

No. S-43 / 274 / DIR

Kepada Yth.

Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara
Gedung Kementerian BUMN
Jl. Medan Merdeka Selatan no. 13
Jakarta

Up. **Yth. Deputi Bidang Usaha Jasa Keuangan, Jasa Survei dan Konsultan**

Perihal : **Penyampaian Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)**
PT Danareksa (Persero) Tahun 2020 - 2024

Dengan Hormat,

Sehubungan dengan penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Danareksa (Persero) Tahun 2020 - 2024, melalui surat ini terlampir kami sampaikan RJPP Tahun 2020 - 2024 untuk dibahas dalam Rapat Pendahuluan dan RUPS tentang RJPP PT Danareksa (Persero) Tahun 2020 - 2024.

Demikian kami sampaikan, mohon dapat diterima dengan baik.

Atas perhatian Bapak kami ucapkan terimakasih.

Jakarta, 31 Oktober 2019

Hormat kami,



Arief Budiman
Direktur Utama



Bondan Pristiwandana
Direktur

Tembusan Yth.

- Asdep Bidang Usaha Jasa Keuangan, Jasa Survey & Konsultan II
- Dewan Komisaris PT Danareksa (Persero)

**RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN
(RJPP)
PT DANAREKSA (PERSERO)
TAHUN 2020 - 2024**



PT Danareksa (Persero)
Jl. Medan Merdeka Selatan 14
Jakarta 10110
Telp : 29555777/ 29555888 – Fax : 3501712

**RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN
PT DANAREKSA (PERSERO)
TAHUN 2020 - 2024**

Disampaikan dan ditandatangani oleh
Dewan Komisaris dan Direksi PT Danarekxa (Persero)
Berdasarkan Peraturan Menteri BUMN Nomor Kep-102/MBU/2002 tanggal 4 Juni 2002
tentang Penyusunan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Pasal 6 ayat 1



Eko Sulisty

Komisaris merangkap Plt. Komisaris Utama



Arief Budiman

Direktur Utama



Dyah Kartika Rini

Komisaris Independen



Bondan Pristiwandana

Direktur

DAFTAR ISI

	Hal
DAFTAR ISI	i
BAB I PENDAHULUAN DAN LATAR BELAKANG	I – 1
1.1. Gambaran Umum	I – 1
1.2. Maksud dan Tujuan Perusahaan	I – 2
1.3. Visi Perusahaan	I – 2
1.4. Misi Perusahaan	I – 3
1.5. Strategi Perusahaan	I – 3
1.6. Nilai Budaya Perusahaan	I – 3
1.7. Karakter Bisnis	I – 4
1.8. Tata Kelola Perusahaan	I – 5
1.9. Susunan Dewan Komisaris, Komite Audit, Direksi Persero dan Direksi Anak Perusahaan	I – 6
1.10. Struktur Organisasi PT Danareksa (Persero)	I – 8
1.11. Kegiatan Perusahaan	I – 9
BAB II EVALUASI KINERJA, KEKUATAN DAN KELEMAHAN PERUSAHAAN UNTUK PERIODE TAHUN 2015 – 2019	II - 1
2.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Tahun 2015 – 2019	II – 1
2.1.1 Pasar Saham	II – 3
2.1.2 Pasar Obligasi	II – 8
2.1.3 Perkembangan Industri Manajer Investasi	II – 12
2.1.4 Perkembangan Industri Sistem Pembayaran	II – 14
2.1.5 Perkembangan Industri Pembiayaan	II – 17
2.2. Gambaran Singkat Perusahaan Tahun 2015 - 2019	II – 19
2.2.1. Kinerja Keuangan PT Danareksa (Persero)	II – 20
2.3. Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan yang telah ditetapkan (Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015 – 2019)	II – 22
2.3.1. PT Danareksa (Persero)	II – 22
2.3.2. PT Danareksa Finance	II – 25
2.3.3. PT Danareksa Capital	II – 30
2.3.4. PT Jalin Pembayaran Nusantara	II – 38
2.3.5. Entitas Asosiasi	II – 51
2.3.5.1 PT Danareksa Investment Management	II – 51
2.3.5.2 PT Danareksa Sekuritas	II – 60
BAB III ASUMSI ASUMSI YANG DIGUNAKAN DALAM PENYUSUNAN RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN 2020 – 2024	III – 1
3.1. Prospek Perekonomian Dunia 2020 - 2024	III – 1
3.2. Prospek Perekonomian Indonesia 2020 - 2024	III – 2
3.2.1. Prediksi Pertumbuhan Ekonomi	III – 2

3.2.2.	Prediksi Laju Inflasi dan Suku Bunga	III – 2
3.2.3.	Prediksi pergerakan Nilai Tukar Rupiah	III – 3
3.3.	Prospek Pasar Modal Indonesia 2020 – 2024	III – 3
BAB IV	ANALISIS POSISI PERUSAHAAN DALAM KAITANNYA DENGAN RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN 2020 – 2024	IV – 1
4.1.	Kondisi dan Analisis Industri	IV – 1
4.1.1.	Kondisi dan Analisis Industri Pembiayaan	IV – 1
4.1.2.	Kondisi dan Analisis Industri <i>Private Equity</i>	IV – 5
4.1.3.	Kondisi dan Analisis Industri Sistem Pembayaran	IV – 6
4.1.4.	Kondisi dan Analisis Industri Manajer Investasi	IV – 12
4.2.	Analisis <i>Strength, Weakness, Opportunity and Threat</i> (SWOT), dan Analisis Porter 5 (<i>Five</i>) <i>Forces</i> Matrix Perusahaan	IV – 15
4.2.1.	Analisis SWOT	IV – 15
4.2.1.1.	SWOT PT Danareksa Holding	IV – 15
4.2.1.2.	SWOT PT Danareksa Finance	IV – 15
4.2.1.3.	SWOT PT Danareksa Capital	IV – 17
4.2.1.4.	SWOT PT Jalin Pembayaran Nusantara	IV – 17
4.2.1.5.	SWOT PT Danareksa Investment Management	IV – 18
4.2.2.	Analisis Porter <i>Five Forces</i>	IV – 19
BAB V	ARAHAN, SASARAN UTAMA, STRATEGI, KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA	V – 1
5.1	Arahan Utama Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)	V – 1
5.2.	Sasaran Utama Perusahaan Tahun 2020 - 2024	V – 2
5.3.	<i>Corporate Parenting Strategy</i>	V – 2
5.4.	<i>Strategic Initiative & Investment</i>	V – 4
5.5.	Kebijakan Dalam Pencapaian Sasaran Utama Perusahaan	V – 5
5.6.	Tema Kerja Tahunan	V – 5
5.7.	Program Kerja dan Laporan Keuangan Per Entitas	V – 7
5.7.1.	PT Danareksa Holding	V – 7
5.7.1.1.	Kebijakan PT Danareksa Holding	
5.7.1.2.	Program Kerja Divisi	
5.7.2.	PT Danareksa Finance	V – 21
5.7.2.1.	Visi dan Misi serta strategi utama	
5.7.2.1.	Program Kerja Divisi	
5.7.3.	PT Danareksa Capital	V – 26
5.7.3.1.	Visi dan Misi serta strategi utama	
5.7.3.2.	Program Kerja Divisi	
5.7.4.	PT Jalin Pembayaran Nusantara	V – 31
5.7.4.1.	Visi dan Misi serta strategi utama	
5.7.3.2.	Program Kerja Divisi	
5.7.5.	Entitas Asosiasi	V – 36
5.7.5.1.	PT Danareksa Investment Management (DIM)	V – 36
5.7.5.2.	Program Kerja PT DIM	V – 37
BAB VI	PROYEKSI KEUANGAN KONSOLIDASI PERUSAHAAN 2020 – 2024	
6.1	Proyeksi Pendapatan Usaha	VI – 1
6.2	Ikhstisar Proyeksi Laporan Posisi Keuangan	VI – 3



6.3	Ikhtisar Proyeksi Laporan Rugi-Laba	VI – 4
6.4	Ikhtisar Proyeksi Arus Kas	VI – 4
6.5	Rasio Keuangan	VI – 7

DAFTAR TABEL & GAMBAR
Daftar Tabel :

Tabel 1.1.	Struktur Permodalan dan Susunan Pemegang Saham Perseroan	I – 1
Tabel 2.1.	Perkembangan Indikator Perekonomian Nasional dan IHSG	II – 11
Tabel 2.2.	Pergerakan AUM per Jenis Produk (Rp Trilyun) – sumber ARPD, Infovesta	II – 13
Tabel 2.3.	Perkembangan Kinerja Keuangan (Rp juta) PT. Danareksa (Persero) Konsolidasi	II – 20
Tabel 2.4.	Kontribusi Pendapatan Anak dan Asosiasi Perusahaan tahun 2015 – 2019 (jun)	II – 21
Tabel 2.5.	Perkembangan Pendapatan Danareksa Holding Tahun 2015 – 2019	II – 22
Tabel 2.6.	Perkembangan Divisi Bisnis Danareksa Holding Tahun 2015 – 2019	II – 23
Tabel 2.7.	Perkembangan Kinerja dan rasio – rasio penting PT Danareksa Finance	II – 25
Tabel 2.8.	Perkembangan Kinerja Keuangan PT Danareksa Finance tahun 2015 - 2019	II – 27
Tabel 2.9.	Perkembangan Kinerja dan rasio – rasio penting PT Danareksa Capital	II – 33
Tabel 2.10.	Perkembangan Kinerja Keuangan PT Danareksa Capital tahun 2015 - 2019	II – 35
Tabel 2.11.	Perkembangan Kinerja dan rasio – rasio penting PT Jalin Pembayaran Nusantara	II – 39
Tabel 2.12.	Perkembangan Kinerja Keuangan PT Jalin tahun 2017 - 2018	II – 40
Tabel 2.13.	Tabel <i>Managed Services</i> PT Jalin	II – 42
Tabel 2.14.	Tabel Member PT Jalin sampai dengan September 2019	II – 42
Tabel 2.15.	Tabel PT Jalin <i>Turnover</i> Karyawan	II – 45
Tabel 2.16.	Komposisi Training PT Jalin Tahun 2018 - 2019	II – 46
Tabel 2.17.	Perkembangan Kinerja dan rasio – rasio penting PT DIM	II – 52
Tabel 2.18.	Tabel Program PT DIM Tahun 2015	II – 53
Tabel 2.19.	Tabel Program PT DIM Tahun 2016	II – 54
Tabel 2.20.	Tabel Program PT DIM Tahun 2017	II – 55
Tabel 2.21.	Tabel Program PT DIM Tahun 2018	II – 56
Tabel 2.22.	Tabel Program PT DIM Tahun 2019 (jun)	II – 57
Tabel 2.23.	Perkembangan Kinerja Pendapatan PT Danareksa Sekuritas	II – 60
Tabel 3.1.	Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi di Beberapa Negara	III – 2
Tabel 3.2.	Proyeksi Indikator Makroekonomi Utama Indonesia 2020 – 2024	III – 2
Tabel 3.3.	Proyeksi Penerbitan Obligasi Domestik – Sumber Danareksa <i>Fixed In. Research</i>	III – 5
Tabel 3.4.	Proyeksi <i>Yield</i> Obligasi Pemerintah RI – Sumber Danareksa <i>Fixed In. Research</i>	III – 6
Tabel 4.1.	Tabel Perusahaan Pembiayaan Pedikat Sangat Bagus pada tahun 2018 - Infobank	IV – 4
Tabel 4.2.	Tabel Visi Sistem Pembayaran Indonesia 2025	IV – 7
Tabel 4.3.	Kompetitor Bisnis Jalin 2020-2024	IV – 10
Tabel 4.4.	AUM dan Pangsa Pasar Top 10 – sumber APRDI	IV – 13
Tabel 4.5.	Tabel SWOT PT Jalin Pembayaran Nusantara	IV – 17
Tabel 4.6.	Tabel Analisa Porter 5 (<i>five Forces</i>) – diolah dari berbagai sumber	IV – 19
Tabel 5.1.	Proyeksi Laporan Laba (Rugi) Danareksa Holding Tahun 2020 -2024	V – 7
Tabel 5.2.	Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Holding Tahun 2020 -2024	V – 8
Tabel 5.3.	Proyeksi Laporan Laba (Rugi) Danareksa Finance Tahun 2020 -2024	V – 21
Tabel 5.4.	Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Finance Tahun 2020 -2024	V – 22
Tabel 5.5.	Proyeksi Pertumbuhan Pegawai Danareksa Finance Tahun 2020 - 2024	V – 24
Tabel 5.6.	Proyeksi Laporan Laba (Rugi) Danareksa Capital Tahun 2020 -2024	V – 26
Tabel 5.7.	Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Capital Tahun 2020 -2024	V – 27
Tabel 5.8.	Tabel Program Kerja PT Danareksa Capital Tahun 2020 - 2024	V – 28
Tabel 5.9.	Proyeksi Laporan Laba (Rugi) Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 -2024	V – 31
Tabel 5.10.	Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 -2024	V – 32
Tabel 5.11.	Tema Tahunan PT Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 - 2024	V – 34
Tabel 5.12.	Program Kerja PT Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 - 2024	V – 35
Tabel 5.13.	Proyeksi Pendapatan PT Danareksa Investment Management dan PT Danareksa Sekuritas Tahun 2020 -2024	V – 36
Tabel 5.14.	Tabel Dana Kelolaan dari BRI Grup (rp Triliun)	V – 39
Tabel 6.1.	Proyeksi Pendapatan Persero dan Anak Perusahaan 2020 -2024	VI – 1
Tabel 6.2.	Ikhtisar Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Tahun 2020 -2024	VI – 2
Tabel 6.3.	Ikhtisar Proyeksi Laporan Laba Rugi Tahun 2020 -2024	VI – 3
Tabel 6.4.	Ikhtisar Proyeksi Aliran Kas Tahun 2020 -2024	VI – 4
Tabel 6.5.	Rasio Keuangan Tahun 2020 -2024	VI – 5

Daftar Gambar :

Gambar 1.1.	Struktur Kepemilikan Persero	I – 2
Gambar 1.2.	Struktur Organisasi Persero	I – 8
Gambar 2.1.	Pergerakan IHSG Tahun 2015 – sumber RHB, Bloomberg	II – 3
Gambar 2.2.	Industri sebagai pasar dengan kinerja terburuk ketiga – sumber RHB, Bloomberg	II – 4
Gambar 2.3.	Arus modal keluar Tahun 2015 - sumber RHB, Bloomberg	II – 4
Gambar 2.4.	Rata – Rata Transaksi Harian Tahun 2012 –2016	II – 5
Gambar 2.5.	Aliran dana asing tahun 2012 – 2016	II – 6
Gambar 2.6.	Kondisi ekonomi dan politik tahun 2016 – sumber Danareksa Sekuritas	II – 6
Gambar 2.7.	Kondisi ekonomi dan politik tahun 2017 – sumber Danareksa Sekuritas	II – 7
Gambar 2.8.	Kondisi ekonomi dan politik tahun 2018 – sumber Danareksa Sekuritas	II – 8
Gambar 2.9.	Perkembangan AUM dan Ekonomi	II – 12
Gambar 2.10.	Perkembangan IHSG dan Dana Kelolaan MI – sumber APRDI, Infovesta	II – 12
Gambar 2.11.	Dana Kelolaan dan Jumlah Reksa Dana – sumber APRDI, Infovesta	II – 13
Gambar 2.12.	Skema Ekosistem Sistem Pembayaran	II – 15
Gambar 2.13.	Evolusi Sistem Pembayaran	II – 16
Gambar 2.14.	Perkembangan strategis Danareksa Grup Tahun 2015 - 2019	II – 19
Gambar 2.15.	Kinerja Keuangan (Rp juta) dan ratio-rasio penting Tahun 2015 – 2019	II – 21
Gambar 2.16.	Proporsi Kontribusi Anak dan Asosiasi Perusahaan Terhadap Pendapatan Usaha Danareksa Tahun 2015-2019	II – 22
Gambar 2.17.	Struktur PT Danareksa (Holding) – 28 Desember 2018	II – 24
Gambar 2.18.	Rencana Kerja PT Danareksa Capital Tahun 2015 - 2019	II – 32
Gambar 2.19.	Komposisi karyawan PT Jalin berdasarkan posisi	II – 43
Gambar 2.20.	Komposisi karyawan PT Jalin berdasarkan status	II – 44
Gambar 2.21.	Komposisi karyawan PT Jalin berdasarkan status pendidikan	II – 44
Gambar 2.22.	Komposisi karyawan PT Jalin berdasarkan usia	II – 45
Gambar 2.23.	Komposisi karyawan PT Jalin berdasarkan jenis kelamin	II – 44
Gambar 2.24.	Tren <i>Cash World</i> – sumber WEF 2016	II – 50
Gambar 2.25.	Perkembangan Hasil Survey Nasabah PT Danareksa Investment Management	II – 58
Gambar 3.1.	Pertumbuhan Ekonomi AS dan Indeks Dow Jones – sumber Bloomberg	III – 3
Gambar 3.2.	Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dan IHSG - sumber Bloomberg	III – 4
Gambar 3.3.	Proyeksi IHSG 2019 – 2024 – Sumber Danareksa <i>Equity Research</i>	III – 5
Gambar 4.1.	Jumlah Lembaga Keuangan per Sektor Juni 2018	IV – 1
Gambar 4.2.	Jumlah Perusahaan Berdasarkan Sektor Pembiayaan	IV – 2
Gambar 4.3.	Posisi Keuangan Perusahaan Pembiayaan	IV – 3
Gambar 4.4.	Perbandingan NPF Industri dengan NPF Danareksa Finance	IV – 3
Gambar 4.5.	Perbandingan <i>Gearing Ratio</i> Industri dengan <i>Gearing Ratio</i> Danareksa Finance	IV – 4
Gambar 4.6.	Jumlah Nilai Transaksi <i>Private Equity</i> tahun 2014 -2017	IV – 5
Gambar 4.7.	Konsep Open API sebagai <i>Platform Open Banking</i> (Source: Deloitte)	IV – 8
Gambar 4.8.	Ekosistem Open Banking Uni Eropa (Source: Open Banking Working Group 2018)	IV – 9
Gambar 4.9.	Perubahan Tren Pembayaran 2018; Jumlah <i>Merchant</i> & User Uang Elektronik	IV – 11
Gambar 4.10.	Pertumbuhan Pasar <i>Interbank Switching</i> ATM & Debit (Source IDC 2018)	IV – 11
Gambar 4.11.	Profil Transaksi 2019 dan <i>Market Share</i> Jalin	IV – 12
Gambar 4.12.	Komposisi dan Pertumbuhan AUM Industri vs PT DIM	IV – 13
Gambar 4.13.	Konsentrasi Nasabah per Juni 2019	IV – 14
Gambar 5.1.	Arahan Utama RJPP Tahun 2020 -2024	V – 1
Gambar 5.2.	Tema 5 Tahun PT Jalin Pembayaran Nusantara	V – 33
Gambar 5.3.	Sinergi PT Danareksa Investment Management dengan PT Bank BRI (Persero) Tbk	V – 38
Gambar 5.4.	Ilustrasi Pengembangan Digital – sumber ARPDI, Infovesta	V – 40
Gambar 5.5.	Profitabilitas dan Kualitas Produk PT Danareksa Investment Management	V – 40

BAB I
PENDAHULUAN DAN LATAR BELAKANG
1.1. Gambaran Umum

PT Danareksa (Persero) ("Danareksa") adalah perseroan terbatas yang didirikan menurut dan berdasarkan hukum negara Republik Indonesia berdasarkan Akta No. 74 tanggal 28 Desember 1976, kemudian diubah dengan Akta Perubahan No. 59 tanggal 17 Februari 1977, keduanya dibuat di hadapan Juliana Nimrod Siregar gelar Mangaradja Namora, S.H., Notaris di Jakarta, yang keduanya telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman Republik Indonesia dengan Surat Keputusan No. Y.A. 5/353/21 tanggal 12 Juli 1977 dan telah didaftarkan di Kantor Pengadilan Negeri Jakarta pada tanggal 19 Juli 1977 di bawah No. 2816 serta telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 82 tanggal 14 Oktober 1977, Tambahan No. 619/1977. Danareksa memulai aktivitas operasinya pada tahun 1976.

Anggaran Dasar Danareksa telah mengalami beberapa kali perubahan. Anggaran Dasar Danareksa tersebut telah diubah secara keseluruhan dalam rangka penyesuaian dengan Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas sebagaimana telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.28 tanggal 7 April 2009, Tambahan No.9817/2009 dan kemudian diubah sebagaimana telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.71 tanggal 3 September 2010, Tambahan No.1161/2010, terakhir anggaran dasar tersebut diubah dengan Akta No.15 tanggal 30 April 2019, dibuat dihadapan Mochamad Nova Faisal, SH, MKn, Notaris di Jakarta, yang telah memperoleh persetujuan dari Menteri Hukum dan HAM RI No. AHU-0023595.AH.01.02.TAHUN 2019 tanggal 2 Mei 2019

Danareksa merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia. Sebagai *holding company*, Danareksa memiliki 3 (tiga) entitas anak yang bergerak di bisnis pembiayaan, private equity dan *switching* serta *managed services* dan 2 (dua) entitas asosiasi yang bergerak di bisnis Manajer Investasi, perantara perdagangan efek dan penjaminan emisi efek, dan keseluruhan entitas anak dan asosiasi Danareksa tersebut, berkedudukan di Jakarta.

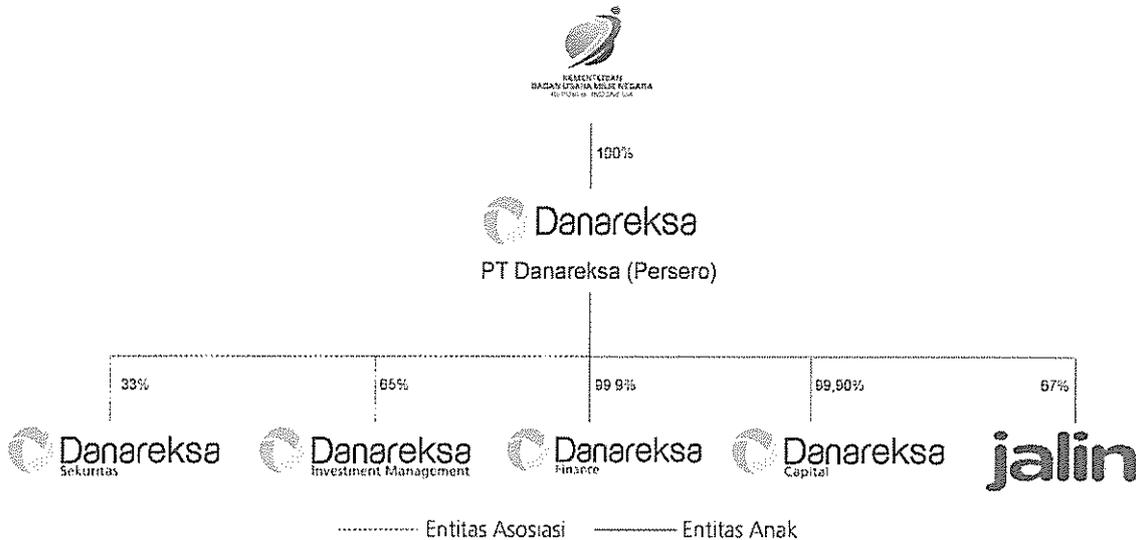
Struktur permodalan dan susunan pemegang saham Perseroan saat ini adalah sebagai berikut :

Nilai nominal Rp1.000.000 per saham (Nilai Penuh)

Keterangan	Jumlah Saham (lbr)	Jumlah Nilai Nominal (Rp)	Persentase (%)
Modal Dasar	2.800.000	2.800.000.000.000	
Pemegang Saham : Negara Republik Indonesia	701.480	701.480.000.000	100,00
Jumlah modal ditempatkan dan disetor penuh	701.480	701.480.000.000	100,00
Saham dalam Portepel	2.098.520	2.098.520.000.000	

Tabel 1.1. Struktur Permodalan dan Susunan Pemegang Saham Perseroan

Struktur dan porsi kepemilikan Danareksa atas entitas anak dan asosiasi perusahaan diperlihatkan adalah sebagai berikut :



Gambar 1.1 Struktur Kepemilikan Persero

- PT Danareksa (Persero) dimiliki 100% oleh Pemerintah RI dibawah koordinasi Kementerian BUMN.
- Sisa kepemilikan saham pada PT Danareksa Finance dimiliki oleh PT Danareksa Sekuritas sebesar 0,001%.
- Sisa kepemilikan saham pada PT Danareksa Capital dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Pegawai PT Danareksa (Persero) sebesar 0,1%.
- Sisa kepemilikan saham pada PT Jalin Pembayaran Nusantara dimiliki oleh PT Telkom (Persero) Tbk sebesar 33%.
- Sisa kepemilikan saham pada PT Danareksa Investment Management dimiliki oleh PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 35%.
- Sisa kepemilikan saham pada PT Danareksa Sekuritas dimiliki oleh PT BRI (Persero) Tbk sebesar 67%

1.2. Maksud dan Tujuan Perusahaan (Saat Ini)

Maksud dan tujuan perusahaan adalah melakukan usaha baik secara langsung maupun tidak langsung melalui Perseroan maupun entitas anak maupun asosiasi perusahaan dengan mempercepat proses pengikutsertaan masyarakat dalam pemilikan saham perusahaan-perusahaan serta meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pengerahan dana dan mengelola dana tersebut untuk menghasilkan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat untuk mendapatkan/mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas;

1.3. Visi Perusahaan (Saat Ini)

“Menjadi Perusahaan Pilihan Utama Dan Terpercaya Dibidang Jasa Keuangan”

1.4. Misi Perusahaan

- Menyediakan beragam produk dan layanan terbaik untuk memenuhi kebutuhan nasabah.
- Memberikan solusi melalui pemahaman kebutuhan dan sinergi dengan nasabah.
- Menjadi perusahaan idaman sebagai tempat bekerja.
- Memberikan nilai tambah yang optimal bagi seluruh pemangku kepentingan.

1.5. Strategi Perusahaan

Strategi utama perusahaan dalam mencapai Visi dan Misi di atas adalah:

- Menciptakan daya tarik bagi calon pegawai berkualitas yang berkomitmen pada kinerja profesional dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga dapat mengembangkan potensi secara maksimal.
- Menyediakan kualitas layanan dan jasa terbaik melalui produk yang inovatif, sistem keuangan yang hati-hati dan sistem operasional yang responsif.
- Senantiasa menjunjung tinggi kepercayaan investor kepada Danareksa sebagai penjaga amanat.
- Memperoleh transaksi prestisius dengan mengoptimalkan sinergi antar entitas anak dan asosiasi Danareksa.
- Memperoleh dan mempertahankan klien dengan menerapkan strategi pemasaran yang inovatif dan didukung oleh jaringan distribusi yang efektif.
- Mendukung program dan transaksi keuangan Pemerintah serta bertindak sebagai perpanjangan tangan pemerintah dan media investasi Negara Republik Indonesia.
- Mempersiapkan diri menjadi *holding company* bagi BUMN Perbankan dan Jasa Keuangan.
- Mempersiapkan diri untuk bertumbuh secara anorganik dan aliansi dengan BUMN lain.

1.6. Nilai Budaya Perusahaan

Untuk mendukung terwujudnya Visi dan Misi, Danareksa menganut pandangan atau nilai-nilai sebagai berikut :

- **Integritas**
Karyawan dan manajemen Danareksa dituntut untuk menjunjung tinggi etika, baik dalam menjalankan tugasnya bagi perusahaan maupun dalam kehidupan pribadinya.
- **Keahlian**
Penanganan klien akan dilakukan oleh staf Danareksa yang sudah terbukti ahli dalam bidang yang dikeloalnya. Keahlian ini menghasilkan layanan yang cepat dan tepat sesuai dengan keinginan nasabah.

- **Transparansi**
Penyampaian informasi kepada pegawai, nasabah dan masyarakat senantiasa dilakukan secara proporsional.
- **Akuntabilitas**
Karyawan dan manajemen dituntut untuk bertanggung jawab dalam setiap pelaksanaan tugas yang diberikan.
- **Kewajaran**
Perusahaan akan berupaya untuk bertindak adil dan wajar (*fair*) kepada pemegang saham, pegawai dan nasabah terhadap sudut pandang mereka masing-masing.

Dengan adanya nilai-nilai budaya di atas, maka Danareksa diharapkan dapat memiliki *corporate culture* yang dinamis, transparan dan inovatif.

1.7. Karakter Bisnis

Perkembangan industri keuangan di Indonesia dan secara khusus perkembangan industri pasar modal, menuntut Danareksa untuk melakukan langkah strategis unorganik baik kebijakan internal perusahaan maupun Pemegang Saham. Di periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2019, aksi korporasi yang dilakukan oleh Danareksa dalam rangka memperluas pasar dan memperkaya ragam produk dan layanan adalah dengan melakukan kerjasama strategis di akhir tahun 2018 yaitu melakukan sinergi dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk berupa pengalihan sebagian saham entitas anak perusahaan yaitu PT Danareksa Sekuritas dan PT Danareksa Investment Management. Kerja sama ini adalah awal dari sinergi Danareksa dengan institusi-institusi keuangan lainnya di lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN); yang pada akhirnya diharapkan BUMN menjadi semakin kompetitif di pasar regional dan bahkan lebih luas lagi.

Pada akhir Juni tahun 2019, Danareksa juga memperluas bidang usaha dengan bergabungnya PT Jalin Pembayaran Nusantara sebagai bagian dari Grup Danareksa. PT Jalin Pembayaran Nusantara merupakan satu lembaga prinsipal (Penyedia layanan *interbank switching*) di Indonesia untuk mendorong sinergi BUMN dan menciptakan efisiensi dalam ekosistem perbankan nasional.

Dalam industri jasa terutama sektor keuangan, sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan politik nasional maupun global. Beberapa indikator ekonomi yang sangat mempengaruhi industri ini adalah nilai tukar Rupiah terhadap USD, tingkat suku bunga perbankan dan indeks harga efek di bursa saham. Industri Pasar Modal merupakan industri yang berkomplemen dengan industri perbankan dalam menyediakan alternatif pendanaan dan investasi. Industri pasar modal menawarkan alternatif pendanaan yang lebih bervariasi yang dengan risiko inheren yang lebih tinggi, mulai dari pendanaan ekuitas sampai obligasi dan beragam variasi diantara kedua instrumen tersebut. Sebagai alternatif investasi, instrumen yang ditawarkan merupakan ceminan dari alternatif pendanaan yang ditawarkan.

Risiko pasar, yang mencakup risiko suku bunga, nilai tukar, ekuitas dan komoditas melekat di produk/ instrumen pasar modal dengan beragam intensitas sesuai struktur instrumennya. Risiko pasar inilah yang membuat industri pasar modal lebih rentan karena pengaruh langsung volatilitas yang tinggi dari unsur-unsur risiko pasar tersebut. Selain

risiko pasar yang dominan, bisnis pasar modal juga menghadapi risiko lain seperti risiko kredit, risiko likuiditas, risiko operasional.

Dalam situasi perekonomian dan politik yang berfluktuasi serta kompetisi yang ketat tersebut, Danareksa berusaha untuk memanfaatkan setiap peluang/kesempatan dalam memperoleh keuntungan dengan strategi yang tepat. Mengingat informasi adalah salah satu hal yang sangat vital dimana pengungkapan mengenai strategi, rencana kerja, produk dan sistem harus dilakukan secara hati-hati, maka penjabaran mengenai hal-hal tersebut dalam RJPP ini telah diselaraskan sesuai dengan kebutuhan pihak yang berkepentingan.

1.8. Tata Kelola Perusahaan

Dalam rangka mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan serta untuk menjalankan kegiatan usaha secara baik dan berkesinambungan, maka Danareksa telah menetapkan kebijakan-kebijakan yang dituangkan secara tertulis dalam suatu pedoman kebijakan perusahaan yang antara lain mencakup kebijakan di dalam tata kelola perusahaan, pengelolaan risiko, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, umum dan administrasi, dan pengawasan. Kebijakan perusahaan tersebut secara rinci diatur dalam pedoman-pedoman sebagai berikut :

- **Tata Kelola Perusahaan;** merupakan acuan bagi berbagai kebijakan dan prosedur dalam aspek tata kelola perusahaan yang baik di lingkungan Danareksa, mencakup landasan setiap pengambilan keputusan bisnis yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*) atau profesional (*profesionalism*) dan kewajaran (*fairness*).
- **Manajemen Risiko;** mencakup kebijakan di dalam mengelola risiko pasar, kredit, likuiditas, hukum, stratejik serta risiko-risiko transaksi intra grup.
- **Keuangan dan Akuntansi;** khususnya antara lain mengenai akuntansi, perpajakan serta kebijakan-kebijakan mengenai aktiva tetap, laba ditahan dan anggaran.
- **Umum dan Administrasi;** mencakup sistem dan teknologi, pengelolaan perkantoran, keamanan dan keselamatan, kearsipan, pelaporan dan pengadaan.
- **Sumber Daya Manusia;** mencakup disiplin kerja, pengembangan karyawan dan komunikasi antara perusahaan dan karyawan.
- **Pengawasan;** mencakup pengawasan melekat, pengawasan organisasi, etika dan norma pengawasan serta proses pemeriksaan.

Seluruh kebijakan ini diselaraskan dengan segala ketentuan yang berlaku. Turunan dari kebijakan perusahaan ini adalah Prosedur Operasi Standar (SOP) yang selain didasarkan pada pedoman kebijakan di atas, juga disesuaikan dengan perkembangan usaha maupun industri.

Untuk membantu Dewan Komisaris dan Direksi dalam pelaksanaan tugas dan fungsi mereka, Danareksa membentuk beberapa komite, yaitu :

Komite yang Mendukung Tugas Dewan Komisaris :

Komite Audit: merupakan komite yang tugas dan fungsinya membantu Dewan Komisaris mewujudkan pengawasan yang efektif dan mendorong Perseroan agar dikelola sesuai dengan prinsip-prinsip tata kelola yang baik. Komite Audit bersifat mandiri baik dalam pelaksanaan tugasnya maupun pelaporan dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Komisaris. Komite Audit telah memiliki pedoman kerja sebagai pedoman dalam pelaksanaan tugas.

Komite Tata Kelola Terintegrasi: merupakan komite yang tugas dan fungsinya membantu Dewan Komisaris yang dibentuk berdasarkan peraturan OJK mengenai penerapan konglomerasi keuangan. Komite Tata Kelola Terintegrasi merupakan pihak independen yang memenuhi persyaratan OJK, yang diangkat dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris. Komite Tata Kelola Terintegrasi telah memiliki pedoman kerja sebagai pedoman dalam melaksanakan tugasnya. Setiap risalah rapat yang dibuat dalam Komite Tata Kelola Terintegrasi dilaporkan kepada Dewan Komisaris disertai dengan pendapat dan usulan, jika ada hal-hal yang perlu mendapat perhatian Dewan Komisaris, Komite Tata Kelola Terintegrasi memiliki wewenang untuk mengakses catatan atau informasi perusahaan.

Komite yang Mendukung Tugas Direksi :

1. **Komite Pengelolaan Risiko:** bertugas mengevaluasi dan mengembangkan kebijakan serta parameter pengelolaan risiko diseluruh aspek kegiatan usaha Perseroan. Komite Manajemen Risiko diketuai Direktur Utama Persero, beranggotakan Direksi Persero dan Kepala Divisi Manajemen Risiko. Kepala Divisi Manajemen Risiko menjadi sekretaris dalam komite ini.
2. **Komite Human Capital & Remunerasi :** merupakan komite eksekutif yang bertanggung jawab untuk penetapan kebijakan dalam seleksi serta perekrutan karyawan dan penetapan gaji serta tunjangan. Komite SDM diketuai oleh Direktur Utama Persero, beranggotakan Direksi Persero, Direktur Utama anak perusahaan dan kepala divisi terkait. Bertindak sebagai sekretaris dalam komite ini adalah Kepala Divisi SDM (*Human Capital*).
3. **Komite Teknologi Informasi:** bertanggung jawab untuk mengkaji dan menyetujui usulan-usulan *e-blueprint* berikut perangkat keras (*hardware*) dan perangkat lunak (*software*) serta sumber daya lainnya yang diperlukan dalam pengembangan bisnis dan sistem perusahaan. Komite ini diketuai oleh Direktur Utama Persero, beranggotakan Direksi Persero, Direktur Utama anak perusahaan dan Kepala Divisi IT menjadi sekretaris dalam komite ini.

1.9. Susunan Dewan Komisaris, Komite Audit, Komite Tata kelola Terintegrasi, Direksi Persero, Direksi Entitas Anak dan Direksi Entitas Asosiasi per Oktober 2019**Susunan Komisaris**

- Plt. Komisaris Utama : Eko Sulistyono
merangkap Komisaris
- Komisaris Independen : Dyah Kartika Rini

Susunan Direksi Persero

- Direktur Utama : Arief Budiman
- Direktur : Bondan Pristiwandana

Susunan Komite Audit

- Ketua : Dyah Kartika Rini
- Anggota : Imbuh Sulistyarini

Susunan Komite Tata Kelola Terintegrasi

- Ketua : Dyah Kartika Rini
- Anggota : Djasriadi
- Anggota : Imbuh Sulistyarini

Susunan Komisaris dan Direksi Danareksa Finance

- Komisaris Utama : Bondan Pristiwandana
- Komisaris Independen : Setiawan Kristanto

- Direktur Utama : Poedji Goesarianto
- Direktur : Safei
- Direktur : RAM Irwan Satya

Susunan Komisaris dan Direksi Danareksa Capital

- Komisaris : Bondan Pristiwandana

- Direktur : Erizal

Susunan Komisaris dan Direksi PT Jalin Pembayaran Nusantara

- Komisaris Utama : Setyanto Hantoro
- Komisaris Independen : Indrawan Ditapradana

- Direktur Utama : Otto Benny Hantoro
- Wakil Direktur Utama : Boyke Yurista At Tharieq M
- Direktur : Aries Barkah
- Direktur : Fajar Adimarta
- Direktur : A. Pawitra Indriati

Susunan Komisaris dan Direksi PT Danareksa Investment Management

- Komisaris Utama : Lukman Nurazis
- Komisaris Independen : Kahlil Rowter

- Direktur Utama : Marsangap P. Tamba
- Direktur : Egi Indrawati Santosa
- Direktur : Upik Susiyawati

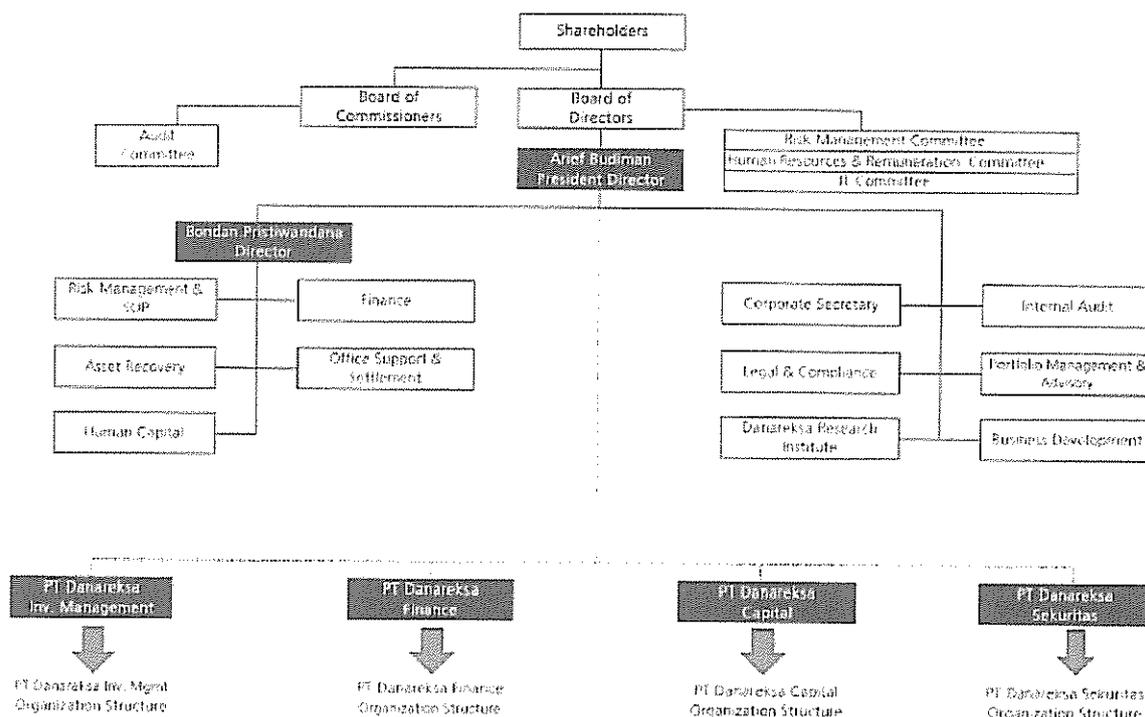
Susunan Komisaris dan Direksi Danareksa Sekuritas

- Komisaris : Damhuri Nasution

- Direktur Utama : Budi Susanto
- Direktur : Santi Suryandari
- Direktur : Boumediene Sumurung Halomoan

1.10. Struktur Organisasi PT Danareksa (Persero)

Berikut adalah Struktur Organisasi PT Danareksa (Persero) berdasarkan Surat Keputusan Direksi No.KD-42/030/DIR tertanggal 28 Desember 2018:



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Persero

a. Jumlah anggota Direksi Perseroan saat ini berjumlah 2 (dua) orang, dengan pembagian tugas dan wewenang anggota Direksi adalah sebagai berikut :

- (i) Arief Budiman, Direktur Utama :
 - Mensupervisi dan mengkoordinasi (para) Direktur.
 - Membidangi secara langsung fungsi-fungsi :
 - *Corporate Secretary;*
 - *Internal Audit;*
 - *Legal & Compliance;*
 - *Portfolio Management & Advisory;*
 - *Danareksa Research Institute;*
 - *Business Development.*

- (ii) Bondan Priewardana, Direktur, membidangi secara langsung fungsi-fungsi sebagai berikut :
 - *Risk Management & SOP;*
 - *Finance;*
 - *Asset Recovery;*
 - *Office Support & Settlement;*
 - *Human Capital.*

Handwritten signature or initials.

- b. Perusahaan merupakan *Holding Company* dengan 3 (tiga) entitas anak dan 2 (dua) entitas asosiasi terdiri dari :
- (i) PT Danareksa Finance;
 - (ii) PT Danareksa Capital;
 - (iii) PT Jalin Pembayaran Nusantara;
 - (iv) PT Danareksa Investment Management;
 - (v) PT Danareksa Sekuritas.

1.11. Kegiatan Perusahaan

Perseroan merupakan perusahaan induk (*holding company*) yang memiliki 3 (tiga) entitas anak yang bergerak di bisnis pembiayaan, *private equity* dan *switching* serta *managed services*; dan 2 (dua) entitas asosiasi yang bergerak di bisnis Manajer Investasi, perantara perdagangan efek dan penjaminan emisi efek.

Berikut perkembangan fungsi divisi-divisi dalam menjalankan kegiatan-kegiatan usahanya:

1. Kegiatan Usaha Utama dan Pendukung Perseroan

Kegiatan usaha yang menginduk kepada Perseroan secara langsung dilakukan oleh Divisi Danareksa *Research Institute* ("DRi") yang berperan sebagai *Economic Research, Portfolio & Management Advisory (PMA)* dan *Asset Recovery* serta yang didukung oleh divisi-divisi support yaitu *Finance, Human Capital, Corporate Secretary, Legal & Compliance, Internal Audit, Office Support & Settlement, Risk Management dan SOP*.

a. Danareksa *Research Institute*

Merupakan divisi yang melakukan riset ekonomi atas perkembangan ekonomi dan kebijakan Pemerintah terkini dan memberikan *update* atas kebijakan Pemerintah baik di dalam maupun luar negeri. Hasil riset diperuntukkan bagi internal Perseroan maupun bagi para pelaku bisnis dan ekonomi baik di sektor umum maupun swasta. Dalam melakukan riset, DRi menggunakan sejumlah pendekatan kuantitatif antara lain *macroeconomic modelings* dan prognosa untuk jangka panjang dan pendek terhadap beberapa variabel makro ekonomi.

b. Divisi *Portfolio & Management Advisory*

Merupakan divisi yang melakukan penyaluran dan distribusi pembiayaan kepada nasabah dengan jaminan saham emiten dan jaminan bentuk lainnya. Transaksi di dalam divisi *Portfolio Management & Advisory* meliputi pembiayaan, investasi, pengelolaan portofolio dan *arranger* dari suatu transaksi serta layanan jasa penasehat keuangan umum dari nasabah institusi. Aktivitas dari kegiatan *Portfolio Management & Advisory* tetap mengacu kepada standar dan kebijakan yang telah diatur oleh komite pengelolaan risiko perusahaan.

2. Kegiatan Usaha Utama dan Pendukung Entitas Anak dan Asosiasi

a. PT Danareksa Finance

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Danareksa Finance memiliki beberapa produk pembiayaan untuk memberikan pilihan yang lebih luas kepada nasabah dalam hal kebutuhan pembiayaan antara lain :

i. Sewa Guna Usaha (*Leasing*)

Merupakan kegiatan pembiayaan dengan menyediakan barang modal baik dengan hak opsi (*finance lease*) maupun tanpa hak opsi (*operating lease*)

untuk digunakan oleh penyewa guna usaha (*lessee*) selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara angsuran.

ii. Anjak Piutang (*Factoring*)

Merupakan suatu produk pembiayaan dengan jaminan piutang dagang untuk membantu nasabah dalam mempercepat realisasi arus kas penerimaan nasabah.

iii. Pembiayaan Investasi

Merupakan suatu produk pembiayaan yang diperluas oleh dan harus sesuai dengan aturan OJK (Otoritas Jasa Keuangan).

b. PT Danareksa Capital

Danareksa Capital didirikan pada tahun 2011 dan merupakan entitas anak perusahaan terbaru dengan izin dibidang pengelolaan aset dan dana, pemberian jasa penasehat keuangan, dan jasa konsultan manajemen. Adapun yang dapat diberikan oleh Danareksa Capital antara lain *Private Equity, Advisory dan Project Investment*.

c. PT Jalin Pembayaran Nusantara

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, PT Jalin Pembayaran Nusantara melakukan kegiatan utama yaitu :

i. Switching

Layanan *Switching ATM Link* adalah *Off Us Switching ATM* yang memfasilitasi transaksi pengecekan saldo, tarik tunai, maupun transfer antar member Link.

Layanan *Switching Debit Link* merupakan bagian dari program Gerbang Pembayaran Nasional (GPN) yang memungkinkan nasabah pemegang kartu debit dari bank-bank yang tergabung sebagai anggota jaringan Debit Link – Himbara maupun non Himbara – untuk dapat melakukan transaksi pada mesin EDC bank-bank yang telah tergabung dalam program GPN. Layanan ini mampu memproses hingga 24 juta transaksi dalam setahun.

ii. Managed Services

Adalah salah satu solusi bagi bank-bank yang tergabung dalam Himbara untuk melakukan efisiensi pengelolaan mesin ATM melalui skema alih daya kepada Jalin (*Managed Service*). Saat ini telah dilakukan inisiasi bisnis Managed Service melalui investasi, berupa pengembangan *Agent Base ATM Monitoring System*, *ATM Cash Management System*, dan pengembangan *ATM Location Management System* yang diberi nama *JSEECA (Jalin's Sites and Endpoints Controller Apps)*, yang mampu memonitor kondisi fisik ATM secara akurat.

Lingkup pekerjaan *managed services* akan dilakukan secara bertahap mencakup pengelolaan vendor *Cash Replenishment* (pengisian uang ke mesin ATM), *First Level Maintenance* (kegiatan perbaikan atas kerusakan minor seperti penggantian kertas receipt), *Second Level Maintenance (preventive dan corrective maintenance* diantaranya penggantian suku cadang), dan *Premises* (menjaga kebersihan ATM dan ruangan untuk kenyamanan dan keamanan pengguna).

d. PT Danareksa Danareksa Investment Management

PT Danareksa Investment Management ("DIM") merupakan entitas asosiasi Perseroan yang didirikan pada tahun 1992 yang bergerak di bidang pengelolaan investasi bagi nasabah perorangan maupun institusi

DIM merupakan manajer investasi pertama yang meluncurkan produk reksa dana di Indonesia. DIM menggunakan sistem *Computerized Fund Administration & Portfolio Management* dalam melayani nasabahnya. DIM juga melakukan riset mendalam yang dirancang untuk membantu penentuan investasi yang paling menarik, memilih serta melaksanakan strategi investasi yang dapat menghasilkan imbal hasil terbaik.

i. *Pengelolaan Reksa Dana*

DIM mengelola jenis reksa dana yang terdiri atas produk reksa dana konvensional, reksa dana terproteksi, Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK-EBA), dan Reksa Dana Penyertaan Terbatas (RDPT) serta ETF. Seluruh reksa dana DIM ditawarkan kepada masyarakat umum baik melalui Bank Agen Penjual maupun melalui pemasaran yang dilakukan oleh DIM sendiri. Untuk mengantisipasi kompetisi yang ketat dalam industri reksa dana pada saat ini, DIM melakukan *re-packaging* produk yang merupakan program investasi pada reksa dana secara berkala untuk memperluas basis nasabah dan meningkatkan aset dana kelolaan. Produk tersebut dimaksudkan untuk mengajak dan membantu masyarakat untuk mempersiapkan kesejahteraan keuangan masa depan secara dini melalui investasi di pasar modal, khususnya reksa dana. Selain itu, DIM juga memperluas jaringan pemasaran melalui berbasis IT (*Information Technology*) yaitu Investasik yang memberikan kemudahan kepada para investor untuk melakukan transaksi pembelian Unit Penyertaan dimanapun mereka berada melalui website Danareksa.

ii. *Pengelolaan Dana Pihak Ketiga (Discretionary Fund)*

Pengelolaan dana pihak ketiga yang dilakukan secara *discretionary* pada umumnya ditujukan bagi nasabah atau institusi yang berminat untuk mengalokasikan dananya ke pasar modal dan pasar uang.

iii. *Pengelolaan Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA)*

DIM merupakan pelopor dari produk reksadana Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset.

e. PT Danareksa Sekuritas

Danareksa Sekuritas didirikan pada tahun 1992 dan merupakan entitas asosiasi Perseroan dengan bidang usaha meliputi bidang perantara perdagangan efek, pedagang efek dan penjamin emisi efek dan penasihat keuangan. Adapun divisi-divisi atau lini bisnis pada Danareksa Sekuritas meliputi :

Divisi Investment Banking

Kegiatan utama dalam divisi *Investment Banking* melalui PT Danareksa Sekuritas dapat dibagi menjadi 2 (dua) kegiatan utama yaitu:

i. Penjaminan Emisi

Kegiatan untuk membantu calon emiten dalam kaitannya dengan proses penawaran efek ekuitas maupun efek bersifat hutang. Penjaminan emisi efek saham (*equity underwriting*) untuk penawaran umum saham perdana, dan/atau penawaran umum terbatas dalam rangka hak memesan efek terlebih dahulu (*rights issue*) dilakukan oleh Perseroan melalui divisi *Investment Banking*. Selain itu, divisi ini juga dapat bertindak sebagai *arranger* untuk transaksi penempatan langsung (*private placement*).

Dalam kaitannya dengan proses penjaminan emisi saham, divisi ini juga memberikan saran mengenai strategi dan bentuk instrumen yang tepat dalam melakukan emisi termasuk mengenai gambaran kondisi pasar modal (lokal maupun internasional) untuk penawaran saham perdana tersebut serta hal-hal lain yang mendukung suksesnya proses penjaminan emisi.

Selain melakukan penjaminan emisi saham, divisi *Investment Banking* juga melakukan penjaminan emisi obligasi dan bertindak sebagai *arranger* untuk produk-produk pendapatan tetap (*fixed income*) lainnya, seperti *Medium-Term Notes (MTN)*, dan *Negotiable Certificates of Deposits (NCD)*.

ii. Penasihat Keuangan

Danareksa Sekuritas juga menyediakan jasa yang berkaitan dengan pemberian rekomendasi, masukan dan jasa konsultasi keuangan lainnya baik kepada perusahaan publik maupun perusahaan non publik. Jasa yang diberikan adalah jasa konsultasi yang berkaitan dengan kegiatan restrukturisasi perusahaan atau keuangan, *merger & acquisition*, pendanaan perusahaan dari ekuitas maupun pinjaman dan berbagai bentuk jasa penasihat keuangan lainnya.

Divisi Equity Capital Market ("ECM")

Kegiatan utama yang dilakukan dalam divisi ECM adalah berperan sebagai perantara pedagang efek saham (*brokerage*) untuk nasabah institusi.

Dalam menjalankan kegiatannya, divisi ECM menyediakan solusi dan jasa investasi yang komprehensif kepada para nasabah yang mencakup antara lain *equity research*, *stock trading*, *margin financing*, *primary issuances* dan *private placements*. Sebagai perantara perdagangan saham, divisi ini dibentuk untuk dapat memberikan pelayanan terpadu, mulai dari pembukaan rekening nasabah, memelihara hubungan baik dengan nasabah dan perusahaan efek lainnya, menyampaikan informasi dan rekomendasi mengenai kondisi pasar serta melaksanakan instruksi jual dan beli atas nama nasabah.

Divisi Debt Capital Market ("DCM")

Kegiatan utama yang dilakukan dalam divisi DCM adalah sebagai perantara perdagangan efek surat utang (*brokerage*) dan melakukan kegiatan sebagai *sales* dalam aktifitas pasar perdana dengan berkoordinasi dengan divisi *Investment Banking*.

Selama ini, Perseroan telah terlibat secara aktif dalam penawaran perdana Surat Utang Negara ("SUN") dan obligasi korporasi lainnya.

i. Perantara Perdagangan Efek Bersifat Hutang

Kegiatan perantara perdagangan efek bersifat hutang dengan memberikan pelayanan terpadu (seperti yang dilakukan pada kegiatan perantara perdagangan efek saham).

- ii. **Agen Penjual** dalam Aktifitas Pasar Perdana Obligasi Korporasi dan Agen Lelang (*Bid Submitter*) dalam Aktifitas Lelang Surat Berharga Negara Bekerja sama dengan divisi *Investment Banking*, divisi DCM menjalankan fungsinya sebagai agen penjual (*sales*) dari obligasi atau sukuk korporasi yang diterbitkan di pasar perdana. Proses penjualan tersebut didukung pula oleh adanya laporan riset dari tim *debt research* sehingga membantu investor dalam mengambil keputusan untuk berinvestasi. Di samping itu, sebagai salah satu *dealer* utama, divisi DCM Perseroan juga bertindak selaku agen lelang (*bid submitter*) pada saat Lelang Surat Berharga Negara (SBN) ataupun Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) yang diselenggarakan oleh Pemerintah untuk nasabah-nasabahnya baik institusi konvensional maupun institusi syariah.

Divisi Retail Capital Market ("RCM")

i. Priority Retail Distribution ("PRD")

Pada tahun 1997, Perseroan membuka jalur distribusi yang bertujuan memasarkan produk-produk dan melayani masyarakat untuk bertransaksi di pasar modal yang disebut dengan Sentra Investasi Danareksa (SID). Disamping sebagai fungsi pemasaran, SID juga bertujuan untuk menjalankan salah satu misi dari Perseroan yaitu membantu Pemerintah untuk lebih memasyarakatkan pasar modal secara langsung ke masyarakat di daerah-daerah di Indonesia. Pada masa awal SID berdiri di Surabaya, Pondok Indah dan Mangga Dua. Sering berjalannya waktu, dan untuk memberikan kesempatan pada pengusaha-pengusaha lokal untuk berusaha di bidang pasar modal, maka Perseroan merintis Pola Program Kemitraan dalam bentuk waralaba (*franchise*) dan referal.

Untuk melayani nasabah retail tersebut, Divisi PRD bertugas mengelola jaringan distribusi yang dinamakan Sentra Investasi Danareksa ("SID") dan Outlet Danareksa. Saat ini Divisi PRD memiliki 42 (empat puluh dua) titik jaringan distribusi yang berlokasi di 18 (delapan belas) kota di seluruh Indonesia. Terdiri dari 23 (dua puluh tiga) SID, 12 (dua belas) SID - Gerai, dan 7 (tujuh) SID - Outlet baik yang merupakan SID milik sendiri maupun melalui kerjasama dengan mitra dalam bentuk waralaba (*franchise*) dan referal. Selain SID, SID - Gerai, dan SID - Outlet tersebut, mulai tahun 2008, *Wealth Management* masuk kedalam jaringan distribusi *Retail Distribution*

ii. Danareksa Online (D'One) Customer Distribution

Untuk mendukung ekspansi usaha dan menjangkau lebih banyak investor sebagai nasabah, Perseroan mengembangkan teknologi *Cyber Branch* atau Cabang Maya dimana investor nasabah Perseroan dapat melakukan transaksi secara online. *Online trading* ini dapat dilakukan melalui 3 produk D'One, yaitu :

- *TradePro* : *Online trading* menggunakan aplikasi
- *WebTrade* : *Online trading* berbasis website
- *Mobile* : *Online trading* menggunakan telepon genggam

Divisi Riset

i. Equity Research ("EQR")

Tim EQR menyediakan riset mendalam mengenai perusahaan yang telah tercatat di Bursa Efek dan merupakan salah satu tim riset dengan cakupan riset sektor industri yang terbanyak di Indonesia. Aktivitas EQR termasuk menerbitkan riset-riset harian yakni untuk distribusi nasabah retail dan

Investment Focus untuk riset saham, maupun riset yang terbit setiap bulan untuk strategi pasar modal dan *Valuation Guide* untuk pedoman analisa kuantitatif dengan tujuan menyediakan data terkini serta analisis mendalam atas perusahaan atau sektor pasar berdasarkan pada penilaian atas perkembangan terkini perusahaan seperti hasil-hasil keuangan, *corporate actions*, maupun perubahan peraturan yang berlaku. Pandangan dan analisis ini juga dipaparkan secara langsung kepada klien institusi lokal dan asing melalui kunjungan berkala. EQR juga memasarkan baik secara internal maupun eksternal laporan riset harian dan mingguan ke setiap sales institusi dan retail. Pemasaran eksternal dilakukan melalui pendistribusian laporan secara elektronik, fax dan kurir, *analyst call* terhadap beberapa investor prioritas, *investor gathering*, *conference call*, kunjungan ke institusi domestik maupun luar negeri, institusi dan retail, partisipasi dalam penyediaan data industri serta menjadi contributor untuk IBES/*First Call* dan S&P *Emerging Market Indices*.

ii. Fixed Income Research ("FIR")

Kegiatan FIR berfokus pada tiga pilar utama yaitu membantu nasabah dalam pengambilan keputusan investasi surat hutang baik di pasar perdana maupun sekunder, berperan secara internal dalam pengambilan keputusan investasi maupun penjaminan emisi serta berperan dalam pengembangan pasar surat hutang dengan cara turut serta secara aktif dalam pengembangan produk *fixed income*.

