



PEDOMAN

PENGEMBANGAN DAN KERJA SAMA BISNIS

No. A-001/P00200/2009-S0
Revisi Ke-0

PERTAMINA
PENGEMBANGAN BISNIS
RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT

DAFTAR ISI

BAB I UMUM.....	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. TUJUAN.....	1
C. RUANG LINGKUP.....	2
D. PENGERTIAN	2
E. REFERENSI	4
 BAB II PERAN, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DALAM PENGEMBANGAN BISNIS	 5
A. TAHAP USULAN (PROPOSE) PENGEMBANGAN BISNIS.....	6
1. Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat/Korporat	6
2. Pengusul (Unit Bisnis ■ Unit Operasi ■ Anak Perusahaan)	7
3. Fungsi Terkait dalam Tim (Task Force) Pengembangan Bisnis	7
B. TAHAP EVALUASI DAN REKOMENDASI (RECOMMEND) ATAS USULAN INVESTASI	8
1. Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat	8
2. Fungsi Portofolio Bisnis Direktorat	9
3. Fungsi Portofolio Bisnis Korporat	9
4. Fungsi Sumber Daya Manusia	9
5. Fungsi Pendanaan dan Portofolio Anak Perusahaan	9
6. Fungsi Kontroler	10
7. Fungsi Manajemen Risiko	10
8. Fungsi Hukum Korporat / Direktorat	10
9. Fungsi K3LL Korporat/Direktorat	10
C. TAHAP PERSETUJUAN (DECISION GATE) PENGEMBANGAN BISNIS	10
1. Senior Vice President / Pimpinan Tertinggi Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat / Korporat.....	10
2. Direktur Pengusul	10
3. Direksi	11
4. Komisaris	11
5. RUPS	11
D. TAHAP PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BISNIS	12
1. Fungsi Portofolio Bisnis Direktorat	12
2. Fungsi Portofolio Bisnis Korporat	12
3. Fungsi Sumber Daya Manusia	12
4. Fungsi Kontroler	13
5. Fungsi Pendanaan	13
6. Fungsi Manajemen Risiko	13
7. Fungsi Hukum Korporat ■ Direktorat	13

8. Fungsi Komunikasi Korporat – Sekretaris Perseroan	13
BAB III MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS	14
A. PENGELOLAAN PENGEMBANGAN BISNIS	14
B. TAHAPAN PENGEMBANGAN BISNIS	14
1. Identifikasi	14
2. Asesmen	15
3. Pilih	15
4. Definisi Lanjut	15
5. Eksekusi	16
6. Operasional	16
C. KAJIAN PENGEMBANGAN BISNIS.....	17
D. PENGELOLAAN RISIKO PENGEMBANGAN BISNIS	18
BAB IV PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI KERJA SAMA	20
A. PRINSIP DASAR.....	20
B. BENTUK KERJA SAMA	21
1. Berdasarkan Bentuk Badan Kerja Sama	21
2. Berdasarkan Kendali / Pengawasan	21
C. TAHAPAN PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI KERJA SAMA	23
1. Persiapan	24
2. Negosiasi	24
3. Pembentukan	25
4. Pengoperasian	25
5. Ekstensi / Exit ■ Terminasi	25
D. PEMILIHAN MITRA BISNIS	27
E. PENGELOLAAN RISIKO KERJA SAMA BISNIS	29
1. Pengelolaan Risiko oleh Fungsi Pengembangan Bisnis	29
2. Pengelolaan Risiko oleh Badan Kerja Sama Bisnis	30

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 1 dari 30

BAB I U M U M

A. LATAR BELAKANG

Perusahaan, sesuai dengan visi dan misinya, perlu melaksanakan pengembangan kegiatan bisnis secara efektif dan efisien agar dapat tumbuh dan berkembang. Dalam melaksanakan Pengembangan Bisnis tersebut, maka perlu dilakukan upaya untuk mencari peluang Pengembangan Bisnis yang seoptimal mungkin sejalan dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan. Pengembangan Bisnis dapat dilaksanakan melalui kerja sama dengan mitra bisnis maupun dilaksanakan sendiri.

Dalam Kerja Sama Bisnis, antara Perusahaan dengan satu atau lebih mitra kerja akan membentuk **Badan Kerja Sama Bisnis** untuk melakukan Pengembangan Bisnis atau Investasi secara bersama-sama. Antara Perusahaan dan mitra kerja mempunyai hak dan tanggungjawab yang sama dan proporsional sesuai dengan saham atau Participating Interest masing-masing.

Dalam rangka Pengembangan Bisnis dan Kerja Sama Bisnis diperlukan suatu acuan yang jelas dan baku sehingga memudahkan dalam pelaksanaan dan pengendaliannya. Oleh karena itu perlu diatur lebih lanjut guna pelaksanaannya dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

B. TUJUAN

Pedoman Pengembangan dan Kerja Sama Bisnis dibuat dengan tujuan:

1. Agar Perusahaan mempunyai kerangka aturan dan acuan dalam melakukan pengembangan dan Kerja Sama Bisnis untuk menunjang kegiatan bisnis berdasarkan strategi pertumbuhan Perusahaan.
2. Untuk menata tugas dan wewenang fungsi terkait dalam mempersiapkan Pengembangan Bisnis.
3. Agar pengembangan bisnis yang dilakukan melalui kerja sama dengan mitra bisnis dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	BERLAKU TMT : HALAMAN : 2 dan 30

C. RUANG LINGKUP

1. Pedoman ini berlaku di lingkungan Perusahaan, termasuk Anak Perusahaan yang bertindak selaku Operating **Arm**.
2. Pedoman ini mengatur Pengembangan Bisnis dan Kerja Sama Bisnis yang terkait langsung dengan rantai nilai bisnis utama Perusahaan di bidang hulu dan hilir, termasuk bidang usaha LNG.
3. Pedoman ini hanya mengatur Pengembangan Bisnis yang merupakan investasi pengembangan **usaha** yaitu untuk profit enhancement seperti penambahan kapasitas, perluasan unit bisnis, debottlenecking / revamping / upgrading, pembangunan / pembelian kilang, tanki, terminal, depot, kapal, SPBU, diversifikasi produk, Penyertaan (Farm-in)), dan **profit** stabilization.
4. Pedoman ini mengatur ketentuan untuk merealisasikan **suatu** Usulan Investasi dan Kerja Sama Bisnis, namun tidak termasuk pengembangan dalam rangka optimalisasi Aset Penunjang Bisnis / APU Perusahaan.
5. Kerja Sama Bisnis yang diatur dalam pedoman ini merupakan Kerja Sama Bisnis baik yang berbentuk **badan** hukum (incorporated) maupun tidak berbadan hukum (unincorporated).
6. Bentuk kerja sama lain diluar definisi dalam Pedoman ini, dapat tetap mengacu pada Pedoman ini dalam **hal** ketentuan terkait cara dan kriteria pemilihan mitra bisnis, pembentukan Kerja Sama Bisnis dan tahapan pengembangan bisnis.

D. PENGERTIAN

1. **Perusahaan** adalah **PT** Pertamina (Persero);
2. **Badan Kerja Sama Bisnis** adalah Organisasi / wadah yang dibentuk oleh Perusahaan bersama mitra bisnis dalam rangka Kerja Sama Bisnis baik berbentuk badan hukum (incorporated) maupun tidak berbadan hukum (unincorporated).
3. **Fungsi Pengembangan Bisnis** adalah fungsi yang mempunyai peran, tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan Pengembangan Bisnis dan memberikan evaluasi dan rekomendasi **atas** Usulan Investasi dari Pengusul.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA	REVISI KE : 0
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	BERLAKU TMT : HALAMAN : 3 dari 30

4. Fungsi Portofolio Bisnis adalah fungsi yang mempunyai peran, tugas dan tanggung jawab dalam melaksanakan evaluasi dan rekomendasi atas Usulan Investasi dari Pengusul sebagai bagian dari Komite Investasi.
5. Investasi adalah penanaman modal dengan tujuan untuk mempertahankan atau meningkatkan nilai Perusahaan antara lain berupa daya laba (*profit enhancement*) dan citra perusahaan dalam bentuk antara lain Penyertaan dan untuk pengadaan aktiva tetap berupa penambahan, penggantian, proyek dan investasi lain-lain.
6. Investasi Pengembangan Bisnis adalah Investasi yang dilaksanakan dalam rangka Pengembangan Bisnis Perusahaan.
7. Kajian Awal (**Preliminary Study**) adalah pengkajian pendahuluan yang komprehensif atas suatu rencana Investasi Pengembangan Bisnis.
8. Kajian Lanjut (**Feasibility Study**) adalah pengkajian yang lebih komprehensif dan rinci atas suatu rencana pengembangan dan Kerja Sama Bisnis. Dalam studi kelayakan dilakukan pembahasan dan kajian lebih dalam, antara lain: mengenai aspek pemasaran, aspek teknologi dan operasi, aspek hukum, aspek sumber daya manusia, biaya yang didasarkan pada disain operasi secara rinci dan asumsi harga yang realistis, serta aspek keuangan dan keekonomian berdasarkan data Plan of Development (POD), Basic Engineering Design Package (BEDP), Front End Engineering Design (FEED), Licensur dan Pra-Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL).
9. Keputusan Investasi adalah komitmen manajemen Perusahaan saat ini untuk melakukan penanaman modal dalam suatu Investasi Pengembangan Bisnis.
10. Keputusan Investasi Final (**Final Investment Decision** ■ FID) adalah komitmen manajemen tertinggi Perusahaan yang bersifat final untuk melakukan Investasi Pengembangan Bisnis.
11. Kerja Sama Bisnis adalah hubungan antara Perusahaan dengan pihak lain berdasarkan suatu kesepakatan tertulis yang mengikat guna melakukan kegiatan Pengembangan Bisnis bersama, di mana masing-masing pihak memberikan kontribusi dengan tingkat risiko dan equity serta terdapat sharing risiko dan revenue yang setara sesuai proporsi masing-masing pihak.
12. Komite Investasi adalah Komite Investasi yang mempunyai peran, tugas dan tanggung jawab dalam evaluasi dan rekomendasi atas usulan Investasi Pengembangan Bisnis yang minimal merupakan fungsi Portofolio Bisnis, baik di Direktorat maupun di Korporat.

