



MATERI DISKUSI

# PROFIL DAN PROGRAM AWAL INDONESIA INVESTMENT AUTHORITY

Webinar Kementerian Perhubungan Republik Indonesia  
“Potensi Sovereign Wealth Fund dalam  
Pembiayaan Infrastruktur Transportasi di Indonesia”

3 Maret 2021

# Agenda

- **Visi, Misi, dan Values**
- **Dewan Pengawas dan Dewan Direktur**
- **Overview Indonesia Investment Authority (INA)**
  - **Mandat**
  - **Tata Kelola**
  - **Dasar Hukum**
  - **Ilustrasi Struktur Investasi**
- **Contoh Transaksi**

# Visi dan Misi dari Indonesia Investment Authority (INA)

## Visi dan Misi

### Visi

“INA aims to help attain **Indonesia's sustainable economic development** AND to **build wealth for the country's future generation**”

### Misi

#### Advancing Indonesia Competitiveness

**Advancing Indonesian competitiveness** through strategic investment decision:

- Unleash the economic potential of Indonesia in a sustainable way, leveraging Indonesia's unique characteristic (demographic surpluses, resources, etc)

#### Delivering Optimal Returns

Investing in **the right assets to deliver optimal risk adjusted returns**:

- Long-term perspective to ensure the development of wealth for future generations
- Prioritize the commercial aspect and build capability to provide value adds to the investments

#### Collaborating with Credible Investors

Collaborating with **credible investors to help accelerate the development of Indonesia**:

- Build an organization and operations that are aligned with the best practices in global investment
- Build a reputation and image as a credible and world class investment institution

#### Developing People

Developing **world class professionals** to help spearhead national developments:

- Build a working culture to attract top talents
- Develop future leaders to spearhead Indonesia's national development

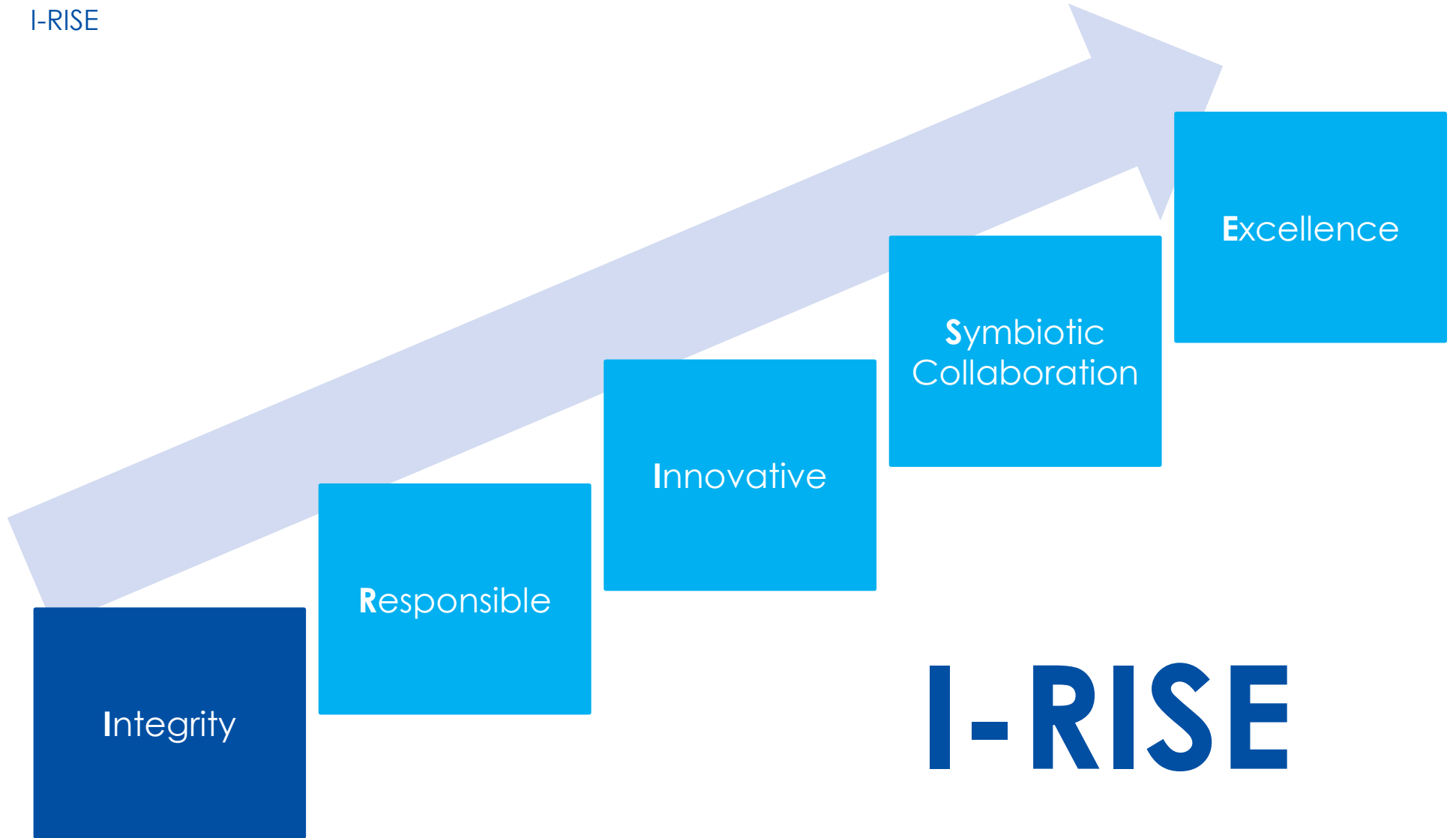
#### Creating Value

**Creating values through global best practices** executions:

- Unlock and strengthen the long-term value of the asset
- Catapult local champion to be regional or global champion