FIR juga menyediakan liputan atas pasar obligasi Indonesia, baik untuk obligasi pemerintah maupun obligasi korporasi. Aktivitas utamanya meliputi dukungan untuk *primary deal* serta analisis pasar obligasi, analisis kredit korporasi dan perkiraan *yield*. Beberapa kegiatan yang dilakukan oleh tim FIR antara lain menerbitkan laporan *Daily Watch*, *Weekly Report*, *Strategy Report*, *Company Report*, dan *Sector Report* bagi para investor yang meliputi perkembangan pasar uang khususnya tingkat suku bunga, profil emiten, perkembangan pasar obligasi pemerintah, obligasi perusahaan, dan *yankee bonds*, laporan dalam rangka emisi obligasi apabila Perseroan menjadi penjamin pelaksana emisi, presentasi *bond market* update ke klien, persiapan dan pemasaran ORI dan Sukur Retail, masukan bagi *dealer* untuk seleksi portofolio, memberikan layanan portofolio *advisory* bagi klien yang membutuhkan terutama dana pensiun dan bank serta membantu pemegang saham Danareksa yaitu Direktorat Jenderal Pengelolaan Utang dan OJK berupa secara aktif memberikan masukan serta membantu pelaksanaan pelatihan untuk pegawai Kementerian Keuangan.

BAB II

EVALUASI KINERJA, KEKUATAN DAN KELEMAHAN PERUSAHAAN
UNTUK PERIODE TAHUN 2015 - 2019

2.1. Gambaran Umum Kondisi Perekonomian yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja Tahun 2015 - 2019

Secara umum, perekonomian Indonesia menunjukkan kinerja yang terus meningkat sepanjang 2015-2019, ditengah risiko perlambatan ekonomi global, dan volatilitas di pasar keuangan. Hal ini mempengaruhi kinerja pasar modal dan emiten dalam jangka menengah. Berikut ini adalah ulasan ringkas perkembangan sejumlah indikator ekonomi utama dari tahun ke tahun.

- **Tahun 2015**

Perbedaan pemulihan ekonomi di beberapa negara maju utama memicu terjadinya divergensi kebijakan moneter global. Di satu sisi, Amerika Serikat (AS) mulai melakukan normalisasi kebijakan moneternya pada Desember 2015, yang rencananya telah dikomunikasikan sejak akhir tahun 2014. Di sisi lain, Eropa dan Jepang bersiap untuk menambah kebijakan pelonggarannya. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tumbuh melambat dari 5,0% menjadi 4,8%, didorong solidnya pertumbuhan konsumsi rumah tangga, investasi dan belanja pemerintah. Sementara berlanjutnya penurunan harga komoditas mendorong kontraksi kinerja ekspor. Ketidakpastian kenaikan suku bunga kebijakan AS dan divergensi kebijakan moneter global menyebabkan meningkatnya volatilitas pasar keuangan global. Disamping ketidakpastian kenaikan suku bunga *the Fed (FFR)*, volatilitas pasar keuangan juga dipicu oleh krisis utang Yunani, dan devaluasi mata uang Yuan. Secara rata-rata nilai tukar Rupiah terdepresiasi sebesar 11,4% (*y-o-y*), melanjutkan pelemahan di tahun 2014 sebesar 12,1% (*y-o-y*). Di sisi konsumen, laju inflasi mencapai 3,35% (*y-o-y*), melambat dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 8,36% (*y-o-y*), didorong turunnya harga BBM dan kenaikan harga bahan pangan yang lebih terkendali. Di sisi moneter, Bank Indonesia menurunkan BI *Rate* sebesar 25bps menjadi 7,50%, dan bertahan hingga akhir tahun.

- **Tahun 2016**

Pertumbuhan ekonomi negara maju masih melambat di tahun 2016, dipengaruhi perlambatan ekonomi di AS, Eropa dan Jepang. Sementara ekonomi negara berkembang tumbuh solid, dengan tekanan inflasi yang tetap terkendali. Respon kebijakan moneter ekonomi negara maju, kecuali AS, pada 2016 secara umum masih akomodatif. Harga minyak dan komoditas bergerak di level yang rendah hingga kuartal ketiga 2016, dan meningkat pada kuartal keempat 2016. Dari domestik, ekonomi Indonesia tumbuh 5,0%, lebih tinggi dari capaian tahun sebelumnya sebesar 4,8%. Konsumsi rumah tangga tumbuh lebih berakselerasi, sementara investasi melambat. Penurunan ekspor lebih lambat sejalan dengan membaiknya harga komoditas global. Peran konsumsi pemerintah dalam menopang permintaan domestik menurun pada semester II 2016 sejalan proses konsolidasi fiskal yang ditempuh Pemerintah. Secara rata-rata nilai tukar Rupiah terapresiasi 0,68%, menyusul pelemahan 11,4% di tahun sebelumnya. Di sisi konsumen, laju inflasi bergerak lebih rendah dari 3,35% (*y-o-y*) menjadi 3,02% (*y-o-y*), ditopang penurunan harga BBM, LPG 12 kg, dan terkendalinya kenaikan harga bahan makanan. Di sisi moneter, bunga acuan BI *7-Day Reverse Repo Rate-7DRR* turun dari 5,50% menjadi 4,75%.

- **Tahun 2017**

Pemulihan ekonomi global berlanjut semakin kuat dan lebih merata di tahun 2017. Akselerasi ekonomi negara maju didorong perbaikan kinerja ekonomi AS, Eropa, dan Jepang. Hal senada juga terlihat pada ekonomi negara berkembang yang dipengaruhi perbaikan ekonomi global dan dampak positif kenaikan harga komoditas. Sebagian besar negara maju masih mengadopsi kebijakan moneter akomodatif, kecuali kebijakan moneter AS yang memasuki fase normalisasi gradual. Ekonomi domestik mencatat pertumbuhan sebesar 5,07%, di atas kinerja tahun sebelumnya sebesar 5,03%. Capaian ini ditopang konsumsi rumah tangga yang solid, akselerasi pertumbuhan investasi dan belanja pemerintah, dan membaiknya kinerja ekspor. Nilai tukar Rupiah bergerak stabil hingga kuartal ketiga 2017, dan cenderung melemah pada kuartal keempat 2017. Secara rata-rata nilai tukar Rupiah melemah terbatas 0,58%, setelah mampu terapresiasi 0,68% di tahun 2016. Pada perkembangan harga konsumen, laju inflasi beranjak meningkat menjadi 3,61% dari 3,02% di tahun sebelumnya. Hal ini terkait kenaikan harga barang dan jasa yang diatur pemerintah, seperti STBK, angkutan, BBM non subsidi, serta penyesuaian tarif listrik bertahap bagi sebagian pelanggan rumah tangga 900 VA. Di sisi moneter, Bank Indonesia memangkas bunga *7DRR* dari 4,75% menjadi 4,25%.

- **Tahun 2018**

Perekonomian di tahun 2018 dibayangi sejumlah ketidakpastian, terutama datang dari peningkatan ketegangan perdagangan AS-China, risiko geopolitik seperti *Brexit*, dan kenaikan bunga acuan *FFR* yang lebih tinggi dari respon tahun sebelumnya. Ekonomi negara maju sedikit melambat, dan tumbuh tidak merata. Ekonomi AS yang berakselerasi didorong stimulus fiskal melalui pengurangan pajak dan ekspansi belanja pemerintah. Sementara ekonomi Eropa dan Jepang kembali melambat. Ekonomi negara berkembang juga tumbuh melambat dipengaruhi penurunan ekonomi China dan beberapa negara Amerika latin. Eskalasi perang dagang dan lesunya ekonomi dunia menekan laju aktivitas perdagangan dunia, yang selanjutnya turut memicu penurunan harga komoditas global. Harga minyak sempat meningkat hingga Oktober 2018, sebelum menurun tajam hingga akhir tahun 2018. Disisi lain, kinerja ekonomi domestik terus meningkat. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar 5,17%, di atas pertumbuhan 2018 sebesar 5,07%. Konsumsi rumah tangga tumbuh lebih tinggi, diikuti akselerasi investasi, dan belanja pemerintah. Kinerja ekspor tetap positif, meski lebih lambat dari tahun sebelumnya. Guna mengendalikan laju impor, pemerintah menerapkan sejumlah kebijakan antara lain mendorong penggunaan produksi minyak mentah domestik, memperluas implementasi Biodiesel 20 (B20), mengkaji ulang proyek infrastruktur yang membutuhkan konten impor tinggi, dan mendorong peningkatan sektor pariwisata. Peningkatan tensi perdagangan AS-China, serta ekspektasi kenaikan *FFR* yang lebih cepat, memicu tekanan pada pergerakan Rupiah periode Februari-Oktober 2018. Ketidakpastian global yang berkurang sepanjang sisa periode 2018, mendorong Rupiah menguat. Secara rata-rata nilai tukar Rupiah melemah 6,01%, lebih tinggi dari depresiasi tahun sebelumnya sebesar 0,58%. Di sisi konsumen, laju inflasi tetap rendah dan stabil. Hal ini terkait perbaikan pasokan dan distribusi pangan, serta minimalnya pengaruh kebijakan harga barang dan jasa yang diatur Pemerintah. Pada tahun 2017, tingkat inflasi mencapai 3,13% (*y-o-y*), lebih rendah dari tahun sebelumnya sebesar 3,61%. Di sektor moneter, Bank Indonesia menaikkan bunga acuan *7DRR* dari 4,25% menjadi 6,00%

- **Tahun 2019**

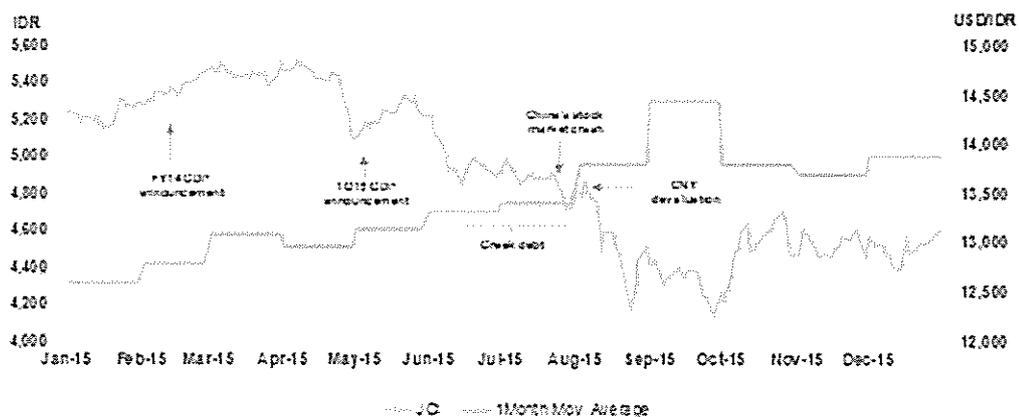
Ketidakpastian yang melanda perekonomian dunia akibat eskalasi perang dagang AS-China, dan risiko geopolitik berlanjut di tahun 2019. Lesunya permintaan global, turunnya volume perdagangan dunia, dan melemahnya harga komoditas global

berdampak pada laju ekonomi dunia yang melambat. Perekonomian negara maju dan negara berkembang diprediksi tumbuh lebih lambat. Sebagian besar otoritas moneter di dunia kembali menjalankan kebijakan moneter longgar, terutama melalui pemangkasan suku bunga acuan. Hingga September 2019, *The Fed* telah memangkas 2 kali bunga *FFR* sebesar 50 *bps* menjadi 1,75%-2,00%. ECB juga menurunkan bunga acuan-deposit *rate* sebesar 10 *bps* menjadi minus 0,5%, termasuk stimulus pembelian aset berharga/obligasi. Pada perekonomian domestik, kinerja pertumbuhan ekonomi kuartal kedua 2019 tumbuh 5,05%, lebih lambat dari kuartal pertama 2019 (5,07%) dan kuartal kedua tahun sebelumnya (5,27%). Kinerja pertumbuhan ditopang oleh konsumsi rumah tangga, investasi, dan belanja pemerintah, sementara ekspor masih berkontraksi. Secara rata-rata sepanjang periode Januari-Agustus 2019, nilai tukar Rupiah menguat 0,4%, lebih baik dari tahun sebelumnya yang mengalami depresiasi sebesar 6,01%. Laju inflasi pun masih stabil pada *level* 3,49% pada Agustus 2019, didorong terkendalinya kenaikan bahan pangan, dan minimalnya pengaruh kebijakan harga barang dan jasa yang diatur Pemerintah. Di sisi moneter, sepanjang Januari-September, Bank Indonesia telah memangkas bunga acuan dari *level* 6,00% menjadi 5,25%.

2.1.1 Pasar Saham

- Tahun 2015

Pasar modal di tahun 2015 terbagi menjadi dua tahap utama yang cukup berbeda. Tahap pertama didominasi oleh optimisme pasar, didorong oleh transisi politik yang lancar. Pasar awalnya menghargai kemajuan pesat transformasi negara, meskipun fakta menunjukkan bahwa berbagai data permintaan masih menunjukkan kelemahan di seluruh bidang.



Gambar 2.1. Pergerakan IHSG Tahun 2015 – sumber RHB, Bloomberg

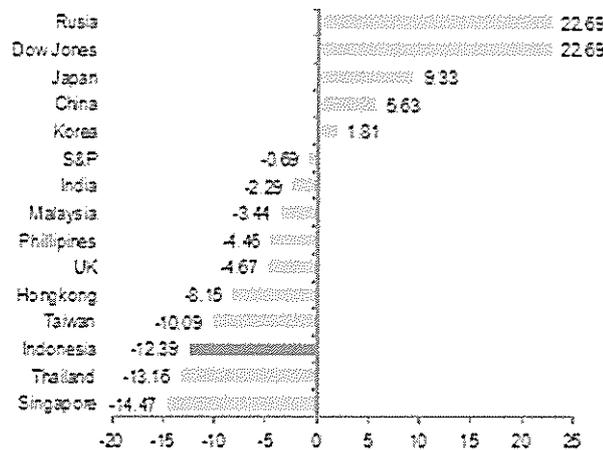
didukung oleh ekspektasi yang tinggi dari proyek infrastruktur pemerintah dan situasi politik yang lebih stabil (pasar modal mengalami koreksi besar). Ekonomi yang lemah, IDR yang lemah, intervensi pemerintah dan faktor eksternal telah mengurangi kepercayaan pasar di Indonesia.

Kinerja pasar domestik tahun ini tidak terlalu baik, terutama terseret oleh:

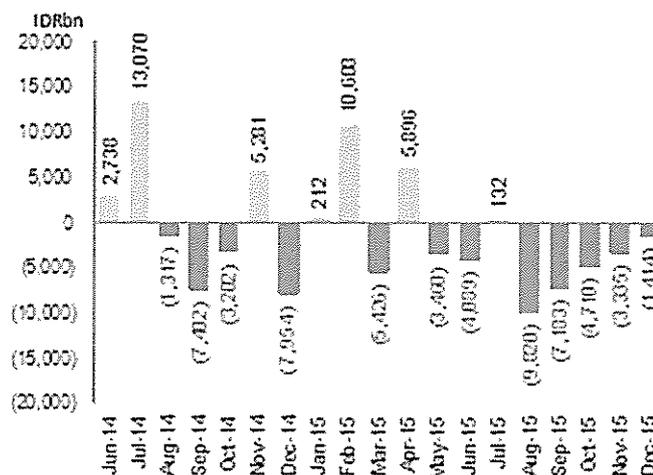
- situasi ekonomi makro yang tidak menguntungkan,
- laju belanja pemerintah yang lebih lambat,
- intervensi pemerintah / risiko manajemen mikro yang lebih tinggi,
- rupiah yang lemah, dan

- v) kinerja korporasi yang lambat. Sementara perlambatan ekonomi agaknya telah diperkirakan, dan pasar telah pulih setelah pengumuman data PDB 1Q15 yang lemah, kelemahan Rupiah telah menjadi momok utama bagi pasar. Secara khusus, devaluasi CNY adalah faktor utama yang menyebabkan pelemahan besar dalam IDR ke tingkat yang tidak terduga dari Rp.14.800.

Karena pertumbuhan ekonomi yang lambat, ditambah dengan volatilitas yang tinggi dalam mata uang, arus keluar asing telah menjadi tren dominan di pasar sepanjang tahun ini. Daya tarik Indonesia sangat berkurang, terutama karena prospek pertumbuhannya yang lebih lemah.



Gambar 2.2. Industri sebagai pasar dengan kinerja terburuk ketiga – sumber RHB, Bloomberg



Gambar 2.3. Arus modal keluar Tahun 2015 - sumber RHB, Bloomberg

• Tahun 2016

Pasca penurunan ekonomi selama tahun 2014 - 2015, yang mendorong Pemerintah untuk melepaskan beberapa paket stimulus, tahun 2016 memberikan harapan baru

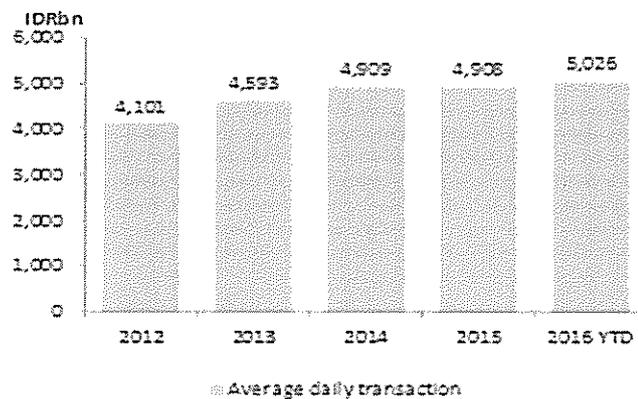
Handwritten signature

untuk kondisi ekonomi makro yang lebih kuat. Selama tahun 2016, program amnesti pajak disetujui dan ada peningkatan dalam pertumbuhan PDB, serta perubahan kabinet yang selanjutnya memicu optimisme pasar dan aliran dana asing. Namun, dalam beberapa bulan terakhir, ketidakpastian global dan situasi politik yang meningkat telah memberikan tekanan besar pada IHSG.

Secara keseluruhan, pasar telah berkinerja relatif baik pada tahun 2016, naik 13,9% (y-o-y) hingga pertengahan Desember, dengan Rupiah terapresiasi sebesar 2,9%, menjadikan Indonesia salah satu pasar dengan kinerja terbaik di kawasan ini.

Kinerja pasar modal dibagi dalam tiga tahap pada 2016:

- Januari-Mei: Setelah kelemahan awal di pasar global serta serangan teroris di jalan Thamrin pada Januari, IHSG mulai pulih pada akhir Januari, terutama didorong oleh penurunan suku bunga Bank Sentral, yang mengindikasikan perubahan arah kebijakan yang pro-pertumbuhan ekonomi. Selama periode ini, IHSG naik dari level 4.400 hingga mencapai level 4.900. Namun, arus masuk asing bersih relatif rendah selama periode ini, hanya Rp. 1,8 triliun, dengan arus keluar yang besar terlihat selama Januari;
- Juni - Oktober: Ini adalah periode terbaik tahun ini, ketika pasar melonjak setinggi 5.472, didukung oleh dua faktor utama - persetujuan program amnesti pajak dan perombakan kabinet. Selama periode ini, IHSG terdampak arus masuk asing yang kuat sebesar Rp. 28 triliun;
- November – Desember : Volatilitas besar terjadi selama periode ini karena faktor internal dan eksternal. Ketegangan politik yang meningkat mengurangi kepercayaan investor, sementara kemenangan Trump yang tidak terduga dalam pemilihan Presiden AS memicu volatilitas yang cukup besar dalam Rupiah. Selama periode ini, pasar terkoreksi ke level 5.078 dengan total arus keluar asing sebesar Rp. 15 triliun

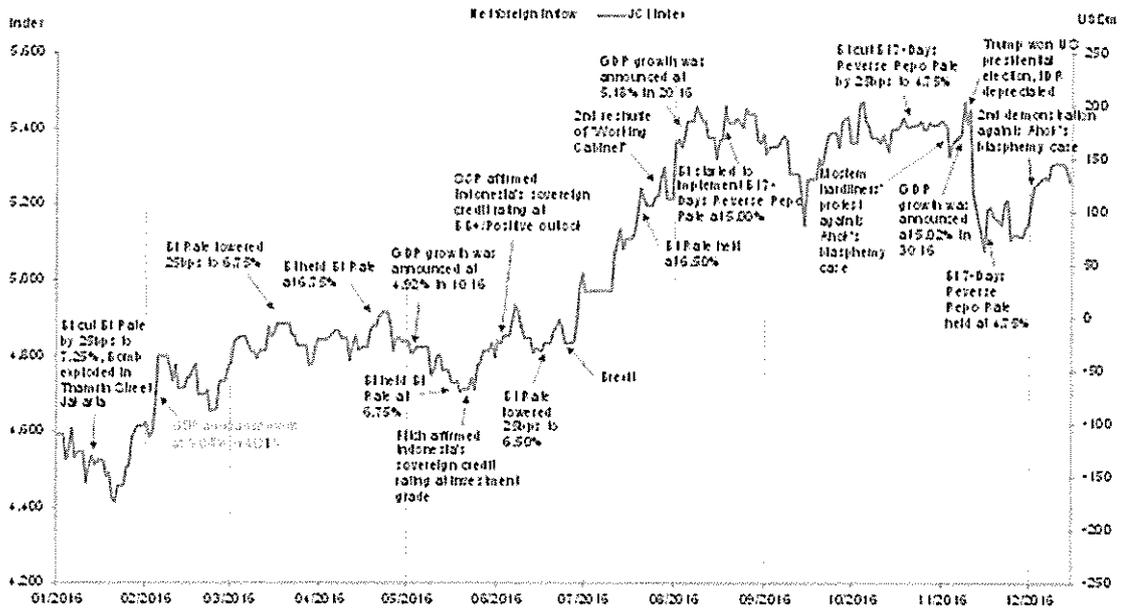


Gambar 2.4. Rata – rata transaksi harian tahun 2012 – 2016

Handwritten signature



Gambar 2.5. Aliran dana asing tahun 2012 – 2016



Gambar 2.6. Kondisi ekonomi dan politik tahun 2016 – sumber Danareksa Sekuritas

• Tahun 2017

Faktor-faktor eksternal tampaknya berdampak kecil pada IHSG pada tahun 2017, dengan faktor-faktor domestik menjadi pusat perhatian. Reformasi struktural yang diprakarsai oleh pemerintahan Presiden Jokowi akhirnya mendorong lembaga pemeringkat S&P untuk meningkatkan Indonesia ke peringkat investasi, menempatkan Indonesia pada posisi yang lebih menguntungkan. Ketegangan politik mereda ketika pemilihan gubernur di Jakarta dilakukan dengan cara damai.

Meskipun arus keluar besar-besaran di paruh kedua 2017, tren pasar terus meningkat. Pada bulan Desember, pasar bahkan mencapai titik tertinggi sepanjang masa, terutama didorong oleh partisipasi yang lebih besar dari investor domestik. Keputusan bank sentral untuk melakukan pemotongan lebih lanjut pada suku bunga acuannya menjadi 4,25% membantu mendukung sentimen, terutama dengan harapan bahwa kebijakan semacam itu akan membantu mempercepat pemulihan pertumbuhan

Handwritten signature

ekonomi. Sektor keuangan memimpin kinerja yang unggul, dengan kenaikan 33% terutama didorong oleh kinerja yang kuat dari BBTN dan BBNI. Sektor industri dasar dan konsumen juga unggul, terutama didukung oleh reli pada penjualan semen setelah tren menurun dari tahun ke tahun, sementara ekspektasi pemulihan konsumsi domestik meningkatkan sentimen pada saham konsumen.



Gambar 2.7. Kondisi ekonomi dan politik tahun 2017 – sumber Danareksa Sekuritas

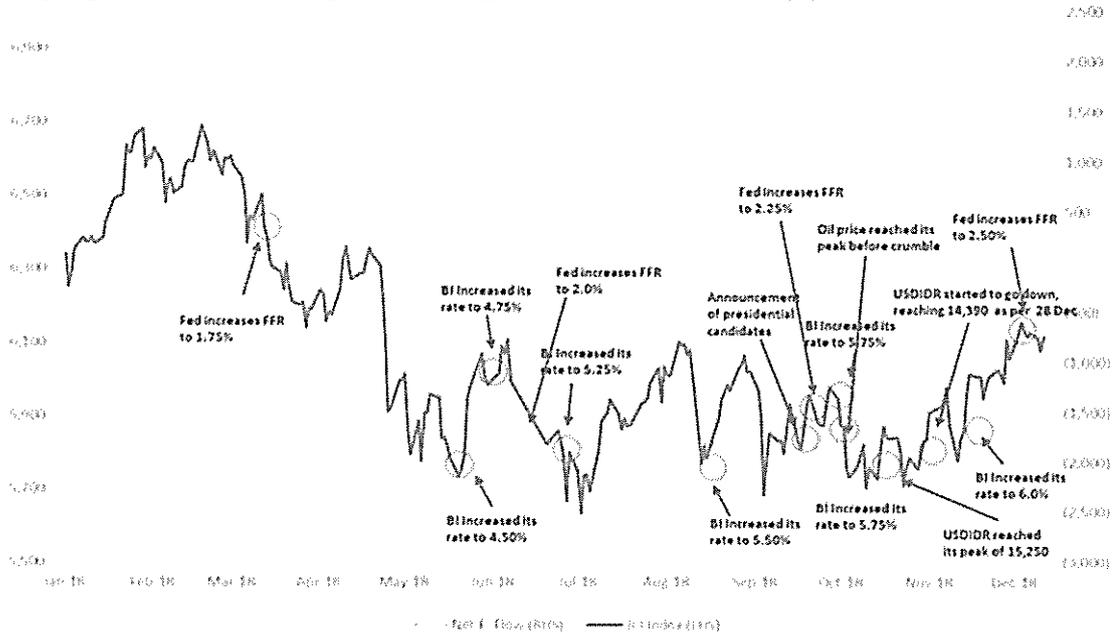
• **Tahun 2018**

Tahun 2018 ditandai oleh volatilitas di pasar modal Indonesia. Tahun ini dimulai dengan optimisme untuk pertumbuhan ekonomi yang lebih kuat, terutama dengan pendekatan kebijakan dua sisi pemerintah yang diarahkan untuk meningkatkan konsumsi. Pasar bergerak ke arah yang positif dan mencapai titik tertinggi sepanjang masa di 6.689 pada bulan Februari, hanya diikuti oleh volatilitas yang sangat tinggi, didorong oleh faktor eksternal dan domestik.

Volatilitas yang meningkat pada awalnya dipicu oleh prospek yang lebih *hawkish* untuk suku bunga *Fed Funds*, yang mendorong menguatnya USD dan kemudian memicu aliran keluar portofolio asing dari pasar negara berkembang, termasuk Indonesia. Rupiah berada di bawah tekanan signifikan dan terdepresiasi melampaui Rp.15.000/USD, pertama kalinya sejak 1998. Sementara investor menyadari kenaikan CAD, laju depresiasi Rupiah memicu kekhawatiran bahwa CAD akan naik lebih jauh, membuat para investor takut. Rupiah yang lemah mendorong arus keluar asing, yang memuncak pada Oktober dengan total aliran keluar melampaui angka USD 4 miliar, dengan kepemilikan asing secara keseluruhan di perusahaan-perusahaan yang terdaftar turun ke *level* terendah sepanjang masa dari 56% pada November 2018, dibandingkan 68-69% pada 2016. Dalam 6 tahun terakhir, arus keluar dan masuk asing terputus-putus, sehingga tahun 2018 sangat berbeda karena ditandai dengan arus modal keluar asing dua tahun secara berturut-turut. Kami percaya ini sebagian besar mencerminkan valuasi yang relatif mahal pada tahun 2017, ketika pasar terus mencapai rekor tertinggi meskipun arus keluar asing (sesuatu yang tidak terlihat pada tahun-tahun sebelumnya).

Handwritten signature

Ada beberapa periode di mana pergerakan IHSG terikat dengan kisaran 5.600-6.000, dan bahkan ketika IDR mencapai titik tertinggi, pasar tidak terkoreksi melampaui *level* ini. Dalam dua bulan terakhir tahun 2018, IHSG menguat, terutama didorong oleh IDR yang lebih kuat dan angka PDB yang relatif kuat, dan ditutup pada 6.194, turun 2,5%.



Gambar 2.8. Kondisi ekonomi dan politik tahun 2018 – sumber Danareksa Sekuritas

Optimisme untuk pertumbuhan ekonomi yang lebih kuat, terutama dengan pendekatan kebijakan dua sisi pemerintah yang diarahkan untuk meningkatkan konsumsi. Pasar bergerak ke arah yang positif dan mencapai titik tertinggi sepanjang masa di 6.689 pada bulan Februari, hanya diikuti oleh volatilitas yang sangat tinggi, didorong oleh faktor eksternal dan domestik.

2.1.2 Pasar Obligasi

- Tahun 2015

- Perjuangan melewati ketidakpastian.

Selama tahun 2015, Danareksa *Government Bonds Yield Index* mencatatkan peningkatan dengan rata-rata sebesar 86bps dari 8,01% pada akhir 2014 menjadi 8,87% per akhir tahun 2015. Meskipun *yield* mengalami peningkatan, obligasi Pemerintah masih mencatatkan total *return* sebesar 3,16% selama tahun 2015. Tren *bearish* yang terjadi di pasar obligasi maupun saham lebih didominasi oleh faktor-faktor global selama tahun 2015. Kenaikan suku bunga acuan *Fed Funds Rate*, devaluasi Yuan dan perlambatan ekonomi di China serta krisis ekonomi di Greece menjadi faktor-faktor global yang menyebabkan tingkat risiko meningkat. Oleh karena itu, investor meminta *yield* yang lebih tinggi sebagai kompensasi atas risiko yang juga mengalami peningkatan.

- Investor asing tetap optimis.

Pergerakan kepemilikan investor asing merupakan salah satu indikator untuk melihat pandangan investor global terhadap obligasi Indonesia. Selama tahun 2015, kepemilikan investor asing di obligasi Pemerintah meningkat Rp. 97 triliun (atau tumbuh 21%) dari Rp. 461 triliun pada akhir tahun 2014 menjadi Rp. 558 triliun. Secara persentase, porsi kepemilikan asing juga mengalami peningkatan walau tidak

signifikan sebesar 0,05%. Dengan kata lain, investor asing masih optimis untuk berinvestasi di Indonesia dengan menjaga proporsi kepemilikannya.

- Kembalinya raksasa telekomunikasi.

Penerbitan obligasi IDR Korporasi selama tahun 2015 didominasi oleh sektor multifinance dengan total penerbitan mencapai Rp. 23,7 triliun atau 37,87% dari total penerbitan tahun lalu. Sektor *banking* berada di peringkat kedua dengan total penerbitan sebesar Rp. 20,3 triliun atau 32,36% dari total penerbitan. Sektor telekomunikasi menjadi sektor dengan pertumbuhan terbesar jika dibandingkan dengan tahun 2014. Penerbitan obligasi dari sektor telekomunikasi tumbuh 420% dari Rp. 2,5 triliun pada tahun 2014 menjadi Rp. 13 triliun di tahun 2015. Hal ini disebabkan oleh beberapa emiten seperti TLKM dan EXCL yang kembali menerbitkan obligasi di tahun 2015. Sebelumnya, penerbitan obligasi TLKM yang terakhir tercatat pada tahun 2010, sementara penerbitan EXCL terakhir tercatat pada tahun 2007.

- **Tahun 2016**

- Tahun yang baik.

Danareksa *Government Bonds Yield Index* menutup tahun 2016 di level 7,91%, atau mengalami penurunan sebesar 95bps dari posisinya di akhir 2015 yaitu sebesar 8,86%. Selain itu, total *return* obligasi Pemerintah tercatat sebesar 14%, meningkat signifikan dari total *return* tahun sebelumnya yang hanya mencapai 3,07%. *Yield index* sempat mencapai *level* terendah pada tanggal 18 Agustus 2016 dengan *level yield* di 6,85%, mencatatkan *YTD total return* sebesar 18,4%. Namun, akibat perubahan kondisi pasar, *yield* meningkat menjelang akhir tahun dan mencapai *level* tertinggi pada tanggal 25 November 2016 dengan *level yield* di 8,26%.

Tren penurunan *yield* selama tahun 2016 didorong oleh permintaan yang tinggi dari Dana Pensiun dan Perusahaan Asuransi terkait POJK yang mengharuskan mereka untuk berinvestasi di obligasi Pemerintah. Namun kemenangan tak terduga Trump melawan Hillary Clinton dalam pemilihan Presiden AS pada November 2016 menyebabkan bukan hanya *yield* obligasi Pemerintah Indonesia namun *yield* global, termasuk negara *safe haven*, mengalami peningkatan. Per-16 Desember 2016, *yield US treasury* 10-tahun berada di level 2,6%, atau naik 72bps sejak pemilu AS, sekaligus mencatatkan rekor tertinggi sejak September 2014.

- Suku bunga acuan dari *benchmark* baru.

Di tahun 2016, Bank Indonesia meluncurkan BI *7 Days Reverse Repo Rate* untuk menggantikan *benchmark* sebelumnya, yaitu BI *Rate*, sebagai tingkat suku bunga acuan. Salah satu manfaat dari *benchmark* baru adalah suku bunga acuan yang digunakan dapat berdampak langsung pada pasar keuangan, karena instrumen tersebut memang ada di pasar, berbeda dengan BI *Rate* yang cenderung lebih teoritis. Selama tahun 2016, Bank Indonesia telah menurunkan tingkat suku bunga acuan sebesar 150bps, menggambarkan implementasi kebijakan suku bunga rendah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun penurunan tingkat suku bunga acuan selama tahun 2016 belum berdampak signifikan terhadap suku bunga di pasar perbankan, seperti digambarkan oleh Jibor. Selama tahun 2016, tingkat suku bunga Jibor 3-bulan hanya mengalami penurunan sebesar 29bps.

- Nama-nama baru di pasar primer.

Total penerbitan obligasi Korporasi selama tahun 2016 mencapai Rp.113,3 triliun, hampir dua kali lipat dari total penerbitan selama tahun 2015 yaitu sebesar Rp.62,7 triliun. Tren suku bunga rendah di tahun 2016 menjadi salah satu alasan banyaknya emiten yang menerbitkan obligasi. Bahkan banyak nama-nama baru seperti Indonesia

Infrastruktur Finance (IIF), Angkasa Pura I (APAI), Angkasa Pura II (APIA) dan Pelindo I (PIGN) juga berkontribusi dalam pasar primer obligasi korporasi.

- **Tahun 2017**

- Imbal hasil dua-digit selama dua tahun berurutan.

2017 merupakan tahun yang baik untuk obligasi Indonesia. Seperti yang terlihat pada Danareksa *Government Bonds Index* yang mencatatkan total *return* dua-digit dalam dua tahun berturut-turut (2016 dan 2017). Salah satu faktor pendorong utama performa *bullish* di tahun 2017 ini adalah adanya permintaan yang tinggi dari investor asing. Kepemilikan asing pada surat berharga Pemerintah berdenominasi Rupiah telah mencapai rekor terbaru - tidak hanya dalam nominal - namun juga dalam proporsi terhadap total outstanding. Pada waktu yang sama, permintaan untuk surat berharga Pemerintah dari investor domestik seperti dana pensiun dan perusahaan asuransi juga tinggi, meskipun tidak sebesar di tahun 2016 ketika regulasi OJK mengenai investasi terhadap SBN mulai diterapkan.

Faktor lain dibalik menguatnya pasar obligasi adalah tingkat inflasi yang relatif rendah di tahun 2017 yang menimbulkan ekspektasi bahwa Bank Indonesia akan menurunkan suku bunga acuan. Bank sentral telah menurunkan BI *7DRR* dua kali tahun lalu yaitu di bulan Agustus dan September. Hal tersebut membantu menurunkan suku bunga antar bank dan juga *yield curve* obligasi Pemerintah tenor pendek.

- Meningkatnya penerbitan obligasi korporasi

Penerbitan obligasi korporasi juga mencatatkan peningkatan yang signifikan selama 2017. Total penerbitan obligasi korporasi denominasi Rupiah (kecuali EBA dan Obligasi Komodo) mencapai Rp. 154,7 triliun, melampaui *forecast* kami di awal tahun sebesar Rp.118 triliun. Meskipun industri keuangan masih menjadi emiten terbesar, namun proporsi penerbitan obligasi non-keuangan meningkat dari 21,9% menjadi 37,9% di tahun 2017. Penerbitan ini didukung oleh penerbitan dari kelompok BUMN yang berencana untuk mencari pembiayaan untuk pengembangan proyek infrastruktur.

- **Tahun 2018**

- Koreksi setelah dua tahun berturut-turut mencatatkan *return* dua digit.

Danareksa *Government Bond Index* selama tahun 2016 dan 2017 mencatatkan total *return* sebesar 14,09% dan 17,42%. Namun di tahun 2018, obligasi Pemerintah mencatatkan *net loss* 1,5%. Di akhir tahun 2018, *yield index* meningkat 163bps menjadi 8,07% dari 6,45% di akhir tahun 2017. Posisi *yield index* tertinggi di tahun 2018 sebesar 8,76% pada 16 Oktober 2018, dan terendah sebesar 6,19% pada 16 Januari 2018.

Secara keseluruhan, 2018 merupakan tahun *bearish* untuk pasar obligasi Indonesia. Hal tersebut lebih banyak dipengaruhi oleh ketidakpastian dari eksternal mulai dari kenaikan tingkat suku bunga AS, eskalasi perang dagang china-AS hingga *Brexit*. Faktor-faktor tersebut berdampak pada perekonomian Indonesia seperti pelemahan nilai tukar, meningkatnya CDS, maupun *foreign inflow* di pasar obligasi yang cenderung melambat. Meski demikian, langkah Bank Indonesia untuk menjaga daya tarik investasi dengan meningkatkan suku bunga acuan BI *7Days Reverse Repo Rate* serta meredam volatilitas Rupiah dengan menerapkan DNDF, menjadi sentiment positif di akhir tahun 2018 sehingga dampak tren bearish bisa dikurangi.

- Penerbitan obligasi korporasi yang berkurang.

Penerbitan obligasi korporasi tahun 2018 lebih rendah dibandingkan dengan tahun 2017. Total penerbitan obligasi korporasi tahun 2018 tercatat sebesar Rp. 104,2 triliun

atau mengalami penurunan 33% dibandingkan tahun sebelumnya yang tercatat sebesar Rp. 154,7 triliun. Adanya peningkatan suku bunga secara umum merupakan salah satu faktor yang menyebabkan penurunan penerbitan tahun 2018. Ekspektasi naiknya suku bunga yang agresif selama 2018 menyebabkan *required yield* investor meningkat. Selain itu, peningkatan *yield* obligasi Pemerintah sebagai *benchmark risk-free* menyebabkan *cost* yang lebih tinggi dalam menerbitkan obligasi.

- **Tahun 2019**

- *Yield* SUN dalam tren penurunan.

Per 25 September 2019, *yield* SUN bertenor 10-tahun tercatat di *level* 7,32% atau turun 71bps dari posisi akhir tahun 2019. Penurunan tersebut didukung oleh penurunan *yield US Treasury* serta CDS Indonesia. Selain itu, BI 7DRR yang telah turun 75bps juga berkontribusi terhadap tren penurunan *yield* SUN selama tahun 2019. Hingga akhir tahun 2019, *yield* SUN 10 tahun diperkirakan masih dalam tren penurunan. Namun, volatilitas diperkirakan masih akan tinggi mengingat ketidakpastian di pasar keuangan global.

- Suku bunga AS dalam tren penurunan.

The Fed pada FOMC September 2019 memangkas suku bunga acuan FFR sebesar 25bps (seperti yang diprediksi pasar) menjadi 1,75% - 2,00%. Penurunan FFR yang kedua tahun ini ditempuh dengan mempertimbangkan dampak ketidakpastian perang dagang, prospek perlambatan ekonomi global, dan laju inflasi domestik yang stagnan. *The Fed* menyatakan bahwa ekonomi AS saat ini tumbuh moderat, dan pasar tenaga kerja tumbuh solid. Sementara itu, ketidakpastian ekonomi global juga turun mendorong minat investor terhadap instrument *safe haven*, terlihat dari *yield US Treasury* 10 tahun yang mencatatkan penurunan 99bps per 26 September 2019 ke level 1,70%. Berdasarkan model WIRP per 25 September 2019, diperkirakan *the Fed* masih akan melakukan pemangkasan tingkat suku bunga acuan 1 kali lagi di Q4 tahun 2019 ini.

- Penerbitan obligasi korporasi masih marak.

Penerbitan obligasi korporasi sejak awal tahun sampai dengan 25 September 2019 mencapai Rp. 88,8 triliun. Berdasarkan tenor, penerbitan obligasi korporasi paling banyak terjadi di tenor 3 tahun dan di tenor 5 tahun. Berdasarkan kelompok investor di pasar perdana, kelompok investor yang paling banyak mengumpulkan obligasi korporasi di pasar perdana adalah perbankan dan reksadana. Selama tahun 2019, diperkirakan penerbitan obligasi korporasi dapat mencapai Rp.118 triliun, naik dari total penerbitan di tahun 2018 yang tercatat sebesar Rp.103 triliun. Peningkatan tersebut didukung oleh kebutuhan pendanaan infrastruktur yang masih cukup besar serta penurunan suku bunga yang terjadi di tahun 2019.

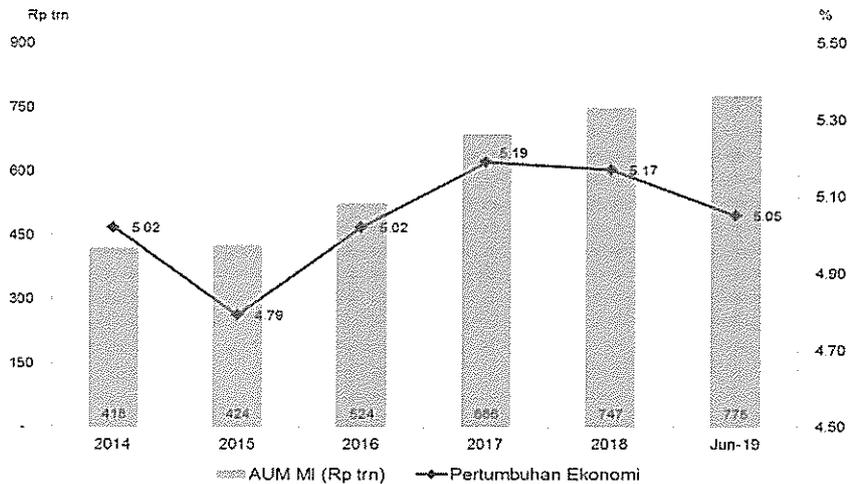
Tahun	Suku Bunga (EoY)		Nilai Tukar Rupiah/USD (average)		Yield SUN 10-tahun (EoY)	
	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi	RKAP	Realisasi
2015		7.50%		13,485		8.99
2016		6.00%		13,330		7.97
2017		5.75%		13,402		6.32
2018		7.25%		14,245		8.03
2019	5.00 - 5.50		14,000 - 14,500		6.43 - 7.16	

Tabel 2.1. Perkembangan Indikator Perekonomian Nasional dan IHSG

2.1.3 Perkembangan Industri Manajer Investasi

• AUM MI dan Pertumbuhan Ekonomi

Dana kelolaan Industri Manajer Investasi tercatat meningkat meskipun secara pertumbuhan ekonomi sempat ada mengalami penurunan. Peningkatan literasi dan minat investasi di pasar modal terutama Reksa Dana serta dukungan terhadap proyek infrastruktur telah berperan positif pada pergerakan dana kelolaan Industri.

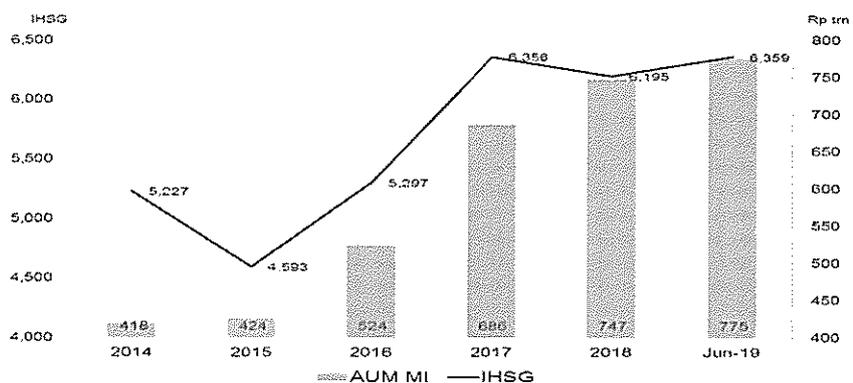


Gambar 2.9. Perkembangan AUM dan Ekonomi - Sumber : Data APRDI dan Infovesta.

• AUM MI dan IHSG

Pada 2015, meskipun tercatat Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG) turun di akhir periode tersebut namun Industri MI masih bertumbuh 2%, demikian halnya dengan tahun 2018 di mana IHSG turun 3%, Industri MI tetap tumbuh 9%.

Dilihat dari *Compound Annual Growth Rate* (CAGR) selama 4.5 tahun periode, AUM Industri Manajer Investasi (Industri MI) tumbuh lebih tinggi dari pertumbuhan IHSG yakni 15% vs 4%.



Ket.	2015	2016	2017	2018	Jun-19	CAGR
Pertumbuhan IHSG	-12%	15%	20%	-3%	3%	4%
Pertumbuhan AUM MI	2%	23%	31%	9%	4%	15%

Gambar 2.10. Perkembangan IHSG dan Dana Kelolaan MI Sumber : Data APRDI dan Infovesta.

Handwritten signature

• Pergerakan Dana Kelolaan per Jenis Produk dalam Industri MI

JENIS PRODUK	Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Dec-18	Jun-19	CAGR	Komposisi Jun 2019
REKSA DANA	241	272	339	456	507	514	18%	66%
RD SAHAM	112	110	121	137	165	159	8%	20%
RD CAMPURAN	22	20	22	29	28	31	7%	4%
RD PEND. TETAP	36	47	68	111	108	112	28%	14%
RD PS. UANG	24	28	30	52	46	58	22%	7%
RD INDEKS	1	1	1	4	6	6	69%	1%
ETF	3	4	6	8	12	14	40%	2%
RD TERPROTEKSI	44	61	90	115	144	134	28%	17%
KPD	144	130	164	203	205	217	9%	28%
RDPT	28	19	18	19	27	23	-4%	3%
EBA	3	3	2	7	7	7	16%	1%
DIRE	0	1	1	1	1	11	101%	1%
Lainnya	-	0	0	0	0	3	197%	0%
Total Industri	418	424	524	686	747	775	15%	100%

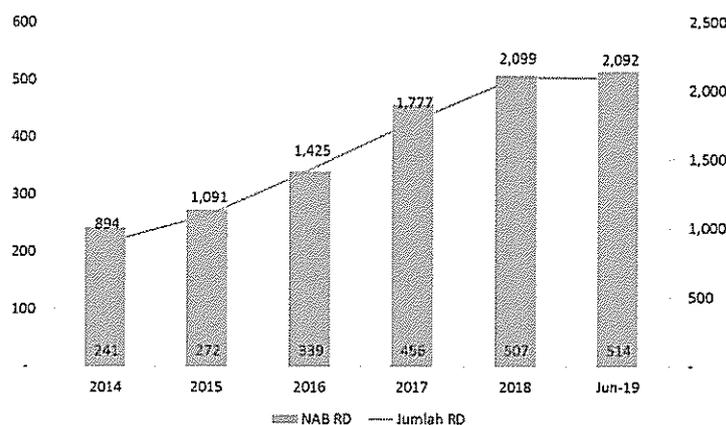
Tabel 2.2. Pergerakan AUM per Jenis Produk (Rp Trilyun) Sumber : Data APRDI dan Infovesta.

Dari tabel di atas, dapat disampaikan bahwa produk MI dikategorikan dalam 3 jenis dengan AUM per Juni 2019 sebesar :

- Reksa dana, 66% dari total AUM,
- Pengelolaan Dana Investasi Individual (PDNI)/Kontrak Pengelolaan Dana (KPD), 28% dari total AUM dan
- Produk Investasi Alternatif yang terdiri dari Reksa Dana Penyertaan Terbatas (RDPT), Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK EBA), Dana Investasi Real Estate (DIRE) serta lainnya sebesar 6% dari total AUM.

Untuk CAGR pendapatan tetap dan proteksi tumbuh masing-masing sebesar 28%, di atas pertumbuhan total reksadana sebesar 18%.

Saham tumbuh sebesar 8%, PDNI tumbuh 9% dan produk alternatif (RDPT, EBA, DIRE, DINFRA) tumbuh 7%.



Gambar 2.11. Dana Kelolaan dan Jumlah Reksa Dana - Sumber : Data APRDI dan Infovesta.

Jumlah Reksa Dana pun bertumbuh signifikan dari yang hanya 894 produk menjadi 2092 produk per-Juni 2019 atau 21% CAGR. Pertumbuhan jumlah produk ini sejalan dengan CAGR dana kelolaan Reksa Dana yang tumbuh 18% CAGR.

Jumlah Dari total 93 MI, terdapat 77 MI dengan AUM di bawah Rp 10 Triliun (Estimasi skala ekonomis dana minimal).

Handwritten signature or initials.

2.1.4 Perkembangan Industri Sistem Pembayaran

Pada periode tahun 2017-2019 terdapat beberapa peristiwa yang mengakibatkan perubahan pada industri sistem pembayaran. Faktor yang mempengaruhi dibagi menjadi tiga area yaitu regulasi, teknologi, dan industri.

- **Regulasi**

Peraturan Bank Indonesia terkait Gerbang Pembayaran Nusantara (GPN)

Pada tanggal 22 Juni 2017, Bank Indonesia mengeluarkan peraturan terkait Gerbang Pembayaran Nasional (*National Payment Gateway*). Gerbang Pembayaran Nasional atau GPN merupakan sebuah sistem yang terdiri atas lembaga standar, lembaga *switching*, dan lembaga *services* yang dibangun melalui seperangkat aturan dan mekanisme untuk mengintegrasikan berbagai instrumen (uang tunai, uang elektronik, kartu debit, kartu kredit) dan kanal pembayaran secara nasional. Dengan adanya GPN, pemrosesan transaksi pembayaran ritel domestik akan dapat dijalankan dengan interkoneksi (saling terhubung) dan interoperabilitas (saling dapat dioperasikan). Peraturan ini diharapkan dapat mendukung terwujudnya sistem pembayaran nasional yang lancar, aman, efisien, dan andal, serta sesuai dengan perkembangan sistem informasi, komunikasi, teknologi, dan inovasi.

Ruang lingkup GPN mencakup transaksi pembayaran secara domestik yang meliputi tiga hal, *pertama* adalah interkoneksi *switching*, yaitu keterhubungan antara jaringan *switching* yang satu dengan jaringan *switching* yang lainnya. Setiap **Lembaga Switching** wajib melakukan interkoneksi dengan paling sedikit dua Lembaga *Switching* lainnya dengan memperhatikan efisiensi dan efektivitas interkoneksi serta kesesuaian *service level agreement* dan standar antar Lembaga *Switching*. Lembaga *Switching* juga dapat melakukan kerja sama dengan paling banyak dua penyelenggara *Switching* di luar GPN dengan terlebih dahulu memperoleh persetujuan dari Bank Indonesia. *Kedua*, interkoneksi dan interoperabilitas kanal pembayaran, yaitu keterhubungan (interkoneksi) antara jaringan pada kanal pembayaran yang satu dengan kanal pembayaran yang lainnya, serta kondisi (interkoneksi) yang memungkinkan penggunaan instrumen pembayaran pada infrastruktur selain dari infrastruktur penerbit instrumen pembayaran yang bersangkutan. *Ketiga*, interoperabilitas instrumen pembayaran, yaitu kondisi yang memungkinkan penggunaan instrumen pembayaran pada infrastruktur selain dari infrastruktur penerbit instrumen pembayaran yang bersangkutan.

Implementasi GPN dilakukan secara bertahap dari tahun 2017 sampai dengan 2021. Pada tahap awal, Bank Indonesia melaksanakan interkoneksi antar *switching* domestik dan pelaksanaan interoperabilitas ATM dan kartu debit tanggal 1 Juli 2017 yang kemudian diikuti dengan interkoneksi uang elektronik di bulan Oktober 2017. Bank Indonesia selanjutnya mewajibkan seluruh pihak yang terhubung dengan GPN, yaitu penerbit, *acquirer*, penyelenggara *payment gateway* dan pihak lain yang ditetapkan oleh Bank Indonesia, terhubung dengan GPN dengan cara menjadi anggota pada paling sedikit dua Lembaga *Switching* paling lambat tanggal 30 Juni 2018, kecuali untuk instrumen yang dapat saling interoperabilitas tanpa melalui Lembaga *Switching*. Implementasi GPN akan diperluas hingga mencakup *Electronic Bills and Invoices Presentment and Payment (EBIPP)* dan layanan internet, mobile dan *e-commerce* pada tahun 2018, kartu kredit domestik pada tahun 2019 dan pemrosesan transaksi domestik untuk prinsipal internasional pada bulan Desember 2021.

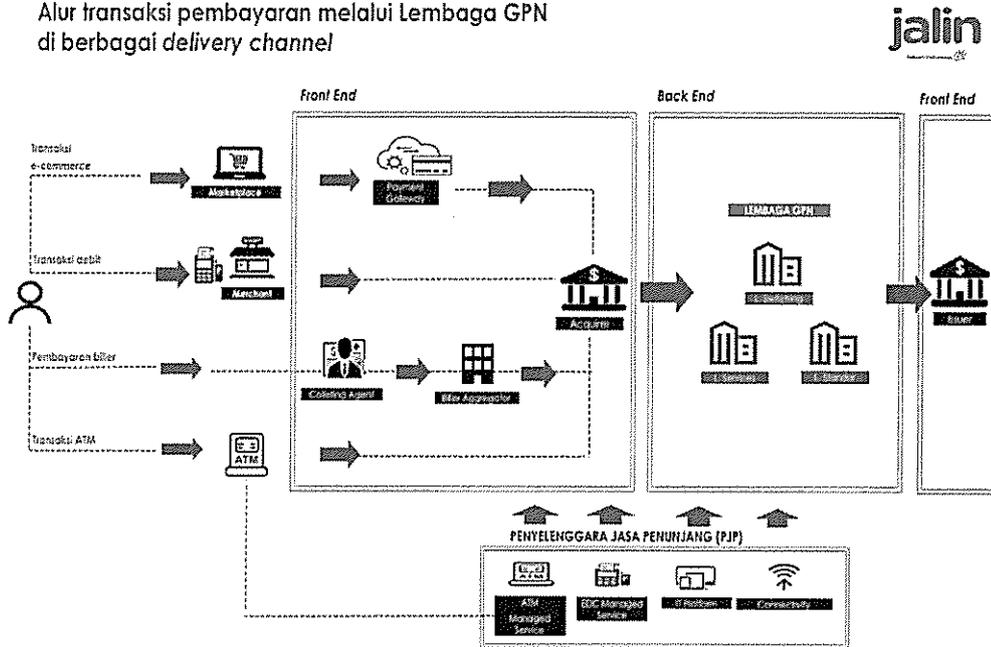
Peraturan Bank Indonesia terkait Uang Elektronik

Pada tanggal 7 Mei 2018, Bank Indonesia mengeluarkan aturan terkait Uang Elektronik. Peraturan ini mempengaruhi bisnis perseroan disebabkan pembagian bisnis



sistem pembayaran di Indonesia menjadi tiga komponen PJSP (Penyelenggara Jasa Sistem Pembayaran) *Front-End*, PJSP *Back-End*, dan Penyedia Jasa Penunjang (PJP). Pada peraturan BI tsb tercantum bahwa setiap pihak hanya dapat menjadi penyelenggara dalam satu kelompok Penyelenggara Jasa Sistem Pembayaran yaitu sebagai *Front-End* (penerbit, *acquirer*, penyelenggara *payment gateway*, penyelenggara dompet elektronik, atau penyelenggara transfer dana) atau *Back-End* (prinsipal, penyelenggara *switching*, penyelenggara kliring, atau penyelenggara penyelesaian akhir).

Alur transaksi pembayaran melalui Lembaga GPN di berbagai *delivery channel*



Gambar 2.12. Skema Ekosistem Sistem Pembayaran

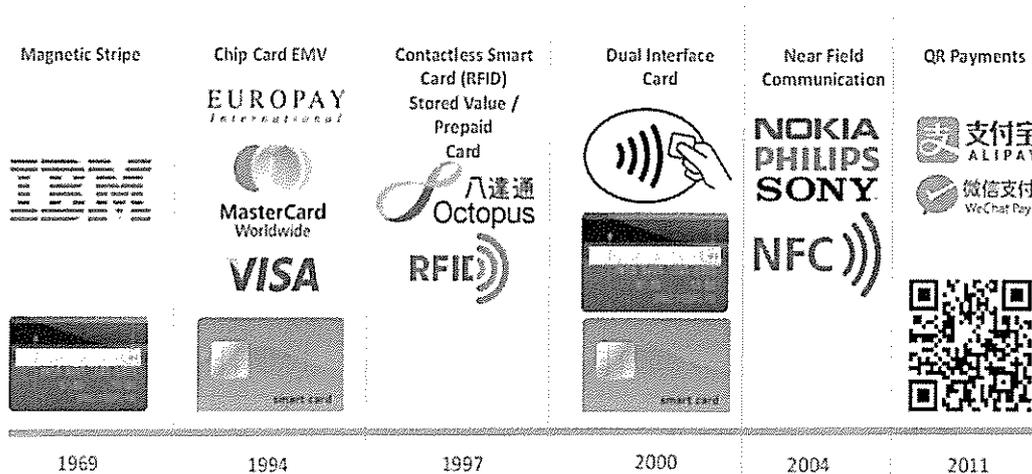
• **Teknologi**

QR Payment – Standar Indonesia

Teknologi *QR* menjadi populer setelah digunakan sebagai sarana sistem pembayaran *cashless* di China oleh perusahaan Tencent dan Alipay. Teknologi ini lebih mudah digunakan daripada menggunakan kartu dan memungkinkan penetrasi yang lebih cepat di kalangan *merchant (acquirer)*.

Pembayaran menggunakan *QR* di Indonesia dipopulerkan oleh Go-Pay, Ovo, dan Dana. Sistem pembayaran menggunakan *QR* merupakan evolusi dari sistem pembayaran menggunakan kartu. Sistem ini sebagai bagian dalam skema Uang Elektronik Bank Indonesia.

Handwritten signature



Gambar 2.13. Evolusi Instrumen Sistem Pembayaran

- **Digitalisasi Perbankan**

POJK no.12 tahun 2018 mengatur tentang upaya pelayanan secara digital pada pelanggan, dimana POJK tsb bertujuan untuk mengakomodasi perbankan dalam mengoptimalkan pemanfaatan teknologi untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Adapun definisi **Layanan Perbankan Digital** adalah Layanan Perbankan Elektronik yang dikembangkan dengan mengoptimalkan pemanfaatan data pelanggan dalam rangka melayani pelanggan secara lebih cepat, mudah, dan sesuai dengan kebutuhan (*customer experience*), serta dapat dilakukan secara mandiri sepenuhnya oleh pelanggan, dengan memperhatikan aspek pengamanan.