49

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI _{KE} : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 4 dari 30

13. Operating Arm adalah Anak Perusahaan yang merupakan kepanjangan **tangan** dari Perusahaan yang melaksanakan kegiatan operasi inti untuk kepentingan Perusahaan termasuk di dalamnya meminimalisasi risiko bisnis.
14. Pengembangan Bisnis adalah kegiatan Investasi untuk perkembangan Perusahaan dalam rangka meningkatkan daya laba Perusahaan.
15. **Penyertaan** adalah Investasi Pengembangan Bisnis dalam rangka pembelian atau pengambilalihan saham dalam Joint Venture atau Participating Interest.
16. **Participating** Interest (umumnya berlaku pada kegiatan hulu migas) adalah bentuk kepemilikan pengelolaan bisnis migas dalam suatu Production Sharing Contract (PSC).
17. **Usulan** Investasi adalah suatu **usulan** Investasi Pengembangan Bisnis yang telah dievaluasi, baik di tingkat Direktorat maupun Korporat yang menggambarkan kelayakan keekonomian Investasi Pengembangan Bisnis termasuk kajian rencana dan pola pendanaan dan gambaran risiko bisnis dan **finansial**, serta rekomendasi pelaksanaannya.

E. REFERENSI

1. Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek Good Corporate Governance pada Badan Bisnis Milik Negara (BUMN).
2. Surat Keputusan Direksi PT Pertamina (Persero) No. Kpts-045/C00000/2004-S0 tanggal 28 September 2004 tentang Kebijakan Manajemen Risiko.
3. Surat Keputusan Direksi PT Pertamina (Persero) No. Kpts-063/C00000/2007-S0 tanggal 19 Desember 2007 tentang Pemberlakuan STK Investasi.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI _{KE} : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 5 dari 30

BAB II

PERAN, TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB DALAM PENGEMBANGAN BISNIS

Pengembangan Bisnis selalu diawali dengan adanya peluang (opportunity) yang memerlukan tindak lanjut dalam bentuk Usulan Investasi (Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut). Kemudian terhadap kajian tersebut akan dilakukan proses evaluasi dan persetujuan serta monitoring pada saat tahap pelaksanaan dan operasional. Untuk menjamin terlaksananya keseluruhan proses tersebut di atas maka perlu diatur pembagian peran, tugas dan tanggung jawab yang jelas serta dukungan kompetensi yang memadai dari para individu / pihak terkait yang menjalankan peran dan tanggung jawab tersebut.

Pada dasarnya inisiasi peluang Pengembangan Bisnis dapat berasal dari calon mitra bisnis atau dari internal Perusahaan mulai dari tingkat Direksi atau dari lini operasional / fungsional, yaitu: fungsi terkait di tingkat Unit Operasi / Unit Bisnis dan/atau Direktorat dan/atau Korporat dan/atau Anak Perusahaan (**Operating Arm**). Dalam hal inisiasi peluang Pengembangan Bisnis datang dari Direksi maka tindak lanjut dalam bentuk pelaksanaan asesmen dilakukan oleh fungsi Pengembangan Bisnis terkait (Direktorat ■ Korporat) atau oleh fungsi lain yang ditunjuk langsung sesuai penugasan oleh Direksi. Setiap peluang Pengembangan Bisnis dilakukan dengan menggunakan tolok ukur atau prinsip dasar, antara lain namun tidak terbatas pada:

1. Memberikan nilai tambah / pertumbuhan bagi Perusahaan;
2. Potensi risiko masih dapat dikendalikan;
3. Kemampuan Perusahaan untuk mendanai;
4. Kesesuaian dengan Rencana Jangka Panjang dan strategi Perusahaan.

Secara garis besar, pembagian peran, tugas dan tanggung jawab para pihak terkait dalam pengelolaan peluang Pengembangan Bisnis sampai didapatkannya FID dapat dilihat pada Gambar / matriks berikut:

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 6 dari 30

	Pengusul	Bisnis Dit.	Bisnis Korporat	Komite Investasi Dit.	SVP Dit.	Direktur Pengusul	SVP Korporat	Komite Investasi Korporat	Direksi	Komisaris	RUPS
Kajian Awal ^a	P	P [sbg pengusul]	P [sbg pengusul]								
Kajian Lanjut ^b	P	P	R					R	D	Direksi/AD	Direksi/AD
Pembentukan JV		P	P							Direksi/AD	Direksi/AD

P=Propose; R=Recommend; D=Decide Badan Kerja Sama Bisnis dapat dibentuk setelah ada kajian awal atau setelah FID

Catatan:

1. Decide: kegiatan pejabat berwenang untuk memberikan keputusan atas Usulan Investasi guna keperluan proses lanjut.
2. Propose: kegiatan pengusul untuk mengajukan suatu Usulan Investasi dalam bentuk Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut
3. Recommend: kegiatan fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat atau Komite Investasi Direktorat / Korporat untuk mengevaluasi dan memberikan rekomendasi atas Usulan Investasi

Gambar 1 – Tugas dan Tanggung Jawab Proses Pengelolaan Pengembangan Bisnis

A. TAHAP USULAN (**PROPOSE**) PENGEMBANGAN BISNIS

1. Fungsi Pengembangan Bisnis **Direktorat/Korporat**

- a. Melakukan identifikasi dan asesmen terhadap peluang Pengembangan Bisnis ;
- b. Melakukan tindak lanjut Pengembangan Bisnis dalam bentuk penyusunan Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut;
- c. Mengelola setiap Pengembangan Bisnis yang sesuai dengan rencana jangka panjang Perusahaan secara berkala;
- d. Mengkoordinir penyusunan proposal peluang Pengembangan Bisnis dan studi-studi tentang pengembangan peluang Pengembangan Bisnis , baik dilakukan sendiri maupun bersama calon mitra bisnis (jika akan dikerjasamakan);
- e. Melakukan pembahasan dengan calon mitra bisnis mencakup lingkup bisnis yang akan dikembangkan (jika akan dikerjasamakan);

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT : HALAMAN : 7 dari 30
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	

- f. Mengkoordinir dan melaksanakan administrasi semua proyek Pengembangan Bisnis di **Direktorat/Korporat**.

2. Pengusul (Unit Bisnis / Unit Operasi / Anak Perusahaan)

- Melakukan identifikasi dan asesmen terhadap peluang Pengembangan Bisnis;
- Melakukan tindak lanjut terhadap peluang Pengembangan Bisnis dalam bentuk penyusunan Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut.

3. Fungsi Terkait dalam Tim (Task Force) Pengembangan Bisnis

Dalam kondisi tertentu dan sesuai kebutuhan, pengembangan peluang Pengembangan Bisnis untuk menjadi suatu Usulan Investasi dapat dilakukan melalui suatu tim. Tim dalam pelaksanaannya diketuai oleh **pimpinan** fungsi Pengembangan Bisnis atau **pimpinan** fungsi lain setara Manajer yang ditunjuk.

Tim dapat melibatkan fungsi-fungsi terkait sesuai kompetensi dan bidang pekerjaannya (keahlian dari aspek teknis, komersial, keuangan, hukum dan aspek lain yang relevan), yaitu: antara lain fungsi Pengembangan Bisnis, fungsi Hukum, fungsi Keuangan, fungsi K3LL, fungsi Manajemen Risiko, fungsi **User** (di mana pengembangan bisnis tersebut akan dilakukan) dan fungsi lainnya. Tim Pengembangan Bisnis dibentuk berdasarkan Surat Perintah Direktur Pengusul atau Direktur Utama sesuai dengan lingkup dan sifat Pengembangan Bisnis yang akan dilakukan.

Peran, tugas dan tanggung jawab dari fungsi terkait tersebut di atas antara lain:

- Fungsi Engineering – melakukan kajian dari aspek antara lain disain, engineering dan estimasi nilai proyek.
- Fungsi Sumber Daya Manusia – melakukan kajian dan penilaian aspek SDM (antara lain organisasi, jumlah pekerja, sistem remunerasi, sistem pembinaan, HIK) dalam Usulan Investasi.
- Fungsi Pendanaan dan Portofolio Anak Perusahaan – melakukan kajian rencana pendanaan Pengembangan Bisnis.
- Fungsi Manajemen Risiko – melakukan kajian dan penilaian aspek risiko dalam Usulan Investasi.
- Fungsi Hukum **Korporat/Direktorat** – melakukan kajian, penilaian aspek legal bisnis dan membuat perjanjian-perjanjian hukum yang diperlukan termasuk persyaratan/ perijinan yang harus dipenuhi atas Usulan Investasi.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	BERLAKU TMT : HALAMAN : 8 dari 30

- f. Fungsi **K3LL Korporat/Direktorat** – melakukan kajian dan penilaian aspek K3LL yang terdapat dalam proposal / usulan investasi.
- g. Fungsi Komunikasi Korporat, Sekretaris Perseroan – melakukan kajian dan penilaian aspek dampak hubungan masyarakat / publik dan strategi komunikasi untuk memperoleh dukungan positif dari masyarakat / publik dalam Proposal/Usulan Investasi.
- h. Fungsi User (Future Owner) – melakukan kajian dan penilaian aspek teknis operasional dari Pengembangan Bisnis yang akan dilakukan.