# Values dari Indonesia Investment Authority (INA)

I-RISE



## Dewan Pengawas INA dari Unsur Profesional

Dewan Pengawas INA terdiri dari praktisi profesional dengan pengalaman puluhan tahun di bidang investasi, manajemen risiko, tatakelola, dan hukum – semua dengan pengalaman internasional

### Drs. Haryanto Sahari, CPA, CA

- Salah satu **akuntan senior Indonesia dengan pengalaman lebih dari 30 tahun**
- Sebelumnya merupakan **country senior partner of PriceWaterhouseCoopers (PwC) Indonesia** di mana beliau memimpin kegiatan audit dari berbagai perusahaan besar di Indonesia serta mendukung kegiatan berbagai restrukturisasi perusahaan di saat krisis ekonomi Asia di 1998-99
- Berbagai perusahaan multinasional dan domestik membutuhkan **keahlian beliau dalam bidang tata kelola perusahaan dan manajemen resiko**; beliau adalah komisaris di PT Bank Permata, Tbk. dan PT Cardig Aero Services, Tbk. serta sebagai anggota Komite Audit di PT Unilever Indonesia, Tbk. dan Medikaloka Hermina



### DR. Yozua Makes SH, LL.M, MM

- Pendiri dan *managing partner* dari firma hukum Makes & Partners, dengan **pengalaman lebih dari 30 tahun** mendukung berbagai kegiatan **merger dan akuisisi, corporate finance, penanaman modal asing dan berbagai transaksi komersial antar negara lainnya**
- Penerima **berbagai penghargaan internasional seperti IFLR, Asian Mena Counsel, dan Global Who's Who sebagai praktisi hukum pasar modal terbaik sejak 1990**
- Juga dikenal sebagai **praktisi di industri pariwisata** yang terkemuka melalui Plataran Group
- Aktif sebagai **pengajar di Fakultas Hukum Universitas Indonesia dan Universitas Pelita Harapan dengan publikasi internasional** seperti University of Pennsylvania East Asia Law Review



### DR. Darwin Cyril Noerhadi

- Salah satu **investor terkemuka di Indonesia yang telah melakukan fund raising dan investasi hingga USD 1.5 Miliar di Indonesia, Malaysia, India dan Vietnam**
- Memegang beberapa posisi sebagai **Komisaris di berbagai perusahaan terkemuka dalam berbagai sektor** seperti Hermina (rumah sakit terkemuka) dan Austindo (grup bisnis perkebunan)
- **Pengalaman sebagai eksekutif di beberapa entitas ternama** termasuk sebagai Direktur Utama Bursa Efek Indonesia, Direktur Keuangan Medco Energi dan *partner* di PwC Indonesia





## Dewan Direktur INA (1/3)

Dewan Direktur INA kesemuanya profesional terpilih dari berbagai institusi terkemuka – menghasilkan tim yang mengkombinasikan pengalaman, berbagai *skills* yang dibutuhkan, serta semangat berinovasi

### DR. Ridha D. M. Wirakusumah

Chief Executive Officer

- **Eksekutif senior di industri perbankan, jasa keuangan, dan investasi dengan pengalaman lebih dari 30 tahun di berbagai institusi terkemuka internasional dan Indonesia**
- Track record sebagai CEO dan investor senior dalam melakukan *turnaround* dan *value creation*, termasuk:
  - CEO Bank Permata: *turnaround* dan *strategic partnership*
  - KKR & Co. (salah satu firma investasi paling terkemuka di dunia) sebagai Head of Indonesia dan membantu berbagai evaluasi investasi di Hong Kong, Singapura, dan Indonesia
  - CEO Bank Maybank Indonesia
- Sebelumnya memegang berbagai posisi senior termasuk President and CEO Asia Pacific AIG, Consumer Finance, President and CEO Asia Pacific GE Capital Consumer Finance and Banking, President and CEO GE Capital Thailand, President and CEO GE Capital Indonesia, Head of Corporate Finance of Bankers Trust, Citibank Indonesia Public Sector Head.
- Doctorate in Business Administration dari City University Hong Kong, MBA in Finance and International Business dari Ohio University USA, serta Bachelor in Electrical Engineering, Electronic, and Science dari Ohio University USA; Advanced Management Program, University California, Berkeley



### Arief Budiman

Deputy Chief Executive Officer

- **Eksekutif di industri keuangan dan investasi dengan pengalaman internasional dan domestik** (termasuk BUMN) dengan 25 tahun pengalaman profesional
  - Direktur Utama Danareksa, menangani *fund raising* dan kerjasama dengan investor strategis internasional di sektor *fintech*, jasa keuangan, dan infrastruktur
  - Direktur Keuangan Pertamina, memimpin berbagai upaya *turnaround* dan efisiensi dengan penghargaan dari berbagai institusi domestik maupun internasional
- Sebelumnya **konsultan senior global** dengan berbagai pengalaman internasional sebagai Partner dan Presiden Direktur PT McKinsey Indonesia, juga konsultan dari Booz Allen Hamilton di Amerika Serikat dan Asia
- Tim **perumus konsep pembentukan Sovereign Wealth Fund Indonesia**
- MBA in Finance dari Wharton School, University of Pennsylvania sebagai Palmer Scholar dan Sarjana S1 Teknik Industri Institut Teknologi Bandung sebagai Mahasiswa Terbaik