Sekurang-kurangnya tiga manfaat bagi bank yang telah menerapkan digitalisasi perbankan. *Pertama, payment system*, di mana para pelanggan akan mendapatkan layanan yang lebih cepat, akses yang lebih mudah jika diperbandingkan dengan pelanggan harus ke kantor cabang. *Kedua*, biaya yang dikeluarkan perbankan menjadi efisiensi dan dipastikan bank akan beralih ke *low cost delivery channel dan economic of scale*. *Ketiga*, yakni mencari *market* baru dengan memanfaatkan data transaksi *payment* melalui *data analytics*, untuk *cross selling* produk perbankan.

Bentuk layanan digital perbankan yang telah diterapkan perbankan Indonesia diantaranya adalah *delivery channel internet banking, mobile banking, SMS banking, phone banking*, ATM, EDC untuk keperluan pelanggan dalam pemenuhan administrasi rekening, otorisasi transaksi, pengelolaan keuangan, dll dimana setiap aktivitas yang dilakukan pelanggan tetap melalui proses otorisasi dan verifikasi elektronik.

- **Industri**

1. **Standar Industri PCI-DSS yang dibentuk oleh Card Network Provider yaitu Master Card, Visa, dan UnionPay.**

PCI-DSS atau *Payment Card Industry – Data Security Standard* dimulai semenjak tahun 2004. Standar ini dimulai dari Visa pada tahun 1999 lewat *card holder information security program*. Karena tidak ada standar yang sama dengan MasterCard, Amex, dan Discovery maka terjadi kebocoran data dan *fraud* yang berujung dibutuhkan standar yang sama. Sehingga Amex, Discovery, JCB, Visa dan Mastercard membuat standar yang sama dan terkoordinasi. Seluruh *merchant* yang mengadopsi kartu kredit dari *payment network* diminta untuk memenuhi standar yang sama yang disebut sebagai PCI-DSS.

Handwritten signature or initials.

Perusahaan *switching* Indonesia yang berkerjasama dengan principal asing diharapkan untuk memenuhi standar PCI-DSS yang terdiri dari beberapa modul: *PIN Security, Card Production, Token Service Provider, Payment Application Data Security Standard, Point to Point Encryption*, dan PCI 3D Secure

2. *Cashless Economy* & Inklusi Keuangan

Definisi inklusi keuangan berdasarkan Strategi Nasional Keuangan Inklusif dari Bank Indonesia memiliki pengertian yaitu hak setiap orang untuk memiliki akses dan layanan penuh dari lembaga keuangan secara tepat waktu, nyaman, informatif, dan terjangkau biayanya dengan penghormatan penuh kepada harkat dan martabatnya.

Pada hakikatnya, layanan keuangan tersedia bagi seluruh segmen masyarakat dari berbagai daerah dan wilayah. Sementara itu, visi nasional keuangan inklusif dari BI dirumuskan, yakni mewujudkan sistem keuangan yang dapat diakses seluruh lapisan masyarakat untuk mendorong pertumbuhan ekonomi, penanggulangan kemiskinan, pemerataan pendapatan, dan terciptanya stabilitas sistem keuangan di Indonesia.

Faktanya, hingga saat ini akses keuangan di Indonesia masih belum merata. Menurut data Global Findex 2014, tercatat orang Indonesia yang memiliki akses dengan lembaga keuangan hanya sekitar 36%, sisanya masih tergolong *unbankable* atau belum tersentuh akses keuangan.

Atas dasar inilah, Negara berkeinginan meningkatkan akses keuangan di semua lapisan masyarakat. Hal ini telah diatur dalam Peraturan Presiden (Perpres) No. 82 Tahun 2016 yang juga menjadi awal dari langkah menjalankan program inklusi keuangan. Program penyediaan layanan keuangan dilakukan melalui kerja sama dengan keagenan yang bertindak atas nama bank, dan didukung dengan penggunaan sarana teknologi informasi untuk produk tabungan, pinjaman mikro, serta asuransi mikro.

Kelak dengan terwujudnya inklusi keuangan, jumlah masyarakat yang menabungkan uangnya meningkat, yang menginvestasikan dananya bertambah, mencari modal usaha dari bank, dan memproteksi diri dengan asuransi. Dengan begitu, diharapkan ekonomi akan bertumbuh dengan baik, angka kemiskinan berkurang, dan kesenjangan menyempit.

2.1.5 Perkembangan Industri Pembiayaan

Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) jumlah perusahaan pembiayaan pada 2015 mencapai 203 unit. Jumlah pelaku industri pembiayaan terus turun dari tahun ke tahun, hingga akhirnya mencapai 185 unit perusahaan pada November 2018. Sementara itu, sepanjang 2018, terdapat 19 perusahaan yang dibekukan kegiatan usahanya dan 7 perusahaan dicabut izin usahanya.

Penurunan jumlah perusahaan pembiayaan ini juga selaras dengan perlambatan atas pertumbuhan pembiayaan dari tahun ke tahun. Pertumbuhan industri kian melambat karena kesulitan mendapatkan akses pendanaan. Perusahaan pembiayaan cukup sulit meningkatkan penyaluran kredit karena pendanaan yang terbatas. Selama ini perusahaan pembiayaan mengandalkan pendanaan paling besar dari pinjaman perbankan, yang porsinya pada tahun 2018 mencapai 64%. Sisanya sebesar 18,4% berasal dari penerbitan surat utang, 13,1% dari ekuitas perusahaan, dan 4,5% dari lembaga keuangan non-bank. Di sisi lain, kondisi permintaan pembiayaan juga masih lesu dan terjadi masalah hukum di beberapa perusahaan multifinance yang berakibat turunnya kepercayaan

Kreditur kepada perusahaan pembiayaan. Gabungan kedua masalah ini membuat penyaluran piutang pembiayaan tidak dapat tumbuh tinggi sebagaimana yang diharapkan.

Kondisi ini semakin diperparah di mana perbankan juga meningkatkan pengawasan atas portofolio kreditnya ke industri pembiayaan akibat kredit bermasalah yang tinggi. Hingga Maret 2017, kredit bermasalah di sektor ini mencapai Rp 2,8 triliun. Nilai tertinggi dalam lima tahun terakhir. Ketidakpercayaan bank kepada multifinance diperburuk dengan terungkapnya kasus pembobolan 14 bank oleh SNP Finance hingga mencapai Rp. 14 triliun.

Kondisi ini menyebabkan perbankan sebagai penyalur utama pembiayaan sedikit melakukan pengereman atas penyaluran pinjaman kepada perusahaan pembiayaan. Padahal tanpa sumber pendanaan yang kuat, perusahaan pembiayaan bisa kesulitan dan tersisih untuk menjadi penonton di tengah persaingan yang semakin sengit. Oleh karena perusahaan pembiayaan diharapkan mampu mencari metode pendanaan lainnya seperti penerbitan obligasi atau surat keuangan lainnya.

2.2. Gambaran Singkat Perusahaan Tahun 2015 – Tahun 2019

Dalam mencapai kinerja perusahaan Perkembangan dalam mencapai tujuan Perusahaan di Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) mengalami pasang surut dalam pencapaian kinerja. Pertumbuhan secara organik maupun unorganik baik dari internal perusahaan maupun dari arahan Pemegang Saham dilakukan dalam mencapai nilai tambah bagi Danareksa Grup. Beberapa langkah strategis telah dilakukan selama periode tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 seperti tergambar berikut :

2015	2016	2017	2018	2019
<p>Perkembangan utama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wacana pembentukan Holding Perbankan dan Jasa Keuangan BUMN • Pengembangan pemberian pinjaman di Persero (sejak 2013-14) untuk meningkatkan laba • Munculnya beberapa kasus hukum, mis. SIAP yang mulai mempengaruhi kemampuan mengembangkan bisnis 	<p>Perkembangan utama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Empowerment</i> di mana anak-anak perusahaan mulai mengembangkan <i>support functions</i>-nya sendiri (secara agregat meninggalkan <i>overhead</i>) • Beberapa akun kredit mulai mengalami kesulitan 	<p>Perkembangan utama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permasalahan kredit bermasalah/macet mulai mempengaruhi keuangan Persero secara keseluruhan • Bisnis Sekuritas mengalami tekanan akibatkan permasalahan yang masih berlanjut 	<p>Perkembangan utama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliansi dengan BRI melalui divestasi 67% Danareksa Sekuritas dan 35% dari Danareksa Investment Management • Peningkatan pencadangan untuk potensi kredit bermasalah: pembenahan proses pemberian pinjaman • <i>Streamlining</i> bisnis dan <i>overhead</i>, mis. divisi <i>proprietary</i> 	<p>Perkembangan utama:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Akuisisi 67% Jalin Pembayaran Nusantara sebagai bagian dari pergerakan menuju Holding dan sumber pendapatan baru • Kerjasama pengelolaan gedung untuk pembangunan BUMN Center • Upaya awal eksekusi jaminan kredit bermasalah
<p>Pendapatan : Rp 602,2 M Laba : Rp 78,67 M</p> <p>Aset : Rp 3,72 T Liabilitas : 2,47 T Ekuitas : 1,25 T</p>	<p>Pendapatan : Rp 636,9 M Laba : Rp 116,3 M</p> <p>Aset : Rp 3,61 T Liabilitas : 2,24 T Ekuitas : 1,37 T</p>	<p>Pendapatan : Rp 446,4 M Rugi : -Rp 147,6 M</p> <p>Aset : Rp 3,64 T Liabilitas : 2,41 T Ekuitas : 1,24 T</p>	<p>Pendapatan : Rp 287,4 M Laba : Rp 145,3 M</p> <p>Aset : Rp 3,29 T Liabilitas : 1,87 T Ekuitas : 1,42 T</p>	<p>Pendapatan (est) : Rp 267,4 M Laba (est) : Rp 8,1 M</p> <p>Aset (est) : Rp 3,49 T Liabilitas (est) : 2,01 T Ekuitas (est) : 1,48 T</p>

Gambar 2.14. Perkembangan strategis Danareksa Grup Tahun 2015 - 2019

Seiring adanya wacana holdingisasi di tahun 2015, Danareksa mempunyai tema mandiri menyongsong holdingnisasi dengan melakukan *empowerment* setiap anak perusahaan dan mandiri untuk bersaing di setiap sektor untuk menjadi bagian dari konglomerasi keuangan yang mulai dilakukan di tahun 2016. Sementara itu juga, perkembangan di anak perusahaan juga muncul beberapa permasalahan yang mempengaruhi perkembangan bisnis terutama PT Danareksa Sekuritas yang mengalami *suspend* dari BEI tanggal 11 November 2015 karena kasus SIAP. Permasalahan yang timbul dan juga tekanan industri di anak perusahaan menyebabkan PT Danareksa (Persero) mengalami kerugian di tahun 2017 sebesar Rp 147 milyar. Namun Di tahun 2018, seiring dengan berjalannya waktu dan adanya pergantian Manajemen di tahun 2018, PT Danareksa (Persero) melakukan divestasi (pengalihan saham) anak perusahaan yaitu PT Danareksa Sekuritas dan PT Danareksa Investment Management ke PT Bank rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebesar masing – masing 67% dan 35% dengan tujuan sinergi antar BUMN dan dapat meningkatkan nilai tambah bagi masing-masing Perusahaan. Dan di Juni Tahun 2019, PT Danareksa (Persero) mengakuisisi PT Jalin Pembayaran Nusantara yang bergerak di bisnis *switching* dan *managed services* dari PT Telekomunikasi Indonesia (Telkom) (Persero) Tbk sebesar 67%. Dan di tahun 2019 juga melakukan kerja sama usaha pengelolaan gedung dengan PT PP (Persero) Tbk untuk pembangunan BUMN Center yang rencana pembangunan selama 2,5 – 4 tahun sehingga dalam periode tersebut PT Danareksa (Persero) pindah kantor di Plasa BP Jamsostek Jl. H.R Rasuna Said, Setiabudi Kav 112.

2.2.1. Kinerja Keuangan PT Danareksa (Persero)

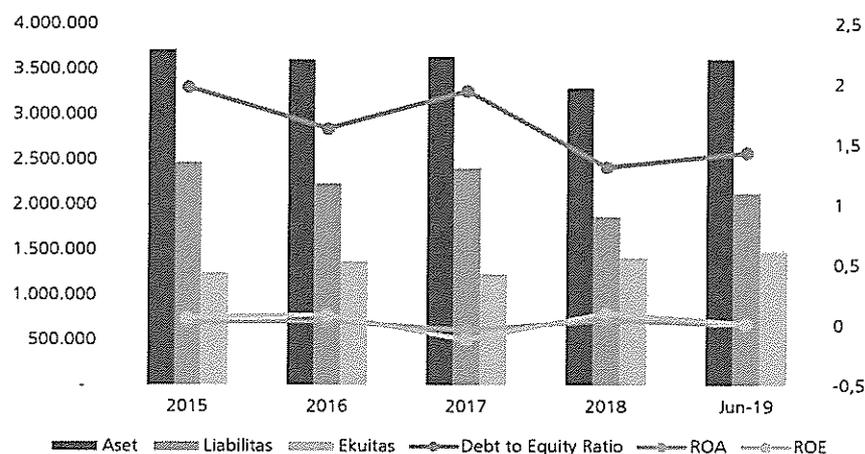
Perkembangan kinerja keuangan dari tahun 2015 sampai dengan Juni 2019 PT Danareksa (Persero) secara konsolidasi mengalami pertumbuhan yang sangat dinamis. Dan di akhir tahun 2018, Danareksa melakukan aksi korporasi divestasi (pengalihan saham) anak perusahaan yaitu PT Danareksa Sekuritas dan PT Danareksa Investment Management ke PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk, sebesar masing – masing 67% dan 35%. Setelah aksi korporasi tersebut, laporan keuangan PT Danareksa Investment Management dan PT Danareksa Sekuritas tidak lagi terkonsolidasi dalam laporan keuangan konsolidasi PT Danareksa (Persero) tapi dicatat dengan menggunakan metode ekuitas.

Perkembangan kinerja keuangan PT Danareksa (Persero) konsolidasian dalam periode 2015-2019 (Juni) terlihat pada tabel berikut:

Tahun	Keterangan	Laporan Keuangan					
		Aset	Liabilitas	Ekuitas	Pendapatan	Beban Usaha	Laba (Rugi) Bersih
2015	RJPP (Rp juta)	3.499.892	2.671.410	828.482	730.030	599.942	75.474
	Persentase % (Realisasi / RJPP)	106,27%	92,45%	150,83%	82,49%	46,63%	104,24%
	RKAP (Rp Juta)	2.493.391	2.188.548	304.843	687.849	285.517	34.990
	Persentase % (Realisasi / RKAP)	149,17%	112,85%	409,91%	87,55%	97,99%	224,85%
	Realisasi (Rp juta)	3.719.334	2.469.737	1.249.597	602.193	279.777	78.675
2016	RJPP (Rp juta)	3.738.730	2.819.708	919.022	823.622	672.606	90.540
	Persentase % (Realisasi / RJPP)	96,49%	79,32%	149,16%	77,10%	44,35%	128,41%
	RKAP (Rp Juta)	3.373.102	2.561.420	355.379	731.647	335.560	39.382
	Persentase % (Realisasi / RKAP)	106,95%	87,32%	385,72%	86,79%	88,90%	295,21%
	Realisasi (Rp juta)	3.607.389	2.236.621	1.370.768	634.998	298.308	116.259
2017	RJPP (Rp juta)	4.161.424	3.134.266	1.027.158	919.208	744.105	108.136
	Persentase % (Realisasi / RJPP)	87,57%	76,81%	120,40%	48,57%	59,41%	-136,47%
	RKAP (Rp Juta)	2.285.769	1.355.962	929.807	621.491	161.555	24.643
	Persentase % (Realisasi / RKAP)	159,43%	177,55%	133,01%	71,83%	273,63%	-598,85%
	Realisasi (Rp juta)	3.644.235	2.407.527	1.236.708	446.415	442.058	(147.574)
2018	RJPP (Rp juta)	4.114.434	2.957.333	1.157.100	1.031.497	825.807	129.942
	Persentase % (Realisasi / RJPP)	80,09%	63,28%	123,08%	27,87%	95,15%	111,81%
	RKAP (Rp Juta)	3.963.850	2.764.777	1.199.073	736.398	638.129	45.724
	Persentase % (Realisasi / RKAP)	83,14%	67,68%	118,77%	39,03%	123,14%	317,74%
	Realisasi (Rp juta)	3.295.416	1.871.287	1.424.129	287.442	785.780	145.284
2019	RJPP (Rp juta)	4.464.422	3.156.643	1.307.779	1.150.219	911.472	150.679
	Persentase % (Realisasi / RJPP)	81,00%	67,53%	113,52%	9,38%	6,61%	13,53%
	RKAP (Rp Juta)	3.835.344	2.302.828	1.532.516	479.632	486.997	8.162
	Persentase % (Realisasi / RKAP)	94,29%	92,57%	96,87%	22,50%	12,37%	249,80%
	Realisasi (Rp juta) Juni	3.616.338	2.131.764	1.484.574	107.921	60.237	20.388

Tabel 2.3. Perkembangan Kinerja Keuangan (Rp juta) PT. Danareksa (Persero) Konsolidasian

Kinerja keuangan dan rasio-rasio penting Danareksa pada periode 2015-2019 (Juni) dapat digambarkan dengan grafik berikut:



Gambar 2.15. Kinerja Keuangan (Rp juta) dan rasio-rasio penting Tahun 2015 – 2019

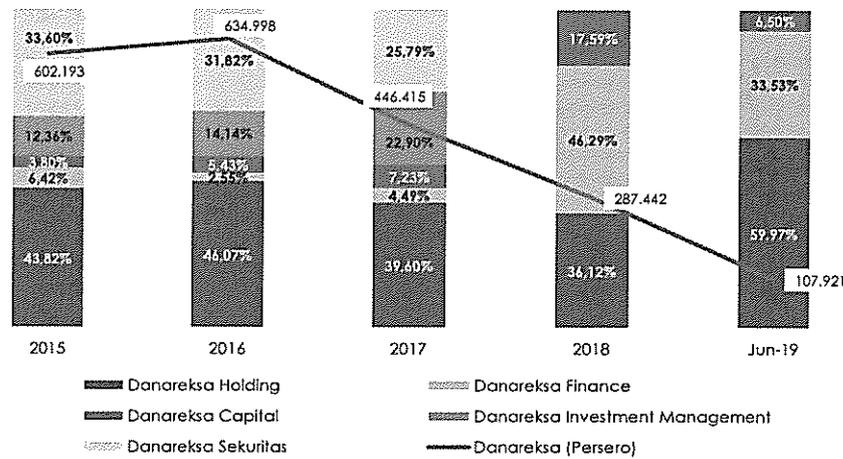
Untuk mengetahui secara rinci mengenai perkembangan kinerja usaha Danareksa, maka perlu dilihat kinerja dan kontribusi setiap Entitas Anak Perusahaan terhadap usaha pendapatan total Danareksa sebagaimana terlihat pada tabel berikut:

Proporsi Kontribusi Anak Perusahaan Danareksa terhadap Pendapatan Usaha Total Danareksa									
Tahun	Jenis	PT Danareksa (Persero)*	PT Danareksa Sekuritas	PT Danareksa Investment Management	PT Danareksa Finance	PT Danareksa Capital	PT Jalin Pembayaran Nusantara	Total	% Pencapaian terhadap RJPP
2015	RJPP	237.293	296.573	130.695	50.509	35.308	-	750.378	
	Realisasi / RJPP	87,56%	79,58%	66,41%	89,32%	75,55%	-	100,00%	
	RKAP	322.157	286.523	123.398	45.438	30.681	-	808.197	
	Realisasi / RKAP	64,50%	82,37%	70,34%	99,29%	86,95%	-	74,53%	
	Realisasi	207.780	236.009	86.799	45.115	26.676	-	602.379	
Pendo. Entitas / Total Pendo	34,49%	39,18%	14,41%	7,49%	4,43%	-	100,00%	80,28%	
2016	RJPP	267.652	330.253	145.405	57.863	45.412	-	846.586	
	Realisasi / RJPP	81,42%	74,85%	75,56%	34,24%	92,86%	-	75,24%	
	RKAP	377.092	260.766	112.532	57.477	60.284	-	868.151	
	Realisasi / RKAP	57,79%	94,79%	97,63%	34,47%	69,96%	-	73,37%	
	Realisasi	217.913	247.183	109.861	19.813	42.172	-	636.942	
Pendo. Entitas / Total Pendo	34,21%	38,81%	17,25%	3,11%	6,62%	-	100,00%	75,24%	
2017	RJPP	292.569	367.824	163.031	65.892	56.285	-	945.601	
	Realisasi / RJPP	39,91%	38,26%	76,66%	37,18%	70,09%	-	47,21%	
	RKAP	188.398	308.729	124.375	63.785	56.204	-	741.491	
	Realisasi / RKAP	61,97%	45,59%	100,48%	38,41%	70,19%	-	60,20%	
	Realisasi	116.751	140.740	124.976	24.497	39.450	-	446.414	
Pendo. Entitas / Total Pendo	26,15%	31,53%	28,00%	5,49%	8,84%	-	100,00%	47,21%	
2018	RJPP	320.649	418.459	182.867	74.158	65.868	-	1.062.001	
	Realisasi / RJPP	0,74%	26,00%	68,04%	50,48%	21,59%	-	27,05%	
	RKAP	186.960	323.802	142.800	102.048	62.787	-	818.398	
	Realisasi / RKAP	1,26%	33,60%	87,13%	36,69%	22,65%	-	35,10%	
	Realisasi	2.363	108.801	124.420	37.437	14.221	-	287.242	
Pendo. Entitas / Total Pendo	0,82%	37,88%	43,32%	13,03%	4,95%	-	100,00%	27,05%	
2019	RJPP	351.456	473.058	205.194	81.354	73.960	-	1.185.021	
	Realisasi / RJPP	17,59%	-	-	42,49%	9,06%	-	16,41%	
	RKAP	64.709	-	-	107.523	31.067	276.333	479.632	
	Realisasi / RKAP	95,55%	-	-	32,15%	21,57%	33,06%	40,54%	
	Realisasi	61.827	-	-	34.566	6.702	91.350	194.445	
Pendo. Entitas / Total Pendo	31,80%	-	-	17,78%	3,45%	46,98%	100,00%	16,41%	

*PT Danareksa (Persero) termasuk eliminasi

Tabel 2.4. Kontribusi Pendapatan Anak dan Asosiasi Perusahaan Tahun 2015-2019 (jun)

Sejak awal tahun 2019, PT DIM dan PT DS tidak lagi dikonsolidasi dalam pendatapan usaha Danareksa. Di Bawah ini kontribusi Anak Perusahaan Danareksa dapat dituangkan kedalam grafik sebagai berikut (Juni 2019):



Gambar 2.16. Proporsi Kontribusi Anak dan Asosiasi Perusahaan Terhadap Pendapatan Usaha Danareksa Tahun 2015 - 2019

2.3. Pelaksanaan Strategi dan Kebijakan yang telah ditetapkan

Pelaksanaan strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan terwujud dalam kegiatan usaha yang telah dilakukan Danareksa, baik secara persero maupun anak perusahaan.

2.3.1. PT Danareksa (Persero)

Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015-2019

Kegiatan usaha utama yang dilakukan oleh Persero sebagai induk (*holding*) mengalami banyak perubahan seiring perjalanan waktu karena adanya wacana holdingisasi dan penurunan portofolio perusahaan. Kegiatan bisnis Divisi *Proprietary* (efek ekuitas dan hutang) dikuidasi di akhir tahun 2018, Divisi *Treasury* ditutup dan digabung dengan divisi *Accounting & Financial Control* menjadi divisi *Finance* dengan fungsi *liquidity management*, Divisi *Direct Financing* menjadi *Portfolio & Management Advisory* (PMA) untuk penasihat keuangan dan selektif pembiayaan serta *Asset Recovery* untuk penanganan aset *non performing*, sedangkan untuk Danareksa Research Institute (DRi) di periode tersebut fokus untuk membantu kepada divisi-divisi bisnis dalam analisa ekonomi makro dan juga data untuk Pemerintah.

Dalam periode tahun 2015-2019, perkembangan pendapatan PT Danareksa (Persero) dapat dilihat pada tabel berikut:

(Rpjuta)

Tahun	Pendapatan Perusahaan			% Pencapaian	
	RJPP (1)	RKAP (2)	Realisasi (3)	(3:1)	(3:2)
2015	237.293	322.157	307.780	129,71%	95,54%
2016	267.652	377.092	357.910	133,72%	94,91%
2017	292.569	188.398	216.140	73,88%	114,73%
2018	320.649	186.960	29.210	9,11%	15,62%
2019 (jun)	351.456	64.710	12.629	3,59%	19,52%

Tabel 2.5. Perkembangan Pendapatan PT Danareksa Holding tahun 2015 - 2019

Secara umum perkembangan kinerja dalam periode 2015 - 2019, jika dibanding RKAP realisasi pencapaian berfluktuatif namun jika dibandingkan RJPP terlihat deviasi yang agak jauh karena adanya wacana holdingisasi dan perubahan struktur serta yang penurunan dari aktivitas bisnis.

Berikut perkembangan divisi bisnis dari tahun 2015 – tahun 2019 (Juni):

Tahun	Jenis	Pendapatan Divisi Bisnis Danareksa Holding				Total
		Proprietary	Treasury	Portfolio Management & Advisory	Asset Recovery *	
2015	RJPP	29.273	45.463	142.399	1.079	218.215
	RKAP	29.273	45.463	142.399	1.079	218.215
	Realisasi	(9.743)	39.432	176.962	1.129	207.780
	Pencapaian RJPP	-33,28%	86,73%	124,27%	104,64%	95,22%
	Pencapaian RKAP	-33,28%	86,73%	124,27%	104,64%	95,22%
2016	RJPP	36.868	40.202	167.564	1.079	245.713
	RKAP	14.784	51.420	175.095	1.000	242.299
	Realisasi	14.449	61.964	137.831	969	215.212
	Pencapaian RJPP	39,19%	154,13%	82,26%	89,80%	87,59%
	Pencapaian RKAP	97,73%	120,50%	78,72%	96,90%	88,82%
2017	RJPP	40.423	43.762	183.390	1.079	268.654
	RKAP	13.150	16.460	37.788	1.000	68.398
	Realisasi	1.837	37.984	44.728	31.314	115.862
	Pencapaian RJPP	4,54%	86,80%	24,39%	2901,99%	43,13%
	Pencapaian RKAP	13,97%	230,76%	118,36%	3131,43%	169,39%
2018	RJPP	44.318	47.658	201.527	1.079	294.582
	RKAP	12.883	19.397	60.800	10.250	103.330
	Realisasi	-	(9.969)	11.367	317	1.715
	Pencapaian RJPP	0,00%	-20,92%	5,64%	29,38%	0,58%
	Pencapaian RKAP	0,00%	-51,39%	18,70%	3,09%	1,66%
2019 (Jun)	RJPP	48.584	51.920	221.460	1.079	323.043
	RKAP	-	17.989	19.405	175	37.569
	Realisasi	-	20.416	16.306	106	36.828
	Pencapaian RJPP	0,00%	39,32%	7,36%	9,82%	11,40%
	Pencapaian RKAP	0,00%	113,49%	84,03%	60,57%	98,03%

*tidak termasuk pemulhan provisi

Tabel 2.6. Pendapatan Divisi Bisnis Danareksa Holding tahun 2015 -2019

Divisi Bisnis

Sejak dimulai wacana holdingisasi, Danareksa melakukan persiapan – persiapan sehubungan dengan rencana tersebut. Dimulai dengan penurunan portofolio yang dimiliki seperti divisi *proprietary* yang di akhir tahun 2018 sudah dilikuidasi. *Liquidity management* yang dulu merupakan divisi treasury yang melayani pembelian forex (mata uang), sekarang hanya mengelola likuiditas untuk Danareksa grup dan dibawah Divisi *Finance*. Dan Divisi *Portfolio Management & Advisory* merupakan Divisi *Direct Financing* selain memberi layanan jasa penasihat keuangan, juga melakukan pembiayaan secara selektif dengan tetap mengacu kepada standar dan kebijakan yang telah diatur oleh manajemen risiko Perseroan. Sedangkan untuk *Asset Recovery* tetap dilakukan untuk menangani penyelesaian dan menjaga kualitas aktiva produktif yang masih ada. Di tahun 2019, Dengan adanya kerja sama usaha pengelolaan gedung BUMN center PT Danareksa (Persero) mendapatkan pendapatan dari pendayagunaan aset.

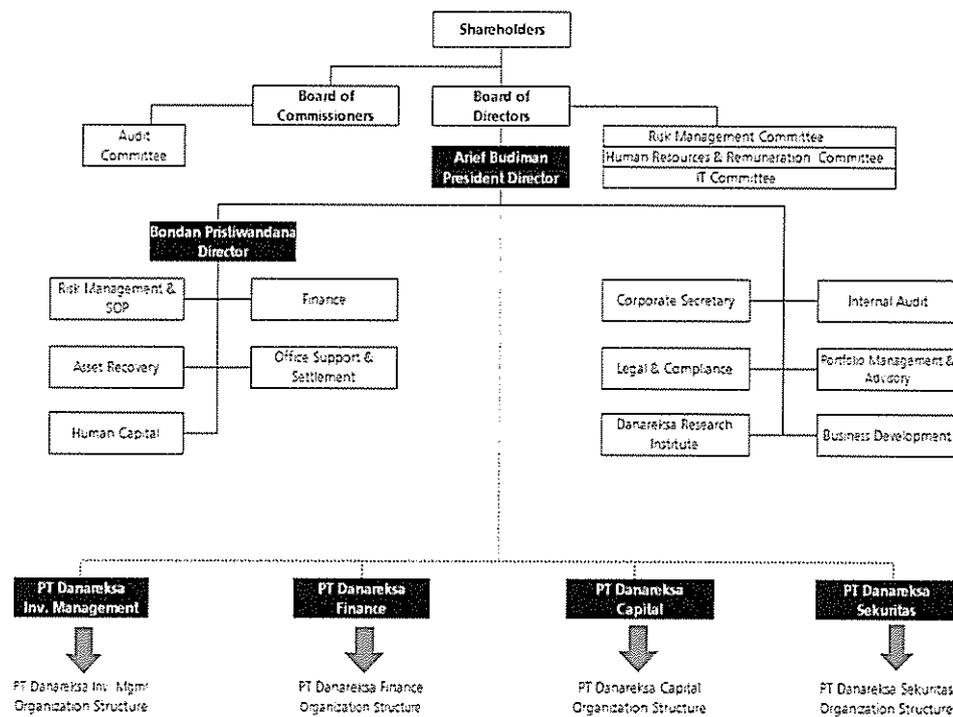


Divisi Support

Perkembangan Divisi *Support* selama tahun 2015 – 2019 sangat berfluktuasi terlebih di akhir tahun 2018 setelah adanya program pensiun dini dan pengunduran diri secara sukarela dalam rangka perampingan struktur dan efisiensi pekerjaan.

Dibawah ini merupakan struktur PT Danareksa Holding per 28 Desember 2018 (KD 42/030/DIR)

- *Internal Audit;*
- *Corporate Secretary;*
- *Legal & Compliance;*
- *Danareksa Research Institute*
- *Business Development (vacant)*
- *Risk Management & SOP;*
- *Finance;*
- *Office Support & Settlement;*
- *Human Capital;*
- *Asset Recovery*



Gambar 2.17. Struktur PT Danareksa (Holding) – 28 Desember 2018

2.3.2. PT Danareksa Finance

Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015 - 2019

Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Danareksa Finance memiliki beberapa produk pembiayaan untuk memberikan pilihan yang lebih luas kepada nasabah dalam hal kebutuhan pembiayaan. Adapun kegiatan usaha yang dilakukan Danareksa Finance adalah:

- Sewa Guna Usaha (*Leasing*)
- Anjak Piutang (*Factoring*)
- Pembiayaan Investasi

PT Danareksa Finance telah menetapkan sasaran, strategi, dan program untuk periode 2015-2019 sebagai berikut:

Sasaran

Pada tahun kelima perbandingan *leasing* vs *factoring* adalah 80:20 dan transaksi pada tahun kelima mencapai Rp. 700 miliar dalam satu tahun.

Strategi Perusahaan

1. Memperkuat permodalan untuk mendukung portofolio sewa guna usaha dan anjak piutang.
2. Memperluas transaksi pembiayaan ke sektor *project financing* yang sesuai dengan portofolio perusahaan.
3. Memperkuat struktur keuangan sehingga dapat mengurangi *cost of funds*.

Pelaksanaan Strategi dan Program Yang Telah Dilaksanakan

PT Danareksa Finance memulai upaya untuk mengembangkan skema transaksi sewa guna usaha yang sasaran utama adalah dalam 5 tahun porsi pembiayaan sewa guna usaha jangka panjang sebesar 80% dengan tenor 3-5 tahun dan anjak piutang sebesar 20% jangka pendek dengan tenor 1 tahun. Strategi ini diharapkan mampu meningkatkan *outstanding* piutang pada tahun 2019 sebesar Rp. 1 triliun dan peningkatan pendapatan per tahun minimal sebesar 20% dengan pertumbuhan laba bersih sebesar 15%. Target sasaran PT Danareksa Finance adalah menjadi salah satu pilar utama bagi PT Danareksa (Persero).

Perseroan belum dapat melakukan peningkatan transaksi sewa guna usaha dan masih bergantung pada transaksi anjak piutang. Dari tahun 2018 hingga 2019 Perseroan bahkan tidak melakukan pencairan atas transaksi sewa guna usaha. Hal ini berdampak pada *outstanding* Perseroan yang pada Agustus 2019 masih berkisar di angka Rp. 500 miliar. Selain itu pertumbuhan pendapatan sebesar 20% dan pertumbuhan laba bersih sebesar 15% belum dapat terlaksana sehingga sasaran untuk menjadi salah satu pilar utama PT Danareksa (Persero) juga belum dapat terlaksana.

Namun, adanya permasalahan *cash flow* dari Nasabah, dimana sebagian besar Nasabah mengalami gagal bayar pada tahun 2016 sehingga menyebabkan NPF (*Non Performing Financing*) perusahaan pada saat itu melebihi 20%, Perseroan perlu mengambil kebijakan pada periode tahun 2016 - 2017 melakukan kegiatan evaluasi dan restrukturisasi nasabah yang bermasalah dengan puncaknya melakukan CKPN (Cadangan Kerugian Penurunan Nilai) terhadap nasabah nasabah yang dianggap tidak mampu penyelesaian kewajibannya pada saat jatuh tempo, serta mengambil kebijakan untuk pembatasan pembiayaan ke sektor Swasta Nasional di semua sektor industri tanpa kecuali. Dan Perseroan hanya memfokuskan diri tetap menyalurkan

pembiayaan ke sektor BUMN/BUMD dengan sasaran pembiayaan terhadap piutang proyek infrastruktur. Pada tahun 2018 Perseroan telah mampu menyelesaikan permasalahan nasabah sehingga NPF perusahaan mencapai <5%, sesuai dengan peraturan OJK dan membukukan laba Rp. 4,5 miliar.

Pada posisi sampai dengan September 2019, Perseroan telah berhasil melakukan transaksi pembiayaan di atas Rp. 800 miliar sesuai sasaran tersebut. Meski demikian 100% atau seluruh dari transaksi pembiayaan yang dilakukan merupakan transaksi anjak piutang.

Perkembangan Danareksa Finance

1. Melakukan restrukturisasi Nasabah bermasalah dengan kewajiban peningkatan Jaminan.
2. Melakukan penambahan modal pada tahun 2019 sehingga modal disetor Perseroan mencapai Rp. 300 miliar.
3. Perseroan belum melakukan transaksi pembiayaan ke sektor *project financing* namun Perseroan telah melakukan diversifikasi transaksi dengan masuk ke dalam transaksi pembiayaan modal kerja dengan skema transaksi fasilitas modal usaha.
4. Perseroan belum memiliki alternatif pendanaan yang dapat mengurangi *cost of funds* perusahaan.

Dalam periode tahun 2015-2019 (Juni), perkembangan kinerja PT Danareksa Finance disajikan pada tabel berikut:

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019*
Laporan Kinerja (Rp Juta)					
Total Pendapatan	45.115	20.337	24.497	37.437	34.566
Total Biaya	39.361	19.619	40.504	30.456	20.549
Laba (Rugi) Bersih	4.657	768	(11.949)	4.452	6.035
Posisi Keuangan (Rp Juta)					
Total Aktiva	139.752	135.630	157.928	367.773	721.042
Total Kewajiban	9.914	5.297	39.323	244.903	592.137
Ekuitas	129.838	130.333	118.605	122.870	128.905
Capital Expenditure (Rp Juta)					
Pengadaan Aktiva Tetap	247.750	-	-	-	-
Pengadaan IT	-	825.000	-	-	-
Lain-Lain	-	-	-	-	-
Rasio-Rasio Penting (%)					
Return On Equity (ROE)	3,59%	3,59%	-10,07%	3,62%	4,68%
Return On Assets (ROA)	3,33%	0,57%	-7,57%	1,21%	0,84%
Gearing Ratio	0,01	0,00	0,35	1,97	4,57
Net Profit Margin	10,32%	3,78%	-48,78%	11,89%	17%
BOPO	87,25%	96,47%	79,50%	85,50%	77%
Net Interest Margin (NIM)	5,00%	7,94%	11,80%	5,38%	4,69%
Laporan Kinerja (Rp Juta)					

Tabel 2.7. Perkembangan Kinerja dan rasio – rasio penting PT Danareksa Finance

Adapun jika diuraikan laporan keuangan dapat dijabarkan dibawah ini :

Tahun	Keterangan	Laporan Keuangan					
		Aset	Liabilitas	Ekuitas	Pendapatan	Beban Usaha	Laba (Rugi) Bersih
2015	RJPP (Rp Juta)	398.816	259.970	138.846	50.509	31.166	13.927
	Presentase % (Realisasi / RJPP)	35,04%	3,81%	93,51%	89,32%	126,29%	33,44%
	RKAP (Rp Juta)	450.668	318.381	132.287	45.438	30.970	10.417
	Presentase % (Realisasi / RKAP)	31,01%	3,11%	98,15%	99,29%	127,09%	44,71%
	Realisasi (Rp Juta)	139.752	9.914	129.838	45.115	39.361	4.657
2016	RJPP (Rp Juta)	420.051	265.317	154.734	57.863	35.797	15.888
	Presentase % (Realisasi / RJPP)	32,29%	2,00%	84,23%	35,15%	54,81%	4,83%
	RKAP (Rp Juta)	445.875	293.695	154.513	66.877	42.514	17.541
	Presentase % (Realisasi / RKAP)	30,42%	18,04%	85,35%	30,41%	46,15%	4,38%
	Realisasi (Rp Juta)	135.630	5.297	130.333	20.337	19.619	768
2017	RJPP (Rp Juta)	473.806	300.772	173.034	65.892	40.476	18.300
	Presentase % (Realisasi / RJPP)	33,33%	13,07%	68,54%	37,18%	100,07%	-165,30%
	RKAP (Rp Juta)	343.519	192.247	149.272	63.785	41.222	16.246
	Presentase % (Realisasi / RKAP)	45,97%	20,45%	79,46%	38,41%	98,26%	-173,55%
	Realisasi (Rp Juta)	157.928	39.323	118.605	24.497	40.504	(11.949)
2018	RJPP (Rp Juta)	530.028	336.273	193.755	74.158	45.380	20.721
	Presentase % (Realisasi / RJPP)	69,39%	72,83%	63,42%	50,48%	67,11%	21,49%
	RKAP (Rp Juta)	665.177	520.821	144.355	102.048	69.174	23.670
	Presentase % (Realisasi / RKAP)	180,86%	47,02%	85,12%	35,98%	44,03%	18,81%
	Realisasi (Rp Juta)	367.773	244.903	122.870	37.437	30.456	4.452
2019	RJPP (Rp Juta)	580.064	363.471	216.592	81.354	49.634	22.838
	Presentase % (Realisasi / RJPP)	124,30%	162,91%	59,52%	42,49%	53,49%	26,43%
	RKAP (Rp Juta)	859.465	511.536	347.929	107.523	72.979	24.872
	Presentase % (Realisasi / RKAP)	83,89%	115,76%	37,05%	32,15%	36,38%	24,26%
	Realisasi (Rp Juta)	721.042	592.137	128.905	34.566	26.549	6.035

Tabel 2.8. Perkembangan Kinerja Keuangan PT Danareksa Finance Tahun 2015 - 2019

a. Divisi Bisnis

Merupakan kegiatan pembiayaan dengan menyediakan barang modal baik dengan hak opsi (*finance lease*) maupun tanpa hak opsi (*operating lease*) untuk digunakan oleh penyewa guna usaha (*lease*) selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara angsuran. Produk dari divisi bisnis adalah anjak piutang (*factoring*) dan sewa guna usaha (*leasing*).

Kekuatan

- Relasi yang cukup baik dengan kementerian BUMN dapat memperluas pangsa pasar perusahaan dalam lingkup usaha BUMN.
- Peraturan OJK terbaru dapat membuka keran usaha yang cukup luas selama masih dalam batas-batas yang disetujui oleh OJK.
- Penambahan modal dapat memperkuat struktur pendanaan perusahaan untuk dapat bersaing memberikan pembiayaan sesuai kebutuhan debitur.
- Proses transaksi yang lebih cepat dari proses perbankan menjadi daya tarik tersendiri bagi debitur yang memiliki kebutuhan pendanaan dengan cepat.

Kelemahan

- Keterbatasan *knowledge* mengenai industri pembiayaan membatasi ruang gerak perusahaan untuk mendapatkan struktur pembiayaan yang sesuai dengan kebutuhan debitur.



- Sumber pendanaan yang diperoleh kompetitor dari dukungan dana induk usaha perbankan yang dapat memberikan *rate* lebih baik dari yang dimiliki oleh Perseroan.
- Persyaratan pemenuhan ketentuan skema pembiayaan lainnya dari peraturan yang ada dapat menghambat perusahaan untuk melakukan struktur pembiayaan selain yang telah ditetapkan dalam peraturan.

b. Divisi Support

Merupakan divisi – divisi *support* di Danareksa Finance, yaitu:

Divisi Risk Management

Kekuatan

- Pengalaman yang memadai di industri pembiayaan untuk dapat menentukan mitigasi-mitigasi terbaik dalam pemberian fasilitas pembiayaan.
- Kemampuan teknis yang memadai untuk menghitung kapabilitas yang sesuai dari debitur untuk dapat memenuhi kewajibannya.
- Pembatasan debitur di sektor BUMN sehingga secara holistik lebih *secure* mengingat status perusahaan sebagai pihak berelasi.

Kelemahan

- Keterbatasan SDM yang dapat menimbulkan *bottle neck* atas pekerjaan-pekerjaan terkait kebijakan dan prosedur.
- Belum terdapat sistem manajemen risiko yang memadai sehingga seluruh pekerjaan dikerjakan belum secara automasi dan rentan terhadap kesalahan.

Divisi Legal & Compliance

Kekuatan

- Relasi yang cukup baik dengan OJK sehingga memudahkan komunikasi terkait kepatuhan dalam pelaksanaan transaksi pembiayaan.
- Pengalaman yang cukup memadai dalam industri keuangan sehingga memudahkan kegiatan operasional perusahaan.
- Telah memiliki sertifikasi yang sesuai dengan *core business* perusahaan.

Kelemahan

- Fokus yang cukup besar terkait litigasi atas transaksi bermasalah sehingga dapat mengganggu operasional harian perusahaan.
- Kebijakan dan prosedur untuk *supporting activities* belum tersedia secara memadai yang berpotensi menjadi temuan bermasalah di kemudian hari.
- Keterbatasan SDM yang dapat menjadi gangguan operasional apabila salah satu pegawai tidak hadir.

Divisi Treasury, Accounting, dan Finance

Kekuatan

- Jumlah SDM yang ada telah memadai untuk mendukung kegiatan operasional perusahaan.
- Telah memiliki sistem akuntansi untuk pencatatan dan sistem *A/R* untuk perhitungan pendapatan perusahaan.
- Pengalaman di bidang akuntansi yang cukup memadai.

Kelemahan

- Kemampuan teknis yang belum memadai sehingga laporan keuangan rentan terhadap kesalahan.

- Pemahaman akan sistem yang belum memadai dapat menimbulkan kesalahan yang bersifat *redundant* tanpa adanya penemuan atas sumber permasalahan.
- Kualitas pegawai yang kurang baik mengakibatkan adanya pemisahan fungsi yang seharusnya menjadi fungsi Divisi TAF sehingga dapat berakibat pada operasional perusahaan menjadi terganggu.

Divisi *Human Resources & General Affair*

Kekuatan

- SDM yang telah lama berkecimpung di dalam operasional grup Danareksa sehingga mengetahui proses-proses usaha di dalam grup Danareksa dengan baik.
- Jumlah pegawai PT Danareksa Finance yang masih relatif sedikit lebih mudah untuk dikelola.
- Relasi dengan vendor-vendor terkait telah berjalan dengan baik.

Kelemahan

- Kegiatan operasional masih berjalan secara manual yang rentan terhadap kesalahan.
- Kebijakan dan prosedur masih mengacu pada milik PT Danareksa (Persero) sehingga masih terdapat berbagai kondisi yang tidak relevan diterapkan di dalam perusahaan.
- Pegawai telah cukup lama diletakkan pada posisi tersebut sehingga dapat menimbulkan adanya demotivasi atau rasa jenuh yang dapat kinerja operasional perusahaan.

Divisi *Product Support & Administration*

Kekuatan

- SDM telah berpengalaman dan memiliki kapabilitas yang memadai dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.
- Jumlah pegawai yang memadai sehingga tidak menimbulkan hambatan atas ketidakhadiran 1-2 pegawai.

Kelemahan

- Mayoritas kegiatan divisi berjalan *one man show* tanpa ada kaderisasi yang memadai sehingga dapat mengancam keberlangsungan divisi di kemudian hari
- Kegiatan operasional dalam transaksi berjalan secara manual yang rentan terhadap kesalahan.
- Fokus yang terpecah untuk membantu proses litigasi sehingga dapat mengganggu operasional.

2.3.3. PT Danareksa Capital

Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015-2019

PT Danareksa (Persero) mengembangkan diversifikasi pendapatan dengan membentuk PT Danareksa Capital (DC) di akhir tahun 2010 yang bertujuan untuk menjadi *private equity firm* terkemuka di lingkup regional. Kegiatan usaha DC meliputi bidang pengelolaan aset, investasi dan pemberian jasa penasihat keuangan serta jasa konsultasi manajemen bagi dana nasabah maupun dana sendiri.

Objektif Sasaran, Strategi dan Program Utama Tahun 2015-2019

Kebijakan dan strategi Perusahaan yang telah dilakukan adalah :

- Melakukan Investasi dengan menjaga keseimbangan *cashflow* dan prinsip diversifikasi serta "*prudent man rule*".
- Menjaga kesinambungan dan ketersediaan dana dari kegiatan "*Fund Raising*".
- Secara konsisten menjaga kualitas Investasi dari awal perolehan sampai tahap divestasi.
- Terlibat secara aktif dalam investasi yang dilakukan sesuai tata kelola yang baik untuk memberi kontribusi dalam peningkatan nilai tambah investasi.
- Mengoptimalkan sinergi dalam grup Danareksa
- Fokus kepada *service excellence*.

Sumber pendapatan utama Perusahaan dibagi menjadi 3 (tiga) jenis , yaitu:

1. Jasa penasihat keuangan yaitu kegiatan sebagai penasehat keuangan yang mendapatkan *management fee* dan/atau *arranger fee*. Peran Perusahaan meliputi:
 - Manajer investasi/ *General Partner* (GP) dalam sebuah *Private Equity* (PE) *Fund* dengan mendapatkan *management fee* dan merupakan produk utama dari DC.
 - *Arranger* untuk kegiatan *fund-raising primary investment*, baik ekuitas maupun surat hutang (MTN).
 - *Financial Advisor* untuk kegiatan *general advisory*, termasuk penyusunan kajian, dan penyusunan analisa keuangan lainnya.
2. Pendapatan Investasi yaitu kegiatan investasi baik melalui instrumen RDPT maupun secara langsung pada instrumen ekuitas perusahaan target.
3. Pendapatan Bunga yaitu kegiatan investasi langsung dengan pemberian fasilitas pembiayaan jangka pendek dan menengah yang memiliki potensi "*equity-return*", dengan adanya tambahan fitur, antara lain:
 - Opsi konversi sebagian/ seluruh pembiayaan menjadi saham debitor/perusahaan lain.
 - *Equity kicker*.
 - *Right of first refusal* pada penerbitan saham baru / penjualan saham lama perusahaan.

Pelaksanaan Strategi dan Program yang telah Ditetapkan

Sasaran kinerja Jangka Panjang 5 tahun Danareksa Capital Periode 2015 -2019 adalah:

1. Menjadi salah satu pemain utama di industri *Private Equity* dengan mitra yang handal.
2. Mencapai Dana kelolaan (*PE Fund*) sebesar Rp 1 Triliun di tahun 2019.

Dalam Industri *Private Equity*, tipe pembiayaan Perusahaan umumnya merupakan tipe yang berhubungan dengan struktur *Equity*. Hal ini membedakan pembiayaan dengan anak Perusahaan yang lain dan merupakan target sekunder Perusahaan.

Pada tahap divestasi *Private Equity ("PE") Fund*, Perusahaan juga akan memperoleh *carried interest* atau Pendapatan Bagi Hasil Lainnya (atas *GP Distribution*), yaitu imbal hasil investasi Perusahaan sebagai General Partner di dalam *PE Fund*, yang didapatkan pada saat *PE Fund* melakukan divestasi yang didistribusikan kepada GP dan LP.

Industri *PE* di Indonesia saat ini dapat dikatakan masih dalam tahap awal perkembangan, sehingga program awal Perusahaan difokuskan pada sosialisasi dan pembentukan kerjasama dalam industri *PE* ini, dan oleh sebab itu diperlukan strategi jangka pendek untuk merealisasikan pendapatan.

Pada tahun 2018 dan 2019, target pendapatan tidak tercapai karena secara umum hanya kegiatan yang bersifat jangka pendek atau sekunder dari Perusahaan yang sudah terealisasi. Kegiatan ini dilakukan karena pembentukan *PE Fund* memerlukan jangka waktu yang cukup panjang, dimana *PE Fund* pertama ditargetkan Perusahaan akan terbentuk pada tahun 2019. Persiapan dan *sourcing* untuk untuk *pipeline* investasi terus dilaksanakan sehingga target *PE Fund* diharapkan segera terlaksana.

Dalam Program kerja utama dan penunjang yang dirancang untuk mencapai sasaran kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

- Pembentukan *PE Fund* dengan target 2 *Private Equity Funds*, khusus untuk investor asing;
- Kerjasama dengan calon *Co-General Partner* yang berpengalaman, baik pengalaman sebagai *General Partner* dalam *PE Fund* maupun pengalaman di industri sector Investasi terkait guna mendukung perkembangan yang lebih cepat untuk Danareksa Capital;
- Pelaksanaan *Fund-raising* dari calon investor (*Limited Partner*) luar negeri, seperti:
 - *Sovereign Wealth Funds* : Temasek, Abu Dhabi SWF, Qatar SWF, Norwegian SWF, dan lainnya;
 - Organisasi Multilateral: ADB, AFC, KfW, AFD dan lainnya;
 - International Pension Funds: Nordic Pension Fund, Ontario Teachers Pension Fund, CalPERS, lainnya; serta
 - Fund of Funds: Squadron Capital Advisors (HK), Asia Alternatives Advisors (HK), dan lainnya.
- Sosialisasi konsep investasi dan pembiayaan di dalam negeri melalui *Private Equity Fund* (dan/atau RDPT Ekuitas bekerjasama dengan Danareksa Investment Management (DIM)) kepada calon investor institusional domestik, termasuk ADPI, Jamsostek, FKI, perusahaan asuransi jiwa, yayasan kesejahteraan, dan lainnya;
- Menyempurnakan komposisi pendapatan perusahaan dengan strategi jangka pendek melalui fasilitas pembiayaan yang berfokus dengan struktur *Equity* (potensi *equity return*).

Adapun rencana kerja Danareksa Capital Tahun 2015 – tahun 2019 dalam tiap-tiap tahun disusun sebagai berikut:

Kegiatan	2015	2016	2017	2018	2019
Jasa Penasihat Keuangan	Launching PE Fund 1 sebesar USD 50 juta	Launching PE Fund 2 sebesar USD 250 juta	Periode Investasi PE Fund 1 & 2	Akhir Periode dan Persiapan Exit PE Fund 1	Persiapan PE Fund 3
	Periode Investasi PE Fund 1	Periode Investasi PE Fund 1 & 2	Persiapan awal Exit PE Fund 1	Periode Investasi PE Fund 2	Partial Exit PE Fund 1
	Persiapan Launching PE Fund 2	Sourcing Pipeline Proyek Investasi	Sourcing Pipeline Proyek Investasi	Sourcing Pipeline Proyek Investasi	Persiapan awal Exit PE Fund 2
	Sourcing Pipeline Proyek Investasi				Sourcing Pipeline Proyek Investasi
Pendapatan Bunga	Kelanjutan Pembiayaan Existing	Penurunan Pembiayaan Menjadi Rp 20 Milyar	Kelanjutan Pembiayaan Existing	Kelanjutan Pembiayaan Existing	Kelanjutan Pembiayaan Existing
	Analisa Proyek Investasi	Analisa Proyek Investasi	Analisa Proyek Investasi	Analisa Proyek Investasi	Analisa Proyek Investasi
	Tambahan Portofolio Pembiayaan hingga Rp 86 Milyar		Tambahan Portofolio Pembiayaan hingga Rp 66 Milyar	Tambahan Portofolio Pembiayaan hingga Rp 125 Milyar	Tambahan Portofolio Pembiayaan hingga Rp 170 Milyar

Gambar 2.18. Rencana Kerja PT Danareksa Capital Tahun 2015 – Tahun 2019

Per akhir 2019, target pembentukan *PE Fund* belum dapat terealisasi, antara lain dikarenakan:

- Diperlukannya *partner* domestik untuk berinvestasi bersama investor asing, sementara investor domestik belum terbiasa dengan struktur *PE Fund* yang lazim berlaku secara internasional, dan belum didapatkannya struktur yang dapat diterima kedua belah pihak.
- Masih dicarinya bentuk "*PE Fund*" yang sesuai dengan *best practice* internasional (memenuhi persyaratan investor asing) serta struktur legal yang berlaku di Indonesia (memenuhi persyaratan investasi dari investor domestik)

Data Kinerja Keuangan tahun 2015 – 2019:

KINERJA KEUANGAN 2015-2019

URAIAN	2015	2016	2017	2018	2019F
Laporan Kinerja (Rp juta)					
Total Pendapatan	26.699.308	41.983.998	39.344.989	14.293.962	18.907.732
Total Biaya	14.790.992	22.340.222	23.271.447	15.200.308	17.586.889
Laba(Rugi) Bersih	9.421.706	15.518.763	12.488.342	1.417.062	633.617
Posisi Keuangan (Rp juta)					
Total Aset	124.656.294	283.681.308	175.000.728	165.660.407	147.041.114
Total Liabilitas	2.763.885	146.184.920	25.195.883	21.022.925	2.724.195
Total Ekuitas	121.892.409	137.496.388	149.804.845	144.637.483	144.316.779
Capital Expenditure (Rp juta)					
Rasio-Rasio Penting (%)					
Return on Equity (ROE)	7,73%	11,29%	8,34%	0,98%	0,44%
Return on Assets (ROA)	7,56%	5,47%	7,14%	0,86%	0,43%
Debt Equity Ratio (DER)	1,11	0,00	0,10	0,00	0,00
Net Profit Margin	44,60%	46,79%	40,85%	-6,34%	6,99%
BOPO	55,40%	53,21%	59,15%	106,34%	93,01%
Revenue per Employee (Rp juta)	5.339.862	5.339.862	5.339.862	5.339.862	859.442

Tabel 2.9. Kinerja Keuangan dan rasio-rasio penting PT Danareksa Capital

Pada pendapatan dari tahun 2015 ke tahun 2016 terjadi peningkatan signifikan sebesar 57,25% karena adanya penambahan pendapatan jasa penasehat keuangan senilai Rp. 12,9 milyar yang merupakan pendapatan *arranger fee* dari piutang pembiayaan yang berasal dari pihak ketiga. Porsi jasa penasehat keuangan terhadap total pendapatan adalah sebesar 30,79%.

Sedangkan pada biaya dari tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 51,04% karena adanya kenaikan pada biaya gaji dan kesejahteraan karyawan sebesar 115,91% yang awalnya ditahun 2015 senilai Rp. 5,5 milyar menjadi Rp. 11,8 milyar di tahun 2016 yang dipengaruhi oleh kenaikan beban pihak berelasi dan Beban gaji, tunjangan, dan intensif lainnya sebesar 141,80% dan 90,48%.

Terdapat penurunan secara tidak signifikan pada pendapatan dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar 6,29% karena adanya penurunan pendapatan bunga pembiayaan pada pihak ketiga sebesar 13,13% dari Rp. 28,9 milyar menjadi Rp. 25,1 milyar. Porsi pendapatan bunga pembiayaan terhadap total pendapatan adalah sebesar 63,71%.

Peningkatan pada biaya dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar 4,17% karena adanya kenaikan pada biaya gaji dan kesejahteraan karyawan sebesar 16,03% yang awalnya ditahun 2016 senilai Rp. 11,9 milyar menjadi Rp. 13,7 milyar di tahun 2017 yang dipengaruhi oleh kenaikan Beban gaji, tunjangan, dan intensif lainnya sebesar 38,45%.

Pada pendapatan dari tahun 2017 ke tahun 2018 terdapat penurunan secara signifikan sebesar 63,67% disebabkan karena adanya penurunan pada pendapatan bunga pembiayaan dan pendapatan jasa penasehat keuangan yang masing-masing mengalami penurunan sebesar 60,10% dan 82,19% yang semula sebesar Rp. 25,1 milyar menjadi Rp. 9,9 milyar dan Rp. 14,1 milyar menjadi Rp. 2,5 milyar.

Penurunan secara signifikan pada biaya dari tahun 2017 ke tahun 2018 sebesar 34,68% karena adanya penurunan biaya bunga sebesar 96,45% yang awalnya ditahun 2017 senilai Rp. 4,1 milyar menjadi Rp. 144,2 juta di tahun 2017 yang merupakan beban bunga kepada PT Danareksa (Persero). Porsi biaya bunga terhadap total biaya adalah sebesar 17,48% pada tahun 2017.

Terdapat peningkatan pada pendapatan dari tahun 2018 ke tahun 2019 sebesar 4,48% karena adanya kenaikan pada pendapatan jasa penasehat keuangan sebesar 133,97% yang semula di tahun 2018 senilai Rp. 2,5 milyar menjadi Rp. 5,8 milyar serta kenaikan keuntungan portfolio efek sebesar 94,44% yang semula sebesar Rp. 1,8 milyar di tahun 2019 menjadi Rp. 3,4 milyar yang disebabkan oleh efek saham dan reksadana yang meningkat tetapi pada pendapatan bunga pembiayaan mengalami penurunan sebesar 44,02% dari Rp. 9,9 milyar menjadi Rp. 5,6 milyar.