B. TAHAP **EVALUASI** DAN **REKOMENDASI (RECOMMEND)** ATAS USULAN INVESTASI

Pelaksanaan evaluasi dan rekomendasi dari suatu Usulan Investasi (Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut) dapat dilakukan oleh:

1. Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat apabila Usulan Investasi (Kajian awal) diajukan oleh fungsi lain yang ditunjuk (Pengusul) di mana dalam pelaksanaannya dapat melakukan koordinasi secara fungsional dengan melibatkan fungsi terkait lainnya sesuai kebutuhan seperti fungsi Portofolio Bisnis Direktorat, fungsi Keuangan, fungsi Hukum, fungsi SDM dan fungsi lainnya.
2. Komite Investasi (untuk Usulan Investasi tahap Kajian Lanjut):
 - a. Komite Investasi Direktorat apabila Usulan Investasi diajukan oleh fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat;
 - b. Komite Investasi Korporat untuk Usulan Investasi yang telah disetujui oleh Direktur Pengusul.

Peran dan tanggung jawab dari masing-masing fungsi yang terlibat dalam pelaksanaan evaluasi dan rekomendasi tersebut di atas antara lain:

1. Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat
 - a. Melakukan Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut dan penilaian serta menyusun rekomendasi atas Usulan Investasi yang dibuat oleh Pengusul berdasarkan kebijakan strategi pengembangan bisnis Direktorat serta aspek-aspek umum, komersial, hukum, SDM, pemasaran, bahan baku, teknis dan operasi, keuangan, pendanaan, risiko, dan lain-lain yang dalam pelaksanaannya dapat dikoordinasikan secara fungsional bersama fungsi terkait.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 9 dari 30

- b. Menyiapkan bahan untuk pembahasan kepada Direktur terkait, termasuk rekomendasi **tentang** kelayakan Usulan Investasi.

2. Fungsi Portofolio Bisnis Direktorat

- a. Melakukan penilaian dan kajian **atas** beberapa Usulan Investasi dan mencari usulan yang optimal bagi **Perusahaan** dengan rnernpertimbangkan aspek teknik komersial, kesesuaian bisnis. rencana **pendanaan** dan kesesuaian dengan RJP **Perusahaan** untuk diusulkan ke tahap selanjutnya.
- b. Memberikan rekornendasi terhadap Usulan Investasi yang akan diajukan ke tahap selanjutnya.

3. Fungsi Portofolio Bisnis **Korporat**

- a. Melakukan kajian, evaluasi dan meninjau ulang (review) serta menyusun rekornendasi **atas** Usulan Investasi yang diajukan oleh Direktorat **setelah** mendapat persetujuan Direktur Pengusul berdasarkan kebijakan strategi pengembangan bisnis Korporat atau Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJP Perusahaan) serta **optimalisasi** nilai **Perusahaan**, risiko dan kemampuan keuangan **Perusahaan**.
- b. Menyiapkan bahan untuk pembahasan tingkat Direksi, termasuk rekomendasi Usulan Investasi sebagai bahan pertimbangan pejabat pengarnbil keputusan (Direktur Utama, Wakil Direktur Utama dan Direktur Keuangan) dalam mernberikan persetujuan.
- c. Menyiapkan daftar Usulan Investasi, yang merupakan rangkuman dari hasil konsolidasi evaluasi tingkat Korporat **atas seluruh** Usulan Investasi berdasarkan skala prioritas, serta resume **tentang** kelayakan Usulan Investasi yang tertuang dalam usulan RKAP untuk mendapatkan rekomendasi dari Komisaris dan persetujuan dari **Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)** Perusahaan.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia

Melakukan kajian dan penilaian terhadap aspek SDM berkaitan dengan penyusunan rekomendasi.

5. Fungsi Pendanaan dan Portofolio Anak Perusahaan

- a. Melakukan kajian rencana pendanaan yang paling optimum untuk Investasi Pengembangan Bisnis.
- b. Melakukan kajian dan rnerekomendasikan **besaran** dan sumber pendanaan yang akan digunakan dalam Investasi Pengembangan Bisnis.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 10 dari 30

- c. Melakukan proses pendanaan eksternal untuk memenuhi kebutuhan Investasi Pengembangan Bisnis yang telah mendapatkan persetujuan FID.

6. Fungsi Kontroler

- a. Berkoordinasi dengan fungsi portfolio korporat, mengkonsolidasikan Usulan Investasi setiap Direktorat, sebagai bagian dari Buku Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang akan diserahkan kepada Komisaris dan Pemegang Saham untuk disahkan dalam RUPS.
- b. Memberi gambaran **proforma** financial statements untuk beberapa tahun anggaran sebagai indikasi kemampuan pendanaan Usulan Investasi tersebut.

7. Fungsi Manajemen Risiko

Melakukan kajian dan penilaian terhadap aspek pengelolaan risiko berkaitan dengan penyusunan rekomendasi.

8. Fungsi Hukum **Korporat/Direktorat**

Memberikan nasihat hukum selama pelaksanaan proyek, membuat perjanjian-perjanjian dalam rangka Investasi Pengembangan Bisnis serta dan apabila diperlukan dapat meminta bantuan legal dari kantor konsultan hukum.

9. Fungsi **K3LL Korporat/Direktorat**

Menyiapkan rekomendasi K3LL yang diperlukan dalam pelaksanaan Kerja Sama Bisnis, untuk dilaksanakan oleh Direktorat / fungsi terkait, sesuai kebijakan Perusahaan.

C. TAHAP PERSETUJUAN (**DECISIONGATE**) PENGEMBANGAN BISNIS

Peran, tugas dan tanggung jawab para pejabat dalam mengambil keputusan atas suatu Usulan Investasi adalah sebagai berikut:

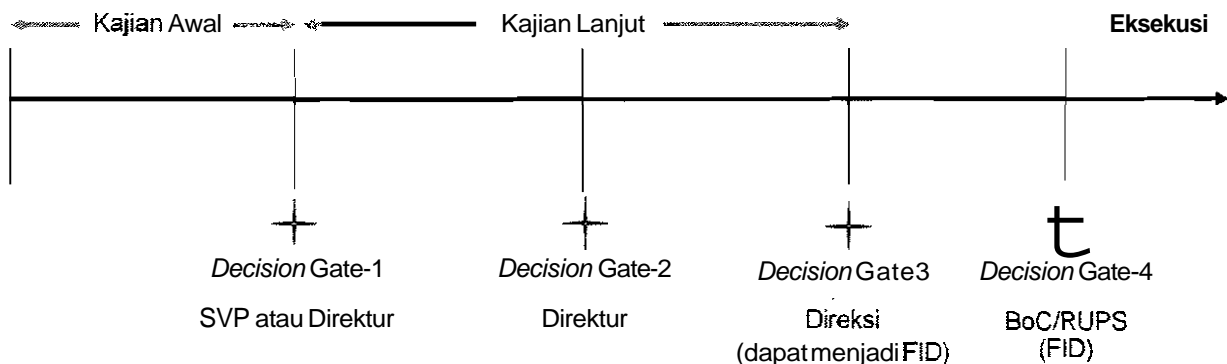
1. Senior Vice President / **Pimpinan** Tertinggi Fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat / Korporat - memberikan persetujuan atas Usulan Investasi yang berasal dari Kajian awal yang bersifat bottom-up;
2. Direktur Pengusul - memberikan persetujuan atas Usulan Investasi yang berasal dari Kajian Awal yang bersifat top-down dan persetujuan atas Usulan Investasi yang

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 11 dari 30

berasal dari Kajian Lanjut) berdasarkan rekomendasi dari fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat atau Komite Investasi Direktorat;

3. **Direksi** - memberikan persetujuan atas Usulan Investasi yang berasal dari Kajian Awal yang bersifat *top-down* dan persetujuan atas Usulan Investasi yang berasal dari Kajian Lanjut) berdasarkan rekomendasi dari fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat atau Komite Investasi Korporat;
4. **Komisaris** – memberikan persetujuan atau memberikan tanggapan / rekomendasi atas Usulan Investasi yang diajukan oleh Direksi sesuai kewenangan dalam Anggaran Dasar.
5. **RUPS** – memberikan persetujuan atas Usulan Investasi sesuai kewenangan dalam Anggaran Dasar.