## Dewan Direktur INA (2/3)

Dewan Direktur INA kesemuanya profesional terpilih dari berbagai institusi terkemuka – menghasilkan tim yang mengkombinasikan pengalaman, berbagai *skills* yang dibutuhkan, serta semangat berinovasi

### Stefanus Ade Hadiwidjaja

Chief Investment Officer

- Salah satu **praktisi investasi profesional Indonesia berpengalaman internasional**
- Managing Director dan Country Head Creator untuk Indonesia dan Singapura dan juga anggota Komite Investasi dengan berbagai investasi di sektor jasa kesehatan (*healthcare*), *consumer*, dan jasa keuangan
- Dalam dunia investasi, beliau juga terjun langsung sebagai CEO untuk memastikan *turnaround* dan *value improvements* di industri *fast moving consumer goods*
- **Pengalaman kaya di berbagai sektor** sebelum berkecimpung di dunia investasi, termasuk: **Konsultan internasional** dengan the Boston Consulting Group (BCG), **Information Technology** sebagai IBM Territory Manager, **dan jasa keuangan**
- MBA dari Wharton School, University of Pennsylvania sebagai Fulbright-Sampoerna Scholar dan Sarjana Teknik Industri dari Universitas Pelita Harapan



### Marita Alisjahbana

Chief Risk Officer

- **Profesional manajemen risiko paling senior di Indonesia dengan pengalaman internasional lebih dari 30 tahun**
- Saat ini memegang jabatan Country and Corporate Risk Manager untuk Citibank Indonesia selama 15 tahun terakhir
- Pengalaman panjang beliau di bidang manajemen risiko mencakup berbagai negara, sektor perusahaan, dan *remedial risk* dalam berbagai posisi sebelumnya termasuk sebagai Country Risk Manager di Indonesia (sebagai WNI pertama yang memegang posisi tersebut sepanjang sejarah Citibank), Thailand, Vietnam, dan Filipina
- Beliau telah mengalami berbagai siklus perekonomian termasuk melakukan kegiatan remediasi setelah Asian Financial Crisis dan the Great Financial Crisis
- Master dari University of California Los Angeles dan Sarjana dari Institut Teknologi Bandung



## Dewan Direktur INA (3/3)

Dewan Direktur INA kesemuanya profesional terpilih dari berbagai institusi terkemuka – menghasilkan tim yang mengkombinasikan pengalaman, berbagai *skills* yang dibutuhkan, serta semangat berinovasi

### Eddy Porwanto

Chief Financial Officer

- Salah satu profesional dengan **pengalaman 30 tahun dalam pengelolaan keuangan dan *turnaround* kinerja berbagai perusahaan**
- Selama hampir satu dekade, menjadi tenaga senior dari Northstar Pacific sebagai direksi dan komisaris di berbagai perusahaan target investasi untuk melakukan *turnaround* dan peningkatan nilai
- Pengalaman sebagai **CFO dan pengelola keuangan senior di perusahaan terkemuka dalam berbagai industri** termasuk: **pertambangan** (CFO Delta Dunia Makmur, Deputy CEO Archipelago Resources), **jasa transportasi dan penerbangan** (CFO Garuda Indonesia), **otomotif** (CFO General Motors Indonesia), dan **consumer** (Reckitt Benckiser Indonesia)
- MBA in Finance & Banking dari University of Illinois Urbana Champaign dan Bachelor in Accounting & Finance dari Lewis & Clark College, USA





# Mandat INA

INA didirikan dengan mandat untuk optimalisasi dan menggerakkan investasi dengan beberapa fitur yang disesuaikan dengan standar internasional