Kenaikan pada biaya dari tahun 2018 ke tahun 2019 sebesar 14,92% karena adanya kenaikan wajar di setiap tahunnya pada biaya gaji dan kesejahteraan karyawan sebesar 20,98% yang awalnya ditahun 2018 senilai Rp. 11,02 milyar menjadi Rp. 13,3 milyar di tahun 2019 selain itu pada biaya bunga juga mengalami kenaikan signifikan yakni ditahun 2018 sebesar Rp. 144,2 juta lalu ditahun 2019 menjadi Rp. 3,6 milyar

Adapun pencapaian atas target RJPP dan RKAP untuk tahun 2015 – 2019 prognosa adalah sebagai berikut:

Tahun	Keterangan	Laporan Keuangan					
		Aset	Liabilities	Ekuitas	Pendapatan	Beban Usaha	Laba(Rugi) Bersih
2015	RJPP (Rp juta)	225.769.914	105.510.328	120.259.586	35.308.257	26.915.266	6.042.954
	Presentase % (Realisasi/RJPP)	55,21%	2,62%	101,36%	75,62%	54,95%	155,91%
	RKAP (Rp juta)	213.307.911	96.050.613	117.257.297	30.681.000	15.980.769	4.621.771
	Presentase % (Realisasi/RKAP)	58,44%	2,88%	103,95%	87,02%	92,55%	203,85%
	Realisasi (Rp juta)	124.656.294	2.763.885	121.892.409	26.699.308	14.790.992	9.421.706
2016	RJPP (Rp juta)	289.852.263	162.221.205	127.631.059	45.412.226	35.174.070	7.371.473
	Presentase % (Realisasi/RJPP)	97,87%	90,11%	107,73%	92,45%	63,51%	210,52%
	RKAP (Rp juta)	302.888.650	167.120.463	135.768.187	60.284.000	24.234.769	14.824.758
	Presentase % (Realisasi/RKAP)	93,66%	87,47%	101,27%	69,64%	92,18%	104,68%
	Realisasi (Rp juta)	283.681.308	146.184.920	137.496.388	41.983.998	22.340.222	15.518.763
2017	RJPP (Rp juta)	359.017.756	222.513.455	136.504.301	56.285.400	43.961.452	8.873.242
	Presentase % (Realisasi/RJPP)	48,74%	11,32%	109,74%	69,90%	52,94%	140,74%
	RKAP (Rp juta)	316.370.587	167.120.463	135.768.187	60.284.000	24.234.769	14.824.758
	Presentase % (Realisasi/RKAP)	55,32%	15,08%	110,34%	65,27%	96,03%	84,24%
	Realisasi (Rp juta)	175.000.728	25.195.883	149.804.845	39.344.989	23.271.447	12.488.342
2018	RJPP (Rp juta)	419.514.242	273.081.391	146.432.852	65.868.406	52.078.753	9.928.550
	Presentase % (Realisasi/RJPP)	39,49%	7,70%	98,77%	21,70%	29,19%	14,27%
	RKAP (Rp juta)	309.234.041	140.723.022	168.511.019	62.787.376	23.483.024	20.548.095
	Presentase % (Realisasi/RKAP)	53,57%	14,94%	85,83%	22,77%	64,73%	6,90%
	Realisasi (Rp juta)	165.660.407	21.022.925	144.637.483	14.293.962	15.200.308	1.417.062
2019	RJPP (Rp juta)	470.176.451	313.273.007	156.903.444	73.959.767	59.417.277	10.470.593
	Presentase % (Realisasi/RJPP)	31,27%	0,87%	91,98%	25,56%	29,60%	6,05%
	RKAP (Rp juta)	278.504.409	126.151.000	152.352.999	31.067.057	17.851.149	7.182.049
	Presentase % (Realisasi/RKAP)	52,80%	2,16%	94,73%	60,86%	98,52%	8,82%
	Realisasi (Rp juta)	147.041.114	2.724.195	144.316.779	18.907.732	17.586.889	633.617

Tabel 2.10. Perkembangan Kinerja Keuangan PT Danareksa Capital Tahun 2015 – Tahun 2019

Sedangkan program kerja divisi *support* untuk mencapai sasaran kinerja tersebut adalah sebagai berikut :

- Memperkuat sumber daya manusia yang profesional, baik dengan merekrut profesional yang memiliki pengalaman di bidang *private equity*, maupun dengan pengembangan program *training/workshop* di dalam maupun luar negeri di bidang *private equity*



- Penyempurnaan kebijakan dan prosedur untuk investasi yang dilakukan oleh Danareksa Capital, yaitu *Private Equity Fund* dan *Direct Investment*,

Pembelajaran dan Implikasi untuk RJPP Tahun 2020 - 2024

Sisi Bisnis

- Dari sisi bisnis, pembelajaran yang dapat diambil adalah pentingnya untuk menemukan struktur *Fund* yang tepat, yang dapat memenuhi kriteria investasi baik dari sisi investor asing (sesuai "*best practice*" internasional) maupun sisi investor domestik (dapat memenuhi persyaratan investasi yang mengikat masing-masing investor domestik).
- Untuk investasi pada ekuitas, demi menjaga fokus pada pembentukan dan pengelolaan *Fund*, dapat diutamakan pada investasi melalui *Fund* yang dibentuk Perusahaan, tanpa menutup kemungkinan adanya investasi langsung pada instrumen ekuitas perusahaan target.
- Sehubungan dengan kegiatan pembiayaan, untuk menjaga fokus Perusahaan pada kegiatan investasi dan pengelolaan *Fund* yang merupakan tujuan utama, maka pelaksanaan kegiatan pembiayaan baru utamanya dilakukan dengan tujuan untuk mendukung kegiatan operasional group khususnya terkait pengelolaan aset tetap, yaitu melalui anak usaha Perseroan PT Reksa Sentosa Dinamika.
- Pada periode dimana Perusahaan masih merintis pembentukan *Fund*, kegiatan jasa *advisory* dapat menjadi alternatif sumber pendapatan utama dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan.

Sisi Support

- Pada tahun 2015, fungsi *Legal & Corporate Secretary* masih dirangkap oleh Divisi *Legal* PT Danareksa (Persero) selaku pemegang saham mayoritas PT Danareksa Capital. Terhitung sejak terbitnya KD Struktur Perusahaan PT Danareksa Capital pada tahun 2016, PT Danareksa Capital telah memiliki Divisi *Legal & Corporate Secretary* tersendiri. Divisi *Legal & Corporate Secretary* tersebut terdiri dari 1 (satu) orang yaitu 1 (satu) *Legal Officer* yang merangkap menjalankan fungsi *Corporate Secretary* termasuk *Corporate Secretary Legal*. Pada tahun 2018, terdapat pemisahan fungsi *Corporate Secretary* kepada pelaksana fungsi *Investor Relations*, sehingga *Legal Officer* fokus menjalankan fungsi *Legal* dan *Corporate Secretary Legal*.
- Pada awal tahun 2019 fungsi *Corporate Secretary* menjalankan tugasnya dalam membantu manajemen untuk membuat laporan Triwulanan, RUPS dan hal-hal yang berkaitan dengan pelaporan Perusahaan kepada Danareksa (Persero) yang bekerjasama dengan divisi terkait. Sedangkan untuk fungsi *Investor Relation* dijadikan satu dengan *Monitoring* yang berjumlah 1 orang.
- Pada fungsi *Risk Management* ("RM") pada tahun 2015 masih dilakukan *outsourcing* kepada PT Danareksa (Persero). Pada tahun 2016-2018 fungsi ini baru dilakukan secara mandiri oleh Perusahaan yang dijalankan oleh 2 personil RM yang salah satunya adalah karyawan kontrak dan bersifat sebagai konsultan.
- Pada tahun 2018-2019 fungsi RM hanya dilakukan secara mandiri oleh Perusahaan yang terdiri dari 1 orang personil.

- Pada tahun 2015, fungsi *Internal Audit* ("IA") pada Perusahaan dilakukan dengan melakukan *outsourcing* kepada Internal Audit PT Danareksa (Persero). Pada bulan Oktober 2016 telah tersedia unit *Internal Audit* pada Perusahaan dan setelah dilakukan BAST pada tanggal 4 April 2017 fungsi *Internal Audit* telah dilakukan secara mandiri oleh Perusahaan dengan jumlah personil 1 orang.
- Setelah Perusahaan mempunyai fungsi *support* secara mandiri, sasaran kinerja untuk memperkuat sumber daya manusia dengan merekrut profesional yang memiliki pengalaman di bidang *private equity* masih belum bisa tercapai karena saat ini belum banyak profesional yang berpengalaman di bidang *PE*, dan jika adapun harganya mahal.
- Pembelajaran yang diambil adalah Perusahaan dapat membentuk kerjasama dengan perusahaan-perusahaan yang berpengalaman di *PE* untuk *transfer knowledge* sehingga dapat memperbaiki kualitas sumber daya manusia dan Perusahaan dapat mencapai sasaran yang ditetapkan.
- Selama tahun 2015-2019, tidak ada *training PE* di dalam negeri. Untuk tahun 2020-2024, pembelajaran yang diambil adalah akan mengundang pelaku *PE* dari luar negeri untuk menyelenggarakan *in house training*.
- Dengan adanya *dedicated staf support* team sejak tahun 2016 menunjang bisnis untuk menghasilkan infrastruktur untuk mempercepat proses transaksi bisnis.



2.3.4. PT Jalin Pembayaran Nusantara

Objektif Sasaran, Strategi, dan Program Utama

2017 – Enabling Efficiency on National Payment Ecosystem

Sebagai realisasi dari tujuan pembentukan Jalin untuk efisiensi operasional bank yang tergabung dalam Himbara, Jalin bersama dengan Himbara menyelenggarakan inisiatif Proyek Merah Putih yang bertujuan untuk mempersiapkan Jalin sebagai penyelenggara layanan ATM dan *EDC Managed Services*.

Dalam rangka mewujudkan visi perusahaan tersebut, pada tahun 2017, Jalin menetapkan inisiatif strategis yang memfokuskan pada penyediaan layanan ATM dan *EDC Switching* untuk bank-bank Himbara. Program strategis ini dimanifestasikan dalam program utama Perusahaan yaitu :

- (1) Penyelenggaraan layanan *ATM Switching*,
- (2) Penyelenggaraan Layanan *Debit Switching*,
- (3) Penyiapan penyelenggaraan bisnis *ATM* dan *EDC Managed Service*.

2018 – Berakselerasi Menuju Peran Yang Lebih Strategis

Jalin menetapkan inisiatif strategis 2018 yang berfokus pada :

- (1) Pengembangan bisnis Debit LINK dalam skema GPN,
- (2) Memperbesar jumlah bank anggota *switching* Jalin, dan
- (3) Investasi menyangkut bisnis *Managed Service* yang merupakan bisnis inti Jalin di masa mendatang.

Inisiatif strategis tersebut sejalan dengan tujuan Jalin yang berupaya menjadi penyedia infrastruktur sistem pembayaran terdepan di Indonesia dengan *tagline* "Interkoneksi untuk Negeri". Kehadiran Jalin diharapkan dapat mempersatukan seluruh pelaku Industri Sistem Pembayaran di negeri Indonesia.

2019 - Build Jalin's Fundamental Capability while maintaining profitability

Untuk memberikan layanan yang handal dengan tingkat layanan optimal dengan tingkat pertumbuhan keuangan yang tetap terjaga, Jalin mencanangkan inisiatif strategis yaitu :

- (1) Pengembangan bisnis *switching* dalam skema GPN,
- (2) Memperbesar jumlah bank anggota *switching* Jalin, dan
- (3) Investasi infrastruktur untuk mendukung *operational excellence*.

Kinerja Keuangan

Tabel di bawah menjabarkan kondisi keuangan perseroan pada tahun 2017, 2018, dan *YTD* Juli 2019.

Uraian	2017	2018	YTD Juli 2019	CAGR
<i>Laporan Kinerja (Rp Juta)</i>				
Total Pendapatan	82,722	158,183	107,670	11%
Total biaya	62,583	125,856	80,786	11%
Laba (Rugi) Bersih	20,140	32,327	26,885	11%
<i>Posisi Keuangan (Rp Juta)</i>				
Total Aktiva	225,071	298,351	276,678	7%
Total Kewajiban	16,462	65,471	56,913	51%
Ekuitas	208,609	232,880	219,765	2%
<i>Capex (Rp Juta)</i>				
Pengadaan Aktiva Tetap	59,190	18,674	13,386	-39%
Pengadaan Aktiva Tidak Berwujud	16,613	30,273	11,098	-13%
<i>Rasio-Rasio Penting</i>				
RoE	10%	14%	12%	
RoA	9%	11%	10%	
DER	-	-	5%	
GPM	79%	85%	73%	
BOPO	69%	71%	57%	
NIM	24%	20%	25%	
Revenue/Employee	2,236	1,906	980	

Tabel 2.11. Perkembangan Kinerja dan Rasio –Rasio Penting PT Jalin Pembayaran Nusantara

Per periode Juli 2019 ini, perusahaan mengalami pertumbuhan sebesar *CAGR* 11% dibandingkan tahun 2017. Struktur pendapatan perusahaan terdiri dari pendapatan *switching ATM*, *switching EDC* dan bisnis *Managed Service*.

Posisi pendapatan pada periode ini didominasi dari pendapatan *switching ATM* sebesar 89% dari total pendapatan. Pendapatan *switching ATM* pada *YTD* Juli 2019 mencapai Rp. 96 Milyar dengan pertumbuhan *CAGR* sebesar 5% dibandingkan dengan tahun 2017. Pendapatan *Switching EDC* pada *YTD* Juli 2019 sebesar Rp.10 Milyar dengan pertumbuhan *CAGR* sebesar 343% dibandingkan tahun 2017. Selain itu, pada tahun 2019 ini Perseroan telah memulai lini bisnis baru yaitu *Managed Service ATM* dengan pencapaian sebesar Rp 1,98 Milyar.

Tahun	Keterangan	Laporan Keuangan					
		Aset	Liabilitas	Ekuitas	Pendapatan	Beban Usaha	Laba (Rugi) Bersih
2017	RJPP (Rp Milyar)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	Persentase % (Realisasi/RJPP)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	RKAP (Rp Milyar)	490	0	490	92	45	36
	Realisasi (Rp Milyar)	225	16	209	83	57	20
	Persentase (Realisasi/RKAP)	46%	1646244 %	43%	90%	128%	57%
2018	RJPP (Rp Milyar)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	Persentase % (Realisasi/RJPP)	NA	NA	NA	NA	NA	NA
	RKAP (Rp Milyar)	318	54	263	188	119	48
	Realisasi (Rp Milyar)	298	65	233	158	112	32
	Persentase (Realisasi/RKAP)	94%	120%	88%	84%	94%	67%

Tabel 2.12. Perkembangan Kinerja Keuangan PT Jalin Tahun 2017-2018

Pada periode 2017, realisasi pendapatan perusahaan mencapai 90% dari RKAP tahun 2017. Hal ini dikarenakan *delay* implementasi *switching ATM* yang dimulai bulan April 2017. Pada periode 2018 realisasi pendapatan perusahaan mencapai 84% dari RKAP tahun 2018.

Pelaksanaan Strategi dan Program Bisnis

Layanan *Switching ATM*

Layanan ATM *Switching* diinisiasi dengan akuisisi bisnis ATM *Switching Link* senilai Rp. 488 Milyar melalui Perjanjian Pengalihan Bisnis antara PT.Sigma Cipta Caraka dan PT. Jalin Pembayaran Nusantara yang ditandatangani pada tanggal 24 Februari 2017 dan berlaku secara efektif pada tanggal 31 Maret 2017, dilanjutkan dengan pengajuan izin prinsipal penyelenggara *Switching* dan *Kliring ATM* yang terealisasi pada tanggal 27 Februari 2017. Selanjutnya Jalin memulai kegiatan operasional layanan tersebut pada 1 April 2017 sesuai koridor waktu yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.

Strategi Jalin dalam bisnis *switching* adalah :

- ***Grouping Tarif***. adalah implementasi pemberlakuan tarif *switching* kompetitif untuk member Link jika bertransaksi pada *acquirer* atau ATM Link.

- **Interkoneksi** dengan *principal switching* lokal yang bertujuan untuk memberikan layanan kepada masyarakat perihal transaksi antar bank domestik dapat terlaksana.

Layanan *Switching Debit*

Untuk menuju implementasi layanan *Switching debit*, Jalin telah melakukan beberapa tahapan pengembangan seperti : mendapatkan izin sebagai prinsipal, pengembangan layanan *debit on network*, dan pengembangan untuk interkoneksi debit domestik GPN. Layanan *Debit Switching* ini beroperasi penuh bersamaan dengan *launching* GPN pada 4 Desember 2017.

Strategi untuk meningkatkan pendapatan, transaksi belanja adalah *routing* terminal *EDC* di *merchant* yang dikelola Himbara untuk diarahkan ke Jalin, sehingga pendapatan Jalin diperoleh dari *Merchant Discount Rate (MDR)*, sebagai *switching* yaitu 18% dari MDR 1% dari nominal transaksi yang dibebankan ke *merchant*.

Selain *primary routing*, juga dilaksanakan interkoneksi dengan *principal switching* lain yang terkoneksi dengan *acquiring* dengan *merchant* dominan.

Layanan *Top Up* Uang Elektronik (Unik)

Sejalan dengan program pemerintah melalui Bank Indonesia yang aktif mensosialisasikan Gerakan Nasional Non Tunai (GNNT) *Less Cash Society*, Jalin ikut serta mendukung kegiatan tersebut dengan melakukan inisiasi layanan isi ulang uang elektronik melalui ATM Link. Inisiatif tersebut memungkinkan dana dari berbagai *source of fund* Bank Himbara dapat melakukan isi ulang unik produk bank Himbara (e-Money, TapCash, Brizzi, dan Blink). Program yang dikawal oleh Bank Indonesia ini dimulai sejak Maret 2017.

Layanan *QR Indonesian Standar (QRIS)*

QRIS merupakan *standard Quick Response (QR) Code* untuk pembayaran di Indonesia yang dikembangkan oleh BI dan Asosiasi Pembayaran Indonesia (ASPI) yang bertujuan untuk memperlancar sistem pembayaran non tunai di Indonesia yang bisa dilakukan secara aman dan lancar, mendorong efisiensi transaksi, mempercepat inklusi keuangan, serta sebagai salah satu implementasi visi Sistem Pembayaran Indonesia (SPI) 2025.

Jalin berposisi sebagai penghubung antara *acquirer* yang memiliki *merchant* dengan *issuer* sebagai sumber dana pelanggan. Strategi Jalin dalam bisnis *QR* adalah sinergi dengan *acquirer* yang memiliki *merchant* dengan metode *QRIS* dengan *issuer* yang memiliki kanal *mobile-banking* untuk memfasilitasi transaksi menggunakan *QRIS*.

Managed Services

Jalin dibentuk atas inisiatif Kementerian BUMN, Telkom dan Bank Himbara yang pada prinsipnya bertujuan untuk mendukung peningkatan daya saing bank-bank milik negara melalui penyediaan infrastruktur pembayaran menggunakan kartu dan finansial *service* sehingga menjadi lebih efisien. Saat ini Jalin sedang menyiapkan layanan *managed service* ATM bagi Bank Himbara yang memiliki populasi 53,000 ATM.

Strategi yang dilakukan adalah memberikan keuntungan kepada Bank pemilik ATM yaitu dengan memberikan nilai tambah. Bentuk nilai tambah adalah menyediakan layanan berupa aplikasi yang membantu inventori ATM, serta *call center* terpusat, serta dukungan *support* dalam pengelolaan ATM.

Tabel *managed services* Jalin.

Service Pack	Layanan	Deskripsi
Service Pack 1	<i>Second Level Maintenance (SLM)</i>	kegiatan layanan pemeliharaan ATM yang melingkupi aktivitas <i>preventive</i> dan <i>corrective maintenance</i> ATM
	<i>Premises</i>	Kegiatan menjaga kebersihan ATM dan ruangan untuk kenyamanan dan keamanan pengguna
Service Pack 2	<i>ATM Platform & Reconciliation</i>	Pengembangan ATM <i>Platform</i> untuk multi-Bank dan proses rekonsiliasi
Service Pack 3	<i>Location Rental & Electricity</i>	Penyewaan lokasi ATM beserta kelistrikan
	<i>Security Services</i>	Layanan keamanan ATM
	<i>ATM Space Repairs</i>	Layanan perbaikan lokasi ATM termasuk <i>Booth</i> dan <i>ATM Pool</i>
	Pajak iklan	Layanan pembayaran pajak iklan di lokasi mesin ATM Link
Service Pack 4	<i>Communication & Network</i>	Penyediaan jaringan komunikasi untuk mesin ATM
Service Pack 5	<i>ATM Rental</i>	Penyewaan ATM
Layanan Ad-Hoc	<i>ATM Mover</i>	Pemindahan mesin ATM sebagai layanan <i>Ad-hoc (As Request)</i>

 Tabel 2.13. Tabel *Managed Services* Jalin

Akusisi Member

Dalam rangka memperluas skala bisnis Jalin, aktivitas yang dilakukan adalah menyusun berbagai langkah demi meningkatkan jumlah anggota Link, yang tidak hanya mengandalkan pelanggan dari Himbara tetapi juga dari grup Himbara.

Jalin memperluas jangkauan layanannya dengan bersinergi bersama bank swasta maupun Bank Pembangunan Daerah (BPD) dengan total member berjumlah 20 bank dan non-bank. Selain itu pada tahun 2019, Jalin dalam proses untuk mempeoleh Bank BCA selaku Bank BUKU 4 untuk menjadi *member*.

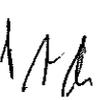
Himbara Grup	BPD	Swasta
1. BNI	1. Bank Bengkulu	1. Bank ICBC
2. BNI Syariah	2. Bank Lampung	2. Bank Ganesha
3. BRI	3. Bank Kalsel	3. Bank Maspion
4. BRI Syariah	4. Bank Sulteng	4. T-Money
5. BRI Agro	5. Bank NTT	5. BCA (<i>on-progress</i> per September 2019)
6. Bank Mandiri	6. Bank NTB	
7. Bank Syariah Mandiri	7. Bank Jatim	
8. Bank Mandiri Taspen		
9. BTN		

 Tabel 2.14. Tabel *member* Jalin sampai September 2019

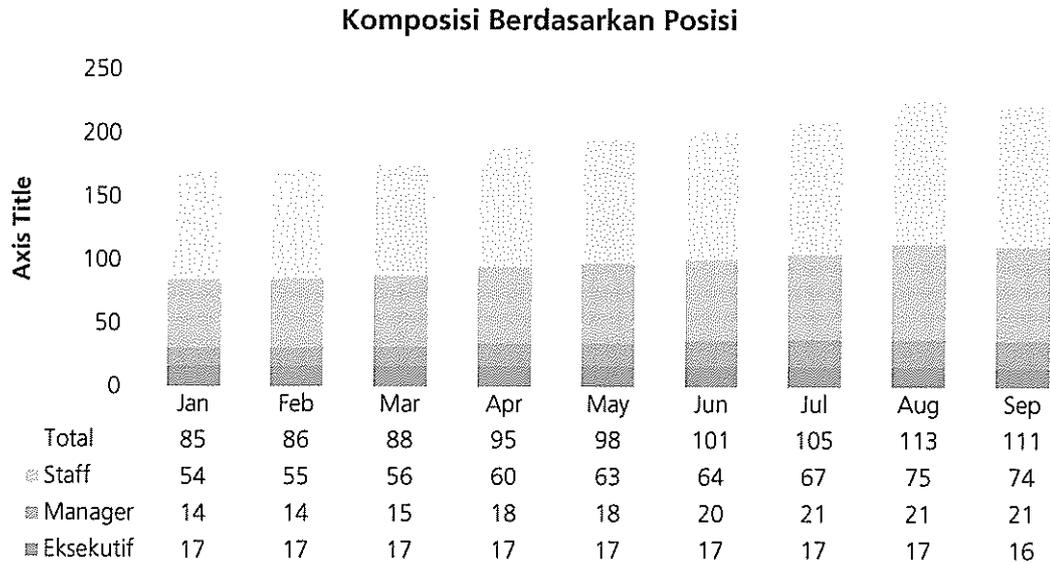
Divisi Support

a. *Sumber Daya Manusia (Human Capital management)*

Sejak menjalankan semua fungsi pengelolaan sumber daya manusia tahun 2017, Jalin terus mengembangkan fondasi pengelolaan Sumber Daya Manusia yang komprehensif, efektif dan terstruktur, namun tetap fleksibel menjawab kebutuhan perkembangan industri berbasis teknologi yang dinamis. Pada posisi Juni 2019 jumlah karyawan Jalin bertambah dari 79 orang di akhir tahun 2018 menjadi 101 orang.

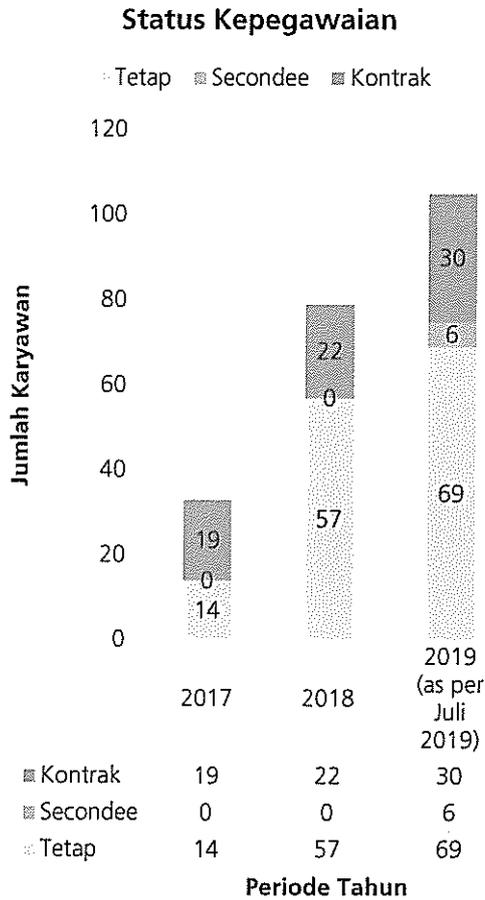


- Pengelolaan Sumber Daya Manusia
 Dalam rangka memastikan Perusahaan memiliki fundamental pengelolaan sumber daya manusia yang mumpuni, kebijakan-kebijakan dan prosedur *human capital* terus dikembangkan, termasuk penyesuaian struktur organisasi yang lebih komprehensif dan mengakomodasi pengembangan bisnis *switching* dan *managed service*.

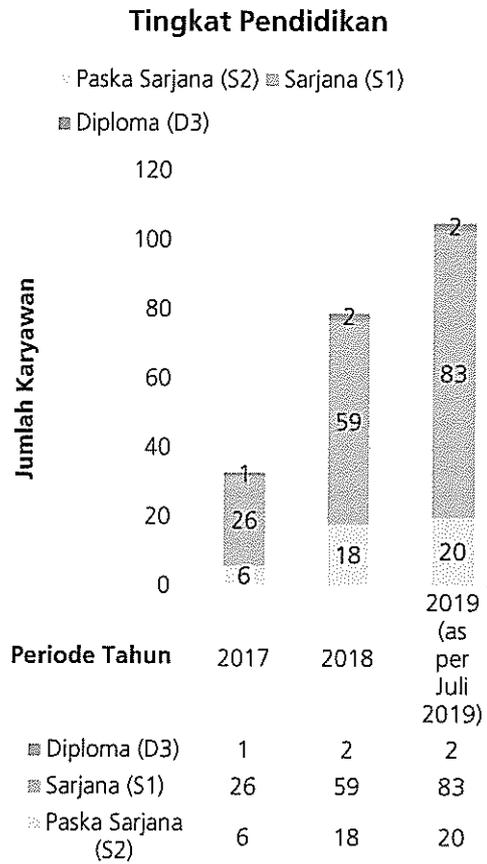


Gambar 2.19. Komposisi karyawan Jalin berdasarkan posisi

Mayoritas dari karyawan Jalin berada pada posisi sebagai *Supervisor*, hal ini merupakan dampak dari kebijakan perusahaan untuk menerima *non-fresh graduate*. Jumlah *manager* di Jalin terdapat 19 orang di tahun 2019 dengan jumlah *executive level* (atau *Vice President Level*) sebanyak 17 orang.



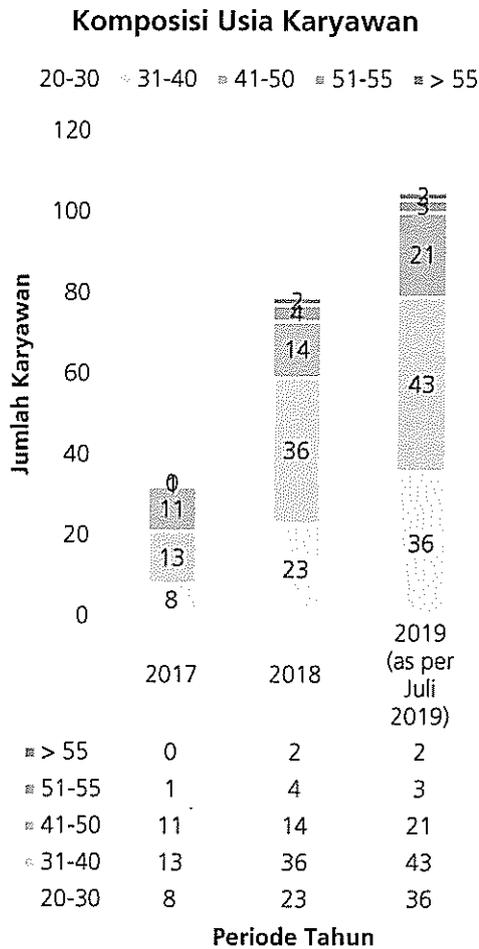
Gambar 2.20. Komposisi karyawan Jalin berdasarkan status



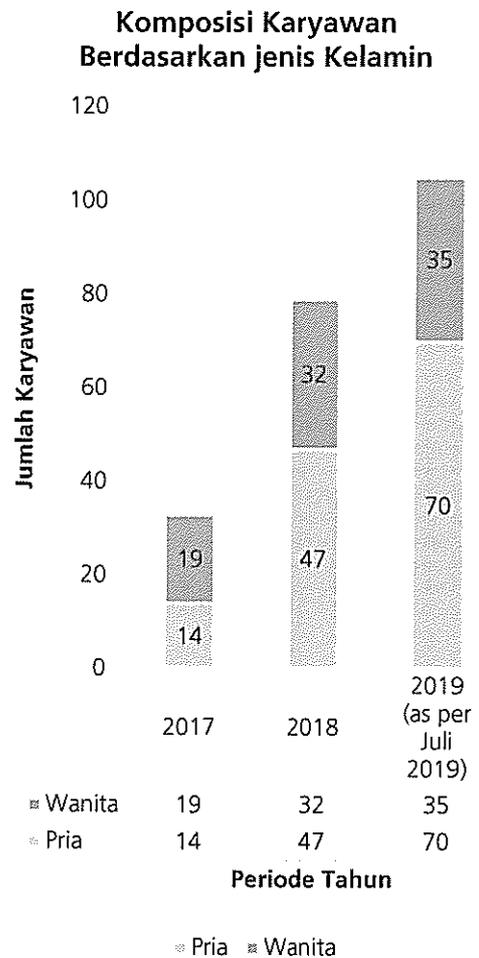
Gambar 2.21. Komposisi Jalin karyawan berdasarkan status Pendidikan

Mayoritas dari karyawan Jalin memiliki latar belakang pendidikan sebagai Sarjana. Terdapat sebanyak 69 karyawan sebagai karyawan tetap di bulan Juli 2019 dan 6 orang sebagai *Secondee*.

Mayoritas dari karyawan Jalin berada di usia 31-40 orang dengan jumlah pria sebanyak dua kali dari wanita. Terjadi penambahan karyawan dari semula 86 orang di tahun 2018 menjadi 105 di bulan Juli 2019.



Gambar 2.22. Komposisi Jalin Karyawan berdasarkan Usia



Gambar 2.23. Komposisi Jalin karyawan berdasarkan jenis kelamin

Turnover Karyawan	2017	2018	2019 (per Juli 2019)
Mengundurkan Diri	0	8	4
Jumlah Karyawan	33	86	105
Rasio	0.00%	9.30%	3.81%

Tabel 2.15. Komposisi Jalin Turnover Karyawan

• Program Pengembangan Karyawan

SDM yang handal akan menjadi modal yang kuat untuk dapat menghasilkan kinerja yang gemilang dan pertumbuhan Perusahaan yang berkelanjutan. Oleh karenanya, Perseroan berkewajiban untuk terus mengembangkan karyawannya seiring dengan meningkatnya tuntutan bisnis yang dihadapi Perseroan.

Sampai dengan Juni 2019, *framework* pengembangan kompetensi karyawan yang terstruktur telah dilaksanakan sejalan dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Program-program pelatihan maupun *workshop* mulai menyentuh berbagai bidang pengembangan, baik pada aspek kompetensi teknis maupun kompetensi

Handwritten signature/initials.

professional/soft skill dan kompetensi yang terkait kepemimpinan karyawan. Secara umum, porsi pengembangan kompetensi yang diselenggarakan adalah *soft skill* 50% mencakup kepemimpinan dan komunikasi, 30% pelatihan di bidang teknologi dan *security*, serta 20% terkait *strategic plan, commerce, business enabler* dan *enterprise management*.

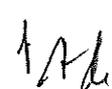
Pemenuhan kebutuhan akan Sumber Daya Manusia di tahun 2019 dilakukan melalui rekrutasi talenta-talenta handal yang telah membuktikan kapabilitasnya di berbagai bidang industri. Dominasi pemenuhan Karyawan berikutnya berasal dari akuisisi terhadap talenta bank Himbara yang telah membuktikan kapabilitasnya dalam pengelolaan bisnis ATM.

Pelatihan	2018	2019 (as per Juli 2019)
Soft Skill		
Leadership	32%	4%
Communication	-	45%
Technical Skill		
Digital & ICT	30%	19%
Strategic Plan & Development	-	8%
Commerce & Relation	-	3%
Risk & Compliance	-	10%
Business Enabler / Enterprise Management	-	11%
Human Capital	13%	-
Finance	25%	-

Tabel 2.16. Komposisi Training Jalin Tahun 2018 - 2019

b. Operasional

- Pengembangan JSEECA atau (*Jalin's Sites and Endpoints Controller Apps*); JSEECA adalah aplikasi *web* dan *mobile* untuk ATM *location management* yang berfungsi sebagai pusat informasi ATM Link mencakup informasi lokasi ATM, denominasi, kepemilikan, tahun mesin, merk, status merah putih (*layar, booth, stiker*), serta menyimpan foto fisik ATM.
- Pengembangan *Proview*; *Proview* adalah aplikasi *agent-based* yang dipasang atau di-*install* pada setiap ATM dipergunakan untuk memantau ATM dalam kondisi online atau offline.
- Pengembangan JARVIS; Jarvis adalah *platform data-warehouse* yang berfungsi analisa data untuk keperluan internal dan visualisasi data, serta pelaporan untuk member Link.
- Implementasi SAP; SAP adalah aplikasi ERP *web-based* yang diimplementasikan sebagai bagian dari transformasi digital untuk modul *Finance, Controlling, Material Management*, dan *Human Capital Management* dengan fitur otorisasi dapat menggunakan *mobile apps*.
- Sertifikasi *PCI-DSS*; *PCI-DSS (Payment Card Industry – Data Security Standard)* standar keamanan informasi kepemilikan yang dikelola oleh *PCI Security Standards Council*, yang dibentuk oleh American Express, Discover Financial Services, JCB International, MasterCard Worldwide, dan Visa Inc.
- *Planning Active Directory (AD)* adalah layanan direktori yang dikembangkan oleh Microsoft untuk jaringan domain *Windows*. Ini termasuk dalam sebagian besar sistem operasi *Windows Server* sebagai serangkaian proses dan layanan. Awalnya, *Active*



Directory hanya bertanggung jawab atas manajemen domain terpusat. Dimulai dengan *Windows Server 2008, Active Directory* menjadi judul utama untuk berbagai layanan terkait identitas berbasis direktori.

- Pembentukan *Representative Office (RO)* Jakarta adalah kantor regional yang dipersiapkan dan berfungsi untuk mengelola ATM pada area Jakarta dan sekitarnya yang bertanggung jawab untuk memonitor kinerja vendor. Saat ini sudah ada dua *Representative office* yang berada di DKI Jakarta.
- Jalin *Comand Center* atau *JANICE* merupakan *NOC (Network Operation Center)* dan *SOC (Security Operation enter)* yang terintegrasi dan memiliki fungsi utama mengawasi ketersediaan layanan ATM dan *Switching*. *JANICE* beroperasi penuh selama 24/7 dan bertempat di Graha Telkomsigma Lt 4, BSD Serpong.
- Implementasi *ASO (Automated System Operation)* yaitu implementasi untuk otomasi fungsi *software engineering* dan *quality assurances* sebagai bagian dari *improvement software development* yang bertujuan mempercepat proses pengembangan fitur transaksi serta memastikan transaksi berjalan normal.
- *Security Monitoring*. Implementasi perangkat lunak *SPLUNK* yang berfungsi sebagai *Security Information Event Management (SIEM)* dimana proses mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis log dari perimeter ke pengguna akhir secara terpusat serta monitor ancaman keamanan secara real time, deteksi serangan, penahanan, dan respon dengan pelaporan keamanan holistik dan manajemen kepatuhan. Selain itu *SPLUNK* melakukan *data mining* dan data analitik *end-to-end* yang digunakan untuk memonitor lalu lintas jaringan dan memberikan analisa secara real-time dari log yang dihasilkan oleh aplikasi ataupun perangkat keamanan dengan data yang bersumber dari transaksi yang terkait dengan finansial.

c. Finance & Strategic Budgeting

- *Loan Facility* mediasi *loan facility* dengan Himbara untuk mendukung bisnis Jalin.
- *Integrated Budget planning & controlling*. Yaitu perencanaan *budget* internal untuk keperluan *RJPP* dan *RKAP* yang terintegrasi dengan *system*.
- Implementasi *SAP S4/Hana*. Merupakan model implementasi *SAP* untuk mempermudah proses perencanaan korporasi.

d. Corporate Secretary

Corporate Social Responsibility

- Jalin Berbagi : Kegiatan ini merupakan salah satu implementasi tanggung jawab perusahaan *Corporate Social Responsibility (CSR)* terhadap masyarakat sekitar

Internal Communication

- Jalin Ngopi – Ngo[br]l He]pi : Agenda bulanan untuk berbagi pengetahuan, pengalaman dan *best practice* di internal perusahaan Jalin, seiring perkembangan, Jalin Ngopi juga memberi kesempatan pada pembicara eksternal yang kompeten pada dibidangnya.
- *Commander's Call* : adalah kegiatan komunikasi internal yang dipimpin oleh Direktur Utama selaku komandan tertinggi di dalam perusahaan untuk menyampaikan informasi strategis kepada seluruh karyawan
- *Town Hall Meeting* : merupakan agenda komunikasi internal dalam memperkenalkan *shareholder* baru setelah pengambilalihan saham oleh Danareksa sebesar 67%. Selain penyampaian informasi, juga dilakukan *alignment* model bisnis dalam agenda *focus group discussion (FGD)* dengan Danareksa.
- HUT Jalin : Agenda tahunan untuk memperingati lahirnya perusahaan Jalin Pembayaran Nusantara, sebagai perusahaan *switching* nasional yang didirikan pada

tanggal 3 November 2016 atas inisiatif bersama Kementerian BUMN, Himbara (Bank BTN, BNI, Bank Mandiri, BANK BRI) dan Telkom Indonesia.

External Communication

- *Annual Report* atau Laporan Tahunan : merupakan laporan perkembangan dan pencapaian yang diraih oleh Jalin dalam satu tahun dengan menyajikan rangkuman laporan keuangan dan prestasi. Laporan Akhir tahun berfungsi sebagai informasi pencapaian perusahaan, media pemasaran melalui integritas tulisan dan desain, menjelaskan fungsi dan uraian jabatan masing-masing bidang kerja.
- *Social Media* Instagram dan LinkedIn
Media sosial Jalin merupakan salah satu bentuk kegiatan komunikasi eksternal dalam memperkenalkan perusahaan melalui media elektronik secara interaktif dan partisipatif sebagai langkah *corporate branding* yang bertujuan untuk peningkatan *brand awareness* dan *user engagement*
- *Website* Jalin
Website Jalin merupakan bentuk komunikasi eksternal yang bertujuan untuk mengakses sumber informasi resmi tentang korporasi Jalin dalam menjaga kredibilitas perusahaan, sehingga *potential client* dapat dengan mudah mengakses laman resmi dimana saja dan kapan saja.

Corporate Action

- Akuisisi Jalin oleh Danareksa : Sesuai dengan rencana di awal pendirian Jalin dimana kepemilikan mayoritasnya akan dialihkan kepada *holding* BUMN keuangan atau BUMN Keuangan yang ditunjuk setelah sebelumnya sejak didirikan tahun 2016, kepemilikan Jalin dipegang penuh oleh Telkom.
- Penandatanganan *MoU* dengan Bank Maluku Malut : Penandatanganan MoU antara Jalin dengan Bank Maluku Malut untuk mencakup pelayanan penyediaan layanan *switching* ATM, debit dan *top up* uang elektronik yang memungkinkan seluruh pelanggan Bank Maluku Malut bertransaksi pada ATM dan debit EDC di seluruh nusantara karena sudah tergabung dalam jaringan Link yang didominasi oleh jaringan milik Himbara.

e. Technology Solution

- Pengembangan Infrastruktur IT: Peningkatan Standar Keamanan pada infrastruktur utama :
 - ✓ *Upgrade Core Switching* ATM
 - *Upgrade* aplikasi *Core Switching* ATM menjadi versi 4.6 dengan kapabilitas keamanan data sensitif sesuai standar *PA-DSS*
 - ✓ *Upgrade Core Switching* Debit
 - *Upgrade* aplikasi *Core Switching* ATM menjadi versi 4.6 dengan kapabilitas keamanan data sensitif sesuai standar *PA-DSS (Payment Application – Data Security Standard)*
 - ✓ *Implementasi Advance Security Option*
 - Penerapan enkripsi dan *masking* data di *Core Database Oracle*
- Pengembangan Aplikasi: Peningkatan metoda SDLC (*Software Development Lifecycle*) sehingga menjadi lebih *agile* (lincah):
 - ✓ *Upgrade Source Code Management (SCM)*
 - *SCM* yang sudah mendukung pengembangan aplikasi secara *agile (DevOps)*
 - ✓ Implementasi *Testing Automation*.
 - ✓ *Upgrade Simulator Host-to-Host*.

f. Corporate Risk, Security, & Internal Audit

- Pembangunan dan Pengembangan Infrastruktur untuk kegiatan bisnis yang aman:
 - ✓ Pengembangan *SOC (Security Operation center)* yang merupakan ruangan untuk memonitor aktivitas terkait keamanan sistem.
 - ✓ Implementasi *SIEM (Security Information Event Management)* sebagai *tools* untuk mengumpulkan, menyimpan, dan menganalisis *log* dari perimeter ke pengguna akhir secara terpusat serta monitor ancaman keamanan secara *real time*, deteksi serangan, penahanan, dan respon dengan pelaporan keamanan holistik dan manajemen kepatuhan.
 - ✓ Implementasi Sentralisasi Antivirus
- Pembangunan budaya sadar risiko dan Penerapan Tata kelola perusahaan :
 - ✓ Pengembangan dukungan infrastruktur untuk pelaksanaan proses bisnis dan pengambilan keputusan berbasis risiko.
 - ✓ Pengembangan budaya kerja yang sesuai dengan kaidah tata kelola perusahaan.
 - ✓ Pengembangan dukungan infrastruktur untuk pelaksanaan audit internal.
- Pelaksanaan aktifitas dalam rangka memastikan keamanan dan keandalan bisnis:
 - ✓ Kegiatan *vulnerability assessment* secara rutin dan dilaporkan kepada *stakeholder* yang membutuhkan
 - ✓ Pengembangan *Business Continuity Management (BCM)* beserta beberapa aktifitas perencanaannya yang tertuang dalam *BCP (Business Continuity Plan)*.
 - ✓ Pelaksanaan *assessment* risiko dalam lingkup *project*, unit bisnis dan perusahaan.
 - ✓ Penerapan *monitoring* pelaksanaan Program ISO 27001 dan PCI DSS.
- Memastikan kepatuhan perusahaan terhadap pelaksanaan proses bisnis sesuai dengan aturan pemerintah dan standar yang diikuti :
 - ✓ Pelaksanaan program Audit eksternal secara rutin untuk pelaporan keterbukaan informasi kepada shareholder dan *stakeholder* lainnya.
 - ✓ Pelaksanaan Sertifikasi ISO 27001 dan audit *Gap Assessment* untuk PCI DSS, dalam rangka meningkatkan keamanan dalam proses bisnis untuk memberikan keyakinan pelayanan kepada member.

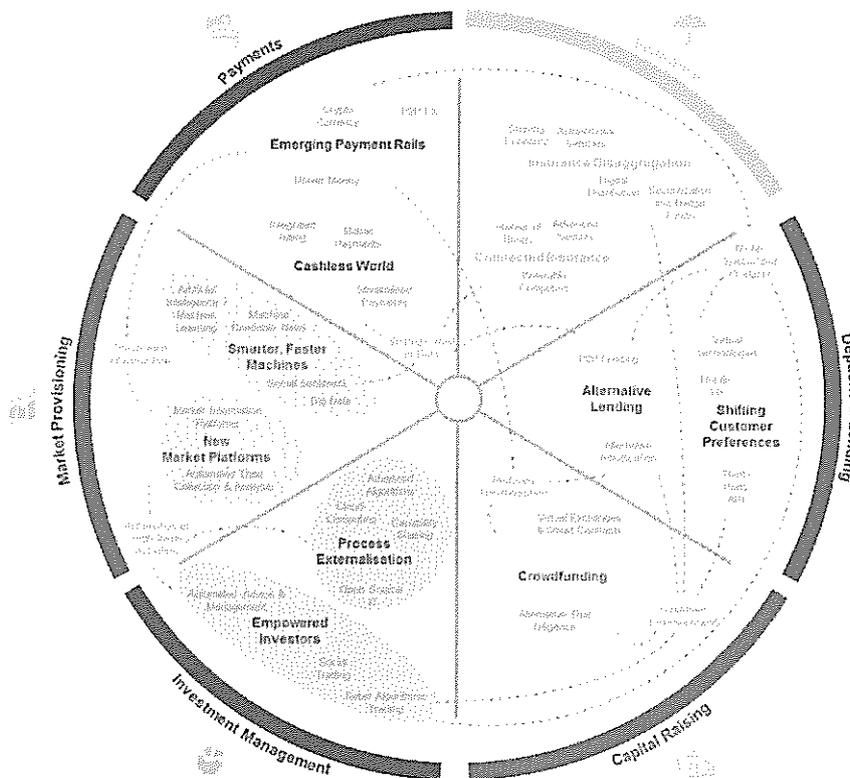
Pembelajaran dan Implikasi untuk RJPP 2020-2024

Hal-hal yang menjadi pembelajaran:

1. Diperlukan peningkatan kapabilitas internal agar dapat menjalankan fungsi Jalin untuk mendukung bisnis sistem pembayaran dan *managed services*. Kapabilitas berupa sistem, orang, dan organisasi. Sebagai contoh, diperlukan sistem *feedback* dari pelanggan.
2. Diperlukan peningkatan kapasitas internal jalin, karena perusahaan masih berada dalam posisi sebagai perusahaan yang berada di tahap awal. Prioritas yang dilakukan adalah pada sisi *development IT* dengan jumlah produk dan *project* yang banyak, sehingga membutuhkan lebih banyak dukungan terutama dari sisi orang.
3. Peningkatan kualitas produk dan layanan perusahaan terutama di bidang *Switching* dan *Managed Services*. Belum ada proses yang kuat dan fasilitas pendukung seperti layanan pelanggan dan kustomisasi.
4. Perlu dukungan dan sinergi Himbara untuk memperlancar integrasi dan migrasi proyek merah putih serta menjadikan Jalin sebagai *top of mind* dalam bisnis *payment* yang melibatkan *Switching*.
5. Perlunya evaluasi dan standarisasi bisnis proses dan prosedur yang berjalan di internal.

Faktor-faktor yang menjadi implikasi dari pembelajaran dari kejadian tahun 2017-2019:

1. Perubahan struktur bisnis dalam bisnis *Switching* sebagai akibat *Open Banking* dan *BI-Fast Payment*.
2. Pembentukan Ekosistem Sistem Pembayaran di Indonesia, salah satu contohnya adalah bisnis sistem pembayaran yang berbasis *host-to-host* atau *API management*.
3. Peningkatan Bisnis dari sisi produk *Managed Services* dengan cara perubahan bisnis model pengelolaan *managed services* berbasis transaksi di ATM (*Driven by Managed Services*).
4. Dengan adanya prospek bisnis yang tumbuh secara pesat dibutuhkan aspek pendanaan yang kuat dan dapat meningkatkan posisi valuasi Jalin di masa mendatang.
5. Masuknya pemain baru dalam bentuk *start-up* dan hasil konsolidasi industri. Salah satu bentuk yang terjadi adalah *cluster* perkembangan industri secara global yang ditunjukkan oleh *World Economic Forum (WEF)* pada tahun 2016 sebagaimana pada



Gambar 2.24. Tren cash world – sumber WEF 2016

Handwritten signature or initials.

2.3.5. Entitas Asosiasi

Merupakan bagian dari Danareksa grup sebagai entitas asosiasi yaitu PT Danareksa Investment Management dan PT Danareksa Sekuritas

2.3.5.1 PT Danareksa Investment Management

Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015-2019

Dalam mencapai tujuan Perseroan, terdapat beberapa kendala dalam pencapaiannya baik yang bersumber dari internal maupun eksternal. Kendala dan hambatan ini akan dievaluasi agar dapat direncanakan tindakan pencegahan dan perbaikan dalam periode selanjutnya. Berikut adalah gambaran umum kinerja Perseroan.

Sasaran, Strategi dan Kebijakan Utama Tahun 2015-2019

Sasaran :

Memposisikan Perseroan penyedia jasa layanan investasi terkemuka bagi masyarakat pemodal Indonesia yang memiliki dana kelolaan hingga Rp. 45 triliun pada akhir tahun 2019. Program utama tahun 2015-2019 yang dijalankan Perseroan dalam lingkup program kerja Danareksa grup adalah :

- Meningkatkan porsi AUM Reksa Dana *Open End*
- Meningkatkan kinerja dana kelolaan
- Menjaga kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku

Strategi utama berdasarkan *Porter's Analysis* adalah sebagai berikut :

1. Fokus pada diferensiasi produk terutama produk reksa dana terbuka
2. Memperkuat SDM
3. Memperkuat jaringan distribusi

Kebijakan utama Perseroan adalah :

1. Meningkatkan porsi AUM reksa dana *open end*
2. Menjaga kepatuhan terhadap regulasi berlaku
3. Mengoptimalkan sinergi dalam grup Danareksa
4. Fokus kepada *service excellence*.

Kinerja Keuangan

Uraian	2015	2016	2017	2018	2019F
Laba Rugi (Rp Juta)					
Total Pendapatan	86,799	109,861	126,057	124,866	137,320
Total Biaya	60,822	76,576	80,643	85,853	97,984
Laba (Rugi) Bersih	22,290	26,946	33,606	31,375	30,083
Neraca (Rp Juta)					
Total Aktiva	259,911	190,891	206,377	213,550	214,757
Total Kewajiban	51,274	31,361	49,050	44,441	46,300
<i>Debt</i>	5,084	4,946	6,655	4,902	5,147
Ekuitas	208,637	159,531	157,327	169,109	168,457
Capex (Rp Juta)					
Pengadaan Aktiva Tetap	504	11	-	-	-
Pengadaan IT	-	-	-	2,150	700
Lain-lain	-	-	-	-	-
Rasio-rasio Penting					
<i>Return on Equity (RoE)</i>	10%	15%	21%	19%	18%
<i>Return on Assets (RoA)</i>	8%	12%	17%	15%	14%
<i>Debt Equity Ratio</i>	0.02	0.03	0.04	0.03	0.03
<i>Net Profit Margin</i>	26%	25%	27%	25%	22%
<i>BOPO</i>	70%	70%	64%	69%	71%
<i>Revenue per employee</i>	1,702	1,772	1,659	1,810	1,761

Tabel 2.17. Tabel Kinerja dan Rasio – rasio penting PT DIM

Pelaksanaan Strategi dan Program yang telah Ditetapkan
Tahun 2015

Strategi	Bisnis/Penunjang	Realisasi Program Kerja
Peningkatan Kinerja Produk	Bisnis	Riset internal (buying side) guna meningkatkan kedalaman hasil riset
	Bisnis	Infrastruktur pengelolaan investasi dengan melakukan perluasan dealing room
	Bisnis	Infrastruktur pengelolaan investasi dengan mengimplementasikan bloomberg portfolio analytical system
	Penunjang	Menjalankan review standar kompensasi Fund Manager
Restrukturisasi Produk	Bisnis	Fokus pada RD Saham dan RD Pendapatan Tetap USD
	Bisnis	Mempertahankan dan memperluas pangsa Produk khusus Strategic Investor
	Bisnis	Penambahan mandat KIK EBA
	Bisnis	Menyesuaikan target imbal hasil produk untuk meningkatkan daya saing produk
	Bisnis	Memperbanyak ulasan produk dan memperluas cakupan penyebaran informasinya
Peningkatan Kinerja Marketing	Bisnis	Memperkuat Hubungan dengan Nasabah Institusi, berfokus Bank Distribusi pada 5 Bank dan pengembangan Nasabah Ritel melalui komunitas dan kegiatan kampus
	Bisnis	Program Marketing Communication yang terintegrasi dan melibatkan konsultan profesional
	Bisnis	Menjalankan rekrutmen personel tambahan di kantor perwakilan Surabaya sebagai sales officer
	Penunjang	Perbaiki Infrastruktur penunjang yang mencakup sistem dan Marketing tools
	Penunjang	Realisasi penyediaan ruang kerja baru yang kondusif
Penguatan Bisnis Model	Bisnis	Memperkuat pasar investor institusi dengan meningkatkan relationship melalui kegiatan dengan asosiasi dan pemberian training bagi PIC keuangan nasabah institusi.
	Bisnis	Memperkuat basis data nasabah retail dengan Pipeline selling agent bank baru dan Penetrasi melalui jalur komunitas high networth individual
	Bisnis	Membuka peluang dedicated product bagi Strategic Investor
	Bisnis	Partnership eksklusif : Penjajakan Mitra Strategis untuk rencana pertumbuhan anorganik
Penguatan Organisasi	Penunjang	Melakukan perubahan struktur organisasi.
	Penunjang	Peningkatan kualitas sumberdaya manusia melalui kegiatan training soft skill dan hard skill dengan penekanan pada pengembangan individual
	Penunjang	Pelaksanaan ISO dengan fokus pada perbaikan proses transaksi
	Penunjang	Pengembangan Sistem SIPP RD dan STAR versi II
	Penunjang	Apresiasi terhadap kinerja dan inovasi dalam bentuk review kompensasi dan usulan promosi/kenaikan gaji serta adanya DIM achievement award & Innovation award
	Penunjang	Sumberdaya manusia Divisi Investasi melakukan rekrutmen Direktur Investasi dan melakukan regenerasi fund manager untuk produk pendapatan tetap dan dan pasar uang

Tabel 2.18. Tabel Program PT Danareksa Investment Management Tahun 2015

Tahun 2016

Strategi	Bisnis/ Penunjang	Regulasi/ Program Kerja
Pertumbuhan AUM <i>sustainable</i>	Bisnis	Konversi produk AUM driver dari RD Pasar Uang ke RD Terproteksi
	Bisnis	Kerja sama dg IB market leader untuk Reksa Dana Terproteksi primary bond issuance
Peningkatan profitabilitas produk	Bisnis	<i>Campaign</i> produk <i>open end</i> unggulan : MK10, Marss, Angflek BUMN, MPU
	Bisnis	Persiapan peluncuran RDPT pertama berbasis equity
	Bisnis	Melakukan workshop dan sosialisasi khusus DIRE yang melibatkan konsultan hukum, praktisi bisnis properti dari commercial real estate company, konsultan hukum dan konsultan pajak kepada Investor DIM.
	Bisnis	Perluasan Peran DIM dalam Penerbitan KIK EBA dengan Underlying Asset yang berbeda dari yang pernah diterbitkan dalam bentuk sosialisasi dan edukasi kepada PLN sebagai alternatif pembiayaan PLN dalam memenuhi target pengadaan listrik di Indonesia
Peningkatan layanan Nasabah	Bisnis	Proyek service excellence berjalan dengan pencapaian antara lain adalah paparan hasil audit business process dan usulan perbaikan bagi DIM serta perumusan service statement dan Service Value DIM yang disepakati Direksi dan Kepala Divisi.
	Bisnis	Perbaikan layanan dari usulan perbaikan dari audit business process termasuk pembuatan pedoman penjualan
	Bisnis	Penambahan Mandiri Transaction Banking pada layanan Reksa dana online DIM
Mengurangi fluktuasi pendapatan hasil efek	Penunjang	Konstruksi Portofolio Efek Sendiri yang Lebih Konservatif dan Efektif
	Penunjang	Likuidasi Fleksi 1 agar team investment lebih fokus
Efisiensi biaya	Penunjang	Accountability kepada divisi dalam pengeluaran biaya dan melakukan pemantauan biaya triwulanan
	Penunjang	Melakukan pemberdayaan Kepala Divisi khususnya di Marketing untuk dapat memperoleh deal terbaik melalui arahan-arahan strategis finansial dari Direksi langsung dengan orientasi pencapaian revenue yang wajar dan tetap mengarah pada peningkatan AUM secara signifikan
Pengelolaan portofolio secara optimal	Bisnis	Penguatan proses konstruksi portofolio, manajemen portofolio, utilisasi riset, dan AIM bloomberg
	Bisnis	Otomatisasi order transaksi efek khususnya pada instrumen pasar uang serta rekrutment 1 senior dealer.
Risk Management	Penunjang	Penguatan proses Manajemen Risiko dan Compliance melalui pengenalan ISO 9001 : 2015 yang akan diimplementasikan di DIM
	Penunjang	Pelaksanaan proses identifikasi Risk Register pada DIM
	Penunjang	Penyesuaian SOP sesuai masukan dari konsultan Service Excellence dan sesuai dengan konsep Multiple Account
	Penunjang	Penyelesaian audit BPK
Pertumbuhan Anorganik	Penunjang	Penyelesaian pekerjaan KIPP atas penilaian bisnis (ekuitas) DIM dan penyampaian proposal kepada calon mitra
	Penunjang	Keputusan calon partner berupa minat dari BTN untuk mengakuisisi DIM
Penguatan corporate branding	Penunjang	DIM mendapatkan penganugerahan penghargaan korporasi sebagai berikut : 1) Best Investment Management Company 2016 - Indonesia dari The World Finance. 2) MI dengan kontribusi terbesar di sektor riil dari Majalah Investor 3) Asset Management Company of the Year, Indonesia dari The Asset Triple A

Tabel 2.19. Tabel Program PT Danareksa Investment Management Tahun 2016

Strategi	Bisnis/Penunjang	Realisasi Program Kerja
Peningkatan kualitas tenaga sales	Penunjang	Refreshment training teknikal WAPERD dan WMI bagi para pemegang lisensi.
	Penunjang	Benchmarking ke MI global oleh Tim Marketing
	Penunjang	Persetujuan struktur organisasi DIM pada Desember akhir.
	Penunjang	Dalam penyempurnaan struktur, juga untuk mengatur sehubungan dengan : 1. Pensiunnya Dir. Ops.
	Penunjang	2. Pengalihan tugas Dir. Marketing menjadi Dir. Ops. 3. Penugasan Ibu Upik sebagai Pit. Dir. Marketing
Program Pengembangan Karyawan	Penunjang	Training bagi seluruh karyawan +/- 84 training bagi seluruh karyawan dan leadership training bagi Kepala Divisi serta Direksi.
Lain-lain (tambahan)	Penunjang	Pelaksanaan Business Continuity Plan (BCP)
	Penunjang	Program KSEI berupa implementasi S-Invest untuk Nasabah Reksa Dana termasuk DIM dan sosialisasi pengkinian data Single Identification (SID).