Secara umum pengambilan keputusan untuk setiap tingkat dalam Pengembangan Bisnis adalah sebagai berikut:



Gambar 2 – Tahap Persetujuan (**Decision Gate**)

Sebagai bagian dari proses pengambilan keputusan, maka para pejabat tersebut di atas juga memiliki peran, tugas dan tanggung jawab lainnya sesuai kebutuhan yaitu antara lain:

- a. Menentukan arah tindak lanjut peluang Pengembangan Bisnis sejak tahap Kajian (Awal dan Lanjut), pelaksanaan & operasional termasuk *monitoring* dan evaluasi dengan mempertimbangkan prinsip-prinsip keekonomian dan pengelolaan

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 12 dari 30

Perusahaan berdasarkan kelayakan bisnis, azas legalitas, kajian risiko dan prinsip Good Corporate Governance (GCG);

- b. Melakukan pertemuan bisnis dengan calon mitra bisnis dan melakukan negosiasi dalam mengembangkan peluang Pengembangan Bisnis (jika akan dikerjasamakan);
- c. Menyiapkan sumber daya yang diperlukan dalam rangka pengembangan peluang Pengembangan Bisnis;
- d. Memastikan semua fungsi terkait mengetahui tugas yang harus dilaksanakan dalam rangka pengembangan peluang Pengembangan Bisnis.

D. TAHAP PELAKSANAAN PENGEMBANGAN BISNIS

1. Fungsi Portofolio Bisnis Direktorat

- a. Melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Pengembangan Bisnis lingkup Direktorat bersama fungsi terkait secara berkala
- b. Mengkoordinasikan penyiapan dan pelaksanaan proyek yang berkaitan dengan pelaksanaan Kerja Sama Bisnis dan Investasi Pengembangan Bisnis, bila usulannya disetujui.
- c. Mengkoordinasikan pelaporan hasil pengembangan bisnis secara berkala, termasuk rekomendasi tindak lanjut pelaksanaan Pengembangan Bisnis berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, kepada fungsi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Direktorat / fungsi lain yang ditunjuk untuk selanjutnya dilaporkan ke Direktur.

2. Fungsi Portofolio Bisnis Korporat

- a. Melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Pengembangan Bisnis lingkup Korporat bersama fungsi terkait serta melaporkan realisasinya kepada manajemen puncak/ Direksi secara berkala.
- b. Mengkoordinasikan pelaporan hasil Pengembangan Bisnis secara berkala, termasuk rekomendasi tindak lanjut pelaksanaan Pengembangan Bisnis berdasarkan hasil monitoring dan evaluasi, kepada fungsi Perencanaan dan Pengembangan Bisnis Korporat / fungsi lain yang ditunjuk untuk selanjutnya dilaporkan ke Direksi

3. Fungsi Sumber Daya Manusia

- a. Menyiapkan pekerja yang akan ditempatkan pada Badan Kerja Sama Bisnis yang akan dibentuk dalam rangka Kerja Sama Bisnis, sesuai spesifikasi jabatannya.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGANDAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 13 dari 30

- b. Melakukan monitoring dan evaluasi atas pelaksanaan Kerja Sama Bisnis khususnya terkait aspek SDM, termasuk membuat rekomendasi pelaksanaan Kerja Sama Bisnis terkait aspek SDM untuk dikoordinasikan di fungsi portofolio korporat.
4. Fungsi Kontroler - melakukan monitoring dan evaluasi terhadap aspek finansial selama masa pelaksanaan proyek bersama fungsi terkait, serta melaporkan realisasinya kepada Direksi, berkoordinasi dengan fungsi Portofolio Bisnis Direktorat / Korporat dan fungsi fungsi portofolio korporat sebagai Lead / Koordinator
5. Fungsi Pendanaan – melakukan monitoring atas aspek pendanaan termasuk monitoring penarikan dan pemanfaatan pendanaan (apabila menggunakan pendanaan eksternal).
6. Fungsi Manajemen Risiko - melakukan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan proyek terkait risiko-risiko yang telah dimitigasi, termasuk membuat rekomendasi pelaksanaan Kerja Sama Bisnis terkait pengelolaan risiko untuk dikoordinasikan di fungsi **Portfolio** Korporat.
7. Fungsi **Hukum Korporat/Direktorat** – melakukan monitoring pelaksanaan Investasi Pengembangan Bisnis terhadap perjanjian-perjanjian hukum, dokumen-dokumen dan formalitas yang telah disepakati sebelumnya termasuk membuat rekomendasi pelaksanaan Kerja Sama Bisnis terkait masalah hukum untuk dikoordinasikan di fungsi **Portfolio** Korporat.
8. Fungsi Komunikasi Korporat - Sekretaris Perseroan - menyiapkan program sosialisasi dan pembinaan lingkungan yang diperlukan dalam pelaksanaan Kerja Sama Bisnis, sesuai peraturan perundangan yang berlaku dan kebijakan / strategi Perusahaan termasuk membuat rekomendasi pelaksanaan Kerja Sama Bisnis terkait masalah pembinaan lingkungan untuk dikoordinasikan di fungsi **Portfolio** Korporat

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 14 dari 30

BAB III

MANAJEMEN PENGEMBANGAN BISNIS

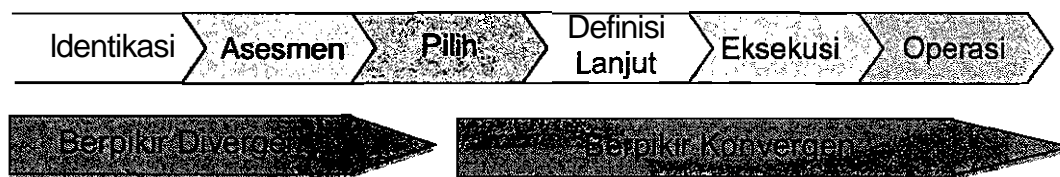
A. PENGELOLAAN PENGEMBANGAN BISNIS

Untuk mendapatkan Pengembangan Bisnis yang berhasil diperlukan pengelolaan secara tepat dan efektif. Setiap peluang Pengembangan Bisnis harus dikelola sehingga dapat direalisasikan menjadi suatu Investasi Pengembangan Bisnis yang memberikan nilai (*value*) bagi Perusahaan. Keberhasilan suatu peluang Pengembangan Bisnis menjadi Investasi Pengembangan Bisnis yang bernilai apabila:

- Kualitas pengambilan keputusan yang baik dan tepat dengan melibatkan pekerja yang tepat;
- Menetapkan Investasi Pengembangan Bisnis dengan target yang realistis dan dapat dicapai;
- Mernastikan nilai (*value*) Investasi Pengembangan Bisnis sepanjang tahapan Pengembangan Bisnis tercapai.

B. TAHAPAN PENGEMBANGAN BISNIS

Secara garis besar, tahapan pengelolaan peluang Pengembangan Bisnis hingga menjadi suatu Usulan Investasi yang dapat dilaksanakan dapat dilihat pada Gambar 3 di bawah.



Gambar – 3 Garis Besar Tahapan Pengembangan Bisnis

Pengertian lebih lanjut atas tugas setiap tahap adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi:

Mengidentifikasi setiap peluang Pengembangan Bisnis dengan memahami setiap informasi yang diperoleh. Pada tahapan ini semua peluang Pengembangan Bisnis diidentifikasi dan dilakukan secara mendalam. Mempelajari peluang Pengembangan

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 15 dari 30

Bisnis dari sudut pandang ekonomi dan finansial, kemudian dibandingkan dengan peluang Pengembangan Bisnis sejenis. Dari sisi komersial perlu dilihat kesesuaian dengan strategi dan portofolio bisnis. Secara organisasi mulai ditetapkan penugasan dan pelimpahan wewenang/mandate kepada fungsi terkait untuk mempelajari peluang Pengembangan Bisnis tersebut. Dari sudut pandang teknis perlu dideskripsikan peluang Pengembangan Bisnis dan keunggulan teknik yang digunakan.

2. Asesmen:

Melihat secara luas dan memperhatikan/mengerti pilihan-pilihan yang layak. Pada tahapan ini dilakukan asesmen keekonomian berdasarkan faktor teknis komersial, termasuk di dalamnya risiko, perpajakan dan pendanaan. Dari sisi komersial perlu penyesuaian dengan pihak-pihak lain yang terlibat dan dikembangkan nilai-nilai bisnis. Secara organisasi, menyiapkan *roadmap* peluang Pengembangan Bisnis, rencana pengelolaan risiko dan kepemilikan serta rencana pencapaian peluang bisnis. Dari sisi teknis disampaikan alternatif teknologi untuk merealisasikan peluang Pengembangan Bisnis, kelebihan dan kekurangan masing-masing alternatif teknologi dan feasibility penerapan teknologi dimaksud. Dari sisi politis dilakukan pemetaan pemegang saham (stakeholders).

3. Pilih:

Pemilihan konsep dan fokus pada evaluasi pilihan-pilihan terbaik dan yang dapat dilaksanakan (do-able). Pada tahapan ini dilakukan antara lain:

- Evaluasi terhadap nilai keekonomian dari peluang Pengembangan Bisnis, yang telah menggambarkan masukan dari semua fungsi yang terkait.
- Menjabarkan risiko-risiko yang diidentifikasi, ketidakpastian dan tingkat sensitifitas peluang Pengembangan Bisnis.
- Melakukan uji tuntas (due diligence) dan menggali lebih dalam mengenai struktur komersial peluang Pengembangan Bisnis yang paling menarik.
- Memulai rencana implementasi dengan menyiapkan dan menyampaikan proposal ijin melakukan negosiasi (apabila melalui Kerja Sama Bisnis) serta konsentrasi lebih dalam pada rancangan konsep peluang Pengembangan Bisnis yang paling optimal.