## Pendirian dan mandat

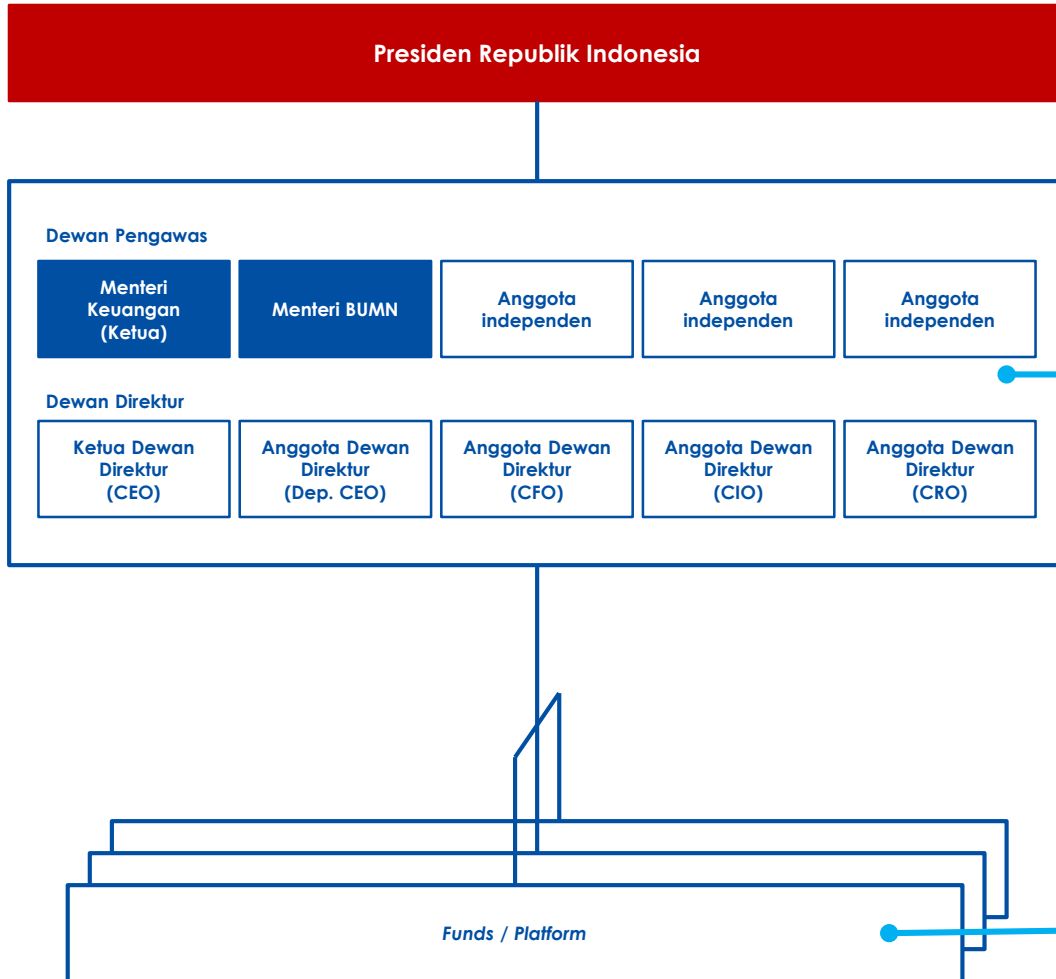
- INA adalah lembaga ***sui generis*** didirikan dan diatur langsung dengan UU
- Mandat:
  - **Optimalisasi** aset melalui berbagai aksi korporasi
  - **Menarik investasi** baik dari sumber domestic maupun internasional melalui skema ko-investasi
  - Berperan aktif dalam meningkatkan iklim investasi di Indonesia
- INA beroperasi secara komersial dan dilengkapi dengan beberapa kemampuan untuk **mengikuti praktik investasi internasional**

## Fitur khusus lembaga

- INA memiliki kewenangan penuh dalam **mengelola kegiatan investasinya**
- Penambahan/pengurangan modal diputuskan melalui Peraturan Pemerintah
- **Fleksibilitas investasi** dan kemampuan **mengadopsi praktik dalam dunia investasi internasional** (mis., membentuk *fund* di yurisdiksi internasional, mendelegasikan pengelolaan pada manajer investasi profesional, dll.)
- **Hak preferensi** dalam transfer aset/ transaksi dengan BUMN (dengan tetap berpegang pada nilai pasar wajar)
- **Bankruptcy protection**
- Perlakuan khusus perpajakan untuk INA dan entitas yang bertransaksi dengan INA

# Tata Kelola INA

Tata kelola INA didesain untuk memastikan independensinya dalam berinvestasi untuk memenuhi standar investasi internasional