Tahun 2017

Strategi	Bisnis/Penunjang	Realisasi Program Kerja
Peningkatan profitabilitas produk	Bisnis	Pertumbuhan AUM dari produk yang sesuai dengan permintaan pasar
	Bisnis	Peningkatan profitabilitas produk dengan upaya-upaya peningkatan Reksa Dana berbasis saham
Mempertajam positioning sebagai MI terbesar pengelola <i>structured</i>	Bisnis	Pengelolaan portofolio investasi sendiri secara optimal
	Bisnis	Peluncuran KIK EBA berbasis piutang dengan Indonesia Power (anak usaha PT PLN (Persero)).
	Bisnis	Peluncuran kerja sama RDPT berbasis infrastruktur (konstruksi).
Pengembangan Sistem dan Infrastruktur	Bisnis	Pembentukan Unit Syariah untuk memenuhi POJK berlaku.
	Pendukung	Penyiapan pelaporan untuk keperluan Tax Amnesty.
	Pendukung	Meningkatkan integritas data melalui mekanisme verifikasi dan validasi data
	Pendukung	Pengembangan <i>Core System</i> (IIMS)
	Pendukung	Pelaksanaan proses penetapan Standar Akuntansi,
Perbaikan Layanan	Pendukung	Penyelesaian KPI Review (<i>alignment</i> dengan <i>Service Excellence</i>),
	Pendukung	Penyelesaian <i>Service Blueprint</i> berikut sosialisasi dan training
Risk Management	Pendukung	Pelaksanaan upgrade ISO 9001:2008 menjadi ISO 9001:2015
	Pendukung	Perbaikan SOP sesuai dengan standar <i>Service Excellence</i> Perseroan
Program Pengembangan Karyawan serta pengembangan metode Reward & Punishment	Pendukung	Pelaksanaan asesmen Kepala Divisi dan Koordinator Spesialis,
	Pendukung	<i>Building Series</i> Program Pengembangan Karyawan
	Pendukung	Peningkatan Kualitas Tenaga Sales dalam bentuk <i>Capacity Building Series</i> ,
Pertumbuhan Anorganik	Pendukung	Menjalin komunikasi dengan calon mitra strategis DIM seraya menunggu arahan lebih lanjut dari Pemegang Saham.

Tabel 2.20. Tabel Program PT Danareksa Investment Management Tahun 2017

Tahun 2018

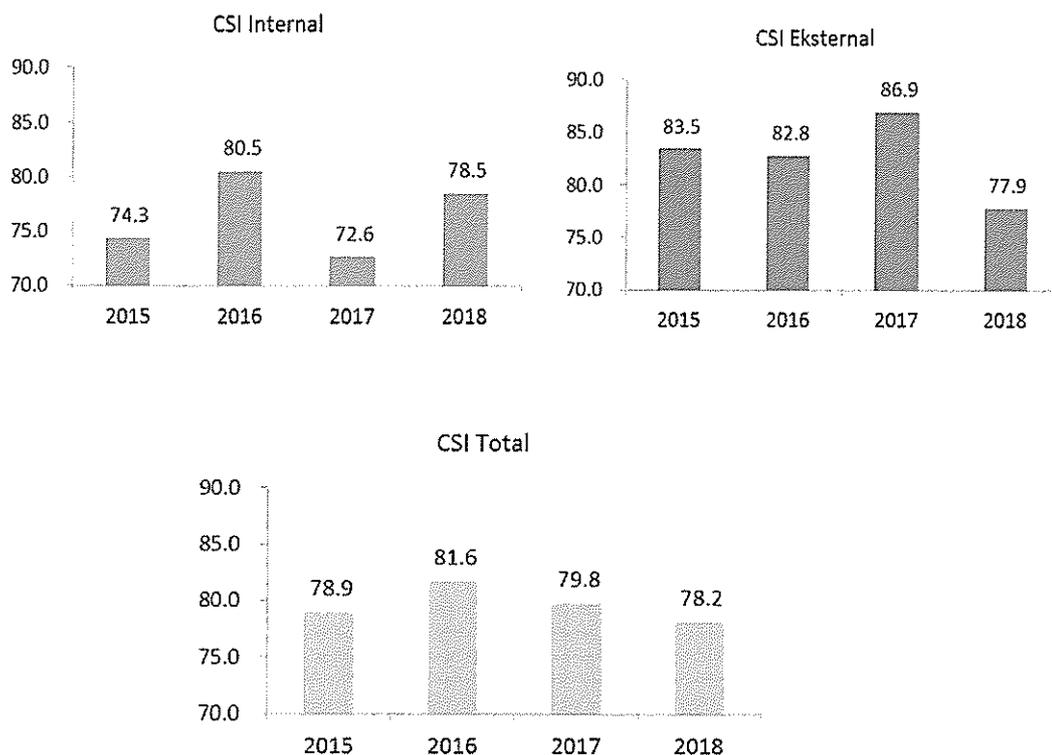
Strategi	Bisnis/ Penunjang	Realisasi Program Kerja
Fokus Pemasaran dan Produk	Bisnis	Perseroan meluncurkan ETF Danareksa Top 40.
	Bisnis	Perseroan meluncurkan RDPT Ekuitas pertama berbasis infrastruktur sehingga memperkuat positioning Perseroan dalam produk alternatif
	Bisnis	Peringkat Perseroan naik dari #8 MI seluruh Indonesia menjadi #7 Industri MI
	Bisnis	Perseroan meningkatkan pembukaan kerja sama dengan perusahaan Fintech & e-commerce sebanyak 8 perusahaan untuk perluasan pemasaran kanal digital.
	Penunjang	Perseroan mulai menjalani project aplikasi mobile "InvestASIK" untuk mendukung peningkatan layanan transaksi reksa dana dan upaya peningkatan jumlah nasabah ke depannya.
Pertumbuhan Anorganik	Bisnis	Menjelang akhir tahun 2018, Perseroan melakukan aksi korporasi seiring dengan aksi jual beli saham korporasi sehingga komposisi kepemilikan menjadi 65% PT Danareksa (Persero) dan 35% PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk. Aksi korporasi ini merupakan langkah realisasi Pemegang Saham dalam upaya mewujudkan pertumbuhan secara anorganik dana kelolaan DIM.
Penguatan Risk Management dan Penerapan Tata Kelola	Penunjang	Perseroan mempertahankan sertifikasi ISO 9001:2015 oleh SGS International pada 28 Maret 2018.
	Penunjang	Dalam rangka pemenuhan tata kelola, OJK menyetujui pengangkatan Bapak Kahilil Rowter sebagai Komisaris Independen Perseroan.
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Penunjang	Perbaiki kualitas SDM dengan memperkecil Competency Gap dan pengembangan Talent Matrix sebagai strategi pengembangan karyawan yang optimal yang menghasilkan talent pool Perseroan.
	Penunjang	Menerapkan Manajemen Pengelolaan Karir dan Perencanaan Suksesi melalui Dual Career Path (Struktural dan Spesialis)
	Penunjang	Memperbaiki sistem remunerasi dan membangun leadership
	Penunjang	Pembaruan profil kompetensi sesuai dengan perubahan dan pemberdayaan yang terjadi guna menerapkan Competency Based Human Resources Management (CB HRM)
	Penunjang	Pengadaan program khusus CFA untuk peningkatan kompetensi Fund Manager dan program penunjang karyawan Happy Employee.
Peningkatan kehandalan Back Office yang sesuai dengan standar industri	Penunjang	Penguatan infrastruktur yakni integrasi dan integritas data melalui optimalisasi sistem internal guna menciptakan <i>back office</i> yang handal dan sesuai standar industri.

Tabel 2.21. Tabel Program PT Danareksa Investment Management Tahun 2018

2019 (Juni)		
Strategi	Bisnis/ Penunjang	Realisasi Program Kerja
Pembuatan dan Pemasaran Produk-produk dengan nilai Management Fee yang tinggi	Bisnis	Seiring dengan trend penurunan suku bunga, penjualan utama Perseroan terutama bersumber dari produk berbasis suku bunga. Selain itu Perseroan juga konsisten menerbitkan produk Investasi Alternatif. ETF menjadi salah satu sumber pertumbuhan dana kelolaan Perseroan.
	Bisnis	Grup BRI berkontribusi signifikan pada dana kelolaan Perseroan. Per Juni 2019 telah tumbuh sebesar 108% dari posisi akhir tahun 2018. Perseroan juga berhasil membuka kerja sama dengan Dana Pensiun BRI.
	Bisnis	Perseroan membukukan kenaikan 130% pada Reksa Dana Syariah. Hal ini terutama merupakan realisasi dukungan dari Grup BRI.
	Bisnis	Total produk baru yang rilis adalah sebanyak 7 produk, terdiri dari 2 RDT, 1 Reksa Dana Pendapatan Tetap, 1 Reksa Dana Pasar Uang dan 3 produk Investasi Alternatif
	Penunjang	Perseroan secara rutin mulai mempergunakan monitoring berkala melalui dashboard management.
Melebarkan jaringan distribusi baik di perbankan maupun jaringan digital	Bisnis	Perseroan meningkatkan kerjasama dengan Wealth Management Bank BRI dan berhasil memperoleh Best AUM Growth pada Q2 2019 ini.
	Bisnis	Perseroan meningkatkan kerjasama dengan Fintech seperti Tanamduit dan beberapa Fintech lainnya dengan melakukan kegiatan Literasi dan Inklusi bersama ke kampus-kampus. Selain dengan mobile apps yang dimiliki sendiri, kerjasama melalui akses digital ini ditujukan untuk menambah jumlah nasabah Reksa Dana DIM.
	Bisnis	Perseroan melakukan penambahan Mirae sebagai salah satu kanal digital DIM. Selain itu Perseroan juga tengah menjajaki Bibit Tumbuh Bersama dan Nadira Investasikita Bersama. Total Fintech & market place yang telah membuka kerjasama adalah 14.
Pengembangan Pegawai	Penunjang	Kick off Program CorpU dalam bentuk kajian awal program serta mengikuti training terintegrasi CorpU dengan tujuan membuat kurikulum dan menjadi fasilitator training.
	Penunjang	Turut serta dalam Program BUMN yakni Program Perekrutan Bersama BUMN untuk mengidentifikasi kebutuhan rekrutmen
	Penunjang	Menjalankan serangkaian training sesuai kebutuhan korporasi dan pemenuhan IDP karyawan
	Penunjang	Perseroan juga menjalankan salary survey sebagai salah satu kegiatan job mapping industri <i>asset management</i> .
Optimalisasi infrastruktur sebagai jaringan utama proses usaha yang didukung dengan FinTech	Penunjang	Perseroan resmi meluncurkan mobile apps InvestASIK dalam soft launching internal pada Mei 2019 lalu yang diikuti oleh Grand Launching kepada eksternal pada 01 Juli 2019 yang bertepatan dengan ulang tahun Perseroan. Mobile Apps ini telah dapat diunduh melalui Android maupun iOS dan telah memperoleh persetujuan OJK.
	Penunjang	Ke depannya untuk memperluas metode pembayaran, Perseroan memulai proses penambahan beberapa lini pembayaran baru termasuk mengoptimalkan kerjasama dengan transaction banking Grup BRI dan sinergi dengan JALIN melalui LinkAja.
Manajemen Risiko, Kepatuhan dan Tata Kelola	Penunjang	Dalam pengembangan Risk Profile Perseroan, laporan Risk Profile dan Kecukupan Modal telah disetujui oleh Direksi dan telah disampaikan kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi PT Danareksa (Persero).
	Penunjang	Model Portfolio Sensitivity Analysis telah selesai dibuat dengan menggunakan 1 skenario
	Penunjang	Pembuatan dan penyesuaian SOP dan Kebijakan yakni prosedur pembentukan Daftar Efek Syariah
	Penunjang	Pembuatan sistem reminder Kewajiban Pelaporan DIM ke pihak Regulator
	Penunjang	Dalam upaya pemenuhan POJK Tata Kelola, Perseroan melakukan serangkaian penyesuaian pada situs korporasi serta menyelesaikan penyusunan Piagam Direksi, Piagam Dewan Komisaris, Piagam Kepatuhan dan Piagam Internal Audit.
Penunjang	Dalam upaya pemenuhan Anggaran Dasar, Perseroan melakukan penunjukan Kepala Satuan Kerja Audit Internal, Corporate Secretary serta Sekretaris Dewan Komisaris.	

Tabel 2.22. Tabel Program PT Danareksa Investment Management Tahun 2019 (Juni)

Dari serangkaian realisasi kerja Perseroan, berikut ini adalah informasi terkait perkembangan *Customer Satisfaction Survey* yang dijalankan dari mulai 2015 hingga 2018.



Gambar 2.25. Perkembangan Hasil Survey Kepuasan Nasabah PT Danareksa Investment Management

Berdasarkan CSI terakhir yang telah dijalankan dan diperoleh hasilnya maka beberapa masukan dituangkan dalam poin di bawah ini.

Atas hal-hal yang berlangsung dalam industri yang akan berguna dalam pembelajaran RJPP 2015-2019 yang dapat diambil dan berimplikasi adalah pada 2020-2024

Pembelajaran dan Implikasi untuk RJPP 2020 – 2024

Atas hal-hal yang berlangsung dalam industri yang akan berguna dalam pembelajaran RJPP 2015-2019 yang dapat diambil dan berimplikasi adalah pada 2020-2024

Keuangan

1. Dalam kondisi makro ekonomi dan pasar yang fluktuatif, Perusahaan Manajer Investasi perlu melakukan pemasaran diperlukan strategi marketing dengan fleksibilitas tinggi. Untuk itu juga diperlukan Tim yang dapat menerima fleksibilitas tinggi tersebut. Fleksibilitas tersebut akan mampu memposisikan Perseroan untuk dikenal sebagai Manajer Investasi yang memberikan solusi keuangan melalui reksa dana terbaik.
2. *Product Management* mempunyai *role* signifikan dalam menjadi *driver* bagi Perusahaan Manajer Investasi. Kelincahan dalam membaca ritme ekonomi dan pasar akan menjadi kunci utama keberhasilan *Product Management* sehingga akan bersifat nantinya lebih adaptif dan solutif.

1114

3. Diperlukan *maturity profile* yang terkini secara regular untuk memberikan estimasi gross sales yang harus dilakukan Tim Marketing periodik.
4. Konsistensi dan stabilitas kinerja Produk sangat penting bagi Nasabah termasuk menyediakan dan mengkomunikasikan ulasan atau analisis tren pasar (laporan riset makro) yang berkaitan dengan industri Manajer Investasi.
5. Adanya biaya OJK menjadi tambahan biaya sendiri bagi Manajer Investasi. Oleh karena itu penting bagi Perseroan untuk tetap menjalankan strategi penjualan Reksa Dana *Open End* dan juga produk Investasi Alternatif dengan tingkat profitabilitas memadai bagi kelangsungan dan kesehatan keuangan Perseroan.

Proses Bisnis

1. Teknologi merupakan sesuatu yang tidak terelakkan bagi Industri Keuangan, termasuk Manajer Investasi. Pada satu sisi teknologi mereduksi pendapatan manajer investasi, di sisi lain dapat dioptimalkan dengan menjadi partner dalam peningkatan aksesibilitas kepada masyarakat luas.
2. Untuk meningkatkan layanan kepada Nasabah, maka diperlukan kesiapan dari Tim Operasional (*operational excellence*) termasuk perapihan *service level agreement* internal divisi di Perseroan seperti kesiapan laporan untuk Nasabah dan kecepatan proses transaksi. Peningkatan layanan perlu dilakukan secara konsisten dan dimonitor agar terjaga dan terkini seiring dengan berkembangnya kebutuhan Nasabah.
3. Dengan adanya perubahan regulasi, akan semakin meningkat kebutuhan infrastruktur sistem yang terkini dan dapat fleksibel mengikuti perkembangan yang ada. Untuk itu kebutuhan infrastruktur sistem teknologi akan semakin berperan penting dalam mengintegrasikan bisnis dan operasional Perseroan.
4. Dalam menjalankan bisnis dan operasional maka selain penguatan dari sisi pengelolaan risiko juga diperlukan upaya pemenuhan tata kelola Perseroan yang tetap terjaga dan sesuai kepatuhan yang berlaku demi keberlanjutan usaha Perseroan.

Pelanggan

1. Fokus Nasabah yang terlalu dominan pada beberapa nasabah institusi menyebabkan ketergantungan tinggi pada institusi tersebut yang pada ujungnya berdampak pada tekanan profitabilitas Perseroan. Untuk itu, Perseroan perlu melakukan tinjau ulang *relationship management* termasuk *load* dari setiap *relationship manager* agar upaya pemasaran optimal.
2. Bahwa untuk CSI Eksternal maupun Internal perlu dilakukan evaluasi menyeluruh pada seluruh divisi terkait agar nantinya layanan yang sampai kepada Nasabah memenuhi ekspektasi Nasabah atas Perseroan dan atas Industri.
3. Kemampuan dalam memahami kebutuhan keuangan menjadi fokus utama (solutif).

Pembelajaran & Pengembangan

1. Untuk tetap berpacu dengan kompetisi dalam Industri, Perseroan perlu terus meningkatkan kapasitas Tim baik *Front Liner*, *Support* maupun *Back Office*. Untuk itu Perseroan secara rutin perlu melakukan evaluasi kapasitas organisasi serta melakukan upaya untuk optimalisasi kapasitasnya misalnya melalui *talent mapping & development*.
2. Perubahan struktur organisasi diharapkan dapat dipertimbangkan dengan lebih matang dari sisi urgensi mengingat adanya *paper work* yang perlu disesuaikan dengan adanya perubahan tersebut yang akan berkenaan dengan berbagai hal.

2.3.5.2 PT Danareksa Sekuritas
Kegiatan Usaha dan Evaluasi Kinerja Tahun 2015-2019

Dalam periode tahun 2015-2019, perkembangan kinerja pendapatan PT Danareksa Sekuritas dapat dilihat pada tabel berikut:

(Rp juta)

Tahun	Pendapatan Perusahaan			% Pencapaian	
	RJPP (1)	RKAP (2)	Realisasi (3)	(3:1)	(3:2)
2015	296.573	296.573	236.009	79.58%	79.58%
2016	330.253	260.766	247.183	74.85%	94.79%
2017	367.824	308.729	140.740	38.26%	45.59%
2018	418.459	323.802	108.801	26.00%	33.60%
2019 (jun)	473.058	290.737	89.460	18.91%	30.77%

Tabel 2.23. Perkembangan Kinerja Pendapatan PT Danareksa Sekuritas

Pendapatan usaha Danareksa Sekuritas diperoleh dari kegiatan bisnis utama yang dilakukan oleh divisi-divisi bisnis *Investment Banking, Equity Capital Market, Debt Capital Market dan Retail Capital Market (d/h Retail Distribution)*, dengan sasaran utama RJPP Tahun 2015 – 2019 sebagai berikut:

- Berkonsentrasi pada bisnis *brokerage, advisory dan underwriting*.
- Memperkuat peran IT sebagai "*business enabler*".
- Menjaga kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku.
- Menjaga posisi permodalan (MKBD).
- Membatasi posisi portofolio yang berdampak langsung mengurangi MKBD.
- Mengoptimalkan *synergy* dalam grup Danareksa.
- Fokus kepada *service excellence*.

Setelah di akhir tahun 2018, Laporan keuangan PT Danareksa Sekuritas tidak lagi di konsolidasi ke PT Danareksa (Persero) namun terkonsolidasi dengan PT Bank BRI (Persero) Tbk.

Berikut divisi-divisi bisnis di PT Danareksa Sekuritas:

a. Investment banking

Kegiatan utama divisi ini dapat dibagi menjadi 2 (dua) bagian, yaitu :

- Kegiatan Penjaminan Emisi : kegiatan untuk membantu calon emiten dalam kaitannya dengan proses penawaran efek ekuitas (saham) maupun efek bersifat hutang (obligasi) berdasarkan kontrak dengan emiten dengan atau tanpa kewajiban untuk membeli sisa efek yang tidak terjual dalam penawaran umum efek tersebut.
- Kegiatan Penasihat Keuangan : kegiatan usaha yang meliputi *arranger* atau pemberian pendapat, rekomendasi atau masukan kepada klien secara menyeluruh antara lain meliputi restrukturisasi keuangan, penggalangan dana, *merger, akuisisi, strategic sales*, maupun penjualan aset.



b. Equity Capital Market

Kegiatan utama divisi *Equity Capital Market* (ECM) adalah jasa perantara perdagangan saham, dimana kegiatan ini dapat dibagi menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu :

- Jasa Perantara Perdagangan Saham Perdana (jasa penjualan saham dari penjaminan emisi) : kegiatan ini sangat berhubungan erat dengan kegiatan penjaminan emisi saham pada divisi *Investment Banking*, dimana divisi ECM bertugas untuk memasarkan saham yang di-*underwrite*.
- Jasa Perantara Perdagangan Saham di Pasar Sekunder.
- Transaksi Efek Yang Diperdagangkan, yaitu mengelola portofolio saham milik perusahaan (*proprietary*)

c. Debt Capital Market

Kegiatan utama divisi *Debt Capital Market* (DCM) adalah jasa perantara perdagangan obligasi, dimana kegiatan ini dapat dibagi 3 (tiga) bagian, yaitu :

- Jasa Perantara Perdagangan Obligasi Perdana (jasa penjualan penjaminan emisi), kegiatan ini sangat berhubungan erat dengan kegiatan penjaminan emisi obligasi pada divisi *Investment Banking*, dimana divisi DCM bertugas untuk memasarkan obligasi yang di-*underwrite*.
- Jasa Perantara Perdagangan Obligasi di Pasar Sekunder.
- Transaksi Efek Yang Diperdagangkan, yaitu mengelola portofolio obligasi milik perusahaan (*proprietary*)

d. Retail Capital Market

Divisi *Retail Capital Market* (RCM) terbagi dalam :

- Jasa perantara perdagangan saham, yaitu Pendapatan jasa dari kegiatan perantara perdagangan saham ini diperoleh dari *fee* yang dibebankan atas transaksi saham yang dilakukan oleh nasabah ritel. Nasabah ritel adalah nasabah individu dan perusahaan diluar sekuritas, *fund manager*, dana pensiun dan asuransi.
- Jasa penjualan (penjaminan) emisi yang merupakan kegiatan penjualan saham IPO / *right issue* yang dilakukan divisi ECM dan RCM. Kegiatan ini sangat berhubungan erat dengan kegiatan penjaminan emisi saham ataupun obligasi pada divisi *Investment Banking*.
- Jasa perantara perdagangan reksa dana, pendapatan *fee* atas produk-produk reksa dana milik divisi *Investment Management*.
- Pendapatan dividen bunga *margin trading*. Pendapatan dividen merupakan pendapatan atas dividen dari saham yang dimiliki. Dan pendapatan bunga *margin trading* adalah pendapatan bunga yang diperoleh dari dana yang dipinjamkan kepada nasabah individu untuk melakukan transaksi saham. Untuk mengantisipasi bisnis di masa depan dengan perdagangan di pasar modal bergantung pada IT, di tahun 2013 D-ONE di pisah sebagai divisi tersendiri mengingat pasar dan strateginya yang berbeda dengan retail konvensional.

BAB III**ASUMSI-ASUMSI YANG DIGUNAKAN DALAM PENYUSUNAN
RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN 2020-2024****3.1. Prospek Perekonomian Dunia 2020-2024**

Perekonomian dunia tahun 2020 – 2024 diperkirakan relatif stagnan di kisaran 3,61% - 3,65% dan belum kembali ke posisi tahun 2018 sebesar 3,79%. Perekonomian dunia akan mengalami keadaan normal yang baru yaitu pertumbuhan ekonomi yang melambat. Hal ini disebabkan karena melemahnya inflasi, investasi dan permintaan akan barang konsumsi yang melemah baik di negara maju maupun negara berkembang. Hal ini menyebabkan perdagangan global terutama untuk barang modal dan barang konsumsi juga melambat. Selain itu ketegangan di sektor perdagangan dan persaingan teknologi makin memberikan tekanan pada pertumbuhan ekonomi dunia.

Laju pertumbuhan dunia yang stagnan disebabkan karena melambatnya pertumbuhan ekonomi di AS dan China yang disebabkan karena berlanjutnya perang dagang sejak akhir tahun 2018. Dampak perang dagang ini tidak hanya dirasakan oleh kedua negara tetapi juga negara lain di Asia yang mempunyai hubungan dagang dan produksi yang kuat dengan China melalui *Global Value Chain*. Pertumbuhan ekonomi di AS diperkirakan terus melambat menjadi sekitar 1,57% di tahun 2024 dari tingkat 1,87% di tahun 2020. Perlambatan yang berkepanjangan terjadi karena tekanan dari sisi perdagangan merambat ke sektor keuangan.

Perlambatan ekonomi dunia juga mempengaruhi harga komoditi dunia yang terus mengalami penurunan untuk beberapa komoditi utama seperti minyak mentah, batubara, dan gas alam. Komoditi yang mengalami kenaikan harga hingga tahun 2024 adalah kelapa sawit. Hal ini disebabkan karena permintaan akan kelapa sawit menguat karena kelapa sawit tidak hanya digunakan untuk bahan makanan tetapi juga sebagai alternatif energi, bahan baku kosmetik, farmasi dan makanan ternak.

Pertumbuhan ekonomi di China juga terus melambat dari 6,12% di tahun 2020 menjadi di bawah 6% di tahun 2024. Penyesuaian struktural yang terjadi di China tidak berhasil membawa perekonomian China kembali ke tingkat 10% seperti di tahun 2011. Usaha pemerintah China untuk melakukan stimulus ekonomi seperti yang dilakukan di tahun 2019 tidak dapat dilakukan terus menerus sehingga tidak berhasil mempercepat pertumbuhan ekonomi China.

Sementara itu dampak Brexit terhadap Uni Eropa dan Inggris masih akan terasa tidak hanya di tahun 2020 tetapi sampai tahun 2022. Perlambatan ekonomi ini tidak hanya disebabkan karena perlambatan perdagangan tetapi juga karena menurunkan tingkat daya saing Inggris dan produktifitas. Selain itu dampak yang cukup besar adalah meningkatnya ketidakpastian di Inggris. Sementara dampak Brexit terhadap perekonomian Uni Eropa lebih kecil dibandingkan dampaknya ke Inggris. Namun ketidakpastian tetap memberi tekanan pada pertumbuhan ekonomi di Uni Eropa.

Jepang masih dibayangi dengan perekonomian yang didominasi oleh penduduk usia tua yang menyebabkan beban terhadap perekonomian semakin tinggi. Keterbatasan tenaga kerja dan kapasitas produksi dapat memacu investasi tetapi tingkat kepercayaan konsumen dan bisnis sudah menurun sehingga

tidak dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Country	2017	2018	2019F	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F
Japan	1.93	0.81	0.98	0.45	0.54	0.51	0.53	0.52
Korea	3.06	2.67	2.55	2.85	2.85	2.84	2.94	2.91
United Kingdom	1.82	1.40	1.18	1.40	1.54	1.56	1.59	1.59
United States	2.22	2.86	2.33	1.87	1.77	1.64	1.62	1.57
China	6.76	6.57	6.27	6.12	6.00	5.75	5.60	5.50
India	7.17	7.05	7.26	7.49	7.74	7.73	7.74	7.74
Indonesia	5.07	5.17	5.24	5.17	5.21	5.29	5.31	5.29
Thailand	4.02	4.13	3.47	3.55	3.50	3.50	3.56	3.65
Vietnam	6.81	7.08	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50	6.50
World	3.79	3.60	3.33	3.61	3.63	3.61	3.64	3.65
European Union	2.68	2.13	1.56	1.73	1.67	1.65	1.61	1.59
ASEAN-5	5.36	5.24	5.14	5.16	5.20	5.25	5.28	5.30

Sumber: IMF - WEO, 2019

Tabel 3.1. Perbandingan Pertumbuhan Ekonomi di Beberapa Negara

3.2. Prospek Perekonomian Indonesia 2020-2024

Prospek ekonomi Indonesia 2020 - 2024 diproyeksikan relatif stabil dengan pertumbuhan ekonomi (PDB) antara 5,34% – 6,37%, sedangkan laju inflasi cenderung menurun antara 8,36% – 4,88%. Proyeksi indikator-indikator ekonomi, tercermin dalam tabel berikut:

	2017	2018	2019F	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F
Pertumbuhan ekonomi (%)	5.07	5.17	5.05 - 5.15	5.10 - 5.20	5.19 - 5.29	5.25 - 5.35	5.26 - 5.36	5.24 - 5.34
Tingkat inflasi (%)	3.61	3.13	3.00 - 3.05	3.20 - 3.70	3.06 - 3.35	3.09 - 3.33	3.28 - 3.52	3.00 - 3.24
7-days reverse repo (%)	4.25	6.00	5.00 - 5.50	4.75 - 5.00	4.50 - 4.75	4.50 - 4.75	4.00 - 4.50	4.00 - 4.50
USD/IDR, avg	13,398	14,267	14,000 - 14,500	13,900 - 14,500	13,800 - 14,380	13,872 - 14,355	14,039 - 14,437	14,007 - 14,436

Sumber: Danareksa Research Institute

Tabel 3.2. Proyeksi Indikator Makroekonomi Utama Indonesia 2020-2024

3.2.1. Prediksi Pertumbuhan Ekonomi

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia diperkirakan akan meningkat hingga 2024 di kisaran 5.24% - 5.34%. Pertumbuhan ekonomi yang tinggi ini dipicu oleh dampak pembangunan infrastruktur yang mulai dirasakan. Dengan infrastruktur yang semakin baik maka investasi semakin tinggi tidak hanya untuk pasar domestik tetapi juga untuk pasar ekspor sehingga dapat membantu membiayai defisit neraca berjalan yang menjadi beban perekonomian selama ini. Selain itu peran ekspor dalam pertumbuhan ekonomi juga meningkat seiring dengan meningkatnya investasi di sektor ekspor. Sehingga dari tahun 2022 hingga 2024 motor penggerak pertumbuhan ekonomi tidak hanya konsumsi domestik dan investasi tetapi juga dibantu oleh sektor ekspor.

3.2.2. Prediksi Laju Inflasi dan Suku Bunga

Tingkat inflasi relatif rendah hingga tahun 2024 kecuali pada tahun 2020 dan 2023. Inflasi yang tinggi di tahun 2020 disebabkan karena kemungkinan kenaikan harga tarif listrik dan penyesuaian tarif Cukai Hasil Tembakau yang mempunyai andil yang cukup besar pada inflasi. Sementara di tahun 2023 inflasi masih tinggi sebagai dampak penurunan tingkat suku



bunga di tahun sebelumnya. Namun tingkat inflasi masih dalam tahap terkendali sehingga tidak menyebabkan memanasnya ekonomi domestik.

Tingkat suku bunga akan terus turun hingga 2024 untuk mendorong pertumbuhan ekonomi. Penurunan tingkat suku bunga acuan akan memberi dampak pada tingkat suku bunga kredit dalam waktu 6-12 bulan ke depan.

3.2.3. Prediksi Pergerakan Nilai Tukar Rupiah

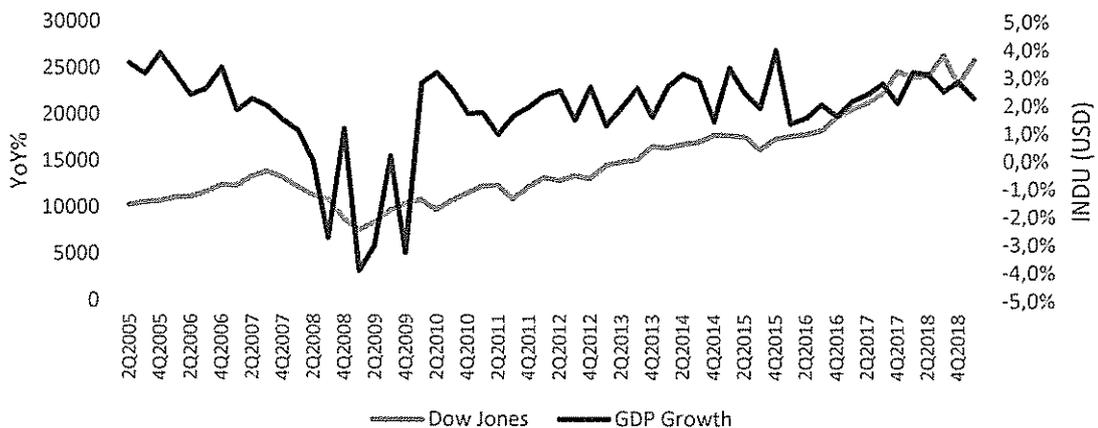
Nilai tukar Rupiah diperkirakan akan menguat hingga tahun 2022 (Rp. 13.800 – R.14.355) karena struktur ekonomi makin semakin baik. Arus modal masuk dalam bentuk penanaman modal semakin tinggi dan mengurangi ketergantungan akan arus modal jangka pendek dalam bentuk portfolio yang relatif lebih berfluktuasi dan lebih gampang keluar bila perbedaan tingkat suku bunga dan resiko antara negara maju dan negara berkembang semakin besar.

Pada tahun 2023 dan 2024 diperkirakan Rupiah akan sedikit melemah (Rp. 13.872 – Rp. 14.437), hal ini disebabkan karena tingkat inflasi yang meningkat sebagai akibat dari penurunan tingkat suku bunga.

3.3. Prospek Pasar Modal Indonesia 2020 - 2024

Pasar Saham

Perkembangan pasar modal erat kaitannya dengan perkembangan ekonomi suatu negara. Ketika ekonomi suatu negara tumbuh kencang, arah pergerakan pasar modal pun biasanya bergerak positif. Hal ini dapat tercermin dari pengalaman AS dan Indonesia dimana siklus bisnis sering menyebabkan gejolak di pasar modal. Ketika ekonomi AS dilanda perlambatan yang signifikan periode tahun 2008 – 2009, pasar bursa saham AS pun cenderung mengalami kelesuan. Pertumbuhan ekonomi AS sempat menyentuh -2,8% di kuartal tiga tahun 2008, padahal pada kuartal 2 tahun 2005 mampu tumbuh sebesar 3,5%. Pergerakan indeks *Dow Jones* (DJIA) yang bergerak di kisaran 10.504 – 13.896 pada tahun 2005-2007, menjadi turun ke kisaran 10.851 – 8.776 di tahun 2008. Lalu, pada saat ekonomi kembali pulih, bursa saham AS kembali terangkat. Pertumbuhan ekonomi AS membaik menjadi 2,8% di kuartal I tahun 2010 dan *Dow Jones* kembali menyentuh angka 10.857.

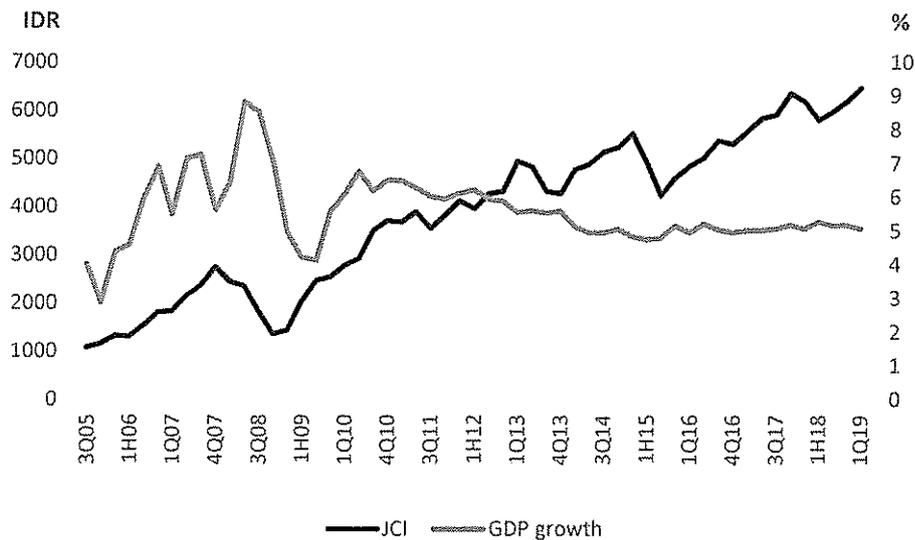


Sumber: Bloomberg dan Federal Reserve of St. Louis

Gambar 3.1. Pertumbuhan Ekonomi AS dan Indeks Dow Jones

Handwritten signature

Krisis ekonomi global 2008 membuat kinerja pasar modal di Indonesia sempat melambat dan kembali tumbuh cepat ditahun 2009. IHSG pada kuartal III dan IV tahun 2008 sempat menurun sebesar 22% dan 51% yoy, walaupun pada saat itu pertumbuhan ekonomi Indonesia sempat menyentuh angka 6% seiring dengan adanya peningkatan investasi sebesar 11,7% yoy karena perlambatan ekonomi AS. Namun, dengan membaiknya ekonomi AS pada tahun 2009, arus investasi ke Indonesia tumbuh lebih lambat dan disertai dengan penurunan harga komoditas yang menyebabkan penurunan ekspor bersih. Pertumbuhan investasi pada tahun 2009 hanya sebesar 3,3%, dan ekspor turun sebesar 9,7% (y-o-y). IHSG mulai tumbuh positif sejak kuartal III tahun 2009 seiring dengan perbaikan ekonomi global yang memicu arus investasi di pasar modal.



Sumber: Bloomberg

Gambar 3.2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia dan IHSG

Proyeksi ekonomi menunjukkan bahwa ekonomi Indonesia akan melambat di tahun 2019, disebabkan oleh faktor-faktor domestik dan luar negeri. Untuk faktor domestik, tidak lancarnya penyerapan anggaran infrastruktur pada tahun pemilu menjadi salah satu penyebab perlambatan ekonomi di tahun 2019. Sedangkan gejala perang dagang US – China, isu-isu Brexit terus menyebabkan perlambatan ekonomi secara global. Perekonomian Indonesia diharapkan akan dapat kembali pulih pada tahun 2020, dan pasar modal Indonesia dapat tumbuh hingga menyentuh level 7.390. Peran serta Pemerintah dan Bank Indonesia sangat diharapkan dapat mengatasi kelesuan perekonomian, dengan jalan mengutamakan kebijakan – kebijakan akomodatif yang cenderung pro terhadap pertumbuhan ekonomi.

Tahun 2020 – 2024 juga merupakan periode kedua pemeritahan Jokowi, dimana kesinambungan *policy* diharapkan akan terus berlanjut. Pemerintah akan terus fokus pada pembangunan infrastruktur di seluruh Indonesia, dan juga melakukan kebijakan – kebijakan untuk meningkatkan produktifitas. Sekilas dari arahan anggaran pemerintah, pemerintah menitikberatkan pada 5 hal utama:

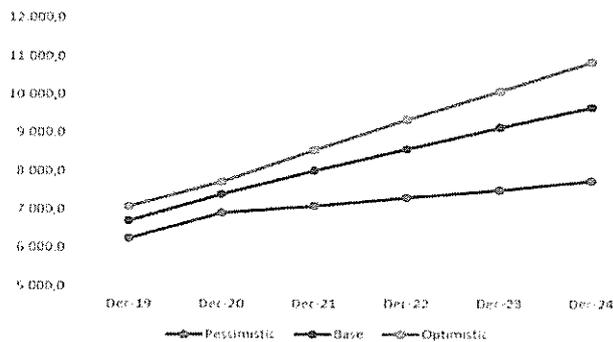
1. Penguatan daya saing sumber daya manusia dengan meningkatkan sektor pendidikan dan kesehatan,
2. Menciptakan program perlindungan sosial yang lebih kuat dalam rangka mengurangi ketimpangan sosial,

1 Ad

3. Mempercepat pembangunan infrastruktur untuk mendukung transformasi ekonomi,
4. Meningkatkan kualitas desentralisasi fiskal, dan
5. Melakukan reformasi birokrasi.

Tingkat pertumbuhan yang sehat dan berkesinambungan yang berada di atas rata-rata tingkat pertumbuhan dunia, tingkat suku bunga yang rendah, laju inflasi yang terkendali dan terkendalinya depresiasi nilai tukar Rupiah dapat menjadi formula yang tepat bagi kesinambungan pertumbuhan industri pasar modal di Indonesia.

Sedangkan untuk proyeksi IHSG (Indeks Harga Saham Gabungan) digunakan dengan metode yang menggunakan pendekatan target IHSG yaitu pesimis, *base* dan optimis. Proyeksi IHSG di tahun 2020 akan mencapai level antara 6.720 – 7.775. Pertumbuhan IHSG di tahun 2020 sebesar 7-10%, dan di tahun – tahun berikutnya akan bertumbuh antara 3% - 10%.



Sumber: Danareksa Equity Research

Gambar 3.3. Proyeksi IHSG 2019 – 2024

Pasar Surat Hutang

Pasar Surat Hutang terutama Surat Utang Negara (SUN) yang pada saat ini sebagai instrumen Dalam menunjang anggaran pendapatan dan belanja negara di masa datang, diprediksi penerbitan obligasi pemerintah (SUN) tetap menjadi salah satu sumber utama. Prediksi penerbitan obligasi pemerintah dan obligasi korporasi dalam lima tahun ke depan adalah sebagai berikut :

Government Securities (IDR trn)	2017	2018	2019F	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F
Mature & Buyback	285	410	475	557	623	603	631	712
Gross Issuance	718	775	826	878	938	1,001	1,066	1,135
Nett Issuance	433	364	351	321	315	397	436	423
Outstanding GS (EoP position)	3,249	3,666	4,017	4,338	4,653	5,050	5,486	5,909
Assumption								
GDP Growth (%)	5.07	5.17	5.10	5.15	5.24	5.30	5.31	5.29
Budget Deficit (% to GDP)	2.51	2.19	1.84	1.75	1.70	1.65	1.60	1.52
Gross Issuance (% to GDP)	5.28	5.22	5.13	5.04	4.94	4.85	4.76	4.67
Source : Ministry of Finance - DMO, Danareksa Debt Research Estimates								
Primary Market - Corporate Bonds								
IDR Corporate Bonds (IDR trn)	2017	2018	2019F	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F
Mature	80	80	92	94	89	97	105	115
New Issuance	155	103	118	152	156	169	177	197
Net Issuance	75	24	26	57	67	72	72	82
Total Outstanding (EoP)	394	417	443	500	567	639	711	793
Growth	23.5%	6.0%	6.2%	12.9%	13.3%	12.6%	11.3%	11.6%
% as of Current GDP	2.90%	2.81%	2.75%	2.87%	2.99%	3.10%	3.17%	3.26%
Assumption								
GDP Growth (%)	5.07	5.17	5.10	5.15	5.24	5.30	5.31	5.29
source : IDX, BPS, Danareksa Estimates only for publicly offered Instruments								

Sumber: Danareksa Fixed Income Research

Tabel 3.3. Proyeksi Penerbitan Obligasi Domestik

Handwritten signature or initials.

Dari tabel di atas, dapat dilihat, bahwa pada saat ini besaran pasokan instrumen yang ada relatif cukup besar.

Proyeksi *yield* dalam periode 2020 -2024 akan cenderung menurun. *Yield* untuk Obligasi Pemerintah Indonesia 10 tahun akan kembali turun menjadi 6,16% - 6,74% di tahun 2020. Sedangkan untuk tahun 2020-2024, *yield* SUN 10-tahun diperkirakan akan bergerak di kisaran 6,11% – 6,87%

Fixed Income Indicator Forecast

Indicator	2017	2018	2019F	2020F	2021F	2022F	2023F	2024F
Indonesia CDS 5Y (bps)	85	138	80 - 90	70 - 80	70 - 80	60 - 70	60 - 70	60 - 70
UST 10Y (%)	2.33	2.59	1.50 - 2.00	1.50 - 2.00	1.50 - 2.00	1.60 - 2.10	1.70 - 2.20	1.75 - 2.25
SUN 3Y (%)	6.60	7.03	6.03 - 6.76	5.76 - 6.34	5.88 - 6.47	5.71 - 6.29	5.81 - 6.39	5.83 - 6.41
SUN 10Y (%)	6.32	8.03	6.43 - 7.16	6.16 - 6.74	6.28 - 6.87	6.11 - 6.69	6.21 - 6.79	6.23 - 6.81

Source : Bloomberg, US Treasury, Danareksa Debt Research Estimates

Sumber: Danareksa Fixed Income Research

Gambar 3.4. Proyeksi Yield Obligasi Pemerintah RI

**ANALISIS POSISI PERUSAHAAN DALAM MENGHADAPI
RENCANA JANGKA PANJANG PERUSAHAAN 2020 - 2024**

4.1. Kondisi dan Analisis Industri Danareksa Grup

4.1.1. Kondisi dan Analisis Industri Pembiayaan

Jumlah pelaku industri pembiayaan terus turun dari tahun ke tahun, hingga akhirnya mencapai 185 unit perusahaan pada November 2018. Penurunan ini menunjukkan semakin tingginya tingkat *barrier to entry* dalam memasuki industri pembiayaan. Hal ini ditunjukkan juga dengan semakin banyak peraturan-peraturan yang mendasari kegiatan operasional perusahaan pembiayaan.

Dari 185 perusahaan tersebut 33 perusahaan terafiliasi dengan bank dan 30 lainnya terafiliasi dengan ATPM. Sedangkan 122 perusahaan pembiayaan lainnya tidak terafiliasi. Jumlah tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan pembiayaan tidak memiliki *backup* pendanaan yang memadai.

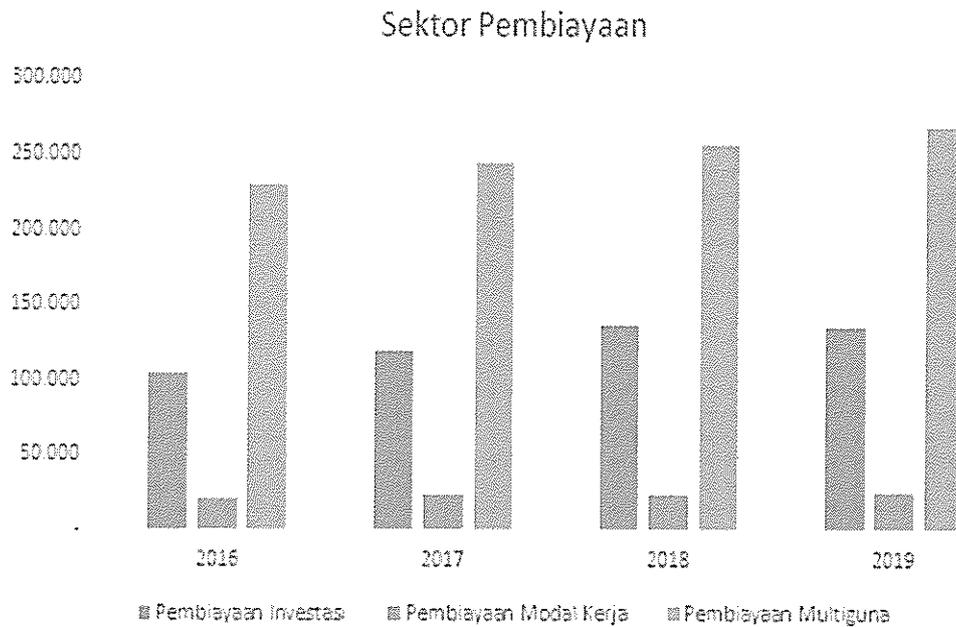


Gambar 4.1. Jumlah Lembaga Keuangan per Sektor per Juni 2018

Berdasarkan data dari OJK, perusahaan pembiayaan masih memegang peranan yang cukup penting di mana 25% dari aset Industri Keuangan Non Bank atau senilai Rp 589 triliun masih dipegang oleh industri pembiayaan. Posisi ini meningkat 5,85% dari posisi tahun 2017. Meski porsi peningkatan tidak sesuai dengan target APPI sebesar 7%-8%, nilai ini menunjukkan kinerja yang positif apabila dibandingkan periode berat yang dialami oleh industri pembiayaan dalam 5 tahun terakhir.

Adapun asuransi masih menjadi primadona dalam industri keuangan non bank di mana industri asuransi memperoleh pangsa pasar sebesar 53% di mana nilai tersebut menunjukkan peningkatan 6,89% dari tahun 2017. Kondisi tersebut semakin memantapkan industri asuransi sebagai industri keuangan terbesar kedua di bawah perbankan dan masih lebih baik apabila dibandingkan dengan industri pembiayaan. Dalam industri pembiayaan sendiri industri retail masih mejadi primadona di dalam industri. Hal ini tercermin dalam sektor pembiayaan yang telah dilakukan perusahaan pembiayaan pada tahun 2018 di mana sektor pembiayaan multiguna menjadi porsi terbesar yaitu 58,78%. Pembiayaan modal kerja sendiri yang merupakan pembiayaan utama dari Perseroan hanya sebesar 5,51%. Posisi tidak bergerak jauh dari posisi tahun 2017 sebesar 5,51%. Hal ini dapat menggambarkan bahwa pada dasarnya market dari pembiayaan modal kerja sendiri tidak terlalu besar.

Handwritten signature



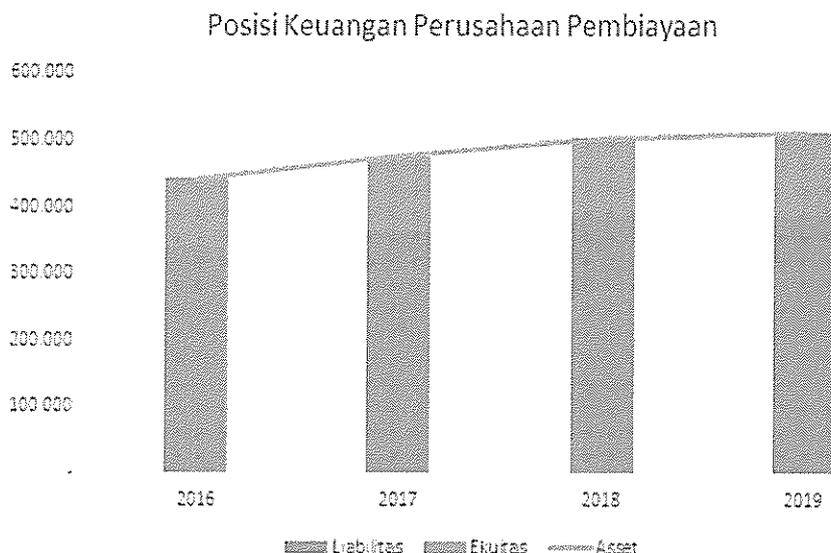
Gambar 4.2. Jumlah Perusahaan Berdasarkan Sektor Pembiayaan

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa pembiayaan multiguna tetap menjadi tumpuan pembiayaan di Indonesia dan selalu menunjukkan peningkatan secara stabil setiap tahunnya. Sedangkan pembiayaan investasi di tahun 2019 mengalami penurunan setelah pada tahun-tahun sebelumnya selalu menunjukkan peningkatan. Pembiayaan modal kerja sebagai tumpuan utama Perseroan cenderung stagnan setiap tahunnya dan tidak memberikan dampak yang cukup signifikan dalam portofolio pembiayaan.

Kinerja Perusahaan Pembiayaan di Indonesia

Sebagaimana tercermin dalam grafik posisi keuangan di bawah, pertumbuhan perusahaan pembiayaan cukup landai. Hal ini dikarenakan adanya perlambatan pertumbuhan yang diakibatkan turunnya harga komoditas yang menyebabkan penurunan pembiayaan di sektor tersebut seperti batu bara, nikel, kelapa sawit dan lainnya. Kondisi tersebut juga tercermin pada performa Perseroan yang juga mengalami perlambatan pertumbuhan seiring dengan peningkatan tingkat NPF perusahaan.

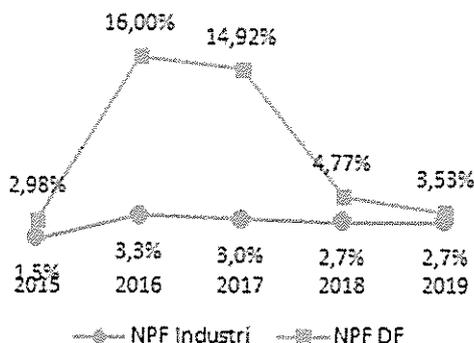
Handwritten signature or initials.



Gambar 4.3. Posisi Keuangan Perusahaan Pembiayaan

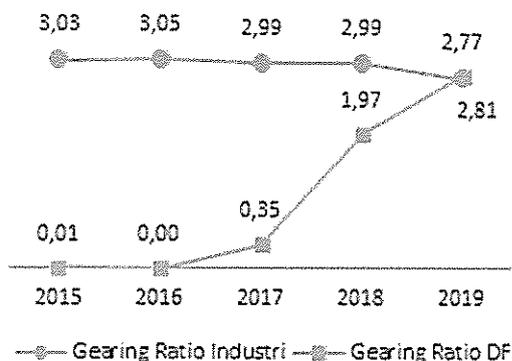
Selain perlambatan pertumbuhan aset, perlambatan pertumbuhan juga terlihat dalam profitabilitas di mana pendapatan perusahaan hanya tumbuh 8% di tahun 2018 dari tahun sebelumnya. Secara kualitas sendiri kualitas pembiayaan industri pembiayaan sedikit membaik pada tahun 2018 setelah pada tahun 2016 mengalami peningkatan secara signifikan yang juga dialami oleh Perseroan.

Peningkatan NPF secara signifikan ini mengakibatkan kepercayaan perbankan sebagai salah kontributor pendanaan melambat secara signifikan. Pendanaan yang diterima dari bank dalam negeri per 2018 adalah sebesar Rp 174 triliun atau meningkat tipis dari Rp 172 triliun di tahun 2017. Seiring dengan penurunan tersebut *gearing ratio* juga mengalami penurunan pada tahun 2018. Meski dapat juga dibaca sebagai peningkatan ekuitas yang semakin menguat, penurunan *gearing ratio* juga mengacu pada ketidakmampuan perusahaan pembiayaan memanfaatkan ruang yang ada untuk mengintensifkan pembiayaan yang dapat diberikan.



Gambar 4.4. Perbandingan NPF Industri dengan NPF Danareksa Finance

AK



Gambar 4.5. Perbandingan Gearing Ratio Industri dengan Gearing Ratio Danareksa Finance

Meski mengalami penurunan kinerja baik dari sisi profitabilitas maupun kualitas, piutang pembiayaan sendiri selalu meningkat secara stabil setiap tahunnya. Piutang pembiayaan pada tahun 2018 meningkat 7,96% pada tahun 2018 menjadi Rp 416 triliun. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, piutang pembiayaan multiguna kembali menjadi penyumbang piutang terbesar pada tahun 2018 atau sebesar 61,52% sedangkan piutang modal kerja hanya sebesar 5,7%.

Kinerja Perusahaan Pembiayaan di Indonesia

Dari perusahaan pembiayaan yang ada, Perseroan berada pada posisi ke-8 untuk posisi aset terbesar untuk kategori aset Rp 100 – Rp 500 miliar untuk posisi tahun 2018 di mana Perseroan memiliki aset sebesar Rp 367 miliar. Pada kategori ini, posisi aset tertinggi dipegang PT Usaha Pembiayaan Reliance Indonesia dengan aset mencapai Rp 490 miliar.

Selama tahun 2018, Perseroan telah berkinerja dengan baik dan berhasil masuk ke dalam perusahaan multifinance dengan predikat Sangat Bagus menurut data dari Infobank. Dalam rating tersebut terdapat 14 perusahaan multifinance dari 36 perusahaan yang memperoleh predikat sangat bagus untuk perusahaan kategori aset Rp 100 miliar – Rp 500 miliar. Dari 14 perusahaan dengan kategori Sangat Bagus tersebut Perseroan masuk ke dalam peringkat 13 untuk ROE dari rata-rata ROE sebesar 7,51% Sedangkan untuk ROA PT Danareksa Finance berada pada peringkat terakhir atau 14 untuk dari rata-rata sebesar 5,02%.

Secara kontribusi PT Danareksa Finance menyumbangkan 3,90% dari keseluruhan total aset perusahaan pembiayaan kategori Rp 100 miliar – Rp 500 miliar. Sedangkan secara keseluruhan PT Danareksa Finance hanya memberikan kontribusi sebesar 0,08%.

Berikut adalah perusahaan-perusahaan pembiayaan yang mendapatkan predikat Sangat Bagus pada tahun 2018 menurut penilaian Infobank:

	Aset	Kewajiban	Ekuitas	Laba Bersih	ROE	ROA
Trust Finance Indonesia	311.075	44.549	266.526	17.630	6,61%	5,67%
Indonesia International Finance	248.614	62.910	185.704	18.272	9,84%	7,35%
Pool Advista Finance	443.591	52.125	391.466	29.623	7,57%	6,68%
IFS Capital Indonesia	197.060	72.416	124.644	7.563	6,07%	3,84%
Staco Estika Sedaya Finance	148.023	13.904	134.119	14.584	10,87%	9,85%
Buana Sejahtera Multidana	224.253	98.776	125.477	6.482	5,17%	2,89%
Anugerah Buana Central Multifinance	147.674	2.141	145.533	13.124	9,02%	8,89%
Sarana Global Finance Indonesia	433.037	228.825	204.212	8.579	4,20%	1,98%
Cakrawala Citramega Multifinance	221.592	142.507	79.085	5.736	7,25%	2,59%
Astra Multi Finance	480.108	142.087	338.021	62.890	18,61%	13,10%

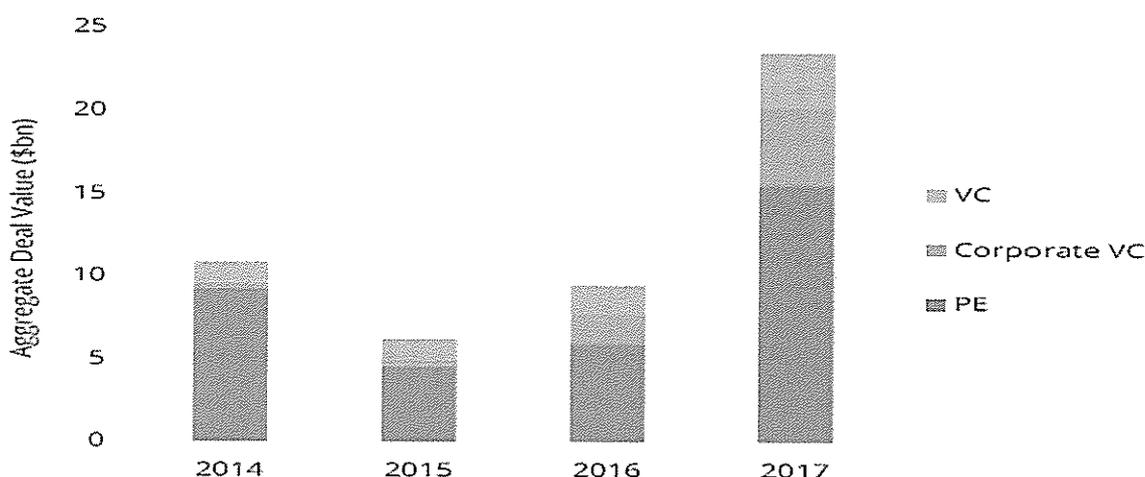
AK

Danareksa Finance	367.773	244.903	122.870	4.452	3,62%	1,21%
Usaha Pembiayaan Reliance Indonesia	490.244	336.624	153.620	11.421	7,43%	2,33%
Anadana Global Multifinance	161.646	53.180	108.466	3.482	3,21%	2,15%
Aditama Finance	409.169	283.678	125.491	7.072	5,64%	1,73%

Tabel 4.1. Tabel Perusahaan Pembiayaan Pedikat Sangat Bagus pada tahun 2018 - Infobank

4.1.2. Kondisi dan Analisis Industri *Private Equity*

Pada tahun 2017, industri *Private Equity* di Asia Tenggara tumbuh lebih dari 3x dibanding tahun 2016 menjadi lebih dari \$15 Miliar. Hal ini terutama didominasi oleh privatisasi Global Logistic Properties sebesar SGD 16 Miliar. Di Asia Tenggara, Singapura dan Indonesia tetap menjadi target investasi terbesar dan membukukan lebih dari 90% total transaksi di Asia Tenggara.