4. Definisi Lanjut:

Pada tahap ini dilakukan antara lain:

- Mempersiapkan peluang Pengembangan Bisnis menjadi Investasi Pengembangan Bisnis.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	BERLAKU TMT : HALAMAN : 16 dari 30

- Melengkapi detail evaluasi ekonomi dengan risiko keseluruhan dan analisis ketidakpastian.
- Memperlihatkan dampak terhadap laporan keuangan untuk mendapatkan dukungan dari fungsi Keuangan, Kontroler, Perpajakan dan Perbendaharaan.
- Melakukan negosiasi dan melengkapi dengan persetujuan komersial setelah mendapatkan persetujuan.

Dalam proses ini fungsi Hukum sangat berperan untuk persiapan implementasi. Menjabarkan rancangan konseptual yang dipersyaratkan untuk FID.

5. Eksekusi:

Pada tahap ini dilakukan antara lain:

- Melaksanakan/menjalankan Pengembangan Bisnis.
- Mengamati pelaksanaan Investasi Pengembangan Bisnis dengan memperhatikan kebutuhan biaya yang telah ditetapkan.

Dalam tahap ini commercial issues yang masih belum terselesaikan sebelumnya harus dapat diselesaikan. Selanjutnya mempersiapkan pengalihan Investasi Pengembangan Bisnis kepada tim implementasi dan persiapan untuk operasi.

6. Operasional:

Dalam tahap ini dilakukan antara lain:

- Melaporkan informasi kinerja operasional dan biaya kepada Manajemen.
- Mengelola operasional dari kesepakatan komersial yang telah ditetapkan.

Tahap ini merupakan masa transisi kepada implementasi kepada tim operasional (future user). Nilai tambah atas Investasi Pengembangan Bisnis ini dapat disampaikan kepada pemegang saham.

Pada dasarnya, semua pihak terkait di dalam Perusahaan harus dapat mengidentifikasi setiap peluang Pengembangan Bisnis yang ada dengan berpikir seluas-luasnya dan terbuka (pemikiran divergen). Tindak lanjut dari usulan peluang Pengembangan Bisnis harus dapat diikuti dengan pelaksanaan evaluasi dan kajian secara mendalam sehingga dapat diperoleh persiapan dan perencanaan yang baik serta pada saat dilaksanakan akan terdapat jaminan perolehan nilai tambah. Apabila peluang Pengembangan Bisnis tersebut telah dipilih maka pemikiran harus sudah terfokus dan terarah pada Investasi Pengembangan Bisnis (pemikiran konvergen).

Oleh karena itu tugas Pengembangan Bisnis dalam pelaksanaannya harus ditangani oleh pihak-pihak yang kompeten, baik secara fungsional maupun melalui tim, sesuai

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 17 dan 30

dengan keahlian yang dibutuhkan dengan pembagian peran, tugas dan tanggung jawab yang jelas sebagaimana dijelaskan pada Bab II di atas serta harus disesuaikan dengan dimensi, kompleksitas dan profil risiko yang ada.

C. KAJIAN PENGEMBANGAN BISNIS

Setiap peluang Pengembangan Bisnis diawali dengan tahap identifikasi dan selanjutnya dikembangkan sampai dengan penciptaan nilai (tahap operasi). Tahapan Identifikasi, Asesmen, Pilih dan Definisikan adalah tahapan yang dapat berulang sesuai tingkat kajian (Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut) dan persetujuannya (persetujuan Direktur, Direksi serta Komisaris/RUPS) sesuai peran dan tanggungjawab seperti dijelaskan dalam Bab II.

Dalam hal hasil pelaksanaan identifikasi dan asesmen melalui Kajian Awal menunjukkan bahwa peluang Pengembangan Bisnis tersebut layak untuk ditindaklanjuti, baik dengan cara dilakukan sendiri ataupun dilakukan melalui kerja sama, maka selanjutnya diajukan persetujuannya. Apabila Kajian Awal telah disetujui, maka perlu ditindaklanjuti dengan membuat Kajian Lanjut secara lebih detail. Untuk itu fungsi Pengusul melakukan koordinasi untuk membuat kajian lanjut yang lebih mendalam dan akurat (POD, Licensor, BEDP, FEED, penyiapan lokasi/kepastian lokasi, AMDAL, pendanaan dan lain-lain).

Pembuatan Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut dapat dilakukan dengan menggunakan bantuan tenaga konsultan eksternal atau bersama dengan calon mitra bisnis. Biaya yang dibutuhkan untuk pelaksanaan Kajian Awal dan Kajian Lanjut menggunakan anggaran biaya operasional (ABO) di mana biaya tersebut akan dikapitalisasi menjadi biaya investasi bila usulan tersebut disetujui untuk dilaksanakan, sebelum tutup buku periode laporan keuangan. Apabila usulan proyek tidak disetujui maka biaya yang telah digunakan akan menjadi sunk cost yang akan mempengaruhi kinerja Direktur bersangkutan.

Hasil Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut harus dapat menggambarkan beberapa aspek utama, antara lain namun tidak terbatas pada:

1. Tujuan Pengembangan Bisnis – merupakan gambaran umum untuk apa pengembangan bisnis tersebut perlu dilakukan, nilai tambah apa yang akan diperoleh bagi Perusahaan serta sejauh mana perubahan kondisi / posisi Perusahaan dengan melaksanakan pengembangan bisnis tersebut dengan mengacu pada hasil asesmen;
2. Skema bisnis – merupakan gambaran dari skema dan proses bisnis secara keseluruhan termasuk mitra bisnis dan besaran kepemilikan masing-masing mitra

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 18 dari 30

3. Asumsi-asumsi yang digunakan – merupakan gambaran umum mengenai asumsi secara makro yang digunakan dalam perhitungan keekonomian;
4. Pembagian peran dan tanggungjawab – merupakan gambaran umum tata kelola dan pembagian kewenangan yang diperlukan dalam melaksanakan pengembangan bisnis (bila akan dilakukan melalui kerja sama);
5. SDM dan Anggaran – merupakan gambaran umum mengenai kebutuhan sumber daya yang diperlukan dalam menindaklanjuti peluang Pengembangan Bisnis sampai menjadi Usulan Investasi;
6. Tata waktu – merupakan gambaran umum tata waktu dari setiap tahapan Pengembangan Bisnis yang akan dilakukan.

Tata cara penyusunan Usulan Investasi dapat dilihat lebih lanjut pada STK Investasi.

D. PENGELOLAAN **RISIKO** PENGEMBANGAN BISNIS

Pengelolaan risiko Pengembangan Bisnis harus dimulai sejak tahap asesmen dan hal ini merupakan kegiatan kritikal bagi Perusahaan. Pengelolaan risiko yang baik **sangat memberikan dampak positif** bagi para pengelola Pengembangan Bisnis termasuk yang dilakukan melalui Kerja Sama Bisnis. Metode yang digunakan dalam melakukan proses pengelolaan risiko terhadap kegiatan Investasi adalah dengan melakukan pemetaan risiko (risk mapping) berdasarkan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Penentuan lingkup Risiko (Risk Boundaries)
2. Identifikasi Risiko (Risk Identification)
3. Pengukuran Risiko (Risk Assessment)
4. Mitigasi Risiko (Risk Mitigation)
5. Pemantauan & Pelaporan (Monitoring & Reporting)
6. Pengendalian (Controlling)

Analisis risiko dalam pada tahap asesmen yang meliputi analisis terhadap semua jenis risiko yang berdampak langsung terhadap kelangsungan bisnis Perusahaan seperti kelayakan mitra, asumsi dan pendekatan-pendekatan untuk aspek teknis, skema bisnis, besarnya biaya investasi, rencana pelaksanaan investasi, asumsi / parameter yang digunakan dan lain-lain dengan mengikuti langkah-langkah pemetaan risiko di atas.

Sedangkan analisis risiko dalam tahap eksekusi dilakukan terhadap realisasi kemajuan pekerjaan dibandingkan dengan rencana yang meliputi tata waktu, biaya, pencapaian fisik, kualitas dan keselamatan kerja. Analisis risiko tersebut harus dapat menghasilkan

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 19 dari 30

mitigasi risiko bila terjadi ketidaksesuaian antara realisasi dan rencana sehingga Perusahaan dapat terhindar dari potensi kerugian. **Penjelasan lebih lanjut mengenai tata cara melakukan analisis risiko dapat dilihat pada STK Investasi danlatau kebijakan pengelolaan *Enterprise Risk Management (ERM)*.**

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 20 dari 30

BAB IV

PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI KERJA SAMA

A. PRINSIP DASAR

Kerja Sama Bisnis merupakan kesepakatan dari dua atau lebih perusahaan yang bersepaham untuk menjalankan usaha secara bersama-sama, membagi keuntungan atau hasil produksi, biaya dan kekayaan secara bersama-sama (terdapat sharing risk dan revenue yang setara). Kerja Sama Bisnis akan dilakukan apabila Perusahaan maupun Operating Arm tidak memiliki kemampuan teknis, komersial atau pendanaan dan risiko bisnis yang terlalu besar.