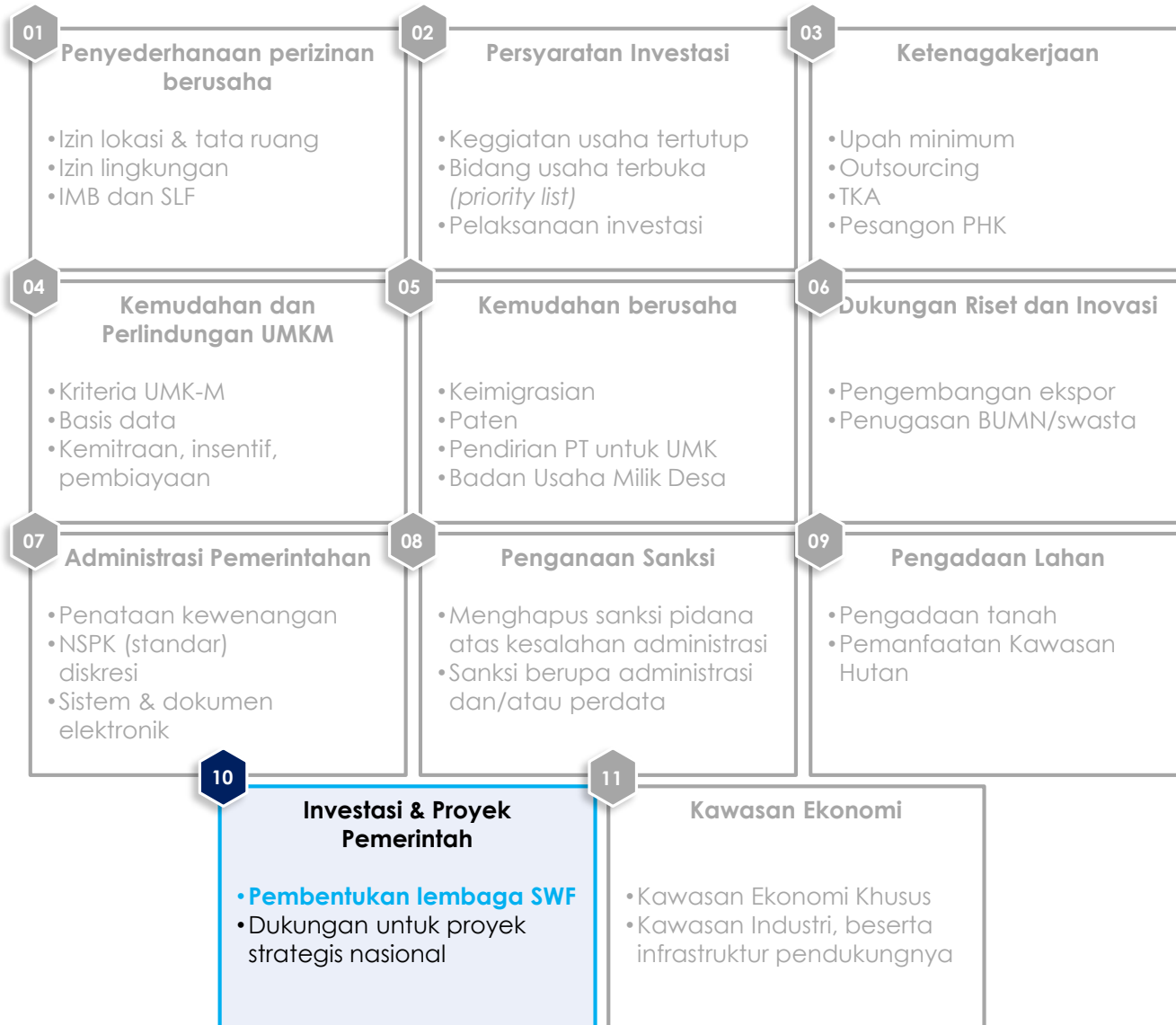


- **Two-tier board** bertanggung jawab kepada Presiden
- **Dewan Pengawas:**
  - **Mengawasi operasionalisasi INA yang dijalankan oleh Dewan Direktur**, memiliki sejumlah kewenangan diantaranya: **mengangkat dan memberhentikan Dewan Direktur, menyetujui rencana kerja dan anggaran tahunan, KPI, dan penunjukkan auditor lembaga**
  - Terdiri atas 5 orang: Menteri Keuangan (Ketua), Menteri BUMN, dan 3 anggota independen
  - **Anggota independen sebagai mayoritas**, dipilih melalui proses seleksi yang transparan
  - **Dikonsultasikan kepada DPR sebelum ditetapkan dan diangkat oleh Presiden**
- **Dewan Direktur:**
  - Tugas dan wewenang untuk **mengelola operasionalisasi Lembaga**
  - Terdiri atas 5 orang keeluruhannya dari unsur profesional dengan tugas dan wewenang terkait kebijakan dan operasionalisasi lembaga

- **Tata kelola fund / platform** (mis., Komite Investasi, profil investasi) dibahas dan disetujui bersama dengan investor untuk mengikuti praktik yang berlaku secara internasional

# Latar belakang: UU Cipta Kerja No. 11 th 2020

Indonesia Investment Authority (INA) dibentuk berdasarkan UU Cipta Kerja No. 11 tahun 2020 sebagai salah satu dari serangkaian upaya terobosan untuk menjaga kesinambungan pertumbuhan ekonomi



**Omnibus law menyederhanakan dan menyelaraskan berbagai peraturan untuk memperbaiki ekosistem investasi yang mendukung penciptaan lapangan kerja**



- Penyederhanaan izin berusaha
- Percepatan pengadaan tanah untuk kepentingan umum
- Pengembangan Kawasan Ekonomi Khusus
- Perbaikan kebijakan ketenagakerjaan
- Kemudahan perizinan dan dukungan kepada UMKM
- Kebijakan pajak baru atas dividen dan tenaga kerja asing

# Regulasi pendukung operasionalisasi INA

Keseluruhan Peraturan Pemerintah untuk mendukung operasionalisasi INA telah diundangkan

<p><b>UU No.11 th. 2020 Cipta Kerja (Bab10)</b></p> <p>Diundangkan pada 2 November 2020</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Landasan hukum pembentukan INA</li> <li>• Mengatur prinsip dasar pengelolaan INA termasuk mandat, sumber dan penggunaan aset, Organ Lembaga, dan ketentuan perpajakan</li> <li>• Pengaturan lebih lanjut mengenai operasionalisasi INA diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP)</li> </ul>	<p><b>PP No. 73 th 2020 tentang Modal awal LPI</b></p> <p>Diundangkan pada 15 Desember 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Setoran modal awal lembaga Rp 15 Triliun</b> dalam bentuk tunai</li> </ul>
	<p><b>PP No. 74 th 2020 tentang LPI</b></p> <p>Diundangkan pada 15 Desember 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komitmen peningkatan modal lembaga menjadi Rp 75 triliun</b> di tahun 2021</li> <li>• <b>Prinsip tata kelola dan operasionalisasi lembaga</b>, mencakup:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mandat dan tujuan lembaga</li> <li>– Organ lembaga</li> <li>– Tata kelola aset (manajemen aset seperti sumber dan pengelolaan aset/<i>fund</i>, penggunaan manajer investasi, pembentukan <i>fund</i>, dll.),</li> <li>– Mekanisme transfer aset</li> <li>– Mekanisme tata kelola lembaga seperti keterbukaan informasi, kerahasiaan, benturan kepentingan, dll.</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>PP No. 49 th 2021 tentang Perlakuan Perpajakan LPI dan/atau Entitas yang dimilikinya</b></p> <p>Diundangkan pada 2 Februari 2021</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perlakuan perpajakan untuk INA dan entitas yang dimilikinya:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Untuk INA: cadangan wajib sebagai pengurang penghasilan kena pajak, pajak untuk interest income</li> <li>– BPHTB dapat dipergunakan sebagai pengurang penghasilan kena pajak</li> <li>– Capital gain tax untuk investor global 0% jika diinvestasikan Kembali di Indonesia hingga 3 tahun atau 7,5%</li> <li>– Pajak dividen 0% untuk investor domestic dan 7,5% untuk investor asing</li> </ul> </li> </ul>