Sumber: Preqin SVCA

Gambar 4.6. Perusahaan Jumlah Nilai Transaksi private equity tahun 2014 -2017

Pada tahun 2018, juga terdapat 14 transaksi *Private Equity* di luar properti dan infrastruktur yang didominasi oleh perusahaan "Unicorn" dari Indonesia seperti Gojek dan Tokopedia, dan Grab dari Singapura. Pertumbuhan rata-rata naik 17% dibanding rata-rata lima tahun terakhir, dan 136% lebih tinggi berdasarkan nilai transaksi dibandingkan rata-rata lima tahun terakhir, yang kebanyakan digerakkan oleh transaksi dengan nilai lebih besar.

Secara umum empat trend akan terjadi di tahun 2019 dan tahun-tahun berikutnya yaitu :

- Perusahaan teknologi akan terus bertumbuh. Minat yang tinggi dari investor pada sektor teknologi yang masih terus tumbuh bisa menjadi penopang level investasi yang lebih besar. Investor dalam bidang Private Equity akan lebih berfokus pada pemain-pemain Fintech yang memiliki payment platform dan dompet digital.
- Landscape investor yang makin matang akan menghasilkan persaingan yang semakin ketat dan valuasi yang semakin tinggi. Meningkatnya jumlah *Dry-Powder*, bersamaan dengan *demand* yang lebih besar untuk modal perusahaan telah menghasilkan banyak deal-deal konsorsium dengan *cap* yang tinggi.
- Perusahaan Startup akan semakin stabil. Pendanaan perusahaan start-up dan early-stage menurun, sebaliknya pendanaan untuk *growth capital* dan ekspansi meningkat. Hal ini mengindikasikan kepercayaan Private Equity dan Venture Capital firm yang meningkat terhadap perusahaan-perusahaan startup yang ada.
- Kesempatan bagi Private Equity firm untuk menjadi target divestasi akan meningkat. Menurut *EY Global Corporate Divestment Study 2019* sebanyak 85% perusahaan di Asia tenggara berencana melakukan divestasi dalam 2 tahun

↑ AA

mendatang. Peningkatan yang sangat tajam dibanding tahun 2017 yang hanya sebesar 26%. Regulasi yang semakin kuat meningkatkan kepercayaan investor.

Pada tahun 2019, jenis *private equity investment* yang paling umum di Indonesia adalah transaksi ekuitas swasta melalui partisipasi ekuitas langsung, pinjaman *mezzanine*, dan obligasi konversi atau obligasi dimana pinjaman dapat dikonversi menjadi saham dalam panggilan investor ekuitas swasta pada peristiwa tertentu. Akan tetapi lebih banyak investor ekuitas swasta yang berinvestasi langsung melalui ekuitas daripada pinjaman dikarenakan perubahan dalam peraturan yang sekarang memungkinkan beberapa jenis kegiatan bisnis, yang sebelumnya ditutup untuk investasi asing, untuk dimiliki oleh seorang investor asing. Pada tahun ini, mengenai struktur akuisisi yang paling umum untuk *private equity investment* di Indonesia adalah berinvestasi dalam ekuitas langsung ke target kecuali daftar negatif atau peraturan tertentu mencegah mereka melakukannya. Mereka biasanya memiliki perusahaan induk di wilayah hukum dengan perjanjian pajak yang baik dengan Indonesia. Mereka juga akan memberikan pinjaman *mezzanine* kepada target untuk tidak hanya meningkatkan dukungan keuangan kepada target, tetapi juga untuk mekanisme untuk mengendalikan target sebagai pemberi pinjaman.”

Untuk sisi beli, struktur pertimbangan yang disukai penanam modal adalah IPO dan perdagangan penjualan saham di perusahaan induk yang berada di negara surga pajak. Untuk sisi jual, struktur pertimbangan yang disukai adalah “investasi langsung ke ekuitas di perusahaan target melalui kendaraannya sendiri di yurisdiksi pajak rendah.”

Di pasar *private equity* di Asia Pasifik, terdapat tiga tren menonjol yaitu berinvestasi di perusahaan teknologi dan internet Cina; penggunaan analitik canggih sebagai alat untuk meningkatkan kinerja dana dan perubahan menuju lingkungan, sosial dan pemerintahan, dan investasi dampak.

4.1.3. Kondisi dan Analisis Industri Sistem Pembayaran

Regulasi

Pada tahun 2020-2024, Kondisi Industri Sistem Pembayaran di Indonesia akan mengalami evolusi lebih lanjut sebagai dampak dari inisiatif Bank Indonesia merencanakan visi Sistem Pembayaran 2025 (SP 2025).

Adapun visi dari Sistem Pembayaran 2025 dicantumkan pada tabel di bawah:

No.	Inisiatif	Deskripsi
1.	<i>Digital Open Banking & Interlink Bank-Fintech</i>	Mendukung open banking dan keterhubungan dengan fintech melalui Open API (Application Programming Interface). Open API memungkinkan keterbukaan informasi keuangan bank dan fintech kepada pihak ketiga secara aman untuk memberikan kemudahan masyarakat dalam melakukan transaksi dan memungkinkan <i>interlink</i> antar pelaku.
2.	<i>Development of Retail Payment</i>	Desain pengembangan sistem pembayaran retail kedepan secara keseluruhan mengarah pada penyelenggaraan transaksi secara real time, seamless, tersedia 24/7 dengan tingkat keamanan dan efisiensi yang lebih tinggi melalui <i>fast payment</i> , optimalisasi Gerbang Pembayaran Nasional (GPN) dan pengembangan <i>unified payment interface</i> . Cakupan aktivitas melingkupi sistem pembayaran berbasis API, pengembangan sistem <i>fast payment</i> , dan ekspansi dari aktivitas NPG.

No.	Inisiatif	Deskripsi
3.	<i>Development of wholesale payment & Financial Market Infrastructure</i>	Merupakan pengembangan <i>wholesale payment</i> dan <i>financial market infrastructure</i> untuk mendukung policy moneter, stabilitas sistem finansial, dan <i>interlink financial market infrastructure</i> . Cakupan kegiatan terkait inisiatif ini meliputi pengembangan RTGS, CC, CSD, ETP, SSS dan Trade Repository.
4.	<i>Data</i>	melakukan pengembangan data nasional termasuk infrastrukturnya yang kolaboratif dan terintegrasi sehingga dapat dioptimalkan pemanfaatannya. Cakupan kegiatan terkait inisiatif ini meliputi pengembangan <i>Trusted Digital ID</i> dan Data Hub, termasuk regulasi cloud policy dan perlindungan data yang mengutamakan <i>Customer Consent</i> .
5.	<i>Regulation, Supervision, Licensing, & Reporting</i>	menjamin kepentingan nasional dalam ekonomi keuangan digital antar negara melalui kewajiban pemrosesan semua transaksi domestik di dalam negeri dan kerjasama penyelenggara asing dengan domestik, dengan memperhatikan prinsip resiprokalitas.

Tabel 4.2. Tabel Visi Sistem Pembayaran Indonesia 2025

Dampak dari penerapan inisiatif sistem pembayaran 2025 ini adalah:

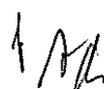
1. Jalin akan beradaptasi untuk mengikuti aturan yang akan timbul. Di luar negeri, penerapan aturan ini menyebabkan adanya sistem pembayaran yang lebih cepat dan meminimalkan peran dana talangan.
2. Adanya teknologi yang berbasis standar dari Bank Indonesia. Contoh Teknologi yang dimaksud adalah Standar API untuk Open Banking.
3. Adanya peluang bisnis baru dengan melakukan leveraging posisi data yang dimiliki oleh Jalin dan Grup HIMBARA.

Tren Bank 4.0

Perbankan Global mengalami evolusi dimulai dari Bank 1.0, Bank 2.0, Bank 3.0, hingga Bank 4.0. Pada Bank 1.0 merupakan era perbankan hingga tahun 1980, dimana komputer mainframe baru digunakan pada proses *back-office*. Bank 2.0 ditandai dengan adanya Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang memungkinkan nasabah melakukan proses transaksi layaknya di kantor cabang meski terbatas. Bank 3.0 di tandai oleh internet banking dan *mobile banking* di mana saluran telekomunikasi memungkinkan orang untuk menjalankan aktivitas perbankan di lokasi manapun yang terhubung dengan internet.

Fase Bank 4.0 memanfaatkan sumber daya teknologi yang ada sekarang dan teknologi baru yang berkembang seperti teknologi *blockchain*, *artificial intelligent (AI)*, dan teknologi *big data*. Di era ini akan ada Bank-bank baru yang berasal dari fintech dan disebut dengan nama Neo Bank. Contoh dari Neo Bank adalah Monzo (berasal dari Inggris), Starling (Inggris) Xinja (Australia), dan Fidor (Jerman). Bank ini tidak memiliki kantor cabang atau proses bisnis secara umum, dan mengandalkan internet serta aplikasi smartphone untuk seluruh proses perbankan.

Pada era Bank 4.0 juga memungkinkan Fintech di Indonesia melakukan aktivitas mirip dengan aneka layanan keuangan Bank seperti transfer dan payment, serta peer-to-peer lending yang mempertemukan investor dengan borrower. Dampaknya untuk Jalin adalah adanya kesempatan segment pelanggan baru seperti fintech serta ancaman karena peran transaksi yang berpindah ke pemain baru.

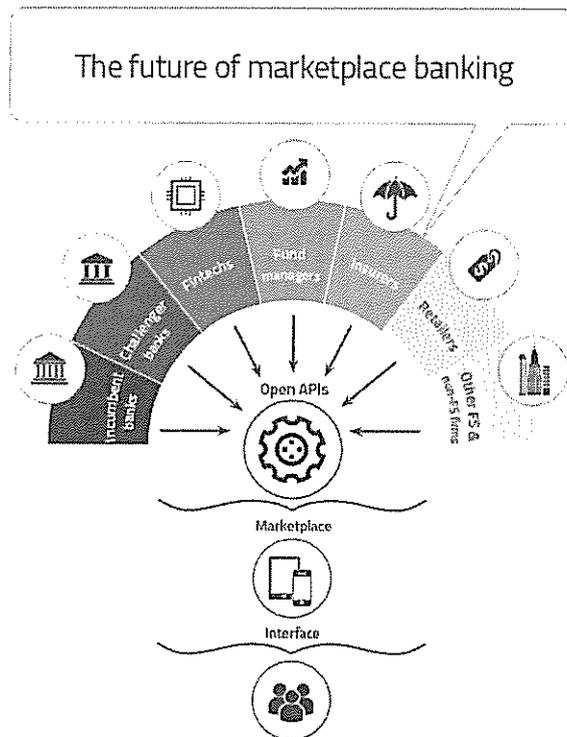


Tren Open Banking

Standar *Open Banking* mendefinisikan bagaimana data keuangan harus dibuat, dibagikan, dan diakses. Dengan mengandalkan teknologi API (Application Programming Interface), open banking membantu pelanggan jasa keuangan untuk secara aman berbagi data keuangan mereka dengan lembaga keuangan lainnya.

Manfaatnya termasuk lebih mudah transaksi dana dan membandingkan penawaran produk untuk menciptakan pengalaman perbankan yang paling memenuhi kebutuhan setiap pengguna dengan cara yang paling hemat biaya. Open banking juga dikenal sebagai "keterbukaan data bank".

Konsep Open Banking dimulai dari pengenalan aturan GDPR (*General Data Protection Regulation*) dan PSD2 (*Payment Service Directives 2*) di Uni Eropa, yaitu seperangkat aturan yang berlaku di Uni Eropa yang mengatur penggunaan data pribadi dan data publik. GDPR mengatur penggunaan data pribadi menjadi dua peran yaitu *controller* (berperan memperoleh data secara legal) dan *processor* (berperan memproses data dari *controller*). Aturan GDPR melindungi data konsumen dan memberikan kesempatan bagi konsumen untuk mengurangi eksposur risiko terhadap pengambilan dan penggunaan data secara ilegal. Sedangkan PSD2 bertujuan untuk meningkatkan kerjasama pemain financial technology selaku pihak ke-tiga dari Bank. Pelaku pihak ketiga bisa menggunakan infrastruktur dan platform milik bank untuk mengembangkan aplikasi, sehingga akses ke data nasabah dapat sesuai persetujuan (*consent*) dan dilakukan sesuai keamanan regulasi. Konsep *Open Banking* beserta komponen fitur API Open Banking yang dimulai dari interaksi dengan pelanggan.

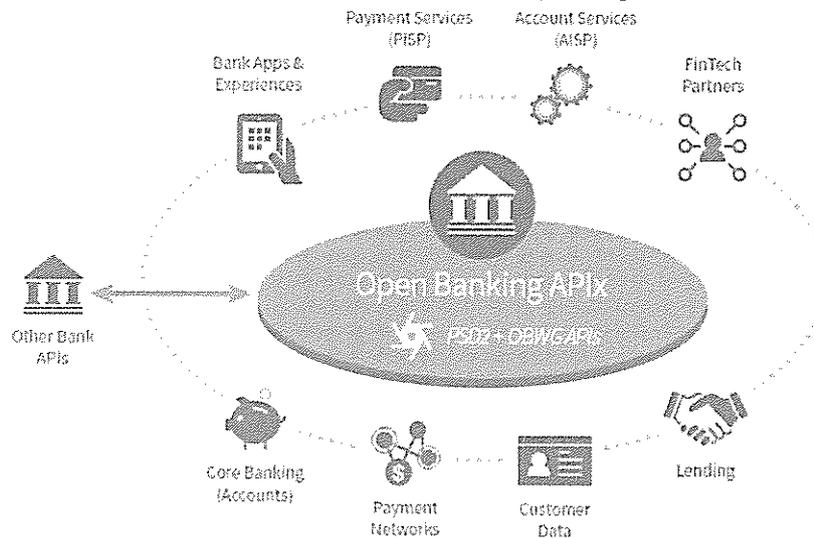


Gambar 4.7. Konsep Open API sebagai Platformplatform Open Banking (Source: Deloitte)

Open Banking berpengaruh terhadap bisnis perusahaan *Switching* dan Sistem Pembayaran yang lain karena memungkinkan proses transaksi lewat API. Hal ini dapat menjadi ancaman apabila proses pembayaran tidak melalui *Switching* dan juga kesempatan baru apabila

Handwritten signature or initials.

bisnis switching berubah menjadi bisnis berbasis API yaitu sebagai managed services atau sebagai pemain dalam ecosystem Open Banking sebagaimana di bawah.



Gambar 4.8. Ekosistem Open Banking Uni Eropa (Source: Open Banking Working Group 2018)

Closed Loop Ecosystem

Bisnis *Switching* dan *Managed Service* merupakan bisnis yang bersifat *open loop*. Untuk ekosistem bisnis yang bersifat *Closed Loop* seperti Go-Pay milik Go-Jek sehingga proses pembayaran dan transaksi tidak membutuhkan pihak luar seperti *acquirer* dan *issuer*. Seiring pertumbuhan bisnis Uang elektronik diikuti dengan terbentuknya ekosistem *Closed Loop*, yang akan mengurangi peran bisnis *Switching Jalin* di masa mendatang.

Pergerakan Kompetitor

Tabel di bawah menggambarkan posisi kompetitor Jalin dibandingkan dengan produk yang dimiliki.

Kompetitor	Deskripsi	Produk dan Layanan
<p>1. Alto</p> 	<p>Alto merupakan bagian dari PT. Alto Networks yang berdiri semenjak tahun 1993.</p> <p>Anggota Alto terdiri dari 23 bank yaitu antara lain: CIMB Niaga, Bank Permata, dan Bank Mega. Alto dimiliki oleh Djarum grup yang juga memiliki e-Commerce Blibli dan BCA.</p> <p>Alto memiliki anak usaha bernama Alto Halo Digital Internasional (AHDi) yang berperan sebagai sistem pembayaran berbasis QR Code untuk e-Wallet WeChat Pay, Whatsapp Pay, dan Alipay.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debit & ATM Switching Connectivity • Remittance • Collecting Agent in Payment Services • ATM Outsourcing (Contoh: ATM Indomaret) • Payment Services & Merchant Aggregator • Whatsapp Pay (e-Wallet)
<p>2. Artajasa</p> 	<p>Artajasa merupakan pelopor bisnis switching di Indonesia. Saat ini Artajasa melayani 88 bank di Indonesia dengan Brand ATM Bersama mayoritas merupakan BPD dan BPR.</p> <p>Artajasa dimiliki oleh Lintasarta sebagai anak usaha Indosat, dan Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKKBI).</p> <p>Keunggulan Artajasa ada pada pemilihan segment market di BPD dan BPR yang memanfaatkan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Debit & ATM Switching Connectivity • Debit Card acquirer (Debit Bersama) • Remittance • Online Payment Services • Card Issuing Services • Payment Services

Handwritten signature

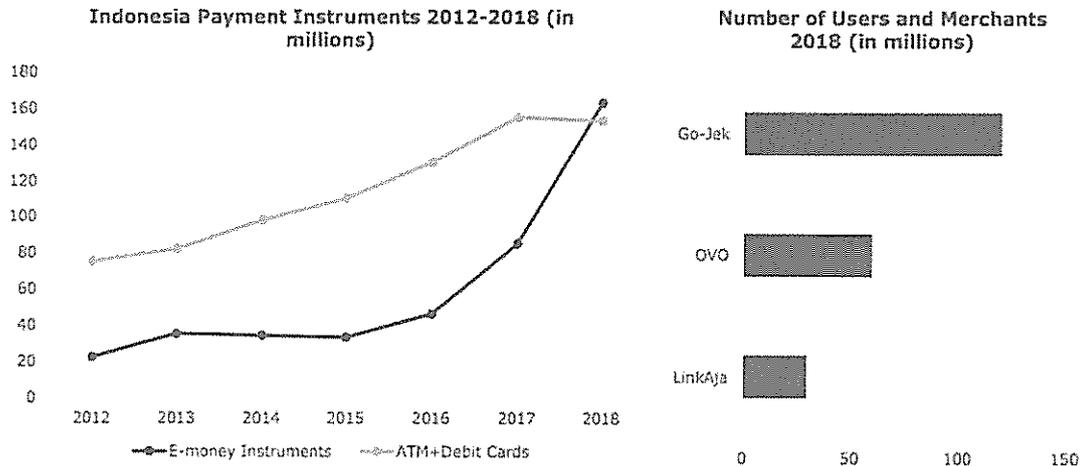
Kompetitor	Deskripsi	Produk dan Layanan
3. PT. Rintis Sejahtera	<p>economic of scale dan jumlah lisensi yang dipegang Artajasa sebagai pemain awal di bisnis Switching.</p> <p>Rintis dikenal sebagai ATM Prima merupakan bisnis switching ATM yang didukung oleh Bank BCA, sebelumnya kedua entitas pernah berada dalam Salim Grup.</p> <p>Jumlah member ATM Prima adalah 61 Member.</p> <p>Keunggulan Rintis sebagai perusahaan Switching adalah jumlah mesin Debit EDC BCA yang berjumlah sekitar 712 ribu dan kerjasama dengan startup seperti Tokopedia, Ovo, dan Gojek.</p>	<p>(dengan 96 Biller)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Managed Services: ATM, EDC, OSSW, Mobile/SMS Banking, Independent Depolyment • Jaringan ATM Prima • Prima Payment Solution dengan 55 <i>Biller</i> • Prima Debit dengan 14 Bank acquirer EDC • Transaksi internasional untuk Jaringan ATM yang berlogo MEPS (Malaysia), ATM Pool (Thailand), dan EXK (Korea Selatan) • Top-up uang elektronik untuk Bank Panin, OCBC, BCA, & Danamon • Payment Gateway • Peer-to-peer payment services • Payment Tracking • Inventory management • Biller Aggregator (Pulsa dan Paket Data) • Invoice Management
4. Start-up	<p>Saat ini terdapat dua kompetitor dari bisnis switching yang berasal dari startup, yaitu Flip & Xendit, dimana start up ini dapat menjadi substitusi produk switching Jalin.</p> <p>Kedua start up ini pada dasarnya menganut prinsip yang sama dengan startup luar negeri seperti TransferWise dan Xfers yaitu menggratiskan biaya transfer, tetapi memperoleh pendapatan dari sektor lain seperti invoicing dan inventory management.</p> <p>Flip memperoleh pendanaan Insignia Venture Invesment sedangkan Xendit memperoleh pendanaan dari Y Combinator.</p>	



Tabel 4.3. Kompetitor Bisnis Jalin 2020-2024

Perubahan Pola Transaksi 2020-2024

Landscape instrumen pembayaran di Indonesia mengalami perubahan dikarenakan adanya sistem pembayaran berbasis uang elektronik sebagaimana pada Gambar 4.9 di bawah.

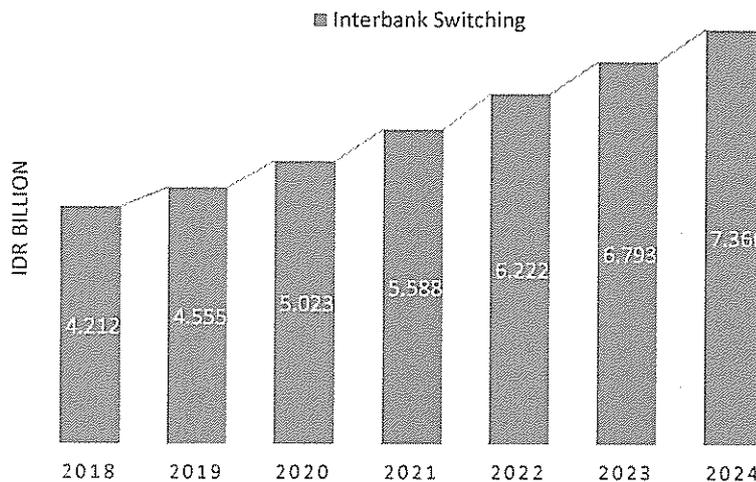


Source: Asian Banker Research

Gambar 4.9. Perubahan Tren Pembayaran 2018; Jumlah Merchant & User Uang Elektronik

Tren ini dipastikan berlanjut terus, sehingga akan ada titik dimana penggunaan uang elektronik akan lebih tinggi daripada penggunaan uang tunai dan atau instrument APMK (Alat Pembayaran Menggunakan Kartu).

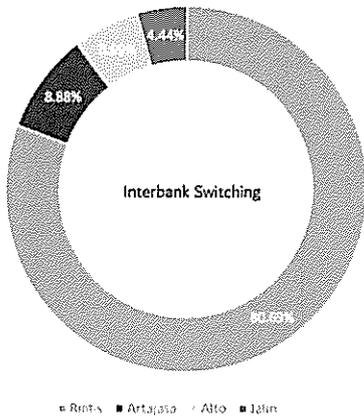
Untuk bisnis switching sendiri, dengan asumsi tidak ada perubahan secara bisnis maka akan tumbuh sebesar CAGR 2018-2024 9.8% dengan nilai pasar Rp 7,4 Trilyun di 2024 sesuai Gambar 4.10 di bawah. Bisnis Switching Jalin telah mencapai transaksi sebesar 388 juta transaksi di bulan September 2019 dan ada peningkatan dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Namun market share Jalin di tahun 2018 masih relatif kecil yaitu 4,44% (Gambar 4.11), hal ini disebabkan karena ATM Link dan Debit Link belum merupakan *primary routing* Himbara.



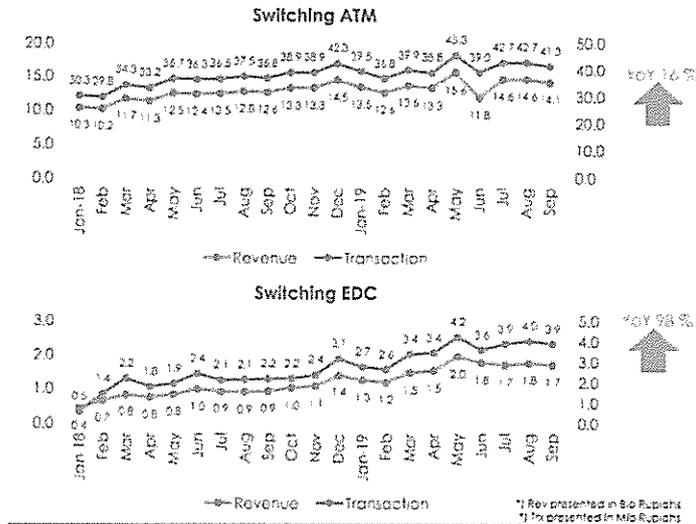
Gambar 4.10. Pertumbuhan Pasar (Market Size) Interbank Switching ATM & Debit (Source IDC 2018)

Handwritten signature/initials.

Market Share Switching
(Sumber: IDC, 2019)



Profil Transaksi Jalin – Switching 2019
(Sumber: Internal)



Gambar 4.11. Profil Transaksi 2019 dan Market Share Jalin

4.1.4. Kondisi dan Analisis Industri Manajer Investasi

DIM tumbuh 15% p.a., sejalan dengan industri.

Dibandingkan dengan Industri Manajer Investasi yang mana komposisi dana kelolaannya adalah Reksa Dana (66%), PDNI (28%), dan Produk Alternatif (6%), Perseroan memiliki komposisi yang relatif berbeda yakni :

- Reksa Dana sebesar 64%
- Produk Alternatif sebesar 36%.

Dilihat dari tabel di bawah ini, dari sisi pertumbuhan tahunan (CAGR), tercatat pertumbuhan Reksa Dana DIM (16%) lebih rendah dari Industri (18%), namun untuk produk Alternatif DIM membukukan CAGR jauh lebih tinggi dari Industri yakni 13%: 9%. Industri juga mengalami pertumbuhan 9% pada PDNI sedangkan DIM -4%.

Secara total baik DIM maupun Industri tumbuh pada level CAGR relatif sama yakni 15%.

Komposisi Reksa Dana dan CAGR Reksa Dana DIM vs Industri

Dari komposisi Reksa Dana, komposisi terbesar DIM didominasi oleh Reksa Dana berbasis suku bunga yakni Reksa Dana Terproteksi (18%), Reksa Dana Pendapatan Tetap (16%), dan Reksa Dana Pasar Uang (15%). Sedangkan Industri memiliki komposisi terdiri dari Reksa Dana Saham (20%), Reksa Dana Terproteksi (17%) dan Reksa Dana Pendapatan Tetap (14%).

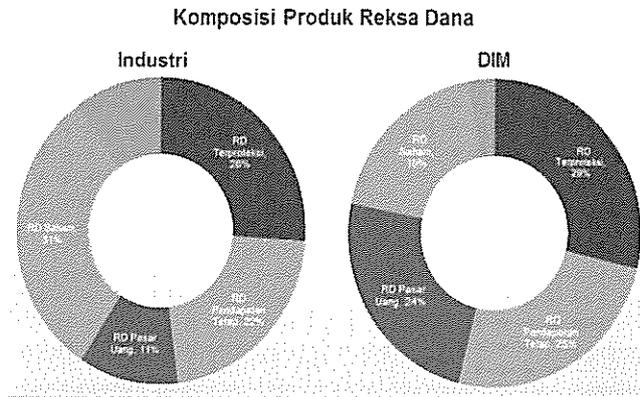
Secara pertumbuhan, tercatat bahwa Reksa Dana Pendapatan Tetap Perseroan tumbuh lebih tinggi dari Industri (33% vs 28%), sedangkan untuk yang lainnya posisi pertumbuhan Perseroan masih jauh di bawah Industri.

Bila di Industri Reksa Dana Saham berkontribusi hingga 20%, pada DIM Reksa Dana ini hanya berkontribusi 12%. Yang menarik bahwa meskipun saat ini porsi Reksa Dana Saham DIM masih di bawah Industri, namun secara pertumbuhan CAGR Reksa Dana DIM (12%) lebih tinggi dari CAGR Reksa Dana Industri (8%). Sementara itu untuk ETF, angka

Handwritten signature/initials.

pertumbuhan ini belum dapat terukur secara ekivalen mengingat produk ini baru diluncurkan pada kuartal kedua tahun 2018 lalu.

JENIS PRODUK	Komposisi		CAGR*	
	Industri	DIM	Industri	DIM
REKSA DANA	66%	64%	18%	16%
RD SAHAM	20%	12%	8%	12%
RD CAMPURAN	4%	0%	7%	-3%
RD PEND. TETAP	14%	16%	28%	33%
RD PS. UANG	7%	15%	22%	14%
RD INDEKS	1%	0%	69%	-24%
ETF	2%	1%	40%	na
RD TERPROTEKSI	17%	18%	26%	11%
PDNI	28%	0%	9%	-4%
AI	6%	36%	7%	13%
Total	100%	100%	15%	15%



Gambar 4.12. Komposisi dan Pertumbuhan AUM Industri vs DIM - Sumber : APRDI, Infovesta

Kompetisi Top 10

Berikut ini adalah Top 10 MI dalam Industri per Juni 2019:

No	MI	AUM (IDR-trn)						Market Share		CAGR
		Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Dec-18	Jun-19	Dec-14	Jun-19	
1	PRU	65	54	66	85	87	91	15%	12%	8%
2	SCH	60	69	76	87	87	84	14%	11%	8%
3	MAMI	52	45	51	65	68	74	12%	9%	8%
4	MMI	25	28	39	51	53	55	6%	7%	19%
5	BAHANA	27	30	38	48	47	47	6%	6%	13%
6	BPAM	16	22	29	38	42	44	4%	6%	26%
7	SMAS	7	8	14	20	24	34	2%	4%	43%
8	DIM	16	15	19	27	30	30	4%	4%	15%
9	BNP	38	31	28	29	29	29	9%	4%	-6%
10	ASH	8	9	12	21	25	28	2%	4%	31%
11	BNIAM	9	13	17	19	16	19	2%	2%	19%
12	PAM	12	12	9	10	12	12	3%	2%	0%
	Top 10	319	318	375	470	492	514	76%	66%	11%
	Non Top 10	99	107	148	215	255	261	24%	34%	24%
	TOTAL	418	424	524	686	747	775	100%	100%	15%

Tabel 4.4. AUM dan Pangsa Pasar Top 10 - Sumber : APRDI, Infovesta

Secara total, Top 10 MI menguasai pangsa pasar sebesar 76% per Desember 2014 dan turun ke 66% pada Juni 2019. Hal ini mengindikasikan bahwa MI di luar Top 10 tumbuh lebih tinggi dari pertumbuhan Top 10 sebagaimana terlihat dari tabel di atas yang mana di luar Top 10 tumbuh 24% sedangkan Top 10 tumbuh 11%. Keseluruhan Industri tumbuh 15%.

Konsentrasi (Fokus) Nasabah & Risiko Fluktuasi Dana Kelolaan

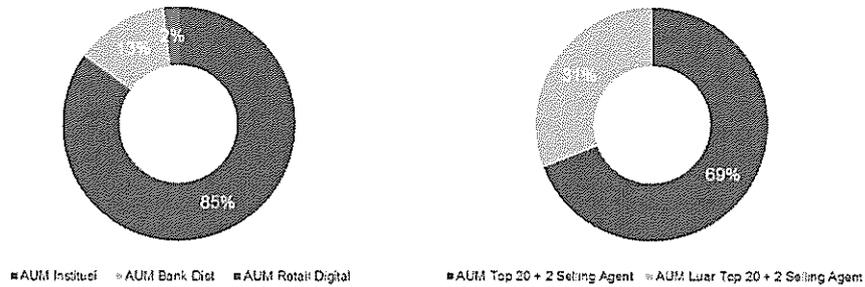
Per Juni 2019, komposisi investor/kanal distribusi Perseroan adalah 85% pada Institusi, 13% pada Bank Distribusi dan sisanya pada Retail (2%).

Apabila ditinjau lebih lanjut, sebesar 69% AUM Perseroan bersumber dari Top 20 dan 2 Selling Agent utama yakni BCA dan Bank Mandiri.

HAZ

Tingginya konsentrasi Nasabah mengindikasikan tingginya risiko fluktuasi dana kelolaan serta ketergantungan pada Nasabah besar tersebut. Selain risiko tersebut di atas, maka Nasabah besar memiliki bargaining power yang tinggi dalam menekan persentase Jasa Pengelolaan Reksa Dana.

Oleh karena itu, Perseroan perlu melakukan sejumlah langkah strategis untuk lebih menyehatkan penyebaran dana kelolaan tersebut untuk memperkecil kedua risiko di atas. Berikut adalah konsentrasi Nasabah per Juni 2019.



Gambar 4.13. Konsentrasi Nasabah per Juni 2019

1/12

4.2. SWOT Analisis, Analisis Porter serta Profitability (Margin) dan Growth Matriks

4.2.1. SWOT Analisis

Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisa perencanaan strategis dalam evaluasi suatu perusahaan dari kekuatan, kelemahan, kesempatan dan tantangan yang ada. Metode ini dilakukan oleh internal masing-masing perusahaan sehingga dapat menggambarkan realitas yang ada.

4.2.1.1 SWOT PT Danareksa Holding

Berikut adalah pemetaan SWOT perusahaan yang telah dianalisis sedemikian rupa atas keseluruhan kondisi perusahaan baik dari internal eksternal:

Strength

- Merupakan perusahaan BUMN dan dimiliki 100% sahamnya oleh Negara,
- Memiliki Nama Besar dalam Industri Keuangan Nasional
- Masuk ke industri jasa pembayaran keuangan nasional dengan anak perusahaan baru yaitu PT Jalin Pembayaran Nusantara.
- Memiliki SDM yang berkualitas dan telah memiliki pengalaman

Weakness

- Modal yang terbatas.
- Infrastruktur IT yang harus dibangun ulang karena sebelumnya divisi IT yang terdahulu tersentralisasi di anak perusahaan.
- Beban keuangan dan portofolio *non performing* yang dapat mempersulit Perseroan.
- Posisi industri yang *middle-upper* untuk Danareksa Grup.

Opportunity

- Wacana Holding Perbankan dan Jasa Keuangan.
- Sinergi dengan kerjasama usaha pengelolaan BUMN Center dengan PT PP (Persero) Tbk.
- Dapat melakukan *strategic investment* maupun aliansi/kerjasama untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan.

Threat

- Perkembangan dan persaingan industri perbankan dan Jasa Keuangan dan digital termasuk *fintech* yang sangat cepat.
- Persaingan ketat di industri pasar modal dengan margin yang semakin menipis
- Industri pemberian pinjaman memerlukan akses terhadap *cost of fund* yang kompetitif
- Masih belum adanya regulasi untuk mengembangkan industri *private equity, mis. UU Trust*

4.2.1.2 SWOT PT Danareksa Finance

Berikut adalah pemetaan SWOT perusahaan yang telah dianalisis sedemikian rupa atas keseluruhan kondisi perusahaan baik dari internal eksternal:

Strength

- Merupakan salah satu anak perusahaan BUMN, yang melakukan usaha pembiayaan dengan bersinergi dengan Perusahaan BUMN dan BUMD serta perusahaan yang terafiliasi dengan perusahaan BUMN dan BUMD.

- Memiliki segmen pasar pembiayaan Infrastruktur yang terfokus pada pembiayaan anjak piutang untuk mempercepat progres proyek yang dibiayai dengan APBN & APBD.
- Memiliki SDM yang berkualitas dan telah memiliki pengalaman dalam pembiayaan progres proyek infrastruktur di Indonesia dengan bermitra dengan pelaksana proyek perusahaan BUMN.
- Masih minimnya perusahaan multifinance yang membiayai Progress Proyek infrastruktur dan Sarana/Prasarana Peralatan Proyek untuk BUMN , guna mempercepat penyelesaian proyek.

Weakness

- Modal yang terbatas, sehingga kurang maksimal dalam penyaluran pembiayaan khususnya pembiayaan infrastruktur.
- Spread rate yang tipis kepada nasabah BUMN & BUMD, sehingga diperlukan pembiayaan yang lebih mengutamakan volume pembiayaan.
- Belum memiliki bank line yang kompetitif guna menunjang pembiayaan, *source of fund* masih tergantung dengan PT Danareksa (Persero).
- IT belum menyesuaikan dengan perkembangan industri.

Opportunity

- Pembangunan Infrastruktur diseluruh kepulauan Indonesia memberikan peluang pasar pembiayaan infrastruktur bagi PT Danareksa Finance untuk menyediakan instrumen pembiayaan dalam upaya mempercepat pelaksanaan progres proyek melalui pembiayaan modal kerja dan pembiayaan investasi berupa sarana dan prasarana peralatan proyek.
- Terdapat kebutuhan modal kerja untuk pengadaan bahan material untuk proses produksi bagi perusahaan BUMN yang bergerak di sektor Industri, misalnya kebutuhan bahan mentah, kebutuhan bahan produksi, memberikan peluang bagi PT Danareksa Finance untuk menyediakan pembiayaan Modal Kerja dengan skema Pembiayaan Modal Usaha.
- Sebagai salah satu anak perusahaan PT Danareksa (Persero), memiliki kesempatan untuk bekerja sama dengan anak perusahaan PT Danareksa (Persero) yang lain dalam upaya mencari sumber dana dalam peningkatan pembiayaan.
- Struktur pembiayaan yang fleksibel sehingga dapat menyesuaikan dengan kebutuhan pembiayaan debitur
- Penambahan modal meningkatkan kapasitas Perseroan untuk mendapatkan sumber pendanaan yang dapat menyesuaikan dengan struktur pembiayaan yang dibutuhkan oleh debitur
- Perusahaan akan dapat dengan leluasa dalam memberikan pembiayaan ke mitra usaha BUMN yang melaksakan Program Pemerintah tanpa batasan jumlah pembiayaan sebagaimana Peraturan OJK No. 35/POJK.05 tahun 2018, tentang Penyelenggaraan Usaha Perusahaan Pembiayaan yang memberi ruang bagi perusahaan multifinance untuk membiayai proyek dalam kaitannya menunjang program pemerintah dengan tidak ada Pembatasan BMPP.

Threat

- Skema pembiayaan Investasi yang dimiliki perbankan dengan rate yang relatif dibawah rate yang ditawarkan PT Danareksa Finance, mengharuskan perusahaan untuk mencari sumber pendanaan yang lebih kompetitif.
- Tingkat bunga yang relatif lebih tinggi dapat mempersulit Perseroan dalam memberikan pembiayaan mengingat mayoritas debitur adalah BUMN yang memiliki kreditur dengan biaya bunga rendah.

4.2.1.3 SWOT PT Danareksa Capital

Strength

- Memiliki sumber daya manusia dan infrastruktur perusahaan yang sudah terbentuk dengan baik
- Hubungan strategis ke BUMN dan akses ke proyek-proyek pemerintah
- Rekam jejak yang solid dan pengalaman yang terbukti dari Danareksa group.

Weakness

- Modal terbatas
- Kapabilitas sumber daya manusia yang menjadi kekuatan industry Private Equity relative terbatas untuk pengembangan bisnis ke depan.
- Belum adanya regulasi untuk pengembangan industry Private Equity.

Opportunities

- Kebutuhan investasi yang tinggi pada sektor infrastruktur
- Kebutuhan pendanaan untuk proyek-proyek strategis dalam rangka restrukturasi
- Kolaborasi dengan investor asing yang berminat untuk masuk ke Indonesia

Threat

- Potensi perubahan regulasi dari internal maupun regulator
- Persaingan ketat pada industry Private Equity dan sejenis
- Turnover pegawai pada industry relatif tinggi.

4.2.1.4 SWOT PT Jalin Pembayaran Nusantara

	<i>Sifat Mendukung</i>	<i>Sifat Membahayakan</i>
Eksternal	<p><i>Strengths</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki organisasi yang lincah (<i>agile</i>) dan ramping (<i>lean</i>). • Posisi perusahaan untuk mendukung BUMN • Memiliki <i>Captive Market</i> yaitu HIMBARA dengan volume transaksi >50% • <i>Competitive Pricing</i> sebagai akibat dari efisien dalam menjalankan bisnis. • Brand Link sebagai switching ATM Himbara • Sumber daya manusia yang kompeten dan memiliki kapabilitas tinggi 	<p><i>Weaknesses</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Perlu antisipasi pengaruh disrupsi sistem pembayaran terhadap posisi perusahaan pada bisnis switching dan managed services • Sumber daya manusia diperlukan penambahan untuk memenuhi perluasan cakupan bisnis. • Peningkatan infrastruktur teknologi segi kapabilitas dan kapasitas untuk memasuki bisnis baru
Internal	<p><i>Opportunities</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Jalin sebagai <i>IT Powerhouse</i> yang mendukung bisnis BUMN • Sinergi dengan Himbara, Himbara Grup, Danareksa Grup, dan BUMN lain. • Regulasi GPN yang dapat memberikan peluang bisnis dan kesempatan baru. • Tren perkembangan ekonomi & perkembangan bisnis fintech • Network effect selaras jumlah member yang terus bertambah • Perkembangan teknologi baru seperti Open Banking, API, dan IoT 	<p><i>Threats</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementasi BI Fast Payment oleh Bank Indonesia dapat menggantikan Switching • Strategi kompetitor Artajasa dan Alto yang memiliki sinergi end-to-end ekosistem pembayaran. • Fintech payment seperti GoPay, Ovo, LinkAja dapat menggantikan peran switching • Tren teknologi <i>host-to-host</i> dapat menggantikan peran bisnis Switching

Tabel 4.5.

Tabel SWOT PT Jalin Pembayaran Nusantara

SWOT analisis internal perusahaan perlu menjadi perhatian pada area :

Bisnis dan Komersial

- *Strength* : Jalin memiliki lisensi sebagai pelaku GPN dan merupakan anak usaha BUMN di bidang telekomunikasi dan keuangan.
- *Weakness* : portofolio produk yang standar bila dibandingkan kompetitor, sinergi dan koordinasi yang belum optimal dengan HIMBARA.
- *Weakness* : informasi market positioning dan kondisi industri yang masih kurang untuk kebutuhan analisa pengembangan industri ke arah vertikal.

Sumber Daya Manusia

- *Strength*: Sebagai perusahaan start-up, Jalin memiliki budaya yang kolaboratif dan terbuka.
- *Opportunity* : Mendapatkan dukungan dari perusahaan induk yaitu untuk bantuan *seconded* & pengembangan organisasi.
- *Weakness* : terdapat kesenjangan antara kebutuhan sumber daya dan jumlah karyawan yang ada.
- *Weakness* : Terdapat kebutuhan mekanisme yang mengatur *knowledge management*.

Operasional

- *Strength* : SLA operasional Jalin dapat terpenuhi secara optimal menggunakan aset dan teknologi yang dimiliki saat ini.
- *Weakness* : Diperlukan standarisasi bisnis proses internal perusahaan dan pihak eksternal.
- *Weakness* : terdapat kesenjangan kapasitas dan kemampuan operasional antara *Switching* dan *Managed Service*.
- *Opportunity* : Penerapan teknologi Open API, standarisasi, dan otomatisasi
- *Opportunity* : Penerapan ISO 27001 dan PCI-DSS sebagai pemenuhan standarisasi yang diperlukan untuk compliance
- *Threat* : Potensi ancaman dengan adanya perluasan bisnis, yaitu *managed services*, diperlukan peningkatan sistem security dan strategi mitigasinya.

4.2.1.5 SWOT PT Danareksa Investment Management

SWOT merupakan metode perencanaan strategis untuk mengevaluasi sesuatu dan diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah dari empat faktor yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunity* dan *Threat*.

Strength / Kekuatan

- DIM memiliki reputasi sebagai MI pelopor dan ada pada peringkat league table Top 10 di industri Manajer Investasi di Indonesia, dengan kekuatan pada Manajemen risiko dan tata kelola yang kuat
- DIM memiliki cakupan produk yang cukup luas, dan sangat mumpuni dalam produk alternatif dan produk pendapatan tetap. Selain itu DIM juga memiliki kanal pemasaran yang cukup tersebar serta akses langsung kepada Pemerintah
- Pada akhir tahun 2018 DIM menjadi anak usaha BRI dengan cakupan nasabah retail yang sangat luas. Hal ini akan memberikan exposure bagi DIM untuk memasarkan produknya di seluruh Indonesia.

Weakness / Kelemahan DIM

- DIM memiliki banyak produk investasi yang tidak optimal (*client driven/customized*) sehingga terkesan tidak ada produk "flagship" terutama untuk jenis reksa dana terbuka

- Konsentrasi nasabah sangat tinggi pada jenis nasabah institusi yang menunjukkan belum optimalnya kanal pemasaran yang ada
- DIM masih perlu banyak melakukan pengembangan di bidang SDM

Opportunity/ Peluang DIM

- Pertumbuhan pasar yang cukup menarik dimana ekonomi bertumbuh ditopang *middle income class* akan memberikan peluang usaha bagi DIM
- Dengan meningkatnya tingkat literasi pada beberapa daerah, serta rendahnya penetrasi reksa dana di masyarakat, juga merupakan peluang untuk pemasaran reksadana DIM.
- Jalur distribusi melalui teknologi keuangan (FinTech) semakin marak dan memberikan kesempatan bagi DIM untuk menggunakannya sebagai salah satu kanal pemasaran, diluar kanal InvestASIK yang dimiliki oleh DIM untuk meningkatkan jumlah nasabah milenial dan entry level investor
- Selain pertumbuhan tersebut di atas, adanya kebutuhan variasi produk investasi saat ini cukup tinggi dimana DIM dapat mengoptimalkan kemampuan pengelolaan pasif dan aktif, serta meningkatkan pembiayaan infrastruktur (Produk Alternatif)
- Adanya kebutuhan atas produk offshore, nasabah offshore dan jenis produk Syariah memberikan peluang bagi DIM dalam memasarkan reksadana.

Threat/ Ancaman DIM

- Adanya perubahan regulasi yang terus menerus dan tidak berkesinambungan merupakan ancaman utama terutama sehubungan dengan perpajakan obligasi, perpajakan secara umum juga adanya pengenaan biaya OJK yang relatif cukup tinggi.
- Adanya kompetisi cukup tinggi di industri dimana semakin banyaknya perusahaan Manajer Investasi dengan latar belakang grup atau konglomerasi keuangan
- Rendahnya *Barrier to entry* serta dan banyaknya produk pengganti (*subtitutes*) lintas industri merupakan ancaman yang sulit dieliminasi.

4.2.2. Analisis Porter 5 Forces

Analisa Porter merupakan analisa kompetitif strategi suatu perusahaan yang memperhatikan kompetisi dalam suatu industri yang menganalisa menggunakan 5 faktor. Tabel berikut analisa porter untuk Danareksa Grup dan penjelasannya:

Analisis Five Forces (Porter)	PT Danareksa (Paisero)	PT Danareksa Finance	PT Danareksa Capital	PT Jalin Pembayaran Nusantara	PT Danareksa Investment Management	PT Danareksa Sekuritas
Barriers New Entrant						
Rivalry among Existing Competitors						
Bargaining Power of Buyers						
Bargaining Power of Suppliers						
Threat Substitute Products or service						

Tabel 4.6. Analisa Porter per Entitas – diolah dari berbagai sumber

- *Barriers New Entrant*
Faktor-faktor untuk suatu perusahaan masuk dalam industri dan mendapatkan pangsa pasar, antara lain seperti kebijakan Pemerintah/Peraturan, modal, sumber daya manusia, produk differensiasi dan lainnya.

AK

Dari tabel diatas, perusahaan baru untuk masuk di industri yang terkait PT Jalin Pembayaran Nusantara (*High*) mempunyai kesulitan tertinggi, sedangkan untuk industri yang mudah untuk perusahaan baru adalah PT Danareksa Capital (*low*).

- *Rivalry among Existing Competitors*

Faktor ini memperhatikan persaingan perusahaan dalam industri seperti jumlah perusahaan dalam industri tersebut, persaingan harga, pertumbuhan industri, kemampuan modal dan sebagainya.

Dari tabel diatas, terlihat bahwa persaingan perusahaan yang cukup ketat di industri PT Danareksa Investment Management (*medium to high*) dan PT Danareksa Sekuritas (*medium to high*) seperti persaingan harga (*pricing trend*), jumlah pesaing dan lainnya.

- *Bargaining Power of Buyers*

Faktor analisa ini merupakan kemudahan *buyers/customers* untuk pindah ke perusahaan sejenis dan juga permintaan *buyers/customers* akan peningkatan akan produk atau *service*.

Dari tabel diatas, terlihat *bargaining power of buyers* cenderung tinggi di industri PT Danareksa Investment Management (*medium to high*) dan PT Danareksa Sekuritas (*medium to high*).

- *Bargaining Power of Suppliers*

Faktor analisa ini memperhatikan input dari perusahaan atau yang dapat mempengaruhi perusahaan tersebut mengurangi kualitas produk atau *services*.

Dari tabel diatas, terlihat *bargaining power of suppliers* untuk PT Danareksa Capital cenderung rendah atau (*low*), sedangkan untuk PT PT Danareksa Investment Management (*medium to high*) dan PT Danareksa Sekuritas (*medium to high*) terkait *underlying* produk.

- *Threat Subtitutes or Services*

Faktor ini merupakan produk/*service* yang berbeda/pengganti dari perusahaan tersebut dan dapat memenuhi kebutuhan dari konsumen/nasabah.

Dari tabel diatas, terlihat *threat subtitutes or services* cenderung tinggi di industri PT Danareksa Capital, PT Danareksa Investment Management (*medium to high*) dan PT Danareksa Sekuritas (*medium to high*) seperti produk investasi emas dan deposito, sedangkan untuk PT Jalin Pembayaran Nusantara rendah (*low*).

BAB V

ARAHAN, SASARAN UTAMA, STRATEGI, KEBIJAKAN DAN PROGRAM KERJA

Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) PT Danareksa (Persero) disusun berdasarkan Arahan Pemegang Saham yang tertuang dalam surat S-574/MBU/08/2019 tanggal 30 Agustus 2019 yang memuat mengenai RKAP 2020 diturunkan dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan selaras dengan Rencana Pengembangan Usaha Jangka Menengah (RPUJM) BUMN tahun 2020 – 2024 dan Rencana Pengembangan Usaha Jangka Panjang (RPUJP) BUMN tahun 2020 – 2045 yang merupakan turunan dari Rencana Pembangunan jangka Panjang Nasional (RPJPN) tahun 2020 – 2045 dengan visi di tahun 2045 yaitu “Berdaulat, Maju, Adil dan Makmur”.

Arahan dari Pemegang Saham didukung dengan analisa-analisa yang telah dilakukan di bab sebelumnya mengenai analisis kinerja historis, analisis SWOT dan analisis Porter (5) *Five Forces* dan dalam rangka mewujudkan visi dan misi PT Danareksa (Persero) dan Danareksa Grup, maka Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2020 – tahun 2024 dirumuskan dengan arahan , sasaran utama, strategi, kebijakan dan program kerja sebagai berikut:

5.1. Arahan Utama Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP)

Arahan Utama untuk RJPP 2020 – 2024 adalah:

“Danareksa Grup sebagai penyedia akses dan pendukung jasa keuangan yang terpercaya dan terkemuka di Indonesia”



Gambar 5.1. Arahan utama RJPP Tahun 2020 -2024

AK

Dalam RJPP ini, terdapat tiga (3) pilar yang akan dibangun dan dilaksanakan Danareksa grup yaitu posisi *top 5* domestik di bisnis keuangan melalui aliansi dan *strategic partnership, champion* infrastruktur pendukung jasa keuangan utama di Indonesia dan fasilitator dan inovator untuk mendukung pembangunan berkelanjutan Indonesia dengan didukung oleh *corporate center* yang *streamline* dan dinamis untuk mendukung pengembangan bisnis.

Dalam hal kerjasama dan sinergi dalam Danareksa grup perlu dioptimalkan agar setiap kesempatan yang ada dapat dimanfaatkan yang sesuai dengan bidang dan kompetensi bisnis serta mengutamakan dalam memaksimalkan perolehan nilai tambah dari kemampuan dan kapabilitas yang ada.

5.2. Sasaran Utama Perusahaan 2020 -2024

Sasaran utama merupakan objektifitas disusun berdasarkan strategi serta kapabilitas dan kompetensi dari masing-masing entitas yang ada di Danareksa grup.

Sasaran Utama Danareksa Group tahun 2020 – 2024 adalah sebagai berikut :

- **Danareksa Holding** : Investasi ke dalam bisnis baru yang berpotensi jangka panjang dan sesuai dengan arahan pembentukan *Holding* secara organik maupun aliansi/unorganik (mis. Telkom Group) serta *corporate center* yang *streamline* dan dinamis untuk mendukung pengembangan bisnis.
- **Danareksa Finance**: Menjadi perusahaan pembiayaan alternatif untuk pembangunan Nasional dengan posisi aset menuju Rp 3 trilyun.
- **Danareksa Capital** : Realisasi dari pembentukan BUMN *fund* dengan mitra global, dengan minimal 3 *fund* untuk Indonesia.
- **PT Jalin Pembayaran Nusantara** : Posisi No. 1 untuk *switching* dengan posisi yang *established* sebagai pengelola *channel* fisik berbasis teknologi untuk Perbankan Nasional.
- **Danareksa Investment Management**: Peringkat *Top 5* di Indonesia dengan mengoptimalkan aliansi yang ada dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.
- **Danareksa Sekuritas**: Peningkatan *market share* (Top 5) dan optimalisasi sinergi dengan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk.

5.3. Corporate Parenting Strategy

PT Danareksa (Persero) sedang bertransformasi sebagai "*strategic financial holding*" yang mempunyai portofolio entitas anak, entitas asosiasi dan penyertaan saham minoritas, sehingga dalam RJPP merumuskan strategi untuk menghasilkan nilai tambah yang optimal dengan pengelolaan portofolio perusahaan untuk kepentingan seluruh *stakeholders*.

Corporate parenting strategy adalah strategi yang akan dijalankan oleh perusahaan induk (*holding*) dalam memberikan arahan bagaimana berinteraksi dan berkoordinasi dalam melakukan aktivitas perusahaan secara grup. Untuk mendukung pencapaian target yang ditetapkan dalam RJPP 2020-2024, *corporate parenting strategy* yang diterapkan adalah sebagai berikut:

1. Strategic Guidance

Strategi yang dijalankan PT Danareksa (Persero) sebagai induk perusahaan yang berperan sebagai *strategic financial holding* dalam pengelolaan portofolio yaitu

- **Good Corporate Governance (GCG)** : Tata kelola perusahaan yang sesuai dengan regulasi baik untuk induk maupun bisnis unit dan fungsi koordinasi antar Danareksa Grup.

- Strategi dalam peningkatan keunggulan (*competitive advantage*) untuk setiap bisnis unit di setiap industrinya dan *strategic insight* untuk pertumbuhan unorganik.

Setiap entitas maupun *holding* melaksanakan *Good Corporate Governance (GCG)* atau tata kelola yang sesuai dengan peraturan maupun regulasi yang ada serta proses koordinasi dalam struktur direksi maupun dewan komisaris serta fungsi-fungsi perusahaan.

2. **Hands-On Management.**

Dalam mencapai visi perusahaan, pengelolaan portofolio perusahaan, sebagai induk perusahaan untuk Danareksa Grup yang secara langsung memperhatikan dan membantu untuk setiap level maturitas dan tantangan perusahaan anak maupun asosiasi secara langsung di setiap industrinya. Apalagi dengan adanya PT Jalin Pembayaran Nusantara sebagai anggota baru sehingga memperluas *economies of scope* dari Danareksa.

3. **Sinergies Creation.** Sinergi di Danareksa Grup yang memberi nilai tambah optimal di setiap kesempatan yang ada.

Untuk mewujudkan beragam kebutuhan kebutuhan nasabah, sinergi dalam satu grup dijaga secara konsisten untuk meningkatkan nilai tambah dengan bisnis sinergi antar bisnis unit dengan arahan langsung/tidak langsung dari induk perusahaan. Sinergi ini diharapkan untuk mewujudkan layanan yang dapat memenuhi beragam kebutuhan nasabah

4. **Financial Sponsorship.** Dukungan dalam keuangan sebagai induk perusahaan dalam Danareksa grup untuk dapat meningkatkan nilai perusahaan anak maupun asosiasi.

Sebagai Induk Perusahaan maka dukungan yang diberikan untuk menjaga kinerja dan kondisi keuangan anak perusahaan akses ke pasar modal/alternatif pembiayaan sebagai grup untuk memperoleh pendanaan, misalnya melalui penerbitan obligasi atau MTN (*medium term notes*), lebih efektif dan efisien dilakukan dibandingkan bila masing-masing anak perusahaan menerbitkan obligasi masing-masing dan juga akses pendanaan dari perbankan yang lebih mudah dilakukan oleh PT Danareksa (Persero) namun tidak menutup kemungkinan anak perusahaan melakukan sendiri alternatif pembiayaan/*channeling* dalam meningkatkan nilai perusahaan.

5. **Functional Leadership.** *Corporate Center* yang *streamlined* dan dinamis untuk mendukung pengembangan bisnis.

Perkembangan dalam perencanaan strategi perusahaan untuk mencapai efisien dan efektifitas terutama di fungsi – fungsi divisi *direct support* dan *general support* yang disesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada dan prinsip GCG.

6. **Hands Off Ownership**

Merupakan strategi dengan pengelolaan secara tidak langsung dengan penyertaan Danareksa Holding untuk saham-saham minoritas yang merupakan karena sinergi, peraturan, *shareholders aspiration* atau internal *action* yang dapat membawa

peningkatan nilai tambah kepada Danareksa Holding atau Danareksa Grup baik secara langsung maupun tidak langsung.