Dasar-dasar kebijakan yang digunakan dalam Kerja Sama Bisnis adalah:

1. Mendukung kepentingan Perusahaan dan mendapatkan nilai tambah bagi Perusahaan, baik dari segi perolehan keuntungan, kemampuan bersaing, maupun pengamanan korporasi;
2. Harus mempertimbangkan potensi risiko yang mungkin dihadapi Perusahaan di masa mendatang baik dari segi teknologi, ekonomi, hukum, sosial dan sejalan dengan strategi Korporat serta mengikuti peraturan Perusahaan yang berlaku;
3. Dilakukan berdasarkan prinsip pengelolaan yang saling menguntungkan dan bersinergi dalam melakukan kegiatan bisnis sesuai dengan kesepakatan yang dituangkan dalam perjanjian hukum dan sesuai dengan peraturan perundang-undanganyangberlaku;
4. Kajian Kerja Sama Bisnis disiapkan oleh fungsi Pengusul atau fungsi Pengembangan Bisnis Direktorat/Korporat yang dapat dilakukan dengan membentuk tim maupun bekerja sama (jika diperlukan) dengan institusi lain yang memiliki kompetensi;
5. Pelaksanaan pembentukan Kerja Sama Bisnis dapat dilaksanakan apabila mendapat persetujuan atau tanggapan tertulis dari Dewan Komisaris atau persetujuan RUPS sesuai ketentuan dalam Anggaran Dasar Perusahaan;
6. Apabila Kerja Sama Bisnis tersebut membentuk badan hukum baru, maka harus mengacu kepada TKO Pendirian Anak Perusahaan dan Perusahaan Patungan PT Pertamina (Persero) No.B-001/I00100/2004-S0.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 21 dari 30

7. Dilaksanakan secara konsisten dan didasarkan atas prinsip Good Corporate Governance (GCG).

B. BENTUK KERJA SAMA

Kerja Sama Bisnis dapat diklasifikasikan berdasarkan bentuk **badan** kerja sama maupun berdasarkan bagaimana Perusahaan dapat mengendalikan kerja sama tersebut. Ditinjau dari bentuk dan kendali dan pengawasannya, maka Kerja Sama Bisnis dapat dikelompokkan **atas**:

1. Berdasarkan Bentuk **Badan** Kerja Sama

- a) Joint Venture: hubungan antara dua belah pihak atau lebih dalam melakukan **usaha** bersama untuk mendapatkan keuntungan, atau mencapai tujuan tertentu dengan membentuk satu **entitas** bisnis baru berbadan hukum.
- b) Non Joint Venture: hubungan antara dua belah pihak atau lebih dalam melakukan **usaha** bersama untuk mendapatkan keuntungan, atau mencapai tujuan tertentu, **tanpa** membentuk satu **entitas** bisnis baru berbadan hukum yaitu dalam bentuk Kerja Sama Pengelolaan Blok, merupakan perjanjian kerja sama dalam pengelolaan suatu blok **migas** baik dan tahap eksplorasi, pengembangan sampai produksi, maupun hanya untuk blok produksi.

Khusus di kegiatan pengelolaan **lapangan** minyak dan gas, Perusahaan dapat bertindak sebagai operator (operatorship) atau non-operator. Operasi **lapangan** minyak dan gas dapat dilakukan salah satu oleh Perusahaan, mitra kerja atau bersama-sama. Perusahaan akan mempunyai pengaruh yang berarti terhadap kerja sama, terutama pada pengelolaan dan pengendalian operasi apabila menjadi operator.

Dalam rangka pengendalian dari para pihak, masing-masing dapat menempatkan **perwakilannya** dalam organisasi Kerja Sama Bisnis yang dibentuk.

2. Berdasarkan Kendali ■ Pengawasan

- a) Sebagai pengendali (controlling) bila memiliki Penyertaan saham mayoritas yaitu kepemilikan hak suara atau hak pengaturan / pengelolaan kegiatan Kerja Sama Bisnis secara mayoritas. Dalam hal ini, bila Perusahaan sebagai pihak yang mengendalikan Kerja Sama Bisnis tersebut maka Perusahaan semaksimal mungkin dapat mengimplementasikan semua bentuk ketentuan yang diatur dalam

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 22 dari 30

Pedoman ini pada saat melakukan pengelolaan / penanganan suatu Usulan Investasi termasuk penerapan kebijakan Perusahaan lainnya.

- b) Bukan pengendali (non-controlling) bila memiliki Penyertaan saham minoritas yaitu kepemilikan hak suara atau hak pengaturan ■ pengelolaan kegiatan Kerja Sama Bisnis secara minoritas. Dalam hal ini, Perusahaan berusaha mempengaruhi agar ketentuan yang diatur dalam Pedoman ini diimplementasikan pada saat melakukan pengelolaan / penanganan suatu Usulan Investasi termasuk penerapan kebijakan Perusahaan lainnya.

Besarnya prosentase kepemilikan saham atau Participating Interest oleh Perusahaan dalam suatu Kerja Sama Bisnis tergantung pada karakteristik bisnisnya dan harus mempertimbangkan keseimbangan aspek risk dan return yang akan diterima Perusahaan. Oleh karena itu, kriteria Perusahaan dapat menjadi mayoritas dalam kepemilikan saham atau Participating Interest dari suatu Kerja Sama Bisnis harus mempertimbangkan faktor-faktor di bawah ini, antara lain:

- Apabila secara keekonomian proyek kerja sama tersebut sangat menarik;
- Secara keseluruhan kemampuan teknologi, keahlian, sumber daya (bahan baku, SDM, aset), pengalaman dan penguasaan pasar Perusahaan lebih besar daripada mitra bisnis;
- Risiko bisnis secara keseluruhan dapat dikendalikan;
- Kepentingan untuk mengendalikan Perusahaan lebih besar daripada mitra bisnis, misalnya dampak kerja sama tersebut berpotensi menyebabkan risiko terjadinya business interruption terhadap business existing Perusahaan;
- Nilai total kerja sama tersebut masih memadai dan sesuai kemampuan keuangan Perusahaan untuk menjadi mayoritas.

Dalam pelaksanaan Kerja Sama Bisnis, pengaruh hak pengendalian ini dapat di inisiasi dari perubahan jumlah kepemilkian saham atau participating interest, baik penambahan (share-up) atau pengurangan (share down) atas saham atau Participating Interest dari Kerja Sama Bisnis. Perubahan komposisi saham atau Participating Interest ini dapat dilakukan tergantung dari situasi dan kondisi Kerja Sama Bisnis yang ada dengan mempertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut:

- a) Share down
- Share down adalah tindakan Perusahaan untuk mengurangi komposisi kepemilikan saham atau *Participating* Interest dari Kerja Sama Bisnis secara sepihak namun tanpa mengakibatkan berhentinya operasi Kerja Sama Bisnis tersebut. Share down pada dasarnya dilakukan karena Kerja Sama Bisnis tidak sesuai lagi bagi Perusahaan yang dapat disebabkan oleh:

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 23 dari 30

- Berubahnya strategi portofolio bisnis Perusahaan;
- Perusahaan lebih dirugikan dibanding mitra bisnis;
- Berubahnya tingkat risiko yang unacceptable;
- Tidak memiliki nilai ekonomis lagi.

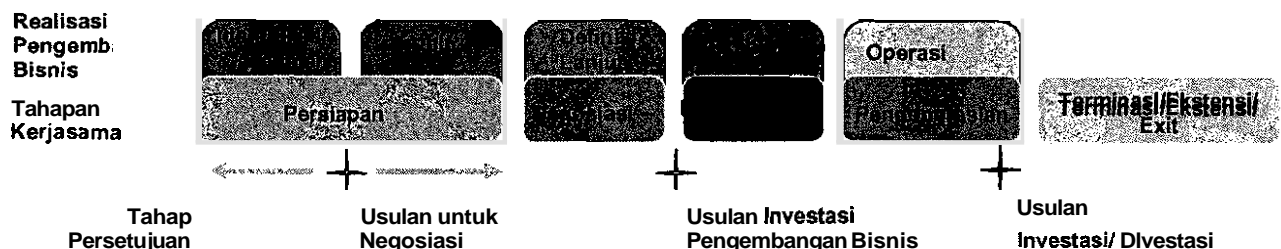
b) Share-up

Share-up merupakan tindakan menambah komposisi kepemilikan saham / Participating Interest dari Kerja Sama Bisnis yang dilakukan Perusahaan yang dapat disebabkan antara lain:

- Menunjang strategi portofolio bisnis Perusahaan;
- Berubahnya tingkat risiko yang acceptable;
- Nilai ekonomisnya **sangat** baik.

C. TAHAPAN PENGEMBANGAN BISNIS MELALUI KERJA SAMA

Secara umum, tahapan pengelolaan terhadap Pengembangan Bisnis melalui kerja sama adalah sama dengan tahapan pengelolaan Pengembangan Bisnis, seperti dijelaskan dalam Bab III. Tahapan dalam Kerja Sama Bisnis dapat dibagi dalam 5 tahap, yaitu: Persiapan, Negosiasi, Pembentukan, Pengoperasian dan **Exit**, Termination atau Extension.