# Perbandingan Karakteristik INA dengan Entitas Lain

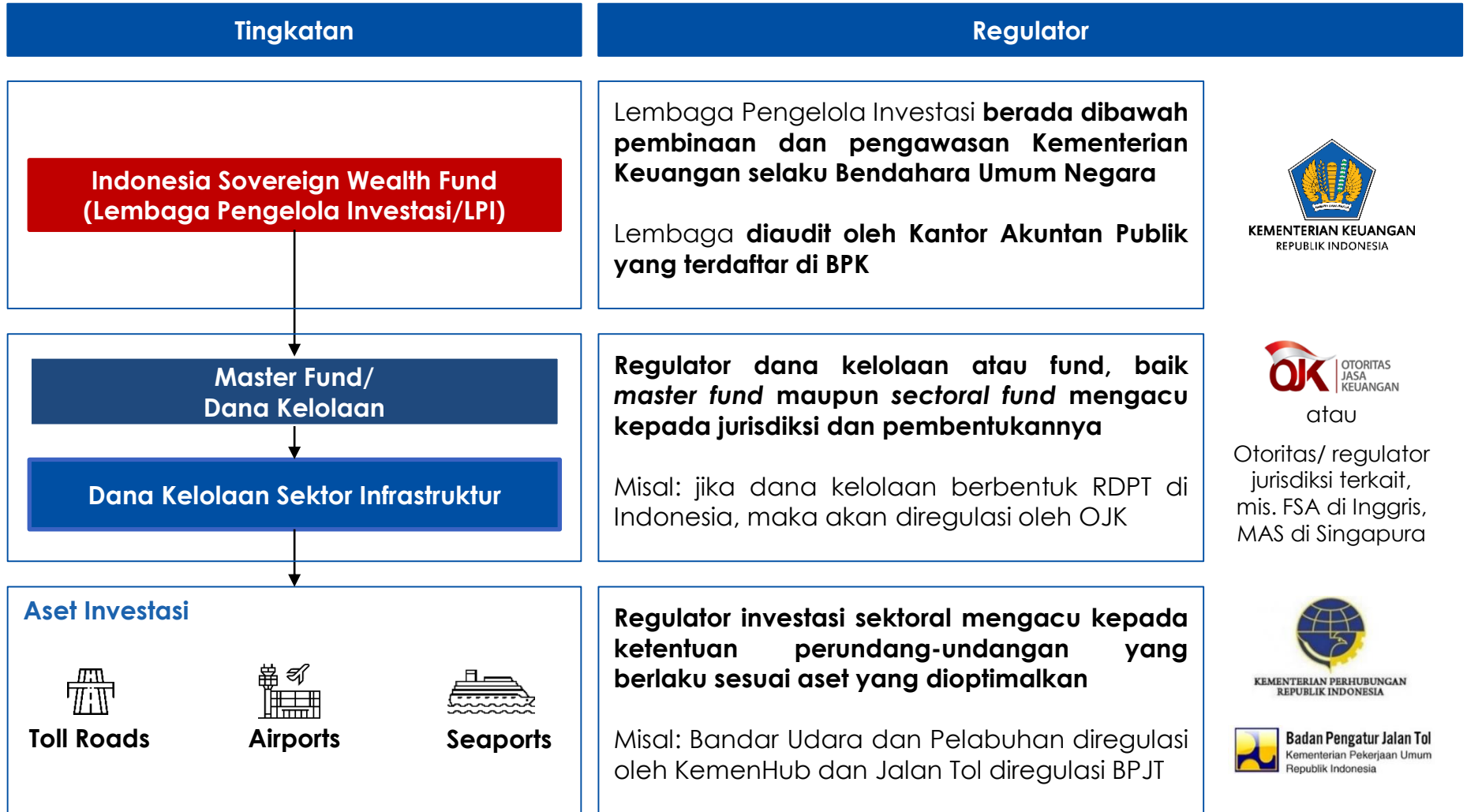
INA dibentuk melalui UU untuk memenuhi standar internasional yang dibutuhkan oleh calon mitra investasi internasional