Evaluasi terhadap *corporate parenting strategy* akan dilakukan secara berkala untuk meyakinkan bahwa strategi yang dipilih memberikan nilai tambah dan tidak berdampak negatif terhadap nilai optimal yang seharusnya dapat dicapai oleh masing-masing entitas anak maupun asosiasi. Dengan *corporate parenting strategy* yang diterapkan secara tepat diharapkan nilai tambah dari kerjasama serta sinergi dari grup secara keseluruhan akan lebih besar dari penjumlahan nilai tambah yang dihasilkan dari jika masing-masing bagian secara terpisah.

5.4. *Strategic Initiative & Investment*

Strategic initiative & Investment adalah langkah strategis yang mungkin dapat dilakukan perusahaan sehingga dapat memberi dampak *high/medium* dalam jangka panjang atau menengah dan disesuaikan dengan kemampuan perusahaan.

PT Danareksa sebagai Holding

1. Persiapan sebagai *Holding* BUMN Perbankan dan Jasa Keuangan BUMN.
2. Penerbitan alternatif pendanaan seperti Obligasi/MTN yang berkelanjutan Tahun 2020 – 2024 dengan maksimal Rp 1 triliun untuk Danareksa Grup.
3. Melakukan *strategic investment* yang dapat menunjang bisnis Danareksa Grup.
4. Melakukan aliansi/kerjasama dengan institusi lain.

PT Danareksa Finance:

1. Fokus pada BUMN/BUMD, program Pemerintah dan ekosistemnya dengan prinsip kehati-hatian.
2. Peningkatan struktur keuangan dengan alternatif pendanaan melalui obligasi/MTN sehingga dapat mengurangi *cost of funds*.
3. Bekerjasama dengan perbankan untuk *channeling* pembiayaan.
4. Melakukan aliansi/kerjasama dengan institusi lain.
5. Pengembangan produk yang berdurasi jangka panjang.

PT Jalin Pembayaran Nusantara

1. Akuisisi perusahaan yang termasuk dalam industri sistem pembayaran dalam menghadapi evolusi sistem pembayaran.
2. Melakukan aliansi/kerjasama dengan institusi lain.

PT Danareksa Capital:

1. Pengembangan *private equity* baik sebagai *General Partner* maupun *Limited Partner*.
2. Kerja sama dengan lembaga investasi seperti International Finance Corporation, Asian Development Bank, Agence Francaise du Developement, KFW, DEGinvest, Pusat Investasi Pemerintah, Sarana Multi Infrastruktur dan lembaga investasi lainnya.
3. Melakukan investasi sebagai *private equity* atau pun *angel capital*.
4. Bekerjasama atau menjadi *partner* perusahaan *advisory* asing.

PT Danareksa Investment Management:

1. Akuisisi Perusahaan Asuransi Jiwa (diprioritaskan yang sudah *established*) sebagai bagian untuk pengembangan produk reksa dana dan *channel* distribusi.
2. Akuisisi Perusahaan *Investment Management* dengan skala yang lebih kecil dengan prioritas peningkatan dana kelolaan dan *customer base* yang signifikan.
3. Melakukan kerjasama dengan *fund management* asing atau reksadana *offshore*.

5.5. Kebijakan Dalam Pencapaian Sasaran Utama Perusahaan

Dalam perencanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2020 – Tahun 2024 Danareksa Grup mempunyai garis besar dalam kebijakan yaitu :

- Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang baik dengan memperhatikan aspek *good corporate governance (GCG)* dan *compliance* yang sesuai dengan regulasi dan peraturan yang ada dalam setiap aktivitas bisnis dan operasional.
- *Lean and* fleksibel organisasi dengan sumber daya manusia yang berdaya saing tinggi dan berbudaya.
- Peningkatan produk dan *service* berbasis teknologi digital dan inovasi untuk peningkatan nilai perusahaan dengan memperhatikan *positioning* perusahaan.
- Fungsi korporasi yang efektif dan efisien untuk seluruh grup terutama di fungsi – fungsi yang disesuaikan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dan prinsip GCG.
- Penerapan dan pengelolaan konsep manajemen risiko yang terintegrasi serta fokus dalam *monitoring* dan pemulihan/penyelesaian atas kualitas aset-aset produktif.
- Pengembangan dan sinergi serta koordinasi di Danareksa Grup dan mengambil peluang pertumbuhan yang baru secara unorganik.
- *Structure follow strategy*, struktur yang mengikuti strategi dan dinamika perkembangan dari Danareksa Grup.

5.6. Tema Kerja Tahunan

Dalam menjaga kesinambungan program kerja, berikut adalah tema dan program kerja untuk Danareksa Grup dalam periode 5 tahunan:

- **Tahun 2020 – Tahun 2021
(Reposisi Portofolio Baru Danareksa)**
 - *Corporate center yang streamlined* dan dinamis untuk mendukung berbagai pengembangan bisnis (termasuk pembentukan Holding apabila diputuskan untuk diteruskan)
 - *Talent development* yang inovatif untuk mengembangkan pimpinan di industri jasa keuangan dan perbankan Indonesia.
 - Pengembangan portofolio yang selektif di holding maupun *strategic investment*
 - Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berbasis kompetensi (*job evaluation, workload analysis, Struktur Kepangkatan*) secara berkesinambungan
 - Memperkuat konsep *three lines of defense* dari garis pertahanan pertama yaitu portofolio perusahaan maupun Divisi Bisnis/Operasional, garis pertahanan kedua yaitu Divisi *Risk Management & SOP* serta Divisi *Compliance* dan garis pertahanan ketiga yaitu Divisi *Internal Audit* secara terintegrasi dan terpadu.
 - Memperkuat struktur permodalan induk perusahaan.
 - Peningkatan dan Evaluasi Operasional dan Bisnis berbasis *Information Technology (IT)*.
 - Fokus dalam peningkatan dan perluasan pasar (*economies of scope*).
 - Penyelesaian aset *non performing*.
 - Proyeksi capex (*capital expenditure*) di tahun 2020 sebesar Rp 341 Milyar dan di tahun 2021 sebesar Rp 214 Milyar.
 - Proyeksi jumlah sumber daya manusia diluar BOD dan BOC di tahun 2020 untuk holding 56 orang (tetap 49 orang, honor 7 orang), Danareksa Finance 21, Danareksa Capital 19, dan Jalin 187 orang, sedangkan di tahun 2021 untuk holding 61 (tetap 51 orang, honor 10 orang), Danareksa Finance 23, Danareksa Capital 19, dan Jalin 339 orang .

- Tahun 2022 – Tahun 2023

- (Akselerasi Bisnis)

- *Knowledge management System, linked KPI dengan incentive system* dan pengembangan kualitas SDM secara berkesinambungan.
- Peningkatan sistem dan infrastruktur *IT* dalam integrasi segala aspek bisnis dalam grup Danareksa serta *business intelligent*.
- Peningkatan dalam *economies of scale* untuk industri sistem pembayaran nasional.
- Peningkatan *market share* serta bersaing di industrinya.
- Kegiatan operasi telah memperoleh dukungan *IT* yang terintegrasi dan *operational excellence*.
- Kapabilitas pengelolaan risiko sudah dapat dilakukan secara terintegrasi dan terpadu dengan dukungan *IT*.
- Adanya kantor cabang dalam mendukung operasional dan bisnis anak perusahaan.
- Persiapan kantor baru.
- Proyeksi capex (*capital expenditure*) di tahun 2020 sebesar Rp 59 Milyar dan di tahun 2021 sebesar Rp 88 Milyar.
- Proyeksi jumlah sumber daya manusia diluar BOD dan BOC di tahun 2022 untuk holding 62 orang (tetap 51 orang, honor 11 orang), Danareka Finance 29, Danareksa Capital 19, dan Jalin 339 orang, sedangkan di tahun 2023 untuk holding 62 (tetap 51 orang, honor 11 orang), Danareka Finance 32, Danareksa Capital 19, dan Jalin 376 orang .

- Tahun 2024

- (Inovasi Berkelanjutan)

- Sebagai *leader* dalam industri sistem pembayaran nasional.
- Citra perusahaan yang tinggi di sektor jasa keuangan.
- Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan kompetitif.
- *Integrated Risk Management* Danareksa Grup.
- Fungsi IT sebagai "*business driver*".
- Dukungan Permodalan yang memadai.
- Dukungan operasi untuk memberikan layanan regional telah tersedia.
- Proyeksi capex (*capital expenditure*) di tahun 2020 sebesar Rp 97 Milyar.
- Proyeksi jumlah sumber daya manusia diluar BOD dan BOC di tahun 2024 untuk holding 62 orang (tetap 51 orang, honor 11 orang), Danareka Finance 35, Danareksa Capital 19, dan Jalin 412 orang.

5.7. Program Kerja dan Laporan Keuangan Danareksa Grup Perusahaan (*Holding* dan Anak Perusahaan) Tahun 2020 - 2024

Program Kerja, Kebijakan serta Laporan keuangan induk dan masing-masing entitas perusahaan dalam rangka mencapai pertumbuhan yang berkesinambungan dan ditargetkan adalah sebagai berikut:

5.7.1 PT Danareksa Holding

5.7.1.1 Kebijakan PT Danareksa Holding

- *Corporate Center yang streamlined* dan dinamis untuk mendukung berbagai pengembangan bisnis (termasuk pembentukan Holding apabila diputuskan untuk diteruskan) serta *service excellence*.
- Peningkatan Tata Kelola Perusahaan di Danareksa Holding maupun Danareksa Grup.
- Pengembangan portofolio yang selektif di holding maupun *strategic investment*
- Menjaga struktur keuangan konsolidasi untuk mempertahankan peringkat "*investment*".
- Fungsi pelengkap pendapatan yang menjadi Indonesian *Financial Service Champion* di industri keuangan (termasuk PMA dan DRI)
- Redefinisi serta pengembangan *corporate structure* dan *corporate culture* untuk mencapai efisien dan efektifitas terutama di fungsi – fungsi divisi *direct support* dan *general support* yang disesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada dan prinsip GCG.
- Peningkatan citra Perusahaan.
- Peningkatan kualitas portofolio perusahaan (Danareksa Grup) agar dapat memperoleh nilai tambah yang paling optimal tanpa mengabaikan kualitas aktiva produktif.

PT DANAREKSA HOLDING					
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN 2020 - 2024					
<i>Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain</i>					
URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Bunga, dividen dan sewa pembiayaan	28.313	27.953	16.884	114.374	114.001
Pendapatan Jasa	5.754	11.408	15.153	14.978	17.474
Pendapatan Pendayagunaan Aset	15.000	15.000	13.250	4.500	4.500
Pendapatan Usaha	49.067	54.361	45.287	133.852	135.975
Beban Keuangan	111.986	113.039	111.739	104.199	103.603
Beban Usaha*	50.800	74.895	128.910	78.167	151.688
Total Beban Usaha	162.787	187.935	240.649	182.365	255.291
LABA (RUGI) USAHA	(113.720)	(133.574)	(195.362)	(48.514)	(119.316)
Pendapatan Atas Laba Bersih Entitas Asosiasi	42.063	50.486	69.481	82.245	100.790
Pendapatan (Beban) Lain-lain - Bersih	(1.341)	(2.700)	(2.720)	(2.750)	(2.770)
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	(72.998)	(85.788)	(128.601)	30.982	(21.296)
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(1.500)	(1.500)	(1.325)	(450)	(450)
LABA (RUGI) BERSIH	(74.498)	(87.288)	(129.926)	30.532	(21.746)

* termasuk (Pemulihan)/Penyisihan penurunan Nilai Aset Keuangan

Tabel 5.1. Proyeksi Laba (Rugi) Danareksa Holding Tahun 2020 - 2024

11/12

PT DANAREKSA HOLDING
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN 2020 - 2024
Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
ASET					
Kas dan Setara Kas	51.871	65.684	79.925	64.554	118.249
Aset Lancar Lainnya	889.182	756.771	555.346	579.630	689.681
Penyertaan Saham	1.757.663	1.789.302	1.836.174	1.887.075	1.950.478
Aset Tidak Lancar	616.075	625.646	616.047	615.388	614.323
TOTAL ASET	3.314.790	3.237.404	3.087.492	3.146.647	3.372.732
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
Pinjaman Bank	625.000	635.000	615.000	645.000	895.000
Liabilitas Jangka Pendek Lainnya	460.909	457.660	454.736	452.104	449.735
Obligasi	992.341	995.491	998.429	999.684	999.884
TOTAL LIABILITAS	2.078.250	2.088.151	2.068.165	2.096.788	2.344.620
EKUITAS					
Modal Saham	701.480	701.480	701.480	701.480	701.480
Tambahan modal disetor Lainnya	85.924	85.924	85.924	85.924	85.924
Selisih penilaian Aset tetap	461.280	461.280	461.280	461.280	461.280
Laba/(rugi) yang belum direalisasi atas efek terse	2.150	2.150	2.150	2.150	2.150
Saldo Laba :					
Telah ditentukan penggunaannya	78.521	78.521	78.521	78.521	78.521
Belum ditentukan penggunaannya	(92.818)	(180.105)	(310.031)	(279.499)	(301.246)
EKUITAS TERATRIBUSI KEPADA					
PEMILIK ENTITAS INDUK	1.236.540	1.149.252	1.019.327	1.049.858	1.028.112
TOTAL EKUITAS	1.236.540	1.149.252	1.019.327	1.049.858	1.028.112
TOTAL LIABILITIS DAN EKUITAS	3.314.790	3.237.404	3.087.492	3.146.647	3.372.732

Tabel 5.2. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Holding Tahun 2020 - 2024

5.7.1.2 Program Kerja PT Danareksa Holding

1. Danareksa Research Intitute (DRI)

Aspirasi DRI untuk tahun RJPP 2020 - 2024 adalah *menjadi top of mind research institute* di Indonesia dengan pengembangan riset dan database proprietary dari DRI dan meningkatkan citra dan positioning Danareksa secara keseluruhan dan khususnya DRI di perekonomian Indonesia.

Hal ini dapat terwujud melalui beberapa inisiatif strategis yang akan dilakukan yaitu:

- a. Menentukan *niche market* untuk penelitian DRI.

Dengan keterbatasan sumber daya, tidak semua topik riset menarik dapat dilakukan oleh DRI. Oleh sebab itu penentuan *niche market* menjadi penting terutama untuk memilih yang mempunyai dampak paling besar untuk Danareksa Persero. Topik yang menarik dan mempunyai peluang bisnis yang besar untuk Danareksa Grup adalah topik mengenai *millennials*. *Millennials* akan menjadi pasar terbesar untuk 5 – 10 tahun ke depan. Tidak



hanya dari sisi konsumsi tetapi juga dari sisi investasi mereka. Dengan lima anak perusahaan yang ada di Danareksa Persero, peluang untuk memenuhi kebutuhan investasi dan konsumsi kelompok *millennials* cukup besar. Untuk itu riset mengenai perilaku dan kebutuhan investasi serta konsumsi perlu dilakukan sehingga kelima anak perusahaan Danareksa Persero dapat menyiapkan produk yang sesuai dengan kebutuhan *millennials*. Inisiatif ini akan mulai dilaksanakan pada tahun 2020 dan pada akhir tahun 2020 direncanakan akan diadakan Seminar Nasional mengenai perilaku dan kebutuhan investasi dan konsumsi *millennials* Indonesia bekerja sama dengan Sparkle – organisasi *millennials* di Danareksa Persero.

Selain itu kebutuhan akan infrastruktur juga masih tinggi di lima tahun ke depan, oleh sebab itu topik infrastruktur baik dari segi kebutuhan pembiayaan, maupun ekspektasi dan dampak pembangunan infrastruktur yang akan dibangun menjadi *niche market* penelitian DRi. Penelitian ini dimulai tahun 2020 dengan melakukan *survey* mengenai kebutuhan dan ekspektasi pembangunan infrastruktur di Indonesia.

b. Digitalisasi data, proses dan produk DRi

Mutu riset yang bagus ditentukan oleh keakuratan data baik data primer maupun data sekunder. Dengan kemajuan teknologi saat ini maka digitalisasi proses penelitian di DRi adalah suatu yang pasti terjadi. Digitalisasi proses pengumpulan data primer untuk *survey* Indeks Kepercayaan Konsumen yang merupakan salah satu produk andalan DRi perlu segera dilakukan karena tidak hanya mengurangi biaya (percetakan, logistik dan tabulasi data) tetapi juga meningkatkan efisiensi dan ketepatan *survey*. Teknologi yang ada saat ini memungkinkan *survey* dilakukan dengan menggunakan telpon genggam dan tidak memerlukan jaringan internet pada saat *survey/wawancara* dilakukan tetapi *update* data ke server dapat dilakukan pada saat surveyor sudah mendapat akses ke internet. Dengan digitalisasi *survey* ini maka ketepatan *survey* dapat dipantau secara *real-time* (kecuali untuk daerah yang tidak mempunyai akses internet) dan proses *survey* terintegrasi dari mulai *interview* hingga tabulasi data.

Selain digitalisasi data primer, digitalisasi data sekunder juga diperlukan dengan membuat sistem yang dapat meng-*update* data dari sumber data (BPS, Bank Indonesia, BKPM, Bloomberg, CEIC dan lainnya) secara otomatis dan berkala serta mempermudah akses ke database DRi tanpa harus mendatangi kantor DRi.

Dengan makin banyaknya *millennials* sebagai konsumen DRi, maka hasil penelitian DRi juga tersedia dalam bentuk digital dengan desain yang menarik untuk *millennials* (portal youtube, sosial media, podcast). Hal ini juga akan meningkatkan *public exposure* DRi ke masyarakat khususnya *millennials*.

c. *Research collaboration* dengan lembaga lain

Dengan keterbatasan sumber daya khususnya sumber daya manusia di DRi maka kolaborasi dengan lembaga lain sangat diperlukan untuk menjamin kualitas riset DRi. Kolaborasi ini dilakukan dengan lembaga penelitian lain baik di dalam maupun di luar negeri, dengan universitas di daerah, pemerintah daerah serta BUMN lainnya baik di pusat maupun di daerah. Kolaborasi ini dapat berupa kerjasama dalam melakukan *survey*, kerjasama dalam melakukan penelitian, penyediaan data sekunder termasuk *big data* serta pelaksanaan kuliah umum di kampus-kampus. Selain untuk efisiensi biaya, kolaborasi ini juga dapat meningkatkan *public exposure* DRi.

2. Portfolio & Management Advisory (PMA)

Tujuan utama PMA adalah dengan senantiasa membangun hubungan yang langgeng dan harmonis dengan nasabah sehingga dapat memberikan dampak positif bagi pertumbuhan kinerja perseroan serta dapat berkontribusi terhadap kemajuan industri jasa keuangan di Indonesia. Manajemen mendukung sepenuhnya transformasi dan reposisi bisnis inti guna menciptakan model bisnis yang fokus dan terinci dengan melibatkan seluruh potensi & pemberdayaan Sumber daya manusia melalui penciptaan produk jasa dan layanan yang inovatif & kreatif serta berkelanjutan melalui pemanfaatan teknologi digital.

Divisi *Portfolio Management & Advisory* ("PMA") memiliki 3 (tiga) fungsi dan peran utama yaitu :

- Menyediakan layanan jasa keuangan (*general advisory*) dan Penasihat Keuangan lainnya melalui sinergi dengan Danareksa Group
- Memberikan fasilitas pembiayaan jangka pendek secara selektif untuk nasabah dengan tujuan spesifik hingga Danareksa Finance siap secara keuangan
- Melakukan pengelolaan investasi portofolio pada perusahaan-perusahaan prospektif serta dapat berperan sebagai Badan Penyiapan dan Pendampingan Transaksi Proyek Kerjasama Pemerintah dan Badan Usaha (KPBU) untuk percepatan proyek infrastruktur Pemerintah, dengan skema *Public Private Partnership* (PPP).

Program kerja dan sasaran tahun 2020 - 2024:

- *Pyramid of Professionalism* yaitu sumber daya manusia yang lengkap secara struktural membantu menyempurnakan peningkatan kapabilitas jasa *advisory*.
- *Personal growth and mastery* dengan program *training* yang berkelanjutan untuk pengembangan sesuai profesi dalam hal pembelajaran, praktik dan pelatihan keahlian. yang berkelanjutan untuk pengembangan keprofesian, yang dalam hal ini mencakup pembelajaran, wawasan, praktik dan pelatihan keahlian
- *Comprehensive Research Data base* yaitu *Database* yang dapat diakses secara *mobile* untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerjaan

3. Corporate Secretary

Dalam mewujudkan PT Danareksa (Persero) sebagai *Indonesian Service Financial Champion*, Divisi Corporate Secretary dalam Rencana Jangka Panjang (RJPP) tahun 2020 – 2024 menerapkan dengan tema "*Good Governance and Good Representations*" dengan tujuan

- Pengembangan berbagai kanal komunikasi tradisional dan digital untuk membangun citra Danareksa
- Membangun jaringan internal (mis. Sparkle) dan eksternal

dan dengan program kerja sebagai berikut:

- Peningkatan serta sosialisasi dalam Tata Kelola Perusahaan yang sesuai dengan undang – undang dan peraturan yang ada baik di *Holding* maupun Danareksa secara Grup dengan pelaksanaan program/Laporan seperti *GCG (Good Corporate Governance)* dan KPKU (Kriteria Penilaian Kinerja Unggul) baik dilakukan secara konsultan maupun *self assesment* dan program/laporan lainnya.

- Peningkatan sumber daya manusia dan struktur divisi mengikuti perkembangan perusahaan.
- *Office automation* untuk meningkatkan efisiensi.
- Peningkatan *data base/big data* berbasis IT (*Information Technology*) di Divisi *Corporate Secretary* untuk unit-unit yang ada.
- Menginisiasi corporate event rutin yang berskala nasional dan internasional
- Menjalin dan meningkatkan hubungan baik dengan media, Forum Humas BUMN dan pihak lain, meningkatkan tersiarinya berita-berita positif tentang Danareksa Group di media-media nasional.
- Terus mengembangkan keberadaan digital (*digital presence*) PT Danareksa (Persero), seperti di website, instagram dan media atau platform utama digital lainnya.
- Untuk Internal perusahaan, meningkatkan corporate engagement dengan adanya program-program seperti millennial danareksa, *outing*, *townhall* dan lainnya.
- Peningkatan Program PKBL dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat meningkatkan nilai tambah perusahaan dalam jangka panjang.

4. Human Capital

Tujuan utama dari divisi Human Capital :

- *Human model talent & business development* untuk Group Danareksa
- Kodifikasi modul pelatihan & *capability building* untuk menginstitusionalisasikan kapabilitas
- Upgrade sistem pendukung pengelolaan HC (IT)

Tujuan utama dijabarkan sebagai berikut:

Tahun 2020 – *Capacity Building*.

Pengembangan SDM PT Danareksa (Persero) difokuskan kepada standarisasi *Capacity Building* pengetahuan Individu baik pengetahuan yang sifatnya teknis maupun non-teknis. Yang bersifat teknis terutama adalah produk-produk keuangan dan layanan jasa dalam Danareksa Grup, sedangkan yang bersifat non-teknis adalah kemampuan dasar manajerial terutama yang terkait *leadership behavior*.

Basic Leadership Behavior yang dimaksud adalah pembangunan karakter dan sikap individu pada hal-hal dasar untuk keperluan lingkup kerjanya, pemecahan masalah (*solving problem*), orientasi hasil (*result orientation*), mencari sudut pandang lain (*seeking different perspective*), dukungan kepada orang lain (*supporting others*), dan pengambilan keputusan (*decision making*)

Dalam hal standarisasi pengetahuan teknis, akan diaktifkan kembali pelatihan *Basic Product Knowledge* bagi semua pegawai baru dan untuk pegawai lama akan dilakukan penyegaran dan pengkinian melalui *online quiz*, sekaligus sebagai pemantauan tingkat pengetahuan dasar individu.

Program pengayaan pengetahuan teknis akan ditunjang dengan kemudahan mutasi/penempatan antar Entitas baik yang sifatnya temporer maupun tetap sehingga selain mendapatkan hal bersifat teori, tiap individu dapat terjun langsung untuk mendapatkan pengalaman dalam bekerja di area yang berbeda (*employee experience*). Program ini kemungkinan akan dapat dilaksanakan pada *junior* hingga *middle level management*, namun tidak tertutup kemungkinan untuk *senior level* jika di anggap layak. Program ini membutuhkan bentuknya suatu wadah di mana *Human Capital* dari setiap entitas dapat berkoordinasi untuk dapat memberikan *employee experience* sesuai kebutuhan masing-masing.

Untuk pengetahuan manajerial individu (non-teknis), program akan dimulai untuk *senior level management* (yaitu Kepala Divisi Holding dan Direktur Perusahaan Anak) agar dapat memenuhi kriteria kompetensi (Calon Direktur) yang telah ditetapkan oleh KBUMN. Pegawai yang telah diangkat untuk menduduki *senior level management* wajib lulus pada asesmen yang telah ditetapkan, dan jika tidak, dapat mengikuti program pelatihan *strategic management* untuk diberikan kesempatan kembali.

Pada *middle level management*, pengasahan kemampuan manajerial dapat dimulai dari individu yang termasuk dalam *talent pool*, terutama yang tergabung pada wadah pegawai *millennials*.

Untuk individu yang tidak termasuk dalam kategori di atas (ataupun dapat berlaku untuk semua pegawai), dapat dilaksanakan Program *Coaching Management*, di mana tiap individu berhak dan berkewajiban untuk melakukan pengembangan kemampuan (teknis dan non-teknis) dengan bantuan *internal coach*. *Coach* akan ditentukan berdasarkan diskusi bersama antara pegawai dan Divisi *Human Capital*, selain daripada pelatihan teknis/non-teknis lain yang memang harus dipenuhi oleh pegawai tersebut.

Untuk memastikan bahwa standarisasi program terpenuhi dalam setiap tingkatannya (*junior, mid, senior level*), maka perlu dibangun suatu tes kemampuan (asesmen) pegawai jika individu tsb dinilai telah mampu untuk naik ke tingkatan selanjutnya. Selain untuk memenuhi standar yang telah ditetapkan, tes kemampuan juga dapat menjaga obyektifitas penilaian Komite HR dan Remunerasi.

Tahun 2021 – Operation Excellence for Human Capital Management

Penggunaan dukungan teknologi untuk pengelolaan SDM merupakan keharusan di masa sekarang. Hal ini sangat membantu Perusahaan dalam melayani pegawai (melalui *employee self-service support*), melaksanakan pencatatan kinerja dan kemajuan pengetahuan individu, termasuk pemantauan jika akan dilaksanakan program *coaching*. Bantuan dukungan teknologi ini akan berkontribusi dalam peningkatan efisiensi ketenagakerjaan, sebab tambahan aktivitas kepegawaian diharapkan dapat berbanding terbalik dengan penambahan tenaga kerja manual (manusia). Dengan demikian, efisiensi dan tingkat produktivitas pegawai dapat terjaga.

Dukungan teknologi sangat bermanfaat dalam mendukung dilaksanakannya program-program pelatihan pegawai karena bersifat sangat *flexibel*. Dari sisi materi pelatihan, modul dapat disesuaikan untuk masing-masing individu, sedangkan dari waktu pelaksanaannya, karena sifatnya individual, setiap pegawai dapat menyesuaikan jadwal pekerjaan dan kewajiban penyelesaian pelatihannya.

Dalam pelaksanaan program *Management Coaching* (pegawai sampai dengan *level middle management* memiliki pegawai yang lebih senior sebagai *coach*), sistem informasi juga dapat membantu *coach* untuk melakukan pemantauan atas kemajuan *coachee*-nya.

Sistem informasi yang tersedia ini dapat dikembangkan lebih lanjut dalam pengelolaan karir pegawai, sehingga menjadi transparan baik untuk pihak pegawai maupun pihak pengelola karir, dalam hal ini Divisi *Human Capital* (termasuk pengelolaan *talent pool*)

Tahun 2022 – Leadership Behavior Readiness.

Program standarisasi pengetahuan teknis maupun non-teknis telah mulai dijalankan pada tahun 2020, dan pada tahun 2021 terlaksananya pemenuhan standarisasi pengetahuan telah dipantau dan dimudahkan dengan dukungan teknologi.

Penekanan pengembangan tahun 2022 adalah agar *basic leadership behavior* (perilaku kepemimpinan dasar) yang telah ditanamkan, dapat dipraktekkan dalam lingkup kerja yang lebih besar.

Program yang dapat dijalankan dalam organisasi, adalah individu yang dinilai telah dapat dikembangkan ke tingkat selanjutnya diberikan kesempatan untuk menjadi "*Deputy Division Head*" pada divisinya untuk jangka waktu tertentu, atau dipercayakan untuk memimpin proyek yang diberikan oleh Manajemen, atau hal lain yang intinya menambah tantangan pada pekerjaan. Dengan penugasan ini maka paparan tantangan yang dihadapi akan semakin memperkaya kesiapan individu tersebut. Selain itu, sebagai *employee experience* hal ini akan menarik bagi individu yang memiliki target pengembangan karir yang lebih cepat.

Jika dimungkinkan, Perusahaan dapat membuat kesepakatan atau kerjasama dengan BUMN lain sehingga kesiapan individu untuk pengembangan peran yang lebih besar dapat dilakukan dengan menempatkan pada BUMN lain. Sebagai *employee experience*, pengalaman juga akan menarik karena akan memberikan paparan industri diluar Danareksa Grup.

Secara prinsip, Perusahaan sedapat mungkin memberikan peran yang lebih besar kepada individu yang dinilai siap untuk tingkatan yang lebih tinggi.

Tahun 2023 – Organization Learning

Suatu organisasi akan meningkat seiring berjalannya waktu karena terus menerus memperoleh pengalaman, yang dialami melalui orang-orang dalam Perusahaan itu sendiri. Pengalaman pada akhirnya akan menciptakan pengetahuan. Pembelajaran Organisasi (*Organization Learning*) adalah proses menciptakan, mempertahankan, dan mentransfer pengetahuan dalam organisasi (Perusahaan) agar organisasi dapat bertahan dan sukses.

Dalam kapasitas individu, pegawai bertanggungjawab untuk memastikan bahwa pengalaman yang diterimanya dibagikan dan diteruskan kepada individu lain dalam organisasi, untuk memastikan agar peningkatan yang telah dicapai oleh organisasi dapat dirawat dan dipertahankan. Hal ini dapat dilakukan dengan menyusun mekanisme proses transfer pengetahuan dalam organisasi/perusahaan.

Mekanisme dimulai dari *individual learning*, dilanjutkan dengan *group learning*, *organizational learning* dan *inter-organizational learning*. Maka, akan dilakukan pembentukan kelompok-kelompok kecil dalam perusahaan untuk belajar dan memberikan usulan alternatif solusi dan/atau hal baru yang dapat diadopsi perusahaan sehingga memberikan nilai tambah pada tujuan, proses bisnis dan lingkungan dimana organisasi berada. Usulan kelompok yang paling realistis atau dapat memberikan nilai tambah terbanyak (atas penilaian tim yang dibentuk) kepada organisasi, dapat diberikan penghargaan tertentu untuk individu yang tergabung dalam kelompok tersebut. Secara mendasar, dengan lingkungan yang terus berubah, Individu dan Organisasi perlu belajar dan beradaptasi untuk bertahan dan mencapai sukses.

Tahun 2024 – Talent Generator for Financial Industry

Dalam fase ini diharapkan pada individu Danareksa Grup telah memiliki dasar pengetahuan keuangan, minimal untuk produk-produk yang tersedia di lingkungan Danareksa Grup dan ditunjang dengan perilaku kepemimpinan yang dapat diimplementasikan untuk diri sendiri maupun untuk tim di mana individu tersebut

ditempatkan. Jika dinilai telah memenuhi kualifikasi seperti yang ditetapkan dalam standar kompetensi Danareksa, maka pegawai tersebut berhak untuk mengikuti Asesmen Calon Direktur yang ditetapkan KBUMN. Lulusnya pegawai pada asesmen tersebut memberikan kesempatan kepada pegawai yang bersangkutan untuk dapat mengisi kekosongan posisi jika dibutuhkan. Dengan telah siapnya mekanisme pengisian pejabat struktural, maka organisasi yang ditinggalkan akan dapat tetap berjalan dengan baik.

5. Finance

Objektif Divisi *Finance* pada periode 2020 – 2024 adalah melakukan pengelolaan keuangan yang efisien dan efektif untuk Grup Danareksa.

Sasaran dan Rencana Kerja Divisi *Finance* adalah sebagai berikut:

Sasaran:

- Pengelolaan likuiditas Grup Danareksa yang efektif dan efisien.
- Upgrade sistem pengelolaan keuangan (Teknologi Informasi).
- Mengembangkan kemampuan analisa keuangan.
- Sentralisasi kegiatan keuangan transaksional untuk seluruh Grup Danareksa.

Rencana Kerja untuk mencapai Sasaran:

1. Upaya untuk menurunkan biaya bunga dan mencari sumber pendanaan yang baru, baik jangka pendek maupun menengah, memanfaatkan dana *idle* Perusahaan Anak dan pengaturan likuiditas secara lebih efisien.
2. Meningkatkan kapabilitas (*upgrade*) sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi untuk meningkatkan kualitas dan akuntabilitas pengelolaan keuangan di Grup Danareksa.
3. Menyediakan informasi keuangan yang andal, baik untuk keperluan internal maupun eksternal, untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang tepat, dan memberikan informasi yang andal untuk para *stakeholder*.
4. Berperan aktif dalam penetapan anggaran, pengendalian biaya, untuk menjaga dan mengawasi pengeluaran dalam batas-batas yang telah disepakati sebelumnya, dalam rangka menjaga profitabilitas perusahaan.
5. Memastikan pencatatan transaksi keuangan sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (SAK) terkini.
6. Memastikan bahwa Perusahaan patuh terhadap peraturan-peraturan perpajakan yang berlaku dan melakukan perencanaan atas pengeluaran-pengeluaran perpajakan seefektif dan seefisien mungkin namun masih dalam kerangka peraturan perpajakan yang berlaku.
7. Melakukan sentralisasi kegiatan-kegiatan transaksional, seperti pencatatan transaksi, penyusunan laporan keuangan, proses perpajakan dan pengelolaan anggaran serta pengendalian biaya, yang didukung oleh sistem pengelolaan keuangan yang terintegrasi dan sumber daya manusia yang kompeten dan memadai.
8. Melengkapi dan menyempurnakan *Standard Operating Procedure (SOP)* terkait proses-proses yang ada di Divisi *Finance*.
9. Pengembangan kompetensi sumber daya berkelanjutan, termasuk namun tidak terbatas pada, SAK terkini, peraturan perpajakan, perencanaan dan penyusunan anggaran, penyusunan laporan keuangan dan laporan manajemen, analisa keuangan, dan hal-hal terkait sumber pendanaan, serta selalu *update* dengan informasi terkini dan proyeksi kondisi keuangan global maupun domestik.

6. Office Support & Settlement (OSS)

Rencana Jangka Panjang (RJPP) tahun 2020 – 2024 untuk Divisi *Office Support & Settlement* dengan tujuan

- Pembangunan ulang divisi IT dilanjutkan dengan upgrade seluruh IT Danareksa
- Sentralisasi kegiatan umum transaksional untuk seluruh Group Danareksa

dan program kerja sebagai berikut:

- Rencana sentralisasi *procurement* Danareksa Grup
- Peningkatan *IT (Information Technology)* Terintegrasi seperti pengadaan SAP, *video conference*, *wifi akses integrated* dan peremajaan komputer.
- Peningkatan budaya kerja dan efisiensi seperti budaya *clean desk*, *paperless*, *self service* dan efisiensi dengan *tenaga outsource* dan *online* kendaraan/taxi kendaraan kantor.
- Persiapan perpindahan kantor baik untuk yang tahun 2019 maupun tahun 2022/2023.
- Membangun ulang divisi IT untuk updgrade seluruh IT Danareksa Grup.

7. Legal & Compliance

Divisi Legal dan Compliance (“LC”) merupakan divisi yang terdiri dari 2 (dua) unit kerja terkait di dalam tubuh PT Danareksa (Persero), yakni unit *Legal* dan *Compliance*. Fungsi dari divisi LC secara keseluruhan adalah memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh PT Danareksa Persero (“Perusahaan”) sejalan dengan ketentuan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku di Republik Indonesia. Walaupun demikian, dalam pencapaian setiap target bisnis Perusahaan tim LC ingin dipandang sebagai suatu divisi yang memberikan proteksi (protection), bukan suatu limitasi (limitation). Pemberian proteksi tersebut akan selalu diutamakan dengan kemampuan interpretasi instrumen hukum yang tersedia dengan maksimal dengan tujuan selalu memberikan solusi bagi setiap target Perusahaan.

Unit Legal bertugas untuk *me-review* dokumen legal yang mengatasnamakan perusahaan dan ditandatangani oleh perwakilan yang sah dari perusahaan, menjalankan fungsi *corporate legal* untuk dokumen-dokumen hukum khususnya terkait akta perusahaan, mengurus perizinan perusahaan dan terlibat dalam negosiasi sehubungan dengan transaksi yang melibatkan perusahaan. Selain daripada itu, unit legal bertanggung jawab langsung memantau dan menangani setiap perkara litigasi yang melibatkan Perusahaan.

Unit *Compliance* bertugas dan bertanggung jawab untuk memantau kegiatan transaksi serta memastikan transaksi perusahaan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku, memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur, serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh perusahaan telah sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan, menjalankan peranan sebagai petugas Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme pada perusahaan serta ruang lingkup fungsi kepatuhan lainnya sebagaimana tertuang pada Keputusan Direksi No. KD-42/019/DIR tanggal 25 Mei 2018 tentang Piagam Kepatuhan (*Compliance Charter*) PT Danareksa (Persero).

Terkait dengan pelaksanaan fungsi pengawasan pada Konglomerasi Keuangan Grup Danareksa dan sebagaimana diamanatkan oleh Pasal 21 Peraturan OJK No. 18/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan (“POJK 18”) serta Keputusan Direksi No. KD-40/041/DIR tanggal 15 Agustus 2016, perusahaan menunjuk unit *Compliance* sebagai Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi Konglomerasi Keuangan Grup Danareksa (“SKKT KKGD”) dimana Kepala Divisi Legal dan Compliance ditugaskan sebagai Ketua SKKT KKGD. SKKT

KKGD memantau dan mengevaluasi pelaksanaan fungsi kepatuhan pada masing-masing Lembaga Jasa Keuangan dalam KKGD serta menyusun dan menyampaikan laporan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab kepada Direktur Utama selaku Direktur yang membawahi fungsi kepatuhan.

Untuk menyambut pelaksanaan *holding* bank dan jasa keuangan, divisi LC selalu berusaha untuk memastikan seluruh dokumen legal, eksekusi fungsi hukum korporasi serta pelaksanaan transaksi yang terkait selalu sesuai dengan kebijakan serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta proses adaptasi dari seluruh tim dan elemen pendukung dalam internal divisi dapat melakukan *fast adjustment* baik secara *knowledge basis* ataupun *action basis* pada saat *holding* perbankan telah resmi diposisikan di Perusahaan.

Tujuan Utama dari Legal dan Compliance

- Peningkatan kemampuan dan proaktivitas dalam mengawal pengambilan keputusan
- Secara gradual, mengembangkan *positioning* sebagai salah satu *opinion shaper* untuk industri keuangan Indonesia

Rencana Kerja dari Divisi *Legal & Compliance* untuk periode 2020-2024

Rencana Jangka Pendek:

1. Pembuatan Standarisasi Perjanjian dan Korespondensi terkait dalam setiap kegiatan bisnis Perusahaan;
2. *Regulatory* dan *Monitoring* sesuai dengan *core* bisnis Perusahaan;
3. Penyampaian *Legal Alert* kepada Direksi atas penerbitan peraturan hukum baru atau perubahannya, terkait ketentuan yang sekiranya relevan dengan bisnis group Perusahaan;
4. Menyampaikan Laporan Monitoring Compliance Bulanan terkait Transaksi Forex dan Penempatan Treasury Divisi Finance qq Unit Liquidity Management, Fasilitas Pembiayaan Divisi Asset Recovery serta Divisi PMA kepada Direktur Utama;
5. Mengadakan forum diskusi Satuan Kerja Kepatuhan Terintegrasi dengan Lembaga Jasa Keuangan dalam Konglomerasi Keuangan Grup Danareksa;
6. Mengadakan seminar Anti Pencucian Uang sebagaimana disyaratkan oleh ketentuan OJK;
7. Pembuatan kebijakan terkait pemberian bantuan hukum kepada karyawan dan mantan karyawan termasuk direksi dan komisaris perusahaan;
8. Pengkinian kebijakan internal untuk mengakomodir percepatan bisnis perusahaan.

Rencana Jangka Menengah:

1. Pengembangan sistem EDMS dengan berkoordinasi dengan divisi lainnya yang terkait dan sistem IT terkait penyimpanan secara elektronik seluruh dokumen kantor;
2. Pengembangan *Online Legal Library* sebagai database seluruh ketentuan hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku sehingga tim LC dan seluruh divisi lainnya dapat bekerja efektif dalam mencari satu ketentuan peraturan eksternal yang berlaku.
3. Rutin mengadakan seminar mengenai GCG kepada seluruh karyawan dan anak perusahaan;

Rencana Jangka Panjang:

1. Membuat *standard legal glossary* dalam dua bahasa yang kemudian dapat dijadikan acuan oleh seluruh tim untuk *drafting* sehingga memiliki pemahaman yang sama akan suatu kata dan terjemahannya;

2. Mengadakan seminar dengan seluruh legal HIMBARA mengenai *legal aspect* dalam isu terbaru di bidang jasa keuangan dengan mengundang BI sebagai narasumber & praktisi hukum perbankan;
3. Pembentukan Komite Bantuan Hukum bagi segenap insan perusahaan baik yang masih bekerja atau yang telah keluar dari perusahaan.
4. Pengikutsertaan BOD dan Kepala Divisi dalam asuransi *director and officer liability* (sesuai kemampuan perusahaan dan berkoordinasi dengan divisi terkait).

Strategi dalam Pencapaian Program Kerja Divisi Legal & Compliance

Untuk mempercepat eksekusi program kerja diatas yang akan dilakukan oleh tim LC dimulai dari urutan skala prioritas 1-3 adalah:

1. Memantapkan pemahaman atas *business acumen* Perusahaan kepada seluruh anggota tim dalam mengeksekusi rencana kerja untuk meningkatkan analogi serta nalar bisnis dari tim LC dalam mengeksekusi rencana bisnis Perusahaan untuk meningkatkan profit Perusahaan;
2. Segera mengeksekusi setiap rencana kerja dengan skala prioritas dimulai dari yang termudah hingga yang tersulit;
3. Memastikan budget dan rencana kerja sejalan untuk menghindari pemborosan budget ataupun eksekusi yang tidak lancar sebagai akibat kesalahan budgeting.

8. Risk Management

Fungsi *Risk Management ("RM")* adalah mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan dan memantau risiko usaha dari seluruh transaksi divisi bisnis dan Anak-anak Perusahaan serta merekomendasikan hal-hal yang perlu diperhatikan kepada Manajemen terkait pengelolaan risiko. Seiring dengan Fungsi sebagai *Risk Management Entitas Utama, RM Holding (Persero)* juga berperan aktif dalam program dengan program pemberdayaan Perusahaan Anak tersebut termasuk memperkuat penerapan pengelolaan risiko terintegrasi di Perusahaan Anak.

Tujuan Utama dari Risk Management :

- Upgrade database dari SOP Danareksa (IT)
- Peningkatan kemampuan pengelolaan risiko dengan memperhatikan SLA terhadap pelanggan

Dalam pelaksanaannya, penerapan manajemen risiko terintegrasi sesuai Peraturan Otoritas Jasa Keuangan ("OJK"), maka peran Divisi RM sebagai Satuan Kerja Manajemen Risiko Terintegrasi ("SKMRT") di Danareksa (Persero) sebagai Entitas Utama, Divisi *RM* juga memperkuat kapasitas & kompetensinya untuk dapat menjalankan fungsi, tugas, wewenang, dan tanggung jawab sesuai POJK tersebut. Adapun wewenang dan tanggung jawab SKMRT menurut POJK No. 17/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 perihal Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, meliputi:

- a. Memberikan masukan kepada Direksi Entitas Utama antara lain dalam penyusunan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi;
- b. Memantau pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi termasuk mengembangkan prosedur dan alat untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko;
- c. Melakukan pemantauan Risiko pada Konglomerasi Keuangan berdasarkan hasil penilaian;
 1. Profil Risiko setiap LJK dalam Konglomerasi Keuangan;
 2. Tingkat Risiko masing-masing Risiko secara terintegrasi; dan

3. Profil Risiko secara terintegrasi.
 - d. Melakukan *stress testing*;
 - e. Melaksanakan kaji ulang secara berkala untuk memastikan;
 1. Keakuratan metodologi penilaian Risiko;
 2. Kecukupan implementasi sistem informasi manajemen; dan
 3. Ketepatan kebijakan, prosedur dan penetapan limit Risiko, secara terintegrasi.
 - f. Mengkaji usulan lini bisnis baru yang bersifat strategis dan berpengaruh signifikan terhadap eksposur Risiko Konglomerasi Keuangan;
 - g. Memberikan informasi kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi terhadap hal-hal yang perlu ditindaklanjuti terkait hasil evaluasi terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi;
 - h. Memberikan masukan kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi, dalam rangka penyusunan dan penyempurnaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi; dan
 - i. Menyusun dan menyampaikan laporan profil Risiko terintegrasi secara berkala kepada Direktur dari Entitas Utama yang membawahkan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi dan kepada Komite Manajemen Risiko Terintegrasi.
- **Unit Market Financing Risk Review & SOP**
Melakukan evaluasi (*review*) dan memberikan rekomendasi atas Memo Evaluasi Risiko (MER) untuk menganalisis risiko bisnis dari usulan kegiatan usaha baru/ produk baru/fasilitas baru dan atau perubahan rencana kegiatan/produk/fasilitas untuk nasabah dan *counterparty* dalam bentuk *review* MER, melakukan *review* atau pengkinian final atas kebijakan dan SOP Perusahaan yang telah disesuaikan dengan berbagai peraturan (UU, POJK) yang terkait dengan fungsi sebagai Entitas Utama pada SKMRT.
 - **Unit Integrated Risk Management**
Memastikan penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi dalam Danareksa (Persero) sebagai Entitas Utama dan Entitas Anak, serta memantau dan melakukan evaluasi terhadap efektivitas penerapan Management Risiko Terintegrasi di Grup Danareksa.

Strategi dan Program Kerja untuk RJPP 2020-2024

- a. Program Kerja
 - Melakukan evaluasi risiko terhadap transaksi Persero dan Anak Perusahaan.
 - Melakukan *review* akun-akun bermasalah dengan *Risk Owner* untuk menentukan valuasi *impairment* serta tindak lanjut terhadap aktiva produktif bermasalah tersebut, yang keseluruhan persetujuannya di Komite Pengelolaan Risiko (KPR) Persero.
 - Meningkatkan kapasitas dan kapabilitas para *Reviewer*.
 - Memenuhi SLA pengerjaan tugas *market & financing review*.
 - Memperbaiki pemberian rekomendasi sehingga lebih tepat sasaran.
 - Memperkuat kapasitas & kapabilitas untuk menjalankan peran sebagai SKMRT.
 - Melaksanakan penyusunan dan pengkinian Pedoman, Kebijakan dan SOP Persero sesuai dengan kebutuhan.
 - Menyediakan informasi Tingkat Kesehatan Perusahaan dan Tingkat Kecukupan Modal Perusahaan sesuai aturan OJK
 - Berkerja sama dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko di setiap LJK/Perusahaan Anak dalam KKGD penyusunan dan pengembangan *Risk Register* dan *Risk Profile* dalam tingkat Perusahaan Anak dan tingkat Konglomerasi Keuangan Grup Danareksa dengan mengacu kepada peraturan OJK terkini yaitu Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi bagi Konglomerasi Keuangan.

- b. Strategi
- Memperbaiki kembali penataan alokasi pekerjaan, guna meningkatkan kecepatan SLA
 - Melakukan *review* atau pengkinian final atas kebijakan dan SOP Perusahaan yang telah disesuaikan dengan berbagai peraturan (UU, POJK) yang terkait dengan fungsi sebagai Entitas Utama pada SKMRT
 - Mengakomodasi peraturan-peraturan yang berlaku seperti peraturan OJK dan regulasi terkait dengan UU BUMN, Permen BUMN dan Anggaran Dasar yang merupakan mandatori untuk Perseroan dalam Kebijakan dan SOP untuk peningkatan praktik tata kelola yang baik
 - Menyelenggarakan sosialisasi bagaimana membuat SOP kepada setiap *business owner* dengan tujuan dapat membuat SOP-nya masing-masing dengan memperhatikan model yang berlaku saat ini
 - Melakukan pengkinian serta *upgrade* terhadap *database* Kebijakan dan SOP
 - Membantu penyusunan Kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi termasuk mengembangkan prosedur dan alat untuk identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko bekerjasama dengan Unit *Integrated Risk Management*.
 - Melakukan sosialisasi Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi.
 - Melakukan koordinasi dengan satuan kerja yang melaksanakan fungsi Manajemen Risiko di setiap LJK/Perusahaan Anak dalam KKGD terkait penyusunan *Risk Register* dan *Risk Profile*.
 - Memantau pelaksanaan kebijakan Manajemen Risiko Terintegrasi dan melakukan evaluasi secara periodik terhadap penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi di Entitas Utama dan Entitas Anak

9. Asset Recovery (AR)

Rencana Jangka Panjang (RJPP) tahun 2020 – 2024 untuk Divisi *Asset Recovery* dalam rangka menjaga kualitas aktiva produktif PT Danareksa (Persero) serta percepatan penyelesaian *aset non performing*, dengan program kerja penanganan penyelesaian akun portofolio bermasalah, antara lain tidak terbatas untuk melakukan penagihan, restrukturisasi pinjaman dan penjualan agunan dengan Sasaran dan Program kerja sebagai berikut:

- Penyelesaian Fasilitas Pembiayaan PT Daihan Cipta Prima (“Daihan”) & PT Perintis Tujuh Konsultan (“PTK”);
- Penanganan penyelesaian Fasilitas Pembiayaan Bermasalah PT Anugerah Pratama Internasional (“API”);
- Optimalisasi pembayaran dalam rangka pelunasan Fasilitas Pembiayaan PT Indonesian Minerals & Coal Mining (“IMCM”);
- Monitoring Pelunasan PT Pasifik Satelit Nusantara (“PSN”).

10. Internal Audit

Rencana Jangka Panjang (RJPP) tahun 2020 – 2024 untuk Divisi *Internal Audit* dengan Tujuan

- Peningkatan kapabilitas pengendalian internal yang value adding
- Aplikasi metoda baru, mis. risk-based audit management

dan dengan program kerja sebagai berikut:

- *Strategic Partner*
 - Penguatan fungsi audit untuk ikut berperan aktif sebagai mitra dalam mencapai tujuan organisasi.
 - Pemahaman yang mendalam tentang bisnis.

- *Continous Learning*
 - Peningkatan kemampuan seluruh personnel IA secara berkesinambungan.
 - Setiap personil diharapkan bisa mendapatkan sertifikasi profesional.
- *Internal Audit Budget*
 - Penentuan jumlah dan kualitas personnel serta *audit tools* diselaraskan dengan anggaran
- *Fraud Prevention*
 - Mengembangkan *wistle blower system* yang sudah ada menjadi lebih efektif.
 - Mengikuti program Profesional berintegritas untuk dunia usaha (KPK)
- *Annual Assesment*
 - *Review* tahunan terhadap program-program yang dijalankan selama setahun.
 - *Update* atau revisi jika dibutuhkan.
- *Good Relationship*
 - Menjalin hubungan dengan transparansi dengan Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) , Otoritas Jasa Keuangan (OJK), forum komunikasi satuan pengawasan intern (FKSPI) dan eksternal auditor (EY)

5.7.2 PT Danareksa Finance
5.7.2.1 Visi dan Misi serta Sasaran dan Arahannya Pemegang Saham PT Danareksa Finance
Visi

Menjadi perusahaan pembiayaan yang mendukung pertumbuhan dan pelaksanaan program dan proyek Pemerintah Pusat dan Daerah yang memberikan manfaat bagi masyarakat.

Misi

Menciptakan nilai tambah bagi *Stakeholders* melalui layanan keuangan berupa pembiayaan kepada BUMN/BUMD dan mitra kerja lainnya.

Strategi utama dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) PT Danareksa Finance:

1. Mempertahankan prinsip kehati-hatian.
2. Fokus BUMN/BUMD, program Pemerintah dan ekosistemnya.
3. Mengembangkan produk jangka panjang.
4. Memperkuat kapasitas pendanaan.

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Bunga, dividen dan sewa pembiayaan	184.933	249.363	325.075	391.734	460.421
Pendapatan Usaha	184.933	249.363	325.075	391.734	460.421
Beban Keuangan	102.774	143.917	193.700	242.358	281.475
Beban Usaha	38.091	35.590	38.541	39.778	41.713
Total Beban Usaha	140.865	179.507	232.241	282.136	323.188
LABA (RUGI) USAHA	44.068	69.856	92.834	109.598	137.233
Pendapatan (Beban) Lain-lain - Bersih	-	-	-	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	44.068	69.856	92.834	109.598	137.233
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(12.339)	(19.560)	(25.994)	(30.687)	(38.425)
LABA (RUGI) BERSIH	31.729	50.296	66.841	78.910	98.808

Tabel 5.3. Proyeksi Laba (Rugi) Danareksa Finance Tahun 2020 - 2024



URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
ASET					
Kas dan Setara Kas	1.456	1.737	1.203	1.730	1.384
Aset Lancar Lainnya	1.217.119	1.841.243	2.388.741	2.797.264	3.256.574
Penyertaan Saham	-	-	-	-	-
Aset Tidak Lancar	12.630	12.630	12.630	12.630	12.630
TOTAL ASET	1.231.204	1.855.610	2.402.574	2.811.623	3.270.588
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
Liabilitas Jangka Pendek	612.536	936.645	1.416.769	1.746.908	2.107.065
Obligasi	250.000	500.000	500.000	500.000	500.000
TOTAL LIABILITAS	862.536	1.436.645	1.916.769	2.246.908	2.607.065
EKUITAS					
Modal Saham	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Agio Saham dan Reversal					
Selisih penilaian kewajiban imbalan kerja aktuaris	333	333	333	333	333
Saldo Laba :					
Telah ditentukan penggunaannya	18.085	18.085	18.085	18.085	18.085
Belum ditentukan penggunaannya	50.250	100.546	167.387	246.298	345.106
TOTAL EKUITAS	368.668	418.964	485.805	564.716	663.524
TOTAL LIABILITIES DAN EKUITAS	1.231.204	1.855.610	2.402.574	2.811.623	3.270.588

Tabel 5.4. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Finance Tahun 2020 -2024

5.7.2.2 Program Kerja PT Danareksa Finance

Sasaran utama perusahaan pada dalam periode 2020 - 2024 adalah aset perusahaan berada di atas Rp. 3.3 triliun dengan porsi pembiayaan investasi dan modal kerja adalah porsi pembiayaan investasi dan modal kerja adalah 34 : 66. Sedangkan Kebijakan Perusahaan mencari pendanaan alternatif selain dari induk usaha, menjaga kualitas pembiayaan dengan NPF di bawah 5% dan Meningkatkan portofolio pembiayaan investasi secara bertahap dalam 5 tahun hingga porsi pembiayaan dapat mencapai 35%.

Tema Perencanaan tahunan untuk Lima Tahun Pertama periode 2020-2024 adalah Perusahaan pembiayaan dengan kategori aset Rp. 1 triliun – Rp. 5 triliun yang memiliki fondasi keuangan yang kuat. Tema 5 tahunan ini kemudian dibagi menjadi tema tahunan yang lebih rinci sebagai panduan dalam menyusun sasaran dan strategi untuk masing-masing tahun. Untuk 5 tahun pertama, tema sasaran dan strategi yang dipilih antara lain:

1. Tahun 2020 : Transformasi struktur pendanaan perusahaan dan intensifikasi pasar swasta.

Tahun pertama dari RJPJ perusahaan akan mencari pendanaan alternatif setelah selama ini bergantung kepada induk usaha. Selain itu perusahaan juga merubah strategi yang ada dengan lebih mengintensifkan debitur swasta meski tidak meninggalkan *core business* awal yang mengutamakan proyek infrastruktur.

2. Tahun 2021 : Mengintensifkan pendanaan alternatif yang telah didapatkan

Perusahaan terus mengintensifkan sumber pendanaan yang diperoleh sehingga struktur keuangan memadai untuk bersaing di dalam industri

3. Tahun 2022 : Pertumbuhan Usaha

Dengan struktur pendanaan yang telah memadai, perusahaan dapat berfokus untuk meningkatkan portofolio usaha untuk meningkatkan profitabilitas serta memperbaiki sistem di internal perusahaan yang dapat menunjang kinerja.

4. Tahun 2023: Aset perusahaan diatas Rp. 2 triliun dengan tingkat NPF yang terkendali.

Perusahaan secara aktif meningkatkan portofolio pembiayaan terutama di sektor pembiayaan investasi sehingga aset perusahaan dapat meningkat secara stabil dengan tetap memperhatikan kualitas piutang itu sendiri.

5. Tahun 2024 : Perusahaan masuk ke dalam kategori aset Rp. 2 triliun – Rp. 5 triliun dengan fondasi keuangan yang kuat.

Perusahaan telah memiliki aset di atas Rp. 3 triliun dengan fondasi keuangan yang sehat sebagaimana dibuktikan dalam rasio-rasio keuangan seperti *ROE* di atas 11%, *gearing ratio* di bawah 4 kali, NPF di bawah 5%, dan rasio-rasio lainnya.

Program kerja diuraikan sebagai berikut:

a. Divisi Bisnis

Selama ini porsi pembiayaan utama perusahaan adalah pembiayaan modal kerja. Oleh karena sifat pembiayaan modal kerja yang hanya bersifat jangka pendek maka total aset Perseroan mengalami fluktuasi sesuai posisi pembiayaan pada akhir tahun. Oleh karena itu perusahaan memiliki rencana untuk melakukan pergeseran target pembiayaan menjadi pembiayaan investasi. Pada tahun 2024 diharapkan Perseroan mampu mencatatkan 35% dari pembiayaannya menjadi pembiayaan investasi dan sisanya merupakan pembiayaan modal kerja. Hal ini mengingat batasan minimum pembiayaan investasi berdasarkan POJK 35 Tahun 2018 yaitu sebesar 10% dari total pembiayaan.