Gambar – 4 Garis Besar Tahapan Pengembangan Bisnis Melalui Kerja Sama

Dalam hal pelaksanaan Pengembangan Bisnis dilakukan melalui kerja sama maka secara umum tahapan dari Kerja Sama Bisnis terdiri dari Persiapan, Negosiasi, Pembentukan, Operasi dan Termination, Ekstensi atau Exit. Pembentukan Badan Kerja Sama Bisnis pada dasarnya dilakukan setelah adanya FID, namun demikian dalam hal tertentu sesuai kebutuhan pembentukan Badan Kerja Sama Bisnis tersebut dapat juga dilakukan sebelum FID, namun setelah adanya persetujuan atas Kajian Awal. Sedangkan untuk tahapan Exit dan Share Down atau Share Up pada dasarnya dapat dilakukan setiap saat. Mekanisme pengelolaan dari suatu Usulan Investasi beserta tindak lanjutnya terlihat pada Gambar 4.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 24 dari 30

1. Persiapan

Sebagai bagian dari tahap persiapan, fungsi Pengembangan Bisnis menyelaraskan tujuan peluang Pengembangan Bisnis dengan persyaratan bisnis dan melakukan identifikasi risiko-risiko utama, ketidakpastian dan peluang-peluang lain. Dalam tahap ini dapat disimpulkan bahwa pencapaian Investasi Pengembangan Bisnis akan terlaksana secara optimal apabila dilakukan dengan menggunakan pola Kerja Sama Bisnis. Namun sebelum memutuskan untuk membuat perjanjian Kerja Sama Bisnis secara tertulis, perlu diyakini dan mempertimbangkan semua kepentingan Perusahaan. Seperti pada peluang Pengembangan Bisnis apapun, tahap awal dari proses merealisasikan peluang sepatutnya memberikan potensi optimal untuk memaksimalkan nilai (value) dalam struktur Kerja Sama Bisnis dan pengaturan pengendalian. Uji tuntas (due diligence) terhadap usulan kerja sama perlu dilakukan dalam tahap ini yang meliputi:

- Melakukan kajian dan evaluasi pengelolaan dan pengendalian utama;
- Mempertimbangkan bagaimana pengendalian yang diinginkan tergambarkan dalam kerangka Kerja Sama Bisnis;
- Melakukan asesmen terhadap calon mitra bisnis, seperti aspek risiko reputasi, kemampuan keuangan dan propsek calon mitra Bisnis;
- Melakukan asesmen terhadap usulan tim manajemen Kerja Sama Bisnis.

Dalam tahap ini usulan untuk negosiasi akan disiapkan. Usulan ini harus disetujui oleh Pejabat (minimal setingkat SVP) sebelum mulai melakukan negosiasi atau membuat kesepakatan penting dengan calon mitra bisnis. Pokok-pokok kesepakatan (terms and conditions) dari Kerja Sama Bisnis yang ditetapkan oleh manajemen Perusahaan harus merupakan bagian dari usulan ini dan menjadi dasar untuk tindak lanjut.

2. Negosiasi

Apabila usulan negosiasi disetujui, maka dalam tahap ini, seluruh aspek pengelolaan dan pengendalian dari Badan Kerja Sama Bisnis harus disepakati sebagai bagian dari kesepakatan bisnis. Negosiasi meliputi pengaturan antara Perusahaan dan mitra bisnis sebagai hal yang utama dan kemudian dilanjutkan dengan pihak-pihak di luar Badan Kerja Sama Bisnis. Hal yang penting dalam tahap ini adalah memfokuskan untuk memaksimalkan nilai (value) dari Kerja Sama Bisnis dengan tetap memperhatikan aspek pengelolaan risiko. Fungsi Pengembangan Bisnis bersama fungsi terkait (antara lain fungsi hukum, keuangan, dan operasi) akan menyelesaikan dokumen kerja sama dan perjanjian-perjanjian yang diperlukan untuk menjadi Usulan Investasi Pengembangan Bisnis. Usulan tersebut juga memberi gambaran atas

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001IP0020012009-SO REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 25 dari 30

bentuk pengelolaan dan pengendalian dari **Badan Kerja Sama Bisnis** serta informasi lain menyangkut Kerja **Sama Bisnis**.

Dalam tahap negosiasi ini, rencana transisi disiapkan, termasuk identifikasi pekerja Perusahaan yang akan mengisi posisi kunci dalam **Badan Kerja Sama Bisnis** yang dibentuk. Posisi kunci ini termasuk posisi pengelola (manajemen) maupun pengawasan (komisaris). Dalam tahap ini, pekerja-pekerja tersebut perlu melakukan pengenalan dan pemahaman (familiarization) terhadap peran dan tanggungjawab dalam **Badan Kerja Sama Bisnis** (bila perlu dilakukan pelatihan yang memadai).

3. Pembentukan

Tahap ini akan memfokuskan kegiatan start-up dari **Badan Kerja Sama Bisnis**. Kegiatan ini akan memakan waktu karena banyak pihak yang terlibat sehingga perlu dilakukan perencanaan yang baik sebelum perjanjian-perjanjian Kerja Sama Bisnis berlaku secara efektif. Tahap ini merupakan saat yang tepat untuk melakukan mitigasi terhadap risiko-risiko **Badan Kerja Sama Bisnis** yang dapat dituangkan dalam perjanjian Kerja Sama Bisnis. Tahap ini juga merupakan awal dari penerapan pengendalian dan pengelolaan. Pekerja yang ditunjuk Perusahaan akan mulai melaksanakan tugasnya (walaupun serah terima secara resmi belum dilakukan). Selama tahap Pembentukan, baik Perusahaan maupun mitra masih mempunyai hak memberi keputusan, seperti permasalahan proses, keuangan, project management, perpajakan dan lain-lain.

Tahap Pembentukan akan berakhir apabila tanggungjawab Investasi Pengembangan Bisnis beralih secara resmi kepada tim manajemen **Badan Kerja Sama Bisnis**.

4. Pengoperasian

Dalam tahap pengoperasian ini, **Badan Kerja Sama Bisnis** melaksanakan tugasnya berdasarkan dokumentasi atau perjanjian yang telah dibuat. Tahap ini meliputi pengembangan, konstruksi dan pengoperasian aset. Dalam tahap ini, pengelolaan dan pengendalian dari Perusahaan dan mitra dilaksanakan oleh tim manajemen **Badan Kerja Sama Bisnis** yang telah dibentuk. Tahap pengoperasian merupakan tahap terpanjang dari tahapan Kerja Sama Bisnis.

5. Ekstensi, **Exit** and Terminasi

Selain pembentukan Kerja Sama Bisnis, suatu Investasi Pengembangan Bisnis dengan Kerja Sama Bisnis dapat mengalami perubahan portofolio, seperti: Ekstensi / Exit ■ Terminasi. Ekstensi 1 Exit 1 Terminasi dari sebuah **Badan Kerja Sama Bisnis** adalah kegiatan investasi atau divestasi dan selayaknya mengikuti proses yang

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKUTMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 26 dari 30

terpisah dari Pengembangan Bisnis. Perlu dibuat tim khusus untuk melakukan' kesepakatan untuk menjamin kepentingan Perusahaan, Dalam tahap ini mungkin diperlukan Proposal Investasi atau Divestasi (tergantung situasi dan kondisi).

Perubahan ini dapat dilakukan tergantung dari situasi dan kondisi Kerja Sama Bisnis yang ada dengan mempertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut:

a. Terminasi

Terminasi merupakan proses berakhirnya atau dihentikannya suatu Kerja Sama Bisnis yang dapat disebabkan oleh:

- 1) Batas waktu Kerja Sama Bisnis telah berakhir;
- 2) Kerja Sama Bisnis tidak menguntungkan lagi bagi para pihak antara lain karena kemampuan mencetak laba tidak cukup lagi dan berubahnya tingkat risiko yang unacceptable;
- 3) Terjadinya kondisi tertentu yang membatalkan / menghentikan Kerja Sama Bisnis sesuai kesepakatan dan perjanjian Kerja Sama Bisnis;

b. Ekstensi

Ekstensi merupakan proses perpanjangan Kerja Sama Bisnis untuk waktu tertentu yang disepakati oleh para pihak yang disebabkan karena Kerja Sama Bisnis tersebut masih memiliki nilai ekonomis atau aspek lainnya yang menguntungkan para pihak;

c. Exit

Exit adalah tindakan Perusahaan untuk keluar dari kepemilikan saham / Participating Interest dari Kerja Sama Bisnis secara sepihak namun tanpa mengakibatkan berhentinya operasi Badan Kerja Sama Bisnis tersebut. Exit pada dasarnya dilakukan karena Kerja Sama Bisnis tidak sesuai lagi bagi Perusahaan yang dapat disebabkan oleh:

- 1) Berubahnya strategi portofolio bisnis Perusahaan;
- 2) Perusahaan lebih dirugikan dibanding mitra bisnis;
- 3) Berubahnya tingkat risiko yang unacceptable;
- 4) Tidak memiliki nilai ekonomis lagi.

Selain terminasi / ekstensi / exit, Perusahaan dapat juga melakukan perubahan portofolio melalui penambahan saham (share-up) dan pengurangan saham (share-down).

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 27 dari 30

D. PEMILIHAN MITRA BISNIS

Pelaksanaan Kerja Sama Bisnis harus dapat menciptakan nilai **tambah** secara optimal melalui pemilihan yang tepat dari calon mitra bisnis dan bentuk kerja sama. Calon mitra bisnis harus memiliki kompetensi dan **memenuhi** aspek-aspek yang dipersyaratkan 1 sesuai kriteria yang ditentukan. Oleh karena itu, isu terkait governance & management dari suatu Kerja Sama Bisnis perlu **diidentifikasi** sejak awal dan bila diperlukan dalam bagian dokumentasi pembentukan kerja sama perlu dibuat exit clauses.

Sebagai bagian dari persiapan pembentukan Kerja Sama Bisnis, pemilihan mitra bisnis yang tepat **sangat** menentukan keberhasilan pelaksanaan Kerja Sama Bisnis tersebut. Oleh karena itu, dalam melakukan **pemilihan** mitra bisnis, Perusahaan harus mempertimbangkan berbagai **macam** aspek dalam rangka mendapatkan mitra bisnis yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhan Kerja Sama Bisnis yang akan dilakukan.