	Entitas	Skema Investasi	Catatan
<b>Pusat Investasi Pemerintah</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Berbentuk Badan Layanan Umum (BLU)</b> Kemenkeu</li> <li>• Tidak dipisahkan dari Keuangan Negara</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non komersial</li> <li>• <b>Pasif (berupa investasi portofolio)</b></li> <li>• Fokus pada <b>pembiayaan usaha kecil</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sulit menarik professional terbaik di bidangnya (struktur BLU)</li> <li>• <b>Sulit berinvestasi dalam instrumen yang kompleks</b></li> <li>• Dilebur ke PT SMI di tahun 2015</li> </ul>
<b>Badan Usaha Milik Negara (BUMN)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perseroan Terbatas; tunduk ke UU PT</li> <li>• Mengacu kepada UU BUMN</li> <li>• Bagian dari kekayaan negara yang dipisahkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komersial dan non komersial (PSO) <b>berbentuk capital expenditure maupun perusahaan patungan</b></li> <li>• Sebagian besar investasi <b>berasal dari neraca perusahaan (internal)</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tidak memiliki kapasitas investasi lintas sektoral</b> (sesuai ijin usaha)</li> <li>• <b>Terikat pada UU Perseroan Terbatas;</b> pengambilan keputusan memiliki 3 tingkatan (Direksi, Komisaris, RUPS)</li> </ul>
<b>Investasi Pemerintah (PP 63/2019)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidak memiliki bentuk entitas khusus</li> <li>• Dikelola langsung oleh Menteri Keuangan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investasi dilakukan <b>melalui BLU, BUMN, atau Badan Hukum lainnya</b></li> <li>• <b>Pasif (berupa investasi portofolio)</b></li> </ul>	<b>Fleksibilitas instrumen investasi terbatas</b> (investasi dilakukan melalui BLU, BUMN atau Badan Hukum lain)
<b>Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM)</b>	Lembaga <b>perizinan dan regulator</b> setingkat Menteri	Tidak melakukan investasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Bukan merupakan Lembaga yang melakukan investasi</b></li> <li>• Dalam hal FDI, berfungsi melakukan promosi dan mengundang investasi</li> </ul>
<b>Lembaga sui generis</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lembaga dibentuk UU, bertanggungjawab kepada Presiden sehingga memiliki <b>kredibilitas dan persepsi stabilitas tinggi</b> secara internasional</li> <li>• Lembaga <b>independen</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Komersial</b></li> <li>• <b>Dapat bersifat aktif</b>, meningkatkan nilai tambah secara langsung</li> <li>• Memiliki kewenangan dan fleksibilitas dalam keputusan investasi untuk dapat <b>mengikuti standar investasi internasional</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Berfungsi sebagai mitra strategis</b> investor asing maupun domestik</li> <li>• <b>Berperan aktif dalam peningkatan nilai aset</b> yang dikelolanya</li> </ul>



# Regulasi dan pembina INA

Dalam operasionalnya, Lembaga Pengelola Investasi akan mengikuti regulator sesuai dengan yurisdiksi dan tingkatan operasinya

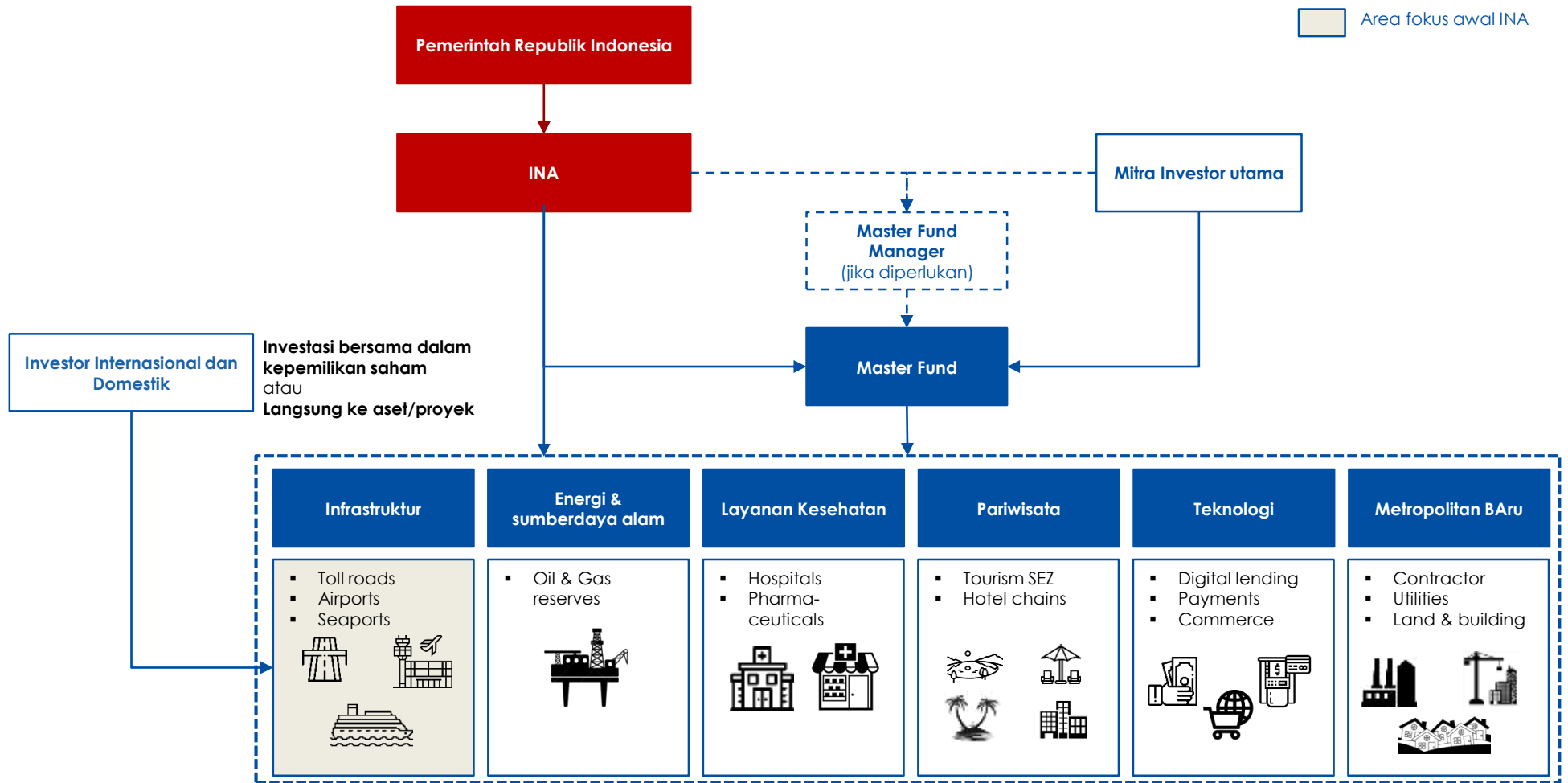


atau  
Otoritas/ regulator yurisdiksi terkait, mis. FSA di Inggris, MAS di Singapura



