayaran di muka perlu dilakukan. Sebaliknya, jika klien sudah dikenal dan reputasinya baik, pembayaran di muka dapat diabaikan.

Ada pula pekerjaan yang tingkat kerumitannya tinggi atau skalanya besar. Pekerjaan ini menuntut jenis pekerjaan yang bervariasi. Kontraknya dapat meliputi beberapa jenis penagihan. Pekerjaan seperti ini tentunya didambakan oleh perusahaan konsultan. Perusahaan memandang bahwa sekitar 2/3 dari pemasukan yang berasal dari *retainer* adalah kondisi ideal. Biaya tetap untuk menjalankan perusahaan dapat ditutupi dari pos ini karena besaran pemasukannya yang tetap. Sedangkan biaya tidak tetap dan keuntungan diperoleh dari pembayaran untuk *project-based* dan *time-based consulting*.

Dari gambaran singkat di atas, jelas bahwa proyek yang menggabungkan *retainer* dan *project-based consulting* berpotensi memberikan keuntungan besar. Di sisi lain apabila proyek berakhir, akan langsung berdampak terhadap operasional perusahaan. Apa yang harus kami lakukan? Bagaimana mencari alasan untuk memperpanjang hidup kontrak agar pemasukan bagi perusahaan tetap berjalan?

Jujur dan Terbuka

Di usia menjelang 13 tahun, Kiroyan Partners beberapa kali menghadapi dilema seperti itu. Meski begitu, keputusan yang

kami ambil selalu mengacu pada etika bisnis. Pernah suatu ketika ada proyek besar dan untuk waktu cukup lama. *Retainer* yang diperoleh dari klien ini merupakan komponen utama, sekitar 30 persen pendapatan perusahaan selama jangka waktu proyek berlangsung. Bisa saja kami mencari-cari alasan memperpanjang kontrak. Tetapi pada saat itu, kami putuskan untuk tetap bersikap jujur dan terbuka terhadap klien.

Ketika mengirim tagihan terakhir ke klien tersebut, kami sertakan catatan bahwa tugas untuk proyek tersebut sudah selesai. Tidak lupa kami mengucapkan terima kasih dan kesiapan kami untuk bekerja sama lagi di masa datang. Klien sangat menghargai sikap etis kami. Hubungan masih terjalin baik sampai sekarang.

Pada satu kesempatan lain, ada klien yang memberikan pekerjaan tambahan berupa proyek penelitian dan pelatihan. Namun, beberapa rekomendasi yang kami berikan tidak dilaksanakan. Menurut keyakinan kami, upaya perusahaan memperbaiki reputasi harus didahului dengan beberapa perubahan internal. Saat kontrak hampir berakhir, klien tersebut ingin memperpanjang kontrak. Sementara kami mengetahui langkah-langkah yang perlu diambil belum juga dilaksanakan perusahaan itu. Dalam hal ini pilihannya sangat jelas, kami tidak bersedia memperpanjang kontrak. Kami yakin konsultansi tidak akan berhasil tanpa perubahan.

Pada akhirnya, sebagai konsultan yang memegang teguh etika dan prinsip, kita tidak boleh ragu dalam melakukan pekerjaan. Kalau kita yakin bahwa ada langkah-langkah yang harus diambil berdasarkan data yang dikumpulkan, kita tidak boleh berkompromi dengan prinsip. Sekalipun akan berakibat hilangnya sebuah kontrak. Reputasi dan keberlanjutan perusahaan menjadi taruhan. ●



Noke Kiroyan
Chairman & Chief Consultant
Kiroyan Partners