Untuk keperluan tersebut, terdapat aspek mandatory yang harus dipertimbangkan yaitu aspek legal. Aspek legal merupakan aspek yang harus dipenuhi dalam rangka **menjamin** keberlangsungan bisnis yang dikerjasamakan serta untuk menghindari masalah-masalah hukum di kemudian hari. Persyaratan yang harus dipenuhi dari sisi aspek legal adalah:

- 1) Calon mitra bisnis merupakan **entitas** bisnis yang sah dan memiliki legalitas sesuai ketentuan hukum dan perundang-undangan **dimana** calon mitra bisnis tersebut berkedudukan.
- 2) Calon mitra bisnis tidak sedang mengalami permasalahan hukum yang material baik di Indonesia maupun di luar negeri.
- 3) Calon mitra bisnis tidak pernah bermasalah / memiliki masalah hukum dengan Perusahaan dan Anak Perusahaan.
- 4) **Akta** pendirian calon mitra bisnis dan **tempat** kedudukan yang jelas.
- 5) Apabila calon mitra bisnis merupakan Anak Perusahaan ■ vehicle company ■ **afiliasi**, maka perlu dipastikan ultimate shareholder-nya dan bila perlu dimintakan **jaminan** dari ultimate shareholder-nya.
- 6) Dokumen hukum lainnya yang dianggap perlu.

Dalam pelaksanaannya, jika diperlukan penilaian terhadap persyaratan aspek legal tersebut di **atas**, dapat dilakukan melalui peninjauan langsung ke lokasi kedudukan dan operasi calon mitra bisnis.

Selain aspek legal, terdapat beberapa aspek yang **relevan** perlu dipertimbangkan dalam pemilihan mitra kerja, yaitu: Aspek EKO-TP (Ekonomi, Komersial, Organisasi, Teknikal dan Politik). Aspek EKO-TP merupakan aspek yang harus diperhatikan untuk **menjamin** diperolehnya nilai bisnis yang maksimal dari mitra bisnis serta **menjamin** keberhasilan

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 28 dari 30

Kerja Sama Bisnis yang akan dilakukan. Dalam hal calon mitra bisnis mendelegasikan pelaksanaan Kerja Sama Bisnis ke Anak Perusahaannya dan atau calon mitra bisnis tidak memenuhi kriteria tersebut di atas, maka kriteria penilaian berlaku untuk parent company/ ultimate share holder-nya.

- 1) Aspek Ekonomi dan Keuangan, antara lain namun tidak terbatas pada:
 - a) Memiliki laporan kinerja keuangan minimal 3 (tiga) tahun terakhir yang telah diaudit oleh auditor independen;
 - b) Merupakan Perusahaan yang sehat secara finansial ditunjukkan oleh rasio-rasio keuangan yang sehat (ROE, ROA, NPM, DIE ratio, DIA, EPS, current ratio);
 - c) Perkembangan rating & harga saham (Perusahaan go public);
 - d) Kesehatan keuangan parent company dan atau lembaga penjamin;
 - e) Kemampuan dan pengalaman lembaga penjamin dalam memberikan fasilitas;
 - f) Ketersediaan dana untuk ikut ambil bagian dalam proses kerja sama.
- 2) Aspek Komersial, antara lain namun tidak terbatas pada:
 - a) Memiliki pengalaman dan kompetensi di bidang bisnis yang akan dikerjasamakan menyangkut posisi calon mitra bisnis dalam persaingan, lama tahun beroperasi, dan lain-lain;
 - b) Memiliki business plan yang menyangkut visi pertumbuhan calon mitra bisnis 5 (lima) tahun ke depan, visi kerja sama yang mengutamakan pertumbuhan bersama, kompatibilitas strategi, daya dukung operasional, dan lain-lain.
- 3) Aspek Organisasi & Sumber Daya, antara lain namun tidak terbatas pada:
 - a) Merupakan Perusahaan terkemuka dalam bidang yang akan dikerjasamakan;
 - b) Memiliki kualitas SDM seperti keahlian dan pengalaman sumberdaya manusia dan kecocokan budaya;
 - c) Memiliki sumber daya (resources) yang memadai.
- 4) Aspek Teknis, antara lain namun tidak terbatas pada:
 - a) Memiliki pengalaman teknis dan operasional yang excellent dalam bidang yang akan dikerjasamakan yang merupakan kompetensi yang dimiliki calon mitra bisnis;
 - b) Memiliki bisnis sejenis yang akan dikerjasamakan yang masih beroperasi.
- 5) Aspek Politik, antara lain namun tidak terbatas pada:
 - a) Calon mitra bisnis memiliki akses politik;
 - b) National Oil Company atau *International* Oil Company atau mendapat dukungan dari negara kedudukan calon mitra bisnis (Government to Government).

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA	HALAMAN : 29 dari 30

Pemilihan calon mitra bisnis dengan menggunakan berbagai aspek tersebut di atas perlu didahului dengan melakukan self assessment untuk menentukan aspek mana dari bagian EKO-TP yang sudah dianggap menjadi keunggulan Perusahaan dibandingkan dengan aspek yang diharapkan dapat dipenuhi oleh calon mitra bisnis. Selanjutnya pemilihan calon mitra bisnis lebih difokuskan pada aspek yang diharapkan dapat dipenuhi oleh calon mitra bisnis tersebut. Apabila calon mitra bisnis memenuhi aspek-aspek lain di luar yang diharapkan, maka mitra bisnis tersebut semakin layak untuk bekerja sama dengan Perusahaan.

Hasil pelaksanaan due diligence dalam rangka peniliran calon mitra bisnis dijadikan dasar untuk dilaksanakannya negosiasi dengan calon mitra bisnis. Aspek-aspek utama terkait governance dan management dari Kerja Sama Bisnis yang akan dilakukan harus disepakati bersama dalam negosiasi tersebut dengan mempertimbangkan besarnya tingkat kepentingan Kerja Sama Bisnis tersebut terhadap kepentingan bisnis Perusahaan secara menyeluruh. Selanjutnya hasil kesepakatan yang diperoleh selama negosiasi tersebut menjadi bagian dari Usulan Investasi dalam bentuk Kajian Awal dan/atau Kajian Lanjut.

E. PENGELOLAAN RISIKO KERJA SAMA BISNIS

Pengelolaan risiko Kerja Sama Bisnis perlu memperhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengelolaan Risiko oleh Fungsi Pengembangan Bisnis

Sedapat mungkin fungsi Pengembangan Bisnis terkait menggunakan pengelolaan berbasis risiko pada setiap tahapan Kerja Sama Bisnis. Setiap perubahan kondisi bisnis akan berdampak pada kegiatan dan pengambilan keputusan pada Kerja Sama Bisnis dan juga akan berdampak pada profil risiko dari Kerja Sama Bisnis itu sendiri. Untuk itu sangatlah penting untuk selalu melakukan konfirmasi secara rutin demi lancarnya pengendalian Kerja Sama Bisnis. Fungsi bisnis terkait perlu untuk melakukan assessment agar Kerja Sama Bisnis tidak membawa risiko yang tidak dapat diterima (unacceptable-risk) seperti:


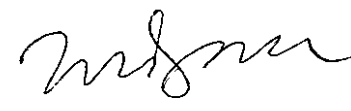
- Pelanggaran terhadap ketentuan hukum dan etika bisnis dan penerapan standar HSE yang sangat jelek dimana dapat merusak reputasi Perusahaan;
- Kegagalan Kerja Sama Bisnis memproduksi laporan Keuangan yang dapat mengganggu konsolidasi laporan keuangan Perusahaan;
- Kegagalan dalam menjaga keamanan informasi Perusahaan jika kerja sama bisnis memiliki akses ke jaringan Perusahaan;
- Penggunaan brand Perusahaan secara tidak semestinya.

FUNGSI : PENGEMBANGAN BISNIS – RENBANG BISNIS & TRANSFORMASI KORPORAT	NOMOR : A-001/P00200/2009-S0 REVISI KE : 0 BERLAKU TMT :
JUDUL : PENGEMBANGAN DAN KERJASAMA BISNIS	HALAMAN : 30 dari 30

Fungsi Pengembangan Bisnis bersama fungsi terkait lainnya atau pihak berwenang harus segera bertindak untuk mengendalikan setiap risiko yang tidak dapat diterima tersebut di atas atau segera melakukan terminasi atau keluar dari Kerja Sama Bisnis.

2. Pengelolaan Risiko oleh **Badan** Kerja Sama Bisnis

Perusahaan **mengharapkan** **Badan** Kerja Sama Bisnis yang dibentuk dapat mengelola risikonya secara sistematis dan memiliki tujuan yang **jelas**, pengidentifikasian dan prioritasasi risiko untuk mencapai tujuan Kerja Sama Bisnis **melalui** penerapan langkah yang efektif untuk mengelola risiko. Manajemen **Badan** Kerja Sama Bisnis **tersebut** harus **selalu** memonitor operasional Kerja Sama Bisnis, termasuk langkah dalam pencapaian tujuan pembentukan Kerja Sama Bisnis selaras dengan asesmen pengelolaan risiko yang dilakukan.

Disiapkan oleh :	Disetujui oleh :
Manajer Pengembangan Bisnis	SVP Renbang Bisnis & Transformasi Korporat
	
Aris Mulya Azof	Widhyawan Prawiraatmadja
Tgl. :	Tgl. :