Selain perubahan pangsa pasar pembiayaan, dalam 5 tahun ke depan perusahaan akan menyelenggarakan berbagai program pemasaran dengan tujuan meningkatkan *brand image* dari perusahaan. Perusahaan juga akan meningkatkan kualitas dari tenaga pemasaran perusahaan baik dari sisi pelaksanaan riset ataupun pelatihan agar menciptakan pembiayaan yang unggul dari sisi kuantitas maupun kualitas.

b. Divisi Support

Human Resources

Seiring dengan perkembangan skala usaha Perusahaan menjadi lebih besar dengan adanya pertumbuhan usaha maka pengelolaan kegiatan usaha akan semakin kompleks. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan tidak hanya pegawai yang secara kuantitas bertambah namun juga secara kualitas. Oleh karena itu proses

perekrutan SDM harus dilaksanakan secara seksama dengan mengutamakan calon pegawai yang berpengalaman di bidangnya masing-masing. Kualitas pegawai yang telah ada juga dapat terus ditingkatkan dengan melaksanakan pelatihan-pelatihan baik dari internal maupun eksternal. Konfigurasi ini dibentuk dengan memperhatikan efektifitas dan efisiensi Perseroan serta sesuai dengan ketentuan minimal yang dipersyaratkan dalam POJK. Berikut ini adalah proyeksi pertumbuhan pegawai Perusahaan sampai dengan 2024:

	2020	2021	2022	2023	2024
BOC	2	2	2	2	2
BOD	3	3	3	3	3
Corporate Financing	6	8	10	12	14
Risk Management	2	2	3	3	3
Treasury, Finance & Accounting	3	3	3	4	4
Product Support, Collateral & Adm.	3	3	4	4	4
Legal, Compliance & AML	2	2	3	3	3
Human Resources & General Affairs	4	4	4	4	5
Internal Audit & Anti Fraud	1	1	2	2	2
Jumlah Karyawan	26	28	34	37	40

Tabel 5.5. Proyeksi Pertumbuhan Pegawai 2020 - 2024

Risk Management

Sebagai perusahaan yang bergerak di industri pembiayaan, *Risk Management* merupakan fungsi yang tidak terpisahkan dari kegiatan operasional perusahaan yang lekat dengan risiko. Salah satu risiko yang memiliki dampak besar bagi perusahaan adalah risiko pembiayaan. Oleh karena itu dibutuhkan fungsi manajemen risiko yang komprehensif untuk memastikan risiko pembiayaan yang muncul dapat terminimalisir. Salah satu fungsi yang perlu ditingkatkan untuk meminimalisir risiko tersebut adalah dengan meningkatkan kontrol terhadap profil risiko calon debitur. Contoh hal yang dapat dilakukan adalah dengan pelaksanaan sistem informasi debitur dan penggunaan *risk scoring system*.

Legal & Compliance

Fungsi kepatuhan juga tidak kalah pentingnya dalam transaksi pembiayaan. Sebagai pelaku industri keuangan yang dapat berakibat sistemik bagi sistem perekonomian, maka pengaturan secara ketat oleh regulator adalah suatu hal yang wajib dilakukan. OJK sebagai regulator telah mengeluarkan berbagai macam peraturan untuk menjaga jalannya industri pembiayaan. Oleh karena itu perusahaan wajib menjaga agar kegiatan operasional perusahaan telah sesuai dengan ketentuan yang berlaku dan kelalaian terhadap hal tersebut akan berdampak adanya sanksi yang dapat berakibat fatal bagi kelangsungan usaha. Untuk mencegah hal tersebut Perseroan perlu meningkatkan kualitas pencegahan pelanggaran dengan cara memperbaiki struktur tata kelola dan prosedur operasi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta disesuaikan dengan model bisnis dan karakteristik bisnis perusahaan.

Information Technology

Perusahaan telah menargetkan dalam jangka waktu hingga tahun 2024 untuk melaksanakan kegiatan operasional *IT* dan pengembangan *IT* secara mandiri dengan tidak lagi bergantung pada tenaga *outsourcing*. Langkah awal telah dilakukan



Perseroan dengan merekrut tenaga kerja *IT* pada awal tahun 2019 ini. Dengan perekrutan tersebut diharapkan dapat mengembangkan aplikasi-aplikasi internal Perseroan sehingga mencapai salah satu tujuan dibentuknya Divisi *IT* yaitu untuk pengembangan *IT* yang komprehensif untuk mendukung pengembangan dan peningkatan layanan kepada nasabah serta meningkatkan efektifitas dan efisiensi operasional Perseroan. Pengembangan *IT* juga diharapkan dapat membantu Perseroan terkait pengambilan keputusan dan pemantauan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

5.7.3 PT Danareksa Capital
5.7.3.1 Visi, Misi dan Kebijakan PT Danareksa Capital
Visi

"Menjadi perusahaan *Private Equity* terkemuka di tingkat nasional dan regional"

Misi

- Membentuk *Private Equity Fund*, jika dibutuhkan akan bekerjasama dengan mitra yang telah berpengalaman sebelumnya
- Berkontribusi dalam pengembangan industri *Private Equity* di Indonesia
- Mempromosikan produk investasi dan sumber pendanaan alternatif
- Menjadi pintu gerbang investasi bagi proyek/perusahaan BUMN Indonesia
- Memberikan sumber pendanaan alternatif
- Memberikan nilai tambah bagi pemegang saham dengan meningkatkan pendapatan dan keuntungan

Strategi utama dalam Rencana Jangka Panjang (RJP) PT Danareksa Capital:

1. Jangka pendek mengembangkan hubungan dengan *fund* global antara lain *representative/mitra fund* global.
2. Jangka panjang mengembangkan kemampuan pengelolaan dan penggalangan dana.

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Bunga, dividen dan sewa pembiayaan	15.807	20.791	22.849	21.049	22.479
Pendapatan Jasa	16.950	19.875	28.050	30.375	45.650
Keuntungan (kerugian) perdagangan efek	412	440	395	508	631
Pendapatan Usaha	33.169	41.106	51.294	51.932	68.760
Beban Keuangan	(3.406)	(855)	(825)	(1.097)	(538)
Beban Usaha	27.378	28.422	29.514	28.585	29.789
Total Beban Usaha	23.973	27.567	28.689	27.488	29.251
LABA (RUGI) USAHA	9.196	13.539	22.605	24.444	39.509
Pendapatan (Beban) Lain-lain - Bersih	56	-	-	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	9.252	13.539	22.605	24.444	39.509
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(2.591)	(3.791)	(6.329)	(6.844)	(11.062)
LABA (RUGI) BERSIH	6.661	9.748	16.275	17.600	28.446

Tabel 5.6. Proyeksi Laba (Rugi) Danareksa Capital Tahun 2020 - 2024

111

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
ASET					
Kas dan Setara Kas	756	505	555	505	605
Aset Lancar Lainnya	154.767	162.787	179.839	198.179	226.716
Aset Tidak Lancar	1.017	992	905	900	900
TOTAL ASET	156.540	164.284	181.299	199.584	228.221
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
Liabilitas Jangka Pendek	5.563	3.560	3.930	4.246	3.679
TOTAL LIABILITAS	5.563	3.560	3.930	4.246	3.679
EKUITAS					
Modal Saham	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Selisih penilaian kewajiban imbalan kerja aktuaris	369	369	738	1.107	1.846
Saldo Laba :					
Telah ditentukan penggunaannya	34.493	34.493	34.493	34.493	34.493
Belum ditentukan penggunaannya	17.241	26.989	43.264	60.864	89.330
TOTAL EKUITAS	150.977	160.725	177.369	195.338	224.542
TOTAL LIABILITIES DAN EKUITAS	156.541	164.285	181.299	199.584	228.221

Tabel 5.7. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Danareksa Capital Tahun 2020 - 2024

5.7.3.2 Program Kerja PT Danareksa Capital

Kebijakan yang akan dilakukan dalam RJPP Tahun 2020 – 2024:

- Jangka Panjang : Pembentukan (atau kerjasama eksklusif) Manajer Investasi dan melanjutkan penggalangan dana dari investor.
- Jangka Menengah : Bekerjasama dengan calon investor/ *fund manager* internasional sebagai *local representative*.
- Jangka Pendek : Bekerjasama dengan manajer investasi internasional untuk pembentukan *fund* sekaligus memperluas *universe* investor dan *transfer knowledge* serta membangun *credential* sebagai Manajer Investasi bertaraf internasional.

Secara umum, fokus kegiatan usaha lima tahun ke depan adalah meningkatkan *fee-based income*, khususnya melalui pembentukan BUMN *Fund*, dengan tetap menjaga *pipeline* jasa *arranger* dan *general advisory*. Upaya pembentukan BUMN *Fund* akan dilakukan pada awalnya melalui kerjasama dengan investor/ pengelola asset/ *PE* Asing, untuk adanya *transfer knowledge*. Hal ini dimaksudkan agar pada akhirnya Perusahaan dapat mendirikan dan mengelola BUMN *Fund* secara mandiri.

Kegiatan investasi akan difokuskan pada keikutsertaan dalam BUMN *Fund*, serta pembelian unit penyertaan RDPT, dengan tetap melanjutkan *monitoring* dan pengelolaan atas investasi langsung eksisting sampai dengan akhir target periode investasi.

Adapun kegiatan pembiayaan akan difokuskan pada pembiayaan kepada anak usaha (PT. Reksa Sentosa Dinamika), yang mana fokus kegiatan bisnisnya adalah untuk

mendukung kelancaran kegiatan usaha Group Danareksa khususnya terkait pengelolaan aset tetap milik group.

Dan diuraikan sebagai berikut :

a. Divisi Bisnis

Kegiatan	RJPP				
	Tahun 2020	Tahun 2021	Tahun 2022	Tahun 2023	Tahun 2024
Jasa Penasihat Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan BUMN <i>Fund</i> 1 bekerja sama dengan <i>PE</i> Asing (<i>pilot fund</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan BUMN <i>Fund</i> 2 bekerja sama dengan <i>PE</i> Asing • Pengelolaan BUMN <i>Fund</i> 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengelolaan BUMN <i>Fund</i> 1&2 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan BUMN <i>Fund</i> bekerja sama dengan <i>PE</i> 3 • Pengelolaan BUMN <i>Fund</i> 1&2 • 	<ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan BUMN <i>Fund</i> 4 (secara mandiri) • Pengelolaan BUMN <i>Fund</i> 1,2&3 •
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-fund related advisory: arranger</i> penerbitan MTN dan M&A, serta <i>general advisory</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-fund related advisory: arranger</i> penerbitan MTN dan M&A, serta <i>general advisory</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-fund related advisory: arranger</i> penerbitan MTN dan M&A, serta <i>general advisory</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-fund related advisory: arranger</i> penerbitan MTN dan M&A, serta <i>general advisory</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Non-fund related advisory: arranger</i> penerbitan MTN dan M&A, serta <i>general advisory</i>
Investasi	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada BUMN <i>Fund</i> 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada BUMN <i>Fund</i> 1&2 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada BUMN <i>Fund</i> 1&2 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada BUMN <i>Fund</i> 1-3 	<ul style="list-style-type: none"> • Investasi pada BUMN <i>Fund</i> 1-4
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> atas investasi di RDPT eksisting • Analisa dan investasi di RDPT baru 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> atas investasi di RDPT eksisting • Analisa dan investasi di RDPT baru 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> atas investasi di RDPT eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> atas investasi di RDPT eksisting • Analisa dan investasi di RDPT baru 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> atas investasi di RDPT eksisting • Analisa dan investasi di RDPT baru
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan persiapan <i>exit</i> atas investasi langsung eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan persiapan <i>exit</i> atas investasi langsung eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan persiapan <i>exit</i> atas investasi langsung eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan persiapan <i>exit</i> atas investasi langsung eksisting 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan persiapan <i>exit</i> atas investasi langsung eksisting
Pembiayaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pembiayaan kepada anak usaha, khususnya untuk mendukung kegiatan bisnis group • <i>Monitoring</i> pembiayaan eksisting ke anak usaha (RSD) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> pembiayaan eksisting ke anak usaha (RSD) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan penyelesaian pembiayaan eksisting ke anak usaha (RSD) • Analisa dan eksekusi pembiayaan baru ke anak usaha (RSD) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan penyelesaian pembiayaan eksisting ke anak usaha (RSD) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Monitoring</i> dan penyelesaian pembiayaan eksisting ke anak usaha (RSD)

Tabel 5.8. Tabel Program Kerja PT Danareksa Capital Tahun 2020 - 2024

1AK

b. Divisi Support***Divisi Legal***

- Sasaran/Objektif : Melindungi kepentingan perusahaan dari sisi hukum terutama untuk meminimalisir resiko hukum yang mungkin timbul dalam pelaksanaan kegiatan usaha Perusahaan
- Strategi : Peningkatan kapabilitas unit legal guna mendukung kegiatan usaha Perusahaan, terutama peningkatan kapabilitas terkait peraturan dan kebijakan sehubungan dengan pembentukan BUMN *Fund*.
- Program Kerja:
 1. Apabila diperlukan, melakukan penyesuaian atas anggaran dasar maupun perizinan perusahaan yang dibutuhkan untuk pembentukan BUMN *Fund*,
 2. Apabila diperlukan, bekerjasama dengan konsultan hukum yang memiliki pengalaman dalam pembentukan BUMN *Fund*,
 3. Mengikuti *training* maupun mendapatkan sertifikasi yang dibutuhkan untuk meningkatkan kapabilitas unit Legal terkait BUMN *Fund* khususnya dan kegiatan operasional pada umumnya.
 4. Bekerjasama dengan Unit *Risk Management* dalam pembuatan kebijakan internal yang dibutuhkan khususnya terkait kebijakan investasi dan pembentukan BUMN *Fund*, serta kebijakan lain yang dibutuhkan untuk menjalankan kegiatan usaha Perusahaan guna tercapainya prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Divisi Corporate Secretary

- Sasaran/Objektif : Menjaga hubungan dengan *shareholder* dan para *stakeholder* dengan cara meningkatkan *corporate awarness* dan *service awareness*,
- Strategi :
 1. Menyiapkan laporan manajemen secara berkala
 2. Menciptakan *awareness* pada kalangan investor institusional domestik & internasional tentang perusahaan
 3. Mengedukasi investor institusional domestik tentang spektrum layanan yang ditawarkan perusahaan.
- Program Kerja:
 1. Me-maintain *Public relation* melalui *website*, *social media*, *events* dan pelaksanaan program dengan nasabah & investor.
 2. Meningkatkan prestasi dan mendapatkan penghargaan untuk memperkuat citra kekuatan finansial dan kredibilitas reputasi Perusahaan.
 3. Melakukan promosi intensif melalui kampanye nasional (*national campaign*) . Hal ini dirasakan perlu karena sebagian besar investor institusional di Indonesia masih belum memiliki pengetahuan ataupun pengalaman sama sekali tentang investasi *private equity*, sehingga perlu edukasi melalui program kampanye nasional yang diharapkan dapat membangun relevansi investasi *private equity*, khususnya produk dan layanan yang ditawarkan oleh Perusahaan bagi kalangan investor yang lebih luas lagi.

Divisi Human Capital & General Affair

- Sasaran/Objektif : Meningkatkan sumber daya manusia yang berintegritas dan berkualifikasi baik dari segi kualitas maupun kuantitas.
- Strategi :
 1. Melakukan Analisa anggaran biaya pegawai.

2. Menjalankan, mensosialisasikan kebijakan-kebijakan HR.
 3. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif.
 4. Pemberian *reward*/penghargaan yang baik kepada pegawai.
- Program Kerja:
 1. Rekrutment SDM sesuai kebutuhan perusahaan.
 2. Melakukan *Training, sharing session, coaching & mentoring* dari Kepala Unit /Manajemen.
 3. Bersinergi dengan Perseroan agar biaya serta proses lebih efisien & efektif
 4. Remunerasi sesuai *perform* pegawai.

Divisi Internal Audit & Compliance

- Sasaran/Objektif : Pelaksanaan tata kelola perusahaan yang memenuhi prinsip-prinsip *COSO*.
- Strategi : Memberikan rekomendasi dan evaluasi atas tata kelola perusahaan dengan *benchmarking* terhadap prinsip-prinsip *COSO*.
- Program kerja :
 1. Training mengenai tata kelola perusahaan yang baik serta penggunaan *COSO* dalam perusahaan.
 2. Melakukan audit rutin sesuai RKT.
 3. Melakukan kegiatan *compliance* sesuai dengan PKPT.

Divisi Risk Management

- Sasaran/ Objektif : Pelaksanaan tata kelola perusahaan dalam setiap pelaksanaan transaksi dan operasional perusahaan.
- Strategi : Penyesuaian kapabilitas *RM officer* dan penyesuaian infrastruktur perusahaan dengan pengembangan bisnis perusahaan.
- Program Kerja:
 1. Pembuatan kebijakan dan pedoman terkait BUMN *Fund*, dukungan operasional terhadap transaksi terkait penerbitan BUMN *Fund*.
 2. Training terkait pengelolaan *Fund* dan perhitungan risiko dalam Fund
 3. Pemberian dukungan operasional terkait *Risk Management* dalam setiap transaksi bisnis atau penerbitan BUMN *Fund*.

Divisi Finance & Accounting

- Sasaran/ Objektif : Menyediakan informasi perusahaan secara detail mulai dari transaksi, persediaan, aset, margin hingga kewajiban hutang piutang. Mengevaluasi kinerja perusahaan dengan *upgrade* sistem untuk menyiapkan laporan keuangan perusahaan yang akuntabel sebagai dasar pengambilan keputusan pemegang saham. Melalui evaluasi ini maka perusahaan juga mampu menyusun strategi kedepannya.
- Strategi : Penyesuaian sistem yang dapat men-*support* pengembangan bisnis perusahaan
- Program Kerja :
 1. Penerapan sistem baru seperti SAP diperusahaan.
 2. Peningkatan Kapabilitas sumber daya yang ada dengan *training* pengaplikasian sistem tersebut

5.7.4 PT Jalin Pembayaran Nusantara
5.7.4.1 Visi, Misi dan Kebijakan PT Jalin Pembayaran Nusantara
Visi

Menjadi penyedia infrastruktur sistem pembayaran terdepan di Indonesia yang ikut aktif dalam upaya mewujudkan efisiensi dan kedaulatan sistem pembayaran nasional.

Misi

Menyediakan sistem infrastruktur dan *channel* pembayaran yang aman, berinterkoneksi, terintegrasi dan efisien.

Sasaran

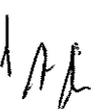
Sasaran objektif Jalin adalah mencapai posisi nomor 1 sebagai *switching* dan penyedia kanal fisik untuk Bank Nasional. Tema RJPP Jalin 2020-2024 adalah *FOCUS on Developing Healthy & Profitable Payment Business*

Strategi Utama dalam Rencana Jangka Panjang (RJPP) PT Jalin Pembayaran Nusantara:

- I. Kekuatan dasar basis bisnis Himbara dengan dukungan Telkom
- II. Lima strategi utama:
 - a. *Future proof business platform*
 - b. *Operational excellence* berbasis inovasi
 - c. *Competency enhancement & enablement* (HC, Culture)
 - d. Utilisasi aset dan sinergi
 - e. *Support and empowerment of payment system*, termasuk akuisisi anorganik dan aliansi

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Switching dan Managed Service	316.015	749.261	7.941.614	8.445.659	8.489.281
Pendapatan Usaha	316.015	749.261	7.941.614	8.445.659	8.489.281
Beban Keuangan	757	35.890	24.459	9.289	-
Beban Usaha	235.790	621.154	7.343.560	7.869.687	7.896.692
Total Beban Usaha	236.547	657.044	7.368.018	7.878.976	7.896.692
LABA (RUGI) USAHA	79.468	92.217	573.596	566.683	592.590
Pendapatan (Beban) Lain-lain - Bersih	(505)	(100)	-	-	-
LABA (RUGI) SEBELUM PAJAK	78.963	92.117	573.596	566.683	592.590
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(20.056)	(32.027)	(149.514)	(143.993)	(148.147)
LABA (RUGI) BERSIH	58.907	60.091	424.082	422.690	444.442

Tabel 5.9. Proyeksi Laba (Rugi) Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 -2024



URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
ASET					
Kas dan Setara Kas	42.058	46.198	585.106	498.408	541.142
Aset Lancar Lainnya	84.170	120.870	521.656	1.365.183	2.214.336
Penyertaan Saham	1.692	1.692	1.692	91.692	191.692
Aset Tidak Lancar	507.543	614.599	532.253	581.990	637.139
TOTAL ASET	635.462	783.359	1.640.707	2.537.273	3.584.309
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
Pinjaman Bank	285.000	345.000	155.000	12.500	-
Liabilitas Jangka Pendek	76.278	128.120	921.019	1.706.471	2.499.342
TOTAL LIABILITAS	361.278	473.120	1.076.019	1.718.971	2.499.342
EKUITAS					
Modal Saham	188.469	188.469	188.469	188.469	188.469
Saldo Laba :					
Telah ditentukan penggunaannya	-	-	-	-	-
Belum ditentukan penggunaannya	85.715	121.769	376.219	629.832	896.498
TOTAL EKUITAS	274.184	310.239	564.688	818.302	1.084.967
TOTAL LIABILITIES DAN EKUITAS	635.462	783.359	1.640.707	2.537.273	3.584.309

Tabel 5.10. Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 -2024

5.7.4.2 Program Kerja PT Jalin Pembayaran Nusantara

Kebijakan

- Mempertahankan profitabilitas dan efisiensi pada bisnis *Switching, Managed Services*, dan bisnis lain.
- Meningkatkan posisi bisnis pada segmen pelanggan Himbara dan Himbara afiliasi dan member lain.
- Meningkatkan posisi bisnis terutama dari pengembangan produk baru yang sesuai dengan GPN.
- Mengambil posisi strategis dalam perkembangan sistem pembayaran nasional sesuai *roadmap* Bank Indonesia.
- Memperkuat inovasi dan perkembangan teknologi internal untuk memperkuat kompetensi perusahaan.
- Membangun ekosistem sistem pembayaran nasional bersama dengan Bank, *Fintech*, dan pemain ekosistem lainnya, yang ber-interkoneksi, interoperasi, aman, dan bernilai tambah.
- Meningkatkan kualitas operasional dengan pembelajaran berkelanjutan
- Meningkatkan kualitas internal organisasi dan memperkuat talenta untuk mendukung pertumbuhan bisnis

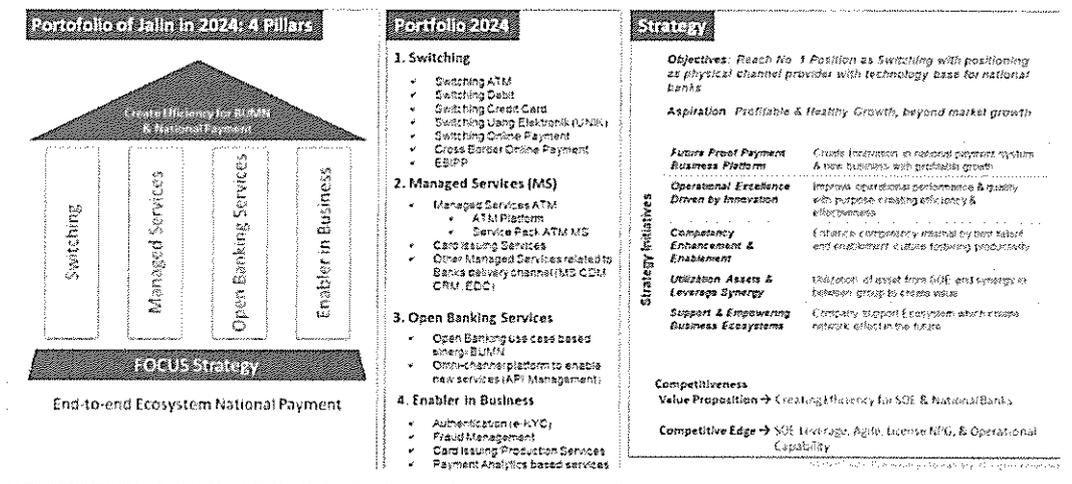
Program Kerja PT Jalin Pembayaran Nusantara dibuat dengan tema lima tahunan di 2020-2024: ***Focus on Developing Healthy & Profitable Payment Business.*** Makna dari ini adalah pertumbuhan bisnis yang sehat dan di atas *CAGR industry*

(9,8%) serta bisnis yang profitable dengan melihat efisiensi dan pencapaian tujuan bisnis Jalin.

Tujuan Bisnis Jalin adalah: **Reach No. 1 Position as Switching with positioning as physical channel provider with technological base for national banks.** Tujuan bisnis tercapai apabila jumlah transaksi HIMBARA di Jalin mencapai posisi no. 1 secara nasional. Hal ini dapat terjawab dengan asumsi pilar bisnis Jalin terpenuhi.

1.1 Strategi, Portofolio, dan Tema Tahunan

Tema Lima Tahunan di 2020-2024: Focus on Developing Healthy & Profitable Payment Business



Gambar 5.2. Tema 5 Tahunan PT Jalin Pembayaran Nusantara

Pilar bisnis Jalin dibagi menjadi empat pilar:

1. Switching

Memberikan layanan pendukung sistem pembayaran sebagai Lembaga *Switching* yang efisien, ber-interkoneksi, dan *interoperable* berbasiskan program Bank Indonesia Gerbang Pembayaran Nusantara (GPN) untuk kategori :

- Switching ATM
- Switching Debit
- Switching Credit Card
- Switching Uang Elektronik (UNIK)
- Switching Online Payment
- Cross Border Online Payment
- EBIPP (Electronic Bill Invoicing Presentment & Payment)

2. Managed Services

Yaitu menyediakan solusi pengelolaan aset bank-bank yang bertujuan untuk menciptakan efisiensi mencakup :

- Managed Services ATM.
- ATM Platform.
- Layanan Managed Services yang terkait *delivery channel bank* (MS CDM, CRM, EDC).

Handwritten signature or initials.

3. Open Banking

Standarisasi data yang dimiliki lembaga keuangan untuk dapat dibagikan dan diakses secara aman antara lembaga keuangan maupun *fintech* dengan mengandalkan teknologi *API (Application Programming Interface)* dengan inisiatif:

- *Open Banking use case* dengan prinsip sinergi BUMN.
- *Omni-channel platform* yang memungkinkan layanan baru untuk nasabah bank (Misalnya: *API Management*).

4. Enabler Bisnis

Sistem pendukung transaksi keuangan pada lembaga keuangan diantaranya :

- *Authentication & eKYC (Know Your Customer)*.
- *Fraud Management*.
- *Card Issuing/Production Services*.
- *Payment Analytics based services*.

Penyusunan tema tahunan dan program kerja PT Jalin Pembayaran Nusantara untuk periode tahun 2020-2024 seperti di bawah ini

Tahun	Tema	Milestone
2020	<i>Maintaining Healthy Growth & Profitability by Leveraging Existing & New Business</i>	Pengembangan Bisnis Jalin di <i>Managed Services</i> .
2021	<i>Creating Operational Excellence in Industry</i>	Implementasi standar operasional industri.
2022	<i>Accelerating To Become Best Payment Platform in Indonesia</i>	Pengembangan ekosistem bisnis Jalin di PJSP.
2023	<i>Trusted and Integrated Open Banking Services in Indonesia</i>	Pengembangan pilar bisnis <i>Open Banking</i>
2024	<i>World-Class Player in Payment Processing Industry</i>	Ekspansi Regional sebagai <i>Payment Hub Regional</i>

Tabel 5.11. Tema Tahunan Jalin Pembayaran Nusantara Tahun 2020 - 2024

Dan diuraikan sebagai berikut:

No	Inisiatif	Program Kerja	Unit
1.	<i>Developing New Business</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bisnis Baru sesuai <i>Open Banking</i>. • Bisnis Baru sesuai <i>Business Enabler. Card Perso & Front-end Services</i>. • <i>New Customer segment: Fintech & BUMN Non-Himbara</i>. 	<i>Corporate Strategy & Planning, Commercial</i>
2.	<i>New Product Based on GPN</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>New Product Switching: Switching, ATM, DEBIT, UNIK, QR, EBIPP, eCommerce, CC.</i> • <i>New Product Managed Services (ATM, CRM, kios).</i> 	<i>Product Development, IT Technology Solution</i>
3.	<i>Modernization Technology</i>		

1A2

No	Inisiatif	Program Kerja	Unit
		<i>Upgrade Server, Upgrade Network, Upgrade Aplikasi, serta pembaruan aplikasi internal.</i>	<i>IT Operation</i>
4.	<i>Digital Transformation</i>	<i>Digitalization Initiatives, Office Automation, termasuk perancangan internal & eksternal portal.</i>	<i>Digital Transformation</i>
5.	<i>New Technology Implementation (Implementasi Teknologi Baru)</i>	<i>Implementasi Cash Management, ATM Monitoring, Service Oriented Architecture (SOA), Teknologi Pelayanan Pelanggan, Data Analytics.</i>	<i>Service Operation, Technology Solution</i>
6.	<i>Fostering GCG & Compliance (Menumbuhkan GCG & Kepatuhan)</i>	<i>Set-up & standardisasi bisnis proses, Regulatory Compliance: PCI-DSS, ISO 27001, PSD2, dan CMA.</i>	<i>Corporate Risk, Security, & Internal Audit</i>
7.	<i>Strengthening internal competency (Penguatan Kompetensi Internal)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Recruitment employee (include secondee),</i> • <i>HC development & self-service internal portal.</i> 	<i>Human Capital</i>
8.	<i>New Corporate Culture (Budaya Perusahaan Baru)</i>	<i>Implement & nurturing innovative culture, Program peningkatan produktivitas & engagement karyawan.</i>	<i>Human Capital</i>
9.	<i>Synergy within SOE (Sinergi BUMN)</i>	<i>Sinergi BUMN, baik di dalam grup Danareksa maupun di luar grup Danareksa.</i>	<i>Corporate</i>
10.	<i>Akuisisi Aset infrastruktur pendukung bisnis Sistem Pembayaran</i>	<i>HIMBARA ATM Platform Pilot Project.</i>	<i>Corporate</i>
11.	<i>In-organic acquisition</i>	<i>Akuisisi bisnis Front-End di tahun 2023-2024.</i>	<i>Corporate</i>

Tabel 5.12. Program Kerja PT Jalin Pembayaran Nusantara 2020 - 2024



5.7.5 Entitas Asosiasi

Dalam portofolio perusahaan, PT Danareksa Investment Management masih mengikuti *strategic guidance* dari PT Danareksa (Persero) sedangkan untuk PT Danareksa Sekuritas mengikuti PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk dengan rincian pendapatan sebagai berikut sebagai berikut :

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
PT Danareksa Sekuritas	303.086	344.337	388.152	426.967	469.664
Jasa Perantara Perdagangan Saham	151.123	174.063	197.210	216.931	238.625
Jasa Penjaminan Emisi	64.858	71.344	78.478	86.326	94.959
Laba / (rugi) Efek Diperdagangkan	74.355	85.508	98.334	108.167	118.984
Pendapatan Bunga dan Dividen	12.750	13.422	14.129	15.542	17.096
PT Danareksa Investment Management	150.137	186.943	230.395	269.466	323.436
Investment Management	150.137	186.943	230.395	269.466	323.436

Tabel 5.13. Proyeksi Pendapatan PT Danareksa Investment Management dan PT Danareksa Sekuritas Tahun 2020 - 2024

5.7.5.1 PT Danareksa Investment Management

Visi

"Menjadi Manajer Investasi Berstandar Internasional yang Terbesar dan Terpercaya di Indonesia"

Misi

- Menciptakan nilai tambah yang unik untuk investor melalui pengelolaan produk investasi yang inovatif dan kompetitif.
- Memberikan pendidikan investasi di pasar modal secara benar kepada masyarakat.
- Mendukung pertumbuhan industri manajemen investasi dan pasar modal Indonesia.
- Memaksimalkan *shareholder value*.
- Menjadi tempat terbaik bagi karyawan untuk mengembangkan karir.

Sasaran Perusahaan

Untuk memenuhi aspirasi pemegang saham tersebut, maka DIM harus mampu untuk memberikan solusi keuangan melalui reksadana terbaik baik berupa solusi korporasi maupun solusi ritel.

- Solusi Korporasi diberikan kepada nasabah institusi / investor professional untuk jenis produk investasi alternative, berbasis proyek
- Solusi Ritel diberikan melalui kanal *Wealth management*. Market Place pada perusahaan *FinTech*, dan fokus pada kanal distribusi Bank BRI untuk jenis produk RD Terbuka yang basic, simple, accessible

Kebijakan Perusahaan

Inisiatif Strategis adalah langkah strategis yang dapat dilakukan perusahaan sehingga memberi efek dalam jangka Panjang yang disesuaikan dengan kemampuan Perusahaan.

5.7.5.2 Program Kerja PT Danareksa Investment Management

Tema Perencanaan untuk periode 2020 – 2024 adalah penguatan struktur keuangan untuk mendukung pertumbuhan yang ditargetkan. Tema 5 tahunan ini kemudian dibagi menjadi tema tahunan yang lebih rinci sebagai panduan dalam menyusun sasaran dan strategi untuk masing-masing tahun.

Tema sasaran dan strategi yang dipilih adalah:

1. Tahun 2020 : Konsolidasi dan Penguatan Struktur Keuangan

Tahun 2020 yang merupakan tahun pertama dari RJPP 2020 – 2024, memilih tema ini dengan pertimbangan bahwa struktur keuangan DIM masih belum cukup kokoh untuk mendukung pertumbuhan yang ditargetkan sehingga perlu dilakukan reformasi atas produk-produk investasi DIM, pengembangan kanal ritel serta pematangan manajemen risiko dan tata kelola perusahaan.

2. Tahun 2021 : Penguatan Struktur Keuangan dan Kesiapan Digital

Untuk memastikan kesinambungan dalam mewujudkan sasaran jangka Panjang, maka tahun 2021 selain ditetapkan sebagai tahun penguatan struktur keuangan juga ditetapkan sebagai tahun kesiapan infrastruktur dan digital yang akan menjadi tahap awal dari proyek *digital excellence* guna mendukung *service excellence* program.

3. Tahun 2022 : Pertumbuhan Usaha

Pertumbuhan Usaha menjadi tema untuk sisa tiga tahun berikutnya. Struktur keuangan yang diproyeksikan sudah membaik serta tersedianya dukungan teknologi dan infrastruktur yang mumpuni (*digital excellence*) serta layanan yang terbaik (*service excellence*) siap untuk mendukung pertumbuhan bisnis DIM secara keseluruhan.

4. Tahun 2023 : Pertumbuhan Usaha

Di tahun 2023 yang merupakan tahun keempat, dengan struktur keuangan yang sudah cukup kuat dan dengan kesiapan kapabilitas serta kompetensi dan infrastruktur, ditargetkan DIM sudah dapat menjadi "*Employer of Choice*" atau MI pilihan bagi pencari kerja. Selain itu perlu juga diperhatikan daya saing DIM dalam menghadapi kompetisi di industri MI dimana faktor dukungan permodalan menjadi sangat penting untuk dapat dipenuhi sehingga mampu bersaing dengan pemain local dan regional yang sudah dalam posisi lebih kuat tersebut. Dukungan penguatan permodalan menjadi sangat penting dalam merealisasikan sasaran ini.

5. Tahun 2024 : Pertumbuhan Usaha

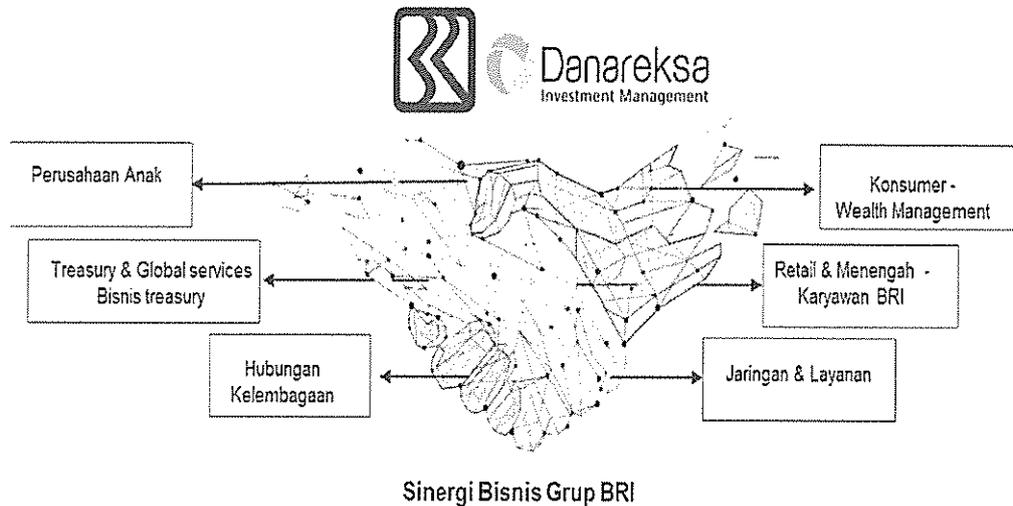
Di tahun 2024 yang merupakan tahun kelima, DIM diharapkan sudah menjadi pemain pada peringkat (*top*) 5 di Industri MI dengan kekuatan baik dari sisi permodalan, organisasi, sumber daya manusia maupun distribusi. Produk dan layanan yang ditawarkan oleh DIM akan didorong kedepan sebagai produk yang mampu bersaing dengan produk sejenis yang ada di pasar. SDM yang kompeten dan memiliki kemampuan berinovasi tinggi diperlukan untuk mendukung rencana ini.

Tema 5 tahun ini akan mengiringi strategi dan program kerja Korporasi untuk mencapai sasaran utama Perseroan dalam mencapai posisi Top 5 dengan target bisnis Rp. 100 triliun dan pangsa pasar sebesar 6%.

Dan diuraikan sebagai berikut :

a. Divisi Bisnis

1. Melakukan optimisasi kanal distribusi BRI Grup



Gambar 5.3. Sinergi PT Danareksa Investment Mangement dengan BRI

Dalam pengembangan serta optimisasi kanal distribusi BRI Group, perseroan akan bekerjasama dengan direktorat Bank BRI & Anak perusahaan BRI dalam hal pengembangan sinergi bisnis dengan Danareksa Invesment Management.

Direktorat Bank BRI yang menjadi fokus bisnis untuk bersinergi dengan DIM :

- *Treasury & Global Services – Bisnis Treasury*
- Hubungan kelembagaan
- Konsumer - *Wealth Management*
- Retail & Menengah
- Jaringan & Layanan

Perusahaan anak Bank BRI

- Dana pensiun Bank BRI
- DPLK BRI
- BRI Life
- YKP BRI
- BRI Syariah
- BRI Agro

1/1K

Kerjasama pengembangan nasabah retail di BRI, Perseroan menggunakan jalur distribusi melalui *Wealth Management (WM)* dengan menargetkan nasabah *Private, Priority, Retail* serta karyawan BRI dengan kemasan produk yang disesuaikan dengan *segment client*. Dalam hal ini Perseroan akan fokus pada peningkatan dana kelolaan pada *WM* BRI. Untuk lebih menjangkau nasabah Retail BRI, Perseroan akan mengusung InvestASIK melalui kerjasama dengan *Transaction Banking* BRI yaitu *BRI-Mobile & BRI-e-payment* (a.l. BRIVA)

Produk yang akan dipasarkan adalah :

Wealth management : RDPT, RD Saham, RD Campuran, RDT, RD Pendapatan Tetap dan RD Pasar Uang
 Retail : RD Pendapatan tetap & RD Pasar Uang

Secara keseluruhan, kanal BRI diharapkan dapat berkontribusi pada target dana kelolaan Perseroan sebagai berikut :

Jenis Produk	AUM BRI Grup				
	2020	2021	2022	2023	2024
Berbasis Saham	1.3	2.7	4.2	5.7	8.8
Berbasis Suku Bunga	6.9	7.5	8.9	10.0	13.4
Investasi Alternatif	0.1	1.2	1.9	6.4	6.7
PDNI	0.1	0.1	0.5	0.5	1.0
Dana Kelolaan dari BRI Grup	8.3	11.6	15.5	22.5	29.9
Target Dana Kelolaan Total	42.4	53.0	67.1	81.1	100.8
% of Target AUM	20%	22%	23%	28%	30%

Tabel 5.14. Target Dana Kelolaan dari BRI Grup (Rp Triliun)

Untuk menunjang pemasaran di atas dan meningkatkan *market share* Perseroan, Tim *Frontliner* akan meningkatkan :

- *Sharing Knowledge* & pendampingan proses penjualan, bersama dengan tim *WM*.
- *Network Forum*, membuka peluang bagi DIM untuk memberikan sosialisasi di tiap pertemuan atau forum area dan/atau kantor wilayah serta perusahaan anak BRI.
- *Relationship Management*.
- *Product & Business Development*.

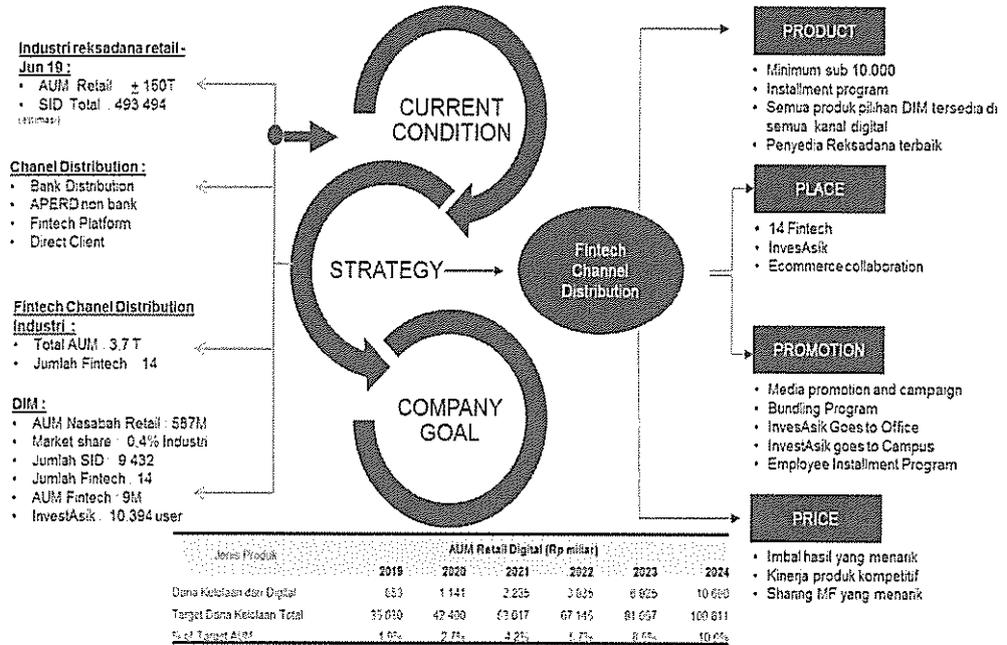
2. Melakukan pengembangan basis Nasabah retail dengan Layanan Keuangan Digital

Untuk segment nasabah Retail Perseroan akan mengusung konsep Investasi ASIK (Atur-Sisihkan-Invest-Komit) pada kanal aplikasi Perseroan dengan mengembangkan aplikasi InvestASIK.

Selain itu Perseroan menggunakan jalur distribusi dengan seluruh kanal digital yang ada di Indonesia dengan menyediakan produk yang *basic, simple, dan accessible*.

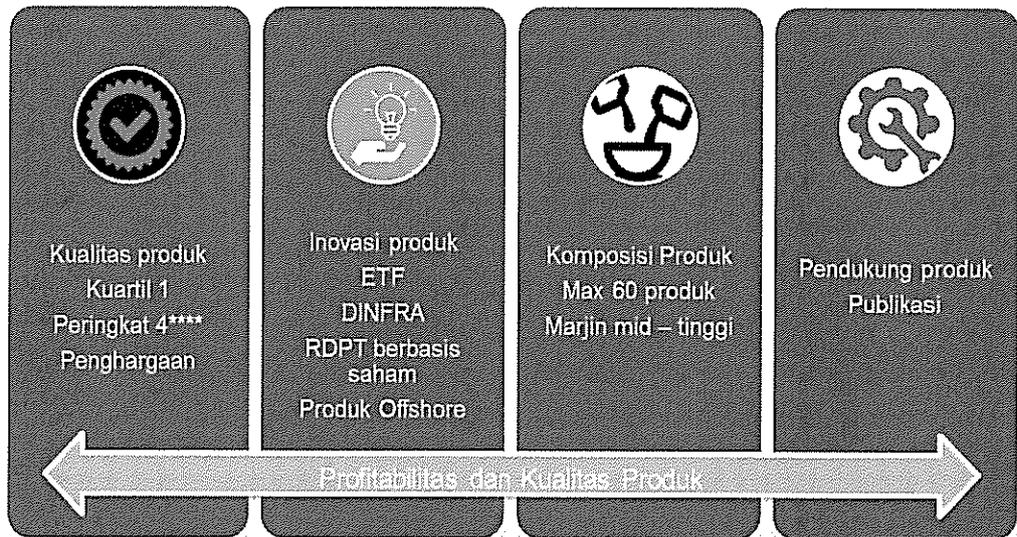
Berikut adalah ilustrasi strategi yang akan dijalankan dengan target dana kelolaan.

Ilustrasi Pengembangan Kerja Sama melalui Kanal Digital



Gambar 5.4. Ilustrasi Pengembangan Digital Sumber : APRDI, Infovesta, Kustodi.

3. Meningkatkan profitabilitas dan kualitas produk ETF, DINFRA, RDPT berbasis saham dan produk *Offshore* serta membatasi jumlah produk untuk memastikan efisiensi produk.



Gambar 5.5. Profitabilitas dan Kualitas Produk PT DIM

1/16

b. Divisi Support

1. Penguatan Manajemen Risiko dan Tata Kelola

Risk Management & Compliance

- Meningkatkan kapabilitas SDM dan kecukupan prosedur & kebijakan
- Membangun budaya risiko dan kepatuhan.
- Identifikasi, pengukuran, melakukan pengawasan dan pengendalian risiko yang terintegrasi.
- *Early Warning System* yang memadai, termasuk *dashboard* pengawasan *compliance*.

Internal Audit

- Meningkatkan peran audit internal sebagai mitra bisnis strategis.
- Mengevaluasi efektifitas pengendalian internal, manajemen risiko, kepatuhan dan proses tata kelola melalui *Risk Based Audit*.

Corporate Secretary & Legal

- Meningkatkan kapabilitas SDM dalam pemenuhan dan implementasi Tata Kelola Perseroan.
- Meningkatkan peranan *Office of the Board* serta menjaga hubungan dengan *stakeholders*.
- meningkatkan peranan CSR perseroan dalam prinsip keuangan berkelanjutan.
- Mengevaluasi CSI Eksternal sebagai bahan peningkatan layanan Perseroan secara berkelanjutan.

2. Penguatan Kapasitas Organisasi dan Infrastruktur & Teknologi

Human Capital

- Menyiapkan program *coaching* untuk pengembangan inovasi
- Menyusun *HC Partnership* yang optimal.
- Menyusun kembali *workforce* model sesuai dengan kebutuhan generasi kerja.
- Mengembangkan budaya *coaching* untuk menciptakan *leader-leader* baru.

Infrastructure & technology

- Menyediakan informasi keuangan secara *real-time* yang didukung oleh *seamless interface*.
- Mengembangkan InvestASIK dengan pendekatan *Artificial Intelligence*.
- Mempersiapkan system yang mumpuni sebagai tahap awal *digital transformation* untuk menuju *digital excellence*.

BAB VI
**PROYEKSI KEUANGAN PERUSAHAAN KONSOLIDASIAN
TAHUN 2020 - 2024**

Proyeksi keuangan perusahaan yang akan dibahas dalam bab ini, merupakan hasil dari *forecasting exercise* yang dilakukan dengan menggunakan strategi dan rencana kerja yang diuraikan dalam Bab V, sebagai premis dan asumsi dasar. Proyeksi konsolidasian ini mencerminkan perkiraan kinerja perusahaan, sebagai hasil implementasi strategi dan rencana kerja yang digariskan dalam RJPP 2020 - 2024.

Dalam penyusunan RJPP tahun 2020 – 2024 ini, Perseroan masih menggunakan PSAK 22 dan Kombinasi Bisnis dan PSAK 65: Laporan Keuangan Konsolidasian.

6.1 Proyeksi Pendapatan Usaha

Proyeksi total pendapatan Danareksa di tahun 2024 diproyeksikan mencapai lebih dari Rp 9,03 triliun dengan rincian produk di tabel di bawah ini. Peningkatan dari tahun 2020 hingga tahun 2024 dari setiap entitas yaitu Danareksa Holding sebesar 177,12%, PT Danareksa Finance sebesar 148,97%, PT Danareksa Capital sebesar 107,30% dan terbesar dari PT Jalin Pembayaran Nusantara sebesar 2.586,36%.

Uraian	2020	2021	2022	2023	2024
PT Danareksa (Persero)	49.067	54.361	45.287	133.852	135.975
Liquidity Management	6.803	780	780	720	720
Asset Recovery	174	-	-	-	-
Portfolio Management & Advisory	13.214	21.370	14.085	14.978	17.474
Pendayagunaan Aset	15.000	15.000	13.250	4.500	4.500
Danareksa Research Institute	1.424	1.424	1.068	-	-
Others **	12.452	15.787	16.104	113.654	113.281
PT Danareksa Finance	184.933	249.363	325.075	391.734	460.421
Factoring	162.337	215.463	267.395	295.593	318.644
Leasing	22.413	33.714	57.476	95.917	141.530
Others	184	185	204	224	247
PT Danareksa Capital	33.169	41.106	51.294	51.932	68.760
Danareksa Capital	33.169	41.106	51.294	51.932	68.760
PT Jalin Pembayaran Nusantara	316.015	749.261	7.941.614	8.445.659	8.489.281
Switching dan Managed Service	316.015	749.261	7.941.614	8.445.659	8.489.281
Others	-	-	-	-	-
Eliminasi**	(19.407)	(24.803)	(25.315)	(120.159)	(119.866)
Total Pendapatan Usaha	563.776	1.069.288	8.337.955	8.903.018	9.034.571

* Tidak termasuk pemulihan provisi

** Intercompany charging

Tabel 6.1. Proyeksi Pendapatan Persero dan Anak Perusahaan 2020 – 2024



6.2 Ikhtisar Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Tahun 2020 - 2024

Dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2020 – 2024 pertumbuhan aset Danareksa diproyeksikan mengalami pertumbuhan rata-rata sebesar 19,59% per tahun sehingga mencapai Rp 8,64 triliun pada akhir tahun 2024, sedangkan dari sisi liabilitas mengalami kenaikan rata-rata sebesar 21,16% per tahun sehingga pada akhir tahun 2024 Danareksa diproyeksikan akan memiliki liabilitas sebesar Rp 5,88 triliun. Proyeksi laporan keuangan ini disusun, dengan memaksimalkan permodalan yang ada dan struktur keuangan perusahaan melalui pinjaman jangka pendek maupun jangka panjang.

Posisi Ekuitas Danareksa akan mengalami peningkatan dengan pertumbuhan rata-rata sebesar 16,89% per tahun sehingga pada akhir tahun 2024 akan memiliki posisi sebesar Rp 2,74 triliun.

PT DANAREKSA (PERSERO)
LAPORAN POSISI KEUANGAN KONSOLIDASIAN 2020 - 2024
Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
ASET					
Kas dan Setara Kas	58.845	85.079	91.272	75.101	70.762
Aset Lancar Lainnya	1.832.935	2.306.089	3.215.909	4.409.540	5.713.639
Penyertaan Saham	964.853	996.492	1.043.363	1.184.265	1.347.668
Aset Tidak Lancar	1.371.850	1.488.451	1.396.420	1.445.492	1.499.577
TOTAL ASET	4.228.482	4.876.111	5.746.964	7.114.398	8.631.645
LIABILITAS DAN EKUITAS					
LIABILITAS					
Pinjaman Bank / Intercompany	910.000	980.000	770.000	657.500	895.000
Liabilitas Jangka Pendek	584.237	891.656	1.608.034	2.650.266	3.492.405
Liabilitas Jangka Panjang	1.242.341	1.495.491	1.498.429	1.499.684	1.499.884
TOTAL LIABILITAS	2.736.578	3.367.148	3.876.463	4.807.451	5.887.289
EKUITAS					
Modal Saham	701.480	701.480	701.480	701.480	701.480
Agio Saham dan Reversal	3	3	3	3	3
Tambahan modal disetor Lainnya	85.924	85.924	85.924	85.924	85.924
Selisih penilaian Aset tetap	461.280	461.280	461.280	461.280	461.280
Selisih penilaian kewajiban imbalan kerja aktuaris	702	702	1.071	1.440	2.178
Laba/(rugi) yang belum direalisasi atas efek terse	890	890	890	890	890
Saldo Laba :					
Telah ditentukan penggunaannya	78.521	78.521	78.521	78.521	78.521
Belum ditentukan penggunaannya	64.320	61.540	282.744	579.316	869.290
EKUITAS TERATRIBUSI KEPADA					
PEMILIK ENTITAS INDUK	1.393.120	1.390.339	1.611.912	1.908.853	2.199.566
Kepentingan non-pengendali	98.784	118.624	258.588	398.094	544.790
TOTAL EKUITAS	1.491.904	1.508.964	1.870.501	2.306.948	2.744.355
TOTAL LIABILITIES DAN EKUITAS	4.228.482	4.876.111	5.746.964	7.114.399	8.631.645

Tabel 6.2. Ikhtisar Proyeksi Laporan Posisi Keuangan Tahun 2020 – 2024

6.3 Ikhtisar Proyeksi Laporan Laba-Rugi Tahun 2020 - 2024

Pada tahun 2024 Danareksa diproyeksikan memperoleh laba sebelum pajak sebesar Rp 635,75 milyar. Dengan peningkatan pendapatan di tahun 2022 dengan strategi yang dilakukan, proyeksi laba sebelum pajak mengalami pertumbuhan dari tahun 2020 hingga tahun 2024 sebesar 1.225,39% per tahun.

PT DANAREKSA (PERSERO)
LAPORAN LABA RUGI KONSOLIDASIAN 2020 - 2024
Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain

URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Bunga, dividen dan sewa pembiayaan	209.646	273.303	339.493	406.998	477.035
Pendapatan Jasa	22.704	31.283	43.203	45.353	63.124
Keuntungan (kerugian) perdagangan efek	412	440	395	508	631
Switching dan Managed Service	316.015	749.261	7.941.614	8.445.659	8.489.281
Pendapatan Pendayagunaan Aset	15.000	15.000	13.250	4.500	4.500
Pendapatan Usaha	563.776	1.069.288	8.337.955	8.903.018	9.034.571
Beban Keuangan	212.112	291.990	329.073	354.749	384.540
Beban Usaha	345.105	751.046	7.531.313	8.009.712	8.113.296
Total Beban Usaha	557.217	1.043.036	7.860.386	8.364.461	8.497.836
LABA USAHA	6.559	26.252	477.569	538.557	536.735
Pendapatan Atas Laba Bersih Entitas Asosiasi	42.063	50.486	69.481	82.245	100.790
Pendapatan (Beban) Lain-lain - Bersih	(1.790)	(2.800)	(2.720)	(2.750)	(2.770)
LABA SEBELUM PAJAK	46.832	73.938	544.330	618.052	634.755
(Beban) Manfaat Pajak Penghasilan	(36.486)	(56.877)	(183.162)	(181.975)	(198.085)
LABA BERSIH	10.346	17.060	361.169	436.078	436.669

Tabel 6.3. Ikhtisar Proyeksi Laporan Laba Rugi Tahun 2020 – 2024

6.4 Ikhtisar Proyeksi Arus Kas

Berikut adalah proyeksi arus kas Tahun 2020 – 2024.

PT DANAREKSA (PERSERO)					
LAPORAN ARUS KAS 2020 - 2024					
<i>Disajikan dalam jutaan Rupiah, kecuali dinyatakan lain</i>					
URAIAN	2020	2021	2022	2023	2024
Arus Kas Dari Aktivitas Operasi					
Laba (Rugi) Bersih	10.346	17.060	361.169	436.078	436.669
Penyesuaian Untuk:					
- Penyusutan Dan Amortisasi	9.874	13.095	14.776	14.452	15.829
- Penyisihan Penurunan Nilai Aktiva	(40.750)	(34.453)	5.530	(57.913)	3.209
	(20.530)	(4.297)	381.475	392.617	455.707
Perubahan Pada Aktiva Dan Kewajiban Operasi :					
Surat Berharga Diperdagangkan	(85.795)	(9.330)	2.000	5.000	20.000
Surat Berharga Yang Tersedia Dijual	(1.125)	1.124	1.071	369	738
Piutang Usaha	(429.384)	(437.624)	(975.315)	(1.164.463)	(1.361.570)
Piutang Lainnya	69.031	(12.631)	30.828	(4.856)	(15.734)
Pajak Dan Biaya Dibayar Dimuka	7.012	3.907	(3.630)	1.353	(127)
Aktiva Lainnya	(48.819)	(8.702)	12.066	(13.641)	(16.732)
Hutang Usaha	(155.376)	303.511	681.183	924.986	726.564
Biaya Yang Masih Harus Dibayar	17.358	(13.686)	19.832	3.118	2.458
Hutang Lainnya	2.920	3.272	2.137	1.355	(100)
Hutang Pajak	410	1.685	(642)	375	136
Arus Kas Bersih Diperoleh Dari (Digunakan Untuk) Aktivitas Operasi	(644.299)	(172.771)	151.004	146.213	(188.658)
Arus Kas Dari Aktivitas Investasi					
Penerimaan Dari Investasi Sur. Berharga Dimiliki Hingga Jatuh Tempo	12.715	-	-	-	-
(Pembelian) Penjualan Aktiva Tetap	(246.712)	(120.995)	65.189	(49.883)	(53.181)
Arus Kas Bersih Diperoleh Dari (Digunakan Untuk) Aktivitas Investasi	(233.997)	(120.995)	65.189	(49.883)	(53.181)
Arus Kas Dari Aktivitas Pendanaan					
Penerimaan (Pembayaran) Pinjaman Jangka Pendek	100.000	70.000	(210.000)	(112.500)	237.500
Penerimaan Dari Pinjaman Jangka Panjang	750.000	250.000	-	-	-
Arus Kas Bersih Diperoleh Dari (Digunakan Untuk) Aktivitas Pendanaan	850.000	320.000	(210.000)	(112.500)	237.500
(Penurunan) Kenaikan Bersih Kas Dan Setara Kas	(28.295)	26.234	6.193	(16.171)	(4.339)
Kas Dan Setara Kas Pada Awal Tahun	87.141	58.845	85.079	91.272	75.101
Kas Dan Setara Kas Pada Akhir Tahun	58.846	85.079	91.272	75.101	70.762
Kas Dan Setara Kas Akhir Periode Terdiri Dari:					
Kas, Bank Dan Surat Berharga Yang Jatuh Tempo Dalam 3 Bulan	58.845	85.079	91.272	75.101	70.762

Tabel 6.4. Ikhtisar Proyeksi Arus Kas Tahun 2020 - 2024

6.5 Rasio Keuangan

Dengan proyeksi keuangan di atas, rasio keuangan menjadi sebagai berikut :

RASIO KEUANGAN	2020	2021	2022	2023	2024
Return on Asset (ROA)	0,24%	0,35%	6,28%	6,13%	5,06%
Return on Equity (ROE)	0,69%	1,13%	19,31%	18,90%	15,91%
EBITDA / Interest Expense	0,22	0,25	1,65	1,74	1,65
Current Ratio	1,27	1,28	1,39	1,36	1,32
Asset / Equity	2,83	3,23	3,07	3,08	3,15
LT Assets /LT Funding + Equity	0,50	0,50	0,41	0,38	0,35
Debt to Equity	1,83	2,23	2,07	2,08	2,15

Tabel 6.5. Rasio Keuangan Tahun 2015 – 2019

Berdasarkan proyeksi keuangan 2020 - 2024, rasio keuangan untuk profitabilitas dan solvabilitas semakin membaik dari tahun ke tahun.