# Ilustrasi struktur investasi INA

Skema partisipasi investor domestik dan internasional bersama INA



**Tata kelola dan skema dana individu untuk dikembangkan dan disepakati bersama dengan mitra investor, termasuk namun tidak terbatas pada :** karakteristik target investasi (*asset class, profil risiko, target return* dll), tata kelola organisasi dan manajemen, yurisdiksi, dll.

# Fokus INA dalam investasi

INA berfokus pada investasi komersial khususnya melalui penyertaan langsung


	PPP (KPBU)	Publicly-listed Bonds (mis. SUN)	Publicly-listed Equities (Saham Publik)	Private Assets / Direct Investment (Saham Tertutup)	Joint Ventures / Strategic Partnership
Instrumen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbagai proyek PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Surat Utang Negara</li> <li>Surat Utang Korporasi yang dapat diperjualbelikan di pasar modal (domestik maupun internasional)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saham yang diperjualbelikan di pasar modal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyertaan (saham, <i>mezzanine</i>) di berbagai proyek atau korporasi/ perusahaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Penyertaan saham sebagai mitra strategis di berbagai proyek atau korporasi/ perusahaan</li> </ul>
Mitra	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contracting Agencies (mis., K/L, Pemda)</li> <li>Institusi advisory dan bankability enhancement: Viability Gap Funding (VGF), Penjaminan (PT PII / IIGF), Pinjaman (PT SMI)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kemenkeu – DJPPR</li> <li>Berbagai korporasi yang menerbitkan surat utang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbagai korporasi (BUMN maupun swasta) yang menerbitkan saham untuk publik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbagai korporasi (BUMN maupun swasta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berbagai korporasi (BUMN maupun swasta)</li> </ul>

INA

# Sektor investasi dalam jangka pendek dan menengah


Terdapat beberapa sektor investasi yang akan dievaluasi INA dalam jangka pendek dan menengah

**Infrastruktur**



- Toll Roads
- Airports
- Seaports

**Infrastruktur Digital**



- Data Center
- Fiber Optic
- Telco Tower

**Logistik**




- Cold Storage
- Last-mile Logistics
- Warehouse

**Pelayanan Kesehatan**



- Hospitals
- Specialty Healthcare Services
- Diagnostic Lab

**Renewable Energy**



- Geothermal
- Solar
- Wind

**Waste Management**



- Waste Management facilities
- Waste to Energy

**Consumer**




- Consumer Health
- Pharmaceutical
- FMCG

**Teknologi**



- Digital lending
- Payment
- Commerce

**Turisme**



- Special Economic Zone (KEK)

# Melihat dari kaca mata investor: Mengapa Infrastruktur di Indonesia?

Peluang investasi infrastruktur di Indonesia terbuka luas

## Potensi sebesar USD 245 miliar

- Sesuai RPJMN 2020-2024, **Indonesia membutuhkan USD 460 miliar** untuk pembangunan infrastruktur
- **Kapasitas fiskal** Pemerintah dan Sektor **hanya dapat menyediakan hingga USD 215 miliar**
- **Financing gap sebesar USD 245 miliar** dibutuhkan dari FDI dan/atau investasi lain

## Potensi return yang atraktif dengan multiplier effect

- Investasi di sektor infrastruktur Indonesia dengan **pertumbuhan ekonomi yang tinggi** berpotensi memberikan *risk adjusted return* yang atraktif bagi investor
- Investasi tersebut juga dapat memberikan **multiplier effect kepada perekonomian secara keseluruhan**

## Peluang value creation untuk lebih meningkatkan pengembalian

- Berbagai peluang investasi **dalam aset yang telah terbangun ataupun aset baru (greenfield and/or brownfield)**
- Terdapat peluang untuk melakukan **value creation**: cost and operational efficiency, real estate development, dll.





# Potensi investasi dalam jangka pendek: toll-road, airport, dan seaport

Peluang investasi infrastruktur dalam jangka pendek

## Toll-roads



- **30+ ruas potensial untuk investasi dan/atau asset recycling**
- Variasi dari aset yang telah beroperasi penuh, aset yang dalam tahap penyelesaian, dan greenfield
- Kepemilikan mayoritas atau minoritas pada ruas-ruas yang saat ini dikelola oleh Waskita Karya, Hutama Karya, dan Jasa Marga

## Airport



- **Soekarno-Hatta International Airport**
- Pengembangan Terminal 4 untuk menangkap peluang pertumbuhan
- Optimasi pengelolaan Terminal 1, 2, dan 3 untuk mengoptimalkan pendapatan dari salah satu bandara dengan traffic tertinggi di dunia

## Seaports



- Konsolidasi dari Container Terminals yang dimiliki Pelindo I-IV dapat **membentuk operasi dengan skala No. 9 di dunia**
- Peluang untuk kepenyertaan dalam aset konsolidasi atau investasi dalam beberapa terminal potensial

**Terima Kasih.**